



**T.C.
DOĞU AKDENİZ KALKINMA AJANSI
(DOĞAKA)**

**EĞİTİM İHTİYACI ANALİZİ
(Personel, Organlar ve Yararlanıcılar)**

Ocak 2011

EĞİTİM İHTİYACI ANALİZİ

(Personel, Organlar ve Yararlanıcılar)

EDUSER Danışmanlık Araştırma Ekibi

- Prof. Dr. Recep VARÇIN
- Doç. Dr. Metin PİŞKİN
- İzzet ÇEVİK
- Aişe AKPINAR
- Eyyüp ONAT

ÖNSÖZ

Bilgi ve bilgiyi yönetmek günümüzün en büyük sermayesi olarak değerlendirilmektedir. Bu sermaye, aynı zamanda geleceği yönlendirmek geleceği yönetmek adına da en büyük girdiyi oluşturmaktadır. Bu yüzden sadece insanların değil kamu ve özel kurum kuruluşların hatta devletlerin de bilgiye sahip olma ve bilgiyi geliştirmeye ihtiyaçları olmaktadır.

Bilgiye erişimde ve bilgiyi kullanmada en önemli etken eğitim (bilgi edinme) ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi ve edinilen bilginin doğru yerde ve zamanda kullanılmasıdır. Bu noktada ise ihtiyaç analizinin yapılması önem kazanmaktadır. Eğitim ihtiyaç analizi kişinin ya da kurumun belirlediği hedefleri doğrultusunda kendini geliştirmesi gereken alanları belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmadır.

Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye illerinden oluşan TR63 Düzey 2 Bölgesi'nde faaliyetlerine 2010 yılı içerisinde başlayan ve henüz bir yılı aşan süredir faaliyet göstermesine rağmen Bölgemizde gerçekleştirdiği önemli çalışmaları ile farkındalık yaratan Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı da, bölgenin ekonomik ve sosyal birikimini geliştirmek suretiyle Tarım, Teknoloji, Ticaret, Taşımacılık ve Turizm alanlarında Türkiye'de ve Orta Doğu'da lider bölge olarak belirlediği hedefe ulaşmak amacıyla başta Ajans uzman ve destek personeli olmak üzere tüm organlarıyla bilgi birikimi ve kullanımı sürekli gelişen bir kurum olmak için bu çalışmayı gerçekleştirmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanacak eğitim programları, Ajans uzman ve destek personelinin bilgi birikimi ve analitik düşünme yeteneğini geliştireceği gibi Ajansın faaliyetlerinde işbirliği yaptığı paydaşlarının da hem kendi faaliyetlerine yönelik bilgi dağarcığını genişletecek hem de bölgesel kalkınmaya yönelik olarak Ajans ile işbirliği içerisinde yapacakları planlama ve strateji geliştirme çalışmalarına yönelik olarak bilgi ve bilinç düzeyini yükseltecektir.

Sonuç olarak; bölgemizdeki ekonomik ve sosyal kalkınma sürecine yeni bir ivme kazandıran Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı uzman ve destek personelinin teknik ve sosyal bilgi düzeyinin geliştirilmesine ve bölgemizde kalkınmanın ana aktörleri olan kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının sosyal sermayesinin güçlendirilmesini amaçlayan bu çalışmanın hayırlı olmasını diliyor ve emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.

Şükrü KOCATEPE
Kahramanmaraş Valisi
DOĞAKA Yönetim Kurulu Başkanı

SUNUŞ

Ülkemizde yeni bir kalkınma modeli olarak uygulanmaya başlanılan ve 2006-2009 yılları arasında Türkiye genelinde kurulum çalışmaları tamamlanan Kalkınma Ajansları; bölge planı, bölgesel kalkınma, proje teklif çağrısı, sektörel mastır planlar gibi kavramları gündeme getirirken diğer taraftan da teknik uzmanlık bilgisinin geliştirilmesi ve sosyal sermayenin güçlendirilmesini konularında bilinç düzeyinin yükselmesine katkı sağlamaktadırlar.

Bilginin elde edilmesi ve kullanılması, sadece beşeri sermayenin geliştirilmesi olarak değil aynı zamanda kurumsal gelişimin de en önemli unsuru olmaktadır. Bu anlamda, günümüzün sert ve acımasız rekabetçi ortamında özellikle iktisadi faaliyette bulunan firmalar açısından hayati önem taşıyan bilgi aynı zamanda son dönemde önem kazanan sosyal hayatın gelişmesi ve faaliyetleri büyük ölçüde bu amaca yönelik olan kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları açısından da önem kazanmaktadır.

Bu önemin farkında olan Ajansımız, faaliyetlerine başlamasından kısa bir süre sonra, sorumluluk alanı olan Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye illerinde ilk olarak Teknik Destek Programını uygulamış ve bu programla kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarına bilgiye dayalı teknik uzmanlık desteği sağlamıştır.

Bu noktada, doğru bilginin elde edilmesi önem kazanmakta olup Ajansımız tarafından hazırlanan Eğitim İhtiyaç Analizi çalışması, Ajans uzmanlarımızın ve bölgedeki paydaşlarımızın eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek doğru bilgiye ulaşmasını amaçlamıştır. Bu çalışma aynı zamanda, verilecek eğitimlerin içeriği ve eğitimde kullanılacak yöntemler gibi eğitimlerin daha verimli tasarlanmasına da olanak sağlamaktadır.

Bu kapsamda yapılan çalışmalarda; Ajans uzman ve destek personeli ile yapılan çalıştay ve moderasyonlar ile anket çalışmaları ile Ajansın birim bazında eğitim ihtiyaç analizi yapılmış, ayrıca Ajans Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu üyeleri ile bölgedeki diğer paydaşlara yönelik yüz yüze görüşme ve anket uygulaması yöntemleriyle analizler yapılmıştır.

Doğru bilgiyi doğru eğitimle edinmeyi amaçlayan ve bölgemizde sadece insan kaynağının değil sosyal sermayenin de güçlendirilmesine katkı sağlayacak bu çalışmayı, ilgili tüm kişi ve kurumların bilgisine sunuyor ve bu değerli çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.

Erdoğan SERDENGECİ
Genel Sekreter

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ

Kuramsal ve Analitik Yaklaşım

2. YÖNTEM

A) Araştırma Modeli

B) Araştırma Grubu

- 1) DOĞAKA Personeli
- 2) Kilit Aktörler
- 3) DOĞAKA Yararlanıcıları

C) Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

- 1) DOĞAKA Personel Anketi
- 2) Eğitim İhtiyaç Analizi Çalıştayı
- 3) Kilit Aktör Görüşmeleri
- 4) DOĞAKA Paydaşlar Anketi

3. BULGULAR

A) KİLİT AKTÖRLERLE YAPILAN GÖRÜŞME BULGULARI

- 1) “En İyi Kalkınma Ajansı” Algısı ve Yapılması Gerekenler
- 2) DOĞAKA Çalışanlarının Yetkinlikleri
- 3) DOĞAKA Yararlanıcılarına Sağlanacak Hizmetler
- 4) DOĞAKA Organlarına Sunulması Gereken Hizmetler
- 5) Sonuç ve Öneriler

B) DOĞAKA PERSONELİYLE YAPILAN ÇALIŞTAY BULGULARI

- 1) “En İyi Kalkınma Ajansı” Algısı ve Yapılması Gerekenler
- 2) DOĞAKA Çalışanlarının Yetkinlikleri
- 3) DOĞAKA Yararlanıcılarına Sağlanacak Hizmetler
- 4) DOĞAKA Organlarına Sunulması Gereken Hizmetler
- 5) Sonuç ve Öneriler

C) DOĞAKA PERSONELİNE UYGULANAN ANKET BULGULARI

1) DOĞAKA PERSONELİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR

- a) DOĞAKA Personelinin Kişisel ve Mesleki Gelişimleri İçin Faydalı Olduğu Düşünülen Öğrenme Yöntemleri
- b) DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumlu Etkileyen Nitelikler
- c) DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumsuz Etkileyen Nitelikler
- d) DOĞAKA Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin Gereken Kişisel Nitelikler

2) BİRİMLER BAZINDA BULGULAR

a) Yatırım Destek Ofisi Uzmanlarına İlişkin Bulgular

- a.1 Yatırım Destek Ofisi Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular
- a.2 Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular
- a.3 Yatırım Destek Ofisi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler
- a.4 Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular
- a.5 Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

- a.6 Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular
- b) Sektörel Destek ve Programlama Birimi Uzmanlarına İlişkin Bulgular**
 - b.1 Sektörel Destek Birimi Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular
 - b.2 Sektörel Destek Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular
 - b.3 Sektörel Destek Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler
 - b.4 Sektörel Destek Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular
 - b.5 Sektörel Destek Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
 - b.6 Sektörel Destek Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular
- c) İzleme ve Değerlendirme Birimi Uzmanlarına İlişkin Bulgular**
 - c.1 İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Öncelikli Gördükleri Görevlere İlişkin Bulgular
 - c.2 İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular
 - c.3 İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler
 - c.4 İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular
 - c.5 İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
 - c.6 İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular
- d) Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Uzmanlarına İlişkin Bulgular**
 - d.1 Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Öncelikli Gördükleri Görevlere İlişkin Bulgular
 - d.2 Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular
 - d.3 Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler
 - d.4 Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular
 - d.5 Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
 - d.6 Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular
- e) İdari ve Mali İşler Birimi Personeline İlişkin Bulgular**
 - e.1 İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Önemli Gördükleri Görevlere İlişkin Bulgular
 - e.2 İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular
 - e.3 İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler
 - e.4 İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular
 - e.5 İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
 - e.6 İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular
- f) Program Yönetim Birimi Uzmanlarına İlişkin Bulgular**
 - f.1 Program Yönetim Birimi Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular:

- f.2 Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular
- f.3 Program Yönetim Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler
- f.4 Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular
- f.5 Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
- f.6 Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

g) İç Denetim Uzmanına İlişkin Bulgular

- g.1 İç Denetim Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular
- g.2 İç Denetim Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular
- g.3 İç Denetim Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler
- g.4 İç Denetim Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular
- g.5 İç Denetim Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
- g.6 İç Denetim Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

h) IT Destek Personeline İlişkin Bulgular

- h.1 IT Destek Birimi Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular
- h.2 IT Destek Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular
- h.3 IT Destek Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler
- h.4 IT Destek Personelinin Kişisel Ve Mesleki Gelişimleri İçin Faydalı Olduğu Düşünülen Öğrenme Yöntemleri
- h.5 IT Destek Personelinin Kurumsal Performansını Olumlu Etkileyen Nitelikler
- h.6 IT Destek Personelinin Kurumsal Performansını Olumsuz Etkileyen Nitelikler
- h.7 DOĞAKA Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin Gereken Kişisel Nitelikler

ı) Yönetici Asistanına İlişkin Bulgular

- ı.1 Yönetici Asistanının Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular
- ı.2 Yönetici Asistanının Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular
- ı.3 Yönetici Asistanının Mesaisinin %80'nini Kapsayan Görevler
- ı.4 Yönetici Asistanının Kişisel ve Mesleki Gelişimi İçin Faydalı Olduğunu Düşündüğü Öğrenme Yöntemleri
- ı.5 Yönetici Asistanının Kurumsal Performansını Olumlu Etkileyen Nitelikler
- ı.6 Yönetici Asistanının Kurumsal Performansını Olumsuz Etkileyen Nitelikler
- ı.7 Yönetici Asistanının Daha Etkin Hizmet Sunması İçin Gereken Kişisel Nitelikler

D. DOĞAKA PAYDAŞLARINA UYGULANAN ANKET BULGULARI

- 1) Anketi Yanıtlayan Yararlanıcılara İlişkin Demografik Bilgiler
 - a) Anketi Yanıtlayanların Yaşadıkları illere Göre Dağılımı
 - b) Anketi Yanıtlayanların Cinsiyet Dağılımı
 - c) Anketi Yanıtlayanların Eğitim Düzeyi
 - d) Anketi Yanıtlayanların Çalışılan Kurum/Kuruluştaki Çalışma Süreleri
 - e) Anketi Yanıtlayanların Toplam İş Deneyimleri
- 2) DOĞAKA'nın Faaliyetlerine İlişkin Bulgular
 - a) Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinde Haberdar Olma Düzeyleri
 - b) Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olma Kaynakları

- c) Yararlanıcıların DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılma Oranı
 - d) DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılanların, Bu Toplantıları Genel Olarak Nasıl Buldukları
 - e) Ulusal ve Uluslararası Fonlara Başvurma ve Bu Fonlardan Yararlanma Konusunda DOĞAKA Tarafından Verilen Danışmanlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi
 - f) DOĞAKA'nın Sunduğu Hizmetlerden Daha İyi Yararlanabilmek İçin İhtiyaç Duyulan Eğitimler
 - g) DOĞAKA Tarafından Sunulacak Eğitimlerden Ne Tür Yarar Beklendiği
 - h) Eğitimlerin Hangi Zaman Diliminde Verilmesinin Tercih Edildiği
 - i) Belirtilen Diğer Konular
- 3) Kullanılan İletişim Stratejilerine İlişkin Bulgular
- a) Çalışılan Kurum Veya Kuruluşta Yapılan İç Bilgilendirmelerde Hangi Araçların Kullanıldığı
 - b) Temel İletişim Kavramlarının Çalışılan Kurumda Yürütülen İşler Bakımından Önemli Görülme Derecesi
 - c) Bölgesel Sosyo-Ekonomik Gelişmelerin Hangi İletişim Araç Ve Kanallarıyla İzlendiği
 - d) Çalışılan Kurum/Kuruluşla İlgili Bilgi Ve Gelişmelerin Hangi İletişim Araç Ve Kanallarının Kullanılarak Yaygınlaştırıldığı
 - e) DOĞAKA'nın Dağıtımını Yaptığı Dokümanların Tasarım Ve İçerik Açısından Değerlendirilmesi
 - f) DOĞAKA'nın Web Sitesini Tasarım Ve İçerik Açısından Değerlendirilmesi

E) SONUÇ VE ÖNERİLER

4. GENEL DEĞERLENDİRME

5. EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNE DAYALI ÖNERİLER

- A) DOĞAKA Personelinin Eğitim İhtiyacına Dönük Öneriler
- B) DOĞAKA Yararlanıcılarının Eğitim İhtiyacına Dönük Öneriler
- C) DOĞAKA Organlarının Eğitim İhtiyacına Dönük Öneriler

6. EKLER

- EK-1: Görüşülen Kilit Aktörler Listesi
- EK-2: Kilit Aktör Görüşme Formu
- EK-3: DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumlu Etkilediği Düşünülen Nitelikler
- EK-4: DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumsuz Etkilediği Düşünülen Nitelikler
- EK-5: DOĞAKA Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin, Hangi Kişisel Niteliklerin Ne Derece Önemli Olduğuna İlişkin Bulgular
- EK-6: Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önem Derecesi Bakımından Değerlendirmeleri
- EK-7: Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Ne Düzeyde Yerine Getirdiklerine İlişkin Görüşleri
- EK-8: Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görevlerini Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeyleri Arasındaki Farkın Belirlenmesi
- EK-9: Sektörel Destek ve Programlama Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önem Derecesi Bakımından Değerlendirmeleri
- EK-10: Sektörel Destek ve Programlama Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeleri
- EK-11: Sektörel Destek Birimi ve Programlama Personelinin Görevlerini Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeyleri Arasındaki Farkın Belirlenmesi
- EK-12: İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular
- EK-13: İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
- EK-14: İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması
- EK-15: Tanıtım ve Halka İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular
- EK-16: Tanıtım ve Halka İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
- EK-17: Tanıtım ve Halka İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması
- EK-18: İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular
- EK-19: İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
- EK-20: İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması
- EK-21: Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular
- EK-22: Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular
- EK-23: Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması
- EK-24: İç Denetim Uzmanının Görev Tanımında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular
- EK-25: İç Denetim Uzmanının Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

- EK-26: İç Denetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması
- EK-27: IT Destek Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin; Hangi Kişisel Niteliklerin Ne Derece Önemli Olduğuna İlişkin Bulgular
- EK-28: Yönetici Asistanının Daha Etkin Hizmet Sunması İçin; Hangi Kişisel Niteliklerin Ne Derece Önemli Olduğuna İlişkin Bulgular
- EK-29: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi Olma Derecelerinin İl Bazındaki Dağılımı
- EK-30: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi Olma Derecelerinin Cinsiyet Bazındaki Dağılımı
- EK-31: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olma Kaynaklarının İl Bazındaki Dağılımı
- EK-32: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olma Kaynaklarının Cinsiyet Dağılımı
- EK-33: Yararlanıcıların DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılma Oranlarının İllere Göre Dağılımı
- EK-34: Yararlanıcıların DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılma Oranlarının Cinsiyete Göre Dağılımı
- EK-35: DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılanların, Bu Toplantıları Değerlendirmeleri – İllere Göre Dağılım
- EK-36: DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılanların, Bu Toplantıları Değerlendirmeleri – Cinsiyet Dağılımı
- EK-37: Ulusal ve Uluslararası Fonlara Başvurma ve bu Fonlardan Yararlanma Konusunda DOĞAKA Tarafından Verilen Danışmanlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi – İllere Göre Dağılım
- EK-38: Ulusal ve Uluslararası Fonlara Başvurma ve bu Fonlardan Yararlanma Konusunda DOĞAKA Tarafından Verilen Danışmanlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi
- EK-39: Eğitimlerin Hangi Zaman Dilimi İçerisinde Verilmesinin Tercih Edildiği – İllere Göre Dağılım – Cinsiyete Göre Dağılım
- EK-40: Eğitimlerin Hangi Zaman Dilimi İçerisinde Verilmesinin Tercih Edildiği – Cinsiyete Göre Dağılım
- EK-41: Eğitim ve Seminer Konularına İlişkin Görüş ve Öneriler
- EK-42: Tanıtım Konularına İlişkin Görüş ve Öneriler
- EK-43: DOĞAKA'nın Sunduğu Destekler ve Diğer Konulara İlişkin Görüş ve Öneriler
- EK-44: Teşekkür ve Başarı Dileklerine İlişkin Görüşler

