



**T.C.**

**BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

**ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN  
KAMU KURUMLARI PERFORMANSI ÜZERİNE  
ETKİSİ**

**Murat EFE  
2215017022**

**Tez Danışmanı:  
Doç. Dr. Hamit AKÇAY**

**Bandırma 2025**



**T.C.**  
**BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN**  
**KAMU KURUMLARI PERFORMANSI ÜZERİNE**  
**ETKİSİ**

**Murat EFE**  
**2215017022**

**Tez Danışmanı:**  
**Doç. Dr. Hamit AKÇAY**

**Bandırma 2025**

## ETİK BEYAN

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (18/06/2025)

## ÖZET

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAMU KURUMLARI PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

**Murat EFE**

Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler ve bu bağlamda değişen bakış açıları, kamu kurumlarının sunduğu hizmet anlayışının da değişmesinde önemli bir rol oynadı. Kamu sektörü alanında yapılan reformlarla geleneksel yönetim anlayışı yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır. Bu anlayışın sağlam zemine oturtulabilmesi adına insan kaynaklarının stratejik yönetim boyutu irdelenmeye başlanmış ve uygulamalarından yararlanılmaya çalışılmıştır. Dijital çağın sunduğu teknolojik yenilikler, kamu sektörü alanında benimsenmeye başlanmış ve birçok yeni uygulama hayata geçirilmiştir. Ancak kamu yönetiminin esnek bir yapıya sahip olmaması bu yenilikleri sınırlamaktadır. Bu bağlamda, kamu yönetiminde birçok değişime uğrayan personel yönetimi anlayışının, bu modern yönetim anlayışından tam olarak yararlanamadığı görülmektedir. Bunun temelinde yer alan sorunlar anlatılmaya çalışılmış ve çözüm önerileri detaylandırılmıştır. Kamu yönetiminde, insan kaynağının önemine odaklanan, kaynakların verimli kullanılmasını teşvik eden, personel gelişimine dair çözümler üretebilen ve uzun vadeli planlamaların yapılmasını sağlayan bir köklü sistemin oluşturulması, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile mümkün olacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, özel sektörde etkin ve verimli bir şekilde uygulanan stratejik insan kaynakları yönetiminin, kamu sektörüne yansımalarını ve kamu kurumlarına olan etkilerini göstermektir. Ayrıca kamu kurumlarında, insan kaynaklarının stratejik yönetim anlayışını uygulamada yaşanan sorunlar belirtilmektedir. Çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin, kamu kurumlarının performansına etkileri noktasında detaylı bir literatür taraması yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Stratejik yönetim, Kamu yönetimi, İnsan kaynakları, Kamu sektörü, Kamu kurumu

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON PUBLIC INSTITUTION PERFORMANCE**

**Murat EFE**

With the progress in technology and the changing views, public institutions are transforming the way they deliver services. With the changes in the public sector, old management methods are being replaced by a new approach to public administration. To solidify this new approach, human resource aspects are being explored strategically to use its practical applications. Public sector is starting to adopt the technological advancements of the digital era and introducing new applications. But these innovations are bounded by the rigid public administration system. Within this context, it is observed that staff management strategy in public administration - which has undergone many changes - cannot fully reap the benefits of modern management approach. The underlying problems have been explained and solution proposals have been presented. In public administration, creating a system that values human resources, is resourceful, produces answers for staff growth and long term planning can be done through strategic human resource management.

This study aims to show the impact and benefits of strategic human resource management - applied effectively and efficiently in private sector - to public sector and public institutions. Moreover, it will highlight the issues encountered in implementing this approach in managing human resources in these government organizations. The study contains an in-depth literature review on how strategic human resource management affects public institutions.

**Keywords:** Strategic management, Public administration, Human resources, Public sector, Public institution

## ÖNSÖZ

Tez hazırlama dönemi boyunca hem akademik hem de kişisel anlamda faydalı bir gelişim süreci yaşamamı sağlayan bu çalışmayı tamamlamanın mutluluğunu yaşıyorum.

Tez çalışmam boyunca bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, beni yönlendiren ve her aşamada destek olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Hamit Akçay 'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte en büyük destekçilerimden biri olan sevgili eşim İrem Efe'ye özel bir teşekkürü borç bilirim. Yoğun ve yorucu geçen tez çalışmalarım sırasında her daim yanımda olarak sabrıyla, anlayışıyla ve sevgisiyle bana güç verdi. Zor zamanlarda moral kaynağım oldu. Varlığıyla bu süreci daha anlamlı ve katlanabilir kıldığı için kendisine sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca, maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim değerli aileme şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| TEZ ONAY SAYFASI.....   | ii  |
| ETİK BEYAN SAYFASI..... | iii |
| ÖZET.....               | iv  |
| ABSTRACT.....           | v   |
| ÖNSÖZ.....              | vi  |
| İÇİNDEKİLER.....        | vii |
| TABLOLAR.....           | ix  |
| ŞEKİLLER.....           | x   |
| KISALTMALAR.....        | xi  |
| GİRİŞ.....              | 1   |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI .....                          | 3  |
| 1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....             | 3  |
| 1.1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farklılıkları..... | 7  |
| 1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....                              | 9  |
| 1.3.İnsan Kaynakları Uygulamaları .....                                     | 11 |
| 1.3.1.İşgücü Planlaması.....                                                | 12 |
| 1.3.2.Performans Ölçme ve Değerlendirme .....                               | 13 |
| 1.3.3.Personel Eğitimi Planlama .....                                       | 14 |
| 1.3.4.Kariyer Yönetimi.....                                                 | 15 |
| 1.3.5.Ücret Yönetimi ve Performansı Ödüllendirme .....                      | 16 |
| 1.3.6.İş Sağlığı ve Güvenliği .....                                         | 17 |
| 1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri .....                       | 18 |

### İKİNCİ BÖLÜM

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 2.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....                         | 22 |
| 2.1.Stratejik Yönetim.....                                          | 22 |
| 2.2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....               | 29 |
| 2.3.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri .....        | 34 |
| 2.4.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar ..... | 35 |
| 2.4.1.Evrenselci Yaklaşım .....                                     | 36 |
| 2.4.2.Durumsal Yaklaşım .....                                       | 37 |
| 2.4.3.Biçimlendirme Yaklaşımı .....                                 | 38 |
| 2.4.4.Bağlamsal Yaklaşım .....                                      | 40 |

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Geleceği.....                                   | 43        |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>                                                                                 |           |
| 3.KAMU YÖNETİMİ .....                                                                               | 51        |
| 3.1.Kamu Yönetimi Kavramı .....                                                                     | 51        |
| 3.2.Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişim.....                                                           | 54        |
| 3.2.1.Geleneksel Kamu Yönetimi.....                                                                 | 55        |
| 3.2.2.Yeni Kamu Yönetimi.....                                                                       | 58        |
| 3.3.Kamu Kurumları ve Kamu Tüzel Kişiliği .....                                                     | 61        |
| 3.4.Kamu Hizmeti .....                                                                              | 63        |
| 3.4.1.Kamu Hizmetinin İlkeleri .....                                                                | 66        |
| 3.4.1.1.Eşitlik İlkesi .....                                                                        | 66        |
| 3.4.1.2.Süreklilik İlkesi .....                                                                     | 67        |
| 3.4.1.3.Uyarlama İlkesi .....                                                                       | 67        |
| 3.4.1.4.Tarafsızlık İlkesi.....                                                                     | 68        |
| 3.5.Türk Kamu Yönetiminin Karakteristik Özellikleri .....                                           | 69        |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>                                                                               |           |
| 4.KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ....                                        | 72        |
| 4.1.Kamu Personel Yönetimi Anlayışı.....                                                            | 72        |
| 4.2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kamu Kurumlarının Performansına Etkisi..... | 76        |
| 4.3.Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamada Yaşanan Sorunlar .....         | 86        |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                                                   | <b>90</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                               | <b>93</b> |

## TABLÖLER

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.1:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar .....                         | 8  |
| <b>Tablo 2.1:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması ..... | 42 |
| <b>Tablo 3.1:</b> Dönemsel Olarak Türkiye’de İdarenin Yeniden Yapılanması ve Özellikleri                           | 53 |
| <b>Tablo 3.2:</b> Geleneksel Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması .....           | 61 |
| <b>Tablo 4.1:</b> Kamu Personel Yönetiminin Gelişim Süreci .....                                                   | 73 |
| <b>Tablo 4.2:</b> Kamuda Personel Yönetimi Bağlamında İnsan Kaynaklarının Kapsamı .....                            | 74 |
| <b>Tablo 4.3:</b> e-Devlet Hizmetlerinin Kullanımı ve Dijital Devlet Hedefleri .....                               | 80 |

## ŞEKİLLER

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1 : Stratejik Yönetim Süreci .....                   | 28 |
| Şekil 2.2 : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ..... | 32 |
| Şekil 2.3 : Bağlamsal Yaklaşım.....                          | 40 |



## KISALTMALAR

|                |                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------|
| <b>BÜMKO</b>   | : Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü           |
| <b>CBİKO</b>   | : Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi         |
| <b>CPS</b>     | : Cyber-Physical Systems                          |
| <b>DABİS</b>   | : Danışman Bilgi Sistemi                          |
| <b>DPD</b>     | : Devlet Personel Dairesi                         |
| <b>DPT</b>     | : Devlet Planlama Teşkilatı                       |
| <b>IMF</b>     | : Uluslararası Para Fonu                          |
| <b>KAYA</b>    | : Kamu Yönetimi Araştırma Projesi                 |
| <b>KHK</b>     | : Kanun Hükmünde Kararname                        |
| <b>KİT</b>     | : Kamu İktisadi Teşebbüsü                         |
| <b>MEHTAP</b>  | : Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi     |
| <b>TBMM</b>    | : Türkiye Büyük Millet Meclisi                    |
| <b>TODAİE</b>  | : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü     |
| <b>TÜBİTAK</b> | : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu |

## GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumların genel stratejileriyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bütünleştirilmesini sağlayan ve bununla birlikte karar alma mekanizmasının yaratıcılığına pozitif katkı sunan bir yönetim modelini amaçlamaktadır. Bu yönetim modeli, dünya genelinde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşümler nedeniyle yenilenme ve yeniden yapılanma sürecinin çözüm metodu olarak görülmüş ve uygulama alanı bulmuştur. Ayrıca teknolojik alanda yaşanan ilerlemeler ve dijitalleşmede yaşanan gelişmeler, nitelikli insan kaynağı sağlamanın önemini ortaya çıkarmıştır. Özel sektörde yer alan kurumlar yaşanan bu değişim sürecinde, insan kaynaklarının stratejik niteliğini önemli bir avantaj kaynağı olarak görmüşlerdir. İnsan kaynakları yönetimini stratejik bir yaklaşımla ele alan kurumların, hızla değişen çevresel koşulları, yoğunlaşan rekabet ortamını ve farklılaşan yönetim tekniklerini detaylı bir şekilde analiz edebildiği görülmüştür. Özel sektörde her alana etki eden insan kaynakları uygulamaları, kamu sektörü alanında da ilgi odağı haline gelmiştir. Kamu sektöründe etkin bir kamu yönetimi sisteminin kurulmasının, köklü değişikliklerle mümkün olabileceği görülmüştür. Kamu kurumlarında, stratejik planlamaların etkin bir şekilde kullanılması ve kamu hizmetlerinin sunumunda verimliliğin sağlanması amacıyla kamu yönetiminde, stratejik yönetim anlayışının benimsenmesinin son derece önemli olduğu kabul edilmektedir. Kamu sektöründe, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tam anlamıyla hayata geçirme düşüncesi kalkınma planlarında da net bir şekilde görülmektedir. Çünkü tüm yönetim faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmek için rasyonalist bir planlama şarttır.

Kamu yönetiminde, yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte kamu reformları gerçekleştirilmeye çalışılmış ve insan kaynağını etkin bir şekilde kullanmanın yolları aranmıştır. Bu reformlarda, stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanması hedeflenmiş ve kamuda yaşanan değişim sürecine pozitif katkı sunması amaçlanmıştır. Kamu kurumları, performans yönetimi, hesap verebilirlik, uzun vadeli planlama, iş analizi, kariyer yönetimi ve stratejik planlama gibi kavramları kullanmaya başlamıştır. Fakat kamu yönetimi sistemi ve kamu personel yönetimi anlayışında yaşanan değişim süreçlerinin arzulanan düzeyde olmadığı ve problemleri alanlara gerçekçi çözümlerle yaklaşamadığı anlaşılmıştır. Bunun temel sebebinin ise kamu sektörü alanındaki

sınırlamalar, karmaşık mevzuatlar ve bürokrasinin katı hiyerarşik yapısı olduğu düşünülmektedir. Kamu kurumları, çağın gereklerine uyum gösteren modern bir stratejik insan kaynakları yönetimi ile daha etkin ve verimli olabilmek için yoğun çaba göstermekte ve engelleri aşmaya çalışmaktadır. Kamu sektörünün, insan kaynakları yönetimini kullanmada, stratejik olarak hangi seviyeye geldiği ve ne derece kurumsallaştığı araştırma boyunca derinlemesine incelenmiştir. Ayrıca personel yönetimi anlayışıyla başlayan sürecin, kamu hizmetlerini ifa etme noktasında yaşadığı değişimi ve bu değişime stratejik insan kaynakları yönetiminin katkılarının hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada kamu kurumu birimleri, kurumsallaşma bağlamında değerlendirildiğinde, hangi seviyeye ulaşıldığı, kamu kurumlarının kanuna bağlı hiyerarşik yapılarının ne ölçüde esnetildiği, kamu idare yapılarının değişen dünyaya ne derece uyum sağladığı ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumlara yansımalarının nasıl olduğu konusu detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada bütün bu etkenlerin, stratejik insan kaynakları yönetim sistemi içinde, Türkiye'deki kamu kurumları performansı üzerine etkileri, detaylı bir literatür taraması yapılarak açıklanmaya çalışılacaktır. Bu çalışmada, nitel araştırmada kullanılan başlıca yöntemlerden biri olan doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmayla konunun derinlemesine ve detaylı bir şekilde incelenmesi sağlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi yöntemi kullanılarak konuyla ilgili verilerin toplanması daha etkin olmakta ve bilimsel esaslara uygun olarak hazırlanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin kamu kurumlarındaki etki alanının analiz edilmesiyle literatüre katkı sunulması amaçlanmakta ve kamu kurumlarının ekonomik kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

### 1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Küreselleşme süreci ile birlikte yaşanan toplumsal değişikliklerin her alana etki ettiği görülmektedir. Bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerle bilgi toplumuna geçilmeye başlanmıştır. Bilginin üretim sektöründe önemli bir güç olması, işletmede çalışacak iş görenlerden nitelik ve nicelik yönünden en üst düzeyde verim alınması gerekliliğini ortaya çıkarmış ve insan kaynakları planlamasının yapılması artık zaruri hal almıştır. 1980’li yıllar itibariyle hızla değişen dünyada insanın önemli bir unsur olduğunun anlaşılmaya başlanmasıyla işletme yönetim ve organizasyonlarında, çalışanlarla örgüt uygulamaları arasında bir uyum sağlama amacı güden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bilgi ve teknolojiyle birlikte dış çevre faktörlerini de değerlendirerek etkili bir çalışma sistemi oluşturmayı hedeflemektedir. Ayrıca iş gücünün etkin bir şekilde yönetilmesi ve sürecin kontrol edilmesi, insan kaynakları yönetiminin etkinliği açısından önemlidir. Büyük ölçekli veya küçük ölçekli olarak kurulan özel veya kamu kuruluşlarının kendi vizyonu ve misyonu doğrultusunda yaptığı organizasyonları belirli bir düzen içinde yürütebilmesi ve bununla birlikte kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için insan kaynakları yönetim anlayışını geliştirmiş olması gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları yönetiminin, iş gören planlaması yapmak, çalışanların eğitimini ve gelişimini sağlamak, işe alım süreçlerini değerlendirmek, ücret ve ödüllendirme işlerini yürütmek, performans değerlendirmesi yapmak ve yasal politikaların uygulanmasını sağlamak gibi önemli görevleri vardır.

Bir işletmenin veya kuruluşun örgütsel amaca ulaşabilmek için insan kaynakları yönetimi aracılığıyla çalışanların yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanılması sağlanmaktadır. Ayrıca bu işletme ve kuruluşlar, insan kaynakları faaliyetlerinin planlı bir şekilde uygulanmasını sağlayarak çalışanların yaptıkları işten maddi ve manevi olarak büyük fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Bu sebeple kurumlar, elinde bulundurduğu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek için insan kaynağını en doğru şekilde kullanması gerekmektedir (Gür, Ayden ve Yücel, 2019: 141). Başka bir deyişle

kurumlar hedeflerine personelleri aracılığıyla ulaşır. Kendisinden beklenen üretimi gerçekleştirmek veya belirli bir hizmeti sunabilmek için kurumların nitelikli insan kaynağına ve insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu kaynağı ve gücü faydalı bir şekilde kullanabilmek için etkin bir strateji geliştirilmeli, temeli sağlam bir organizasyon kültürü oluşturulmalıdır. Yönetim alanında yaşanan gelişmelere ve gelişen teknolojiye ayak uydurarak etkin bir planlama yapılmalıdır. Bu planlama sürecine çalışanlar dâhil edilerek örgütün tarzı ve amacının benimsenmesi sağlanmış olacaktır. Kurum kültürünü benimseyen ve bu kültüre ait olduğunu düşünen çalışanlar başarılı bir çalışma performansı sergileyeceklerdir (Kaya ve Taş, 2015: 26).

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlere fayda sağlayan uygulama faaliyetleri işgücü planlaması ve personel sağlama, performans ölçme ve değerlendirme, personel eğitimi planlama, etkili bir kariyer yönetimi, etkili bir iş ortamı yaratma ve iş güvenliğini sağlama olarak belirtilmektedir (Güler, 2022: 110). Bu uygulamalarla işletmelerin yaptığı organizasyonların faydalı ve verimli olması hedeflenmektedir. Burada asli ve ilk fonksiyon insan kaynakları planlamasıdır. Diğer fonksiyonların yerine getirilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir (Cankurtaran, 2024: 93). İnsan kaynakları yönetiminden en üst düzeyde fayda sağlamak için doğru stratejiler ve uzun vadeli politikalar geliştirmek gereklidir. İşletmelerin bulunduğu sektörde rekabet etme olanağı bulabilmesi için insan kaynakları alanında temel programlar yapılmalı ve bunları sürekli dönemin şartlarına göre geliştirmelidir. Bireylerden etkin bir şekilde faydalanmak ve yeteneklerinden en üst seviyede verim alabilmek amacıyla insan kaynakları geliştirilmeli ve bireylere motivasyon desteği sağlanmalıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanlara, günümüz teknolojik koşulların getirdiği standartları sağlama yolunda çalışmalar yapılması, işletmenin ihtiyaçlarına göre personel alınması ya da yetenek ve becerilerini geliştirecek eğitim programlarının uygulanması noktasında çalışmalar yapılması hayati öneme sahiptir (Güloğlu, Yıldırım ve Atar, 2022: 13).

İnsan kaynakları yönetimi; nitelik ve nicelik yönünden belli donanımlara veya yeteneklere sahip iş görenlerin beklentilerini karşılayarak temel gereksinimlerini giderirken, aynı zamanda işletmelerin ihtiyacı doğrultusunda iş görenleri yeteneklerine uygun en doğru pozisyon ve işlerde kullanabilmek için belirli plan ve programlar geliştirerek, insan kaynakları faaliyetlerinin oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu sebeple

insan kaynakları alanını en etkin ve verimli şekilde kullanabilmek için eğitimlerin, gelişen bilgi teknolojilerine uygun ve yaratıcılığı ön planda tutan bir anlayışla uygulanması sürecine geçilmiştir. Böylece işletmeler insan kaynakları yönetimi aşamasında geliştirdikleri stratejilerle en iyi eğitimi vermekte ve çalışanların gelişimine önemli katkılar sunmaktadır. İşletmelerin, hedeflerini gerçekleştirme noktasında sistemli hale getirilen bu uygulamalar insan kaynaklarının temel fonksiyonlarını oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, tarihsel boyut bağlamında değerlendirildiğinde ise bilimsel açıdan birçok farklı yaklaşımın ve çeşitli düşünce tarzlarının olduğu görülmektedir. Yönetim biliminin bakış açısına göre bir değerlendirme yapıldığında, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, insanlığın var oluşundan itibaren uygulama alanı bulduğunu söylemek doğru olacaktır. İnsan topluluğunun olduğu her ortamda, temel insan kaynakları uygulamaları da her zaman var olmuştur. İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinden itibaren, en az iki kişinin bir araya geldiği her organizasyonda, insana özgü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Tarihin erken dönemlerinden itibaren ekip çalışması ile gerçekleştirilen avcılık, toplayıcılık, savunma ve barınak yapma gibi faaliyetler insan kaynakları uygulamaları kapsamında değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kavramını stratejik bir bakış açısıyla değerlendirenler başlangıç olarak 1970’li yıllara yoğunlaşırken, yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmeleri esas alanlar ise tarihsel süreci 1910’lu yıllara kadar götürmektedir (Alanlı, 2022: 62).

20. yüzyılın başlangıcı itibariyle tarihsel süreç incelendiğinde, insan kaynakları yönetimine dair ilk uygulamalar, personel yönetimi kavramıyla birlikte görülmeye başlanmıştır. Frederick W. Taylor’un bilimsel yönetim yaklaşımıyla birlikte gelişmeye başlayan personel yönetimi kavramı, insan kaynaklarının ortaya çıkması sürecinde önemli bir rol oynamıştır. Çünkü Taylor, işletmelerin işleyişi konusunun yeniden tasarlanması gerektiğini belirtmiş ve üretimin arttırılabilmesi için çalışanların verimliliğinin arttırılması konusuna önem vermiştir. Çalışanların başarılı olduğu alanlarda çalıştırılması, bilimsel eğitim ile birlikte uzmanlaşmanın sağlanması, etkili bir ücretlendirme sisteminin olması ve bireylerin, verimli olma durumunu yaşam felsefesi olarak benimsemesi, yönetim yaklaşımının pozitif etkisini ortaya koymaktadır. Bu temel yaklaşımlar Taylorizm olarak isimlendirilmektedir.

Bilimsel yönetim yaklaşımının ortaya çıkma sebebi ise teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmeye başlaması ve bu gelişmenin yansıması olarak mevcut sistemin kendini güncelleme ihtiyacı hissetmesidir. Bu durum, değişim yaşayan ticaret sektörünün, yaşanan gelişmelere uyum sağlayabilmesi için yeni bir yönetim organizasyonunun oluşturulmasına zemin hazırlamıştır. Yönetim yaklaşımının temel hedefi, eldeki mevcut ihtiyaçların etkin kullanılmasıyla birlikte üretimin arttırılması ve çalışanlara ek ücret verilmesi yöntemiyle gerekli motivasyonun sağlanmasıdır (Köroğlu ve Koç, 2017: 5). Fakat 1970’li yıllara kadar personel yönetimi kavramının hâkim olması nedeniyle insan kaynakları uygulamaları ve politikaları sınırlı düzeyde kalmıştır (Karakaya ve Bayraktar, 2020: 171). 1970’li yıllarla birlikte insanı daha çok önemseyen ve onlara daha çok değer veren politikaların geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin, personel yönetimine göre daha kapsayıcı olduğunu göstermektedir. Bu dönemde, rekabet ortamının artmasıyla birlikte en önemli unsur insan olmuştur. Bu nedenle, bu dönemden itibaren, etkin bir şekilde insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca ABD’de yapılan akademik çalışmalar, insan kaynakları yönetimi kavramının, dünya geneline yayılmasında önemli bir rol oynamıştır (Toprak, Özel ve Çalışkan, 2022: 88). Bu gelişmelere katkı sağlayan bir diğer olay ise Human Resources Management adlı derginin çıkarılmasıdır (Demirkaya, 2006: 6).

Küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, rekabet ortamının oluşmasıyla önem kazanan yetenekli insan kaynağı gibi bir takım gelişmeler, insana yatırım yapmanın ve rekabet avantajı olarak insanı kullanmanın ne derece önemli olduğunu göstermektedir (Eroğlu, 2016: 182). Bu nedenle kurumlar, sürdürülebilirlik bağlamında amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılması gerekmektedir. Bu faaliyetlerin tamamlanmasını sağlayacak en önemli unsurun insan kaynakları yönetimi olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi, nitelikli personel yetiştirilmesi ve çalışanların bilgi birikimlerinin arttırılması konusuna yaptığı katkılarla yegâne bir unsur haline gelmiştir (Süreyya ve Acar, 2023: 20).

1980’li yıllardan itibaren küreselleşmenin etkisiyle kurumsal ve büyük ölçekli şirketler çoğalmaya başlamıştır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için organizasyonlarda yer alacak çalışanların özellikleri büyük önem arz etmektedir. Bu

doğrultuda etkin bir insan kaynakları yönetimine sahip olan organizasyonlar varlığını sürdürebileceklerdir. İnsan kaynakları yönetimi, kurumun donanımlı ve yetenekli insan gücünü sağlayabilmesi amacıyla programlar geliştirmekte ve temel stratejiler oluşturmaktadır. İnsanın niteliklerine verilen değer giderek artmış ve insan kaynakları birimleri, çalışanların kariyer gelişimleri konusunda uzmanlaşmışlardır.

Bilişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerle birlikte internet kullanımının yaygınlaşması, küresel ölçekte, bilgili ve yetkin çalışanlara olan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Kurumlar, esnek bir yapıda olabilmek için dönemin şartlarına uygun programlar geliştirmekte ve bunları belirli bir plan dâhilinde uygulamaktadır. Bu programlar ile çalışanların eğitimlerine odaklanılmakta ve çalışanların beklentilerine yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Parsehyan, 2017: 25).

21.yüzyılda bilginin önemli bir olgu haline gelmesi, bu dönemin bilgi çağı olarak adlandırılmasının temel kaynağı olmuştur. Kurumlar, etkin bir insan kaynakları politikası geliştirmeli ve değişim konusunda topluma öncülük etmeleri gerekmektedir. Bilgi çağı adı verilen bu dönemde, kurumların varlıklarını sürdürebilmesi için bilgi seviyesi yüksek ve belirli yetenekleri gelişmiş insanları çalıştırması zaruri hale gelmiştir (Mercin, 2005: 132). Bu yeni yüzyılda, insan kaynakları yönetimi kavramı, faaliyet alanını genişleterek yerini stratejik boyutta bir yönetim anlayışına bırakmıştır.

#### **1.1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farklılıkları**

Personel yönetiminin, insan faktörünü emek olarak benimsemesi ile oluşturduğu yönetim anlayışı zamanla yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmaya başlamıştır. 1980’li yıllara kadar insan kaynakları yönetimi zaman zaman personel yönetimiyle eş anlamlı olarak kullanılmış fakat bu tarihten itibaren insan kaynakları yönetimi anlayışının insana değer veren ve insanı merkez alan düşünce anlayışıyla personel yönetiminden ayrıldığı görülmektedir. Bu iki kavram arasında önemli derecede farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların oluşmasına etki eden önemli unsurlar bulunmaktadır. Bunlar küreselleşmeyle birlikte rekabet ortamının oluşması, yetenekli ve donanımlı personel sayısının az olması, teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilginin ekonomik kaynak haline gelmesi, hizmet sektörünün çoğalmaya başlaması ve ekonomilerin büyük değişim göstermesi olarak sıralanmaktadır.

Personel yönetiminin, kurumda çalışanların verimliliğini önemsemesi, organizasyonlara insan planlaması yapması, yönetimin amaçları doğrultusunda faaliyetleri organize etmesi ve denetime tabi tutması süreçlerinden oluşması nedeniyle yönetim yapısına gereken katkıyı sağlamakta yetersiz kalmaktadır (Kaya ve Taş, 2015: 22). Ayrıca teknolojinin gelişmesi ve nitelikli insan ihtiyacının artmasıyla birlikte insan kaynakları yönetimin yapısal olarak benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çünkü insan kaynakları yönetimi, kuruma değer katan insanların seçilmesine gösterdiği hassasiyetle ve kurumda çalışanların, eğitimine, gelişimine, başarılı olmasına odaklanan yapısıyla etkili bir birim haline gelmektedir.

İki temel yaklaşımın arasındaki farklılıkların temel nedenleri, personel yönetiminin, çalışanları maliyet unsuru olarak görmesiyle birlikte çalışanların günlük sorunlarına yönelmek gibi pasif bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte iş odaklı bir yönetim anlayışı benimseyerek kurumların amaçlarına ulaşmasını, yeterli bir durum olarak görmektedir (Erdil, 1996: 64).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklılıkların anlaşılabilmesi adına aşağıda tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar**

| <b>İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı</b> | <b>Personel Yönetimi Anlayışı</b>         |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Danışmanlık Hizmeti Sağlar                | Operasyonel Boyutta Yer Alır              |
| İnsan Odaklı                              | İş Odaklı                                 |
| Uzun Vadeli ve Bütüncül Planlama          | Kısa Vadeli Planlama                      |
| Toplam Kalite Yönetimi                    | Klasik Personel Yönetimi                  |
| İnsanı Kaynak Olarak Görmekte             | İnsanı Maliyet Unsuru Olarak Tanımlamakta |
| Değerler ve Misyonlar                     | Normlar ve Kalıplar                       |
| Dinamik Bir Yapı Vardır                   | Durağan Bir Yapı Vardır                   |
| Kaynak Temelli Anlayışa Sahiptir          | Kayıt Etme Sistemi Bulunmaktadır          |
| İş Koordinatörlüğü ve Yönlendiren Çalışan | İşte Emek Unsuru Olan Çalışan             |

**Kaynak:** Bakkal M., Bakkal S. , Kamu Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi (Türkiye-Almanya Karşılaştırması), 2022.

Tablodan da anlaşılacağı üzere, personel yönetimi, kurumların belirlediği hedeflere ulaşması için gerekli personel ihtiyacının sağlanmasını ve temel işlevlerin yerine getirilmesi için etkinliğinin korunmasını ifade etmektedir (Gemlik ve diğerleri,

2016: 146). İnsan kaynakları yönetimi ise kurum politikalarının, planlamaların ve stratejilerin içinde yer alarak geliştirilmesini ve personelin eğitime, kariyerine önem vererek tüm organizasyon yapısının uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır (Yılmaz ve Erdem, 2022: 379). Teknolojik gelişmelerin yaşanmasıyla birlikte toplumun değer yargıları, beklentileri hızla değişmektedir. Bu değişim iş dünyasına da önemli ölçüde etki etmektedir. Bu yüzden kurumların, yönetim anlayışında stratejik olarak insan kaynakları yönetimini benimsemeleri gerekmektedir.

### **1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

Kurumların, kuruluş amacına göre gerekli olan personel ihtiyacını karşılayabilmesi ve diğer kurumlarla rekabeti sağlayabilmesi için temel stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu stratejilerin geliştirilmesinde rol alacak en önemli unsurdur. Yönetimin başarılı bir performans sergileyebilmesi amacıyla insan kaynakları yönetimi, yetenekli ve eğitim seviyesi yüksek bireyleri kuruma kazandırabilmek adına cazip ortamlar yaratmakta ve çalışanların yaptıkları işlerle bütünleşmesini sağlayacak faaliyetler yürütmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin kurum ve çalışanlar bağlamında amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Yetenekli ve donanımlı çalışanları kuruma kazandırmak ve çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirmek
- Çalışanları motive etmek ve adaptasyon sürecini hızlandırmak
- Cazip bir ortam yaratabilmek adına çalışma ortamının kalitesini artırmak
- Kurum olanaklarının geliştirilmesi ve verimliliğin en üst seviyeye çıkarılması
- Çalışanlar ile kurum arasında sinerji oluşturabilmek için uygun koşullar yaratmak
- İnsan kaynağı politikalarının etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak
- Çalışanların performansını artıracak faaliyetler yürütmek
- Güven ortamı oluşturmak ve oluşan güven ortamına süreklilik kazandırmak
- Yasalara ve etik değerlere uyulması konusunda çalışanları bilinçlendirmek
- Çalışanların, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını geliştirecek eğitim programları düzenlemek

Bu amaçların temelini oluşturan ana dűřűnce ise insan kaynakları yűnetiminin, verimliliğinin sağlanması ve çalışanların yetkinliklerinin artırılması amacıyla, kurumun tűm kaynaklarını etkin ve faydalı bir şekilde kullanmayı hedeflemesidir. Kurumların yűnetim yapısı, planlanan programlar çerçevesinde amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemekte ve bu hedefleri gerçekleştirirken de çalışanların, iř doyumuna ulaşmasını sağlamaya çalışmaktadır (Eroglu, 1999: 279).

Yűnetim alanında yařanan geliřmelerle birlikte iř yapma řekilleri deėiřmekte ve kurumların iřleyiři gűncellenmektedir. Yařanan bu deėiřim sűreciyle farklılařan kurum yapısına, yeni bir bakıř açısı getirme gerekliliėi ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıėı kurum yapısıyla uyumlu hale getirecek yegűne unsur insan kaynakları yűnetimi olacaktır. İnsan kaynakları yűnetimi, kurumların daha hızlı hizmet sunabilmesi ve diėer kurumlara karřı rekabet gűcűnű koruyabilmesi amacıyla yetenekli ve eėitimli insan kaynaėının saėlanmasına yűnelik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi ve geliřtirilmesini kapsayan bir departmandır. Ayrıca rekabetçi ortamda, çalıřanların memnuniyetinin saėlanması, kurumda tutulabilmesi ve gűdűlenmesi temel amaçlar arasında yer almaktadır (Karta ve űnver, 2022: 34).

Çalıřma řekillerinin ve kariyer anlayıřının deėiřmesiyle kurumlarda insan kaynaklarının gűlendirilmesi ihtiyaı doėmuřtur. Temel stratejiler geliřtirilerek yeniliklere űncűlűk edilmesi ve doėru iř için doėru çalıřanın bulunması insan kaynakları yűnetiminin en űnemli gűrevidir. Bu gűrevi yerine getirebilmek için mali ve insanı kaynakların birbirine entegre edilerek bilinçli bir řekilde kullanılması gerekmektedir (Suvacı ve Subařı, 2014: 6).

Kısacası, dűnűřűm sűreci içinde insan faktűrű, kurumların yapısında en űnemli aktűr olarak űn plana çıkmaktadır. Rekabet űstűnlűėűnű saėlamak isteyen kurum yűneticileri, en yetenekli ve en bařarılı insan kaynaėına sahip olmayı hedeflemektedirler. İnsan kaynakları yűnetimini stratejik bir aıyla ele alındıėında, çalıřanların eėitim sűreleri verimli geçmekte ve yetenekleri geliřmektedir. Kurumlar, insan kaynakları yűnetiminin belirlediėi amaçlara ulařmak ve bunları sűrdűrebilmek için gerekli űnlemleri almaları ve bu amaçları gűlű bir řekilde benimsemeleri gerekmektedir (Yılmaz, 2007: 162).

Son olarak çalışanların, yöneticilerin belirlediği organizasyonlarda yeteneklerini, becerilerini, deneyimlerini, bilgi ve birikimlerini faydalı bir şekilde kullanarak kurumların performansına pozitif bir etki yapması beklenmektedir. Ayrıca insan kaynakları birimleri tarafından çalışma ortamının, niteliklerinin ve avantajlarının artırılmasıyla, insan kaynağından verimli bir şekilde yararlanılması hedeflenmektedir. Bu nedenle teknolojik gelişmelerden faydalanılarak güvenli bir ortam oluşturulmaya özen gösterilmeli ve çevresel faktörlerin yaratacağı etkiler detaylı bir şekilde analiz edilmelidir.