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo-1:	Anket Uygulanan ve Arama Konferansına Katılan DOĞAKA Personelin Çalıştıkları Birimlere Göre Sayısal Dağılımı
Tablo-2:	Görüşülen Kilit Aktörlere İlişkin Sayısal Dağılım
Tablo-2/A:	Anketi Yanıtlayanların Yaşadığı İller
Tablo-3:	DOĞAKA Personelinin Alması Önerilen Eğitim Konuları
Tablo-4:	DOĞAKA Personelinin Kişisel ve Mesleki Gelişimi İçin En Faydalı Olacağını Düşünülen Yöntemlere İlişkin Bulgular
Tablo-5:	DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumlu Etkilediği Düşünülen Niteliklere İlişkin Bulgular
Tablo-6:	DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumsuz Etkilediği Düşünülen Nitelikler
Tablo-7:	DOĞAKA Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin, Gereken Kişisel Niteliklerin Önem Derecesine İlişkin Bulgular
Tablo-8:	Yatırım Destek Ofisi Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-9:	Yatırım Destek Ofisi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-10:	Sektörel Destek Birimi Uzmanlarının Öncelikli Gördüğü Görevler İlişkin Bulgular
Tablo-11:	Sektörel Destek Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo- 12:	İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevler İlişkin Bulgular
Tablo-13:	İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-14:	Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevler İlişkin Bulgular
Tablo-15:	Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-16:	İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-17:	İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-18:	Program Yönetim Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-19:	Program Yönetim Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-20:	İç Denetim Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-21:	IT Destek Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-22:	IT Destek Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular
Tablo-23:	IT Destek Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin, Aşağıda Yer Alan Kişisel Niteliklerin Ne Derece Önemli Olduğuna İlişkin Bulgular
Tablo-24:	Anketi Yanıtlayanların Yaşadığı İller
Tablo-25:	Anketi Yanıtlayanların Cinsiyet Dağılımları-
Tablo-26:	Anketi Yanıtlayanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları
Tablo-27:	Anketi Yanıtlayanların Çalışılan Kurum/Kuruluştaki Çalışma Süreleri
Tablo-28:	Anketi Yanıtlayanların Toplam İş Deneyimleri
Tablo-29:	Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi Olma Dereceleri
Tablo-30:	Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olma Kaynakları
Tablo-31:	Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olma Kaynakları

- Tablo-32: DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılanların, Bu Toplantıları Değerlendirmeleri
- Tablo-33: Ulusal ve Uluslararası Fonlara Başvurma ve Bu Fonlardan Yararlanma Konusunda DOĞAKA Tarafından Verilen Danışmanlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi
- Tablo-34: DOĞAKA'nın Sunduğu Hizmetlerden Daha İyi Yararlanabilmek İçin İhtiyaç Duyulan Eğitimler
- Tablo-35: Yararlanıcıların Talep Ettiği Diğer Eğitim Konuları
- Tablo-36: DOĞAKA Tarafından Sunulacak Eğitimlerden Ne Tür Yarar Beklediği
- Tablo-37: Diğer Cevaplar (DOĞAKA Tarafından Sunulacak Eğitimlerden Beklenen Yararlar)
- Tablo-38: Eğitimlerin Hangi Zaman Dilimi İçerisinde Verilmesinin Tercih Edildiği
- Tablo-39: Çalışılan Kurum veya Kuruluşta Yapılan İç Bilgilendirmelerde Hangi Araçların Kullanıldığı
- Tablo-40: Temel İletişim Kavramlarının Çalışılan Kurumda Yürütülen İşlerdeki Önem Derecesi
- Tablo-41: Bölgesel Sosyo-Ekonomik Gelişmelerin Hangi İletişim Araç ve Kanallarıyla İzlendiği
- Tablo-42: Çalışılan Kurum/Kuruluşla İlgili Bilgi Ve Gelişmelerin Hangi İletişim Araç ve Kanallarının Kullanılarak Yaygınlaştırıldığı
- Tablo-43: DOĞAKA'nın Dağıtımını Yaptığı Dokümanların Tasarım ve İçerik Açısından Değerlendirilmesi
- Tablo-44: DOĞAKA'nın Web Sitesinin Tasarım ve İçerik Açısından Değerlendirilmesi
- Tablo-45: DOĞAKA Personeli İçin Önerilen Eğitim Konuları
- Tablo-46: DOĞAKA Yararlanıcıları İçin Önerilen Eğitim Konuları
- Tablo-47: DOĞAKA Organları İçin Önerilen Eğitim Konuları

1. GİRİŞ

Bu çalışma T.C. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı (DOĞAKA)'nın “**En iyi bölgesel kalkınma ajansı olma**” hedefine ulaşabilmesine katkı sağlamak amacıyla; kendi personeli, organlarında görev yapan kişiler ve yararlanıcıların ihtiyacı olan eğitimleri tanımlamak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, başta DOĞAKA Yönetim Kurulu (YK) ve Kalkınma Kurulu (KK) üyeleri olmak üzere Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye'deki kilit aktörlerle görüşülmüş, DOĞAKA'nın bu üç ilde çalışan personeliyle bir çalıştay gerçekleştirilmiş, DOĞAKA çalışanları ve paydaşlarına anket uygulanmıştır. Bu raporda bütün bu çalışmalardan elde edilen bulguları sunmaktadır.

Rapor, İhtiyaç Analizini belirlemede kullandığımız kuramsal ve analitik yaklaşımın sunulması ile başlamaktadır. Bu bölüm, DOĞAKA'nın genel olarak değerlendirilmesi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde hangi saiklerle hareket edildiğine ve verileri toplamada nasıl bir perspektiften bakıldığına dair bilgi vermektedir. Takip eden bölümde veri toplamada kullanılan yöntem sunulmaktadır. Daha sonra ise sırasıyla, kilit aktörlerle yapılan görüşme sonuçları, DOĞAKA personeliyle yapılan çalıştay sonuçları, DOĞAKA personeli ve yararlanıcılara uygulanan anketlerden elde edilen bulgular sunulmaktadır. Raporun bundan sonraki bölümünde ise bu verilere dayalı sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Kuramsal ve Analitik Yaklaşım

Bölgesel kalkınma çalışması, bölge ekonomisinin hem üretim hem de istihdam cephelerinin mevcut durum ve potansiyellerini birlikte değerlendirmeyi gerektirir. Üretim cephesini mevcut ve potansiyel yatırım veya yatırımcılar (mevcut işletmeler-özellikle KOBİ'ler- ve potansiyel yeni yatırımcılar-özellikle girişimciler-) oluştururken, istihdam cephesini de mevcut ve potansiyel iş görenler (bir işte mevcut durumda çalışanlar ve gelecekte iş gücüne katılmak isteyenler) oluşturmaktadır. Bölgesel kalkınmada bölgedeki yerel yönetimlerin, yerel kamu kurum ve kuruluşlarının ve sivil toplum kuruluşlarının aktif rol oynaması gerekir. Ayrıca bölgesel kalkınmada ekonomik boyutun yanı sıra sosyal ve kültürel boyutun da ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, bölgesel kalkınmada göz önüne alınması gereken temel aktörler şöyle sıralanabilir: Mevcut yatırımcılar ve iş görenler; potansiyel yatırımcılar ve potansiyel iş görenler; yerel yönetimler ve yerel kamu kurum ve kuruluşları ve o bölgedeki sivil toplum kuruluşlarıdır. Aşağıda temel aktörler şematik olarak sunulmuştur.



Nitekim DOĞAKA'nın örgüt şemasında, Kalkınma Kurulu'nun kompozisyonunda ve paydaş analizinde yukarıda sıralanan kilit aktörler göz önüne alınmıştır.

Bölgesel kalkınma için mevcut ve potansiyel temel aktörlerin incelenerek hangi bakımlardan desteklenmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Diğer bir ifade ile temel aktörleri destekleme politikası; ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda maksimum sonuç almak üzere geliştirilmelidir. Bu da hangi alanlarda destek programlarının geliştirileceğini belirlemeyi gerektirmektedir. Çünkü her bölgenin kendine özgü dinamikleri vardır ve bölgesel kalkınma ancak bu dinamikler temelinde geliştirilebilir. Kuşkusuz, kamu politikaları bölgesel atmosferin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Son yıllarda dünyada ve Türkiye'de gözlemlenen genel eğilim; devletin doğrudan ekonomik bir aktör olarak rol üstlenmesi yerine, bölgesel atmosferin olumlu yönde gelişmesi için düzenleme ve teşvikler aracılığıyla dolaylı yönde etkili olmaya kaymaktadır. DOĞAKA'nın kuruluşunu, bölgedeki rol ve sorumluluklarını bu kapsamda değerlendirmek gerekir.

Bir bölgenin refah düzeyinin temel belirleyicileri büyük oranda bu dinamiklerdeki kapasite, kabiliyet ve derinliklere bağlıdır. Dolayısıyla bölgesel ekonomik stratejilerde (bölgesel kalkınma, bölgesel rekabet gücü, yerli ve yabancı yatırımların bölgeye çekilmesi, bölgesel işsizlik oranının azaltılması) başarı elde etme bu temel dinamiklerin yönetilmesine bağlıdır. Bu bakımdan, bölgesel karar vericiler açısından, *“Bu dinamikler nasıl yönetildiğinde mevcut durumlarından arzulanan durumlara geçilmiş olacaktır?”* sorusu ihtiyaç analizinde stratejik öneme sahiptir. Dolayısıyla, bu ekonomik dinamikler, ekonomik aktörler ile birlikte “bölgesel atmosfer”i oluşturur. Aşağıdaki çizelgede Bölgesel Atmosferin Aktörleri ile Bölgesel Atmosferin dinamikleri çapraz olarak verilmiş ve her bir dinamiğe denk gelen aktörlerle ilişkili destek programları analitik olarak sunulmuştur.

		Bölgesel Atmosferin Aktörleri			
		Mevcut Girişimciler ve mevcut iş görenler	Potansiyel Girişimciler ve potansiyel iş görenler	Bölgesel-Yerel kurum ve Kuruluşlar	Bölgesel Yerel Sivil Toplum Kuruluşları
Bölgesel Atmosferin Dinamikleri	Bölgesel Sektörel Yoğunlaşma (Mevcut ve Arzulanan)	Destek Programları	Destek Programları	Destek Programları	Destek Programları
	Bölgesel İnovasyon Sistemi (Mevcut ve Arzulanan)	Destek Programları	Destek Programları	Destek Programları	Destek Programları
	Bölgesel İnsan Kaynağı (Mevcut ve Arzulanan)	Destek Programları	Destek Programları	Destek Programları	Destek Programları
	Bölgesel Pazarlama Kabiliyeti (Mevcut ve Arzulanan)	Destek Programları	Destek Programları	Destek Programları	Destek Programları
	Sosyal ve Kültürel Sermaye (Mevcut ve Arzulanan)	Destek programları	Destek programları	Destek programları	Destek programları

Bölgesel strateji açısından bakıldığında söz konusu bölgesel atmosferin üretim ve istihdamı doğrudan veya dolaylı olarak olumlu yönde etkilemesi için nasıl yönetilmesi gerektiği sorusu, yanıtlanması gereken temel bir sorundur. Bu sorunun yanıtı belki de bölgesel atmosfere etki eden her bir dinamik ve ekonomik aktöre yönelik “destek programları” geliştirmekle ilişkilidir.

DOĞAKA personeli, paydaşları ve organlarının ihtiyaç analizi gibi mikro bir çalışma ancak o koşulları çerçevelendiren makro durumun ele alınması ile mümkündür. Bu nedenle çalışmamıza temel oluşturan makro bir perspektif çizilmeye çalışılmış ve bu perspektiften hareketle yöntemsel strateji belirlenerek görüşme formları, çalıştay programı ve anketler hazırlanmıştır. Bu konudaki ayrıntılı bilgiler Yöntem bölümünde sunulmuştur.

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu ve araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan araçlara kısaca yer verilecektir.

İhtiyaç analizinin yöntemsel stratejisi yukarıda geliştirilen kuramsal/analitik çerçeveden hareketle oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Birçok aşamadan oluşan ve pek çok veri toplama aracının kullanıldığı araştırma stratejisi analitik/kuramsal bir dizgeler bütünlük içerisinde ele alınmıştır. İlişkisel ve yerel aktörlerin doğrudan katılımını hedefleyen yöntemsel strateji nitelikli bir ekibin yoğun çalışması ile tamamlanabilmiştir.

A) ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma, Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansının (DOĞAKA) personeli ve organlarında görev alan kişiler ile yararlanıcılarının eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik tarama modelinde betimsel bir araştırmadır.

B) ARAŞTIRMA GRUBU

Araştırma verileri DOĞAKA personeli, DOĞAKA organları ve DOĞAKA yararlanıcılarından oluşan üç farklı grup üzerinde toplanmıştır. Bu gruplara ilişkin sayısal bilgiler aşağıda yer almaktadır:

- 1) **DOĞAKA Personeli:** Araştırmaya Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye illerinde çalışan 26 uzman, 1 iç denetçi ve 4 destek personeli olmak üzere toplam 31 DOĞAKA çalışanı katılmıştır. Kendilerine anket uygulanan ve arama konferansına katılan DOĞAKA personeline ilişkin sayısal veriler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo-1: Anket Uygulanan ve Arama Konferansına Katılan DOĞAKA Personelinin

Çalıştıkları Birimlere Göre Sayısal Dağılımı

	Çalışılan Birimler	N	X
1.	Yatırım Destek Ofisi	15	48.38
2.	Sektörel Destek Birimi	3	9.68
3.	İzleme ve Değerlendirme Birimi	3	9.68
4.	Kurumsal Koordinasyon Birimi	2	6.45
5.	Program Yönetim Birimi	2	6.45
6.	İç Denetim Birimi	1	3.23
7.	İdari Mali İşler Birimi	2	6.45
8.	IT Destek Personeli	2	4.45
9.	Yönetici Asistanı	1	3.23
	TOPLAM	31	100.0

- 2) **Kilit Aktörler:** Bu çalışmaya Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye'de bulunan Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu üyesi 24 kilit aktör katılmıştır. Yüz yüze görüşme yapılan Kilit Aktörlere ilişkin sayısal veriler Tablo-2'de yer almaktadır. Bu aktörlerin adları ve temsil ettikleri kurum/kuruluşlara ilişkin ayrıntılı liste EK-1'de yer almaktadır.

Tablo-2: Görüşülen Kilit Aktörlere İlişkin Sayısal Dağılım

	İller	N	X
1.	Hatay	9	37.5
2.	Kahramanmaraş	9	37.5
3.	Osmaniye	6	25.0
	TOPLAM	24	100,0

- 3) **DOĞAKA Yararlanıcıları:** Bu grup Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye’de bulunup “DOĞAKA Yararlanıcılar Anketi”ni dolduran 216 kişiden oluşmaktadır. Anketi yanıtlayanların illere göre dağılımı Tablo-2/A’ da yer almaktadır.

Tablo2/A: Anketi Yanıtlayanların Yaşadığı İller

	İller	N	%
1.	Hatay	92	42.6
2.	Osmaniye	89	41.2
3.	Kahramanmaraş	32	14.8
4.	Diğer (İstanbul, Aksaray, D.Bakır)	3	1.4
	Toplam	216	100.0

C) ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplamak amacıyla dört farklı araç kullanılmıştır. Bu araçlar hakkında bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

- 1) **DOĞAKA Personel Anketi:** DOĞAKA uzmanları ve destek personeline uygulanan bu anketin amacı, DOĞAKA personelinin en önemli gördüğü görevleri belirlemek, görev tanımlarında olmayan ancak eklenmesi düşünülen görevleri saptamak, mesailerinin büyük bir bölümünü harcadıkları faaliyetleri belirlemek, kişisel ve mesleki gelişimleri için en yararlı olduğunu düşündükleri öğrenme yöntemlerini öğrenmektir. Bu anket yoluyla ayrıca, DOĞAKA personelinin kurumsal performansını olumlu ve olumsuz etkileyen hususları belirlemek, çalıştıkları birimde daha etkin hizmet sunmaları için hangi kişisel niteliklerin önemli olduğunu saptamak ve görev tanımlarında yer alan görevlerin önem düzeyi ile gerçekleşme düzeylerini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Ankette yer alan soruların bir bölümü tüm personele aynen uygulanırken, görev tanımlarında yer alan görevlerin önem derecesi ile gerçekleşme düzeyine ilişkin sorular farklı birimlerde çalışan uzmanlara farklı sorulmuştur. Anketin sözü edilen bu iki sorusu sadece uzman personele verilen anketlerde yer almış, destek personeline verilen anketlerde yer almamıştır.
- 2) **Eğitim İhtiyaç Analizi Çalıştayı:** DOĞAKA personeli, organları ve yararlanıcılarının eğitim ihtiyacını belirlemek için ankete ek olarak DOĞAKA çalışanları ile bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye illerinde çalışan DOĞAKA uzmanları ve destek personelinin katılımıyla yürütülen bu çalıştay DOĞAKA’nın Hatay’daki ofisinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalıştay ile DOĞAKA’nın en iyi kalkınma ajansı olabilmesi için yapılması gerekenler ve bunu başarabilmek için DOĞAKA personelinin sahip olması gereken yeterlikler öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu çalıştayda ayrıca, yararlanıcıların maksimum ve etkin kaynak kullanımını sağlamak için onlara

kazandırılması gereken nitelik ve yeterliliklerin neler olduğu ile organların görevlerini daha etkin ve verimli biçimde yerine getirebilmesi için onlara kazandırılması gereken ek nitelik ve yeterliliklerin neler olduğu da belirlenmeye çalışılmıştır.

- 3) **Kilit Aktör Görüşmeleri:** DOĞAKA faaliyetleri konusunda kilit aktörlerin görüşlerini saptamak amacıyla Hatay'da 9, Kahramanmaraş'ta 9 ve Osmaniye'de 6 olmak üzere toplam 24 YK veya KK üyesi ile görüşülmüştür. Görüşülen kişiler arasında vali yardımcıları, rektör yardımcıları, İl Özel İdaresi Genel Sekreterleri, İl Genel Meclis Üyeleri, Bölge ve İl müdürleri ile önemli oranda Oda ve Dernek başkanları ve temsilcileri ile STK yöneticileri yer almıştır. Kilit aktörlerle görüşme yapılmadan önce, Kilit Personel Görüşme Formu ve bu formda yer alması düşünülen sorular proje uzmanları tarafından geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış ve açık uçlu 7 sorudan oluşan bu form geliştirildikten sonra, her ilde görüşülecek DOĞAKA Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu üyeleri belirlenmiş ve kendilerinden randevu alınmıştır. Kahramanmaraş'taki görüşmeler proje ekibinden Aişe Akpınar ve Recep Varçın, Osmaniye ilindeki görüşmeler ise İzzet Çevik ve Metin Pişkin tarafından yürütülmüştür. Hatay ilinde ise bu dört kişilik görüşme ekibi iki grup halinde görüşmeleri yapmışlardır. Görüşmelere çoğu kez bir DOĞAKA personeli de eşlik etmiştir. Görüşme sırasında sorulan sorular görüşülen kişinin konumuna ve vermiş olduğu bilginin akışına göre esnetilmiştir. Yaklaşık olarak 20 - 60 dakika süren bu görüşmelere aynı anda 2 görüşmeci katılmış, dile getirilen görüş ve öneriler bu iki uzman tarafından not alınmıştır. Görüşme yapılan kişilerin tam listesi bu raporun sonunda yer alan EK-1'de, Kilit Aktörler Görüşme Formu ise EK-2'de görülebilir.

- 4) **DOĞAKA Paydaşlar Anketi:** Bu ankette, paydaşların DOĞAKA'nın faaliyetlerinden ne derece haberdar olduklarını, bu bilgilere nasıl ulaştıklarını, DOĞAKA tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılıp katılmadıklarını, bu toplantıları nasıl bulduklarını ve DOĞAKA tarafından verilen danışmanlık hizmetlerini ne derece başarılı bulduklarını belirlemeye dönük sorular yer almıştır. Bu ankette ayrıca, DOĞAKA'nın sunduğu hizmetlerden daha iyi yararlanabilmek için hangi eğitimlere ihtiyaç duydukları, bu eğitimlerin hangi zaman dilimi içerisinde verilmesini tercih ettikleri, Bölgesel sosyoekonomik gelişmeleri hangi iletişim araç ve kanallarıyla izledikleri, DOĞAKA yayınları ile web sitesini içerik ve tasarım açısından nasıl değerlendirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde, DOĞAKA personeli, DOĞAKA organları ve DOĞAKA yararlanıcılarının eğitim ihtiyacını belirleme kapsamında yürütülen çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgular sırasıyla şu ana kategorilere göre ayrı ayrı sunulmaktadır:

- A) Kilit aktörlerle yapılan görüşme bulguları,
- B) DOĞAKA personeliyle yapılan çalıştay bulguları,
- C) DOĞAKA personeline uygulanan anket bulguları ve
- D) DOĞAKA yararlanıcılarına uygulanan anket bulguları.

A) KİLİT AKTÖRLERLE YAPILAN GÖRÜŞME BULGULARI

Bu bölümde kilit aktörlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Öncelikle belirtmek gerekir ki yapılan görüşmelerde görüşülen kişinin temsil ettiği kuruluş ve bulunduğu kurum DOĞAKA algısını ve DOĞAKA'nın bölgede yapması gerekenleri belirleyecek ölçüdedir. İş hayatını temsil eden kuruluş temsilcileri kalkınmada daha çok ekonomik gelişmeye ağırlık verilmesini vurgularken, STK temsilcisi daha çok sivil toplum inisiyatifine kalkınmada öncelik verilmesini, yerel yönetimler ise daha çok sosyal ve kültürel konulara ağırlık verilmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Bu bölüme ilişkin veriler sırasıyla şu başlıklar kullanılarak sunulmaktadır: 1) “En iyi kalkınma ajansı” algısı ve yapılması gerekenler, 2) DOĞAKA çalışanlarının yetkinlikleri, 3) DOĞAKA yararlanıcılarına sağlanacak hizmetler ve 4) DOĞAKA organlarına sunulması gereken hizmetler.

1) “En İyi Kalkınma Ajansı” Algısı ve Yapılması Gerekenler

Bölgede kalkınma ajansı kavramı yeni olduğu için görüşmeciler bu konudaki sorularımıza temkinli yaklaşmışlardır. Ancak tüm görüşmeciler bölgede DOĞAKA'nın varlığını olumlu karşılamışlardır. Ancak görüşülen kişilerin DOĞAKA'nın daha çok kendi illerine ağırlık vermesini talep ettikleri dikkati çekmiştir. Örneğin Osmaniye’de yapılan görüşmelerde bölgenin en az gelişmiş ilinin Osmaniye olduğu ifade edilerek hizmetlerin buraya yoğunlaşması gerektiği dile getirilirken, Kahramanmaraş’taki görüşmeciler, bölgenin en gelişmiş ilinin Kahramanmaraş olduğunu, dolayısı ile desteklerin buraya verilmesiyle ilin bölgede lokomotif görevi üstlenebileceği belirtilmiştir. Hatay ilindeki görüşmeciler ise Hatay’ın hem tarım hem de sanayi bağlamında gelişme potansiyelinin daha çok olduğunu, İskenderun Körfezinin önemli bir yer tuttuğunu, enerji ihtisas bölgesinin kısmen bu bölgede yer aldığını, dolayısı ile desteklerin Hatay iline verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Bu kapsamda elde edilen verileri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

- Bölgede DOĞAKA'nın vermiş olduğu hizmetlerle örtüşen başka kuruluşlar da var, örneğin TKDK (Tarımsal ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu), KOSGEB, İŞKUR gibi. Daha etkin ve verimli hizmet verebilmek için bu kuruluşlar arasında eşgüdüm ve iş bölümü yapılmalıdır. Örneğin, TKDK daha çok kırsal kalkınmaya, DOĞAKA ise kırsal kalkınma dışındaki alanlara ağırlık verebilir.
- DOĞAKA, yapısı itibari ile bölgedeki aktörleri koordine eden, kurum ve kuruluşları bir araya getiren “şemsiye” bir kuruluş görevi üstlenmeli ve bölgedeki kilit aktörlerin nabzını tutabilmelidir.

- Bölgede sivil toplum kuruluşları hem nicel hem de nitel açıdan zayıf gözükmemektedir. Bölgede STK sayısını ve kapasitesini arttıracak önlemler almak ve bölgesel kalkınmada STK'ların daha aktif rol üstlenmelerini sağlamak gerekir.
- Mali/hibe destekleri illerin nüfusuna göre pay edilmeli, bu pay bazında mali destekler proje başvuranlarına dağıtılmalıdır. Mevcut durumda "başarılı" projeler tek bir ilden geldiğinde, sadece o ilin projeleri desteklenmiş olmaktadır.
- İllerde sektörel tercih yapılmalı ve hizmetler/destekler bu sektörler için verilmelidir.
- Daha hızlı ve etkili sonuç için sağlanan fon kaynakları fazla bölünmemeli, orta ve büyük ölçekli projelere ağırlık verilmelidir.
- Destekler büyük kuruluşların yerine küçük kuruluşlara verilmeli ve o kuruluşların gelişimi sağlanmalıdır.
- DOĞAKA tarafından verilen eğitimlere daha çok kamu kuruluşlarından kişiler katılmaktadır. Bu eğitimlere özel sektörün de aktif olarak katılımı sağlanmalıdır. Gerektiğinde ayrı gruplar olarak eğitimler düzenlenmeli ve katılımlar sağlanmalıdır.
- DOĞAKA mevcut haliyle hibe veren bir kuruluş olarak algılanmaktadır. Oysa DOĞAKA'nın başka işlevleri ve hizmetleri de vardır. Hibe veren kuruluş algısını yıkmak ve DOĞAKA'yı diğer işlevleriyle de tanıtmak gerekir.

2) DOĞAKA Çalışanlarının Yetkinlikleri

Görüşmeciler DOĞAKA çalışanlarına ilişkin genel olarak olumlu düşünceler sergilemişlerdir. DOĞAKA personelinin oldukça iyi eğitilmiş, yetkin ancak genç ve deneyimsiz olduklarını vurgulamışlardır. Bazı görüşmeciler ise sadece Kalkınma Kurulu toplantısında personelin kendilerine tanıtıldığını, bunun dışında fazla bir mesailerinin olmadığını dillendirmişlerdir. Özellikle belirtmek gerekir ki, yapılan görüşmelerde DOĞAKA personelinin diğer kuruluş personeline göre donanımlı olduğunun altı çizilmiştir.

Yapılan görüşmelerde DOĞAKA personelinin yetkinliklerine ilişkin öne çıkan görüşler aşağıdaki gibidir.

- DOĞAKA personeli yeni olduğu için bölgeyi ve bölge illerini yeterince tanımamaktadırlar. Personel sürekli sahada bulunmalı, kurum ve kuruluşları ve hizmet alan kesimi, bölgenin potansiyelini daha iyi tanımalıdır.
- DOĞAKA personelinin çok nitelikli olması bir dezavantaj da olabilir zira hizmet vermiş oldukları kesimle arasında nitelik farkı bulunmaktadır. Bu nedenle personel hizmet verdiği kesim ile iletişim kurabilecek seviyeyi yakalayabilmelidir.
- Yerel, kültürel ve sosyal dokuyu personelin çok çabuk öğrenmesi ve ona uygun hareket etmesi gerekir. Mevcut haliyle sahip oldukları bilgiyi hedef kitleye aktarmada personelin sorunları olduğu düşünülmektedir.
- Hibe çağrılarına ilişkin personelin çok tutarlı tavır sergilemesi, yöneltilen sorulara verilen cevapların kişiye ya da ile göre değişmemesi gerekir.

- Proje başvurusunda bulunup da projeleri desteklenmeyen kuruluşlara açıklamalar yapılmalı, ikna edilmeli ve neden projelerinin başarılı olmadığı anlayabilecekleri bir dille izah edilmelidir.
- DOĞAKA personelinin bölgedeki STK'ları iyi tanımaları için, mümkün olduğu ölçüde bu kuruluşlara ziyarette bulunmaları gerekir.
- DOĞAKA personelinin yeteri kadar kamu-devlet tecrübesinin olmadığı anlaşılmaktadır, dolayısıyla kamu kuruluşlarının işleyişine ve devlet mevzuatına ilişkin donanım eksikliklerinin giderilmesi gerekir.
- DOĞAKA personelinin ulusal ve yerel işgücü piyasası konusunda donanımlı olması gerekir. Piyasayı sektörler bazında takip etmeyen bir kalkınma ajansının başarılı olma şansı düşük görülmektedir.
- DOĞAKA personelinin yerel ve kültürel dokuyu bilmesi, tanıması ve çalışmalarında bu bilgiyi kullanması gerekir.
- Projelerin desteklenmesinde bölgesel ve sektörel kalkınma planları, master planlar ve öncelikleri içeren araştırma sonuçları kullanılmalıdır. DOĞAKA personeli bu çalışmaları nasıl okuyacağını ve yorumlayacağını bilmelidir.
- DOĞAKA, Yönetim Bilgi Sistemi (MIS) kurarak projeleri takip etmeli, sorulara cevap vermeli, yararlanıcılara Bilgi İletişim Teknolojileri (BİT) kullanarak ulaşmalıdır.

3) DOĞAKA Yararlanıcılarına Sağlanacak Hizmetler

Aynı zamanda ezici çoğunluğu DOĞAKA yararlanıcısı da olan görüşmeciler DOĞAKA'dan beklentilerini bulundukları konum itibarıyla dillendirmişlerdir. Proje geliştirme ve uygulama konusunda eksikliklerinin olduğunu belirten görüşmeciler, DOĞAKA'nın ilk etapta proje fikri geliştirme ve uygulama konusunda yararlanıcılara hizmet vermesi gerektiğini vurgulamışlardır. Verilen eğitimlerin daha çok teorik kaldığını, oysa yararlanıcıların uygulamaya dönük eğitimlere ihtiyaçları olduğunu dillendirmişlerdir. Özellikle vurgulanması gereken diğer bir nokta ise yerel yönetimler-belediyeler ve STK'ların daha çok sosyal ve kültürel etkinliklere ağırlık verilmesi gerektiği, kültürel ve sosyal sermayenin bölgede harekete geçmesi ile işletmeleri de olumlu yönde etkileyeceği görüşüdür.

DOĞAKA'nın bölgede daha etkili olması için yararlanıcılara sunması gereken hizmetlere ilişkin görüşler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yararlanıcılara uygulama temelli proje geliştirme ve uygulama eğitimleri verilerek, bölgede daha kaliteli projelerin geliştirilmesi sağlanmalı ve projelerin sonuçlarının niteliği artırılmalıdır.
- DOĞAKA, yararlanıcıların sunduğu projeleri sıralayan ve eleyen bir kurum değil "nasıl daha iyi proje üretilir konusunda kurumlara yardımcı olan ve bu süreçte onlara refakat eden" bir kurum olmalıdır. Bu tavır DOĞAKA'nın fark yaratmasına yardımcı olacaktır.
- Kalkınma kavramı ve ajansın görevleri yararlanıcılara çok iyi anlatılmalı, böylece yararlanıcıların hem kalkınma konusunda hem de DOĞAKA'nın işlevleri hakkında gerçekçi bilgilere sahip olmaları sağlanmalıdır.

- DOĞAKA'nın hizmet sunduğu üç ilin sorunları ve yapısının farklı olduğu görülmektedir. İl bazında sektörel destek alanları belirlenmeli, DOĞAKA desteklerinin alanı daraltılarak etkisi artırılmalıdır.
- Yararlanıcı kuruluşların sadece kendi ihtiyaçlarını bilmeleri yeterli değildir. İçinde bulundukları bölgenin önceliklerini ve kısa, orta ve uzun vadeli planlama ve gelişmeleri de takip etmeleri gerekir. Zira bölgedeki gelişim ve değişim trendlerini bilmeden dar bir vizyonla hazırlanan projeler bir yandan bölge kalkınmasına hizmet etmezken öte yandan kaynakların etkin kullanılmamasına sebep olmaktadır. Doğaka, yararlanıcı kurum ve kuruluşlara bölge planlarına, master planlara, yapılmış önemli fizibilite ve araştırmalara ulaşma ve bunları okuma-anlama konusunda yardımcı olmalıdır.
- Bölgede STK'ların sayısı ve kapasitesinin sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle bölgede yararlanıcı konumunda olan STK'ların hem sayısı artırılmalı hem de kalkınmaya aktif olarak katılabilmeleri için kapasiteleri geliştirilmelidir.
- Kamu kurumu statüsünde bulunan kuruluşlara mevzuatları gereği yapamayacakları konularda destek verilmeli, kendi faaliyet alanları ile ilgili destek sağlanmamalıdır.
- Bölge ürünlerinin sertifikalandırılması, patentlerinin ve coğrafi işaretlerin alınması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Üniversite-sanayi işbirliği, araştırma ve yenilikçilik, bilgiye erişimi destekleyen projeler teşvik edilmelidir.
- Ortak proje geliştirme ve uygulama teşvik edilmeli, kurumların birlikte öğrenmesi, birbirinden öğrenmesi desteklenmelidir.
- Hibe ve mali destek çağrılarında proje teklifi hazırlama süresi kısa tutulmaktadır. Yararlanıcıların proje hazırlamadaki eksiklikleri göz önüne alındığında proje teklifi hazırlama süresi daha geniş bir zaman dilimine yayılmalıdır.
- DOĞAKA'nın KOBİ'ler ve çiftçiler tarafından yeterince tanınmadığı dile getirilmiştir. Bu nedenle özellikle bu hedef kitleye DOĞAKA'yı tanıtabilecek faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
- DOĞAKA tarafından verilen eğitimlere katılımı arttırmak için bu eğitimlerin bir bölümü kamuoyunun tanıdığı kişiler tarafından verilebilir.
- Tanıtım toplantılarına daha çok Kalkınma Kurulu üyelerinin katıldığı, bunun dışındaki kişi ve kuruluşların bu toplantılardan yeterince haberdar olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle tanıtım toplantılarının daha geniş kitleye hitap edecek tarzda duyurulması ve gerçekleştirilmesi önemli görülmektedir.
- Fon desteklerinin dağıtımında somut bir politikanın izlenmediği belirtilmiştir. Somut bir politika olmayınca fondan pay alamayan kuruluşlar tepki duyabilir. Bu nedenle somut fon dağıtım politikası oluşturulmalı ve bu politika yararlanıcıların zihninde açık olmalıdır.
- Proje tekliflerinin değerlendirilmesinin mekanik olarak yapıldığı, değerlendirme ölçütlerine göre yüksek puan alan bazı projelerin bölgenin kalkınmasına ve çevreye yarar değil zarar verebileceği belirtilmiştir. Bu nedenle proje

değerlendirmelerinde bu tür konulara da önem vermenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

4) DOĞAKA Organlarına Sunulması Gereken Hizmetler

Görüşmecilere, DOĞAKA organları olan Yönetim Kurulu (YK) ve Kalkınma Kurulu'nun (KK) daha etkin çalışabilmesi için verilmesi gereken hizmetler de sorulmuştur. Bu kapsamda görüşmeciler farklı konuları dillendirmişlerdir. Bu konudaki görüşler aşağıda özetlenmiştir.

- Bazı kilit personel, gerek YK gerekse de KK'nın kalkınma konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını dolayısıyla, bu iki organın kalkınma, DOĞAKA'nın işlevleri ve bölgenin öncelikleri konularında bilgilendirilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.
- Kalkınma konusunda YK üyelerine brifing verilmeli, kamuoyunun tanıdığı ve bu alanda etkili olan kişiler YK toplantısına katılarak Kurul üyelerini bilgilendirmelidir.
- YK üyeleri kalkınma konusunda iyi uygulama örneklerini farklı ülkelerde yerinde görmek için çalışma ziyaretinde bulunmalıdırlar.
- KK üye profili oldukça geniş, farklı kuruluşlardan ve farklı nitelikte üyeler var. Heterojen bir yapıya sahip olan KK üyelerinin daha çok bilgilendirilerek bilgi düzeyi açısından birbirlerine yakınlaştırılması ve kurul üyelerini seçiminde bu konuya dikkat edilmesi gerekir.
- Kurul çalışanlarına yeterli ilgiyi göstermeyen, toplantılara katılmayan kuruluşların yerine başka kuruluşlar belirlenmeli ve değiştirilmelidir.
- KK üyeleri DOĞAKA içindeki rollerinin ve sorumluluklarının ne olduğunu bilmiyorlar ve net bir görüşe sahip değiller. Salt bir "danışma" niteliği uzun dönemde kurul üyelerinin ilgisini azaltabilir. Bu nedenle KK'nın rol ve sorumluluklarının daha iyi belirlenmesi ve işlevsel hale getirilmesi gerekir.
- KK'nın katılımcı bir anlayışla DOĞAKA'yı sahiplenmesi gerekir. Sahiplenmeyi sağlayabilmek için faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
- KK üyeleri proje konusunda destek programları hakkında gerekli donanım ve deneyime sahip değiller. Bu nedenle proje konusunu ve destek programlarını KK üyelerine daha detaylı anlatmak gerekir.
- KK'da kadın üye sayısı ve kadın kuruluşları yetersiz, KK'da kadın üye sayısını arttırmak gerekir.
- KK içerisinde temaya göre alt komisyonlar kurmak gerekir. Kalabalık bir kurul ile çalışma yapmak zordur. Alt komisyonlar daha sık bir araya gelerek daha etkili çalışabilir ve KK'ya ve YK'ya bilgi verebilirler.
- Kalkınma Kurulu üyelerine yönelik bir çalıştay düzenlenmeli, hangi kurul üyesinin hangi konuda çalışmak istediği belirlenmeli ve bir iş bölümü oluşturulmalıdır.
- KK üyeleri daha sık bir araya gelmeli, gerektiğinde telefon edilmeli ve görüş alınmalı oysa mevcut durumda Başkan ararsa toplanıyor.