### **1.3.İnsan Kaynakları Uygulamaları**

İnsan kaynakları yönetiminin bir disiplin olarak ortaya çıkmasından günümüze kadar gelinen süreçte yaşanan sosyal, ekonomik, teknolojik gelişmeler nedeniyle kurumların yapısı değişmiş ve sürekli temel konularda güncellenme ihtiyacı hissedilmeye başlanmıştır. Bu nedenle kurumlarda yetenekli ve nitelikli personel ihtiyacı önem kazanmıştır. Rekabet ortamının olduğu ortamlarda etkin olabilmek ve bununla birlikte organizasyon, planlama, kontrol ve yönlendirme faaliyetleri gibi konularda gerekli insan kaynağını sağlayabilmek için bir takım uygulamaların sürece dâhil olması gerekmektedir. Donanımlı insan kaynağının sağlanması, kurumların gelişimi adına büyük katkılar sunacaktır. Kurumların rekabet ortamında niteliğini ve etkinliğini koruyabilmesi için üretken politikalar üretmeye ihtiyacı vardır. Ayrıca kurumlarda iyi bir çalışma ortamı kurmak ve çalışanları değerli hissettirmek gerekmektedir. Bu süreci yönetecek ve bu ihtiyaçların karşılanması sağlayacak en önemli organ ise insan kaynakları yönetimi olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun planladığı hedeflere ulaşabilmesi yolunda gerekli olan insan kaynağını doğru pozisyonda kullanmakla yükümlüdür. Kurumların etkin bir çalışma ortamına sahip olabilmesi için o çalışma ortamını yönetebilecek deneyimli personellere ihtiyacı vardır. Bunun için etkili eğitim programları geliştirmeli ve bununla birlikte bu programı uygulayacak uzun vadeli projeler oluşturmalıdır. Bu doğrultuda kurumların gerekli insan kaynağını sağlama ve maksimum verim alma noktasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının katkısı gerekmektedir.

İnsan kaynakları, kurum içindeki görevinden dolayı denge sağlayıcı olarak görülmektedir. Çalışanlar ve kurum arasındaki bağı güçlü tutmayı amaçlayan insan kaynakları yönetimi, çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak kurumların maksimum kazanca ulaşmasını hedeflemektedir. Farklı özelliklerdeki iş görenleri etkin ve verimli kullanabilmek adına yeteneklerini ve özelliklerini keşfedebilmek için bir takım uygulamaların gerekli olduğu görülmektedir. Kurumlara üst düzey bir fayda sağlayan, işgücü planlaması ve personel sağlama, performans ölçme ve değerlendirme, personel eğitimi planlama, etkili bir kariyer yönetimi, etkili bir iş ortamı yaratma, performansı ödüllendirme, iş sağlığı ve iş güvenliği gibi uygulamalardan yararlanılmaktadır. Bu uygulamalardan aşağıda detaylı olarak bahsedilecektir (Barutcu, Kırkbeşoğlu ve Şenkul, 2024: 105).

### **1.3.1.İşgücü Planlaması**

Kuruluşlar, köklü ve sağlam bir yapı oluşturma noktasında değişen ve gelişen dünya şartlarına göre detaylı bir analiz çalışması yapıldıktan sonra gerekli olan personel ihtiyacını ortaya çıkarılmalı ve bu yönde personel alımı yapılmalıdır. İş gücü planlaması, bir kuruluşun mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyduğu personel arz ve talebini ayrıntılı olarak analiz etmek ve buna yönelik insan kaynakları planlamasının yapıldığı bir süreçtir.

İşgücü planlaması, insan kaynakları yönetiminde son derece önem arz etmektedir. Çünkü bir kuruluş başarıya ulaşmak için nitelik ve nicelik bakımından detaylı bir inceleme yapmalı ve ihtiyaca uygun insan kaynağını belirlemelidir. Bu detaylı plan ve program süreci de etkin bir işgücü planlamasından geçmektedir. İnsan kaynakları, geliştirdiği planlama süreciyle çalışanların yaptığı işi sahiplenmesi, yeteneklerini keşfedebilmesi ve kendini kuruma ait hissetmesi konusunda teknik ve hassas bir çalışma ortaya koymaktadır.

Kurumlar, işgücü planlaması sürecinde değişen şartlar ve koşullar altında kaynakları en az maliyetle ve en verimli şekilde kullanabilmek için temel gereksinimleri belirler ve o gereksinimlere göre bir analiz tablosu oluşturur. Başka bir deyişle, kurumlar belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda hareket etmeli ve kurumun nitelik ve nicelik yönünden ihtiyaçlarını karşılayacak çalışanları, yetenekleri ve becerileri açısından çok iyi değerlendirmelidir. Bu doğrultuda, insan kaynakları birimi strateji belirleme konusunda

diğer birimlerle iş birliği içinde olmalı ve birimlerin, ihtiyaç duyduğu çalışanlar için planlama yapmalıdır. (Yumuşak ve Kışlalıoğlu, 2013: 59).

Personel alımı süreçlerinde, gerekli niteliklere sahip personeller özenle seçilmekte ve işe alım süreçleri titizlikle yürütülmektedir. İnsan kaynaklarının iş gücü planlaması oluşturma süreci büyük ve kapsamlı bir faaliyetdir. Her kuruluş bu faaliyetleri yerine getirmeyi tercih etmez ve anlık ihtiyaçlara göre hareket ederler. Fakat iş gücü planlamasının temel işlevlerini yerine getiren kurumlar sistematik ve planlı bir işe alım süreci gerçekleştirmekte ve verimlilikte daha yüksek başarı oranı yakalamaktadır (Akkuş ve Bilen, 2020: 41).

### **1.3.2. Performans Ölçme ve Değerlendirme**

Performans değerlendirme, kurumun belirlediği yönetim anlayışı ile çalışanlar arasındaki uyumu ölçen ve bu doğrultuda çalışanların üzerine düşen görev ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin belirlendiği bir süreci kapsamaktadır. Uygulanan işgücü planlamasının başarıya ulaşabilmesi için etkili bir performans ölçümü ve değerlendirmesi yapılmalı ve verimliliğin sağlanması noktasında değerlendirme süreci etkin bir şekilde devam etmelidir. Geleceğe yönelik belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi, bu sürecin başarılı bir şekilde sürdürülmesine bağlı olacaktır. (Akın ve Çolak, 2012: 93). Başka bir tanımlamaya bakacak olursak, personel değerlendirme; kurumun benimsediği yönetim politikalarını, çalışanların doğru bir şekilde yerine getirip getirmediğinin denetlenmesi ve kontrol edilmesi sürecidir. Çalışanların yetenek ve becerilerinin en faydalı şekilde kullanabilmesi için çeşitli ölçme ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu belirlenen süreçte detaylı analizlerin yapılması uygulaması personel değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Bayır ve Harmancı, 2021: 1696).

Performans değerlendirme sonuçlarının ardından insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sürece dâhil olması gerekli verimi sağlayamayan çalışanların tekrar eğitilmesi noktasında önemli katkılar sunmaktadır. Ayrıca yüksek performans ortaya koyan çalışanlara pozisyon değişikliği, ücret artırım ve terfi konularında olumlu katkılar sunmaktadır. Ancak değerlendirme yapılırken dikkat edilmesi gereken husus, yöneticilerin değerlendirme yapacak seviyede ve performans değerlendirme

yöntemlerinin hangisinin uygulanacağı konusunda eğitimli olması gerekmektedir (Barutcu, Kırkbeşoğlu ve Şenkul, 2024: 106).

Çalışanlar, performans yönetimi kapsamında değerlendirildiğinde potansiyelini görme fırsatı yakalamakta ve eksik olduğu konularda gerekli eğitimlerin verilmesi sağlanmaktadır. Kurumlar, çalışanların geleceğe yönelik planları ile kendi vizyonlarını uyumlu hale getirerek etkili bir çalışma ortamı oluşturur. Bu nedenle, çalışanların kariyer planlamalarını, yönetim politikalarıyla özleştirmek için bir takım olanaklar sağlamaktadır. Sonuç olarak performans değerlendirmesiyle birlikte, çalışanlara kendini geliştirme fırsatının sunulması, kariyerine katkı sağlayacak imkânların oluşturulması, kurumun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi açısından gerekli olan maddi ve manevi bileşenlerin oluşmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

### **1.3.3. Personel Eğitimi Planlama**

Kurumlar zaman içinde yaşanan değişimlere adapte olabilmek amacıyla çalışanların yaratıcılığını, üretkenliğini, bilgi ve becerilerini canlı tutmaya çalışırlar. Bunun için çeşitli plan ve programlar yaparak eğitim ve geliştirme sürecinin devamlılığını arzu ederler. Eğitimlerin yapılmasındaki temel amaç, çalışanların yeteneklerini geliştirmesine katkı sunmak adına yapılan faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaktır (Aksu ve Özmen, 2022: 76).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kurumların belirlediği stratejiler doğrultusunda planlanır ve hedeflenen amaca giden yolda önemli bir uygulama aracı olarak kullanılır. İnsan kaynakları yönetimi, nitelikli eğitim programları oluşturarak personellere çalışma hayatları boyunca, öğrenme alışkanlıkları kazandırıp kurumun performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte yenilen dünyada, kaliteli üretim ve hizmet verebilmek için personelin devamlı olarak çağın gereklerine uygun bir şekilde eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Personellerin aldığı eğitimlerin yanı sıra iş tatminin sağlanması, kişisel gelişiminin önemsenmesi, kurumların çalışan verimliliğini ve kendi performansını artırma konusunda son derece önemlidir. Çünkü çalışanların başarısı ile kurumun başarısı genel olarak paralellik göstermektedir.

Farklı eğitim düzeylerine sahip personellerin ayrı ayrı gelişim ve öğrenme safhasına dâhil olması gerekmektedir. Örgün eğitim sisteminde bireylere bilgi, beceri ve

teknik konuların öğretilmesi amaçlanırken, çalışma hayatının güncel sorunlarından ve uygulamalarından bahsedilmemektedir. Eğitimle ilgili yapılan plan ve programlarda verimliliği sağlayabilmek için çalışanların yetenek ve becerileri hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olunmalıdır. Ayrıca çalışanların eğitim konusunda bakış açılarının değerlendirilip ona göre hareket edilmesi kurumun başarısı için son derece önemlidir (Bek, 2007: 109)

Netice itibariyle kurumlar, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine belirli miktarlarda bütçe ayırmaktadırlar. Bu sebeple yapılan plan ve programlara özen gösterilmesi amaçlanmalı ve kurumun yönetim politikaları başarılı bir şekilde uygulanmalıdır. Son olarak personel motivasyonun önemli ölçüde sağlanması, kullanılan kaynaklardan en üst seviyede verim alınmasını sağlayacaktır (Akgemci ve Koçyiğit, 2015: 20).

#### **1.3.4.Kariyer Yönetimi**

Günümüz yönetim anlayışında teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel yapı, küreselleşmenin devam eden etkisiyle farklılaşan ve artan beklentiler etkili olmaktadır. Bu nedenle kurum yapısı, sürekli değişim gösteren ve çok fazla belirsizliğin olduğu ortamlarda güçlü ve dinamik bir yapıda kalabilmek için sağlam bir insan kaynağı oluşturmayı birinci öncelik olarak belirlemektedir. Kurumların, kaynakları en iyi şekilde kullanılabilmesi için tecrübeli ve nitelikli çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Çalışanlara, belirli tecrübeler kazandırma yollarından biri, kariyer programlarını geliştirmeye açık bir şekilde uygulamaktır.

Kurumlarda, iş ortamının önemsinmesi ve yaşam standartlarının geliştirilmesine yönelik artan beklentiler, olanakları yüksek bir çalışma ortamının istenmesi, sosyal alanda çeşitliliğin arttırılması gibi talepleri doğurmuştur. Fakat buna karşılık yaşam kalitesini arttıracak maddi gücün yeterli olmaması, iş hayatında yükselmesin zorlaşması gibi nedenler kurumların çalışma hayatını düzenlemeye ve iyileştirmeye yönelik kariyer yönetimini ortaya çıkarmıştır.

Kariyer, çalışanın işe başlangıç anından itibaren, çalışma hayatında edindiği tecrübelerle niteliklerini arttırması ve bu nitelikleri sayesinde bir üst pozisyona geçmesi olarak tanımlanabilir. Kişilerin, işe ilişkin deneyimleri sayesinde hem kendi pozisyonu yükseltirken hem de kurum kültürünün geliştirilmesine katkı sunmaktadır. Kurumun

yönetim yapısıyla çalışan performansı uyumu, kariyer fırsatları sayesinde pozitif bir şekilde etkilenmektedir (Soysal ve Kılınç, 2016: 331).

Kariyer yönetimi, çalışanların kabiliyetlerini arttırmaya yönelik plan ve programların hazırlanmasıyla kurumun hedeflerine yönelik beklentilerin karşılanması açısından çalışanların gelişim sürecine katkı sunacak yönetim faaliyetlerinin tümünü içine almaktadır. Bu faaliyetlerin beraber ele alındığı kariyer yönetimi, çalışanların nitelik yönünden gelişmesine zemin hazırlama amacı gütmekte ve kurumun belirlediği hedefleri gerçekleştirmede çalışanlarla uyum sağlamayı temel ilke olarak kabul etmektedir (İrmiş ve Bayrak, 2001: 180). Kariyer yönetimin, strateji geliştirme konusunda ve bunu hayata geçirme sürecinde temel bileşeni kariyer planlamasıdır.

Kariyer planlaması, çalışanların hedeflerine yön teşkil etmesi amacıyla fırsatların ve potansiyel yeteneklerin keşfedilmesini sağlayacak, yaratıcı düşüncenin gelişmesine katkı sunacak, eğitim faaliyetlerinin programlanması sürecidir. Ayrıca karar verme sürecinde doğru adımların atılabilmesi için problem çözme yeteneği olan personellerin yetiştirilmesi aşaması, kariyer planlaması olarak tanımlanmaktadır (Tunçer, 2012: 217).

### **1.3.5.Ücret Yönetimi ve Performansı Ödüllendirme**

Kurumlarda çalışan personellere, çalışma hayatı boyunca bedensel veya düşünsel olarak yaptığı katkılardan dolayı çalıştığı kurum tarafından düzenli olarak belirli bir ücret ödenmektedir. Bu ücretlerin, belirlenmesi ve ödenmesiyle ilgili işlemleri kapsayan tüm faaliyetler, etkin bir ücret yönetimi politikasının uygulanmasıyla hayata geçirilmektedir. Çünkü ücret konusunda hem çalışanları hem de kurumu ortak bir noktada buluşturmak yönetim politikasının başarısı açısından son derece önem arz etmektedir.

Ücret kavramı, hizmetlerin sağlanması veya üretimin yapılması amacıyla emeğini ortaya koyan çalışanların yaptığı iş karşılığında elde ettiği gelir olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2010: 5). Ücret yönetimi ise ekonomik koşulların tahlil edilmesiyle birlikte belirlenecek politikaların, insan kaynakları yönetimi tarafından incelenmesi ve bu inceleme sonucunda kurumun amaç ve hedefleri de dikkate alınarak adaletli bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır (Acar ve Demir, 2019: 86). Ücret yönetimi kapsamında kurumlarda uygulanacak temel politika, detaylı bir şekilde planlanmakta ve kurum programlarına dâhil edilmektedir.

Çalışanlara ücretler kadar etkisi olan ödüllendirme sistemi ise çalışanların motivasyonuna pozitif etki eden, verilen işin en iyi şekilde yapılmasına katkı sağlayan ve bu yararlı çalışmanın pekiştirilmesiyle birlikte bir takım kazançların elde edildiği sistemdir. Başka bir ifadeyle kurumlar, çalışanların performansını ve azmini arttırabilmek için hiçbir hususu göz ardı etmeden ödüllendirme sistemi temelinde stratejiler oluşturmakta ve bu stratejileri planlı bir şekilde uygulama yöntemi geliştirmektedir (İspir ve Yeşil, 2020: 192).

Özel sektör veya kamu sektörü ayrımı yapmaksızın genel yapılarını incelediğimizde, ödüllendirme sürecinde, çalışanlara uyguladıkları ödül sistemi bağlamında iki güdülenme biçiminden bahsedebiliriz. Bunlar içsel ve dışsal güdülenmelerdir. İçsel güdülenmeler, çalışanların daha çok sosyal ve psikolojik yönlerine etki etmektedir. Bu yönler, saygınlık kazanma, işin başarılması sonrası oluşan özgüven, yöneticileri tarafından takdir edilme, çalışanlara kendini geliştirme fırsatı sunulması gibi kariyer gelişimine katkı sunacak ödüllendirme yöntemleridir. Dışsal güdülenme ise bir işin başarılması için çalışanlara teşvik olarak verilen parasal ödüllendirmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemle birlikte çalışanlar genel ve gündelik ihtiyaçlarını karşılayabilmekte ve yaptığı iş ile bütünleşebilmektedir (Çelebi, 2009: 77). Ödüllendirme sisteminin, kurumların nitelikli ve başarılı çalışanı elinde tutabilmesi ve yeterli düzeyde gelişimini sağlayabilmesi için sistemli hale getirilmesi gerekmektedir.

### **1.3.6.İş Sağlığı ve Güvenliği**

İş sağlığı ve güvenliği, kurumlarda işlerin güvenli bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla bir takım önlemlerin alınması durumu ve yaşanabilecek kazaların önüne geçebilmek adına çalışma şartlarının bilimsel koşullara göre oluşturulması süreci olarak tanımlanmaktadır (Hasanhanoglu, 2019: 6). Başka bir tanıma göre, çalışanların zihinsel ve fiziksel durumlarını en üst seviyeye taşımak ve bu seviyede devamlılığı sağlamak için iş kazalarını ve oluşabilecek zararları öngörebilmek adına insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde planlama yapmasını hedefleyen ve buna yönelik program geliştiren faaliyetler dizisidir (Umutlu ve Karcioğlu, 2021: 66). Sonuç itibariyle çalışanlara, teknolojik olanakların sunulduğu, belirli konfor alanlarının oluşturulduğu, kaliteli ve donanımlı bir çalışma alanı yaratılmakla birlikte psikolojik ve sosyal açıdan çalışanları koruyacak ve destekleyecek önlemler alınması gerekmektedir.

Toplum açısından çok fazla önemsenmeye başlayan iş sağlığı ve güvenliği konusu, kurumlar ve çalışanlar için de hayati öneme sahiptir. Kurum yöneticilerinin güvenliği sağlayacak, sağlığı koruyacak ve çalışanın motivasyonunu güçlendirecek başarılı bir insan kaynakları uygulamalarına önem vermesi zaruri bir durumdur. Ayrıca çalışma ortamında yaşanabilecek kazaları önlemek ve meslek hastalıklarına sebep olacak etkenleri azaltmak için sistemli bir yönetim anlayışının sergilenmesi önem arz etmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ve çalışma koşulların sürekli yenilenmesiyle birlikte yaşanabilecek yeni iş kazalarına karşı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çünkü iş sağlığı açısından güvenli ortamın oluşturulması çalışanların azimli ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır.

#### **1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri**

Kurumlar, nitelikli insan kaynağına ulaşmak için stratejiler geliştirmekle birlikte insan kaynakları yönetiminde etkinliği sağlayabilmek adına belirli standartlar oluşturmaktadır. Bu standartlar, kurum yöneticilerinin geçmişten günümüze kadar yaşanan olaylardan edindikleri tecrübelerin etkisiyle oluşturulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, yaşanan bu süreçte yönetim politikasının sürekliliğini sağlamak ve çalışanların verimliliğini artırmak için benimsediği bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Bu temel ilkeler kurumların yapısına, işleyişine, bakış açılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Kurumlarda, başarılı bir yapı oluşturulmasını sağlayan temel ilkelerin bazıları şunlardır: eşitlik, liyakat, açıklık, güvence, insana saygı ve tarafsızlık.

**Eşitlik İlkesi:** Kurum içinde çalışan personellerin, kültürel ve sosyal farklılıklarına bakılmadan ve çalışanları düşünce, inanç, dil, cinsiyet, ırk ve siyasi yönelimi gibi sebeplerle ayırtırmadan eşit bir şekilde çalışmalarını ifade etmektedir. Bu ilkenin temel amacı, bireylere fırsat eşitliğinin sağlanması ve yükselmede adaletli davranılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, işe alım süreçlerinde bağlı olduğu kurumun standartları çerçevesinde süreci yönetmeli ve bununla birlikte bilgi, beceri ve yetenekleri ölçüt alıp değerlendirme yapmalıdır.

Son olarak, kurumlar sunduğu hizmetler ile çalışanlarını desteklemesi ve bu hizmeti sunarken ayrımcılık yapılmaması, eşitlik ilkesine uygun bir örnek teşkil etmektedir. Kurumlarda çalışan personellere verilen sosyal haklarda, ikramiyelerde,

cretlerde eŖit davranılmasını esas alan bu ilke, ödül ve ceza konusunda da aynı yaklaşımın olması gerektiğini belirtmektedir.

**Liyakat İlkesi:** Liyakat, kurumda yapılması gereken bir işte, bilgi, eğitim ve yeteneği esas alan bir yönetim anlayışıyla en uygun personelin çalışmasını sağlamaktır. Bu ilke çalışanların, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için büyük önem arz etmektedir. Personel alımlarında, dikkat edilmesi gereken en önemli husus ise görevin gerektirdiği şartlar dışında ayrımcılık yaratacak farklı bir talebin veya uygulamanın olmamasını sağlamaktır. Kurum içinde ilerleme, ödüllendirilme, takdir edilme, yükselme, işten çıkarılma gibi süreçlerin liyakat sistemine dayandırılması bu ilkenin temel hedefidir (Çağatay ve Kızılkaya, 2021: 253).

Kurumların hedeflediği etkin ve verimli bir çalışma ortamının kurulmasına temel kaynak oluşturan en önemli etken ise liyakati benimsemiş yöneticilerin sistemde var olmasıdır. Bu yönüyle liyakat ilkesi, deneyimli ve başarılı yöneticilerin oluşturduğu bir yapıyla yönetilen kurumlarda, arzu edilen temel hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla işe alınan çalışanların kalitesine önemli derecede etki eden kritik bir ilkedir. Liyakat ilkesini benimseyen ve sahiplenen kurumlar, geliştirdikleri plan ve programlarla bütünleşen ve sinerji oluşturan başarılı personelleri, kuruma kazandırma sürecinde her zaman avantajlı bir konuma sahip olmaktadır.

**Açıklık İlkesi:** Strateji geliştiren ve kurum politikası oluşturmayı amaçlayan yöneticiler, yaptığı planlamaları ve programları doğrudan veya farklı iletişim yollarıyla çalışanlara açıklamalı ve detaylı bir bilgilendirme yapmalıdır. Bu, yöneticilerin şeffaf olabilmesi için gerekli bir adımdır ve açıklık ilkesinin gereğidir (Seymen ve Başarır, 2006: 5). Ayrıca kurumlarda açıklık ilkesi gereği çalışanların, yaptığı işler konusunda hesap verebilirlik düzeyinde olması amaçlanmaktadır. Açıklık ilkesinin uygulanması kurumlar açısından son derece önem arz etmektedir. Bu nedenle kurumlarda çalışan personellerin görev ve pozisyonları, insan kaynakları yönetimi aracılığıyla organize edilmekte ve yapılan değışiklikler birçok iletişim kanalıyla çalışanlara duyurulmakta ve gerekli bilgilendirmeler yapılmaktadır.

**Güvence İlkesi:** Personellerin çalıştığı kurumlarda, işlerini ihmal etmediği sürece, sahip olduğu haklarının korunması, işten atılma korkusunu hissetmeden verimli

bir şekilde çalışmasının sağlanması, sosyal ve ekonomik haklarının teminat altına alınması, kurumların çalışanlara sağlaması zaruri olan temel yükümlülüklerdir (Memili ve Halıcı, 2017: 397). Personellerden yüksek verim ve başarılı performans elde edebilmek amacıyla kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalı ve kazandığı haklar ile mevcut makamlarının korunması güvence altına alınmalıdır. Bu garantilerin verilmesiyle birlikte insan kaynakları yönetiminin kontrol ve denetleme yetkisinin de etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynakları biriminin yükümlülükler, haklar ve görevler konusunda adaletli bir yönetim anlayışı sergilemesiyle birlikte kurumun başarılı ve güvenilir olması kaçınılmazdır.

Güvence ilkesi, çalışanların mevcut durumlarını ve pozisyonlarını teminat altına almakta ve çalışanların azimli ve etkin bir şekilde çalışmasına önemli bir katkı sunmaktadır. Bu ilkeyle birlikte çalışanlar işten çıkarılma korkusu yaşamadan güven içinde çalışmakta ve yaptığı iş konusunda yüksek bir performans sergilemektedir. Ancak çalışma ortamının huzurunu bozacak davranışlarda bulunanlar ve kuralları ihlal edenler hakkında da gerekli yaptırımlar her zaman uygulanmaktadır.

**İnsana Saygı İlkesi:** İnsana saygı kavramına farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte genel olarak ifade etmek gerekirse; karşılıklı iletişimin kurulması sırasında bireylerin inanç, değer, düşünce ve diğer özelliklerine ön yargılı bir yaklaşım sergilemeden iletişim kurulan bireyin haklarına, fikirlerine ve kişiliğine azami derece anlayışlı davranılması olarak tanımlanabilir (Kıral, 2018: 5). Saygı ilk önce insanın kendisinden başlamalı ve başkalarının yaşantılarına saygı gösterilmesi gerektiğinin farkına varılmalıdır. Bireyler inandığı ahlaki değerlere ve özgünlüğüne karşı anlayış ve nezaket beklemekle birlikte diğer bireylerin de farklı özelliklerinin olduğunun unutulmaması gerekmektedir. İnsanlar arasında oluşan karşılıklı hoşgörü ve anlayış, birbirlerine saygılı olmanın en temel kuralı ve pozitif iletişim kurmanın en temel dayanağıdır.

İnsana saygı ilkesinin merkezinde insan unsuru yer almaktadır. İnsan, kurumlarda etkin bir birim olan insan kaynakları yönetimi departmanının önemli ve değişilmez bir değeridir. Kurumlarda işlerin yürütülmesi, geliştirilmesi, planlanması ve yönetilmesi bireylerin var olması neticesindedir. Ayrıca kariyer, yükselme, başarılı olma, terfi alma ve eğitimlerin geliştirilmesi tamamen insan unsuru ile anlam kazanacak konulardır.

Çalışanların işe alınma süreçleri, evrak işlemleri, performans ölçümleri, değerlendirme aşamaları sırasında insana saygı ilkesine azami bir şekilde dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle insana saygı ilkesinin, hayatımızın her anında, geniş bir perspektifle ele alınması gereği ortaya çıkmaktadır.

**Tarafsızlık İlkesi:** İnsan kaynakları yönetiminin, belirlediği kurallar çerçevesinde oluşturduğu yönetim sistemi, çalışanların performansını sürekli olarak değerlendirmekte ve çalışanların eğitimine dair güncellemeler yapmaktadır. Bu süreç içinde yapılan değerlendirmeler ve güncellemelerin tarafsız bir biçimde olması gerekmektedir (Mercin, 2005: 131). Ayrıca çalışanların performansına göre yapılan yükselme, terfi ve atamalar objektif bir şekilde değerlendirilerek adalet anlayışı tesis edilmelidir. Tarafsızlık ilkesi kurumların geleceği açısından son derece önem arz etmekte ve adalet anlayışı duygusuyla birlikte hareket etmesi gerekmektedir.

Tarafsızlık ilkesi, kurumların her kademesinde görev alan yöneticiler tarafından benimsenmeli ve astlarına karşı adil, hakkaniyetli bir tutum içinde olmaları beklenmelidir. Her insanın siyasi görüşü veya inandığı bir düşünce anlayışı vardır. Bu anlayış kurumlarda çalışan yöneticiler için de geçerlidir. Ancak bu benimsedikleri görüş veya düşüncelerini, birimlerinde çalışan astlarına yansıtmamalı ve tarafsız bir düşünce içinde görevini yerine getirmeye devam etmeleri gerekmektedir. Çalışanlar da işlerini yaparken tutum ve düşüncelerini yansıtmadan tarafsız bir şekilde yapmalıdır.

Son olarak kamu çalışanları veya özel sektör çalışanları ayrımı yapmaksızın kurumlarda çalışan bireylerin, siyasi görüşleri veya siyasi bakış açılarına bakılmadan sadece yetenekleri, çalışma performansı ve kendini geliştirme seviyesinin dikkate alındığı bir tarafsızlık ilkesinin benimsenmesi, kurumların sürekliliği ve başarısı bağlamında değerlendirildiğinde büyük önem arz etmektedir. Bu düşünceyle sunulmaya başlayan hizmetlerin etkinliğini artırmakta ve uzun vadede kurumların başarısını üst seviyeye çıkaracağı değerlendirilmektedir. Ayrıca yetenekli ve işe uygun çalışanların işe alınmaları, kurumların belirlediği plan ve programlarının hedefe ulaşmasında, önemli bir katkı sunacağı kaçınılmaz bir gerçektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 2.1.Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramına değinmeden önce literatürde temel odak noktası ve konunun ana kaynağı olması sebebiyle strateji kelimesi için yapılan tanımlara bakmamız gerekmektedir. Strateji kavramını köken olarak incelediğimizde karşımıza iki farklı görüşün çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki askeri bir kavram olarak eski Yunanlı General Strategos'un sahip olduğu rolle ilişkilendirilmiştir. Bu rolün bilgi birikimine ve sanatına dayalı olduğu değerlendirilmektedir (Görkemli ve Küçükbiyık, 2021: 1739). Bazı yazarlara göre de yol, çizgi veya kanal anlamlarını taşıyan ve Latince olan “stratum” kelimesinden geldiği ifade edilmektedir (Aktaş, 2015: 3). Tarihsel süreç içinde strateji kavramı askerlik sanatının özellikleriyle anlam kazanmaya başlamış, daha sonra yönetim anlayışında askeri boyutun ağırlık kazanması şeklinde devam etmiş ve bu bağlamda uzun bir süre kaldıktan sonra ticari örgütlerin ve siyasi yapının yönetim anlayışlarının gelişmesinde etkin bir unsur olmuştur (Çubukcu, 2019: 37). 1962 yılında Alfred Chandler'in yayımladığı “Strategy and Structure” eseriyle birlikte strateji kavramının ilk kez bilimsel anlamda kullanıldığı belirtilmektedir (Oğan, 2024: 71). Bu gelişmeyle birlikte stratejik düşüncenin geliştirilmesi için akademik adımlar atılmaya başlanmış ve geleneksel stratejik düşünce anlayışının oluşması sağlanmıştır. Harvard Ekolü olarak adlandırılan bu geleneksel anlayışın önemli temsilcileri olmuştur. Bu temsilcilere, Kenneth R. Andrews, Edmund P. Learned ve Cave örnek gösterilebilir. Learned, Andrews, C. Roland Christensen ve William D.Guth strateji fikirlerini bir takım fikirlerle sentezleyerek eğitim alanında ders olarak verilen, Business Policy kitabını yayınladı. Bunun yanı sıra Andrews tarafından kurumların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen, çevresel faktörler kaynaklı fırsat ve tehditleri tespit eden SWOT analizi tekniği oluşturulmuştur (Barca, 2005: 9). Ayrıca zihinleri stratejik planlamaya yönlendiren H. Igor Ansoff'un Corporate Strategy kitabı da stratejik yönetim düşüncesine bilimsel eser olarak önemli katkılar sunmuştur (Barca, 2005: 10). Stratejik yönetimin, bir bilim geleneğine doğru yol alması daha sonra stratejik süreç yaklaşımının doğmasına katkı sunmuştur. Mintzberg, Petigrew ve Quinn yaptıkları çalışmalarla, bu yaklaşımın öncüleri

olmuşlardır. 1980’lerde ise ekonomi alanında rekabet stratejisi ve sektör analizinin içeriğine ilişkin faaliyetlere odaklanıldığı bir dönem olmuştur. 1980 yılında Micheal Porter tarafından yayınlanan Rekabet Stratejisi kitabında, rekabet avantajını sağlayan ve stratejilerin içeriğini detaylandıran genel rekabet stratejileri anlatılmıştır. Bu stratejilerin geliştirilip daha da temellendirilmesini sağlayan, 1985 yılında yayınladığı Rekabet Avantajı eseridir (Barca, 2005: 12).

M. Porter tarafından belirlenen maliyet stratejisi, ürün farklılaştırması ve odaklanma stratejisi, kurumların rekabet avantajını yakalayabilmek için yoğunlaştıkları üç temel stratejidir. Porter’ın jenerik strateji modelinin günümüzde de kullanılmaya devam ettiği görülmektedir. Bu stratejilerin başarılı olabilmesi için içinde bulunulan sektörün ortalama karlılığı ve değişim süreçlerini iyi takip etmek gerekmektedir. Bu sebeple önceliklerin belirlenmesi ve bu doğrultuda stratejilerin uygulanması son derece önemlidir. Ayrıca Porter, Beş Güç Analizini ortaya koymuştur. Bunlar; sektördeki rekabet, tedarikçilerin gücü, ikame ürün ve hizmetlerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü ve potansiyel rakiplerin sektöre girme riskidir (Aydın ve Özbek, 2024: 75). Beş Güç Analizi ile kurumların, sektörün doğası gereği oluşan rekabet ortamını keşfetmeleri sağlanmakta ve avantaj sağlayabilmek için doğru stratejiyi seçmesine zemin hazırlanmaktadır.

1990’lı yıllar, temel yetkinliklere dayalı stratejik görüş döneminin hâkim olduğu yıllar olarak isimlendirilmektedir. Kaynaklara Dayalı Okul anlayışının benimsendiği bu dönemde, uzun vadede başarılı olunabilmesi için bazı temel yetkinliklerin olması gerektiği fikri savunulmaktadır. G. Hamel ve C.K. Prahalad tarafından temel yeteneklere odaklanılması gerektiğine vurgu yapılmıştır. 1990’lı yılların ikinci yarısında ise Andrew Grove tarafından stratejik dönüşüm noktası ele alınmıştır. Ayrıca Adrian Slywotzky tarafından değer göçü kavramı ortaya koyulmuştur (Çubukçu, 2018: 66). Stratejik yönetim düşüncesine, 1980’li yıllardan 2000 yılına kadar en önemli katkıyı Porter sağlamaktadır. 2001’den günümüze kadar ise Kaynaklara Dayalı Okul yaklaşımının düşüncesine bir yönelim olmuştur. Stratejik yönetimin, gelişim süreci boyunca farklı konular ve yaklaşımlarla ele alındığı belirtilmekte ve bunun günümüzde literatür çalışmalarına yansıdığı görülmektedir (Çubukçu, 2018: 78).