- Her ilin KK üyeleri de daha sık bir araya gelebilir ve kendi aralarında il bazında gündem oluşturabilir ve o doğrultuda çalışmalar yapılabilir.
- Fon dağıtım kuralları, öncelikli sektör ve alanlar ile kırmızı çizgilerin belirlenmesinde organların görüş ve önerileri de alınmalıdır. Proje desteklerinde önceden belirlenen bölge planı, mastır plan vb. dokümanlarda yer verilen önceliklere sadık kalınmalıdır.
- “İyi Uygulama” ya da “iyi projeler” Kurul üyeleri tarafından yerinde görülmeli, ziyaret edilmeli ve proje konusunda daha somut fikir sahibi olmalıdırlar.
- Bölge kalkınmasında sürekli ekonomik kalkınma dile getiriliyor, oysa bölgenin kalkınmasında beşeri sermayenin niteliği ve düzeyi daha önemlidir. Bu nedenle bölgede beşeri sermayenin geliştirilmesine önem verilmelidir.

5) Sonuç ve Öneriler

Kilit aktörlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde aşağıdaki önerilerin anlamlı olacağı düşünülmektedir:

- Bölgesel kalkınma yaklaşımının özümsemesi son derece önemlidir. Bu yaklaşımın sadece DOĞAKA organlarında görev alan kişiler değil, aynı zamanda yararlanıcılar tarafından da özümsemesine yönelik çalışmaların gereği açıktır.
- DOĞAKA'nın bölgede, daha çok “para dağıtan kuruluş” olarak algılanmakta olduğu ve bu algının giderek daha fazla pekişme riski içerdiği söylenebilir. Oysa DOĞAKA'nın bölgesel gelişme politikalarını yerel düzeyde uygulayan, bölgedeki gelişim ve değişimin yönetilmesi sürecine teknik katkı sağlayan ve bunu yaparken sınırlı fon imkânlarını da kullanan bir kurum olarak algılanması önemlidir. Bu algının daha fazla pekişmeden düzeltilmesi için yoğun çaba harcanmalı ve Ajansın bölgesel gelişim politikalarının geliştirilmesine ve uygulanmasına destek olan bir kurumsal mekanizma olduğunu vurgulayan diğer faaliyetleri öne çıkarılmalıdır.
- Desteklere ilişkin bölgede yaratılan atmosfer ve farkındalık olumlu olmakla birlikte DOĞAKA'nın dağıtacağı fon miktarı bellidir ve sonunda belli sayıda proje desteklenebilecektir. Yararlanıcı nezdinde dağıtılacak fon miktarı yeteri kadar gerçekçi algılanamamıştır. Bu gerçeğin önemle altı çizilmeli, gerçekçi olmayan bir imaj sergilenmemelidir.
- DOĞAKA'nın hizmet alanına giren üç il arasında “hemşerilik” olgusu önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim bu olgunun Kalkınma Kurulu'nda yapılan seçimlerde yer aldığını tespit etmiş bulunmaktayız. DOĞAKA bölgesel kalkınma açısından üç ilin birlikte çalışmasını ve bölgenin kalkınmasını hedeflerken, söz konusu hemşerilik olgusu DOĞAKA açısından niyet edilmeyen sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle hibe çağrılarında, farklı illerden proje ortağı bulan ya da ortak proje geliştirip sunan kuruluşlara değerlendirmede ekstra puan verileceği ya da önceliğe alınacağı gibi bir tercihte bulunulabilir. Böyle bir yaklaşım DOĞAKA kapsamındaki illeri daha da yakınlaştırabilir, bölge açısından çarpan etkisi yüksek projelerin üretilmesine yol açabilir.
- Görüşmeciler DOĞAKA personelinin nitelikli olduklarını belirttikten sonra, onların bölgeyi tanımaması, iş piyasası hakkında fikirlerinin olmaması, deneyim yetersizliği gibi olumsuzlukları sıralamaktadırlar. Ayrıca, görüş beyan edenlerin önemli bir kısmının DOĞAKA personelinin niteliği konusunda fikir beyan edebilecek kadar

onları tanımadıkları da açıktır. Bu durumda görüşmecilerin “nitelikli personel” algısının yüzeysel kabullenme şeklinde olduğu söylenebilir.

- Danışma organlarının yönetimdeki etkinliğinin ve etkililiğinin doğru anlaşılması konusunda ülkemizde genel bir sorun yaşanmaktadır. Bu sorunun Kalkınma Kurulu üyelerine de yansıdığı görülmektedir. Kalkınma Kurulu üyelerinin danışma kurullarının yönetimde ne tür işlevleri yerine getirdiği ve karar mekanizması üzerinde etkili olabilmesi için neleri yapması gerektiği hususunda aydınlatılmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

B) DOĞAKA PERSONELİYLE YAPILAN ÇALIŞTAY BULGULARI

Bu bölümde DOĞAKA personeliyle yapılan ve bir gün süren çalıştaydan elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu çalıştayda DOĞAKA personeli, organları ve yararlanıcılarının eğitim ihtiyacını belirlemek amaçlanmıştır. Çalıştayda katılımcıların dört ana temada görüşlerini kendilerine dağıtılan kartlara yazmaları istenmiştir. Bunun için önce her bir katılımcıya üzerinde “*En İyi Kalkınma Ajansı Olabilmek İçin Ne Yapmayı Düşünüyorsunuz?*” sorusunun yazılı olduğu kırmızı renkli birer kart dağıtılmış ve her bir katılımcının kartlarına en önemli gördükleri üç görüşü yazmaları istenmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin yanıtlarını yazmalarından sonra kartlar toplanmış ve büyükçe bir panele bir birlerine yakınlıkları dikkate alınarak tematik olarak gruplandırılarak yapılandırılmış ve görüşler tüm gruba teker teker okunarak tartışılmıştır. Ardından her bir katılımcının bu kartların asılı olduğu panele gelerek bu görüşleri bir kez daha okumaları ve kendilerine göre en önemli gördükleri üç farklı görüşe birer yıldız işareti koymaları istenmiştir. Böylece katılımcılar tarafından üzerinde en fazla yıldız bulunan görüş; “*en fazla katılımcı tarafından önemli görülen görüş*”, üzerinde yıldız olmayan ya da en az yıldız olan görüş ise “*en iyi kalkınma ajansı*” olmak için yapılması çok da önemli görülmeyen görüş” anlamında yorumlanmıştır.

İlk soruya ilişkin görüşler toplandıktan sonra, sırasıyla katılımcılara üzerinde “*Bunun sağlanabilmesi için hangi yeterliliklerinizin geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?*” sorusunun yazılı olduğu turuncu kartlar dağıtılmış ve aynı süreç işletilmiştir. Daha sonra sırasıyla üzerinde “*Yararlanıcıların maksimum ve etkin kaynak kullanımını sağlamak için onlara kazandırılması gereken ek nitelikler / yeterlilikler nelerdir?*” sorusunun yazılı olduğu yeşil kartlar ve en sonunda ise üzerinde “*Organların görevlerini daha etkin ve verimli biçimde yerine getirebilmesi için onlara kazandırılması gereken ek nitelikler / yeterlilikler nelerdir?*” sorusunun yazılı olduğu mavi kartlar dağıtılmış ve benzeri süreç işletilerek DOĞAKA personelinin görüşleri alınmıştır. Çalıştayın sonunda ise katılımcıların bu dört ana soruya ilişkin görüşleri tüm grupta tartışılmış ve çalıştay sonlandırılmıştır.

Bu bölümde, çalıştaydan elde edilen bulgular aynı sırayla 1) “En iyi Kalkınma Ajansı” algısı ve yapılması gerekenler, 2) DOĞAKA çalışanlarının yetkinlikleri, 3) DOĞAKA yararlanıcılarına sağlanacak hizmetler ve 4) DOĞAKA organlarına sunulması gereken hizmetler başlıkları altında sunulmuştur.

1) “En İyi Kalkınma Ajansı” Algısı ve Yapılması Gerekenler

DOĞAKA’nın en iyi kalkınma ajansı olabilmesi için, DOĞAKA çalışanlarının belirttiği görüşler kendi içinde sınıflandırılarak aşağıda sunulmuştur:

a) Kurumsal Yapıyla İlgili Görüşler

- DOĞAKA personelinin en iyi kalkınma ajansı olmak için yapılması gerekenlere ilişkin görüşleri incelendiğinde, önemli sayıda katılımcının kurumun yapısına ilişkin düzenlemeler yapmanın gerekliliğine vurgu yaptığı dikkati çekmektedir. Örneğin

pek çok katılımcı *“En iyi hedeflere ulaşmak için en iyi örgütlenmeyi sağlamak gerekir”, “Ajans içindeki birimlerin yaptıkları işlerden tüm çalışanların haberdar edilmesi, birimler arası koordinasyonun sağlanması gerekir”* diyerek kurumun örgüt yapısının güçlendirilmesi ve birimler arasındaki koordinasyonun geliştirilmesi gereğinin altını çizmiştir.

- Yine iş ve görev tanımlarının netleştirilmesi ve daha belirgin hale getirilmesi gerektiği konusu pek çok katılımcı tarafından dile getirilmiştir.
- Bazı katılımcılar DPT ile Ajansların arasındaki ilişkiyi sorgulamışlardır. Örneğin bu katılımcılar *“DPT ile Ajanslar arasındaki ilişkinin kalın çizgilerle yeniden belirlenmesi, ya DPT şemsiyesi altında tam bir hiyerarşik yapı ya da tam bağımsız salt bir bölgesel teşkilat”* olması gerektiğini önermiştir. Ayrıca bazı katılımcılar *“Ajansların esnek yapısını korumak lazım. Kamu ve Özel sektörü çok iyi dengelemek lazım. Ne tam kamu zihniyetiyle ne de tam özel kafayla hareket etmemek lazım”* diyerek başarılı bir Ajans olabilmek için kurumun olması gereken yapısal özelliğine vurgu yapmışlardır.
- Bir katılımcı tarafından dile getirilen *“DOĞAKA’nın sunduğu fonlardan yararlanan ve müşteri konumunda bulunanların yönetim kurulunda bulunmaması gerekir”* görüşüne bazı katılımcıların da katıldıkları görülmüştür.

b) Planlama İle İlgili Görüşler

- DOĞAKA personelinin bu kapsamdaki görüşleri incelendiğinde, ağırlıklı olarak iş planlarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda, iş planlarının daha sistemli yapılması, iş planları yapılırken o birim çalışanlarının görüşlerinin alınması ve iş planını bozan son dakika uygulamalardan mümkün olduğu oranda kaçınılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu görüşleri dile getiren örnek ifadelerden bazıları şunlardır: *“Ajansın yıllık çalışma programından başlanarak, tüm iş planlamasının ilgili birimlerin tamamının (sadece birim başkanları değil !) katılımıyla yapılması, iş planını bozan “gökten düşen” işlerin kaide değil istisna olması”, “Daha sistemli iş planları oluşturularak, son dakikada ortaya çıkan işlerin sayısı azaltılmalıdır”, “spontane verilen işler beni rahatsız ediyor”.*
- En iyi kalkınma ajansı olabilmek için personelin sahip olması gereken niteliklere vurgu yapan bazı katılımcılar, bölgesel plan yapılmadan ve örgütlenmeden personel alımında bulunulmasını eleştirmişlerdir.
- Kurumun insan gücü planlamasının iyi yapılması gerektiğine vurgu yapan bazı katılımcılar *“En iyi olabilmekteki eksiklerimiz birbirimizin ne gibi özellikleri var veya kim neyi en iyi yapar? Bunun çözülmesi gerekli”* demiştir. Bu kapsamda dile getirilen diğer önemli görüşler şunlardır:
 - Olası dışsal irrasyonel taleplerle mücadele stratejisi geliştirilmelidir.
 - Yapılan faaliyetlerin fayda ve etki analizlerinin doğru olarak yapılması ve sonraki faaliyetlerin bu değerlendirmeler doğrultusunda planlanması gerekir.
 - Eğitime önem verilmeli, personelin ilk iki yılını başarılı bir eğitim planlamasıyla geçirmesi sağlanmalı sahaya daha sonra çıkılmalıdır.

c) İzlenecek Hedef ve Stratejilere İlişkin Görüşler

- En iyi kalkınma ajansı olabilmek için hızlı gitmek önemli olmakla birlikte daha yavaş ancak sağlam adımlarla gitmenin önemine vurgu yapan aşağıda görüş en fazla katılımcının hemfikir olduğu görüş olarak dikkati çekmiştir: *“Hitlerin ordusu*

gibi hızlı gidip yenilmemek için altyapının sağlam, etkili, amaca uygun ve hızlı kurulmuş olması gerekir”.

- Bu kapsamda ikinci sırada önemli görülen görüş ise *“Yönetim, amaç ve hedeflerinin organizasyona aktarılması (Vizyon ve Misyonu bilmek yetmiyor) görüşüdür.*
- Üçüncü sırada önemli görülen görüş ise *“Ajans bölgede üstlendiği görevi en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırken "kalkınma" ekseninden sapılmamalı” görüşüdür.* Bu kapsamdaki diğer görüşler şöyle sıralanabilir:
- En iyi ajans olabilmek için, bölgeye uyum sağlamak, yerel aktörlerle birlikte hareket edebilmek, köprülerini kurabilmek gerekir.
- Ajans faaliyetlerinde teori ile pratiği (örneğin sanayi ile üniversite) bir araya getirmek, bu birimlerin işbirliği yapmasına destek olmak gerekir.
- En iyi kalkınma ajansı olabilmek için diğer ajansların yapmadığı / yapamadığı farklı faaliyetleri yapmak gerekir. Örneğin: Tüm faydalanicılara ulaşmak için görme engelliler için rehber hazırlamak, sadece dezavantajlı gruplara yönelik programlar yapmak gibi.
- Ajans ilk önce barındırdığı dinamiklerin koordinasyonunu sağlamalı, ortak hedeflere bir planlama doğrultusunda yaklaşmalıdır.
- Asıl amaç bölgedeki en atıl kalmış yerlere uzanabilmektir. Herhangi bir kurumun ziline çalıp *“sizi kalkındıralım, geliştirelim, destek olalım demektense”* onların mevcut sorunlarını çözmek için gayret sarf etmek daha mantıklı olacaktır.
- Kısa ve orta vadede gerçekleştirmek istenen hedeflerin belirlenmesi ve tüm çalışanların bu hedeflere odaklanması sağlanmalıdır.
- Uzun vadeli hedeflerden önce kısa vadede katma değeri yüksek alan hedeflere önem verilmeli, bu hedeflerle uyumlu projelere destek olunmalı ve sonuçları yakinen takip edilmelidir.
- Ajanstan beklenen amaç ve hedefler çok iyi özümzenmelidir.
- Kurumun hibe dağıtan bir birim olarak algılanmasının değiştirilip, sosyal ve ekonomik kalkınma için yapılabilecek diğer iş ve işlemlerle tanınırlığının artırılması gerekir.
- Sadece mevzuatta sınırlı kalınmamalı, diğer ulusal mevzuat ve uluslararası mevzuat ve bunun paralelinde ulusal ve uluslar arası iyi uygulama örnekleri çok iyi incelenmelidir.
- Bölge içerisindeki potansiyellerin tespit edilerek harekete geçirilebilmesi için teşvik edici ve destekleyici olunmalıdır.
- Görevlerle ilgili yurtdışı seyahatler yapılmalı yabancı kurumlarla işbirliği ve kurumlar arası ortaklıklar gerçekleştirilmelidir.

d) İletişim Eksikliğinin Giderilmesine Dönük Görüşler

- Katılımcıların görüşleri incelendiğinde üzerinde en fazla durulan temalardan birinin iletişim olduğu görülmektedir. İleri sürülen görüşlerden bazıları kurumlar arası iletişimin önemine vurgu yapmaktadır. Örneğin *“Yerelde kurum ve kuruluşları daha yakından tanımak gerekir”, “Bölge ile iletişime geçebilmek için gerekli iletişim kanallarını kurmak (mail, sms, vs.) gerekir”, “Ajansın başarısı için bölgedeki tüm aktörlerle sürekli bir iletişim ve işbirliği içerisinde olmak lazımdır”*

görüşleri en iyi kalkınma ajansı olabilmek için bölgedeki diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim kurmanın önemine vurgu yapan ifadelerdir.

- İletişimle bağlantılı olarak kurum çalışanlarının üzerinde belki de en fazla durdukları konu kurum içi iletişimdir. Örneğin aşağıdaki görüş bu kapsamda katılımcıların en fazla katıldıkları görüş olarak dikkati çekmektedir. *“Birimler birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalı, sürece dahil olmalı ve bir organizma gibi bütüncül hareket kabiliyeti geliştirilmelidir”, “Bilgi alışverişinin tam ve eksiksiz paylaşımı yapılmalı, birimin ne yaptığını diğer biriminde bilmesi gereklidir”.*
- Başarılı bir kalkınma ajansı olabilmek için üzerinde en fazla görüş belirtilen temalardan birinin de takım çalışmasıyla ilgili olduğu dikkati çekmektedir. Örneğin *“Tüm DOĞAKA ekibinin Genel Sekreterden hizmetli personele kadar kişisel egolarını mümkün olduğunca bir kenara bırakarak, enformel, keyifli ve güvenli bir çalışma ortamı yaratacak şekilde ekip olması gerekir”, “Takım ruhuyla hareket mantığımızın üst düzeyde olması gerekir”, “Kurum içinde ekip çalışması kültürünün geliştirilmesi, kişisel çıkış ve başarı motivasyonun ekip çalışmasına kanalize edilmesi gereklidir”, “Çalışanların fikirlerine daha çok danışılmalıdır”, “En iyi olabilmek için gerekli olan şey (!) Aile ortamı sağlamaktır. Bu kurumun sanki bir aile şirketi olduğunu varsayıp ona göre çalışmak gerekiyor”* görüşleri bu olguya vurgu yapan ve pek çok katılımcının üzerinde hem fikir olduğu görüşler arasındadır. İletişim kapsamında ele alınabilecek diğer görüşler ise şunlardır:
 - Yöneticiler kriz yönetimi, stres yönetimi ve personeli motive etme konularında eğitim almalıdırlar.
 - Ajans personelinin diğer kişi, kurum ve kuruluşlar karşısında itibar kaybına yol açabilecek durumlara düşmelerine üst yönetimin engel olması gerekir.
 - Tüm ajans personelinin paydaşlar ve yararlanıcılara karşı ortak bir dil kullanımı ve verilen bilgilerin tutarlılık arz etmesi gereklidir.
 - Çalışma saatlerinin düzenli olması gerekir.
 - Çalışanların verimli ve etkili çalışma yöntemlerini izlemesi gerekir.
 - Çalışma ortamının daha rahat ve daha serbest olması gerekir.

2) DOĞAKA Çalışanlarının Yetkinlikleri

“DOĞAKA’nın en iyi kalkınma ajansı olabilmesi için DOĞAKA çalışanlarının hangi yetkinliklere sahip olmaları gerekir?” sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, bu görüşlerin bir bölümünün ajans personelinin teknik kapasitesinin geliştirilmesi ile ilişkili olduğu, diğer görüşlerin ise daha çok kişisel gelişim bağlamında ele alınabilecek nitelikler olduğu dikkati çekmektedir. Bu nedenle DOĞAKA personelinin geliştirilmesi gereken nitelikleri; Teknik yetkinlikler ve Kişisel yetkinlikler olmak üzere iki ana kategoride özetlenecektir.

a) Teknik Yetkinlikler

DOĞAKA çalışanlarının teknik yetkinliklerinin geliştirilmesine dönük görüş ve öneriler incelendiğinde, bu görüşlerin çalışılan birimlere göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle bu bölümde bir biriyle ilişkili olan görüşler ardışık sırada verilecektir. DOĞAKA personelinin teknik yetkinliklerine ilişkin bulgular şöyle özetlenebilir:

- Önemli sayıda kurum personeli kalkınma ve bölgesel kalkınma konularında hem kuramsal hem de pratik olarak gelişme ihtiyacını belirtmiş, kalkınma konusunda yurt dışı çalışmaların takip edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

Bu kapsamda pek çok katılımcı yurtiçi ve yurt dışı eğitim alarak sektörel uzmanlaşmanın gerekliliğini belirtmiştir. Yine önemli sayıda katılımcı formal eğitime ek olarak geribildirim alma ve vermenin önemini vurgulamıştır.

- Pek çok katılımcı “mali analiz bütçe, bilanço”, “etki analizi” ve “yatırım danışmanlığı” konularında, görece az sayıda katılımcı ise “fizibilite ve iş planı hazırlanması” konularında eğitim alarak yetkinliklerini geliştirme ihtiyaçlarını dile getirmişlerdir.
- Önemli sayıda katılımcı kalkınma ile ilgili her türlü mevzuatı, bazı katılımcılar ise Kamu yönetimi ve Hukuk hakkındaki mevzuat bilgisini geliştirme ihtiyacını belirtmiştir.
- Ajansın dışındaki hibe ve teşvik konularının çok dinamik olması bunların takibini güçleştirmektedir. Ajans personeli düzenli, sağlam ve kaynağı belli bilgiye ulaşma ihtiyacını dile getirmiştir.
- Amerika ve Avrupa’da doğup gelişmiş iç denetim mesleğinin Türkiye’de çok yeni olması nedeniyle bu birimde çalışan personelin bu uzmanlık alanında eğitim alma ihtiyacı dile getirilmiştir.
- CIA Uluslararası iç denetçi sertifikası almak için gerekli koşulların sağlanması talep edilmiştir.
- Ulusal mevzuat ve uygulama örnekleri yanında Avrupa’daki kalkınma ajanslarının denetim uygulamalarının incelenmesi gereği vurgulanmıştır.
- Sosyal ve ekonomik kalkınmanın hibe dışında kalan diğer bileşenleri konusunda eğitime duyulan ihtiyaç belirtilmiştir.
- Görece az sayıda da olsa bazı personel bilgi teknolojilerini kullanma yetersizliğine vurgu yaparak rapor yazımında grafik ve şekillerden yararlanmak ve raporlarını daha etkili kılabilmek için Excel ve Powerpoint kullanma kapasitesini geliştirme ihtiyacını belirtmiştir.

b) Kişisel Yetkinlikler

DOĞAKA’nın daha başarılı bir kalkınma ajansı olabilmek için personelin hangi niteliklere sahip olması gerektiği sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, Ajans çalışanlarının dile getirdiği nitelikler arasında kişisel gelişime dönük yetkinliklerin önemli bir yer tuttuğu, bu niteliklerin en başında ise “iletişim becerilerini geliştirmek” ve “stresle baş etmek” olduğu dikkati çekmektedir. DOĞAKA çalışanları tarafından dile getirilen ve geliştirilmesi beklenen nitelikler aşağıda Tablo-3’te listelenmiştir.

3) DOĞAKA Yararlanıcılarına Sağlanacak Hizmetler

DOĞAKA yararlanıcılarının sahip olması gereken nitelikler konusunda DOĞAKA çalışanlarının görüşleri aşağıda yer alan ana başlıklar çerçevesinde özetlenmiştir:

a) DOĞAKA’nın Faaliyetleri Konusunda Bilgilendirme

- Yararlanıcılar DOĞAKA’nın amaç ve verdiği hizmetler ile bölge planı konusunda bilgilendirilmeli, olası yanlış anlamaların önüne geçilmelidir.

- Kalkınma ajansları, bölgesel kalkınmayı bölgedeki tüm kişi ve kurumlarla birlikte gerçekleştirmeyi amaçladığına göre, paydaşlara da ekonomik kalkınma, beşeri kalkınma, bölgesel kalkınma ve kaynakların etkin ve verimli kullanılması konularında eğitimler verilmelidir.
- Yararlanıcıların sadece ajans kaynakları değil diğer fon kaynakları hakkında da bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.
- Faydalanıcılara ajansın sadece para dağıtan bir kurum olmadığı, yatırımlarla ilgili birçok konuda danışmanlık yapabileceği anlatılmalıdır.

Tablo-3: DOĞAKA Personelinin Alması Önerilen Eğitim Konuları

	Kişisel Nitelikler		Kişisel Nitelikler
1.	Etkili iletişim	11.	Etkili ve hızlı karar alma becerisi
2.	Stres yönetimi	12.	Organizasyon becerisi
3.	İş ve zaman planlaması	13.	Planlama becerisi
4.	Etkili sunum teknikleri	14.	Motivasyon teknikleri
5.	Etkin çalışma yöntemleri	15.	Hızlı okuma becerisi
6.	Takım çalışması	16.	Ortak iş yapma kültürü
7.	Liderlik	17.	Sosyal gelişim
8.	Yetişkin eğitimi	18.	Sabır, hoşgörü, anlayış
9.	Kriz yönetimi	19.	Strateji geliştirme
10.	Toplantı yönetimi	20.	Yabancı yatırımcıyı bölgeye çekme becerisi

b) Eğitim Konuları

- Yararlanıcıların proje hazırlama ve uygulama kapasiteleri geliştirilmelidir.
- Yararlanıcılara küçük kaynaklarla da büyük işler yapabilecekleri anlatılmalıdır.
- Yararlanıcıların ajans desteklerini kendi amaçlarına en uygun şekilde kullanabilmeleri için onlara stratejik planlama eğitimi verilmelidir.
- İşletme yönetimi konularında kapasiteleri geliştirilmelidir.
- Girişimcilik ve inisiyatif alabilme becerileri geliştirilmelidir.
- Zaman planlaması becerileri geliştirilmelidir.
- Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerileri geliştirilmelidir.
- Kaynakların etkili ve verimli kullanılabilmesi için dokümantasyon ve raporlama eğitimleri verilmelidir.
- Ortak iş yapma kültürü yetersiz olanlara bunu giderecek eğitim ve atölye çalışmaları yapılmalıdır.
- Yararlanıcıların soruları için online sistem kurulmalı ve veri tabanı hazırlanmalıdır. Uzman TV projesi hayata geçirilmelidir.

- Yararlanıcıların yüz yüze yapılan görüşmelere gelmeden önce, görüşecekleri konularla ilgili ön araştırma (rehberlerin okunması vs.) yapmaları sağlanmalıdır.
- Yararlanıcılar sektörel temelde bir çatı altında toplanmalı ve eğitimler bu sektörlere göre ayrı ayrı verilmelidir.

c) Etik Konular

- Yararlanıcılara kullanılan kamu kaynağının aslında kendi ceplerinden çıkan vergiler olduğu anlatılıp, sırf para almak için proje yazmanın etik olmadığı vurgulanmalıdır.
- Yararlanıcıların proje yazımı ve uygulamalarında dürüst davranmaları sağlanmalıdır.
- Ajanslarla yararlanıcıların kamu kurumu -vatandaş geleneksel kutuplaşmasına kurban edilmemesi, ortak çalışmanın metotlarının bulunması, ajansların yararlanıcılardan kopmaması için gerekli yöntemsel düzenlemeler yapılmalıdır.

4) DOĞAKA Organlarına Sunulması Gereken Hizmetler

DOĞAKA personelinin DOĞAKA organları olan Yönetim Kurulu (YK) ve Kalkınma Kuruluna (KK) ilişkin görüşleri aşağıda yer almaktadır.

a) YK ve KK'nın Bilgilendirilmesi

- DOĞAKA personelinin DOĞAKA organları olan YK ve KK'ya ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcıların çok büyük bir bölümünün; Ajansın amaç, görev ve yetkileri ile bu kurulların kendi görev ve sorumlulukları konusunda bilgilendirilmeleri gerektiğine vurgu yaptıkları görülmüştür. Bu konuda ileri sürülen bazı görüşler şunlardır:
 - ✓ “Yönetim kuruluna ve özellikle kalkınma kuruluna ajans mevzuatı hakkında bilgi verilmelidir”
 - ✓ “Yönetim kurulu ve kalkınma kurulunun ajansı iyi tanınması gerekir. Ajansın faaliyetleri bu organlar tarafından benimsenmeli ve halka indirgenmelidir”
 - ✓ “Ajansın ne amaçla kurulduğu, ne olduğu ve bundan sonra hep olacağı konularında bilgilendirilmeleri gerek ki sahiplensinler”
 - ✓ “Yönetim kurulundaki özellikle yerel aktör temsilcileri kurumsal amaçtan ziyade öncelikle ajansın kendi amaç ve hedefleri bulunduğunun farkına varmalıdırlar”

b) Rol Karışıklığının Giderilmesi

- Katılımcıların anlattıklarından hareketle DOĞAKA personeli ile YK ve KK arasında belki de iletişim eksikliğinden kaynaklanan rol karışıklığının olduğu anlaşılmaktadır. Aşağıda bu kapsamdaki bazı görüşler yer almaktadır:
 - a. “Yönetim kurulundakiler (Ticaret Odası, Valilik, Belediye çalışanı) ajans çalışanlarını kendi memuru gibi görmemelidir”
 - b. “Organlar, YDO'ları kendilerine bağlı bir büro gibi görmekten vazgeçirilmelidir”
 - c. “Ajansın amacının sadece hibe dağıtmak değil, kalkınmayı sağlamak olduğunun anlaşılması gerekir”

d. *“Faaliyetlerin sınırlarının belirlenmesi gerekir”*

e. *“YK ve KK üyelerinin yapılamayacak şeyler istememeleri sağlanmalıdır”*

c) YK ve KK'dan Yeterince Destek Alınmaması

- i. Katılımcılar ayrıca YK ve KK'dan yeterince destek alamadıklarını ve her şeyin Ajanstan beklendiğini belirtmiş, YK ve KK ile etkili işbirliği yapamadıklarının altını çizmişlerdir. Bu bağlamdaki bazı görüşler şunlardır:
 - f. *“YK ve KK her şeyi Ajanstan beklemek yerine taşın altına ellerini koymalıdır”*
 - g. *“DOĞAKA'nın mucize yaratmayacağı her işi tek başına başaramayacağı organlara anlatılmalı, “Ajans hazırlar biz onaylarız” zihniyetinden öte ortak hareket etmeyi, Ajansla eş güdümlü hareket etmeyi başarmaları gerekir”*
 - h. *“YK ve KK üyeleri karar alma süreçlerine daha aktif katılım göstermelidirler”*
 - i. *“DOĞAKA kimdir, ne yapar?”, “Hadi bakalım yapsınlar da görelim” zihniyetinden arındırıp DOĞAKA'nın bir parçası olduklarını sağlamak, DOĞAKA personelinin elinde sihirli değnek olmadığını anlatmak, en üst düzeyde işbirliğini yapmaya ikna etmek gerekir”*
 - j. *“Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu üyelerinin Doğu Akdeniz (TR63) bölgesini bir bölge olarak sahiplenmeleri, Doğu Akdenizli kimliği ile bütün meseleleri ele alabilmeleri gerekir”*

d) Kalkınma Konularında Eğitim İhtiyacı

- Katılımcıların bir bölümü tıpkı ajans uzmanları gibi, yetkili organların da ajanslar, bölgesel kalkınmanın öğeleri ve örnek uygulamalar konularında bilgilendirilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu iki husus görüşülen üyelerce de dile getirilmiştir. Bu konudaki bazı görüşler şunlardır:
 - ✓ *“Yeni bir yaklaşım olan kalkınma ajansları konusunda dünyadaki ideal uygulamalar ve iyi örnekler yönetim kurulu üyelerine tanıtılmalıdır”*
 - ✓ *“Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu üyelerinin vizyoner bir bakışa sahip olmaları gerekir. Gerekiyorsa, kalkınmayla ilgili ulusal ve uluslararası iyi örnekleri tanıyabilmeleri için fırsat yaratılmalıdır”*
 - ✓ *“Organlara bölgesel kalkınma, girişimcilik, bölgenin potansiyelleri konusunda eğitim verilmelidir”*
 - ✓ *“Katılımcılık, liderlik konularında eğitim verilmelidir”*

e) Etik Konular

- Katılımcılar etik kapsamda değerlendirilebilecek aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:
 - ✓ *“Etik değerlere dikkat edilmelidir”*
 - ✓ *“Özellikle proje değerlendirmelerinde tarafsızlık ve bağımsızlığa dikkat edilmelidir”*
 - ✓ *Yapılamayacak taleplerine karşılık HAYIR sözünü duymayı ve bu ret edişleri kişisel algılamamalıdır”*
 - ✓ *“Organlar eskiden getirdikleri anlaşmazlık ve menfaat problemlerini aşmalıdır”*
 - ✓ *“Ego ve güçler savaşını bir kenara bırakıp objektif karar vermelidirler”*

f) Diğer Konular

DOĞAKA personelinin YK ve KK konusundaki diğer görüşleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- “Kalkınma Kurulu göstermelik bir yapı olmaktan çıkarak, üyelerin bir kısmı veya tamamı girişimci, inisiyatif alabilen, ajansın uzun vadeli stratejilerini yönlendirecek önerilerde bulunabilen bir yapıya dönüşmelidir”
- “Yönetim kurulunda merkezi yönetimi temsil edenler, ajansların esnekliğine ve yerelliğine hâle getirici davranışlardan kaçınılmalıdır”
- “Kalkınma ekseninden sapılmamalıdır”
- “Yönetim Kurulu ve Kalkınma kurulundan daha iyi faydalanabilmek için kurul üyelerine maaş bağlanmalıdır”.
- “YK’ya gerek yok”

5) Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde DOĞAKA personeliyle yapılan çalıştaydan elde edilen sonuçlar DOĞAKA’nın en iyi kalkınma ajansı olabilmesi, DOĞAKA çalışanlarının yetkinlikleri, DOĞAKA yararlanıcılarına sağlanabilecek hizmetler ve DOĞAKA organlarına sunulabilecek hizmetler biçiminde sınıflandırılarak özetlenecektir.

a) “En İyi Kalkınma Ajansı” Algısı ve Yapılması Gerekenler

Bu çalışmanın amacı DOĞAKA personeli ve organlarında görevli kişiler ile yararlanıcıların eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasıyla sınırlıdır. Veri toplama araçlarının açık uçlu olmasının da etkisiyle, toplanan verilerin önemli bir bölümünün örgütsel sorunlara işaret ettiği görülmektedir. Çalışmanın sınırlılıkları dikkate alınarak, örgütsel sorunlarla ilgili veriler sunulmuş, ancak bunlardan herhangi bir öneri çıkartılması yoluna gidilmemiştir.

- Ajans içindeki birimler arasında daha etkin iletişim, işbirliği ve koordinasyonun kurulması yararlı görünmektedir.
- Personelce yapılan bazı tespitler, iş ve görev tanımlarının bazı katılımcıların kafalarında net olmadığı sonucuna işaret etmektedir. Her DOĞAKA çalışanının iş ve görev tanımının açık ve net olması önemli görünmektedir.
- Ajansın yıllık çalışma programı ve iş planlarının daha sistemli yapılması, iş planları yapılırken o birim çalışanlarının görüşlerinin alınması ve iş planını bozan son dakika uygulamalardan mümkün olduğu oranda kaçınılması gerekmektedir.
- Personel, zaman zaman yaşanan dışsal irrasyonel taleplerle mücadele stratejisi geliştirme konusunda desteklenmelidir. Personelin bu konuda daha donanımlı hale gelmesi, Kalkınma Ajansları için istenmeyen ancak giderek pekişen “fon sağlayan kurum” imajının düzeltilmesi çabalarına da olumlu katkı sağlayabilir.
- Personelin sahaya çıkmadan önce iyi bir eğitimden geçirilerek teknik eksiklikleri giderilmelidir.
- En iyi kalkınma ajansı olabilmek için hızlı hareket etmek önemli olmakla birlikte, bu hızın kurumsal altyapı ve kurum çalışanlarının potansiyeli dikkate alınarak ayarlanmalıdır. Bu bağlamda personelin etkin karar alma becerileri geliştirilmelidir.