20. yüzyılın ikinci yarısında üç farklı yaklaşım doğmuştur. Bu yaklaşımlar kurumların yönetim süreçlerine ve organizasyon yapılarına farklı çözümler getirilebilmesini sağlayan durumsallık yaklaşımı, çevre faktörlerini de planlamaya dâhil eden ve bu faktörlerle uyumlu olmayı esas alan bir yönetim anlayışını benimseyen sistem yaklaşımı ve bu iki yaklaşımı içine alan stratejik yönetim yaklaşımıdır. 1960'lı yıllarda Amerikan okullarında iş politikaları olarak ele alınmaya başlayan stratejik yönetim kavramına günümüzde yüklenilen anlamların kökeni 1960'lı yıllar ile 1970'li yıllarda yapılan çalışmalara kadar dayanmaktadır. 1980'li yıllara kadar İşletme Politikası olarak adlandırılan bu anlayış, Hofer ve Schendel'in önerisiyle Stratejik Yönetim kavramı olarak isimlendirilmeye başlanmıştır (Çubukçu, 2018: 65). Geçmişten günümüze strateji kavramına farklı anlamlar yüklenilmesi, güçlü tanımlamalar kazandırılması ve bu gelişmeler sonucu yarattığı etkileşim ile modern yönetim anlayışının değişilmez kavramı olmuştur.

Bu bilgiler ışığında ve tarihsel süreç içinde Türkiye'de ise stratejik yönetim konusunun özellikle 2000'li yılların başından itibaren önemsendiği görülmektedir. Türk kamu yönetimi alanında da aynı dönemden itibaren bir takım gelişmeler yaşanmıştır. 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe girmiştir (Öztop ve Namlı, 2024: 48). Kanunun, kamu kaynaklarının kullanımında temel aldığı esaslar incelendiğinde, hesap verme sorumluluğu, mali saydamlık, stratejik planlama ve performansa dayalı bütçe anlayışı gibi stratejik yönetim alanını ilgilendiren konuların olduğu görülmektedir (Erkul, Seçtim ve Akı, 2022: 5). Bu kanunun ardından yerel yönetimler düzeyinde, stratejik plan hazırlanması ve uygulanması noktasında bir takım kanunlar çıkarılmıştır. Bu kanunlar, 2004 yılında çıkarılan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile 2005 yılında çıkarılan 5302 sayılı İl Özel İdaresi kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunudur. Kamu yönetimi sisteminde yaşanan bu gelişmelerle birlikte kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama ve uygulama konusunda yön gösterebilmesi için Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından 2003 yılında Stratejik Planlama kılavuzu hazırlanmıştır. Bu kılavuz zaman içinde çeşitli güncellemelerle geliştirilmiştir. 2006 yılında DPT tarafından, 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından ve 2021 yılında ise Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından güncellenerek stratejik planlamaların gelişmesine önemli katkılar sağlanmıştır (Öztop ve Namlı, 2024: 48).

Stratejik planlama kılavuzunun, kaynakların etkin kullanılması, maliyet hesabı yapılarak önceliklerin belirlenmesinin sağlanması ve kapsamlı olması, kamu sektörü alanında etkin bir rol aldığını göstermektedir.

Görüldüğü üzere stratejik yönetim anlayışı 1980'li yıllardan itibaren kurumların odak noktası haline gelmeye başlamıştır. Stratejik yönetimle birlikte kurumlarda planlanan faaliyetlerin, ekonomik ve sosyal açıdan pozitif bir katkı sunabilmesini sağlamak amacıyla daha sistematik bir yapı kurulmaya başlanmış ve böylece uzun vadede gerçekleştirilmesi amaçlanan hedeflere daha istikrarlı bir yol haritasının çizilmesi sağlanmıştır. Bununla birlikte dış ve iç çevre faktörlerini analiz etmekte ve analitik yöntemleri kullanarak karşılaşılabilecek problemleri detaylı ve stratejik olarak incelemektedir.

Stratejik yönetim kavramı, kamu sektörü veya özel sektörün içinde yer alan kurumların geleceğe yönelik orta veya uzun vadeli planlama yapma aşamasında risk ve tehditleri önceden analiz etmesi ve finansal kaynakların etkin kullanılarak belirlenen hedeflere ulaşılmasının sağlanması amacıyla organize edilen faaliyetlerin mali kontrolünü başarılı bir şekilde gerçekleştiren anlayış olarak açıklanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise kurumların farklı ve ayırt edici özelliklere ulaşmasını sağlayan ileriye dönük planlamaların yapıldığı ve bu planlamaların süreç içinde farklı yollarla denenmesine olanak sağlayan projelerin geliştirildiği bir yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır (Cora ve Aydın, 2023: 39). Bir organizasyonun stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirilmesi, yapılan organizasyonu yöneten birimlerinin önemli kazanımlar elde etmesini sağlayacaktır.

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte çalışma ortamının hızlı bir şekilde değişim ve etkileşim süreci yaşaması, kurumlarda yönetim biçiminin etkin ve stratejik bir şekilde oluşturulması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Üst yönetim kadrosunun nitelikli personel tarafından oluşturulması hem başarı oranı yüksek programların geliştirilmesini kolaylaştırmakta hem de etkili bir denetleme mekanizmasıyla bu planların verimli bir şekilde uygulanmasına katkı sunmaktadır. Ayrıca dış ve iç çevre faktörlerinin detaylı bir şekilde analiz edilmesi, yöneticilerin planladığı organizasyonların amacına ulaşabilmesi için son derece önemlidir (Çetinkaya ve Gülbahar, 2019: 350). Çünkü geleceği öngörebilmek için dünya genelinde yaşanan değişimler detaylı olarak tahlil edilmeli,

dönemin şartlarına uygun bir planlama yapılmalı ve bununla birlikte kurumlar yapısal olarak güncelliğini yitirmeden inovasyonun geliştirilmesine özen göstermelidir. Çevresel faktörleri dikkate almadan yapılan strateji geliştirme çalışmalarının etkin olması güç olmakta ve kurumlar yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Yöneticiler sistemsal açıdan fayda sağlayan uygulamalar hayata geçirebilmek adına tutarlı davranışlar sergilemeleri önem arz etmekte ve genel değerlendirmeleri stratejik boyutta ele almaları gerekmektedir (Öncü ve Anıl, 2022: 301).

Dünyanın hızla kabuk değiştirmesi ve uluslararası rekabet koşullarının giderek zorlaşması nedeniyle örgüt stratejilerinin etkin bir şekilde oluşturulması ve nitelikli insan kaynağı seçimi çok önemli bir hale gelmiştir (Mücevher ve Demirgil, 2021: 211). Yönetim biriminin bütün kademelerine ve yönetim fonksiyonlarına, ana problemleri tüm yönleriyle analiz etme, stratejik bir bakış açısı getirme ve yapılması gereken öncelikleri belirleme gibi yönetim becerileri, stratejik yönetim anlayışının uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Stratejik yönetimle birlikte yönetici sorumluluklarının, temel değerlerin, planlanan organizasyonun ulaşmak istediği ana hedeflerin ve karar mekanizmalarını oluşturan idari yapının stratejik bir bakış açısıyla ele alınması sistematik bir yaklaşımın oluşmasına katkı sunmaktadır. Kurumlar, stratejik yönetim anlayışını niteliklerini kullanarak geleceğe dair planlamalar yapmakta ve bu planlamalar neticesinde organizasyonların genel çerçevesini oluşturmaktadır (Güçlü, 2003: 70). Bu planlamaların başarıya ulaşabilmesi için önemli ölçüde etkiye sahip olan ve stratejik yönetimi yönlendiren araçları bulunmaktadır. Bu araçlar kurumların sürekliliğini sağlayan vizyon ve misyondur. Vizyon, kurumların uzun vadeli bir perspektifte organizasyonları belirlemelerini sağlamakta ve bununla birlikte ulaşmak istediği hedefler olarak nitelendirilmektedir. Misyon ise kurumların temel amacını ve var olma nedenini gösteren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Amaç ve hedeflerin başarılabilmesi için stratejik bir planlamayla özel eylemler ve kriz anında atılması gereken adımlar belirlenmelidir. Bu faaliyetler kapsamlı bir şekilde değerlendirilmeye alınmaz ise bütün organizasyonların geleceği risk altında olacaktır (Kayar Çelik ve Aytar, 2019: 131).

Stratejik yönetimin, bilim ya da uygulama sanatı olarak tanımlanmasında, kurumların hedeflerine ulaşması için ortaya koyduğu pozitif etki büyük bir etkindir. Stratejik yönetim anlayışına sahip kurumlar, yönetim süreçlerini yürütebilecek yetkinliğe

sahip olmakta ve destekleyici bir nitelikte rol almaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkarak stratejik yönetimin fayda sağladığı temel konuları şu şekilde sıralayabiliriz (Kaya, 2010: 28):

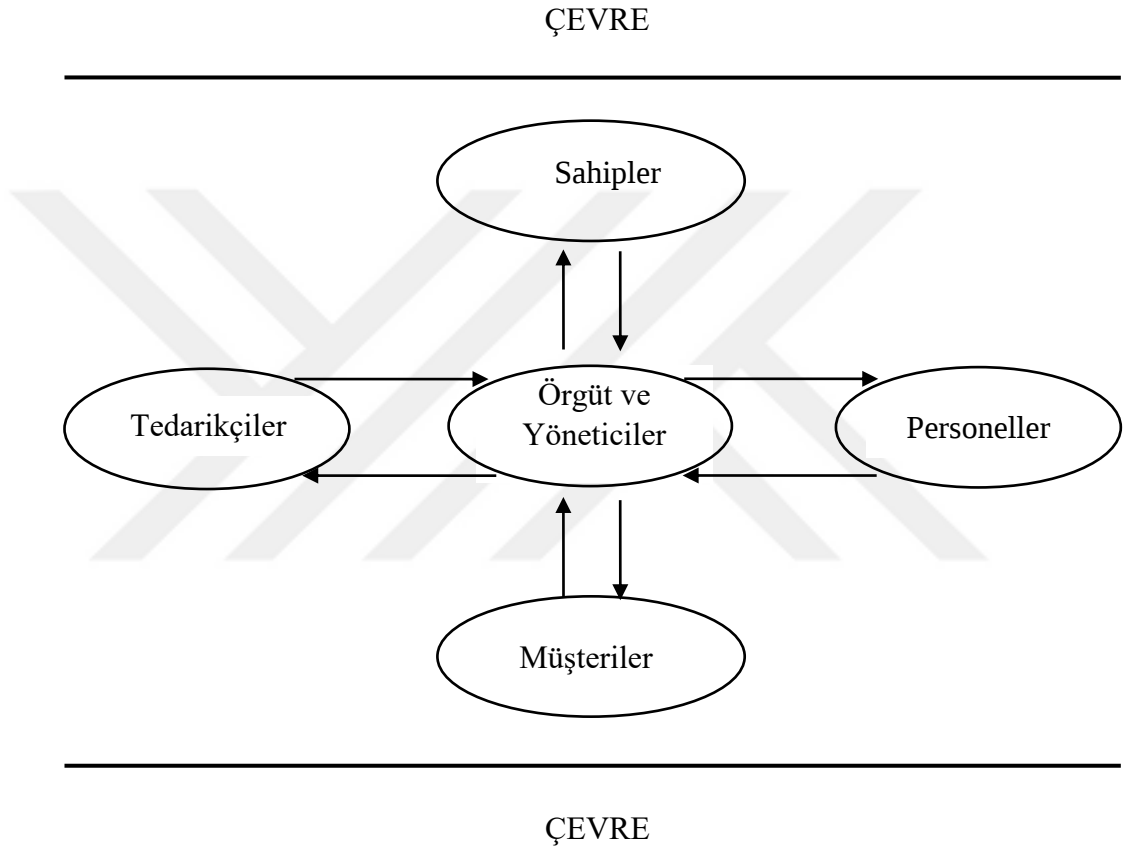
- Yöneticilerin detaylı olarak planladığı ve temel konuların üzerinde titizlikle durduğu organizasyonların, kurumsal açıdan değerlendirildiğinde, bütün fonksiyonel birimlerin o planlamaya odaklanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.
- Dış çevre koşullarının iyi bir şekilde analiz edilmesiyle oluşturulan plan ve programlara, iç yönetim mekanizmasının da pozitif katkılar sunmasının sağlanması.
- Uzun vadeli stratejik amaçları ve hedefleri belirleme sürecinden önce etkin ve destekleyici, kısa vadeli, taktiksel ve işlevsel süreçlerin hayata geçirilmesi.

Stratejik yönetimin içinde yer alan işlemlerin gerçekleşebilmesi için üç aşama vardır. Birinci aşamada belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için temel stratejilerin geliştirilmesi ve detaylı stratejik planlamaların yapılması. Bu aşamada süreç içinde yaşanan gelişmelere göre planlamanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenmekte ve dış çevreden gelebilecek tehditlerin engellenerek süreci başarılı bir şekilde yönetme görevi üstlenilmektedir. İkinci aşama yönetim birimiyle çalışanların uyumu neticesinde belirlenen stratejik planların uygulanması sürecidir. Üçüncü aşama ise uygulanan stratejik planların detaylı bir incelemesi yapılarak gerekli denetim mekanizmasının etkin bir şekilde rol almasının sağlanmasıdır. Bu üç aşama stratejik yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Ancak yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişen yönetim anlayışı modelleri, yeniliklere açık olmayı daima gerekli kılmaktadır (Genco, 2021: 282).

Strateji ve stratejik yönetim anlayışı, kurumların çevresel faktörlerle yeterli uyumu sağlamasında ve beşeri güçlerin etkin ve verimli kullanılmasında önemli bir yere sahip olmuştur. Çünkü çevre analizinin derinliğine bir bakış açısıyla ele alınması ve bu doğrultuda plan, program ve hedeflerin belirlenmesi stratejik yönetim düşüncesinin benimsenmesiyle mümkün olmaktadır. Ayrıca yöneticiler tarafından politikaların, plan ve programların, denetiminin ve kontrolünün yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yaklaşımla yönetim anlayışı değerlendirildiğinde, dış çevrenin üstesinden gelmenin ve

belirlenen amaçlara ulaşmanın önünde çok fazla engel kalmayacağı net bir biçimde görülmektedir.

Kurumlar, stratejik yönetim anlayışını temel alan bir yönetim sistemi belirlerken birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır.



**Şekil 2.1. Stratejik Yönetim Süreci**

**Kaynak:** R. Edward Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, İngiltere, Cambridge University Press, 2010, s.6.

Stratejik yönetim sürecinin örgütlerin yapısına en değerli yansıması, üst yöneticiler ile çalışanların, müşterilerin ve söz hakkı sahiplerinin üst düzey bir uyum içinde çalışmasının sağlanmasıdır (Yüksel, 2023: 234). Bu uyumun oluşması temelinde bir risk oluşturmamak için çevresel faktörleri de dikkate almak gerekmektedir. Yönetim stratejisini belirleme aşamasında insan kaynakları biriminin stratejik özelliğini etkin bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Alanında gerçekçi ve başarılı çalışmalar yapmalı

ve bu çalışmaların analizlerini bütün aktörleri içine alan bir değerlendirme süreciyle yönetmesi gerekmektedir. Özellikle işlevsel olarak etkinliğini çalışanlar ve çevresel aktörler üzerinde hissettirmesi son derece önem arz etmektedir.

## **2.2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, 1970’li yılların sonlarına doğru araştırmacılar tarafından keşfedilmeye ve ilgi gösterilmeye başlanmıştır. Bu süreçte klasik insan kaynakları yönetiminin yeniden yapılandırılmasıyla, çağa ve döneme uygun modern bir insan kaynakları yönetimine geçiş süreci başlamıştır. Bu geliştirilen yeni modelin temel özelliği stratejik boyutta köklü değişiklikler içermesidir. (Öztürk ve Uysal, 2022: 231). Günümüz dünyasında varlığını hissettiren ve giderek artan rekabet kavramından avantajlı çıkabilmek için kurumlar yapısal bir değişiklik süreci başlatmakta ve insan kaynakları yönetimi ile stratejik bakış açısının birlikte düşünülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kurumların performansını yükseltmek ve bireylerin etkili bir şekilde çalışmasını sağlayabilmek için plan ve programlara stratejik bir boyut getirilmeli ve strateji, amaç ve hedeflerle bütünleştirilmelidir.

1990’lı yıllarla birlikte strateji kavramının kritik bir öneme sahip olması, kurumların geleceğini planlanması sürecinde etkili olmuş ve uygulama alanında etkin bir rol alarak insan kaynakları yönetimine yeni bir anlam kazanmıştır (Yüksel, 2023: 237). Bu yeni kavramla birlikte, yönetim yapısına uygun, uzun vadeli plan ve programlar oluşturularak verimliliğin artırılması hedeflenmekte ve bununla birlikte çalışanların belirlenen stratejilerle uyumla hale getirilebilmesi için istek ve talepleri dikkate alınarak denetimi ve kontrolü sağlanmaktadır. Kurumlar rekabet avantajı sağlayabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için yapılan çalışmaların temeli olan insan kaynağı konusunda değer verme anlayışını ön plana çıkarmaya başlamıştır. İnsan kaynağının öneminin anlaşılmasıyla, çalışan performansını pozitif olarak etkileyen uygulama politikaları geliştirilmiş ve insan temelli faaliyetler önemli hale gelmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, yöneticilerin belirledikleri misyon ve vizyon doğrultusunda hedefledikleri performans seviyesine ulaşması ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayan çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirerek sürdürülebilir bir rekabet avantajı ortamının yaratılmasını sağlayan politikaları benimsemektedir (Özçelik

ve Doğan, 2021: 291). Kurum yöneticileri, insan faktörünü faydalı bir şekilde kullanabilmek için temel odak noktaları belirlemiştir. Bu odak noktaları, çalışanların yönetim anlayışı ile bütünleşmesi ve çalışanların morallerini yüksek tutarak kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Ayrıca kurumların geliştirdikleri yönetim politikalarında başarılı olabilmesi için stratejik bir yönetim anlayışı benimsemeleri, organizasyon kültürü oluşturmaları, insan kaynakları biriminin uygulamaları ile yönetimin temel stratejilerinin bütünleştirilmesi ve uyumun sağlanması, çalışanların performansının önemsenmesiyle kaynakların verimli şekilde kullanılabilmesi, iş stratejileri tespit edilmesi ve bu tespitlere uygun planlamaların yapılması gerekmektedir.

Kurumlarda, stratejik insan kaynakları yönetiminin temel anlayışına sahip çıkılmasıyla birlikte çalışanların iş tatminini sağlaması, esneklik avantajının sağlanması, hedeflenen çalışma performansının yakalanması ve çalışanların sorunlarının çözülerek işe bağlılığının artırılması gibi olumlu etkiler ortaya çıkmaktadır (Kılıçaslan ve Marşap, 2018: 7). Stratejik yönetim anlayışıyla, çalışanların beklentileri karşılanmakta ve bu beklentilerin karşılanması sonucu performanslarının artmasıyla planlanan hedeflere ulaşılması kolaylaşmaktadır (Demirel ve Şendoğdu, 2023: 36). Ayrıca insan kaynakları ile stratejik bir bağlamda bütünlük oluşturularak kurumların belirlemiş oldukları politikalar ve planlar doğrultusunda hedefe ulaşılma imkânı sunmaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları biriminde, yönetim uygulamalarıyla ilgili detaylı bir analiz yapılması ve çalışanların performansının değerlendirmelere tabi tutulması stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli katkılarındanıdır. Bu bağlamda stratejik insan kaynaklarının, çalışanlar üzerinde temel etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu etkiler, işe alım ve yükselme süreçlerini, ücret politikasını, performans ölçümünü, tazminat ve sosyal haklarını kapsamaktadır (Düzcü, Bayram ve Önder, 2024: 89).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının planlaması yapılırken birbirine zıt olmamasına dikkat edilmelidir. Ayrıca yönetimin belirlediği plan ve programlarla uyum içinde olmaya özen göstermeli ve performans artırıcı modeller geliştirmeye odaklanmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik özelliği verimli kullanıldığı zaman kurumların amaç ve hedeflerine ulaşması daha kolay olmaktadır. Verimlilik ve finansal performans açısından bir başarıya ulaşmak için mutlak bir uyumun yakalanması önem arz etmektedir (Acar ve Çiçek, 2021: 1281). Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir

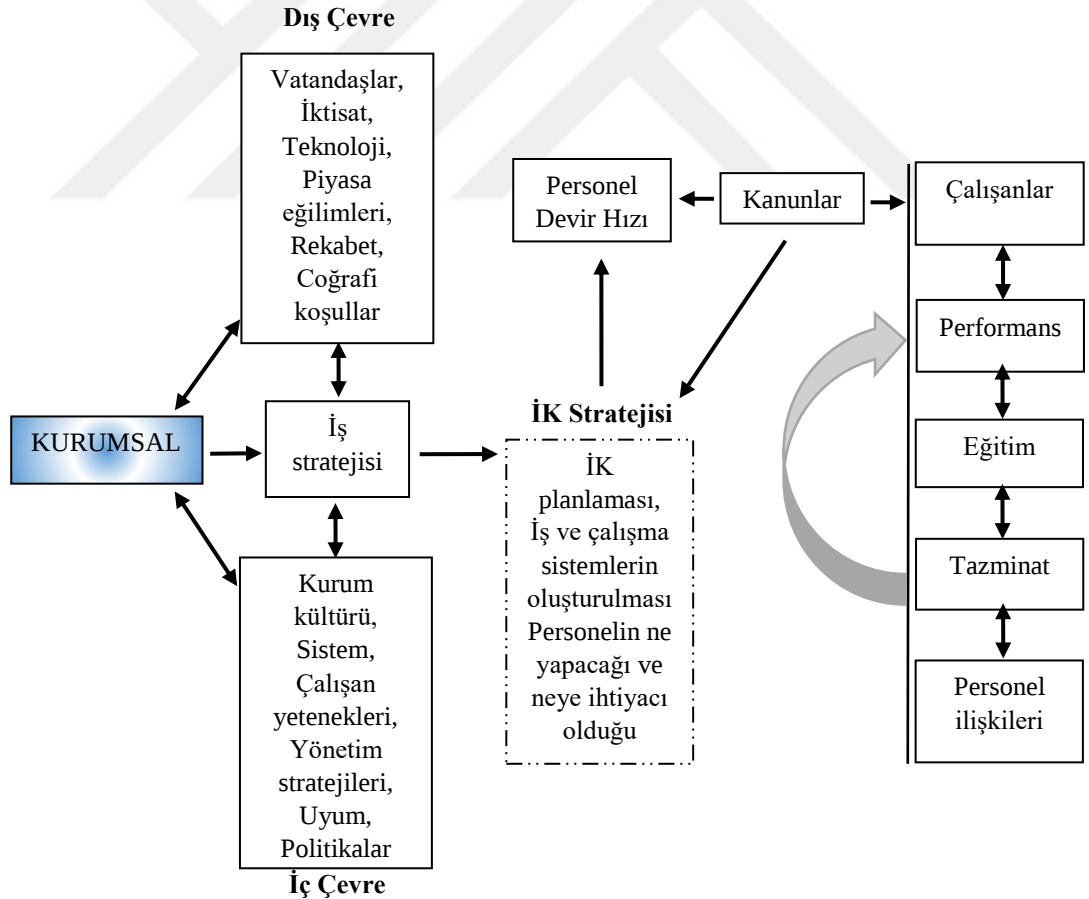
organizasyonun planladığı ve arzuladığı sonuçlara ulaşmasına büyük katkı sunmaktadır. (Özşahin ve Öztürk, 2024: 342). Ayrıca bu kavramın temeline odaklandığımızda, nihai hedef olarak başarılı bir sonuca ulaşması beklenen farklı çözümlemelerin ve çıkarımların olduğu görülmektedir. Dünyada büyük gelişme gösteren bu yönetim anlayışının benimsenmeye başlanmasıyla dinamik bir değişim süreci yaşayan kurumların, küresel rekabet ortamında güçlü kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi kolaylaşacaktır. Çünkü bireylerin yeteneklerine ve becerilerine önem veren, insan kaynağını önemseyen, çalışanlarda entelektüel birikimi artıracak eğitimler planlayan, rekabet avantajını sağlayacak ek değeri yaratma ve çalışanları yönetebilecek bir organizasyon oluşturma yeteneğine sahiptir.

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı ve nitelikli insan gücünün değerli olduğu bir dönemde stratejik insan kaynakları yönetimi hem günümüze hem de geleceğe yönelik stratejik ve önemli projeler geliştiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla sınırlı kaynakların geleceğe yönelik planlaması yapılmakta, insan kalitesinin artırılmasına yönelik eğitim programları hazırlanmakta ve değer yargısıyla ilgili belirli bir standart oluşturulmaya çalışılmaktadır (Erdoğan ve Salepçioğlu, 2020: 294). Klasik insan kaynakları yönetiminin aksine stratejik insan kaynakları yönetimi uzun vadeli ve geniş kapsamlı planları içermektedir. Bu sebeple stratejik insan kaynakları yönetimi sadece kurumların yönetim yapısı ve çalışanlar ile ilgili konularda hareket etmemektedir.

Günümüz yönetim anlayışında çevresel faktörler büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin, geleceğe yönelik planların geliştirilebilmesi için bu faktörleri derinlemesine analiz etmesi gerekmektedir. Bu çevresel faktörleri iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Hatipoğlu ve Toprak, 2023: 135). İç çevre faktörleri, kurumun amaç ve hedefleri, kurum kültürü, yönetim stratejisi, yöneticilerin yaklaşımı, organizasyon ile işçi uyumu ve belirlenen politikalar. İç çevre faktörleri, kontrol mekanizmasının işletilmesi ve denetimlere açık olması yönünden dış faktörlere göre daha kolay yönetilebilir. Bu faktörler, insan kaynakları yönetim politikaları açısından çok değerlidir. Çünkü insan kaynaklarının, yöneticilerle uyum içinde çalışmasını sağlamak ve çalışanlarla arasındaki etkileşimi belirlemektedir. Dış çevre faktörleri ise ekonomik koşullar, işgücü piyasası, vatandaşlar, gelişen teknoloji, kanunlar, rekabete etki eden coğrafi koşullar, kültürel ve politik etkiler şeklinde

sıralanmaktadır. Bu çevre faktörleri stratejik insan kaynakları yönetimini birçok yönden etkilemekte ve gelişmesine önemli katkılar sunmaktadır. Dış çevreyi, yönetim yapısını ve anlayışını dışardan etkileyen her türlü güç kaynağı olarak açıklayabiliriz. Dış ve iç faktörlerin hepsi insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanması ve bu uygulamalarda verimliliğin sağlanması amacı güdüldüğü sebebiyle büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynakları biriminin belirlediği stratejilere ulaşabilmesi için bu iki faktörün hassasiyet içinde yakından izlenmesi gerekmektedir. Kurumların başarılı olabilmesi amacıyla çevre faktörlerinde yaşanan değişikliklerin titizlikle takip edilmesi önem arz etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin daha iyi anlaşılması amacıyla yönetim modeli şematik olarak Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli**

**Kaynak:** Fatma Yeşilkuş, Onur Başar Özbozkurt ve Emel Bahar, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Profesyonel Uygulamalar: Nitel Bir Araştırma”, **İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 10, Sayı 4, 2021, s.3052.

Şekil 2’de anlatılmak istenen modelden hareketle, kurumlarda insan kaynaklarını temel alan bir stratejiyle insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulandığı ve çalışanların performansı ile motivasyonunu önemseyen bir yapıya dönüştürüldüğü görülmektedir. Ayrıca belirlenen ve ulaşılması arzu edilen projelerin ve hedeflerin iş stratejileriyle birlikte değerlendirilmesi amacıyla çalışanların niteliklerinin artırılması planlanmakta ve bununla birlikte ödüllendirme, yeteneklerini geliştirme, konforlarını sağlama gibi organizasyonlar stratejik olarak ele alınmaktadır. Son olarak stratejik insan kaynakları yönetimi modeli, yönetimin kurumsal strateji özelliklerini geliştirmesiyle, iç ve dış çevre faktörleri hakkında detaylı değerlendirmeler yapmakta ve yasal çerçevelere dayandırılarak oluşturduğu sistemin insan kaynakları biriminin fonksiyonlarıyla bütünleşmesini sağlamaktadır (Yeşilkuş, Özbozkurt ve Bahar, 2021: 3053).

Kurumlarda, stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı uzun vadeli bir planlama ile örgütün varlığının garanti altına alınması, stratejik yönetim politikalarıyla yüksek iş performansının sağlanması ve kaynakların verimli kullanılması sayesinde maliyet etkinliğinin hedefe ulaşması olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları biriminin, yönetim biçimi anlayışına stratejik yönetimi dâhil etmesiyle birlikte uzun vadeli süreçte organizasyonlara yansması yetenekli çalışanlar ve etkin faaliyet gösteren departmanlar olacaktır. Bu yönetim anlayışının kabul görmesi donanımlı ve becerikli personele ulaşmaya, geneli ilgilendiren problemlerin kısa sürede çözülmesine, gelişen teknolojiye adapte olmaya, çalışanların yaptığı işi sahiplenmesine ve planlı kaynak kullanımına olanak sağlamaktadır (Özsungur, 2017: 11). Bu nedenle insan kaynakları yönetimini stratejik niteliğini ortaya çıkarmak için bazı konuların benimsenmesi gerekmektedir. Bu konular, yapılan açıklamalar ışığında aşağıda sıralanarak belirtilmiştir (Akduman ve Hatipoğlu, 2020: 30).

- İnsan kaynakları yönetimine stratejik bir boyut kazandırılması ve bununla birlikte planlanan organizasyonların amaç ve hedeflere ulaşılması için kazandırılan stratejik boyutun verimli bir şekilde değerlendirilmesi
- Personellerin nitelikli ve donanımlı olmasını sağlayacak eğitim programlarının planlanması
- Yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte insan kaynakları biriminin etkin bir rol alması

- Stratejik yönetimi temel alan uygulamaların hayata geçirilmesi
- Kurum yapısının dönemin şartlarına uygun yenilikçi bir bakış açısıyla tasarlanması
- Başarılı insan kaynakları politikaları uygulanarak belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak doğru personellerin kurumda çalıştırılması
- Kurumda uzun vadeli programlar için detaylı analizler yapılarak yeterli insan kaynağının belirlenmesinin sağlanması
- Çalışanların yüksek motivasyona sahip olmasını sağlamak ve performansını yükseltmek için yeterli ücret ile destekleyici yan hakların verilmesi
- Kurumun geleceğine yönelik insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının belirlenmesi

### **2.3.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri**

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının incelenmesiyle ortaya çıkan özelliğin insan kaynağını temel alan ve bununla birlikte insan kaynakları prensipleriyle uyum sağlamayı önemseyen stratejik yönetim anlayışı olduğu görülmektedir (Akdemir, 2005: 440). Stratejik yaklaşımlar bireysel performansı esas almak yerine daha profesyonel bir bakış açısı getiren ve tüm çalışanları kapsayan ekip anlayışını esas alır. Kurumlar, insan kaynakları alanında stratejik yönetimi etkin ve verimli kullanarak çalışanların tutum ve davranışlarını kontrol altına almakta ve yönetim uygulamalarıyla bütünleşmesini sağlamaktadır. Bu düşünce anlayışıyla çalışanların, kaynakları en faydalı şekilde kullanmalarını sağlamakta ve sistematik hale getirmektedir. Ayrıca dünyada yaşanan gelişmeler düzenli olarak takip edilmeli ve yöneticilerin yaptığı planlamalar gelişmelere göre tekrardan güncellenmelidir. Bu anlayış etkili bir yönetim yapısının ve güçlü bir kurum kültürünün oluşması açısından son derece önem arz etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimin sistematik olarak temel bir yapıya kavuşması amacıyla insan kaynakları yönetiminde stratejik anlayışa özgü niteliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu niteliklerin oluşmasına hizmet edecek temel özellikler şunlardır (Cingöz ve Akdoğan, 2015: 101):

- Uzun dönemli planlamalarla sürecin yürütülmesini sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları bu planlamalarla stratejik bir niteliğe kavuşmaktadır.
- İnsan kaynakları faaliyetleri ile stratejik yönetim anlayışının bütünleştirilmesine odaklanılır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, kurumlarda insan kaynakları birimi ve performans ilişkileri arasında temel odak noktası olarak ön plana çıkmaktadır.
- Yöneticiler, stratejik insan kaynakları yönetimiyle birlikte nitelikli ve yetenekli personelleri seçim aşamasında başarı oranını yükseltmektedirler.
- Üst kademe yöneticileri stratejik yönetim anlayışıyla birlikte organizasyonlarda görev alan çalışanlarla etkili ve faydalı bir sinerji oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik niteliğiyle birlikte karşılıklı ilişkilerin gelişmesi sağlanmaktadır.

#### **2.4.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar**

Kurumların yapısı ve geleceği göz ardı edilmeden oluşturulan örgüt stratejisi, çalışanların yeteneklerinin farklılığını, değerlerini ve donanımlarını temel alan geniş bir ağı kapsamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dayandığı temel kuramlar, kurumların performansını güçlendirerek bütün dış tehditlere, rekabete ve değişime adapte olacak bir çalışan profili oluşturmakla birlikte çalışanların temel hedeflerinin, yönetimin planları ve amaçları ile bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Gürbüz, 2013: 9). Ayrıca program dâhilinde gerçekleştirilen planlamaların, örgütsel strateji bağlamında değerlendirildiğinde ne kadar başarılı olduğu ve genel olarak yapısal süreçlere katkısının ne seviyede olduğu stratejik yönetimin dayandığı yaklaşımlarla ölçülmektedir. Bununla birlikte temel stratejilerin geliştirilmesini sağlayan bilgili ve yetenekli yönetim kademesinin bulunması ve tecrübe kazanma sürecinin izlenmesini sağlayan yöntemlerin oluşturulması son derece önem arz etmektedir. Çünkü stratejik bir yönetim anlayışını süreç içerisinde etkin bir şekilde kullanmanın temel dayanağı bu özellikler ve uygulamalardır. Kurumların başarılı olabilmesi ve örgütsel performansını koruyabilmesi için stratejik insan kaynakları yönetiminin temel dayanak noktası olan yaklaşımların iyi analiz edilip doğru bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Kurumların insan kaynakları yönetiminde en kritik stratejik unsuru belirlemesi ve bunu çevreye uyumlu bir şekilde yapmaya özen göstermesi sürecini teorik olarak incelediğimizde birçok yaklaşımın var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Akdemir, 2010: 440). Yönetim anlayışının etkin bir şekilde belirlenebilmesine olanak sağlamak için güçlü bir insan kaynakları biriminin oluşturulması zaruridir. Stratejik yönetim anlayışını benimsemiş bir insan kaynakları, uygulamaya koyduğu faaliyetler ve organizasyonlarla yöneticilerin doğru zamanda başarılı hamleler yapmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple kurumların planlamalarına uygun ve kolay adaptasyon süreci geçirecek yetkin çalışanların bulunması temel yaklaşımları benimseyen ve nihai hedefe ulaşmayı kolaylaştıran bir sistemin oluşmasına önemli katkılar sunacaktır. Fakat bu genel çalışmaların tek başına yeterli bulunması mümkün gözükmemektedir. İnsan kaynaklarının ne tür stratejiler geliştireceğini ve hangi planlanmış insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini benimseyeceğini programlayan, kuramsal çerçeveleri çizilmiş yaklaşımlar bulunmaktadır. Kuramsal temelleri karşılık bulan bu yaklaşımlar dört başlık altında incelenecektir. Bunlar, evrenselci, durumsal, biçimlendirme ve bağlamsal yaklaşımlardır.