- Kurumun amaç ve hedeflerinin tüm kurum personeli tarafından özümsemi ve benimsenmesi gereklidir. DOĞAKA vizyon ve misyonunun başta DOĞAKA personeli olmak üzere organlarında görev alan kişiler ve yararlanıcılar tarafından paylaşılmasını sağlayacak etkinliklere önem verilmelidir.
- Ajansın yürüttüğü her türlü faaliyet kalkınma ekseninde değerlendirilmelidir.
- Kurum çalışanları bölgeyi tanımalı, uyum sağlamalı ve mümkün olduğu oranda yerel aktörlerle birlikte hareket etmelidir.
- Ajans faaliyetlerinde kuramsal ve uygulamalı çalışan yararlanıcı kurumların (üniversite-sanayi vb.) işbirliği yapmasına destek olunmalıdır. Bu bağlamda DOĞAKA'nın kurumlar arası işbirliğini koordine etme kapasitesi güçlendirilmelidir.
- Diğer ajansların yapmadığı / yapamadığı farklı faaliyetler düşünülmeli, bölgenin en atıl kalmış yerlerine uzanılabilir. Bu bağlamda personelin yaratıcı düşünme becerileri geliştirilmelidir.
- Kısa ve orta vadede gerçekleştirmek istenen hedeflerin belirlenmesi ve tüm çalışanların bu hedefleri özümsemi ve bu hedeflere odaklanması sağlanmalıdır. Bu bağlamda uygulanan yönetim stratejileri konusunda personel bilgilendirilmelidir.
- Uzun vadeli hedeflerden önce kısa vadede katma değeri yüksek alan hedeflere önem verilmelidir.
- Kurumun hibe dağıtan bir birim olarak oluşan algısı değiştirilmelidir.
- Yerli mevzuatın yanında ulusal ve uluslararası mevzuat ve iyi uygulama örnekleri incelenmelidir. Bu kapsamda gerektiğinde yabancı kurumlarla işbirliği ortaklıklar gerçekleştirilmelidir.
- Bölgedeki diğer kurum ve kuruluşlarla daha etkin işbirliği yapılmalıdır.
- Birimler arası iletişim ve kurum çalışanlarının takım olma ruhu güçlendirilmelidir. Bu çerçevede ortak sosyal faaliyetler düzenlemek yararlı olabilir.
- Başta yöneticiler olmak üzere kurum personelinin yaşanabilecek olası kriz durumları ve stres faktörleriyle etkili baş etme becerileri geliştirilmelidir.
- Kurum çalışanları kendilerini ve astlarını daha etkili çalışma konusunda motive ederken psikolojik faktörleri devreye sokabilmelidir.
- Tüm ajans personeli paydaşlar ve yararlanıcılara karşı ortak bir dil kullanmalı, verilen bilgiler tutarlı olmalıdır.

b) DOĞAKA Çalışanlarının Yetkinlikleri

- DOĞAKA çalışanlarının kalkınma ve bölgesel kalkınma konularında kuramsal ve uygulamalı eğitim ihtiyacı giderilmelidir.
- Bu eğitim ihtiyacının bir bölümünün çalışılan birimle ilgili teknik konularla olduğu, bir bölümünün ise tüm çalışanları ilgilendiren kişisel gelişim kapsamındaki konular olduğu saptanmıştır.
- Kurum personelinin mali analiz bütçe, bilanço, etki analizi, yatırım danışmanlığı, fizibilite ve iş planı hazırlanması, mevzuat bilgisi, hukuk, iç denetim, kontrat yönetimi ve bilgi teknolojileri gibi teknik konulardaki yetersizlikleri giderilmelidir.

- Teknik konuların dışında başta etkili iletişim, stres yönetimi olmak üzere iş ve zaman planlaması, etkili sunum teknikleri, takım çalışması, liderlik, formasyon eğitimi, kriz yönetimi, çatışma yönetim, toplantı yönetimi, organizasyon ve planlama becerisi, motivasyon teknikleri gibi kişisel gelişim konularındaki eksiklikleri giderilmelidir.

c) DOĞAKA Yararlanıcılarına Sağlanacak Hizmetler

- Yararlanıcılar DOĞAKA'nın amaç ve verdiği hizmetler ile bölge planı konusunda bilgilendirilmeli, olası yanlış anlamaların önüne geçilmelidir.
- Yararlanıcılar ekonomik kalkınma, beşeri kalkınma, bölgesel kalkınma ve kaynakların etkin ve verimli kullanılması konularında eğitilmelidir.
- Yararlanıcıların sadece ajans kaynakları değil diğer fon kaynakları hakkında da bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.
- Faydalanıcılara ajansın sadece para dağıtan değil, yatırımlarla ilgili birçok konuda danışmanlık yapabileceği anlatılmalıdır.
- Yararlanıcıların proje hazırlama ve uygulama kapasiteleri geliştirilmeli, ajans desteklerini kendi amaçlarına en uygun şekilde kullanabilmeleri sağlanmalıdır.
- Yararlanıcıları güçlendirmek için onlara işletme, stratejik planlama, girişimcilik ve bilgi iletişim teknolojileri gibi konularda eğitim verilmelidir.
- Bu eğitimler sektörel bazda ve mümkün olduğunca uygulamalı verilmeli, yetişkin eğitiminin temel ilkeleri takip edilerek katılımcıların anlayabileceği bir dil kullanılmalıdır.
- Yararlanıcılara kullanılan kamu kaynağının aslında kendi ceplerinden çıkan vergiler olduğu anlatılıp, sırf para almak için proje yazmanın etik olmadığı vurgulanmalıdır.
- Yararlanıcıların proje yazımı ve uygulamalarında dürüst davranmaları sağlanmalıdır.

d) DOĞAKA Organlarına Sunulması Gereken Hizmetler

- DOĞAKA organları, Ajansın amaç, görev ve yetkileri ile bu kurulların kendi görev ve sorumlulukları konusunda bilgilendirilmeli, Ajansı doğru tanımaları ve benimsemeleri sağlanmalıdır.
- DOĞAKA personeli ile YK ve KK arasındaki algı farklılığı giderilmeli, daha etkili işbirliği yapmaları sağlanmalıdır.
- YK ve KK üyelerinin karar alma süreçlerine daha aktif katılımı sağlanmalıdır.
- DOĞAKA organlarının da ajans uzmanları gibi, bölgesel kalkınma konularında bilgilendirilmeleri ve dünyadaki iyi uygulama örneklerinden haberdar olmaları sağlanmalıdır.
- Ajansların esnekliği ve yerelliğini ihlal eden davranışlardan kaçınılmalıdır.
- Proje değerlendirme konularında tarafsızlık ve bağımsızlık ilkesinden taviz verilmemelidir.

C) DOĞAKA PERSONELİNE UYGULANAN ANKET BULGULARI

Bu bölümde DOĞAKA personeline uygulanan anketlerden elde edilen bulgular sunulacaktır. Önce tüm DOĞAKA personelinin genel verileri, ardından ise bölüm bazındaki bulgulara yer verilecektir.

1) DOĞAKA PERSONELİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR

a) DOĞAKA Personelinin Kişisel ve Mesleki Gelişimleri İçin Faydalı Olduğu Düşünülen Öğrenme Yöntemleri

Tablo-4'deki bulgular incelendiğinde, DOĞAKA personelinin kişisel ve mesleki gelişimleri için en yararlı olduğunu düşündükleri öğrenme yöntemlerinin “çalışma ziyaretlerinde bulunma” (%80.6), “işbaşı eğitimleri almak” (%61.3) ve “rotasyon uygulamalarına katılma” (%45.2) olduğu görülmektedir. DOĞAKA personelinin ankette verilen seçenekler dışında önerdikleri çeşitli yöntemler de vardır. Bunlar arasında “yurtdışında eğitim almak”, “yurtdışında gözlem ziyaretlerinde bulunma”, Ajansın ana faaliyetlerinden birinin sorumluluğunu üstlenmek”, “tecrübe paylaşımlarında bulunma” ve “İngilizce eğitimi almak” sayılabilir.

Tablo-4: DOĞAKA Personelinin Kişisel Ve Mesleki Gelişimi İçin En Faydalı Olacağı Düşünülen Yöntemlere İlişkin Bulgular

	Yöntemler	N	X
1.	Çalışma ziyaretlerinde bulunma	25	80.6
2.	İşbaşı eğitimleri alma	19	61.3
3.	Rotasyon uygulamalarına katılma	14	45.2
4.	Staj yapma	8	25.8
5.	Mesleki eğitim ve kurslara katılma	5	16.2
6.	Yurtdışında eğitim almak veya gözlem ziyaretlerinde bulunma	3	9.7
7.	Diğer Ajanslarda staj yapma	1	3.2
8.	Ana faaliyetlerden birini yürütme sorumluluğunu üstlenme	1	3.2
9.	Saha çalışmasına katılma	1	3.2
10.	Tecrübe paylaşımları	1	3.2
11.	Workshoplara katılma	1	3.2
12.	Bağımsız çalışma	1	3.2
13.	İngilizce eğitim alma	1	3.2

Not: Katılımcılar birden çok yöntem işaretleyebilmişlerdir.

b) DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumlu Etkileyen Nitelikler

Ankete verilen yanıtlar incelendiğinde (Tablo-5), DOĞAKA personelinin kurumsal performansını olumlu etkilediği düşünülen belli başlı nitelikler arasında “etkili iletişim becerisi”, “analitik düşünme”, “iş ve çözüm odaklı olma”, “mesleki tecrübe” ve “kamuda çalışma kültürü ve deneyimi” gibi özelliklerin önemli görüldüğü dikkati çekmektedir. Bu niteliklere ek olarak, DOĞAKA personeli tarafından belirtilen diğer nitelikler arasında şunlar sayılabilir: “organizasyon tecrübesi”, “proje yönetimi tecrübesi”, “iyi bir dinleyici olma”, “pratik zekalı olma”, “sistematiğe düşünebilme”, “stratejik düşünebilme”, “problem çözebilme”, “ikna kabiliyeti”, “paylaşımçı olma”, “hızlı hareket edebilme”, “hızlı karar alabilme”, “sorumluluk alabilme”, “aşırı iş yüküne dayanabilme”, “eleştirel bakabilme”, “zamanı etkin kullanabilme”, “iyi gözlem yapabilme”, “tutarlı ve istikrarlı olma”, “disiplinli

çalışabilme”, “detaycı olma” ve “yeterli düzeyde İngilizce bilgisine sahip olma” sayılabilir. Anketin bu maddesine ilişkin ayrıntılı veriler EK-3’te yer almaktadır.

Tablo-5: DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumlu Etkilediği Düşünülen Niteliklere İlişkin Bulgular

	Olumlu Nitelikler	N	X
1.	Etkili iletişim becerisi	6	19.3
2.	Analitik düşünme	5	16.1
3.	İş ve çözüm odaklı olma	4	12.9
4.	Mesleki tecrübe	4	12.9
5.	Kamuda çalışma kültürü ve deneyimi	3	9.7
6.	Organizasyon tecrübesi	2	6.5
7.	Disiplinli çalışabilme, iş disiplinine sahip olma	2	6.5
8.	Risk ve inisiyatif alabilme	2	6.5
9.	Ekip çalışmasına yatkın olma	2	6.5
10.	Güler yüzlü olma	2	6.5
11.	Mevzuata hâkim olma	2	6.5
12.	Esnek olma	2	6.5

Not: Katılımcılar birden çok olumlu özellik yazabilmişlerdir.

c) DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumsuz Etkileyen Nitelikler

Tablo 6’daki veriler incelendiğinde, DOĞAKA personelinin kurumsal performansını olumsuz etkileyen en önemli nitelikler arasında; kurumsal bilinç, işbirliği ve iletişim eksikliği, organizasyon eksikliği, personel yetersizliğinden kaynaklanan iş yoğunluğu, çalışma saatlerinin uzun olması, stres yoğun bir ortamda çalışma zorunluluğu, aşırı sorumluluklar üstlenme ve Kurumun il içerisindeki hiyerarşik bir yapı içerisinde konumlandırılmamış olması görülmektedir. Anketin bu maddesine ilişkin diğer yanıtlar EK-4’te yer almaktadır.

Tablo-6: DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını Olumsuz Etkilediği Düşünülen Nitelikler

	Olumsuz Nitelikler	N	X
1.	Kurumsal bilinç, işbirliği ve iletişim eksikliği	4	13.0
2.	Organizasyon eksikliği, işlerin yeterince programlanmıyor olması, farklı birimlerden farklı görevlerin eşzamanlı verilmesi	3	9.7
3.	Personel yetersizliği, iş yoğunluğu, çalışma saatlerinin uzun olması	3	9.7
4.	Stres yoğun bir ortamda yaşamak, sorumluluğu stres boyutuna taşımak, gücü aşan sorumluluklar almak	3	9.7
5.	Kurumun il içerisindeki hiyerarşik yapı içerisinde konumlandırılmamış olması	2	6.5
6.	Zaman yönetimi beceri eksikliği	1	3.2
7.	Yoğun ancak verimsiz çalışma	1	3.2
8.	Gürültülü çalışma ortamında performans düşüklüğü	1	3.2
9.	Anti sosyal kişilik	1	3.2
10.	Düzensizlik	1	3.2

Not: Katılımcılar birden çok olumsuz özellik yazabilmişlerdir.

d) DOĞAKA Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin Gereken Kişisel Nitelikler:

Tablo 7'deki bulgular incelendiğinde, DOĞAKA personelinin daha etkin sunması için gereken en önemli kişisel nitelikler arasında analitik düşünme, stratejik düşünme, çözüm odaklı olma, değişime ve yeniliklere açık olma, sorun çözme, güvenilir olma, kendi kendini yönetme, öngörü sahibi olma, özeleştirici yapabilme, etkili iletişim kurabilme, ekip çalışmasına yatkın olma ve özgüvenli olma gibi özelliklerin sıralandığı görülmektedir.

Bu özelliklere ek olarak, kriz yönetimi, sorumluluk, strese dayanıklı olma, uyumlu olma, sosyal ve girişken olma, zamanı etkin kullanabilme, yaratıcı olma ve disiplinli olma gibi özelliklerin de önemli görüldüğü dikkati çekmektedir. Bulgular incelendiğinde tüm bu niteliklerin aritmetik ortalamasının 5 üzerinden en az 4 olduğu görülmektedir. Anketin bu maddesine ilişkin ayrıntılı veriler EK-5'te yer almaktadır.

Tablo-7: DOĞAKA Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin Gereken Kişisel Niteliklerin Önem Derecesine İlişkin Bulgular

	NİTELİKLER	N	X
1.	Analitik düşünme	29	4.52
2.	Stratejik düşünme	29	4.45
3.	Çözüm odaklı olma	28	4.39
4.	Değişime ve yeniliklere açık olma	29	4.34
5.	Sorun çözme	30	4.33
6.	Güvenilir olma	29	4.31
7.	Kendi kendini yönetme	30	4.30
8.	Öngörü (vizyon) sahibi olma	27	4.30
9.	Kendini geliştirtme arzusu içinde olma	29	4.24
10.	Etkili iletişim kurabilme	28	4.21
11.	Ekip çalışmasına yatkın olma	28	4.21
12.	Özgüvenli olma	29	4.21

Not: Katılımcılar birden çok seçenek işaretleyebilmişlerdir.

2) BİRİMLER BAZINDA BULGULAR

a) Yatırım Destek Ofisi Uzmanlarına İlişkin Bulgular

a.1) Yatırım Destek Ofisi Uzmanlarının Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular

Tablo 8'deki bulgular incelendiğinde Yatırım Destek Ofisi personelinin en öncelikli kabul ettiği görevler arasında Ajansın faaliyetleri ve destek programları hakkında ildeki paydaşları bilgilendirmek olduğu dikkati çekmektedir. Bunu sırasıyla, il dışındaki yatırımcıların Bölgeye çekilmesi için teşvik edilmesi, potansiyel yatırımcıların destek için izin ve ruhsat işlerinin takip edilmesi, paydaşların ziyaret edilmesi, ilin yatırım potansiyelinin tanıtımı ile ilgili çalışmalar yapılması, projelerin kayıt ve kabulü ile raporlama işlemlerinin yapılması ve YDO'ların diğer işlerine destek olması izlenmektedir.

Tablo-8: Yatırım Destek Ofisi Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular

	Öncelikli Görevler
1.	Ajansın faaliyetlerini ve fon desteklerini ildeki yerel aktörlere tanıtmak.
2.	İl dışındaki yatırımları ile çekmek için teşvik etmek.
3.	Potansiyel yatırımcıların destek için izin ve ruhsat işlerini takip etmek
4.	Faydalanıcıları ziyaret etmek.
5.	İlin yatırım potansiyelinin tanıtımı ile ilgili çalışmalar yapmak.
6.	Projelerin kabul ve kaydını yapmak, raporları almak.
7.	YDO'nun diğer işlerine destek olmak.
8.	Faydalanıcıları ofiste kabul etmek ve bilgilendirmek.
10.	Turizm sektöründeki paydaşlarla ilişkiler kurmak ve geliştirmek.
11.	İlin turizm alanındaki fırsatlarını araştırmak, yeni girişimler başlatmak.
12.	İlin önde gelen sektörleri belirleyip, ihtiyaç ve sorunlarını araştırmak.
13.	İlin uluslararası turizm, fuar, dergi vb. platformlarda yer almasını sağlamak.
14.	Ajansın ilde yürüttüğü faaliyetlere destek verilmesi.
15.	Aktörleri bir araya getirmek.
16.	İlde faaliyet gösteren kamu kurumları ve STK'lar ile ortak iş yapmak.
17.	Bölgedeki yatırımcıların iş ve işlemlerine yardımcı olmak.
18.	Sektörel raporların hazırlanması.
19.	Diğer birimleri de desteklediğimizden PCM ve sürecine destek.
20.	Invest in Hatay web sitesini güncel tutmak.
21.	Yatırım danışmanlığı yapmak.
22.	Proje kültürünün yerleşmesini sağlamak.
23.	Yararlanıcıları diğer kurumların destekleri hakkında bilgilendirmek ve yönlendirmek.

a.2) Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular

Yatırım Destek Ofisi personelinin görev tanımında yer almayan ancak olması gerektiği düşünülen görevler arasında; Proje hazırlama ve proje yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi, satın almaların gerçekleştirilmesi, il genelinde STK'ların kapasitesini geliştirme çalışmalarının yapılması, il genelinde turizm ile ilgilenen paydaşlara proje hazırlama eğitimlerinin verilmesi, SDP Birimi ile birlikte ilde turizm sektörünün görünümünü ortaya koyacak araştırmaların yürütülmesi, diğer ajans YDO'ları ile işbirliği yapılması, ilin kalkınması ile ilgili yerel kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği yapılması, ilin yatırım ve kalkınma potansiyelinin harekete geçmesi için çalışmalar yapılması ve YDO'ların kendilerine ait bir bütçe ile bazı projelere destek olması yer almaktadır. Yukarıda sıralanan bu görevlerin her birinin sadece bir personel tarafından dile getirildiği, bu görevlerin herhangi birinde birden çok personelin hemfikir olmadığı dikkati çekmektedir.

a.3) Yatırım Destek Ofisi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler

Bulgular incelendiğinde, Yatırım Destek Ofisi personelinin mesailerinin %80'ini kapsayan görevler arasında en önemlisinin "Ajansı ve ajansın destekleri ile ilgili tanıtma ve bilgilendirme faaliyetlerini yürütmek" olduğu dikkati çekmektedir. Bunu sırasıyla "gelen faydalanıcılara ve telefonla ulaşanlara ajansın destekleri hakkında bilgi vermek, "izleme ve değerlendirme amaçlı ziyaretler yapmak", "sektörel ziyaretlerde bulunmak", "Merkez tarafından yürütülen programları ve işleri ilde yürütmek" ve "Genel Sekreterin verdiği diğer işleri yapmak" olduğu görülmektedir. Yatırım Destek Ofisi Personelinin zamanlarının önemli bir bölümünü kapsayan diğer görevlerin neler olduğu ayrıntılı biçimde Tablo 9'da yer almaktadır. Tablo-8 ve Tablo-9'daki bulgular birlikte ele alındığında, Yatırım Destek Ofisi personelinin zamanlarının çok büyük bir bölümünü harcadıkları görevlerin aynı zamanda onlar tarafından öncelikli ve önemli kabul edilen görevler olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo-9: Yatırım Destek Ofisi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular

	Mesailerinin %80'ini Kapsayan Görevler
1.	Ajansı ve ajansın destekleri ile ilgili tanıtma ve bilgilendirme faaliyetlerini yürütmek
2.	Gelen faydalanıcılara ve telefonla ulaşanlara ajansın destekleri hakkında bilgi vermek
3.	İzleme ve değerlendirme amaçlı ziyaretler yapmak
4.	Sektörel ziyaretlerde bulunmak
5.	Merkez tarafından yürütülen programları ve işleri ilde yürütmek
6.	Genel Sekreterin verdiği diğer işleri yapmak
7.	Ajansı ilde temsil etmek
8.	Gerekli organizasyonları düzenlemek, düzenlenen toplantılara katılmak
9.	İlin kalkınmasında rol alacak kurumlar arasında koordinasyonu sağlamak
10.	Danışmanlık hizmetleri vermek
11.	İle kazandırılacak fonlar konusunda araştırmalar yapmak
12.	Diğer kurum ve kuruluşların destekleri hakkında bilgi toplamak ve bunları tanıtmak
13.	Diğer birimlerin görevlerine yardımcı olmak

a.4) Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular

Yatırım Destek Ofisi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önem derecesi bakımından değerlendirmeleri ayrıntılı biçimde EK-6'da yer almaktadır. Bulgular Yatırım Destek Ofisi personelinin en önemli gördüğü 3 görevin önem sırasına göre, 1) "İlin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımına destek olmak; fuar, festival, kongre, konferans vb. etkinliklere katılmak", 2) "Ajans dışında sağlanabilecek yatırım ve destek mekanizmaları konusunda yerel paydaşları bilgilendirmek" ve 3) "İlde özel kesim tarafından yapılan yatırımları izlemek" olduğunu göstermektedir. Yatırım Destek Ofisi personelinin bu üç görevi önemli görme ortalama puanlarının 1.görev için 5 üzerinden 4.89, ikinci ve üçüncü sıradaki görev için ise 4.67 olduğunu göstermektedir.

YDO personelinin görev tanımlarında yer alan görevlerden en az önemli gördükleri 2 görevin ise "Kabul edilen projeler ile ilgili belgeleri dosyalamak ve 5 yıl süre ile muhafaza etmek, bu süre sonunda elektronik ortamda muhafaza etmek" (X=3.11) ve "faaliyet raporlarını düzenlemek ve ilgili birimlere sunmak" (X=2.89) olduğu dikkati çekmektedir.

a.5) Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Yatırım Destek Ofisi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri ne derece yerine getirdiklerine ilişkin bulgular ayrıntılı biçimde EK-7'de yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, en başarılı şekilde yerine getirilen 3 görevin sırasıyla 1) faaliyet raporlarını düzenlemek ve ilgili birimlere sunmak (X=4.22), 2) Ajans dışında sağlanabilecek yatırım ve destek mekanizmaları konusunda yerel paydaşları bilgilendirmek (X=3.67) ve 3) Bağlı bulunduğu birimin internet sitesinin yönetimini yapmak (X=3.11) olduğu dikkati çekmektedir.

Bulgular ayrıca uygulamaya henüz başlanmadığı için ya da değişik nedenlerle an az başarılı biçimde gerçekleştirilen 3 görevin ise sırasıyla "İşletmelerin yatırım yeri konularındaki izin ve/veya ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerinde yatırımcılara rehberlik etmek (X=1.78)", "Yatırımcıların, çevre, insan sağlığı, iş güvenliği ve gıda konularında izin alma süreçlerini kolaylaştırmak için rehberlik etmek (X=1.78)" ve "Özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren faaliyetlerine ilişkin izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerinin ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde sonuçlandırılması için takip ve koordinasyonunu yapmak (X=1.56)" olduğunu ortaya koymaktadır.

a.6) Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Yatırım Destek Ofisi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme derecesi ile bu görevleri gerçekleştirme düzeyleri karşılaştırıldığında ise (EK-8), en önemli farkın "Özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren faaliyetlerine ilişkin izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerinin

ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde sonuçlandırılması için takip ve koordinasyonunu yapmak” göreviyle ilgili olduğu dikkati çekmektedir. Yatırım Destek Ofisi uzmanlarının bu göreve attığı önemin aritmetik ortalaması 4.33 iken, bu görevin gerçekleşme düzeyinin sadece $X=1.56$ olduğu dolayısıyla aradaki farkın $X=-2.77$ olduğu görülmektedir.

Bunun dışında “işletmelerin yatırım yeri konularındaki izin ve/veya ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerinde yatırımcılara rehberlik etmek (Fark $X= -2.44$)”, “görev alanına giren konularda araştırma konularını desteklemek (Fark $X= -2.41$)” ve “ilde özel kesim tarafından yapılan yatırımları izlemek (Fark $X=-2.23$)” görevlerinin de önemi ile gerçekleşme düzeyleri arasında büyük farklar olduğu dikkati çekmektedir.

Bulgular önem derecesi ile gerçekleşme düzeyi arasındaki farkın en az olduğu belirtilen 2 görevin ise “bağlı bulunulan birimin internet sitesinin yönetimini yapmak (Fark $X=-0.89$)” ve “kabul edilen projeler ile ilgili belgeleri dosyalamak, 5 yıl süre ile muhafaza etmek, bu süre sonunda elektronik ortamda muhafaza etmek (Fark $X=-0.67$)” olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgularda önem derecesi düşük olmasına rağmen başarılı bir biçimde yerine getirilen ve farkın olumsuz olmadığı tek görevin ise “faaliyet raporlarını düzenlemek ve ilgili birimlere sunmak” olduğu anlaşılmaktadır.

b. Sektörel Destek Birimi Uzmanlarına İlişkin Bulgular

b.1) Sektörel Destek Birimi Uzmanlarının Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular

Tablo-10'daki bulgular incelendiğinde Sektörel Destek Ofisi personelinin öncelikli gördüğü görevler “Bölgesel kaynakların tespit edilmesi, nitel ve nicel verilerin toplanması ve bu verilere dayalı olarak bölge planının hazırlanması” biçiminde özetlenebilir.

Sektörel Destek birimi uzmanlarının öncelikli görevleri biraz daha detaylandırılacak olursa, şu görevler sıralanabilir: “Bölgeye ilişkin nitel ve nicel verilerin toplanması, analiz etmesi ve Bölge planına yansıtılması”, “Bölge planı hazırlamak için analiz sonuçlarına dayalı strateji ve hedeflerin belirlenmesi” ve “Sektörel ve iktisadi araştırmaların yapılması”. Bu birim uzmanlarının öncelikli kabul ettiği diğer görevler ayrıntılı bir biçimde Tablo-10'da görülebilir.

b.2) Sektörel Destek Birimi Uzmanlarının Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular

Sektörel Destek biriminde çalışanlardan anketi cevaplayan 5 personelden hiçbir görev tanımlarına eklenmesi gereken bir görev belirtmemişlerdir.

b.3) Sektörel Destek Birimi Uzmanlarının Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler

Tablo-11 incelendiğinde, Sektörel Destek Ofisi personelinin tıpkı Yatırım Destek Ofisi personelinin yaptığı gibi, mesailerinin çok büyük bir bölümünü Bölge planı ile ilgili süreçleri yürütmeye ayırdıkları görülmektedir. Bu personel bu çalışmalara ek olarak başka amaçlar için yazılmış planları

incelediklerini, idari işlere yardımcı olduklarını, paydaşlarla işbirliği yaptıklarını ve resmi yazışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo-10: Sektörel Destek Birimi Uzmanlarının Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular

	Öncelikli Görevler
1.	Bölgeye ilişkin nitel ve nicel verilerin toplanması, analiz etmesi ve Bölge Planına yansıtılması
2.	Bölge Planı hazırlamak için analiz sonuçlarına dayalı strateji ve hedeflerin belirlenmesi
3.	Sektörel ve iktisadi araştırmaların yapılması
4.	Bölgesel kaynakların artırılması ve kullanılmasına yönelik planlar yapılması
5.	Bölgesel kaynakların tespit edilmesi, öncelik sırasına konması ve etkin kullanılması
6.	Bölgeye ilişkin veri toplama yöntem ve araçlarının geliştirilmesi
7.	Bölgesel kaynakların kullanımında paydaşlarla işbirliği yapılması
8.	Bölgeye ilişkin veri toplarken ilgili kuruluşlarla işbirliği yapılması
9.	Bölgedeki kilit aktörleri belirlemek için paydaş analizleri yapılması
10.	Bölge Planının hazırlanması
11.	Araştırma raporlarının dağıtımının ve yaygınlığının sağlanması
12.	Hedeflerin gerçekleşme durumunun tespit edilmesi

b.4) Sektörel Destek Birimi Uzmanlarının Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular

Sektörel Destek Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önem derecesi bakımından değerlendirmeleri ayrıntılı biçimde EK-9'da yer almaktadır. Bu birim personelinin en önemli gördüğü 4 görev şunlardır: 1) "Bölgeye yönelik temel öncelikleri belirlemek", 2) "Bölgesel kaynaklarının artırılması ve etkin kullanımına dönük stratejiler geliştirmek ve planlar yapmak", 3) "Analiz sonuçlarına dayalı olarak stratejik hedefleri belirlemek" ve 4) "Derlenen veriler ışığında Bölge Planını oluşturmak ve uygulamak". Sektörel Destek Birimi personelinin tamamının bu dört görevi "çok önemli" gördüğü dikkati çekmektedir. Bulgular daha ayrıntılı incelendiğinde, bu birimde çalışan personelin görev tanımlarında yer alan diğer görevleri de genellikle önemli gördüğü anlaşılmaktadır.

Bu birim personelinin görece en az önemli gördüğü görevler incelendiğinde, bunların "Mali Destek Programlarının tasarımına destek vermek (X=3.80)", "Yeni girişimcilerin desteklenmesine yönelik faaliyette bulunmak" (X=3.60), "Faaliyet Raporlarını ve Çalışma Programını hazırlamak ve sunmak" (X=3.60) ve en az önemli görülen görevin ise "Çalışma Programını kamuoyuna duyurmak" (X=3.20) olduğu dikkati çekmektedir.

b.5) Sektörel Destek Birimi Uzmanlarının Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Sektörel Destek Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri ne derece yerine getirdiklerine ilişkin bulgular ayrıntılı biçimde EK-10'da yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, en başarılı şekilde yerine getirilen 6 görevin sırasıyla 1) "Bölgedeki kilit aktörleri ve paydaşları tanımlamak, paydaş analizi yapmak" (X=4.20), 2) "Bölgeye yönelik temel öncelikleri belirlemek" (X=4.20), 3) "Bölgeye ilişkin nitel ve nicel veri/bilgi toplama

yöntem ve araçlarını geliştirmek" (X=4.00), 4) "Bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmek" (X=4.00), 5) "Bölge planının hazırlanmasına katkı sağlayacak verileri elde etmek için araştırmalar yapmak ve mevcut araştırma bulgularından yararlanmak" (X=4.00) ve 6) "Bölgenin ekonomik profilini belirlemek" (X=4.00) olduğu dikkati çekmektedir.

Bulgular ayrıca uygulamaya henüz başlanmadığı için ya da değişik nedenlerle gerçekleşme düzeyi en düşük olan 2 görevin ise sırasıyla "Yeni girişimcilerin desteklenmesine yönelik faaliyette bulunmak" (X=2.25) ve "Sektörlerin yatırım potansiyellerini ortaya koyacak araştırmalar yaptırmak" (X=2.20) olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo-11: Sektörel Destek Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular

Mesailerinin %80'ini Kapsayan Görevler	
1.	Bölge Planı ile ilgili süreçleri yürütmek
2.	Bölgeye ilişkin genel verileri toplamak
3.	Başka amaçlar için yazılmış planları incelemek
4.	Yapılan araştırmaların istatistiksel analizlerini yapmak
5.	İdari işlere yardımcı olmak, çalışma programı, faaliyet raporu hazırlamak
6.	Paydaşlarla işbirliği yapmak
7.	Resmi yazışmaları yapmak
8.	Araştırma raporlarını okumak
9.	Rapor hazırlamak
10.	Sektörel görüşmeler yapmak
11.	Bölge Planında ilgili olduğum bölümü yazmak

b.6) Sektörel Destek Birimi Uzmanlarının Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Sektörel Destek Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme derecesi ile bu görevleri gerçekleştirme düzeyleri karşılaştırıldığında en önemli farkın "Sektörlerin yatırım potansiyellerini ortaya koyacak araştırmalar yaptırmak" görevinde olduğu dikkati çekmektedir. Sektörel Destek Birimi uzmanlarının bu göreve atfettiği önemin aritmetik ortalaması 4.60 iken, bu görevin gerçekleşme düzeyinin sadece X=2.20 olduğu, dolayısıyla aradaki farkın X=-2.40'ı bulunduğu görülmektedir.

Bunun dışında "Araştırmalara dayalı olarak hazırlanan raporların basımı, internet kanalı ile yayınlanması ve dağıtımını gerçekleştirmek (Fark X= -1.90)", ve "Sektörlerin mevcut durumunu, sorunlarını ve gelişme potansiyellerini değerlendirmek (Fark X=-1.80)" görevlerinin önemli görülme ve gerçekleşme düzeyleri arasındaki farkların görece büyük olduğu dikkati çekmektedir.

Bulgular, önem derecesi ile gerçekleşme düzeyi arasındaki farkın en düşük olduğu belirlenen 4 görevin ise "Bölgedeki kilit aktörleri ve paydaşlar tanımlamak, paydaş analizi yapmak (Fark X=-0.60)", "Bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmek (Fark X=-0.60)", "Faaliyet Raporlarını ve Çalışma

Programını hazırlamak ve sunmak (Fark X=-0.40) ve “Çalışma Programını kamuoyuna duyurmak (X=-0.20) olduğunu ortaya koymaktadır. Bu konuda daha ayrıntılı veriler EK-11’de yer almaktadır.

c) İzleme ve Değerlendirme Birimi Uzmanlarına İlişkin Bulgular

c.1) İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Öncelikli Gördükleri Görevlere İlişkin Bulgular

Tablo-12’deki bulgular incelendiğinde İzleme ve Değerlendirme Birimi personelinin en öncelikli gördüğü görevlerin “Ajansın desteklediği projeleri izlemek ve sözleşmelere göre uygulanmasını temin etmek”, “Projelerin risk ve ihtiyaç analizlerini yapmak”, “Desteklenen programlarla ilgili raporlar yazmak” ve “Proje uygulama süreci, kuralları ve satın alma usulleri konusunda yararlanıcılara eğitimler vermek” olduğu dikkati çekmektedir. Bu birim uzmanlarının öncelikli kabul ettiği diğer görevler ayrıntılı bir biçimde Tablo-12’de görülebilir.

Tablo- 12: İzleme Ve Değerlendirme Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular

	Öncelikli Görevler
1.	Ajansın desteklediği projeleri izlemek ve sözleşmelere göre uygulanmasını temin etmek.
2.	Projelerin risk ve ihtiyaç analizlerini yapmak
3.	Desteklenen programlarla ilgili raporlar yazmak
4.	Proje uygulama süreci, kuralları ve satın alma usulleri konusunda yararlanıcılara eğitimler vermek.
5.	Başvuru sahiplerinin uygulama kapasitelerini değerlendirmek
6.	Faydalanıcılara proje boyunca bilgi akışını sağlamak
7.	Bilgi sisteminin etkinliğini arttırmak
8.	Program yönetimi ile muhasebe arasındaki koordinasyonu sağlamak
9.	Desteklerden yararlanan yararlanıcılara iletişim kurmak
10.	Projeleri izlemek ve değerlendirmeye ilişkin verileri analiz etmek
11.	Desteklenen projelerle ilgili ödemeleri takip etmek
12.	Yararlanıcıların değişik taleplerini değerlendirmek
13.	Desteklerle ilgili performansları ölçmek
14.	Etki analizleri yapmak

c.2) İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular

İzleme ve Değerlendirme biriminde çalışıp anketi cevaplayan beş personelden dördü görev tanımlarına eklenmesi gereken bir görev olmadığını belirtmişlerdir. Ancak bir personel “uygulanacak desteklerin tespitinde yer alma” görevinin görev tanımlarına eklenmesi gerektiğini belirtmiştir.

c.3) İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Mesailerinin %80’nini Kapsayan Görevler

Tablo-13 incelendiğinde, İzleme ve Değerlendirme Birimi personelinin mesailerinin büyük bir bölümünü rapor hazırlayarak Genel Sekretere

sunmaya, mevcut projeleri takip etmeye ve izlemeye ayırdıkları görülmektedir. Diğer bulgular ayrıntılı biçimde aşağıda yer almaktadır.