#### **2.4.1.Evrenselci Yaklaşım**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin evrenselci bakış açısıyla ele alındığında ortaya çıkan temel düşünce, örgütsel performans ile en iyi insan kaynakları uygulamalarının doğrusal bir odak noktalarının bulunduğu varsayımdır. Bu anlayışla birlikte insan kaynaklarının stratejik niteliğini ilke edinerek öne çıkan başarılı uygulamaların olduğu belirtilmekte ve bu uygulamalarla başarılı bir yönetim yapısının oluşacağı kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın alt yapısını oluşturan ana tez ise başarıya ulaşmış uygulamaların sistematik olarak uygulanması sonucunda yüksek performans anlayışını ve örgüt yapısını güçlendireceği düşüncesidir (Gürbüz, 2012: 400). Ayrıca klasik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında bir takım kriterler ve prosedürler belirlenmesi gereği üzerinde durulmakta ve temel standartlar oluşturularak hedeflere ulaşmaya odaklanılmaktadır (Ceylan, 2016: 20).

Evrenselliği savunan araştırmacıların çalışmalarına göre stratejik insan kaynakları yönetiminde en iyi uygulamalar olarak nitelendirilen bazı uygulamaların, örgütsel performansın geliştirilmesine olumlu katkı sunması amaçlanmaktadır. Kurumların

belirlediği stratejilerden bağımsız olarak insan kaynakları birimlerinin, geliştirdikleri stratejilerle yüksek bir çalışma performansı sergilenmesi tezi bu yaklaşımda kabul görmektedir. Genel anlayış olarak çalışmalarla kanıtlanmış en iyi uygulamaların bütün kurumlarda aynı başarıyı göstereceğine kesin gözüyle bakılmaktadır (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1176). Ancak en iyi uygulamaların ne olduğu ve hangi kavramları kapsadığı konusunda düşünce birliğine varılamamıştır. Araştırmacıların en çok mutabakat sağladığı stratejik insan kaynakları yönetiminin başarılı ve yüksek performans getiren uygulamalarını genel olarak sayabiliriz. Bunlar yetenek ve bilgiye göre işe alma, nitelikli eğitim uygulamaları sağlama, kurum içi kariyer olanakları, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri, iş güvencesi ile birlikte terfi etme fırsatı verme, toplam kalite yönetimi, teşvikli ücret sistemi ve performansa dayalı adil ücret gibi uygulamaların olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2013: 10). Bu bağlamda evrensellik yaklaşımı, çalışanların becerilerini geliştirmesine, yeni yetenekler kazanabilmesine ve çalışma motivasyonlarını artırmasına pozitif bir katkı sunmaktadır.

Netice olarak, evrenselci yaklaşımın kuramsal temellerinde fikir birliğinin olmaması ve sektörler arasında en iyi uygulamaların farklılık gösterebileceği gerçeği yeni yaklaşımların gündeme gelmesine sebep olmuştur. Evrensel bakış açısının, stratejik insan kaynakları yönetiminin stratejik anlayışına katkısı değerlendirildiğinde ise evrensel olarak belirli uygulamaların esas alınması, kurumların benzer özelliklere sahip olmasına neden olmakta ve stratejik boyutlarının pasif kalmasına sebebiyet verebilmektedir. Kurumların, yüksek performans sergileyebilmesi ve başarılı olabilmesi için evrenselci yaklaşımın öne sürdüğü temel düşüncelerin yanı sıra insan kaynaklarının stratejik boyutunu esas alacak yeni yaklaşımları da temel alacağı net bir şekilde görülmektedir.

#### **2.4.2.Durumsal Yaklaşım**

Evrensel bakış açısı, örgütsel performansın en iyi seviyeye ulaşması sürecinin, en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bağdaştırılması gerektiğini savunmaktadır. Durumsal yaklaşım bu tanımlamayı reddetmekle birlikte yeni bir bakış açısı da getirmektedir. Durumsalcı yaklaşım, örgütün her koşulda belirli insan kaynakları uygulamalarını destekleyen ve sürekli bir biçimde geçerliliğini savunan temel yapısını benimsememekte, insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutlu uygulamalarıyla performans yönetimi arasındaki ilişkinin durumsal değişkenlere bağlı olarak farklılık

göstereceğini ileri sürmektedir (Ceylan, 2016: 20). İnsan kaynakları biriminin belirleyeceği politikalar bütün yönetim stratejileriyle birlikte ele alınmalı ve örgütün belirlediği hedeflerle uyumlu olmasına hassasiyet gösterilmelidir. Bu yeni yaklaşımın ana tezi, örgütsel performansın başarısı için insan kaynakları uygulamalarının detaylı olarak planlanması ve tutarlı bir yönetim modeli anlayışının benimsenmesi gerektiğidir.

Durumsal yaklaşımın gelişimini hızlandıran en önemli etken davranışsal teori olmuştur. Bu teoriye göre insan kaynakları uygulamalarından hangilerinin belirleneceği öncelikle örgüt stratejisinin belirlenmesine bağlıdır. Bu kapsamda örgüt stratejileriyle insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yeterli uyumun sağlanması ve çalışanların nitelikleriyle örgütsel strateji arasındaki bağlantının kurulması son derece önem arz etmektedir. Çeşitli strateji modellerine uyum sağlayabilmek için farklı özelliklere sahip yetkin çalışanların olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısı, durumsal yaklaşımın düşünce yapısına temel teşkil etmektedir (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1178).

Sonuç olarak, her dönemde en iyi insan kaynakları uygulamalarının var olacağını savunan bakış açısını reddeden durumsal yaklaşım, stratejik olarak farklı düşünce anlayışlarının olabileceğini ve bu düşüncelerin örgüt politikalarıyla uyumlu yürütülebileceğini savunmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarını etkileyen çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin de bulunduğunu belirtmektedir. İçsel faktörleri örgüt stratejisi, yapılan programlar ve teknolojiyi kullanma seviyesi olarak ele almaktadır. Dışsal faktörleri ise politik ve sosyal çevre, makroekonomik değişkenler ve yasal kurallardır. Ayrıca günümüz şartlarında var olan teknolojiyi kullanabilme, sağlam bir alt yapı oluşturabilme ve büyüklük gibi bir takım örgütsel değişkenleri de değerlendirmeye almaktadır (Bayat, 2008: 78).

#### **2.4.3.Biçimlendirme Yaklaşımı**

Durumsallık kuramının devamı niteliğinde olan biçimlendirme yaklaşımı, diğer stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından farklı olarak insan kaynaklarının stratejik niteliğine temel olan fonksiyonları çok boyutlu ve etkileşimli bir biçimde değerlendirmiş, yönetim birimlerinin elde ettiği ve detaylandığı bilgileri farklı bakış açılarıyla tahlil ederek birçok farklı planlamaların oluşmasını sağlamıştır. Biçimlendirme

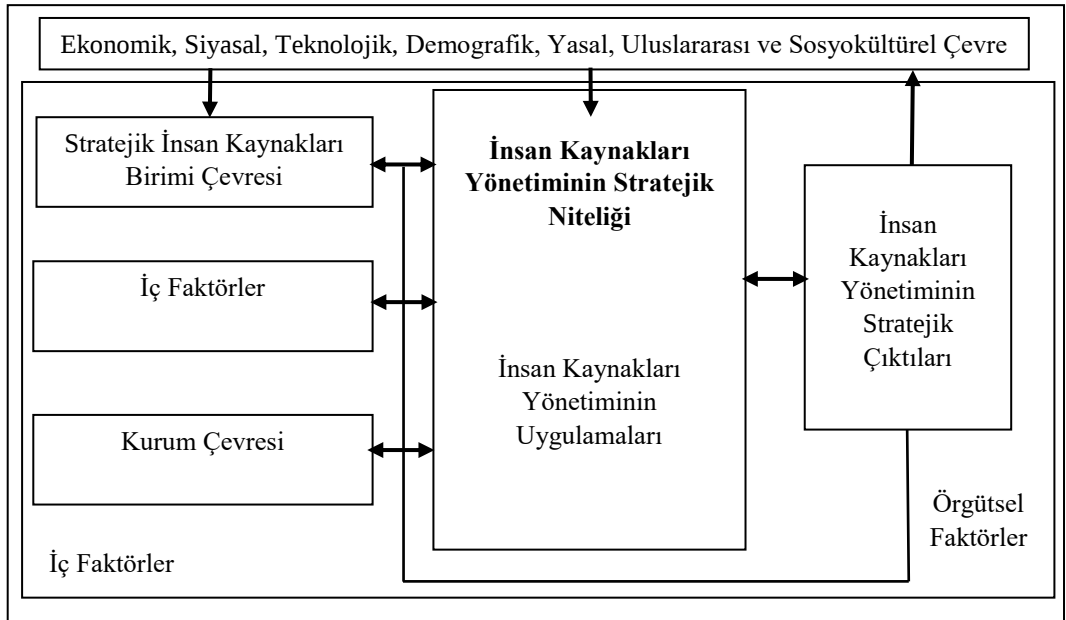
yaklaşımı görüldüğü üzere diğer yaklaşımlara göre daha karmaşık ve çok kombinasyonludur. Bu karmaşık yapıda oluşturulan sistemler bütüncül olarak ele alınmalı ve bütün bileşenler etkin bir şekilde sisteme dâhil edilmelidir. Kurumların yüksek bir örgütsel başarıyı yakalayabilmesi için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını sistemli hale getirmeli ve değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olunmasını sağlayacak alt yapıyı oluşturmalıdır. Ayrıca oluşturulacak sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak adına ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri iyi analiz etmek gerekmektedir. Bununla birlikte iç ve dış bileşenler arasında örgütsel uyumun sağlanması ve hayata geçirilen sistemin başarılı bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin etkin bir şekilde kullanılması ve uygulamalara yansıtılmasıyla örgütsel performans daha iyi seviyelere gelmiştir. Buna ilave olarak insan kaynakları birimi uygulamalarında performansı artırabilmek için birçok yöntemin olduğu ve bu yöntemlerin sürece dâhil edilmesinin pozitif etki yaratacağı değerlendirilmektedir. Bu bakış açısıyla eş sonluluk ilkesine vurgu yapmakta ve yönetim birimleri tarafından insan kaynakları yönetimi vasıtasıyla uygulanmasının verimli olacağı düşünülmektedir. Eş sonluluk ilkesi, yönetim sisteminin farklı bakış açılarıyla çeşitli fikirler sunması ve bu fikirlerin ulaştığı son noktanın aynı veya benzer bir durum olması şeklinde tanımlanmaktadır. Hedeflenen sonuçlara ulaşılabilmesi noktasında çeşitli kombinasyonlar geliştirme yeteneği, kurumsal performansın maksimum düzeye ulaşması noktasında pozitif katkı sunmaktadır (Gürbüz, 2013: 22). Başka bir ifadeyle, çalışanların sistemle uyumlu, verimli bir sinerji oluşturmalarını sağlayacak insan kaynakları yönetiminin, birimler arası çabalama birliğini geliştirerek örgütün başarısına büyük katkılar sunması beklenmektedir. Netice olarak stratejik insan kaynakları yönetiminde biçimlendirme yaklaşımı, insan kaynakları biriminin çok yönlü ve çeşitli görevlerinin yapılması noktasında bütünleştirici bir katkı sunmaktadır. Ayrıca çevresel ve ekonomik faktörleri değerlendirmeye alarak tutarlı bir yaklaşım gösterme çabası, yönetim sisteminde daha özverili bir tutum sergilendiğinin göstergesidir. Kurumların temel stratejilerinin belirlenmesi aşamasında insan kaynaklarının sürece dâhil olması, plan ve programların başarısı açısından büyük önem arz etmekte ve birimler arası çaba birliğini sağlamaktadır.

#### 2.4.4.Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimini tüm dünyada genel kabul görmüş bir tanımlamayla ifade etmekte ve bununla birlikte küresel çapta bir model önermektedir. Bu anlayışa sahip çıkan bilim insanlarına göre stratejik insan kaynakları yönetiminin, örgüt içindeki işleyişi ve koordinasyonu organize etmesi yetersiz olarak görülmektedir. Bu yaklaşımla, çevresel faktörlerin insan kaynakları yönetimi stratejileriyle ilişkilendirilmesi sağlanmış ve daha önce göz ardı edilen sosyal, ekonomik, politik ve yasal gelişmeler ile belediyeler, sendikalar, ticaret odaları ve kamu işletmeleri gibi kurumların faaliyetlerini inceleme yoluna gidilmiştir. Bu yeni bakış açısıyla birlikte kurumların hedefi sadece örgütsel performansın yükselmesi veya başarıya ulaşabilmesi olmamıştır. Bu hedeflerle birlikte daha büyük ölçekte bir sistemin parçası olarak görülmesini sağlayacak, küresel bağlamda, bir tanımlama getirmiştir (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1179).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, bağlamsal yaklaşım çerçevesinde sistemsel olarak hangi konularla ilişkili olduğu Şekil 2.3'te gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Bağlamsal Yaklaşım

**Kaynak:** Bülent Bayat, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 3, 2008, s.80.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, çevresel faktörlere olan yaklaşımının teorik temelleri daha çok endüstri ilişkileriyle bağdaştırılmakta ve dış çevreye olan hassasiyet giderek artmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında geliştirilen stratejilerin, işlevsel boyutu incelendiğinde sadece örgütsel performans özelinde olan yansımaları bakılmamalıdır. Bununla birlikte, uygulanan stratejik anlayışla, iç dinamiklerde yaşanan değişimlerin ve dış çevresel faktörlerin nasıl etkilendiğinin irdelenmesi gerekmektedir. Daha önce açıkladığımız ve bilimsel olarak tanımlamaya çalıştığımız evrensel, durumsal, biçimlendirme yaklaşımlarını, geniş bir bakış açısıyla değerlendirdiğimiz zaman kurumsal temellerinin bağlamsal yaklaşımla benzer olduğu görülmektedir. Ayrıca normatif kuramı eleştirmiş ve bununla birlikte diğer yaklaşımların eksikliklerini gidermede tamamlayıcı bir rol üstlenmiştir. Bağlamsal yaklaşımın, stratejik insan kaynaklarına yönelik küresel çapta bir açıklama getirdiği belirtilmektedir. Bu yaklaşım, geniş kapsamlı bir model önermekte ve diğer bakış açılarına göre daha makro düzeyde ele alınmaktadır.

Bağlamsal yaklaşımın geliştirilmesi için öne sürülen bir model bulunmaktadır. Schuler ve Jackson'ın, çıkar grupları modeli olarak adlandırdığı bu model, örgütle stratejik bakış açısı arasında bir bağ kurmaya odaklanmıştır. Ayrıca kurumsal yapı ile çalışanlar arasındaki bütün temas noktalarını kapsayan bir temel anlayış oluşturmaya hassasiyet göstermiş ve bu anlayışa yönelik detaylı eylem planları geliştirmiştir (Bayat, 2008: 80).

Yukarıda detaylı olarak açıklanmaya çalışılan evrenselci yaklaşım, durumsal yaklaşım, biçimlendirme yaklaşımı ve bağlamsal yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimini birçok açıdan değerlendirerek gelişimine pozitif bir katkı sunmayı hedeflemişlerdir. Bu yaklaşımların ortaya koyduğu çıkarımlar, stratejik insan kaynakları yönetiminin farklı açılardan ele alınmasına, uzun vadede gelişim göstermesine ve daha iyi anlaşılmasına pozitif katkı sunmuşlardır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurumların performansı arasındaki ilişkilere sundukları önemli katkılarla örgütsel performansın gelişmesinde temel etken oldukları değerlendirilmektedir. Ayrıca çeşitli varsayımları her yönüyle analiz ederek rekabet avantajı kazanılmasına katkı sunmuşlardır.

Genel hatlarıyla aktarmaya çalıştığımız bu yaklaşımların daha iyi anlaşılabilmesi için aralarındaki fark ve benzerlikleri gösteren bir tablo oluşturulmuştur. Bu dört yaklaşımın temel özellikleri ve nitelikleri, aşağıda yer alan tablonun incelenmesiyle daha net bir şekilde anlaşılacaktır.

**Tablo 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması**

|                         | Temel Varsayım                                                                                           | Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler                                   | Analiz Seviyesi                                          |                                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Evrenselci Yaklaşım     | Örgütün performansını artıran en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları vardır.                      | Doğrusal ve genel bir uygulama                                                         | En iyi uygulama başarılı performansı sağlar.             | Başarılı ve üstün performans, belirli uygulamalar ile mümkündür. |
| Durumsal Yaklaşım       | En iyi uygulamaları reddetmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları üçüncü değişkenlere bağlıdır. | Durumsal değişkenler, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye katkı sunar. | Farklı durumsal çalışmaların hedefi tek bir uygulamadır. | Bazı durumsal çalışmalar uygulama setine odaklanır.              |
| Biçimlendirme Yaklaşımı | Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel kalıpları, insan kaynakları yönetimine dayanmaktadır.       | İnsan kaynakları yönetimi kalıplarının örgüt performansına etkileri üzerinde durulur.  | Daima sistematik bir analiz seviyesi                     |                                                                  |
| Bağlamsal Yaklaşım      | Stratejik insan kaynakları yönetimi, makro sistemin bir parçasıdır.                                      | İnsan kaynakları yönetimi değişkenleri önceki sistemle uyumlaştırılmıştır.             | Örgütü kapsayan bir analiz seviyesi                      |                                                                  |

**Kaynak:** Ceylan H. , Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark A.Ş. Örneği, 2016, s.23.

## 2.5.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Geleceği

Tarihsel süreç içinde kurumlar var olduğu dönemin şartlarına göre yapısal değişimler yaşamış ve önemli ilerlemeler kaydetmiştir. İçinde bulunduğumuz dönemin geldiği seviyeye bakıldığı zaman ise gelişen teknolojinin, dijitalleşen iş süreçlerinin olduğu bir iş hayatında uyum sürecinin mutlak önem kazanacağı ve bunun da insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğiyle mümkün olabileceği değerlendirilmektedir (Asiltürk, 2019: 542). Çünkü kurumların artan rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için stratejik insan kaynakları yönetiminin, çalışanların becerilerini geliştirecek, yeteneklerini keşfetmeyi sağlayacak, yenilikçiliği takip edecek ve kurumların, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak hedeflerine hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayacak insan kaynakları uygulamalarından daima etkin bir şekilde yararlandığı görülmektedir. 21.yüzyılda ise kurumların yaşadığı teknolojik değişim ve ortaya çıkan yeni iş modelleri, insan kaynaklarının yönetim anlayışının güncellenmesi gerektiğine olan bakış açısını güçlendirmiş ve dijitalleşen bir yenilenme sürecinin gerçekleşebilmesi noktasında insan kaynakları yönetimini daha stratejik bir konuma getirmiştir. Endüstri 4.0'ın ortaya çıkmasıyla birlikte yetenekli ve donanımlı insan kaynağına olan ihtiyaç artmış ve insan kaynakları uygulamalarının bu yenilikçi bakış açısına göre tasarlanması ihtiyacı doğmuştur.

Günümüz dünyasında dördüncü sanayi devrimi olarak nitelendirilen ve günümüz dijital teknolojileri konusunda çığır açan Endüstri 4.0 kavramı, üretim alanında geleneksel işleyişe son vererek üretim süreçlerinin ve yaşam alanlarının dijitalleşmesini sağlayan, bilgi ve iletişim teknolojileri ile makine gibi fiziksel bir sistemin birbirlerine entegre olabilme fırsatı sunan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Oruçoğlu, 2022: 58). Bu kavramdan, tarihsel süreç içinde, ilk kez 2011 yılında Hannover fuarında söz edilmiştir. Almanya'da birçok akademisyen ve araştırmacı Endüstri 4.0 kavramına ilgi göstermeye başlamış ve en çok incelenen konulardan biri olmuştur (Filizöz ve Orhan, 2018: 111). Endüstri 4.0 terimi, siber fiziksel sistemler, 3D yazıcı teknolojisi, nesnelerin interneti, hizmetin interneti, akıllı fabrikalar, büyük veri, bulut bilişim, yapay zeka gibi temel bileşenleri kapsamakta ve bilişim teknolojileri, dijitalleşme ve üretim sektörleri arasında bir sinerjinin oluşmasını hedeflemektedir (Şendoğdu, 2020: 166). Ayrıca temel bileşenlerin dışında teknolojik gelişmelerin ışığında, üretim sistemlerini ve üretim

aşamalarını hızlı bir mekanizma durumuna getirmekte ve bununla birlikte ham bilgiyi işleme sürecinde, detaylı analizlerin yapılmasıyla üretim ağının odak noktası haline gelmektedir (Sarnıç ve Özutku, 2024: 143).

Endüstri 4.0 ile birlikte literatüre girmeye başlayan teknolojik sistemler arasında ana temel bileşenlerden olan siber fiziksel sistemler, akademisyenlerin en çok üzerinde durduğu konulardan biri olmuştur. Siber fiziksel sistemler (CPS-Cyber-Physical Systems), fiziksel dünyayı daha verimli kullanabilmek adına siber teknolojiler tarafından desteklenen ve koordinasyonu içeren sistemler olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel ve dijital ortamlardaki kontrolü sağlayabilmek ve teknolojik cihazlarla izleme kabiliyeti kazanabilmek için akıllı robot, sensör gibi fiziksel makineleri destekleyen sistemler geliştirilmiştir (Şahin ve Yılmaz, 2021: 145). Ayrıca üretim alanında yüksek verimliliği sağlayabilmek ve etkinliği artırabilmek için oluşturulan dijital ortamın temel dayanağı siber fiziksel sistemlerdir. Bu sistem ile uygulamalar, internet sayesinde dünya çapında etkileşime girebilmektedirler.

3D yazıcı teknolojisi, üretim alanlarında dijital bir gösterimi, katmanlar şeklinde inşa ederek üç boyutlu fiziksel modeller oluşturabilmeyi mümkün kılmaktadır. Ayrıca süreç içinde çeşitli kombinasyonlar yaratarak birçok alanda işlevsel ürünler geliştirmeyi başarabilmektedir. Bu alanlar eğitimden ulaşım, iletişimden sağlığa, şehir mimarisinden dijital dönüşüme ve gıdadan üretime, birçok endüstri üretimini kapsamaktadır. 3D yazıcı teknolojisi, modelleme ve fiziki ortama aktarım konusunda farklılıklar gösterebilmektedir (Şendoğdu, 2020: 166).

Dünyada büyük bir veri ağının oluşmasına zemin hazırlayan nesnelerin interneti kavramı, farklı kaynaklardan elde edilen verilerin bir araya getirilmesini, planlanmasını ve çoğaltılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramla, sanayi alanında ve literatürde bazı yeniliklerin temeli oluşturulmuştur. Bunlar akıllı ürünler, akıllı fabrika teknolojisi ve akıllı servis ağıdır (Göktaş ve Baysal, 2018: 1412). Nesnelerin interneti ile birlikte veri girişinin insanlar tarafından yapıldığı geleneksel yöntemlere ihtiyaç kalmamakta ve gelişmiş cihazlar ile araçların birbirleri arasında yaptığı veri aktarımı sayesinde, toplanan bilgilerin ışığında, detaylı analizler yapılarak karar verilmektedir. Ayrıca nesnelerin interneti, dünya çapında üst düzey bir veri ağı sistemi

oluşturmakta ve bu sistem sayesinde kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesine olanak vermektedir.

Hizmetlerin interneti sayesinde geniş bant internet teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşmaya başladığı görülmekte ve bununla birlikte sunulan hizmetlere ulaşabilme olasılığı giderek artmaktadır. Kurumların ve özel işletme sahiplerinin, temel hizmetlere ek olarak yeni hizmet teklifleri sundukları ve katma değerli hizmetleri bir arada kullandıkları fikrini sahiplendikleri görülmektedir. Bu kavram ile birlikte sanal dünyada, dijitalleşmenin faydalarından yararlanılarak makinelerin, cihazların ve araçların programlanabilmesiyle, kendi kendilerini yönetebilmesi, planlama yapabilmesi ve bunların özelinde isteklere dayalı modellerin geliştirilebilmesi amacını taşıyan bir ağ yapısının oluşturulması hedeflenmektedir (Tutar ve Ayaz, 2023: 158). Fakat bu dinamik ağ yapısının, bağlantı ve veri aktarımını kolaylaştırması, güvenlik açığı riskini oluşturacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Dijital medya ağının, bilgi bolluğunu oluşturması neticesinde, hizmetlerin interneti alanında yapısal reformların yapılacağı öngörülmektedir.

Akıllı fabrikalar: çalışanlar, internet ağı ve makineler arasında güçlü bir etkileşimin yaşandığı fabrikalar olarak tanımlanmaktadır. Bireyler ve yönetim kuruluşları, dönemin şartlarına uygun bir üretim süreci başlatabilmek adına Endüstri 4.0'ın öncü olduğu yeni nesil ve modern fabrikaların kurulmasını temel anlayış olarak benimsemişlerdir. Başarılı inovasyon süreçleri ve akıllı makinelerin kullanılması, üretim değer zincirinin gelişmesini, analiz edilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlayacaktır (Türkel ve Bozagaç, 2018: 426). Ayrıca akıllı fabrikalarla birlikte iş kazaları büyük oranda önlenmekte, maliyet giderleri azalmakta, üretimde verim düşüklüğü minimum seviyelere indirgenmekte, enerji tasarrufu sağlanmakta ve işveren için maliyet artırıcı unsurlar sorunu çözülmektedir. Bu teknolojik ilerleme sayesinde iş takibi ağ bağlantıları üzerinden rahatlıkla kontrol edilebilmekte, yapılan plan ve programların hedeflenen tarihte bitirilmesine olanak sağlamak ve stratejik öneme sahip konularda başarı oranını yükseltmektedir. Diğer yandan gelişmiş üretim ağının sunduğu esneklik sayesinde tedarikçilerin işlerini kolaylaştırmaktadır.

Kurumlar tarafından kullanılan bilişim sistemleri, teknolojinin sunduğu kaynaklar sayesinde büyük hacimli işlemleri rahatlıkla yapabilmekte ve verilerin güncelliğini

kaybetmeden hızlı bir şekilde işlenmesini sağlamaktadır. İnternetin sunduğu olanaklar ile çok farklı kaynaklardan çok fazla veriye ulaşılabilme imkânı yakalanmış ve bu sahip olunan verilerin saklanabilmesi sağlanmıştır. Büyük veri, hacmi çok hızlı bir şekilde artan ve çok fazla bilgi çeşitliliğini kapsayan geniş çaplı veri ağını tanımlamaktadır. Büyük veriyi işleme sistemleri ise ham bilgilerin, veri madenciliği yöntemi ile işlenerek süzgeçten geçirilmesini sağlamakta ve elde edilen bilgilere bir anlam veya değer yüklemektedir (Demiral, 2019: 198). Günümüzde dijitalleşmenin yansımalarını net bir şekilde görmekteyiz. Videolar, fotoğraflar, sosyal medya platformlarında yapılan paylaşımlar, internet siteleri, uygulama arayüzleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler yapılandırılarak faydalı ve anlamlı bir bilgi şekline dönüştürülebilmektedir.

Bulut bilişim, günümüzde var olan sistemlerin yeniden tanımlanmasıyla birlikte yaşanan değişimin yarattığı, gelişmiş bir teknoloji ile bilgilerin, verilerin sanal ortamda saklanmasını sağlamakta ve sınırsız bir depolama sistemi oluşturmaktadır. Ayrıca donanım ve yazılım alanında gerçekleştirilen yenilikler ile internet üzerinden anlık olarak istenilen verilere ulaşılabilir. Kurumlar, bulut altyapılı sistemleri kullanarak arzu ettikleri bilgilere erişmekte, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama noktasında avantaj elde etmekte ve anlık bilgilere kolayca sahip olabilmektedir. Teknolojik araçlar ve cihazlarla hazırlanan bilgiler, bulut bilişimin oluşturduğu sistem içine veri olarak girmekte ve depoda saklanan bu bilgiler internet altyapısı sayesinde kullanılabilir (Çelik, 2021: 438). Bilişim sistemlerinde yaşanan bu ilerlemeler, kurum yöneticilerinin, üreticilerin ve tüketicilerin bakış açılarını değiştirmelerine neden olmuştur. Bulut bilişim ile iş ortamları farklılaşmaya başlamış ve yazılım alanında yaşanan ilerlemelere paralel olarak hareket edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda kurumlarda çalışan personeller istedikleri bilgiye hızlı bir şekilde erişebilmekte, yer ve zaman fark etmeksizin verileri elde edebilmekte ve büyük verileri depolama şansını yakalamaktadır.

Yapay zekâ, insana özgü fonksiyonların taklit edilerek aynı seviyede veya insanların düşünce yapısına benzer bir şekilde davranış biçimlerine, problem çözebilme yeteneklerine sahip olan bir teknolojidir. Ayrıca gözlem yeteneği sayesinde bilgileri toplayabilmesi ve bu bilgileri, önceden yüklenen algoritmalar ile analiz edip kendini geliştirebilmesi, günümüz teknolojilerinde ön plana çıkmasını sağlayan önemli etkenlerdendir (Kaya, 2021: 74). Kurumlar yönetim anlayışını ileri seviyelere

taşıyabilmek, etkin bir maliyet yönetimi sergileyebilmek, organizasyon faaliyetlerini verimli bir şekilde tasarlayabilmek ve ürün kalitesini iyileştirebilmek için yapay zekâ uygulamalarını değerlendirmeli ve bununla birlikte çalışmaların işleyiş süreçlerine dâhil etmelidir (Sarnıç ve Acar, 2024: 156). Endüstri 4.0'ın bileşenlerinden siber fiziksel sistemler, hizmetlerin interneti, nesnelerin interneti, büyük fabrikalar, bulut bilişim gibi yapı taşları yapay zekanın sunduğu avantajlardan yararlanmakta ve kendi teknolojik sistemleriyle de katkı sunmaktadır. Yapay zekânın sunduğu yeniliklerin zamanla farklı teknolojik gelişmeleri tetikleyebileceği ve bu gelişmelere yön verebileceği öngörülebilir bir gerçektir.

Endüstri 4.0 kavramının, günümüz teknolojilerine katkıları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmış ve insan kaynakları uygulamalarına etkisinin irdelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çünkü dijital bilgi çağıyla birlikte yeni kavramların çalışma hayatına girmesi ile geleneksel anlayışların anlamlarını yitirmeye başlaması süreci, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında da etkili bir şekilde hissedilmiştir. Nitelikli iş gücüne sahip olmak isteyen kurumlar, dijitalleşme sürecine önem vermeye başlamakta ve planlanan organizasyonların dinamiğini bu doğrultuda belirlemeye özen göstermektedirler. Endüstri 4.0 teknolojisinin yarattığı yenilikler, insan kaynakları yönetimi alanında, çalışanlara karşı bakış açılarının değişmesini ve aranan niteliklerin güncellenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Teknolojik gelişmelerin, insan kaynakları yönetimine yansımaları değerlendirildiğinde ise bireye değer veren beşeri sermaye kavramının yerini dijitalleşme ile birlikte dijital araçlara bırakmaya başlaması ve inovasyona verilen değerin artmasıyla yönetim anlayışının büyük değişim geçirmesi, dijital insan kaynakları yönetimi kavramını doğurmuştur. Bu yaşanan gelişmelerin sonucunda kurumlar, dijital teknolojiye dayalı insan kaynakları yönetimi sistemi oluşturmaya başlamıştır. Bu sistemle birlikte bireysel yeteneklerin geliştirilebileceği, yaratıcılığa dayalı üretimin destekleneceği, çalışanların eğitim süreçlerinin sürekli olarak güncelleneceği ve planlanan faaliyetlerin, çevresel koşulların yaratacağı değişikliklere karşı hızlı reaksiyon gösterebileceği bir yönetim anlayışı hedeflenmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, yaşanan bu teknolojik ilerlemeler ile organizasyonların yapısını değiştirmiş ve dijitalleşmeyle birlikte çalışmaları ağ üzerinden yönetmeye başlamıştır. Ayrıca siber fiziksel sistemler sayesinde makineler ile sanal

dünyayı birbirine bağlayan ağ yapısını etkili bir biçimde kullanmayı öğrenmiştir. Endüstri 4.0 ya da başka bir deyişle dördüncü sanayi devrimi, farklı meslek türlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda, işe alım süreçlerinde istenilen özellikler değişim göstermiş, çalışma usullerinde yeni yöntemlere geçilmiş, insan kaynakları biriminin stratejik niteliği daha da önem kazanmış ve görev tanımlamaları güncellenmiştir. Dijital dönüşümle birlikte nesnelerin yani makinelerin, internet sayesinde, birbirleriyle kurduğu iletişim yöntemlerinin hızlı ve başarılı bir organizasyon süreci yaratılmasına olanak verdiği görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının bu sürece dâhil olabilmesi için nitelikli çalışanların örgüte kazandırılması gerekmektedir. Bunun için de büyük verinin kullanılabilmesi büyük önem arz etmektedir. Endüstri 4.0'ın bileşenlerinden olan büyük veri kavramı, gerekli olan tüm bilgileri depolayabilmekte ve değerli verileri analiz ederek insan kaynakları birimine sunabilmektedir. Bu durum insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğine pozitif katkı sunmakta ve sürdürülebilirlik konusunda önemli avantajlar sunmaktadır.

Kurumların, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını etkin bir şekilde kullanabilmek için Endüstri 4.0 kavramının getirdiği dijital dönüşüm sürecine dâhil olması gerekmektedir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının planlanması aşamasında ihtiyaç duyulan insan gücünün niteliği son derece önemlidir. Bununla birlikte, teknolojik gelişmeler ışığında, otomasyon sistemleri ve yapay zekânın, üretim süreçlerine katılması büyük önem arz etmektedir. Çünkü rekabet ortamının olduğu ortamlarda başarılı olabilmek adına dijital çağda yaşanan gelişmelerin takip edilmesi ve sisteme entegre edilmesi gerekmektedir. Bu sayede, organizasyonlar ve planlamalar amaçlarına ulaşabilmekte, Endüstri 4.0'ın getirdiği yeniliklerle bir uyum yakalanabilmekte ve rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Şahin ve Bozkurt, 2024: 159). Bu yaşanan gelişmelerle birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi alanında bir takım düzenlemelerin yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. Çalışma koşullarının değişmeye başlaması, iş güvenliği açısından yeni planlamaların yapılmasını zaruri kılmaktadır. Ayrıca bilgi güvenliği ihlali önleyebilmek ve bilişim suçlarının önüne geçebilmek için güncel yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Türkel ve Arıkan, 2020: 130).

Üretim teknolojileri ve verilere dayalı bir dijitalleşme çağını başlatan Endüstri 4.0 kavramının, stratejik insan kaynakları yöntemine yansımaları ve bu yansımaların sonucu

beklenen etkiler üç ana başlıkta incelenmektedir. Bunlar; kişisel yeterlilikler, metodolojik (yöntem bilimi) yetenekler ve sosyal yeterliliklerdir. Kişisel yeterlilikler: sabırlı olma ve zamanı yönetebilme, zor koşullarda başarılı performans yönetimi sergileme, problem çözme kabiliyeti, tartışmalar sonunda fikir uyumunu sağlama yeteneği, verilen bir görevi yapabilme becerisidir. Ayrıca bireylerden beklenen davranışlar ise kendi motivasyonunu sağlaması ve hayatının her anında karşılaşılabileceği olaylara karşı kontrol edebilme becerisini geliştirebilmesidir. Metodolojik yetenekler: En iyi yöntemi uygulayabilme yeteneği, veri toplama ve analiz yapma becerisi, yaratıcı ve pratik düşünme, yaşanan sorunlara çözüm üretme, verimliliği sağlayan düşünce anlayışı, bilimsel araştırmalara odaklanma fikri gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Sosyal yeterlilikler ise iletişim becerileri, sosyal dil öğrenme stratejileri, birlikte çalışabilme, çalışma sürecinde uyumu yakalama ve sinerji oluşturma, liderlik karakteri ve sosyal ağ kurma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2023: 19).

Stratejik insan kaynakları yönetimini, Endüstri 4.0 kavramının yarattığı dijital bilgi ve teknoloji çağından bağımsız düşünmek artık imkansız hale gelmektedir. Yeni dönemde insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, otomasyon sistemlerini benimseyen, akıllı robotları önemseyen, internet ağı kullanımını merkezine alan ve küresel dijitalleşme ışığında pozisyon alan bir yapıda olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin daha stratejik bir nitelik kazanabilmesi için insan kaynakları birimlerinin, küresel ölçekte dijitalleşmeyi ve yaşanan teknolojik gelişmeleri takip edecek bir yönetim ağını oluşturması büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının pratik ve hızlı olmasının sağlanması, işe alım sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, sosyal medyanın etkin bir şekilde kullanılması ve dijital sistemlerin benimsenmesi gibi stratejik konuların, güçlü bir inovasyon sayesinde daha etkin ve verimli olması hedeflenmektedir. Endüstri 4.0 ile birlikte yazılım geliştirme süreçleri büyük ilerleme kaydetmiş, akıllı üretim ve ağ programlarının cihazlarla uyumlu hale getirilmesi, bireylerden kaynaklanan hataların minimum seviyeye indirilmesini sağlamıştır. Ayrıca organizasyonel faaliyetlerin yapılması konusunda profesyonelleşmenin sağlanması, insan kaynakları departmanının, Endüstri 4.0'ın yeniliklerini temel alarak oluşturduğu, sistem altyapısı sayesinde.

Kurumların başlattığı dijital dönüşüm süreci, küresel alanda yaşanan teknolojik ilerlemeleri adım adım takip etmeli ve bu gelişmelerin örgüt altyapısına entegre olabilmesi için çalışmalar yürütmelidir. Endüstri 4.0'ı temel alan yeni stratejiler geliştirme çabaları ve bunları stratejik insan kaynakları yönetiminin sistemine dâhil etme süreci yönetim yapısı ve düşünce anlayışlarının değişmesinde büyük rol oynamıştır. Bu gelişmeler neticesinde yeni nesil insan kaynakları yönetimi anlayışından bahsetmek mümkündür. Yeni nesil insan kaynakları yönetimi anlayışının etkileri, stratejik planlamalara, eğitim programlarına, uzun vadeli hedeflerin belirlenmesine, performans yönetimine, işe alım süreçlerine, yetenekleri keşfetmeyi sağlayacak parametrelere kadar hissedilmektedir. Son olarak çalışanların teknolojik yeniliklere adapte olabilmesi için eğitim ve geliştirme programlarının planlanması ve bu programların etkin bir şekilde uygulanması gereklilik arz etmektedir (Kırmızısaç, 2021: 165).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.KAMU YÖNETİMİ

#### 3.1.Kamu Yönetimi Kavramı

Kelime olarak “kamu”, Türkçede, herkes, bütün; herhangi bir ülkedeki vatandaşların bütünü; halk gibi anlamlara gelmektedir. “Kamu düzeni”, toplumun tamamını ilgilendiren düzen anlamına; “kamu sektörü”, devlet tarafından yürütülen ekonomik etkinliklerin tamamını kapsamaktadır. “Kamu personeli”, kamu hizmetinde faaliyet gösteren kişileri, “kamuoyu”, toplumun büyük bir kesiminin belirli bir konu hakkında benimsediği düşünce, davranış ve inançların toplamını ifade eder. “Kamu tüzel kişileri”, kamu yararının gerçekleşmesine yönelik kamu gücüne sahip gerçek ve tüzel kişileri; “kamu hukuku”, devletin kuruluş ve hukuksal açıdan işleyişini, devletin vatandaşlarla ve kendi kurumlarıyla olan ilişkilerini düzenleyen kuralların bütünü anlatmaktadır (Eryılmaz, 2019: 6).

Kamu yönetimi, karar mekanizmasının oluşturulmasıyla birlikte kamu hizmetlerini etkin bir şekilde uygulamayı bununla birlikte kamu politikaları ve hükümet politikaları temelinde oluşturulan programların aksatılmadan hayata geçirilmesini sağlar. Kamu düzeninin korunması ve halk refahının sağlanması son derece önemlidir. Kamu yönetiminin faaliyet alanına baktığımızda ise hiyerarşik bir yapı içerisinde sınırlı bir yetkiyle yürütme organı içerisinde yer alır. Akademik bir yönetim disiplini olarak kabul gören kamu yönetimi, kamu politikalarının hazırlanmasında gerçekçi ve geleceğe dönük bir organizasyon süreci gerçekleştirir.

Kamu yönetimi tanımına işlevsel olarak baktığımız zaman, kamu hizmetlerinin detaylı bir şekilde incelemesi yapılarak, belirli kurallar dâhilinde çerçevesinin çizildiği ve planlı olarak uygulanmaya konulduğu bir süreçtir. Kamu yönetimine yapısal olarak baktığımızda ise devletin örgütsel görevlerini, birimler arası görev dağılımını ve birimler arasındaki uyumu ile amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için sistematik işleyişin düzenli bir şekilde sağlanmasını ifade eder. (Çevikbaş, 2012: 12)

Geçmişten günümüze çeşitli reformlarla değişiklikler yaşayan kamu yönetimi sisteminin iki temel yapı üzerine kurulu olduğunu söyleyebiliriz. Kamu sistemi

dâhilindeki bu temel yapılara baktığımızda yönetimin merkezi ve yerel olmak üzere iki düzeyde örgütlendiğini görüyoruz. Kamu kaynaklarının kullanımına ve uygulanan kamu hizmetlerine baktığımızda Türkiye'de yönetim yapısının 2004 yılına kadar son derece merkeziyetçi bir yapı olduğu görülmektedir (Usta, 2014: 29). Merkezi yönetimin kamu hizmetlerini yerine getirmede zorlanması ve sorunlara çözümler getirememesi nedeniyle bazı kamu hizmetlerini, 2004 sonrası gerçekleştirilen reformlarla yerel yönetimlere devretmeye başlamıştır. Ancak uygulamada kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerel yönetimler tarafından uygulanması pek mümkün olmamıştır. Kamu hizmetlerini uygulamada yerel yönetimler üzerinde gölge olan merkeziyetçi yapının etkisinin azaltılabilmesi için köklü yapısal düzenlemelerin yapılması ve mali olarak merkezi yönetime bağlılığın azaltılması gerekmektedir (Çiçek, 2014: 61). Cumhuriyetin ilanından itibaren kamu yönetim sisteminin idari yapısında çeşitli değişimler yaşanmış ve bu değişimlerde uygulanan düzenlemeler hep farklılık göstermiştir.

Cumhuriyetin ilk yıllarından DPT'nin kurulmasına kadar olan süreçte yabancı uzman raporları dikkate alınarak idari yapı üzerinde bir takım değişiklikler yapılmıştır. Devlet kurumları bünyesinde yeni birimler oluşturulmuş ve personel rejimi üzerine çalışmalar yapılmıştır. Kamu yönetim sistemi içinde bürokrasiyi ve kırtasiyeciliği önleyebilmek için kamu çalışanlarının yetkilerini devredebilmesi için öneri getirilmiştir. Planlı dönemin başlangıcı sayılan 1960 yılları itibariyle ise yeni kurumların kurulması, araştırmalar yapılarak yeni projelerin oluşturulmasıyla kamu hizmetlerinin yapı ve işleyişi üzerinde durulmaya başlanmıştır. 2000'li yıllardan itibaren ise kamu yönetiminin idari yapısında köklü reformlar yapılmıştır. Yapılan yeni reformlar sebebiyle 2000'li yılları ayrı bir dönem olarak değerlendirmek doğru olacaktır. Bu dönemde hizmet sunumu, hizmet kalitesi olarak özel sektör yönetim anlayışının etkinliğini, verimliliğini ve esnekliğini kamu sektörüne dâhil ederek kamu hizmeti alanında katılımcı ve adaletli bir yönetim anlayışı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dönemsel olarak hayata geçirilen çeşitli uygulamalar kamu hizmetin etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak artırmıştır (Göçöglü, Kurt ve Öktem, 2019: 51).

Türkiye'de kamu yönetimi alanında yapılan reformlar ve yaşanan değişimler genel çerçevesiyle birlikte aşağıdaki tabloda detaylı ve sistematik olarak verilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3.1. Dönemsel Olarak Türkiye’de İdarenin Yeniden Yapılanması ve Özellikleri**

| <b>Dönemler</b>                                         | <b>Düzenlemeler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Özellikleri</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planlı Dönem Öncesi<br/>Düzenlemeler (1923-1960)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Hines Raporu</li><li>-Neumark Raporu</li><li>-Thornburg Raporu</li><li>-Barker Raporu</li><li>-TODAİE’nin Kurulması</li><li>-Martin-Cush Raporu</li><li>-Gruber Raporu</li><li>-Maurice Chailioux</li><li>- Dantel Raporu</li><li>-Gıyas Akdeniz Raporu</li><li>-F. Baade Raporu</li><li>-Podol Raporu</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Yabancı Uzmanlardan Yararlanma</li><li>- İdari Yapının Geliştirilmesi (Eski Kurumlar, Yeni Birimler)</li><li>- Yetki Devirleri - Personel Rejimi Düzenlemeleri</li><li>- Hukuki Düzenlemeler</li></ul>                                                                                              |
| <b>Planlı Dönem Düzenlemeleri<br/>(1960-2002)</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>-DPT’nin Kurulması</li><li>-DPD’nin Kurulması</li><li>-İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor</li><li>-MEHTAP Raporu -İdari Reform Danışma Kurulu Raporu</li><li>-KAYA Raporu</li><li>-Bağımsız Düzenleyici Kurumların Kurulması</li></ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- İdari Yapı ve Görevlerde Eksiklik Tespiti</li><li>- Eksikliklerinin Nedenlerinin Tespiti</li><li>- Tespitlere İlişkin Öneriler</li><li>- İzlenecek Yol, Örgütlenme ve Uygulamanın Belirlenmesi</li></ul>                                                                                            |
| <b>2002 Sonrası Düzenlemeler</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>-2011 Yılı KHK’ları</li><li>-5449 Sayılı Kanun</li><li>-6360 Sayılı Kanun -Bilgi Edinme Kanunu</li><li>-5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu</li><li>-Yeni Kurulan Kurum ve Kurullar</li></ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Etkin Kamu Yönetimi İçin Bakanlıkların Kurulması, Eski Bazı Kurumların Kapatılması (Örneğin TODAİE)</li><li>- Yönetimde Verimlilik, Etkinlik Şeffaflık, Adalet, Hesap Verebilirlik, Katılım</li><li>- Yönetimde Sivil Katılıma Yönelim - Odağın İdari Yapıdan Hizmet Kalitesine Yönelmesi</li></ul> |

**Kaynak:** Göçoğlu V., Kurt İ.D. ve Öktem M.K., İdari Reformun Yüz Yılı: Türk Kamu Yönetimi Reformlarının Karar Verme Yaklaşımları Çerçevesinde Değerlendirilmesi, 2019,s.52-53

### 3.2.Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişim

Kamu yönetimi geçmişten günümüze kadar gelen süreçte yapısal ve işlevsel olarak sürekli bir değişim içinde olmuştur. Dünya ekonomisinde yaşanan her büyük kırılma, kamu yönetimi alanında da köklü değişikliklere sebep olmuştur. 1929 ekonomik kriziyle birlikte devlet piyasaya müdahale etmeye başlamış ve bu yönde çalışmalar yapmıştır. Ekonomide maliye politikasının öneminin artmasının yanı sıra hukuk alanında da destekleyici temeller oluşturulmuştur. Devletin sosyal ve finansal konularda ağırlığı giderek artmıştır. Bu durum 1973 Petrol Krizine kadar sürmüştür. (Göçoğlu ve Gündüz, 2020: 5). Krizle birlikte devletler, halkın ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve refah seviyelerini yükseltebilmek için reform çalışmaları yapmak durumunda kalmıştır. Dönemin şartları ve koşullarına göre devletlerin içinde bulunduğu ekonomik durum yönetim anlayışlarına da yansımıştır. Tarihin her döneminde yaşanan sosyal ve ekonomik gelişmeler zamanla devletleri kendi yapılarında da değişiklik yapmaya sevk etmiştir.

Tarihsel olarak baktığımızda 1970'ler sonrası küreselleşmenin büyük bir ivme kazanmasıyla birlikte dünya, ekonomik ve sosyal açıdan kabuklarını kırmış, büyük ve yapısal değişimler geçirmeye başlamıştır. Bu değişimler kamuda baskın bir rolü olan devletlerin, yapısal ve işlevsel olarak bir takım değişikliklere gitmesine sebep olmuştur. Kamu yönetimi alanında halkın artık daha fazla söz sahibi olmasıyla birlikte, halkın istekleri artmış ve çeşitlenmiştir. Halkın artık daha etkin bir şekilde yönetim süreçlerinde yer alması, reform ve yeniliklerin önünü açmıştır. Gelişen iletişim ağıyla birlikte, çağdaş ve modern dünya düzeni içerisinde artık ihtiyaçlara uygun hizmetlerin verilmesi, kamu yönetiminde esnekliğin sağlanması, teknolojinin gelişmesiyle düşüncelerin daha rasyonel ve pratik bir hal alması, dünyada yaşanan yeni gelişmelerden hemen haberdar olunması yeni kamu yönetimi anlayışına geçişi hızlandırmıştır. Küreselleşmenin hızlanması ve gelişen teknolojinin etkisiyle kamu yönetimi alanında büyük çaplı reformlar yapılmıştır. Bu gelişmelerin Türkiye'ye de yansımaları olmuş ve kamu yönetimi alanında köklü değişiklikler yapılmıştır. Yeni konjonktürde devlet mekanizması, toplumun her kesimine hitap eden, adalet ve eşitlik ilkesini temel alan yönetim yapısıyla, sorunlara etkin ve doğru çözümler üreten sistematik bir bakış açısıyla yaklaşmaya başlamıştır. Ayrıca ekonomik alanda yapılan reformlar ile serbest piyasa ekonomisine geçiş süreci başlamış ve sürecin tamamlanabilmesi için kamu yönetimi mevzuatında köklü değişiklikler yapılmıştır.

Yönetim alanında yaşanan bu gelişmelerle birlikte hizmet anlayışı daha kapsamlı olmaya başlamış, yapılan işlerin planlı ve programlı olması sağlanarak çağdaş yönetim anlayışından etkin bir şekilde yararlanılmıştır.

### **3.2.1.Geleneksel Kamu Yönetimi**

Yönetim uygulamaları, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana oluşan bir yapı olmasına rağmen, yönetimin bağımsız bir disiplin olarak bilimsel alanda incelenmesi daha çok Kıta Avrupası ve Anglo-Sakson coğrafyasında görülmektedir. Özellikle kamu yönetiminin bağımsız bir disiplin olarak ortaya çıkması noktasında detaylı bir inceleme yapıldığında hâkim paradigmanın geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı olduğu görülmektedir (Çelik ve Akca, 2021: 378). 1900'lü yılların başından itibaren gelişme gösteren yönetim teorileri belirli dönemlerde değişim yaşamış, değişime uğrayan her dönem bir önceki dönemde ortaya konulan teoriler üzerine eklemeler yaparak daha gelişmiş bir yönetim anlayışı oluşturmuştur. Kamu yönetiminde başlangıç olarak sayılan ve yönetim anlayışına ışık tutan geleneksel yaklaşım, yönetimin bilimselliğine ve maksimum ürün sağlama konularına odaklanmıştır (Tosun ve Dülger, 2019: 162).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 19. yüzyılın ikinci yarısından başlayarak 20. yüzyılın son çeyreğine kadar kamu yönetiminde yapısal ve işlevsel olarak hâkim teori olmuştur. Wilson'un 19.yüzyılın sonunda yazdığı makalesinde "siyaset/yönetim ayrılığı" ilkesi, Weber'in "ideal tip bürokrasi" modeli ve 20.yüzyılın başlarında Taylor'un "Bilimsel Yönetim" ilkesi geleneksel yönetim anlayışında büyük ölçüde bürokrasi modeline göre örgütlenmeyi temel almaktadır. Bu örgütlenmede yönetim ve hizmetlerde etkin ve verimli bir üretimin olması ana hedef olmuştur (Berkün, 2017: 655). Kamu yönetiminin, klasik anlamda yönetim anlayışı temeline detaylı olarak baktığımızda, literatürde bazı kişilerin görüş ve düşünceleri son derece etkin ve önemli olmuştur. Geleneksel kamu yönetimini inşa aşamasının temeli Wilson, Weber ve Taylor'un görüş ve düşünceleri etrafında şekillenmiştir. Wilson, kamu yönetimiyle siyasetin birbirinden ayrı olarak incelenmesi gerektiğini, yönetimin teknik ve bilimsel bir alan olduğunu ve siyasetin ise devlet adamlarının alanı olduğunu belirtmiştir. Weber'in oluşturduğu bürokrasi kuramı, sistematik ve planlı işleyiş biçimi içinde disipline olmuş bir örgüt ile siyasetçileri ve kamu görevlilerini ayıran, işbölümüne dayalı, kurallara sıkı bir şekilde bağlı, katı bir hiyerarşik yapıda yönetim anlayışı oluşturmuştur. Son olarak Taylor da

insan kaynakları yönetimi prensiplerini önemli ölçüde geliştirerek hem özel sektör de hem de kamu sektöründe geçerli olacak şekilde uygulama alanı oluşturmuştur. Bununla birlikte verimliliği ve üretimde etkinliği arttırmaya yönelik bu uygulamayı bilimsel bir yönetim sistemi haline getirmiştir.

Max Weber'in formüle ettiği bir bürokrasi modeliyle büyük ölçüde şekillenen geleneksel kamu yönetiminin bazı ilkeleri vardır. Bu ilkeler, ayrıntılı kurallar ve kaideler, alt-üst ilişkisine dayanan katı bir hiyerarşi, devamlılığı sağlamak için yazılı belgeler, işinde uzmanlaşma, yöneticilerle ile yönetilenler arasında kurulan dikey iletişim ve belirlenmiş yetki sınırları olmuştur. Bu ilkelerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılması kamu sektöründe tarafsızlığı ve üretkenliği arttıracakı düşünülmüştür. Kamu yönetim sisteminde ortaya çıkan geleneksel veya klasik kamu yönetimi, devletin yetki sahasını genişleterek devlete müdahaleci bir rol yüklemiştir. (Önen ve Ozan 2021: 524)

Kamu yönetiminde 20.yüzyılın sonlarına kadar geçerli olan yönetim anlayışını işlevsel ve yapısal olarak incelediğimizde hâkim olan teorinin geleneksel kamu yönetimi anlayışı olduğu görülmüştür. Bu anlayışın esas aldığı düşünceleri ve bu düşüncelerin temel ilkelerini dört madde olarak açıklamak mümkündür. Birinci ilke yapısal anlamda geleneksel kamu yönetimi anlayışını tanımlamaktır. Kamu yönetimi genel olarak bürokratik sisteme göre yapılanmayı amaçlamıştır. Sistem yasal olarak sınırları çizilmiş katı kurallara dayalı, katı hiyerarşiye sahip, kariyer odaklı ve oldukça merkezidir. Bu ilkelerin kamu hizmetinde gözle görülür bir değişiklik yapmayı amaçladığı ve üretimde etkinliği sağlayacağı varsayılmıştır. Kamu kurumları bu ilkelerle yönetilmeye çalışılmış ve bu ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalındığında, kamu sektörünün çok iyi bir şekilde yönetileceği öngörülmüştür. İkincisi ise devletin kendi yapısı içinde yer alan örgütlerin, kamusal mal ve hizmetlerin üretiminde ayrıca bu mal ve hizmetlerin dağıtımında etkin bir şekilde rol alması gerektiğidir. Sosyal devletin veya başka fikirlerin etkisiyle devlet bu alana yoğun bir eğilim göstermiş, mal ve hizmet üretiminde kaynakları etkili bir şekilde kullanıp verimliliği arttırarak ekonomik pazarda önemli bir konuma gelmiştir. Üçüncü ilke ise kamu yönetiminin siyasi ve idari konular bağlamında birbirinden ayrı değerlendirilebileceği düşüncesidir. İdarenin veya kamu idaresinin görevi talimat ve kuralları uygulamaktır. Siyasi karar vericiler hareket tarzını ve planları belirleme görevini üstlenecektir. Siyasetçiler kamusal alanda gerekli düzenlemelerin yapılmasına karar verir,

kamu yöneticileri ise bu kararları yerine getirmekle görevlidir. Siyasi kurumlara ve yöneticilere katı bir hiyerarşik yapı sistemi içinde görevler verilmektedir. Bu uygulamalarla kamu yönetimi kontrol altına alınacak ve sorumluluğu da sağlanmış olacaktır. Siyaset ve yönetimin ayrılması gerektiği görüşü Woodrow Wilson'ın 1887'de yayınlanan "Yönetimin İncelenmesi" makalesine dayanmaktadır. Dördüncü ilke, kamu yönetiminin, yönetim anlayışında özel bir konumda olmasıdır. Yöneticilik olarak özel sektördeki yönetim anlayışıyla farklılıklar göstermektedir. Kamu yönetimi, yetkiyi kendinde toplayan ve kurallara sıkı bir şekilde bağlı kalan otoriter yapısıyla özel sektörden ayrı bir konumda değerlendirilmelidir. Bu nedenle profesyonel bir bürokrasi olmalı ve çalışanlarına ömür boyu istihdam sağlayan yapısı dikkate alınarak düzenlemeler yapılmalıdır. Bu yönetim anlayışının siyasi tarafsızlığı olmalı ve her siyasi güce eşit şekilde davranış biçimi göstermelidir.(Eryılmaz, 2019: 9)

Son olarak devletin kamu yönetimi alanında uygulamayı tercih ettiği geleneksel kamu yönetimi anlayışının temel özelliklerini incelediğimizde merkeziyetçi bürokrasinin esas alındığı, hizmetleri uygulamada kamu yararı yerine daha çok kamu sunumuna odaklanıldığı, kamu örgütlerinde verimliliğin ve akılcılığın esas alındığı görülmektedir. Bu özelliklerden yola çıkarak geleneksel kamu yönetiminin bürokrasiyi kapalı bir sistem üzerinde şekillendirdiği sonucuna ulaşılır. Bu kapsamda geleneksel kamu yönetimi sistemini şekillendiren ve yönlendiren temel prensipleri üç ana düşüncede değerlendirmek gerekmektedir. Birincisi siyaset ve idarenin birbirinden ayrılması ilkesi; İkincisi; özel sektöre uygulanan ilke ve kuralların, kamu sektörüne uygulanan ilke ve kurallardan farklı olduğu düşüncesi ve üçüncüsü de Weber'in bürokrasi teorisinin temel alındığı düşüncesidir.

Sonuç olarak baktığımızda, 19.yüzyılın sonlarında başlayan geleneksel kamu yönetimi anlayışı 1980'li yıllara kadar önemli ölçüde etkisini hissettirmiştir. Fakat geleneksel yönetimin ilkeci tutumuna, kuralcı ve katı hiyerarşik yapısına karşı bir takım itirazlar gelmeye başlamıştır. Bu itirazlarla birlikte temel ilkelerin de sorgulanmaya başlanması geleneksel kamu yönetimi sistemi anlayışında önemli kırılmalar meydana getirmiştir. 1970'li yılların sonlarına doğru ise kaynakların etkin bir şekilde ve kalite standartları çerçevesinde kullanılmasını amaçlayan yeni bir yönetim anlayışına geçilmesi düşüncesi dile getirilmiştir. Geleneksel kamu yönetiminin temel düşünce yapısı büyük

eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Usta, 2014: 28).

### **3.2.2.Yeni Kamu Yönetimi**

2.Dünya savaşından sonra devletlerin sorumluluk alanı genişlemiş, refah devleti anlayışıyla birlikte kamu harcamaları çok yüksek miktarlara ulaşmış ve bu sebeple kamu hizmetlerini karşılamada yetersiz kalınmıştır. 1970’li yıllarda meydana gelen petrol krizleriyle birlikte ekonomide yaşanan durgunluk, yoksulluğun ve işsizliğin artmasına sebep olmuş ve bu durum devletin ekonomiye müdahalesini azaltma yolunda önemli dönüm noktalarından biri olmuştur. Artık özel sektördeki gibi performans durumunu önemseyen, piyasanın dinamiklerini örnek alan bir anlayış modeli uygulanmaya çalışılmış ve bu durum ilerleyen yıllarda da detaylı çalışmaların yapılmasıyla geliştirilmeye devam etmiştir.

Küresel çapta meydana gelen ve devletleri derinden etkileyen ekonomik bunalım, kamu hizmetlerinin uygulanması noktasında yapılması gereken harcamaları artırmıştır. Teknolojik gelişmeler ile birlikte hızla küreselleşen ve değişen dünyada devletlerin işlevlerini yerine getirmekte zorlanmaya başlaması, artan harcamaların devlet bütçesi tarafından karşılanamaması, doğal olarak bireyleri, devletin örgütsel yapısını ve yaptığı harcamaları sorgulamaya sevk etmiştir. Bu sorgulamayla birlikte devletin yapısında birtakım değişiklikler yapılması gerekliliği ortaya çıkmış, dolayısıyla da devletin etkin hale getirilmesi tartışmalarını beraberinde getirmiştir (Çevikbaş, 2012: 15). Bu kapsamda hantal olan bürokrasiyi canlandırmak için hızlı bir şekilde reformların yapılması ihtiyacı doğmuştur.

Devletlerin geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına göre şekillenen yönetim anlayışları, kamu hizmetlerini uygulamada ve halkın beklentilerini karşılama konusunda yetersiz kalmaya başlamış ve bunun sonucunda farklı yönetim yaklaşımı araştırma sürecine başlanılmıştır. Kamu kurumlarının açık, şeffaf ve adaletli bir şekilde hizmet sunması gerektiği düşüncesi ve bunun yanında sunduğu hizmetlerin, özel sektör alanında uygulandığı gibi etkin, üretken ve verimli bir hizmet olması beklentisi kurulacak yeni yönetim yaklaşımının temel yapı taşlarını oluşturmada kritik noktalar olmuştur.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı reformlara temel olan, teorik, ideolojik ve pratik kaynaklar gibi birtakım hipotezlerden beslenmektedir. Bu hipotezleri genel anlamda devletin faaliyet alanının daraltılması, işletme yönetim mekanizmasının kamuda aktif olarak uygulanması, kamu harcamalarının azaltılması ve denetlenebilir sonuçlara ulaşma şeklinde tanımlamak mümkündür. Hipotezleri genel olarak incelediğimizde yeni kamu yönetimi yaklaşımı, kamu yönetiminin etkin ve bürokratik olmayan bir şekilde örgütlenmesini, kamu hizmetlerinin vatandaşın memnuniyetini sağlayacak şekilde uygulanmasını, toplumsal hedeflere ulaşmak için devletin, uluslararası aktörler ve özel sektör ile işbirliği yapmasını hedeflemektedir. Böylelikle klasik kamu yönetimi anlayışında temel düşünce olan kamu yararı fikrine karşı hesap verebilirliği ön planda tutarak, kamu personellerinin ve vatandaşların güçlendirilmesini bununla birlikte stratejik bir bakış açısıyla geleceğe yön verecek planlamalar dâhilinde etkili bir yönetim yapısını öngörmektedir (Sezer ve Büyükpınar, 2021: 87). Bu bağlamda yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkardığı örgüt yapısı, kamu hizmetinin sunumunda verimliliği, vatandaş odaklı olmayı, çok yönlü değerlendirmeyi ve kaliteli hizmet anlayışını kapsamaktadır. Kamu hizmetlerinin uygulanması bağlamında bu yönetim anlayışına ulaşmak için önerilen yeni reformlar vardır. Bu reformlar performans yönetimine geçilmesi, bütçede şeffaflık ve hesap verebilirlik sisteminin geliştirilmesi, kamu-özel sektör işbirliğine dayanan ve sivil toplum kuruluşlarından faydalanmayı sağlayan etkili yapıların oluşturulması, kamu hizmetlerine ve bu hizmetleri sağlayan personellere güvenin tesis edilmesi, gelişen teknolojiye yararlanılması ve idari yapının dönüşümü kapsamında hayata geçirilecek düzenleme çalışmalarıdır. (Lamba, 2014: 137).

Literatürde yeni kamu yönetiminin en önemli özelliklerine baktığımızda; başarılı olmayı ilke edinmiş kişilerin etkin bir performans yönetimi ortaya koyarak kurumların yönetilmesi, özel sektör tekniklerini kullanarak üst düzey bir verimlilik yaratılması, hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülebilmesi için kamu ve özel sektör ortaklığının geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Tuna ve Aksoy, 2023: 464). Bu özelliklerden yola çıktığımızda kamu hizmeti uygulamaları, işletme yönetimi modeline benzemeye başlamış ve kamu kurumlarının çalışma prensipleri özel sektörün temel özelliklerine uyum sağlama konusunda önemli gelişmeler göstermiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışla birlikte devletin siyaset, ekonomi ve sosyal alandaki ağırlığı azaltılmıştır. Kamu sektöründe

adaletli bir hizmet sunma anlayışıyla hareket edilmiş ve üretkenliği verimli bir şekilde artırma hedefi ilke olarak benimsenmiştir. Yeni kamu yönetimi sisteminin uygulanması bağlamında 21.yüzyıla baktığımızda, kamu kurumlarının yönetim anlayışında kamu yararı ve kamu hizmeti kavramların uygulanması sürecinde vatandaş tarafından sorgulanabildiği, üretkenlik ve verimlilik açısından da hesap verebilirlik seviyesine ulaşıldığı görülmektedir. Hizmet alanında kamu sektörünün payı küçülse bile mevcut haliyle etkin ve verimli olma konusunda çaba gösterilmiştir. Sonuçta kamu yönetimine hâkim olan yaklaşımlar yıllar geçtikçe değişim gösterecek ve yenilenecektir. Bu durum yeni kamu yönetimi yaklaşımının gelişmesinin önünü açmakla birlikte özel sektör temelli kamu sektörü yapısının da daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktadır (Özer ve Erdem, 2022: 220). Genel olarak yeni kamu yönetimi anlayışında; kamu kurumlarının hizmet alanlarının azaltılması ile rekabet ortamının oluşması ve bununla birlikte vatandaşların karar alma süreçlerine katılması başarılı bir yönetim sistemi mekanizması ortaya çıkarmıştır.

Kamu yönetiminde, dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkması, reform çalışmalarının önemsendiğini ve bu konunun üzerine odaklanıldığını göstermektedir. Bu anlayışla birlikte personel sisteminin yenilenmesi çabası, yöneticiler ile vatandaşlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi süreci, halkın beklentilerine yönelik kamu hizmetinin sunumuna özen gösterilmesi, kamu sektörünün geleceğine yönelik pozitif ilerlemeler olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca teknolojinin gelişmesiyle birlikte modern çağın gereklerine uygun düzenlemelerin hayata geçirilmesine odaklanılmıştır. Kamu hizmetlerinin sunumunda teknoloji temelli hareket edilmesi, otomasyonu geliştirecek çalışmaların yapılması ve internetin, etkin bir şekilde kullanılabilmesi çabası ise bu düzenlemeleri destekler niteliktedir. Bu teknolojik gelişmelerle birlikte kaynakların etkin kullanımının sağlanması, kamu harcamalarının azaltılması, kamu bütçesine pozitif bir etkinin yaratılması, takım çalışmalarına yönelik çalışmaların yapılması, kamu hizmetlerinin üretiminde ve vatandaşlara sunulmasında verimliliğin yakalanması hedeflenmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı, kendi kültürünü, ilkelerini yaratan bir paradigma olarak doğmuş ve sosyal eşitlik, piyasa odaklılık, etik davranış, katılım, rekabet ve özelleştirme gibi kavramlara, kamu sektörü tarafından özel bir ilgi gösterilmiştir.

Son olarak iki temel anlayışın daha net anlaşılabilmesi için tablo 3.2’de özet olarak açıklanmıştır.

**Tablo 3.2. Geleneksel Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

|                                             | <b>Geleneksel Kamu Yönetimi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Yeni Kamu Yönetimi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>YAPI</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Katı örgüt yapısı</li> <li>• Güçlü merkeziyet</li> <li>• Katı hiyerarşi</li> <li>• Geniş merkez</li> <li>• Bürokrasi yönelimli</li> <li>• Büyük ölçekli yapı</li> <li>• Hizmet devleti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esnek örgüt yapısı</li> <li>• Yerelleşme</li> <li>• Yumuşak hiyerarşi</li> <li>• Dar merkez-geniş çevre</li> <li>• Piyasa yönelimli</li> <li>• Küçük ölçekli yapı</li> <li>• Minimal devlet</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>ROLLER,<br/>İLKELER,<br/>POLİTİKALAR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim</li> <li>• Örgüt merkezli</li> <li>• Kurallara sıkı sıkıya bağlı</li> <li>• Bürokrat tipi yönetici</li> <li>• Hizmetlerde nicelik</li> <li>• Sevk ve idare</li> <li>• Az yetkisi olan yönetici</li> <li>• Gizlilik</li> <li>• Sabit ücret</li> <li>• Üst yönetici etkisinde değerlendirme</li> <li>• Kapalı iletişim kanalları</li> <li>• Yetkiyi toplayan</li> <li>• Risk alma isteksizliği</li> <li>• Kuralcı ve kırtasiyecisi</li> <li>• Girdi ve süreç odaklı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme</li> <li>• Müşteri-halk merkezli</li> <li>• Performans hedefli</li> <li>• Girişimci yönetici</li> <li>• Hizmet kalitesi</li> <li>• Yönetişim</li> <li>• Yetkilendirilmiş yönetici</li> <li>• Şeffaflık</li> <li>• Performansa bağlı ücret</li> <li>• Çok yönlü değerlendirme</li> <li>• Açık iletişim kanalları</li> <li>• Yetkiyi paylaşan</li> <li>• Risk almakta istekli</li> <li>• Vizyon sahibi ve esnek</li> <li>• Çıktı ve sonuç odaklı</li> <li>• Takım odaklı</li> </ul> |

**Kaynak:** Berkün S. , Kamu Açısından Yönetim, 2017,s.656

### **3.3.Kamu Kurumları ve Kamu Tüzel Kişiliği**

Kamu sektöründe genel olarak geçerli, tek tip bir örgütlenme modelinden bahsetmek mümkün değildir. Aslında idare hukukunun ana ilkelerinden biri de kuruluşları ihtiyaçlar yaratır ilkesidir. Kamu kurumlarının kuruluş nedeni, devletin yapmakla yükümlü olduğu hizmetlerden sorumlu, kamu alanındaki işleyişi kesintisiz sürdürececek birimler oluşturmaktır. Kamu yönetim sisteminin idari yapısında etkinliği ve

verimliliği sağlamak adına, kamu tüzel kişiliği kavramı oluşturularak bir takım ayrıcalıkların kazanılması öngörülmüştür.

Türk hukuk sisteminde idari teşkilata hâkim belirli ilkeler vardır. Bunlar merkezden yönetim ilkesi, yerinden yönetim ilkesi (âdemi merkeziyet), idarenin bütünlüğü ilkesi ve Türkiye'nin idari yapılanmasında önemli yeri olan kamu tüzel kişiliği ilkesidir (Sadıç ve İşler, 2020: 723). Kamu hukuku alanında gerçek kişiler dışında, ayrı bir hukuki varlığa sahip ve kişi olarak kabul edilen tüzel kişiler de yer almaktadır.

Hukuksal alanda iki farklı kişi tanımı yer almaktadır. Bunlar gerçek kişiler ve tüzel kişilerdir. Gerçek kişiler, tam ve sağ olarak dünyaya geldiği andan itibaren hukuk sistemi içinde gerçek kişi olarak tanımlanmakta ve bununla birlikte tüm hakların sorumluluğu kendilerine yüklenmektedir. Hukuk sistemi içinde sahip oldukları bir takım olanakları vardır ve bunları diledikleri gibi kullanabilmektedirler. Tüzel kişiler ise devamlı olarak bir hedefe ulaşma amacıyla kişilerin bir araya geldiği ve örgütlendiği kişi toplulukları(başkent ve taşra teşkilatı, mahalli idareler) ve mal toplulukları(kamu iktisadi teşekkülleri, sosyal kamu kurumları, üniversiteler, TÜBİTAK) olarak açıklanmaktadır. Statü itibariyle tüzel kişiliklerde belli başlı temel unsurların bulunması gerekmektedir. Bunlar müşterek bir amaca ulaşma, kanun karşısında tek bir kişi olarak değerlendirilmesi ve birlikte hareket etmek amacıyla örgütlenmedir (Taşır, 2019: 86).

Tüzel kişiler ikiye ayrılmaktadır. Bunlar medeni hukukun alanına giren özel hukuk tüzel kişileri ve kamu hukuku alanına giren kamu tüzel kişileridir. Anayasanın maddelerine de göz gezdirdiğimizde, devlet ve kamu tüzel kişileri ifadesinin yer aldığı görülmektedir.

Hukuk sisteminde kamu tüzel kişiliğinin oluşum süreci sadece anayasa, kanun ve cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile mümkündür. Başka herhangi bir düzenlemeyle kamu tüzel kişiliğini oluşturma çabası yok hükmünde olacaktır. Ancak istisnai olarak anayasa, kanun ve cumhurbaşkanlığı kararnamesinde herhangi bir düzenleme bulunmaması durumunda ve iki temel şartın oluşması dâhilinde herhangi bir tüzel kişi, kamu tüzel kişisi sayılabilir. Bu iki temel şart ise devlet tarafından kurulmuş bir kurum olması ve bununla birlikte kamu ayrıcalıklarıyla donatılmış olmasıdır (Sadıç ve İşler, 2020: 725).

Sonuç olarak devlet tarafından kurulan kamu tüzel kişileri başta idare hukuku olmak üzere diğer hukuk dallarının da konusunu oluştururlar. Temel amaçları kamu yararını sağlamaktır ve bunu sağlarken kamu gücünün ayrıcalıklarından etkin bir şekilde yararlanmaktadırlar. Genel olarak kanunla düzenlenen kamu tüzel kişileri, kamu kaynakları ile finanse edilmektedir (Taşır, 2019: 87).

### **3.4.Kamu Hizmeti**

Kamu hizmeti, merkezi idare veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bu mekanizmaların denetimi ve kontrolü altında, toplumun ihtiyaçlarına yönelik, kamu yararını veya kamu faydasını sağlamak amacıyla yürütülen ve topluma sunulan sürekli ve planlı faaliyetlerdir. Toplumun genel ve ortak gereksinimlerini karşılayan hizmetler, doğası gereği kamu hizmetleri olarak tanımlanmaktadır.

Kavramsal olarak çeşitli açıklamalara baktığımızda ise birbirinden farklı pek çok tanımlamalar bulunmaktadır. Birincisi devlet tarafından idari görevleri etkin bir şekilde yerine getirmek için işe alınan “personeli” ifade eder; ikincisi devlet aracılığıyla geniş bir yetki ağı ile donatılan ve mali açıdan desteklenen “hizmete” gönderme yapar. Üçüncüsü “topluma sunulan hizmet” anlamına gelir. Dördüncüsü ise kamu hizmeti, toplumun refaha ulaşmasını ve halkın veya ulusun ortak ihtiyaçlarına katkıda bulunma sorumluluğunu üstlenip bunu bir vazife olarak benimseyen "insanların motivasyonunu" ifade eder (Çiçek ve Ökten, 2024: 11). Kamu hizmetlerine genel bir çerçevede baktığımızda, idari faaliyetlerin büyük çoğunluğunu kapsadığı görülmektedir. Bu nedenle kamu hizmeti kavramı idare hukuku içinde son derece önemsenen ve üzerinde durulan bir kavramdır. İdari yargının görev alanının belirlenmesinde, idari sözleşme, kamu mal ve hizmeti, personel, kamulaştırma gibi idare hukukunu ilgilendiren birçok konuda etkisini önemli derecede hissettirerek belirli sınırlar oluşturması, kamu hizmeti kavramının idari açıdan ne derece önemli olduğunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Kavramın önemini daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, kamu hizmeti kavramı olmadan idare hukuku alanında pek çok konu temelsiz kalır ve anlamını yitirir. Çünkü idare hukuku kavramlarını kullanırken pek çok zaman kamu hizmeti kavramına atıfta bulunmak gerekmektedir (Yılmaz, 2008: 1217).

Kamu yönetimi sisteminde, kamu görevlileri aracılığıyla yürütülen kamu mal ve hizmetleri, çeşitli alanlarda vatandaşa sunularak kamu yararının sağlanması hedeflenmektedir. Bu çeşitli alanlar, eğitim, güvenlik, bayındırlık, sağlık, endüstri, emeklilik ve sosyal güvenlik gibi devletin sorumluluk sahası içinde yer alan önemli hizmetleri kapsamaktadır. Kamu hizmetlerinin, vatandaşın isteklerini göz ardı etmeden, dönemin şartlarına uygun, detaylı bir fayda analiz yapılarak, etkin ve verimli bir şekilde sunulmaları, kaynakların kullanımı açısından da önem arz etmektedir. Maddi ve manevi açıdan kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması, toplumun beklentilerini karşılaması açısından hayati bir önem taşımaktadır (Bimay, 2023: 291). Kamu kurumlarının, vatandaşlara karşı ürettikleri ve sundukları hizmetler, özel sektör standardında olmalıdır. Kaliteli ve faydalı kamu hizmeti sağlanmak isteniyorsa, özel sektör işletmelerinin sunduğu hizmet seviyesine benzer bir hizmet anlayışı benimsenmelidir. Vatandaşın memnuniyetini esas almadan üretilen hizmet, demokratik toplumlarda tepkiyle karşılanır ve uygulanan kamu hizmeti toplum tarafından sahiplenilmez. Kamu hizmeti alanında yetersiz kalınması durumunda, yeni teknikler ortaya konularak belli standartlara ulaşılmalı ve halkın beklentileri ve değerleri esas alınarak kaliteli bir kamu hizmeti ortaya konulmalıdır. Kamu kuruluşları, kamu hizmetlerinin sunumunda belirli bir standart çerçevesinde hareket etmedikleri sürece tepkiyle karşılanmaları kaçınılmaz bir sonudur. Kamu sektörü faydalı bir kamu hizmeti sağlamak istiyorsa, özel işletmelerdeki kalite ve faydayı sağlamak durumundadır (Sezer, 2008: 150). Fakat kamu hizmetlerini, özel sektör alanından ayıran temel noktalar vardır. Öncelikle kamu hizmeti, ülkenin sosyal ve ekonomik durumunun dikkate alındığı, belirli bir topluluğun ya da siyasi otoritenin değil ülkede yaşayan tüm vatandaşların beklentilerinin karşılanmaya çalışıldığı geniş bir uygulama alanıdır. Kamu yararının sağlanması bu bağlamda sistem açısından yönlendirici ve belirleyici bir unsur olmuştur. Ayrıca ülkede güvenliğin sağlanması, sağlık, eğitim, ulaşım hizmetlerine önem verilmesi ve altyapının inşası başta olmak üzere genele hitap eden kamu hizmetlerinin verilmesi, kamu kurumlarının, hizmetleri sunulması noktasında ayırt edici kamu sektörü alanları olmuştur (Çiçek ve Ökten, 2024: 11).

Kamu hizmetlerini genel olarak incelediğimizde, bu hizmetlere hâkim olan bir takım temel ilkelerin olduğu görülmektedir. Literatürde, kamu hizmetlerine özgü bu

ilkeler eşitlik, süreklilik, bedelsizlik, değişkenlik ve uyarlama olarak belirtilebilir. Bu ilkeleri destekleyen birçok kavramın da olduğu söylenebilir. Bu kavramların verimlilik, kalite, sadelik, katılımcılık, vatandaşlık, güvenilirlik ve sorumluluk olarak düşünüldüğünde önemli katkılar sunduğu değerlendirilmektedir. Belirtilen ilkelerden anlaşılacağı üzere kamu sektöründe hizmetler, günün şartlarına uygun olarak yürütülmekte ve vatandaşın en üst düzeyde verim alabilmesi için bu hizmetler detaylı bir analiz sürecinden geçirilmektedir. Ülkelerin sosyal ve siyasal yapısının gelişmişlik seviyesine göre kamu hizmetleri alanında etkin olan kriterler değişiklik gösterebilmektedir. Kamu hizmetlerine hâkim olan ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilecek hizmetlerin kamu yararı açısından kurumlar arasında dağılımı önem arz etmektedir. Hizmetlerin hangi kurum veya birim tarafından yönetileceği, devletin yapısı ve oluşumuna göre değişiklik göstermektedir. Yönetim sistemi içerisinde güçlü bir finansman kaynağı ve yeterli uzman personelin olması kamu hizmetinin sunumu açısından, ortak ihtiyaçların karşılanması konusunda, üretkenlik ve verimlilik kazandıracaktır (Uysal, 2020: 114).

Son olarak toplumsal hayatın pek çok alanında var olan kamu hizmetinin belirgin özellikleri incelendiğinde şu şekilde sıralanabilir (Akçakaya ve Aksakaloğlu, 2017: 28):

- Kamu hizmeti, toplumun ihtiyaçlarını karşılama noktasında eşitlik ilkesini esas almakla birlikte bu hizmetleri kanun çerçevesinde sınırlandırabilir.
- Ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre ulusal veya yerel çapta kamu hizmeti faaliyetleri belirlenebilir.
- Her bir hizmetin kamuya yararlı olması gerekmektedir.
- Dönemin siyasal, ekonomik ve kültürel koşullarına göre hizmet planlaması yapılır.
- Kamu kurumları, kamu hizmetini yerine getirmekle yükümlüdür. Ancak kendi gözetimi ve denetimi altından bulunan özel sektör işletmeleri aracılığıyla da kamu hizmeti sunabilir.
- Hukuk sınırları çerçevesinde faaliyet göstermesi esastır.
- Ana ve tali hizmet alanlarının belirlenmesi sırasında halkın refahını sağlama düşüncesiyle hareket edilmelidir.
- Sürekli ve kar amacı güdülmeden yapılması gerekmektedir.

- Tekelleşmesine gerek yoktur. Özel sektör aracılığıyla da yürütülebilir.
- Kamu hizmetinin içeriğine göre özel hukuk kuralları da uygulanabilir.
- Kamu hizmetleri çoğunlukla ücretsiz sunulur.
- Kamu hizmetlerinin sunumu kamu yararına yönelik olmalıdır ve kamu kurumları ile denetimi altındaki kurumlar aracılığıyla yürütülmelidir.

### **3.4.1.Kamu Hizmetinin İlkeleri**

Devletin faaliyet alanına göre kamu hizmetlerinin uygulanma şekli çeşitlilik gösterse bile tüm kamu sektörü alanındaki hizmetleri kapsayan ortak ve genel bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler eşitlik, süreklilik, uyarlama ve tarafsızlıktır.

#### **3.4.1.1.Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi, kamu kurumlarının hizmet anlayışında temel alınan, önemli kamu hizmeti ilkelerinden biridir. Kamu hizmetlerinin uygulanma aşamasında yer alan kamu kurumları, bu hizmetleri diledikleri ve istedikleri gibi sunma yetkileri bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle vatandaşlara kamu hizmeti sunumu yapılırken kesinlikle kanunlara uyulmalı ve ayrımcılık yapılmadan eşitlik ilkesi çerçevesinde hizmet sunumu yapılmalıdır.

Toplumun her kesiminin kamu hizmetlerinden etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmesi için koşul ve şartları detaylı bir şekilde planlamalı ve bu planlamaya göre kamu hizmeti sunumu yapılmalıdır. Hukuk alanında hâkim olan kanun önünde eşitlik ilkesinin temel kuralları, kamu hizmeti alanında da geçerliliğini sürdürmektedir. Devletin tüm organları kamu hizmeti sunumlarında eşitlik ilkesini esas almak zorundadır. Anayasanın 10.maddesine göre etnik köken, siyasi düşünce, felsefi inanç din ve benzeri sebeplerle toplumun hiçbir kesimini ayırt etmeden kamu hizmeti götürülmesi esas alınmıştır (Göküş, 2010: 197).

Kamu kurumları ve bu kurumların idari makamları sundukları bütün hizmetlerde eşit ve tarafsız davranmalıdır. Kanun önünde eşit olan tüm bireyler hizmet alma ve bu hizmetten yararlanma konusunda da eşit haklara sahiptirler. Eşitlik ilkesi gözetilerek yapılan kamu hizmetleri, toplumsal gereksinimleri karşılama noktasında etkin ve verimli olacaktır. (İsbir, 2007: 830)

#### **3.4.1.2.Süreklilik İlkesi**

Süreklilik ilkesi, bireylerin toplumsal yaşamda var olduğu sürece kamu hizmetlerinin devamlı olarak yürütülmesini ifade etmektedir (Öztoprak, 2022: 204). Bu ilke kamu hizmetlerinde kamu yararının sağlanması için sürdürülmesi gereken kesintisiz ve planlı faaliyetlerin devamlılığını ifade eder. Fakat hizmet sunumu bazı durumlarda sürekli olarak yürütülememekte, belirli bir süre içinde gerçekleşebilmektedir. Bu istisnai durumlar daha çok kültür ve sanat alanında verilen hizmetlerde görülmektedir.

Vatandaşlara sunulan sağlık, alt yapı gibi hizmetlerde kesintiler yaşanması toplumda aksaklıklara ve yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Devletin devamlılığı süresince kanunların öngördüğü durumlar dışında kamu hizmetleri sürekli ve kesintisiz uygulanmaya devam etmektedir (Göküş, 2010: 198). Süreklilik ilkesinin, gelişen teknolojiye ve değişen toplum yapısına uyum sağlama noktasında da kamu kurumları üzerine düşen görevi nitelikli yapısıyla yerine getirmek durumundadır. Çünkü temel olan hizmetler, toplum yararını sağlamak için kesintisiz ve düzenli bir şekilde devam etmelidir.

#### **3.4.1.3.Uyarılama İlkesi**

Uyarılama ilkesi, hızla küreselleşen dünyada yaşanan bilimsel, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin etkisiyle kaçınılmaz olan değişimlere uyum sağlama hedefini benimseyen kamu hizmetinin önemli bir ilkesidir (Bağrıaçık, 2018: 180).

Kamu kurumları ve idari organları, dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak kamu hizmetlerinin yapısını ve sunum biçimlerini güncellemeli ve uyum sağlama sürecine özen göstermelidir. Kamu hizmetleri, toplumun değişen taleplerine yalnız etkili bir yönetim sistemi sayesinde hızlı bir reaksiyon gösterebilir. Bu sebeple kamu hizmetleri değişen koşulları titizlikle takip etmeli ve bu koşullara, yapı ve nitelik olarak ayak uydurmalıdır. Toplumun ortak ve gerekli ihtiyaçları, etkin bir planlama faaliyeti ile belirlenmeli ve teknolojik koşullara uyum sağlanarak yürütülmesi gerekmektedir (Göküş, 2010: 196). İdarenin, her yeni ihtiyaçta, talep beklemeksizin kamu hizmeti sunumunu hayata geçirmesi, hizmetin etkinliği ve verimliliği açısından belirleyici bir unsur olacaktır. Bu sebeple kamu hizmetinin yaşanan teknolojik gelişmelere ve toplumun

beklentilerine kendini uydurması, temel ilkelerinden biri olan uyarlama ilkesinden kaynaklanmaktadır.

Son olarak kanuni ve hukuki bir gerekçe göstermeden kamu hizmeti talebinde bulunmak yeterli olmamaktadır. Uyarlama ilkesi, hukukun genel ilkeleri çerçevesinde değerlendirmelidir. Kamu hizmetinin, dönemin şartlarına ve toplumun ihtiyaçlarına uygun bir şekilde değiştirilmesi uyarlama ilkesinin idareye verdiği yetkiyle mümkündür (Bağrıaçık, 2018: 160). Kamu sektöründe uyarlama ilkesinin uygulanmasına yönelik idari düzenlemeler detaylı bir şekilde belirtilmektedir.

#### **3.4.1.4. Tarafsızlık İlkesi**

Tarafsızlık ilkesi, kamu sektöründeki idari birimlere önemli ödevler yüklemektedir. Kamu kurumlarına, toplumun her kesimine eşit ve adaletli hizmet dağıtımı konusunda büyük sorumluluk düşmektedir. Tarafsızlık ilkesi incelendiğinde kanun önünde herkesin eşit sayıldığı, kamu hizmeti sunumunda adil davranıldığı ve kamu çalışanlarının vatandaşlara karşı ayırım yapmadan hizmet sunduğu bir yapı oluşması gerektiği görülmektedir.

Kamu görevlileri, kamu hizmeti sunumunda tarafsızlık ilkesine göre hareket etmelidir. İdarenin uymakla yükümlü olduğu tarafsızlık ilkesi ile kamu hizmeti görevini yürüten kamu personellerinin, sosyal eğilimlerini, siyasi düşüncelerini ve felsefi inançlarını yansıtmaması zorunlu tutulmakla birlikte kamu hizmetinin etkin ve tüm topluma yansıyan bir şekilde yürütülmesi amaçlanmaktadır. Tarafsızlık ilkesine aykırı davranan kamu görevlilerinin diğer kamu görevlileri tarafından şikâyet edilme ve dava açma hakkı sağlanmıştır (Ünlü, 2020: 410). Kamu hizmeti uygulamalarında, bireylerin hiçbir imtiyaza sahip olmadan, adil bir anlayış içinde kamu yararına sunulan hizmetlere ulaşabilmesi gerekmektedir.

Tarafsızlık ilkesinin etkin ve doğru bir şekilde uygulanabilmesi adına işe alım ve görev dağılımı gibi konularda kamu sisteminin açık ve şeffaf olması gerektiği ve bununla birlikte memurların da görevlerini düzgün ve doğru bir şekilde yapmasından üstlerine karşı sorumlu olacağı yasal düzenlemelerle hüküm altına alınmıştır (Ünlü, 2020: 414). Tarafsızlık ilkesinin amacı toplumun ve bireylerin herhangi bir bölümüne karşı eşitliği zedelemekten hizmet sunmaktır. Kamu görevlilerinin, kamu hizmetlerini yürütürken

ortaya koyduğu davranış biçimleri son derece önem arz etmektedir. Liyakate ve eşitliğe dayalı sergilenen davranış biçimleri ve bunun kamu hizmetlerinin sunumuna yansıyan pozitif etkisi, demokratik hukuk devleti olmanın ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

### **3.5.Türk Kamu Yönetiminin Karakteristik Özellikleri**

Kamu yönetimi, toplum yararını esas alan kamu politikalarının oluşturulmasını ve yürütülmesini sağlayan bir bilim dalıdır. Kamu bürokrasisini belirleyen ve vatandaşla ilişkisini şekillendiren etkenler ise ülkenin siyasi, tarihi, kültürel ve toplumsal dinamikleridir. Bu bağlamda Türk Kamu Yönetimi, Osmanlı İmparatorluğu'ndan devraldığı idari yapıyı ve yasal temelleri, Cumhuriyet döneminde modern bir devlet yapısının oluşturulmasına yönelik değerlendirmeye çalışmıştır (Yaylı, 2008: 6). Bu süreçte, idari yapının esasları ve kamu hizmetlerinin içeriği belirlenmiştir. Türkiye, tarihsel gelişim süreci içinde siyasal yapısında ve bürokratik anlayışında temel karakteristik özellikler kazanmıştır. Türk Kamu Yönetiminin karakteristik özellikleri, bürokratik yapı ve hiyerarşi, yönetim anlayışı, merkezileşme eğilimi, yasallık ilkesi, halkla iletişimi ve siyasi etkileşim olarak sayılabilir. Kamu yönetimi sisteminin anlaşılması adına bu temel özelliklerin, Türk Kamu Yönetimi'ne etkileri ele alınacaktır.

Türk kamu yönetimi, Weberyen bürokrasi modeline benzer bir bürokratik yapıda, yazılı kuralları ve hiyerarşisi olan bir sisteme sahiptir. Kamu personelleri, yasalar ile çerçevesi çizilmiş ve belirli kuralların olduğu hiyerarşik düzende çalışmalarını sürdürürler. Bürokrasi, karar verme süreçlerinden kamuda mal ve hizmet dağıtımına kadar her noktada koordinasyonun kurulması ve işlerin düzenli bir şekilde ilerlemesi için gereklidir. Ancak bürokraside kuralların katılığı, yönetimle halk arasında mesafe koyabilmekte ve bir takım bürokratik engellerin oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Türk bürokrasisini daha iyi anlayabilmek adına Türk kamu yönetimindeki idari yapılanmaya odaklanmak gereklidir.

Türk kamu yönetiminde idari yapılanma, merkezi idare ve mahalli idareler olarak ikiye ayrılmaktadır. Merkezi idarenin kurum ve kuruluşları, kamu hizmetlerinin sunumu, ekonomik olanaklar ve coğrafi şartlara göre yapılmıştır. Mahalli idareler ise vatandaşların ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılayabilmek için il, belediye ve köylerde

kurulmuşlardır. Merkezi idare, mahalli idareler üzerinde idari vesayet yetkisine sahiptir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: madde 126-127).

Türkiye’de kamu yönetimi, tarihsel süreç içinde daima merkeziyetçi bir yapıya sahip olmuştur. Karar alma yetkileri büyük oranda merkezi idarede toplanmaktadır. Yerel yönetimler yetki bağlamında sınırlandırılmıştır (Doğan, 2023: 67). Merkeziyetçilik, devletin güçlü yapısını korumakta ve otoritesinin devamını sağlamaktadır. Devletin, halk üzerindeki egemenliğini sürdürmeyi amaçlayan bu yaklaşım yerel anlamda kamu hizmetlerinin sunumundaki verimliliği düşürebilmektedir. Son yıllarda belediyeler, kamu hizmetlerinin sunumunda önemli ilerlemeler katetse de merkezi idareye bağılılıkları devam etmektedir.

Kamu sektörü, kamu hizmetlerinin sunumunda hukuk devleti ilkesine göre hareket etmektedir. Türk kamu yönetimi, anayasa ve yasalara bağlı olarak faaliyetlerini sürdürür. Kamu kurumları, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde kamu hizmetlerini yerine getirmektedirler. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, devlet memurlarının hizmet şartlarını, hak, yüküm ve sorumluluklarını belirlemiştir. Bu kanunda, sınıflandırma, liyakat ve kariyer ilkeleri de yer almıştır ( Devlet Memurları Kanunu, 1965: madde 2-3 ). Ayrıca anayasaya göre, idarenin faaliyetleri ve kamu görevlerinin yaptığı işlemler yargı denetimine tabidir. Kamu idaresinin kanunlar ile sınırlandırılması, keyfi uygulamaları engellemeye ve vatandaşların haklarını korumaya yönelik önemli bir ilkedir. Kamu hizmetlerinin sunumunda, yasal boşlukların ve aksaklıkların da olduğu görülmektedir. Bu durumda, siyasi faktörlerin devreye girmesi, kamu görevlilerinin etkinliğini zayıflatabilmektedir.

Türk kamu yönetiminde, siyasi otoritenin etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum genellikle üst düzey kamu görevlisi atamalarında, kamu politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında görülmektedir (Akçakaya, 2016: 688). Bu, kamu yönetiminde karar alma süreçlerinin uzamasına ve profesyonellikten uzaklaşılmasına neden olabilir. Siyasetin bürokrasideki etkisi, kamu hizmetlerinin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, kamu görevlilerinin zarar görmesini önleyebilmek adına vatandaşların sürece katılımları genellikle sınırlandırılmaktadır.

Kamu yönetimi alanında, halkın karar alma süreçlerine doğrudan katılımına, sınırlı bir yaklaşım tercih edilmiştir. Vatandaşların yönetim mekanizmalarında rol almaları, merkezi yönetimde zayıfken yerel yönetimlerde daha etkindir. Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmeyle birlikte vatandaşlar ile kamu kurumları arasındaki iletişim kanalları güçlenmektedir. Vatandaş odaklı hizmet anlayışı düşüncesiyle hayata geçirilen e-Devlet, halkın kamu yönetimiyle daha fazla etkileşim içinde olmasını sağlamıştır. Şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması için katılımcılık noktasında etkili adımların atılmasına devam edilmesi gerekmektedir.

Türk kamu yönetimi, tarihsel süreç içinde köklü değişimler yaşayan ve farklı bakış açılarıyla şekillenen bir sistemdir. Bu oluşumun temelinde, merkeziyetçilik, bürokratik ve hukuka dayalı bir yapı vardır. Bürokratik gelenekler ve politik etkenler ise bu yapıyı şekillendiren unsurlardır. Türkiye’de, katılımcı ve şeffaf bir kamu yönetimi yapısı oluşturabilmek ve çağdaş yönetim ilkelerini sisteme entegre edebilmek için reform çalışmaları yapılmıştır. Ancak bürokratik zorluklar, katılımcılığın sağlanamaması ve politik etkenler gibi sorunların yaşandığı görülmektedir. Bu bağlamda, Türk kamu yönetiminin karakteristik özelliklerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi, geleceğe yönelik reformların başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 4.1.Kamu Personel Yönetimi Anlayışı

Kamu yönetiminin temel odak noktası, toplumsal ihtiyaçları karşılayan, hizmet sunma sürecindeki eksiklikleri gideren, kamu hizmetlerinin kesintisiz sürdürülmesini sağlayan ve dijitalleşmeyle birlikte yaşanan değişimleri kamu sektörü alanına kazandıran bir yapı oluşturmak ve bununla birlikte devamlı yenilenme programları yürütmektir (Bayansar, 2024: 37). Kamuda hizmet sunumunun nihai amacı öncelikle kamu yararını sağlamaktır. Bu amacı sağlama noktasında sürekliliği sağlayan, idari faaliyetleri düzenleyen, yeniliklere açık olan, teknolojik gelişmeleri takip eden ve kamu hizmetlerini vatandaşlara sunan birimlerin en önemli öznesini kamu personelleri oluşturmaktadır. Kamu sektörü alanında, yapısal ve işlevsel boyutların da dikkate alınmasıyla, verimliliği ve etkinliği sağlamak adına kamu personel yönetimi büyük önem arz etmektedir.

Kamu personel yönetimi, devletin vatandaşların ihtiyaçlarını temel alarak kurduğu kurumların, yasal sınırlar içinde sunduğu kamu hizmetlerini uygulamakla yükümlü kamu görevlilerinin bağlı olduğu temel ilkeler ve bununla birlikte belirli kurallar dikkate alınarak hizmete sunulan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2010: 226). Bu kapsamda, kamu yönetimi sistemi içinde yetki alanına giren görevleri yapan, kamuda yapılan çalışmaların işleyişini kontrol eden ve belirli yasal haklara sahip olan kamu personelleri bulunmaktadır. Kamu personeli kavramı, Anayasanın 128. Maddesinde de belirtildiği gibi kamu hizmetlerinin sürekliliğini sağlamakta ve yerine getirilmesi gereken hizmetleri yürütmektedir.

Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik gerçekleştirilen kamu politikaları, süreç içinde daima değişkenlik göstererek kamu personeli yönetiminin içeriğini de değiştirmiştir. Özellikle sürekli değişen ve gelişen bir dünyada, teknolojik gelişmelerin yarattığı etki, özel sektörün uyguladığı başarılı insan kaynakları yönetimi politikası ve bunların yansıması sonucu oluşan pozitif gelişmeler, kamu kurumları için reform ihtiyacının zaruri olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarından

itibaren çeşitli düzenlemeler ve değişiklikler yapılan kamu personel yönetimi sisteminin, dönemin şartlarına ve koşullarına göre şekil aldığı görülmektedir. Siyasal, sosyal ve ekonomik nedenlerden dolayı yapılan değişiklikler köklü iyileştirmeleri beraberinde getirememektedir. Personel yönetimi anlayışına daha rasyonel ve mantıklı çözümler çerçevesinde yaklaşmak gerekmektedir. Kamu personel yönetiminin değişim sürecini daha iyi anlatabilmek için aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 4.1. Kamu Personel Yönetiminin Gelişim Süreci**

| <b>Kamu Personel Yönetiminin Gelişim Süreci</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gündeme Gelme</b>                            | Kamu personel yönetimi politikaları, 1926 tarihli ve 788 sayılı memurin kanunu, 1934 tarihli Türkiye'nin iktisadi bakımdan umumi bir tetkiki adlı rapor kapsamında ele alınmıştır. İkinci dünya savaşından sonra (1939-1945) yerli ve yabancı uzmanlara hazırlatılan raporlar, 1961 Anayasası ve planlı kalkınma dönemi çalışmaları, 1990 sonrası ise uluslararası kuruluşların etkisiyle yapılan kamu yönetimi reformları etkisini göstermiştir. Günümüzde ise yeni kamu yönetimi anlayışı ve kamu çalışanlarının talepleri dikkate alınarak, siyasal söylemler ağırlıklı bir şekilde gündeme geldiği değerlendirilmektedir. |
| <b>Formülasyon</b>                              | Geçmişten günümüze kamu personel yönetimi sistemi uygulamalarını, kamuoyunun etkisi, yerli ve yabancı uzmanlar, TODAİE, DPT, BÜMKO, IMF ve Dünya Bankası gibi kurumların etkisi ile bürokratlar ve siyasi partiler oluşturmuştur. Günümüzde ise Cumhurbaşkanlığı Personel Prensipler Genel Müdürlüğü, Çalışma Genel Müdürlüğü ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi oluşturmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Yasalaşma</b>                                | Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, TBMM tarafından çıkarılan kanunlar, Kanun Hükmünde Kararnameler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Uygulama</b>                                 | Kamu kurum ve kuruluşları ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı gibi birimlerle politikalar uygulanmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Geri Bildirim</b>                            | Kamuoyu tarafından, kamu personelinin nitelik olarak yetersiz olduğunun düşünülmesi, stratejik insan kaynakları yönetiminin önemsedığı yaratıcılık, modernizasyon ve esneklik gibi özelliklerin sisteme tam anlamıyla entegre olamaması ve ücret dengesinin olmadığı görüşüdür. Ayrıca kamu personel sisteminin yenilenmesi beklentisi de var olan başka bir düşüncedir.                                                                                                                                                                                                                                                      |

**Kaynak:** Acar O.K., Akman E., Türkiye’de Kamu Personel Politikalarının Süreç Modeli Çerçevesinde Analizi - An Analysis of Public Personnel Policies in the Framework of Process Model in Turkey, 2019,s.207

Kamu personel yönetimi sistemi uygulama alanı itibariyle diğer yapılarla etkileşim içinde bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle siyasal yapı ve bu yapının sunduğu ekonomik yönetim anlayışı, kamu personel yönetimi anlayışına büyük yön vermektedir (İzci ve Yıldız, 2017: 399). Bu yapıların, personel yönetimindeki etkileri değerlendirildiğinde tüm kamu hizmetlerinin performansını ve işleyişini kapsadığı

görülmektedir. Ayrıca yönetim sisteminin başarılı bir şekilde oluşturulması, yetenekli ve becerikli çalışanların kamu sektörüne yönelmesini hızlandırmakta ve sistemsel sorunların çözülebilmesine olanak sağlamaktadır. Kamu personel yönetimini daha iyi anlayabilmek ve değerlendirebilmek için 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa bakılması gereklidir. Bu kanunda, kamu hizmetlerinin görülmesini sağlayan ve istihdam şeklini belirleyen personel tanımlaması yer almakta ve işlerin yürütülebilmesini sağlayan kollar dörde ayrılmaktadır. Bunlar; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçidir. Kamu personeli alanında genel değerlendirmeler, bu kanun özelinde yapılmakla birlikte kamu sektöründe, stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında bir çalışma yapılmak istendiğinde kamu alanının kapsamının genişlediği ve farklı mevzuatların olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, kamu kurumlarının kapsamı ve hangi mevzuatla ilgili olduğu aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 4.2. Kamuda Personel Yönetimi Bağlamında İnsan Kaynaklarının Kapsamı**

| <b>Kamu Personeli</b>                               | <b>Mevzuat</b>                                                      | <b>Tarih</b> |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------|
| Devlet memurları                                    | 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu                                  | 1965         |
| Askeri personel                                     | 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu                  | 1967         |
| Akademik personel                                   | 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu                           | 1983         |
| Hâkim ve Savcılar                                   | 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu                             | 1983         |
| Sözleşmeli personel                                 | 7/15754 sayılı Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar | 1978         |
| KİT personeli                                       | 399 sayılı KİT Personel Rejiminin Düzenlenmesi Hk. KHK              | 1990         |
| İşçiler (belediye şirket işçileri, sürekli işçiler) | 4857 sayılı İş kanunu                                               | 2003         |

**Kaynak:** On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi, 2018,s.11

Kamu personelinin istihdam alanı, tabloda da belirtildiği gibi çok fazla çeşitlilik göstermektedir. Bu kapsamda, kamu sektöründe oluşan görev dağılımlarına baktığımızda farklı mevzuatlarla birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu sebeple kamu personel yönetiminde, kamu kurumlarının personel istihdam etme süreciyle ilgili değişiklik yapabilmesi çok zahmetlidir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışından vazgeçilmesini sağlayan yeni yönetim anlayışının yenilikçi bakış açısı çerçevesinde kamu yönetimine, sistematik bir personel yönetimi anlayışı kazandırılması gerekmektedir. Yeni kamu

yönetimi anlayışı bağlamında, kamu personel rejiminde köklü değişiklikler yapılabilmesi için idari alanda uzun vadeli düzenlemelerin ve insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğini tam anlamıyla ortaya çıkarabilen planlamaların yapılması gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin, belirlenen politikaların birbirleriyle uyumlu hale getirilebilmesi ve dış faktörlerle sistematik bir uyumu yakalayabilmesi için temel aldığı ana faaliyet alanları vardır. Bu faaliyet alanları; yönetim sürecinde kritik öneme sahip olan insan kaynakları planlamasını yapma, iş tasarımı oluşturma ve iş analizi yapmaktır.

İnsan kaynakları yönetimin stratejik niteliğini içselleştirecek ve benimseyecek bir kamu personel yönetimi anlayışı mümkündür. Yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya koyduğu modern düşünce tarzı ve kamu yönetimi alanında yapılan reformlar, stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına adaptasyon sürecini kolaylaştırdığı görülmektedir. Yeni kamu yönetiminin esas aldığı temel ilkeler, stratejik insan kaynakları yönetimin özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Bu ilkeler, kamu yönetimi alanında, özel sektörde yer alan tekniklere göre bir yönetim modeli oluşturma hedefi, vatandaşlara etkin bir hizmet sunabilme ve katılımcı bir yönetim anlayışı kazandırma, kaynakları verimli kullanabilmek için etkin bir sistem oluşturma, vizyon ve misyon sahibi olma ve performans odaklı yönetim yapısı oluşturmaktır (Önen ve Ozan, 2021: 524). İnsan kaynaklarının stratejik niteliğiyle yeni kamu yönetimi anlayışının ilkeleri ve hedefleri arasında benzerlikler tek başına yeterli olmamaktadır. Mevcut kamu personel yönetiminin değişimi ve gelişimi sürecinde önemli adımlar atılmış olmasına rağmen kamu kurumlarında insan kaynakları uygulamalarının, stratejik bir nitelikte, tam anlamıyla uygulanmadığı görülmektedir. Bu alanda köklü değişiklikler yapılabilmesi için öncelikle kanunlar ve mevzuatların değiştirilmesi veya güncellenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kamu sektöründe yer alan kamu personel sisteminin, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimseyebilmesi ve başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

Kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak, personel alımı sürecindeki insan kaynakları planlamalarına stratejik bir nitelik kazandırmak, ücret dengesini sağlamak, performans odaklı analizler yapmak gibi temel noktalara odaklanmak, kamu personel yönetimi alanında gerçekleştirilen yeniliklerin üst düzey başarı sağlamasına büyük katkı sunacaktır (Albayrak, 2020: 1528).

Sonuç olarak, teknolojinin hızlı bir değişim göstermesi ve dijital çağda yaşanan ilerlemeler, kamu yönetim sistemini de büyük ölçüde etkilemektedir. Küresel ölçekte yaşanan gelişmelere paralel olarak kamu personel yönetimi anlayışının revize edilmesi ve günümüz koşullarına göre yeniden yapılandırılması büyük önem arz etmektedir (Yılmazöz, 2019: 294). Yeni kamu yönetimi anlayışının benimsediği stratejik yönetim ve planlama anlayışı ile belirlenen temel sorunlar, stratejik insan kaynakları yönetimi tekniklerinin, kamu personel yönetimi anlayışına sistematik olarak entegre olmasıyla birlikte başarılı bir şekilde çözüme kavuşturulacağı yadsınamaz bir gerçek olarak görülmektedir.

#### **4.2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kamu Kurumlarının Performansına Etkisi**

Kamu sektöründe stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulama alanını, kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayan kamu personeli ve kurumların belirlediği hedeflere ulaşmasında önemli bir faktör olan stratejik planlamalar oluşturmaktadır. Günümüz şartlarında kamusal alana baktığımızda, insan kaynakları biriminin stratejik niteliğine kapsamlı bir uygulama alanının yaratılmasının zaruri hale geldiği görülmektedir. Kamu kurumlarının, ekonomik ve sosyal alanı kapsayan uzun vadeli kalkınma programlarını hazırlamaları ve ekonomik büyümenin sağlanması için yapılan planlamalarda ana aktör olmaları, stratejik insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi gerektiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren gelişme gösteren kamu sektörü, kamusal alanda yapılan reformlarla yönetim anlayışı olarak daima bir yenilenme çabası içinde kendini bulmuştur. Kamu reformlarının 21. yüzyılda odaklandığı en önemli gelişmelerden biri stratejik plan hazırlamak ve bu planlamanın içeriğine büyük oranda etki eden stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının altyapısını oluşturmaktır.

Hukuksal alanda, stratejik plan için yapılan ilk düzenleme çalışmaları 2003 yılında hazırlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu olduğu görülmektedir. Kamu kuruluşları, stratejik planlama modelinin, temel bir araç olarak kullanılması sürecine ise 2003 yılının Aralık ayında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile başlamıştır. 2010 yılında çıkarılan Sayıştay kanunuyla birlikte kamu sektöründe, hesap verme sorumluluğunun yer alması, stratejik planlamanın

yansımalarının etkin bir şekilde hayata geçirildiğinin net bir göstergesi olmuştur. Bu düzenleme çalışmaları ile birlikte stratejik planlama ve insan kaynakları yönetimi arasında kuvvetli bir bağ kurulması amaçlanmıştır (Coşkun ve Kayar, 2011: 81).

Kamu kurumlarının, stratejik planlama uygulamalarına aşamalı olarak geçişleri sağlanmış ve bu geçiş dönemi süresince çeşitli kazanımlar elde edilmiştir. Stratejik planlamanın, yönetim anlayışına dâhil ettiği stratejik insan kaynakları yönetimiyle birlikte kamu kurum ve kuruluşlarına ortak bir dil hâkim olmaya başlamıştır. Hesap verebilirlik, uzun vadeli program, performans ölçümü, piyasa mekanizması, verimlilik, çıktı odaklılık, stratejik yönetim, vizyon, misyon ve hedef gibi kavramlar stratejik planlama ve insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğiyle birlikte kamu yönetimi sistemi içinde yerini almıştır (Songür, 2015: 57). Bu kavramların planlı ve programlı bir şekilde uygulamaya geçmesini sağlayan ve yasal çerçevesini belirleyen kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Kamu reformlarının, mali saydamlık ilkesini temel alarak belirlenen programlar ve politikalar çerçevesinde verimli olmasını sağlayabilmek adına bu kanunun etkin bir şekilde uygulanması büyük önem arz etmektedir. Bu kanunda yer alan performans esaslı bütçeleme sistemi sayesinde kaynakların ekonomik kullanılarak bir bütçe hazırlanabilmesine olanak vermekte ve bununla birlikte kalkınma planları, performans programları ile stratejik planlama anlayışının hedefleri arasında önemli bir bağ kurabilmektedir. Ayrıca kamu kurumlarında yer alan idari birimlerin, rasyonel kaynak kullanımını başarılı bir şekilde yönetebilmesi için düzenli olarak veri toplamakta ve bu verilerin sonuçları faaliyet raporu olarak meclise sunulmaktadır. Bu faaliyet raporlarının, kamuoyuna sunulmasının ve halk denetiminin sağlanmasının pozitif bir durumu yansıttığı görülmektedir (Tekin, 2017: 206). Görüldüğü üzere yönetim alanında yapılan planlamalar, programlar ve denetlemelerin temel kaynağı insandır. Bu sebeple kamu yönetimi alanında stratejik bakış açısını geliştirmek son derece önemlidir. Kamu personel yönetimi anlayışını her açıdan ele alıp değerlendirmek gerekmektedir.

Kamu sektöründe personel yönetimini ilgilendiren hususlar Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı tarafından yürütülmüştür. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesiyle Devlet Personel Başkanlığı kapatılmış ve görevleri yeni kurulan kurumlara devredilmiştir. Bu kurumlar, Çalışma

Genel Müdürlüğü, Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ve Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliğidir. Ayrıca Kalkınma Bakanlığı kapatılarak yerine Strateji ve Bütçe Başkanlığı kurulmuştur (Alanlı, 2022: 105). Stratejik planlamayı ve insan kaynakları yönetimi anlayışını uygulama ve geliştirme çalışmaları yeni kurumlarla birlikte güncelliğini korumuştur. Kamu yönetimi alanında yaşanan bu gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin giderek sahiplenilmesini sağlamakta ve kamu yönetimi sistemi içinde yapısal değişikliklerin sürekli olarak yaşanacağını göstermektedir. Yirminci yüzyılda geleneksel kamu yönetimi uygulamaların yansımaları olan siyasi otoriteye karşı duyulan sorumluluk anlayışı ile hiyerarşik, katı ve bürokratik yapılar yerini yeni yüzyılda stratejik insan kaynakları yönetiminin özelliklerini kullanan, esnek çalışma modellerini sisteme kazandırmaya çalışan, bilgi ve iletişim teknolojilerine önem veren, insan kaynağına odaklanan bir yapıya bırakmaya başlamıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, kamu kurumlarının performansına yönelik etkisinin artırılabilmesi için stratejik yönetim anlayışı modelinin kamu idareleri tarafından kullanımı mecburi hale getirilmiştir. Kanun nezdinde uygulamaya konulan stratejik planlamanın tüm kamu yönetimi alanına yansıdığı görülmektedir. Merkezi yönetim kapsamındaki kamu kurumları, nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler, sosyal güvenlik kurumları, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve 5302 sayılı kanun ile il özel idarelerinin, stratejik planı hazırlamaları gerekmektedir (Onuncu Kalkınma Planı, 2015). Bu hazırlanan stratejik planlamaların etkileri doğru analiz edildiği zaman hizmet içi eğitimler sağlanmasından istihdam politikalarına, çalışanların verimliliğinin artırılmasından norm kadro çalışmalarına kadar birçok alanda pozitif etki yaptığı görülmektedir. Modern anlamda insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştiren ve kamu sektörü alanında bir model oluşturan kamu kurumlarının, performans anlamında üst seviyelere çıkacağı açık bir gerçektir (Özdemir, Polat ve Özdemir, 2017: 76). Kamu sektöründe uygulama alanı bulan stratejik yaklaşımlar sayesinde orta ve uzun vadeli politikaların belirlenmesi sağlanmış, kaynak dağılımının etkin bir şekilde kullanılması amaçlanmış, üst yönetim birimlerinin gelişime açık olması sağlanmış, kamu hizmeti kalitesinin verimliliği artmış, başarıyı tanımlama süreçlerinin objektif olarak değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Kamu kurumlarında, stratejik insan kaynakları yönetimini geliştirme süreci devam etmektedir. Merkezi kamu personeli bilgi sistemi kurma çalışmalarında sona yaklaşılmakta, liyakat esaslı personel seçme yöntemlerine odaklanılmakta, verilmesi gereken eğitimlerin faaliyet alanı genişletilmekte, yapay zekâ, veri analizi gibi ileri teknolojilerin teşvik edilmesine özen gösterilmekte, iş analizi çalışmaları yapılmakta ve kamuda istihdam politikasının yenilenme çalışmaları yürütülmektedir (On İkinci Kalkınma Planı, 2023). Bu yaşanan gelişmelerin ışığında vatandaşlara kamu hizmetlerinin sunumu aşamasında çok fazla rolü olan belediyelerin, kamu hizmetlerini daha hızlı ve verimli sunabilmesi için E-Belediye Bilgi Sistemi projesi hayata geçirilmiştir (On Birinci Kalkınma Planı, 2019). Hayata geçirilen bu proje ile vatandaş kesintisiz hizmet sunabilme imkânı sağlanmakta, yerel yönetim anlayışının gelişmesine olanak vermekte, zaman kullanımı açısından verimlilik yaratmakta, bürokrasiyi ve kırtasiyeciliği azaltmakta, kamuda tasarrufun sağlandığı görülmekte ve elektronik ortamda yazışma hizmeti sunarak israfın önüne geçilmektedir.

Dijital çağın gereklerine uygun çalışmalar yürüten kamu kurumlarının, gelecek odaklı hareket eden, kamu hizmetlerinin sunumu aşamasında performansını yükselten, insan kaynakları uygulamalarıyla bütünleşen bir yapı oluşturmaya çalıştığı görülmektedir. Bu yapının en önemli öznelerinden biri e-Devlet uygulamasıdır. Kamu yönetimi alanında etkinliği sağlayan bu uygulama, katılımcı ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışı oluşturma yönünde büyük bir yol katetmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde bir yol haritasının çizilmesiyle birlikte değişen çevresel koşullara yüksek seviyede uyum sağlanmakta, kaliteli kamu hizmeti sunumuyla vatandaş odaklı bir çalışma yapılmakta ve kamu kurumlarında, idari ve mali alanda verimliliği sağlamaktadır. Ayrıca bulut bilişim teknolojisinin kullanımı konusunda güvenli bir sistem oluşturularak bu teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması hedeflenmektedir. Bununla birlikte kamu yönetimi sisteminin iyileştirilmesi için yapay zekâ, nesnelerin interneti, büyük veri gibi yeni teknolojilerden etkin bir şekilde yararlanılması yönünde planlama yapılmaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2019). Kurumlar arası koordinasyon sağlama mekanizmasının gelişmesiyle, e-Devlette kamu hizmeti sunumu oranı her geçen gün artmakta ve bu yeni teknolojilerin kullanımına zemin hazırlamaktadır. Kamu yönetimi

alanında, e-Devlet hizmetlerinin geliştirilmesinin stratejik önemi, aşağıdaki tabloda verilen istatistiklerle daha net bir şekilde anlaşılabacaktır.

**Tablo 4.3. e-Devlet Hizmetlerinin Kullanımı ve Dijital Devlet Hedefleri**

|                                                                                                 | 2022  | 2023  | 2028  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>e-Devlet Hizmetlerini Kullanan Bireyler (%)</b><br><b>(16-74 yaş aralığı anket verileri)</b> | 68,7  | 73,9  | 80,0  |
| <b>e-Devlet Kapısı Kayıtlı Kullanıcı Sayısı (Milyon)</b>                                        | 61,7  | 64,0  | 70,0  |
| <b>e-Devlet Kapısından Sunulan Hizmet Sayısı (Kümülatif)</b>                                    | 6.754 | 7.400 | 9.000 |
| <b>e-Devlet Kapısından Sunulan Bütünleşik Hizmet Sayısı</b><br><b>(Kümülatif)</b>               | 4     | 5     | 20    |
| <b>e-Devlet Kapısından Sunulan Mobil Hizmet Sayısı</b><br><b>(Kümülatif)</b>                    | 3.862 | 4.300 | 7.000 |
| <b>e-Devlet Hizmetleri Memnuniyet Oranı (%)</b>                                                 | 95,3  | 96,3  | 98,0  |

**Kaynak:** On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), 2023,s.236

e-Devlet kullanımı ile ilgili 2022 ve 2023 yılı istatistikleri ile 2028 yılı hedefleri tabloya yansıtılmıştır.

Bilgi teknolojilerinin gelişmesinin ve yansımalarının, kamu sektörü alanında pozitif bir etki yarattığı yadsınamaz bir gerçektir. Fakat kamu hizmetlerinin sunumu aşamasında kullanılan teknolojilere vatandaşların adaptasyon süreçleri de belirli programlar dâhilinde geliştirilmelidir. Kamu kurumlarının, insan kaynakları alanına yoğunlaşmaya başlamasıyla teknoloji temelli hizmetlerin ve programların, kamu politikası niteliği kazanacağı düşünülmektedir. Kurumlar arası iletişim ağının güçlendirilmesiyle personelin ihtiyaç duyduğu bilgiye erişimi kolaylaşmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmelerin sonucunda çalışanların motivasyonu artırmış ve insan kaynakları yönetimi sürecine katılımı sağlanmıştır (Göçoğlu ve Kurt, 2018: 363). Ayrıca devlet tarafından yapılan sınavların sonucu, kamu kurumları tarafından ortak bir platformda görüntülenebilmektedir. İlerleyen yıllarda ise big data sayesinde ihtiyaç olan tüm verilere çok hızlı ulaşılabilme imkanı olacak ve kamu hizmetlerin sunumu tamamen stratejik bir nitelik kazanacaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının zamanla kamu kurumlarının karar mekanizmasında etkin bir rol alması beklenmekte ve kamu hizmetlerinin, veri analizleri sayesinde, üst düzey bir verimlilik anlayışı ile vatandaşa sunulması hedeflenmektedir.

2018 yılında Cumhurbaşkanlığı hükûmet sistemine geçilmesiyle birlikte insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin geliştirilmesi için Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin (CBİKO) kurulmasının, kamu kurumlarına yansması olumlu ve etkili olmuştur. CBİKO bünyesinde kurulan İnsan Kaynağı ve Kariyer Planlama, Yetenek kazanımı ve Organizasyon, Ölçme ve Değerleme, İnsan Kaynağı Eğitim ve Geliştirme, Projeler ve Bilişim Teknolojileri, Yönetim Hizmetleri daire başkanlıkları önemli görevler üstlenmektedir. Bu görevler, stratejik insan kaynağı planlamasının yapılmasını sağlamak, yetenek yönetimi sürecini başarıyla yürütmek, özel yetenekleri belirlemek için çalışmaları yürütmek, kamu kurum ve kuruluşlarında planlanan projelerin kamusal alanda maksimum etki yaratmasını sağlamak ve insan kaynaklarına yönelik gerekli analizleri yapmak gibi stratejik görevlerdir ( 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi). CBİKO ile kamu sektöründe verimliliğin artırılabilmesi için modern stratejik insan kaynakları yönetimi modellerinin uygulanması amaçlanmaktadır. Ayrıca kamu kurumlarının, plan ve programlarını oluşturma sürecinde, uzun vadeli ve stratejik nitelikte bir yönetim anlayışını benimsemesini sağlamak da temel görevlerindendir. Bununla birlikte ihtiyaç duyulan alanlarda, yetenekli insan kaynağını kurumlara kazandırabilmek ve belirlenen hedefler doğrultusunda insan kaynağının niteliğini geliştirebilmek için projeler üretmektedir. Bu projeler, E-İnsan, uzaktan eğitim kapısı, kariyer kapısı, ulusal staj programı, yetenek her yerde, TalentforBİZ, İstanbul HR Forum, ÜNİ-VERİ, danışman bilgi sistemi, kariyer planlama dersi, söz yetenekte, eğitim ve geliştirme faaliyet raporu, KAMU-VERİ ve eğitim ihtiyaç analizidir.

**E-İnsan:** CBİKO tarafından geliştirilen ve insan kaynakları uygulamalarının özelliklerini de yansıtan bir dijital platformdur. YTNK TV, DABİS, Ulusal Staj Programı, Uzaktan Eğitim Kapısı, Kariyer Kapısı ve Yetenek Kapısı gibi uygulamaları kullanarak kamu veya özel sektör ayrımı yapmaksızın vatandaşların çalışma hayatına dair gerekli bilgileri alabileceği ve bunlardan faydalanabileceği bir dijital hizmet sunumu olarak uygulamaya konulmuştur. Bu platform ile uluslararası veya bölgesel kariyer fuarları takip edilebilmekte, kariyer yaşamınıza katkı sunabilecek verimli eğitimler planlanmakta, mega projelerin tanıtıldığı kariyer söyleşilerine yer verilmekte, kamu ve özel sektördeki kurumlarda, iş veya staj imkanları sunulmaktadır (CBİKO, 2025). E-İnsan projesiyle

teknolojinin olanaklarından maksimum verimin alınması hedeflenmekte ve insanı odağına alan bir sistem oluşturulmaktadır.

**Uzaktan Eğitim Kapısı:** Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin, yeteneklerini geliştirebileceği, bilgi seviyelerini yükseltebileceği ve mesleki gelişimlerini sağlayabileceği eğitimlerin verildiği dijital eğitim sistemidir. Bu sistem sayesinde çalışanlar arasında fırsat eşitliğinin sağlanması hedeflenmekte ve personelin verimliliğini artırarak kaynakların etkin kullanılması amaçlanmaktadır. Uzaktan Eğitim Kapısı Platformuna tüm kamu kurum ve kuruluşlarının çalışanları erişim sağlayabilmekte ve faydalanabilmektedir (CBİKO, 2025). Personele yönelik hazırlanan, eğitim videoları, canlı sınıflar, sunumlar ve içerikler sayesinde kaliteli bir eğitim sistemi ağının oluşturulduğu görülmektedir. Bu sistemin kişisel gelişim, mesleki gelişim ve bilgi birikiminin sağlanması noktasında pozitif bir katkı sunacağı yadsınamaz bir gerçektir.

**Kariyer Kapısı:** Genç ve dinamik yeteneklerin, kamu kurumları bünyesinde istihdam edilebilme olanağı sağlayan bir işe alım platformudur. Liyakati ve şeffaflığı esas alan bir istihdam süreciyle, fırsat eşitliğinin sağlanmasını hedeflemekle birlikte insan kaynaklı hataların önlenmesi ve başvuruların incelenmesi süreçlerinin hızlandırılması amaçlanmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarının büyük çoğunluğunun, işe alım süreçlerini bu sistem üzerinden yürüttüğü görülmektedir. Bu platform ile meslek içi yükselme, unvan değişikliğinin yapılması ve personelin çeşitli eğitimlere planlanması gibi konular etkin bir şekilde yürütülebilmektedir. Kariyer kapısı üzerinden işe alım süreçleri titizlikle takip edilebilmekte ve başvurular tarafından kontrol edilebilmektedir (CBİKO, 2025).

**Ulusal Staj Programı:** CBİKO tarafından hayata geçirilen bu programa, kamu sektörü ile özel sektörün gönüllü kurumları tarafından katılım sağlanmaktadır. Program, üniversiteli gençlerin erken dönemde kariyer hedeflerini oluşturabilmesine zemin hazırlayan bir staj programıdır. Ayrıca kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde staj programına dâhil olan kurumlar, ihtiyaç duydukları nitelikte ve yetenekte bir insan kaynağını erkenden yetiştirme şansı yakalamakta ve staj yapanların genç yaşta bilgi birikimine sahip olmasını sağlamaktadır. Programa başvuran adaylar titizlikle değerlendirilmekte, sunulan bilgiler e-devletten ve diğer kamu kurumlarından teyit edilebilmekte ve bunların sonucunda bir yeterlilik puanı hesaplanmaktadır. Kurumlar

ihtiyaç duyduğu alanlarda, şartlarını karşılayan adayların, nitelikleri sonucunda verilen yeterlilik puanına göre staj tekliflerini sunduğu görülmektedir (CBİKO, 2025).

**Yetenek Her Yerde:** CBİKO tarafından üniversitelerde düzenlenen kariyer fuarları ile gençlere, çalışma hayatının içerikleri hakkında bilgiler verilmekte ve onları istihdama hazırlamak amacıyla kariyer planlama faaliyetleri yürütülmektedir. Türkiye'nin tüm coğrafi bölgelerinde, üniversite ayrımı yapmaksızın, genç istihdamın sağlanması ve yeteneklerini keşfedilebilmesi için farkındalık yaratılması noktasında kariyer etkinlikleri düzenlenmektedir. Kamu kurumlarında yer alan kadro ve pozisyonların öğrenciler tarafından öğrenilmesinin hedeflenmesi ve başarılı öğrencilerin mezun oldukları zaman kurumlara kazandırılması amaçlanmaktadır (CBİKO, 2025).

**TalentforBİZ:** Türkiye'nin uluslararası sistemde, yeteneklerin kazanılması noktasında etkili bir aktör olma hedefini desteklemek, uluslararası alanda faaliyet gösteren Türk şirketlerinin marka değerinin önemsenmesini sağlamak ve dünya genelinde eğitim ve öğretim hayatına devam eden Türk gençlerinin kariyer planlamalarını, Türk kurum ve kuruluşlarına yönelik yapmalarını sağlamak için organize edilen kariyer etkinlikleridir.

**İstanbul HR Forum:** İnsan kaynakları profesyonelleri arasında bir köprü oluşturan Forum ile ulusal ve uluslararası düzeyde başarısı kanıtlanmış insan kaynakları uygulamalarının paylaşılması, farklı kurum ve organizasyonlardan temsilcilerin bir araya gelerek kalkınma odağında geleceğin insan kaynakları için stratejiler geliştirmesi ve bu alanda farkındalık oluşturulması amaçlanmaktadır. Forum'da İnsan kaynakları uygulamalarının stratejik niteliğini daha iyi benimseyebilmek ve başarılı uygulamaları öğrenebilmek için çalıştaylar, paneller ve sunumlar gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlere kamu sektöründeki kurumlar, özel sektör kurumları, akademi dünyası ve uluslararası kuruluşlar katılmaktadır (CBİKO, 2025).

**ÜNİ-VERİ:** Üniversitenin lisans programlarından mezun olan öğrencilerin okuduğu bölümlerin iş gücü performansını ortaya koyan verileri içermektedir. ÜNİ-VERİ, lisans bölümlerinden hangilerinin iş bulma konusunda avantajlı olduğu veya hangilerinin dezavantajlı olduğunu görebilme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca ulusal düzeyde araştırmaların yapılması sonucu bilimsel verileri ortaya koyarak bölüm tercihi yapacak

öğrenciler ile yatay geçiş yapabilecek öğrencilere yol gösterici olmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında uzun vadeli hedeflere ulaşabilecek, kaynakları verimli bir şekilde kullanabilecek nitelikte insan kaynağının sağlanabilmesi için istatistiksel veriler sunarak istihdam kaybını önlemeye çalışmakta ve tercihlerinin doğru bir şekilde yapılabilmesi için çeşitli göstergeleri değerlendirmeye almaktadır (CBİKO, 2025).

**Danışman Bilgi Sistemi:** Üniversite mezunlarının, istihdama dâhil olabilmek performansını istatistiksel verilerle kayıt altına alan ve bu verilerle danışmanlık faaliyetleri yürüten dijital bilgi platformudur. Danışman Bilgi Sistemi (DABİS), nitelikli ve yetenekli gençlerin planladığı kariyer sürecini bu analizler sayesinde doğru bir şekilde yönlendirebilmekte ve erken dönem kariyer destek modeli sunabilmektedir. Kariyer danışmanlığı hizmetinden, ortaöğretimden itibaren tüm öğrenciler ve mezunlar yararlanabilmektedir (CBİKO, 2025).

**Kariyer Planlama Dersi:** Kariyer planlama derslerinde, stratejik insan kaynakları yönetiminin planlamaları sayesinde etkili bir kariyer yönetimi hizmeti sunulmasını sağlayan ve öğrencilerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kariyer yolculuklarında onlara yol gösteren bilgiler yer almaktadır. Ayrıca içerik olarak üniversite öğrencilerine farkındalık yaratacak, düşünce dünyasını değiştirecek, kişisel özelliklerini keşfedecek bir süreç hedeflenmektedir. Dijital eğitim platformu üzerinden verilen kariyer planlama dersleri, bilgili ve donanımlı gençlerin yetişmesine olanak sağlamak ve öğrencilerin kendi yeteneklerini keşfetmelerini amaçlamaktadır (CBİKO, 2025).

**Söz Yetenekte:** Türkiye’de yapımı tamamlanan büyük ölçekli yatırım projelerinin ve projelerde yer alan mesleklerin, canlı yayınlarla, genç yeteneklere aktararak farkındalık yaratılması hedeflenmektedir. Bu canlı yayınlar YTNK TV üzerinden yapılmaktadır. Üniversite öğrencileri ve mezunlar bu yayınlar sayesinde meslekleri tanımakta ve sektörel farklılıkları ayırt edebilmektedir. Öğrenciler için kendini geliştirme, potansiyelini keşfetme, yeteneklerini kavrama ve hedeflerini belirleme gibi fırsatlar yaratabilmektedir (CBİKO, 2025).

**Eğitim ve Geliştirme Faaliyet Raporu:** Genel olarak personel verimliliğini artırmak ve nitelikli çalışanların olmasını sağlamak için kamu sektöründe eğitim ve

geliştirme faaliyetleri raporu hazırlanmaktadır. Bakanlıkları ve bünyesindeki kuruluşları içine alan bu raporlar, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanma ve uygulanma süreçlerindeki verileri titizlikle analiz etmekte ve yeni bakış açıları getirmektedir. Raporların sunduğu bilgiler sonucunda başarılı bulunan uygulamaların tüm kurumlarda yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Bu raporlar yıllık olarak hazırlanmakta ve sunduğu veriler sayesinde etkili çözüm önerileri getirilebilmektedir (CBİKO, 2025).

**KAMU-VERİ:** Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personellerin, çalıştıkları alanlara yönelik yapacağı bilgi aktarımı sayesinde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanılma oranlarının hesaplanabilmesi ve ileri analitik yöntemler kullanılarak daha iyi hizmet anlayışının yaratılabilmesi için KAMU-VERİ projesinden faydalanılmaktadır. 2019 yılında CBİKO tarafından, kamu kurumlarında, KAMU-VERİ ile yapılan anketlere toplam 862.833 kamu personeli katılmıştır. Bu uygulama ile kamu kurum ve kuruluşlarında hayata geçirilen stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının verimliliği gözlemlenmekte ve veri paylaşımları sayesinde geliştirilmesi hedeflenmektedir (CBİKO, 2025).

**Eğitim İhtiyaç Analizi:** Kamu sektörü teknolojinin gelişmesi ve eğitim çeşitliliğin artması doğrultusunda eksikliklerini giderebilmek, stratejik bir niteliğe kavuşabilmek ve mesleki ihtiyaçları belirleyebilmek için eğitim ihtiyacı analizi çalışması yapılmıştır. Eğitimlerin içeriği konusunda gerekli girdilerin bu çalışma sayesinde yapılması hedeflenmektedir (CBİKO, 2025).

Kamu sektöründe yapılan reformların temelinde yer alan stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bakıldığı zaman bu yönetim anlayışından yeterli düzeyde yararlanılamadığı görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte değişim sürecine giren kamu kurumlarının, kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulması, nitelikli insan kaynağının sağlanması, stratejik seviyede planlamaların yapılması ve detaylı iş analizlerinin oluşturulması süreçlerine modern ve yenilikçi bir anlayışla yaklaşması gerekmekte ve bu doğrultuda projeler geliştirmeye odaklanması büyük önem arz etmektedir. Kamu çalışanlarının, personel yönetimi ve kariyer yönetimi alanlarında, modern çağın gereklerine uygun yeni projelerle desteklenmeleri gerektiği anlaşılmıştır. Kamu hizmetlerinin sağlanması noktasında bir personel envanteri çıkarmak ve stratejik

insan kaynakları yönetiminin özelliklerinden etkin bir şekilde yararlanmak gerekmektedir.

#### **4.3.Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamada Yaşanan Sorunlar**

Kamu kurumlarının yapısı itibariyle yerleşik hale gelen ve kapsamlı planlamalarla çözülebilecek, kritik derecede önemli sorunlar bulunmaktadır. Bununla birlikte, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 3.maddesinde yer alan sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkelerinin uygulama alanlarında da çözülmesi gereken sorunlar mevcuttur. Kamusal alanda, inovasyon ve başarılı yönetim süreçlerini gerçekleştirme noktasında ortaya çıkan ve kamu yönetimi sisteminin öznelerinden biri olan stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, kamu sektörü alanındaki sorunlara yenilikçi düşüncelerle yaklaşmaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımlar neticesinde, kamu yönetimi alanında yenilikçi bir bakış açısıyla ele alınan uygulamalar bulunmakta ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin hayata geçirdiği projelerle ile pozitif gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Fakat kamu sektörü alanında, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını tam anlamıyla yansıtabilecek insan kaynakları planlamalarının yetersiz olması, sorunların temeline inilmesini ve eksikliklerin giderilmesini zorlaştırmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, kamu sektörü alanında yarattığı etki ve değişikliklerle birlikte köklü sorunlar gün yüzüne çıkmaya başlamıştır. Kamu alanında ilerlemeyi ve yeniliği hedefleyen bir anlayışla hazırlanan kalkınma planlarından biri olan Onuncu Kalkınma Planı, kamu sektörü alanındaki sorunlara değinmiştir. Bu sorunlar; liyakati esas alan bir değerlendirme sisteminin kurulmasının gerekliliği, işe alım süreçlerinde yaşanan farklılıkların ve sorunların çözülmesi gerektiği, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve hizmet içi eğitimlerle bunu geliştirebilen bir kariyer planlaması ihtiyacının olduğu ve kurumlar arası personel dağılımının etkin bir şekilde yapılması gerektiğidir (Onuncu Kalkınma Planı, 2015). Belirlenen sorunlar zaman içinde çözümlenmeye çalışılmış fakat köklü değişiklikler yapılamamıştır. Kamu kurumlarında, insan kaynaklarının planlanması süreçlerinde ve stratejik yönetim anlayışının temel alındığı bir sistemin kurulması çalışmalarında, yaşanan sorunlar devam etmiştir. Sorunların temel sebepleri On Birinci Kalkınma Planında detaylı bir şekilde incelenmiş

ve araştırılmıştır. Plan çerçevesinde çalışma grubu kurulmuş ve konuyla ilgili rapor hazırlanmıştır.

On Birinci Kalkınma Planında yer alan Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışma Grubu yaptığı akademik çalışmalar ile kamu sektörü alanında, insan kaynaklarının stratejik niteliğinin geliştirilebilmesini ve etkin bir şekilde planlanabilmesini amaçlamaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2018a). Bu sebeple kamu yönetimi sisteminde göze çarpan sorunlar çağdaş yaklaşımlar çerçevesinde belirlenmeye çalışılmış ve rapor haline getirilmiştir. Yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte artan iletişim ağı ve bununla birlikte hızla bilgi toplumuna doğru bir dönüşümün yaşanması, kamu hizmetlerinin sunumu aşamasında, kamu kurumlarının rolünün ve etkinliğinin giderek önem kazandığı görülmektedir. Toplumsal değişimleri ve teknoloji kaynaklı gelişmeleri takip etmekte yetersiz kalınması, halkın beklentilerini ve isteklerini karşılayamama riskini ortaya çıkarabilecektir. Bu sebeple modern yönetim anlayışına temel olabilecek insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği bu bağlamda büyük önem taşımaktadır. Modern bir kamu yönetimi sistemi ile personel yönetim sisteminin kamu sektörüne kazandırılması sürecinin ve kamuda insan kaynakları planlamasının etkin bir şekilde yürütülmesi çalışmalarının detaylandırılması gerekmektedir.

Kamu hizmetlerinin yerine getirilebilmesi noktasında ana unsur olan kamu personellerinin istihdam süreçleri konusunda, yeterli düzeyde, insan kaynakları planlamasının ve çalışmasının yapılamadığı görülmektedir. Kamu kurumlarının gereksinim duyduğu alanlarda personel ihtiyacının belirlenebilmesi süreci sağlıklı bir şekilde yürütülememektedir. Kamuda personel planlama aşaması, gerekli analizler yapılamamasından, ihtiyaçların eksikliğinden, nitelik tanımlamasının yetersiz kalmasından, stratejik düzeyde makro ve mikro hedeflerin uzun vadeli olarak planlanamamasından dolayı verimli bir şekilde yürütülememektedir (On Birinci Kalkınma Planı, 2018a).

İşe alım süreçlerinin liyakat esaslı olmasını sağlayan, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini ve yükselme durumlarını bu ölçüde esas alan merkezi sınav sisteminin kapsamının yapılan düzenlemeler ve istisnalar sebebiyle çok dar bir alana sıkıştığı görülmektedir. Ayrıca üst düzey yönetici olabilmek veya yaptığı görevde yükselbilmek için sadece çalışma süresini esas alarak yapılan atamalar, nitelik

ve yetkinlik açısından, insan kaynakları planlamasında yaşanan eksikliklerden biri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca istihdam edilen personeli, verimlilik ve başarı açısından değerlendirebilecek bir sistem bulunmamaktadır. 657 sayılı kanunda yer alan sicil sistemi, 2011 yılında kaldırılmış ve yerini doldurabilecek bir sistem getirilememiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin özelliklerini taşıyan bir değerlendirme sisteminin olmayışı, kamu kurum ve kuruluşlarının en önemli varlığı olan personellerden etkin bir şekilde yararlanılamamasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte kamu sektörü alanında, uzun vadeli bir bakış açısının getirilemediği ve personelin hizmet içi gelişim sürecinin verimli bir şekilde yürütülemediği görülmektedir. Kurumsal anlamda stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenememesi, yeni kuşakların beklentilerine ve kariyer planlarına karşılık verememekte ve bununla birlikte genç yeteneklerin özel sektörü tercih etmelerine neden olabilmektedir (On Birinci Kalkınma Planı, 2018b).

Bir başka sorun alanı veya tartışma konusu da üst kademe kamu yöneticilerinin statü ve kadro durumlarıdır. Örnek olarak bakan yardımcıları, büyükelçiler ve valiler gibi üst düzey yöneticiliklerin, siyasi makamlarla birlikte atanıp göreve getirilmesi konusunun, kamu sektörü alanını ve sunacağı hizmetleri ne derece de etkileyeceğinin tartışma konusu olduğu görülmektedir. Bu önemli kadrolarda çalışacak personelin, kamu hizmetlerinin sunumu aşamasında ve kamu kurumlarının stratejik yönetim anlayışını benimsemesi sürecinde, karar mekanizması olarak görev alacağı ve etkin bir rolde olacağı düşünüldüğü zaman, bu konunun detaylı bir şekilde analiz edilmesi ve değerlendirilmesi son derece önemlidir. Teşkilatın genel yönetiminden sorumlu olan üst düzey yöneticilerin, göreve getirilme süreçleri veya görevden alınma süreçlerinin kolay olmasının, yönetimden sorumlu kişi olarak etkili olabilmesini zorlaştırabilmekte ve kamu hizmetlerinde verimliliği etkileyebilmektedir. Üst kademe yöneticilerine tanınan esneklik ile memurların temel haklarının korunması arasındaki temel açmaz, iyi analiz edilmeli ve sonuçları detaylı olarak değerlendirilmelidir. Kamu personel sisteminin, stratejik insan kaynakları planlamasının yenilikçi bakış açısı ile birlikte ele alınması ve liyakat ilkesinin göz ardı edilmemesi sorun ve çözümlerin doğru bir şekilde belirlenebilmesine katkı sunacaktır (On Birinci Kalkınma Planı, 2018a).

Kamusal alanda istihdam edilen insan gücünün, etkin ve verimli kullanılabilmesi için uzun vadeli ve sistematik insan kaynakları planlamasına ihtiyaç vardır. Çünkü kamu

sektörü alanında yer alan bürokratik yapılanma nedeniyle var olan prosedürler, işlerin ilerleyişini yavaşlatmakta ve personel verimliliğini etkilemektedir. Kamu personel yönetimi sisteminde, kamu çalışanlarının işe alınmasından itibaren görev, ceza, soruşturma, görevini sonlandırma ve emeklilik gibi konular, hukuki olarak ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir. Bu sebeple kamu yönetimi alanında idari denetimin sıkı olması, işleyişin ve sürecin ağır bir biçimde ilerlemesine sebep olmaktadır. Bu süreçlerin yavaş ilerlemesi, stratejik hedeflerin gerçekleşmesini ve insan kaynakları programlarının uygulanmasını güçleştirmektedir. Ayrıca kamu yararının sağlanması için memura iş güvencesinin verilmesi ile personelin çalışma performansı arasındaki dengeyi koruyacak nitelikte politikalar geliştirilmelidir. Çalışanların, nitelikli, yaratıcı, inisiyatif sahibi ve analitik düşünme yeteneğinin olabilmesi için hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi ve bununla birlikte kalkınmaya katkı sunulmasını sağlayacak programların yapılması gerekmektedir (On Birinci Kalkınma Planı, 2018a).

Kamu yönetimi alanında yer alan temel sorunların altyapısı incelendiğinde, personel yönetimi sisteminin ön plana çıktığı görülmektedir. Günümüz koşullarında uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin tam olarak kavranmadığını söylemek mümkündür. Kamu kurum ve kuruluşlarının tamamını içine alan kapsamlı bir iş analizi çalışması yapılmasının ve kamu personeli yapısının belirli standartlara göre güncellenmesinin, sistemin yapısında yer alan sorunlara iyileştirici bir etki yapacağı aşîkârdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının bütün özellikleriyle birlikte değerlendirilmesi ve uzun vadeli programların temel yapı taşı olarak sürece dâhil edilmesi, planlı bir kamu hizmetinin sunumunu, verimliliğin artırılmasını, hesap verilebilirlik anlayışı noktasında etkin bir rol alınmasını ve etkili bir yönetim anlayışının oluşturulmasını destekleyici nitelikte olacaktır. Kamu sektöründe yer alan uygulamalar ve hizmetlerin, verimliliğini, kaynak kullanımını, profesyonel kişiler tarafından sürdürülmesini, iş ahlakının esas alınmasını, uzun vadeli ve stratejik seviyede düşünülmesini sağlayacak temel unsur stratejik insan kaynakları yönetimi modelinin uygulanması olacaktır.

## SONUÇ

Geçmişten günümüze kamu kurumlarında ve kamu personel yönetimi anlayışında, teknolojik gelişmeler ekseninde, değişimler ve yenilenmeler yaşanmıştır. Bu yaşanan süreç, dönemin şartlarına ve bakış açılarına göre bir zemine oturtulmaya çalışılmıştır. Dönemsel olarak farklı düzenlemelerin yapılması, raporların hazırlanması, birimlerin kurulması, çeşitli kanunların yasalaşması ve idari yapıların değişmesi süreçlerinin kamu yönetiminde, modern çağın gereklerine uygun, sürekli bir yapılanma çabasının olduğunu göstermektedir. Kamu yönetimi alanına, modern teknikleri kullanan ve mutlak verimliliği esas alan yeni kamu yönetimi anlayışının hâkim olmasıyla birlikte stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Son yıllarda teknolojide yaşanan hızlı ilerlemeler ve bununla birlikte dijitalleşmenin getirdiği yenilikler ile insan kaynaklarının stratejik bağlamda bir yönetim anlayışını benimsemesi, insan kaynağının değerinin anlaşılmasına katkı sunmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, kamu kurumlarında bakış açısının değişmesine ve kamu hizmetlerinde verimliliğin artmasına olanak sağlamıştır. Vatandaşların gelecekteki beklentilerinin belirlenebilmesi ve kamu hizmetleri sunumunun bu doğrultuda planlanabilmesi için stratejik yönetim anlayışının özelliklerinden yararlanılabilme amacı güdülmektedir.

Kalkınma planlarında, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışından, özelliklerinden bahsedilmeye başlandığı ve önemsendiği görülmektedir. On ikinci kalkınma planının hedefleri ve politikaları arasında, kamusal alanda etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimi sistemi yaratarak kamu kurumlarının yapısını, kapsayıcı bir modern yönetim sistemi düzeyine taşıma gayesinin var olduğu belirtilmiştir. Ayrıca kamu kurumları tarafından stratejik insan kaynaklarına uygun stratejik planlamaların hazırlandığı ve bu planlamaların uygulanma çabası içinde olduğu gözlemlenmektedir. Fakat bu çabaların, kurumların kültürüyle bütünleşemediği sadece hukuki düzenlemeler ve bir takım kurallarla çerçevesinin oluşturulduğunu ve kamu yönetimi alanına köklü çözümler getiremediğini söyleyebiliriz. Stratejik planlamanın ortaya koyduğu çıkarımların ve analizlerin, uygulama safhasının tüm aşamalarında titizlikle irdelenmesi gerekmektedir. Hesap verilebilirliği sağlamak ve doğru programlarla performans yönetimini başarılı kılmak son derece önem arz etmektedir. Kamu sektöründe yer alan kurumların, stratejik yönetim anlayışını, zihinlerinde kabul etmeleri ve tamamen

uygulamaya koymaları uzun vadede mümkün olacaktır. Çünkü stratejik yönetim uygulamalarının sonuçları ve yansımaları, uzun vadede bir anlam kazanmakta ve verimlilik katmaktadır.

Kamu sektörü alanında, kamu hizmetlerinin sağladığı faydaların etkinliğini artırabilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetim anlayışına odaklanması gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin sunumu aşamasında, vatandaşlara hizmeti daha hızlı ulaştırabilmek, teknolojinin sunduğu olanaklardan daha fazla yararlanabilmek adına kamu yönetiminde kayda değer ilerlemelerin yaşandığı yadsınamaz bir gerçektir. Modern çağın gereklerine uygun bir şekilde, Endüstri 4.0 ile birlikte kullanılmaya başlayan büyük veri, yapay zeka, 3D yazıcı teknolojisi gibi bileşenlerin kamu sektörü alanında da kullanılmaya başlandığını görmekteyiz. Ayrıca kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerin, e-Devlet ile birlikte elektronik ortamda sunulmaya başlanması, hizmetlerin vatandaşlar tarafından hızlı ve kolay bir şekilde kullanılabilmesini sağlamıştır. Bu sayede gerekli olan kamu hizmetlerine kesintisiz bir şekilde ulaşılabilmekte, zamandan tasarruf edilebilmekte ve bilgi çağının sağladığı iletişim teknolojisinden etkin bir şekilde yararlanılabilmektedir. Stratejik bakış açısı, günümüzün dünyasında yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlamada ve kamu yönetiminde yaşanan değişimi doğru bir şekilde planlamada kritik öneme sahiptir. Bu nedenle e-Devletin kapsamını, yaşanan teknolojik değişimlerle koordinasyon halinde, kamuda hesap verilebilirlik ve şeffaflık kavramlarını içine alarak genişletmeli ve stratejik insan kaynakları yönetiminin özelliklerini etkin bir şekilde yansıtmalıdır. Bu gelişmelerin ilgi odağının, kamu personel yönetim sistemini de kapsadığını söylemek pek mümkün gözükmemektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte stratejik insan kaynakları yönetiminin değer kazanmaya başlaması ve bunun sonucunda teknolojik gelişmeler ile dijitalleşmeye verilen önemin artması, kamu personel yönetimi alanında yaşanan sorunların çözümü için önemli bir fırsattır. Kalkınma planlarının üzerinde durduğu makro ve mikro sorunların temelinde yer alan ana nedenlerin çözümü için stratejik insan kaynaklarının uygulamalarından yararlanılarak verimli politikaların üretilmesi sağlanmalı ve bu doğrultuda programlar geliştirilmelidir.

Kamu personel sisteminin çok yönlü ve eleştirel bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir. Kamu kurumları ve personelleri tarafından performans değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı ve kurumlar arası eş güdümün nasıl sağlanacağı

detaylı bir şekilde analiz edilmeli ve uygulanacak formülün sistematik hale getirilebilmesi için köklü düzenlemeler yapılmalıdır. Personel sisteminde ve kurumların yapısında, esnekleşmenin sağlanması gerekmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarında yöneticilere, çalışanlara değer vermenin, insan kaynağını akılcı bir şekilde planlamanın, kariyer yönetiminin ve kurum kültürü oluşturmaının önemini anlatan eğitimler verilmeli ve bu konularda uzmanlaşmaları sağlanmalıdır. Ayrıca iş analizi yönteminin benimsenmesi sağlanmalı, çalışanlara motivasyon sağlamanın önemi konusunda bilgilendirmeler yapılmalı ve kamuda etkin bir iş gücü planlamasının yapılması gerekliliği benimsenmelidir. Kamu sektöründe, kalkınma planlarından stratejik planlamalara kadar bütün çalışmalarda, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının yer aldığını görmekteyiz. Bu çalışmaların, insan kaynaklarını stratejik düzeyde değerlendiren ve kamu kurumlarının yapısına entegre etmeye çalışan bir kamu yönetimi anlayışını oluşturmaya çalıştığını fakat hiyerarşik yapıdan dolayı yüzeysel bir yansıma olarak kaldığını söyleyebiliriz.

Kamu sektörü üzerine aldığı sorumluluk gereği, vatandaşlara hizmeti en hızlı şekilde ulaştırmalı, katılımcılık kavramına önem vermeli, kamu hizmeti kalitesini devamlı olarak artırmaya odaklanmalı ve en önemlisi şeffaflık ilkesini temel prensip olarak belirlemelidir. Bu özelliklerin süreklilik arz etmesi açısından stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı uygulamalarının daha etkin bir şekilde kullanılması, son derece önemlidir. Son zamanlarda yapılan planlamalarla, insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutuna odaklanıldığını belirtebiliriz. Bu planlamalar teknolojik gelişmeler ışığında verimli bir şekilde kullanılmaya çalışılmaktadır. Bu sebeple, kamu personel yönetimi sisteminin yenilenmesi gerekliliğine ve kamu yöneticilerinin uzmanlaşmaları için eğitim alması zorunluluğuna ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Ancak bu amaca uygun bir şekilde hareket edilebilmesi için bürokratik yapının daha esnek bir hale getirilmesi konusunda derinlemesine bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü kamu yönetimi sisteminin, kanunlarla ve mevzuatlarla alanının daraltıldığı, değişime direnç gösteren bir anlayış biçiminin tam olarak zihinlerden çıkarılamadığı, kısa vadeli ve günü kurtaran popülist politikaların üretildiği bir sistemde insan kaynaklarının stratejik yönetim anlayışını uygulaması güçleşmektedir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, O.K.; E. AKMAN (2019) “Türkiye’de Kamu Personel Politikalarının Süreç Modeli Çerçevesinde Analizi - An Analysis of Public Personnel Policies in the Framework of Process Model in Turkey”, **Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute**, Cilt 11, Sayı 27, ss. 203 – 217.
- ACAR, O.K.; Ü. DEMİR (2019) “Performansa Dayalı Ücret ve Eşit İşe Eşit Ücret Paradoksu: Kamu Kurumları Üzerinden Analiz”, **Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 81 – 109.
- ACAR, S.; I. ÇİÇEK (2021) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Eğilimin Organizasyon Geliştirme Bağlamında Farklılaştırıcı Rolü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 12, Sayı 32, ss. 1273 – 1296.
- AKÇAKAYA, M. (2016) “Bürokrasi Kuramları ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Sorunlar”, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3, ss. 669-694.
- AKÇAKAYA, M.; Y. AKSAKALOĞLU (2017) “Kamu Hizmeti Kapsamında Yeni Kamu Yönetiminin Vatandaşlık Anlayışı”, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, ss. 42-71.
- AKDEMİR, B. (2010) “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 49, ss. 428-455.
- AKDUMAN, G.; Z. HATİPOĞLU (2020) “Türkiye’de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin Temalarının Analizi”, **European Journal of Managerial Research (EUJMR)**, Cilt 4, Sayı 6, ss. 26-43.
- AKGEMCİ, T.; N. KOÇYİĞİT (2015) “İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 17-32.
- AKIN, Ö.; H.E.E. ÇOLAK (2012) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 85-114.
- AKKUŞ, B.; A. BİLEN (2020) “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 38-55.

- AKSU, B.; H.İ. ÖZMEN (2022) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 73-94.
- AKTAŞ, K. (2015) “Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim”, **Uluslararası Yönetim Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, ss. 1-19.
- AL, H. (2022), “Kamu Yönetimi”, **Sosyal Bilimler Ansiklopedisi**, Cilt: 2, TÜBİTAK Bilim ve Toplum Başkanlığı Popüler Bilim Yayınları, s. 328-329
- ALANLI, A. (2022) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 53-72.
- ALANLI, A. (2022) “Kamu Sektöründe Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi; Mardin İlinde Nitel Bir Araştırma”, **PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 8, Sayı 3, ss. 100-117.
- ALBAYRAK, S. (2020), “Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminin Yeni Kurumsal Yapısı ve Kamu İstihdamının Yeni Görünümü”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 75, Sayı 4, ss. 1517-1549.
- ASILTÜRK, A. (2019), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0”, **Journal of Awareness**, Cilt 3, Sayı 5, ss. 527-544.
- AYYILDIZ ÜNNÜ, N.A.; T. KEÇECİOĞLU (2009) “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, **Ege Akademik Dergisi**, Cilt 9, Sayı 4, ss. 1171-1192.
- BAKKAL, M.; S. BAKKAL (2022) “Kamu Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi (Türkiye-Almanya Karşılaştırması)”, **Atlas Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 9.
- BARUTCU, İ.; E. KIRKBEŞOĞLU, G. ŞENKUL (2024) “Covid-19 Krizinin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi: Ankara İli Üzerine Nitel Bir Çalışma”, **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı 1, ss. 103 – 129.
- BAYANSAR, R. (2024) “Türk Kamu Personel Yönetimi ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin Beşeri Sermayeye Etkisi”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, ss. 35-60.
- BAYAT, B. (2008) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 3, ss. 67-91.

- BAYIR, Ş.; Y. HARMANCI (2021) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Kayseri’de Bulunan Özel Hastanelerde Bir Araştırma”, **Erciyes Akademi**, Cilt 35, Sayı 4, ss. 1689-1720.
- BEK, H. (2007) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği Örnek Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 17, ss. 107-120.
- BERKÜN, S. (2017) “Kamu Açısından Yönetim”, **Hak İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi**, Cilt 6, Sayı 16, ss. 638-664.
- BİMAY, M. (2023) “Sürdürülebilir Kamu Hizmeti Sunumunda Etik Değerlerin Rolü”, **MTÜ Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 290-304.
- CANKURTARAN, Y. (2024) “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yazılmış Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi”, **Uygulamalı Sosyal Bilimler Ve Güzel Sanatlar Dergisi**, Cilt 6, Sayı 15, ss. 91-106.
- CEYLAN, H. (2016) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark A.Ş. Örneği”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Sayı 44, ss. 11-43.
- CİNGÖZ, A.; A. AKDOĞAN (2015) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 42, ss. 91-122.
- CORA, İ.; S. AYDIN (2023) “İşletme Alanında Hazırlanan Stratejik Yönetim Konulu Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Profili”, **Giresun Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 36-60.
- COŞKUN, S.; N. KAYAR (2011) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar Ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler”, **Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, ss. 69-95.
- ÇAĞATAY, A.; S. KIZILKAYA (2021) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Aracının Liyakat Esas Görüşlerle Olan İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, ss. 249-267.
- ÇELEBİ, N. (2009) “Resmi ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Disiplin Sorunları ve Ödüllendirme Uygulamaları”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 29, Sayı 29, ss. 75-100.
- ÇELİK, A.; H. AKCA (2021) “Değer Odaklı Bir Yönetim Yaklaşımı: Kamu Değeri”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 28, ss. 376 – 404.
- ÇELİK, K. (2021) “Bulut Bilişim Teknolojileri”, **Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 24, ss. 436-450.

- ÇETİNKAYA, F.F.; H.O. GÜLBAHAR (2019) “Stratejik Yönetim ve İnovasyon İlişkisi: KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 349 - 367.
- ÇEVİKBAŞ, R. (2012) “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 9-32.
- ÇİÇEK, Y. (2014) “Geçmişten Günümüze Türkiye’de Yerel Yönetimler.”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, ss. 53-64.
- ÇİÇEK, H. G.; A. ÖKTEN (2024) “Yeni Kamu Yönetimi Felsefesinin Kamu Hizmetinde Kalite ve Performans Anlayışı”, **Gümrük Ve Ticaret Dergisi**, Cilt 11, Sayı 35, ss. 7-24.
- ÇUBUKÇU, M. (2019) “Stratejik Yönetim Araştırmalarındaki İlerlemeler Ve Güncel Tartışma Konuları - Progress In Strategic Management Researches And Current Discussion Conditions”, **Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute**, Cilt 11, Sayı 27, ss. 35-57.
- ÇUBUKÇU, M. (2018) “Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci Ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması”, **Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 61-84.
- DEMİRAL, G. (2019) “Endüstri 4.0’ın İnsan Kaynaklarına Yönelik Etkileri: Teknolojik Değişim Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma”, **EKEV Akademi Dergisi**, Sayı 80, ss. 191 – 208.
- DEMİREL, K.; A.A. ŞENDOĞDU (2023) “Türkiye Cumhuriyetinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı Özel Sayı, ss. 35-51.
- DEMİRKAYA, H. (2006) “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 27, ss. 1-23.
- DOĞAN, K.C. (2023) “Yerel Yönetimlerde Reform ve Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Klasik Sorunlarına Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 11, ss. 65-74.
- DÜZCÜ, T.; V. BAYRAM, E. ÖNDER (2024) “Hastanelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Yapay Zekâ Uygulamaları”, **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 16, Sayı 30, ss. 85 – 110.
- ERDİL, O. (1996) “Personelden İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifine”, **Öneri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 4, ss. 61-65.

- ERDOĞDU, A.; M.A. SALEPÇİOĞLU (2020) “Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi yaklaşımı”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt 15, Sayı 59, ss. 291 – 314.
- ERKUL, H.; H. SEÇTİM, Ö. AKI (2022) “Stratejik Yönetim Açısından Yöneticilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”, **Management and Political Sciences Review**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 1 – 24.
- EROĞLU, E. (1999) “İşletmelerde "İnsan Kaynakları" Bölümünün Gelişimi Ve İşlevleri”, **Kurgu Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, ss. 255-270.
- EROĞLU, H.T. (2010) “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, Cilt 6, Sayı 12, ss. 225-233.
- EROĞLU, O. (2016) “1923’ten Günümüze Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, Cilt 12, Sayı 29, ss. 181-193.
- ERYILMAZ, B. (2019) “Temel Kavramlar”, **Kamu Yönetimi**, Ed.: Süleyman Sözen, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 2-27.
- FİLİZÖZ, B.; U. ORHAN (2018) “İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Endüstri 4.0: Bir Yazın Çalışması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 2, ss. 110 – 117.
- FREEMAN, R.E. (2010) **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, İngiltere, Cambridge University Press.
- GEMLİK, H.N.; ve diğerleri (2016) “Hastanelerde Çalışan Personelin İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4, ss. 145-154.
- GENCO, A. (2021) “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetimin Hukuki Gelişimi”, **Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 279-292.
- GÖÇOĞLU, V.; İ.D. KURT (2018) “Kamu Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji: Gelecek Odaklı Bir Değerlendirme”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, ss. 357 – 367.
- GÖÇOĞLU, V.; İ.D. KURT, M.K.ÖKTEM (2019) “İdari Reformun Yüz Yılı: Türk Kamu Yönetimi Reformlarının Karar Verme Yaklaşımları Çerçevesinde Değerlendirilmesi.”, **Ombudsman Akademik**, Cilt 5, Sayı 10, ss. 39 – 79.
- GÖÇOĞLU, V.; O. GÜNDÜZ (2020) “Kamu Yönetimi Reformlarını Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Okumak”, **Ekonomi İşletme Siyaset Ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 1 – 16.

- GÖKTAŞ, P.; H. BAYSAL (2018) “Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 4, ss. 1409 – 1424.
- GÖKÜŞ, M. (2010) “Küreselleşme Sürecinin Kamu Hizmetine Yansıması”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 10, Sayı 20, ss. 193-218.
- GÖRKEMLİ, H.; F.N. KÜÇÜKBİYİK (2021) “Stratejik Yönetim Üzerine Yazılmış Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 23, Sayı 4, ss. 1737 – 1761.
- GÜÇLÜ, N. (2003) “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, ss. 61 - 85.
- GÜLER, H.N. (2022) “Sigorta Şirketlerinin İnsan Kaynakları İletişim Faaliyetleri”, **Türkiye Mesleki Ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 9, ss. 108 - 119.
- GÜLOĞLU, E.; B.O. YILDIRIM, İ. ATAR (2022) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Etiği İlişkisi”, **Uluslararası Sosyal Bilimlerde Mükemmellik Arayışı Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 11 – 18.
- GÜR, Y.E.; C. AYDEN, A. YÜCEL (2019) “Yapay Zekâ Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”, **Firat University International Journal of Economics and Administrative Sciences**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 137 – 158.
- GÜRBÜZ, S. (2012) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, ss. 397-418.
- GÜRBÜZ, S. (2013) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık Ve Yapısalcı Yaklaşımlar”, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, ss. 1-35.
- HATİPOĞLU, Z.; H. TOPRAK (2023) “Pandemi Öncesi Ve Sonrasında Değişen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları”, **International Journal of Arts and Social Studies**, Cilt 6, Sayı 10, ss. 132 – 148.
- İRMİŞ, A.; S. BAYRAK (2001) “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1-2, ss. 177 - 186.
- İSBİR, B. (2007) “Kamu Hizmeti İlkeleri Işığında Özel Radyo-Televizyon Yayıncılığının Değerlendirilmesi”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, ss. 815 - 836.

- İSPİR, İ.; S. YEŞİL (2020) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi”, **Yaşar Üniversitesi E-Dergisi**, Cilt 15, Sayı 58, ss. 190 – 209.
- İZCİ, F.; M. YILDIZ (2017) “Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, ss. 397 – 412.
- KARAKAYA, K.; O. BAYRAKTAR (2020) “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bireysel Performansa Etkisi”, **Ekonomi İşletme Ve Maliye Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 170 – 184.
- KARTA, T.K.; Ö. ÜNVER (2022) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki: Ankara İli Örneği”, **Turkish Business Journal**, Cilt 3, Sayı 5, ss. 32-43.
- KAYA, E.; İ. TAŞ (2015) “Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi Ayırımı”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 21-28.
- KAYA, İ. (2010) “Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 1, ss. 27-35.
- KAYA, M. (2021) “Sanayi 4.0’da Yapay Zekâ ve Türkiye”, **Firat University International Journal of Economics and Administrative Sciences**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 63-94.
- KAYAR ÇELİK, B.; O. AYTAZ (2019) “Örgütlerde Stratejik Yönetim Farkındalığı: Kırşehir İli Örneği”, **Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 8, ss. 129 - 146.
- KILIÇASLAN, Ö.; A. MARŞAP (2018) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **International Journal of Labour Life and Social Policy**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 5-23.
- KIRAL, E. (2018) “Kayıp Giden Bir Değer: Saygı”, **Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 4-10.
- KIRMIZISAÇ, E. (2021) “Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm”, **European Journal of Educational and Social Sciences**, Cilt 6, Sayı 2, ss. 156-169.
- KÖROĞLU, V.; M. KOÇ (2017) “Stratejik Yönetim Açısından Taylorizm Prensiplerinin Zamanımıza Yansımaları”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, ss. 1 – 18.

- LAMBA, M. (2014) “Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gerekçeler Üzerinden Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 3, ss. 135-152.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; P.M. ROMERO FERNANDEZ, G. SÁNCHEZ-GARDEY (2005) “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt 16, Sayı 5, ss. 633 – 659.
- MEMİLİ, C.F.; A. HALICI (2017) “Terör Krizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, ss. 387 – 414.
- MERCİN, L. (2005) “İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 14, ss. 128-144.
- MÜCEVHER, M.H.; Z. DEMİRGİL (2021) “İnsan Kaynakları Politikalarının Yönelimi: Türkiye’nin 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 22, Sayı 1, ss. 209 – 224.
- OĞAN, E. (2024) “Stratejik Yönetim Perspektifinden Dijitalleşme İle İlgili Yayınlanan Makaleler Üzerine Sistemik Bir İnceleme”, **Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, ss. 69-86.
- ORUÇOĞLU, O. (2022) “Endüstri 4.0’ın İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından İşe Alım’a Etkileri”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, ss. 57-84.
- ÖNCÜ, H.; İ. ANIL (2022) “Belediyelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, **TroyAcademy**, Cilt 7, Sayı 3, ss. 299 - 332.
- ÖNEN, S.M.; M.S. OZAN (2021) “Kamu Yönetimi Reformlarının Dönüşümü”, **TroyAcademy**, Cilt 6, Sayı 2, ss. 521 - 548.
- ÖZER, M.A.; E. ERDEM (2022) “Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetişim Ekseninde Yerleşme ve Değişen Kamu Hizmeti Anlayışı”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 215-230.
- ÖZÇELİK, H.; A. DOĞAN (2021) “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bakış Açısıyla Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Nitel Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 77, ss. 289-312.

- ÖZDEMİR, S.S.; E. POLAT, M. ÖZDEMİR (2017) “Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan Ve Türkiye’den Örnekler”, **Meriç Uluslararası Sosyal Ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 70 – 82.
- ÖZŞAHİN, F.; Z. ÖZTÜRK (2024) “Özel ve Kamu Hastanelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisi”, **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, ss. 341-350.
- ÖZTOPRAK, S. (2022) “Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Eğitim: Kamu Hizmeti İlkeleri Çerçevesinde Bazı Değerlendirmeler”, **Ankara Barosu Dergisi**, Cilt 80, Sayı 2, ss. 189-249.
- ÖZTÜRK, A.T. (2010) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Ve Teşvik Sistemi”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 1-10.
- ÖZTÜRK, Z.; D. UYSAL (2022) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Algılanan Etik Liderlik İle Değerlendirilmesi: Üniversite Hastanesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 44, ss. 229-250.
- PARSEHYAN, B.G. (2017) “Müzelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Beykoz Akademi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 18-34.
- SARNIÇ, A.; H. ÖZUTKU (2024) “Endüstri 4.0 Sürecinde İnsan Kaynakları Yetkinlikleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Beykoz Akademi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1, ss. 141-171.
- SARNIÇ, A.; S. ACAR (2024) “Dördüncü Endüstri Devrinde İşletmelerde Yapay Zekâ Uygulamaları Örnekleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **İşletme**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 155-181.
- SEYMEYEN, O.A.; Ç. BAŞARIR (2006) “Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Uygulanması Üzerine Görgül Bir Çalışma”, **Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 5, ss. 1-23.
- SEZER, Ö. (2008) “Kamu Hizmetlerinde Müşteri Vatandaş Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, Cilt 4, Sayı 8, ss. 147-172.
- SEZER, Ö.; R. BÜYÜKPINAR (2021) “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye’de Yerelleşme Politikaları”, **Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 80-105.
- SONGÜR, N. (2015) “An Overview About Strategic Planning and Practices in Turkish Public Administration”, **Strategic Public Management Journal**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 56-78.

SOYSAL, A.; E. KILINÇ (2016) “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 16, Sayı 31, ss. 325-347.

SUVACI, B.; Ş. SUBAŞI (2014) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Muhasebe Bölümünden Ve Muhasebe Eğitiminden Beklentileri”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 41.

SÜREYYA, İ.; O.K. ACAR (2023) “Türkiye’deki insan kaynakları yönetimi programları üzerine bir inceleme”, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, ss. 19-34.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019) **On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) 2019**, Ankara.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2023) **On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) 2023**, Ankara.

ŞAHİN, D.; S. YILMAZ (2021) “Endüstri 4.0 Uygulamalarının Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, ss. 142-155.

ŞAHİN, S.; Ö. BOZKURT (2024) “Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma”, **Business Economics and Management Research Journal**, Cilt 7, Sayı 3, ss. 157-172.

ŞENDOĞDU, A.A. (2020) “Endüstri 4.0 Devriminde Robotik Kaynaklar Yönetimi Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Açılımların Kaçınılmazlığı”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 34, Sayı 1, ss. 141-161.

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2015) **Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu 2015**, Ankara.

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018) **On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu 2018**, Ankara.

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018) **On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyonu Raporu 2018**, Ankara.

TAŞIR, A. (2019) “Kamu Tüzel Kişiliği Kıstasları”, **Dicle Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu Dicle Adalet Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, ss. 82-109.

TEKİN, Ö.F. (2017) “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun Yeni Kamu Yönetimi İlkeleri Bağlamında İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 14, ss. 199-218.

- TOPRAK, M.; D. ÖZEL, S. ÇALIŞKAN (2022) “Yapay Zeka Kullanımı Ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 76 – 103.
- TOSUN, İ.; İ.P. DÜLGAR (2019) “Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımında İki Kırılma Noktası: Herbert Simon Ve Kamu Tercihi Okulu”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 33, Sayı 47, ss. 159-174.
- TUNÇER, P. (2012) “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, ss. 203-233.
- TUTAR, H.; E. AYAZ (2023) “Hizmetlerin İnternetinden Ne Anlamalıyız? Bir Literatür İncelemesi”, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt 24, Sayı 53, ss. 148-165.
- TÜRKEL, S.; F. BOZAGAÇ (2018) “Endüstri 4.0’ in İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 9, ss. 419-441.
- TÜRKEL, S.; Ö.U. ARIKAN (2020) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri 4.0’ın Kesişen Ekosistemi”, **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 12, ss. 115-139.
- UMUTLU, S.; F. KARCIOĞLU (2021) “İş Sağlığı Ve Güvenliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, ss. 65-81.
- USTA, H. (2014) “Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Yönetiminin Denetimi”, **Denetişim**, Sayı 13, ss. 27-33.
- UYSAL, Y. (2020) “Klasik Kamu Yönetiminden Yeni Kamu İşletmeciliği Ve Post-YKİ’ye Kamu Hizmetlerinin Değişimi Ve Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme”, **International Journal of Management and Administration**, Cilt 4, Sayı 7, ss. 112-155.
- ÜNLÜ, U. (2021) “Kamu Kurumlarında Örgütsel Adaletin Tesisi; Tarafsızlık İlkesi”, **Ombudsman Akademik**, Cilt 7, Sayı 13, ss. 399-416.
- YAYLI, H. (2008) “Devletin Küçültülmesine Yönelik Politikaların Türk Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkisi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, ss. 87-112.
- YEŞİLKUŞ, F.; O.B. ÖZBOZKURT, E. BAHAR (2021) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Profesyonel Uygulamalar: Nitel Bir Araştırma”, **İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 10, Sayı 4, ss. 3044 – 3067.
- YILMAZ, C.; T. YILMAZ (2023) “Endüstri 4.0’ın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: İKY 4.0”, **Hak İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi**, Cilt 12, Sayı 32, ss. 11-28.

YILMAZ, D. (2008) “Türk Hukukunda Kamu Hizmeti Kavramı ve Kriterleri”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1, ss. 1215-1234.

YILMAZ, Y. (2007) “İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm”, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 159-168.

YILMAZER, Ö.; Ö. ERDEM (2022) “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Gerektiren Etmenler: Bir İnceleme”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, Cilt 8, Sayı 3, ss. 376-381.

YILMAZÖZ, M. (2009) “Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu”, **Maliye Dergisi**, Sayı 157, ss. 293-302.

YUMUŞAK, S.; R.S. KIŞLALIOĞLU (2013) “İşletmeler Üzerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 36, ss. 57-70.

YÜKSEL, M. (2023) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Bir Bakış”, **Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 231-243.

1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018), “Çevrimiçi”,  
<https://www.cbiko.gov.tr/kurumsal/1-nolu-cumhurbaskanligi-kararnamesi>  
Erişim Tarihi 16/03/2025.

Devlet Memurları Kanunu (1965), “Çevrimiçi”,  
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi 19/05/2025.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982), “Çevrimiçi”,  
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi 19/05/2025.

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/e-insan> Erişim Tarihi 16/03/2025.

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/uzaktan-egitim-kapisi> Erişim Tarihi 16/03/2025.

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/kariyer-kapisi> Erişim Tarihi 16/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/ulusal-staj-programi> Erişim Tarihi 16/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/yetenek-her-yerde> Erişim Tarihi 16/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/talentforbiz> Erişim Tarihi 16/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/istanbul-hr-forum> Erişim Tarihi 16/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/uni-veri> Erişim Tarihi 16/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/danisman-bilgi-sistemi> Erişim Tarihi 16/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/kariyer-planlama-dersi> Erişim Tarihi 16/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/soz-yetenekte> Erişim Tarihi 17/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/egitim-ihitiyac-analizi> Erişim Tarihi 17/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/egitim-ve-gelistirme-faaliyetleri-raporu> Erişim Tarihi  
17/03/2025

<https://www.cbiko.gov.tr/projeler/kamu-veri> Erişim Tarihi 17/03/2025