Tablo-13: İzleme Ve Değerlendirme Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular

Mesailerinin %80'ini Kapsayan Görevler	
1.	Rapor hazırlamak ve Genel Sekretere sunmak
2.	Mevcut projeleri takip etmek
3.	İzleme ziyaretleri gerçekleştirmek
4.	Projelerin izleme durumlarını raporlamak
5.	Projelerin bitimiyle muhasebe departmanı bilgi akışını sağlamak
6.	Desteklenen proje yararlanıcıları ile görüşmeler yapmak
7.	Desteklerle ilgili dosyalama ve dokümantasyon hizmetlerini yapmak
8.	Sunum hazırlamak
9.	Diğer birimlerle etkileşim içinde olmak
10.	Üst yöneticiden gelen görevleri yapmak
11.	İlgi alanıyla alakalı mevzuat ve diğer kaynakları okumak
12.	Telefonlara cevap vermek

c.4) İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular

İzleme ve Değerlendirme Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önem derecesi bakımından değerlendirmeleri ayrıntılı biçimde EK-12'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, İzleme ve Değerlendirme Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri genellikle “çok önemli” ya da “önemli” gördükleri dikkati çekmektedir. Bu birimde çalışan personelin görev tanımlarında yer alan görevlerden en az önemli görülen görevin bile 5.00 üzerinden 4.00 olduğu dikkati çekmektedir. Bu bulgular İzleme ve Değerlendirme Birimi personelinin tüm görevlerini oldukça önemli gördüklerini ortaya koymaktadır. Ancak bulgular önem derecesi bakımından bir sıralama yapıldığında en önemli görülen 3 görevin sırasıyla; 1) Uygulanacak projelerin risk ve ihtiyaç analizlerini yapmak (X=5.00), 2) DOĞAKA'nın bilgi işlem sistemini etkin olarak kullanmak (X=4.80) ve 3) Projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek (X=4.80) olduğunu ortaya koymaktadır.

Bulgular ayrıca en az önemli görülen görevlerin ise “Projelerin uygulanmasına ilişkin yol haritalarını yararlanıcılarla birlikte hazırlamak” (X=4.00), “Sıkça sorulan sorulardan oluşan bir listeyi cevapları ile birlikte Ajansın internet sitesinde yayınlamak” (X=4.00), “Yararlanıcıların değişiklik taleplerini değerlendirmek” (X=4.00), “Hazırlanan raporları özetlemek” (X=4.00) ve “İzleme ve değerlendirme süreçlerinde görev alabilecek kamu personeli seçimine destek sağlamak” (X=4.00) olduğunu göstermektedir.

c.5) İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

İzleme ve Değerlendirme Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri ne derece yerine getirdiklerine ilişkin bulgular ayrıntılı biçimde EK-13'te yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, en başarılı şekilde yerine getirilen 7 görev şöyle sıralanmaktadır: 1) “DOĞAKA'nın bilgi işlem

sistemini etkin olarak kullanmak”, 2) “Bilgi-işlem sisteminin geliştirilmesine katkı sağlamak”, 3) “Proje izleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin verilerin bilgi sistemine güncel olarak aktarılmasını sağlamak”, 4) “Proje izleme ve değerlendirmesine ilişkin verileri analiz etmek”, 5) “Yararlanıcıları bilgi sisteminin etkin kullanımı konusunda bilgilendirmek”, 6) “Hibe çağrısı ve proje uygulama süreçlerinde yararlanıcıların sorularını cevaplamak” ve “Sıkça sorulan sorulardan oluşan bir listeyi cevapları ile birlikte Ajansın internet sitesinde yayınlamak”. Bu görevlerin tamamının gerçekleşme düzeyi 5.00 üzerinden $X=3.80$ olarak gerçekleşmiştir.

Bulgular ayrıca uygulamaya henüz başlanmadığı için ya da değişik nedenlerle gerçekleşme oranı kabul edilebilir düzeyin altında olan 8 görevin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu görevlerden gerçekleşme düzeyi en düşük olan 2 görev ise şunlardır: “Projelerin etki değerlemesini yapmak” ($X=1.80$) ve “İzleme ve değerlendirme süreçlerinde görev alabilecek kamu personeli seçimine destek sağlamak” ($X=1.60$).

c.6) İzleme ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

İzleme ve Değerlendirme Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme derecesi ile bu görevleri gerçekleştirme düzeyleri karşılaştırıldığında ise (EK-14), en önemli farkın olduğu görevlerin sırasıyla; 1) “Projelerin etki değerlemesini yapmak” (Fark $X=-2.80$), 2) “Destek programlarının değerlendirme raporlarını hazırlamak” (Fark $X=-2.40$), 3) “Destek programlarının başarı göstergeleri setinin oluşturulmasına katkı sağlamak” (Fark $X=-2.40$) ve 4) “İzleme ve değerlendirme süreçlerinde görev alabilecek kamu personeli seçimine destek sağlamak” (Fark $X=-2.40$) olduğu dikkati çekmektedir. Yukarıda sıralanan görevler ilgili personel tarafından genellikle önem derecesi yüksek bulunmasına rağmen gerçekleşme düzeyi düşük olan görevlerdir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, bu görevin henüz uygulamaya başlanmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bulgular, önem derecesi ile gerçekleşme düzeyi arasındaki farkın en az olduğu belirlenen görevlerin ise “Yararlanıcıları bilgi sisteminin etkin kullanımı konusunda bilgilendirmek” (Fark $X=-0.40$), “Hibe çağrısı ve proje uygulama süreçlerinde yararlanıcıların sorularını cevaplamak” (Fark $X=-0.40$) ve “Sıkça sorulan sorulardan oluşan bir listeyi cevapları ile birlikte Ajansın internet sitesinde yayınlamak” ($X=-0.20$) olduğunu ortaya koymaktadır.

d) Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Uzmanlarına İlişkin Bulgular

Kurumsal koordinasyon birimi kendi içinde 2 ayrı alt birime ayrılmıştır. Bunlar 1) Tanıtım ve Halkla İlişkiler, 2) İdari ve Mali İşler. DOĞAKA'nın Kurumsal Koordinasyon biriminde çalışıp anketi cevaplayan 4 personelden 2'si Tanıtım ve Halkla İlişkiler, 2'si ise İdari ve Mali İşler biriminde çalışmaktadır. Bu iki alt birimde çalışan personelin yürüttüğü temel görevler görece farklı olduğu için bu iki alt birime ilişkin verilerin ayrı ayrı analiz edilmesinde yarar görülmüştür. Bu nedenle raporun bu bölümünde öncelikle Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimine, ardından ise İdari ve Mali İşler biriminde çalışan personele ilişkin veriler analiz edilecektir.

d.1) Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Öncelikli Gördükleri Görevlere İlişkin Bulgular

Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi personelinin görevleri arasında en öncelikli olanlar Tablo-14'te yer almaktadır. Bulgulara göre bu birim uzmanlarının en öncelikli gördüğü görevler şunlardır: 1) "Ajansın ve bölgenin tanıtım çalışmalarını koordine etmek", 2) "Ajansın iletişim stratejisini oluşturmak ve yönetmek", 3) "Ajansın organlarına yönelik bilgilendirme çalışmalarını koordine etmek" ve 4) "Ajansın internet sayfası ve bilgi işlem faaliyetlerini koordine etmek".

Tablo- 14: Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular

Öncelikli Görülen Görevler	
1.	Ajansın ve bölgenin tanıtım çalışmalarını koordine etmek
2.	Ajansın iletişim stratejisini oluşturmak ve yönetmek
3.	Ajansın organlarına yönelik bilgilendirme çalışmalarını koordine etmek
4.	Ajansın internet sitesini güncel tutmak
5.	Ajansın bilgi işlem faaliyetlerini koordine etmek
6.	Ajansın kurumsal kimlik çalışmalarını yürütmek ve koordine etmek
7.	Ajans faaliyetlerini, basın bültenleri yoluyla medyaya duyurmak
8.	Ajansın üstlendiği organizasyonları koordine etmek
9.	Ajansın basili materyallerinin hazırlanma sürecini koordine etmek

d.2) Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular

Tanıtım ve Halkla İlişkiler biriminde çalışıp anketi cevaplayan her 2 personel de görev tanımlarına eklenmesi gereken bir görev olmadığını belirtmişlerdir.

d.3) Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler

Tablo-15 incelendiğinde, Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi personelinin mesailerinin büyük bir bölümünü 1) "Ajansın internet sitesini güncel tutma", 2) "Ajansın destek olduğu organizasyonları koordine etme" ve 3) "Ajansın basili ürünleri ile kurumsal kimlik çalışmalarını koordine etme" faaliyetlerine ayırdıkları görülmektedir.

d.4) Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular

Tanıtım ve Halkla İlişkiler birimi personelinin ankete verdiği yanıtlar incelendiğinde, "Medya takibi çalışmalarını yürütmek, "Ajans ile ilgili tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarını koordine etmek", "Tanıtım materyallerinin (broşür, tanıtım filmi, afiş, özendirme malzemeleri vb.) hazırlığını koordine

etmek”, “İnternet sitesinin güncel tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmek” ve “Tanıtım ve halkla ilişkiler stratejisinin belirlenmesini koordine etmek” görevleri dahil olmak üzere toplam 42 görevin 17’sinde tüm personelin “çok önemli” seçeneğini, diğer pek çok görev için de “önemli” seçeneğini işaretlediği dikkati çekmektedir.

Bu birim personelinin en az önemli gördüğü görevler ise şunlardır: “DPT Müsteşarlığıyla gerekli koordinasyonu yürütmek”, “Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak”, “Bölgedeki diğer kurumların plan, proje ve toplantılarını takip etmek”, “Uluslararası, ulusal ve bölgesel konularda ilişkileri geliştirmek” ve “Ajansın sağladığı desteklerin mali denetimini yapmak”. Sıralanan bu görevlerin önem puanlarının aritmetik ortalaması 5.00 üzerinden 2.50 bulunmuştur. Bu birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme düzeylerine ilişkin ayrıntılı veriler EK-15’te görülebilir.

Tablo-15: Tanıtım Ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Mesailerinin %80’nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular

Mesailerinin %80’ini Kapsayan Görevler	
1.	Ajansın internet sitesini güncel tutmak, güncellenmesini takip etmek
2.	Ajansın destek olduğu organizasyonları koordine etmek
3.	Açılış ve etkinlik organizasyonlarını yürütmek
4.	Ajansın basili ürünlerini, kurumsal kimlik çalışmalarını koordine etmek
5.	Ajansın basili materyallerini, edit etmek
6.	Başkandan gelen konuyla ilgisi olmayan işleri yapmak

d.5) Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri ne derece yerine getirdiklerine ilişkin bulgular ayrıntılı biçimde EK-16’da yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, en başarılı şekilde yerine getirilen 5 görev şöyle sıralanmaktadır: 1) “Medya ile iletişim sağlamak”, 2) “İnternet sitesinin güncel tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmek”, 3) “Bu toplantılar ile ilgili basın bilgilendirilmesi faaliyetlerini koordine etmek”, 4) “Ajans faaliyet raporlarını ve programlarını kamuoyuna duyurmak” ve 5) “Ajansın internet sayfasını oluşturmak”. Bulgular bu görevlerin gerçekleşme düzeyinin aritmetik ortalamasının 5.00 üzerinden X=5.00 olduğunu göstermektedir.

Bulgular ayrıca uygulamaya henüz başlanmadığı için ya da değişik nedenlerle gerçekleşme oranı kabul edilebilir düzeyin altında olan görevlerin de olduğunu ortaya koymaktadır. Bu görevlerden gerçekleşme düzeyi en düşük olan 3 görev ise şunlardır: “Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak”, “DPT Müsteşarlığıyla gerekli koordinasyonu yürütmek” ve “Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak”. Sıralanan bu üç göreve ilişkin faaliyetlerin henüz uygulamaya konmadığı belirtilmiştir.

d.6) Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme dereceleri ile bu görevleri gerçekleştirme düzeyleri karşılaştırıldığında (EK-17), en önemli farkın olduğu görevlerin sırasıyla; 1) “Bütçe taslağını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak” (Fark X=-2.50), 2) “Ajansın insan kaynakları politikasını geliştirmek” (Fark X=-2.50) 3) “Desteklenen projelerin ödeme taleplerini mali açıdan değerlendirmek” (Fark X=-2.50) olduğu görülmektedir. Yukarıda sıralanan görevler ilgili personel tarafından genellikle “çok önemli” bulunmasına rağmen gerçekleştirme düzeyi düşük olan görevlerdir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, bu görevlerin bazı illerde henüz uygulamaya başlamamasıdır.

Araştırma grubunun yanıtları incelendiğinde önem derecesi ile gerçekleştirme düzeyinin aritmetik ortalamasının eşit olduğu görevler de vardır. Bu görevler şunlardır: “İnternet sitesini güncel tutmak ve geliştirme faaliyetlerini koordine etmek”, “Ajans faaliyet raporlarını ve programlarını kamuoyuna duyurmak”, “Ajansın internet sayfasını oluşturmak”, “Bölgedeki diğer kurumların plan, proje ve toplantılarını takip etmek”, “Uluslararası, ulusal ve bölgesel konularda ilişkileri geliştirmek” ve “Ajansın sağladığı desteklerin mali denetimini yapmak”.

Bulgularda dikkati çeken ilginç bir nokta ise, “Medya ile iletişim sağlamak” ve “Toplantılar ile ilgili basının bilgilendirilmesi faaliyetlerini koordine etmek” görevlerinin gerçekleştirme düzeylerinin önem derecelerinin üzerinde olmasıdır.

e) İdari ve Mali İşler Birimi Personeline İlişkin Bulgular

e.1) İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Önemli Gördükleri Görevlere İlişkin Bulgular

Tablo-16'daki bulgular incelendiğinde, İdari ve Mali İşler personelinin öncelikli olarak bütçeleme, ihale ve satın-alma gibi mali faaliyetleri yürüttükleri, buna ek olarak ajansın tanıtımı ve kurumsallaşma süreçlerine de destek oldukları dikkati çekmektedir.

Tablo- 16: İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular

Öncelikli Görülen Görevler
1. Ödemelerin ve ajansın satın almalarını gerçekleştirmek
2. Ajans tanıtım faaliyetlerini yürütmek
3. İhaleleri düzenlemek ve komisyonlarda görev almak
4. Fiziki mekân ihtiyaçlarını karşılamak
5. Gelir ve giderleri takip etmek
6. Ajans toplantı ve organizasyonlarını koordine etmek
7. Bütçeleme ve raporlama yapmak
8. Kurumsallaşma faaliyetlerini yürütmek
9. Diğer birimlerin görev alanına girmeyen arızı işleri yapmak

e.2) İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular

İdari ve Mali İşler personelinde çalışıp anketi cevaplayan her 2 personel de görev tanımlarına eklenmesi gereken bir görev olmadığını belirtmişlerdir.

e.3) İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler

Tablo-17'deki bulgular incelendiğinde, İdari ve Mali İşler biriminin mesailerinin büyük bir bölümünü "Ajans faaliyetlerini koordine etme", "Kurumsallaşma faaliyetlerini yürütme", "Ajansın satın alma taleplerini karşılama" ve "Genel yazışmaları yapma" gibi faaliyetlerine ayırdıkları görülmektedir.

Bu birim personelinin mesailerinin büyük bölümünü harcadıkları faaliyetlerin öncelikli gördüğü görevlerle örtüştüğü dikkati çekmektedir.

Tablo- 17: İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular

Mesailerinin %80'ini Kapsayan Görevler	
1.	Ajans faaliyetlerini koordine etmek
2.	Kurumsallaşma faaliyetlerini yürütmek
3.	Satın alma taleplerini karşılamak
4.	Birimlerin genel ihtiyaçlarını karşılamak
5.	Fiziki mekâna ilişkin talepleri karşılamak
6.	Ödeme evraklarını hazırlamak
7.	Genel yazışmaları yapmak

e.4) İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular

İdari ve Mali İşler Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme derecelerine ilişkin bulgular incelendiğinde, tüm personelin "çok önemli" gördüğü ve 5.00 üzerinden X=5.00 puan verdiği görevler şunlardır: "Birim çalışması ve faaliyet raporlarını hazırlamak ve sunmak", "Bütçe taslağını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak", "Gelirlerin ve bütçe katkılarının takibini yapmak", "Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak", "Mal, malzeme, hizmet alım ödemelerini yapmak", "Desteklenen projelerin ödeme taleplerini mali açıdan değerlendirmek", "Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak", "Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek" ve "Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak".

Bulgular bu birim personelinin en az önemli gördüğü görevlerin ise "Medya takibi çalışmalarını yürütmek" ve "Ulusal ve uluslararası fuar, festival, toplantı, konferans ve etkinlikleri takip etmek" olduğunu ortaya koymaktadır. Bu iki görevin önem derecesi 5.00 üzerinden X=2.50 bulunmuştur. İdari ve Mali İşler Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan tüm görevleri önemli görme düzeylerine ilişkin ayrıntılı veriler EK-18'de yer almaktadır.

e.5) İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

İdari ve Mali işler birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri ne derece yerine getirdiklerine ilişkin bulgular ayrıntılı biçimde EK-19'da yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, gerçekleştirme düzeyi en yüksek 3 görev şunlardır: 1) "DPT Müsteşarlığıyla gerekli koordinasyonu yürütmek", 2) "Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak" 3) "Ajans faaliyet raporlarını ve programlarını kamuoyuna duyurmak". Bu görevlerin gerçekleştirme düzeyi tüm personel tarafından "çok iyi" olarak değerlendirilmiş ve aritmetik ortalaması 5.00 üzerinden $X=5.00$ bulunmuştur.

Bulgular, uygulamaya başlanmasına rağmen gerçekleştirme düzeyi "yetersiz" veya "kabul edilebilir" görülen görevlerin ise şunlar olduğunu ortaya koymaktadır: "Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak", "Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak", "Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek", "Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak", "Ajans harcama programını hazırlamak", "Tanıtım materyallerinin (broşür, tanıtım filmi, afiş, özendirme malzemeleri vb.) hazırlığını koordine etmek" ve "Ajansın insan kaynakları politikasını geliştirmek". Bu görevlerin gerçekleştirme düzeyi 5.00 üzerinden $X=2.50$ olarak saptanmıştır.

Bulgular ayrıca gerçekleştirme düzeyi en düşük görülen 3 görevin ise "Ulaşım ve diğer destek hizmetlerinin tespiti ve teminini yapmak", "Sarf malzemeleri ihtiyaç tespit ve teminini yapmak" ve "Mal ve hizmet alımı sözleşmelerini yapmak" olduğunu ortaya koymaktadır. Gerçekleştirme düzeyi $X=2.00$ olarak saptanan bu görevlerin düşük düzeyde gerçekleşmesinin bir nedeni, bu anketi dolduran 2 personelden birinin bu görevin henüz uygulanmaya başlamadığını belirtmesidir.

e.6) İdari ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

İdari ve Mali İşler birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme dereceleri ile bu görevlerin gerçekleştirme düzeylerini karşılaştırmalı olarak ortaya koyan EK-20'deki bulgular incelendiğinde, en önemli farkın olduğu görevler şunlardır: 1) "Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak" (Fark $X=-2.50$), 2) "Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak" (Fark $X=-2.50$) 3) "Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek" (Fark $X=-2.50$), 4) "Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak", 5) "Ulaşım ve diğer destek hizmetlerinin tespiti ve teminini yapmak", 6) "Sarf Malzemeleri İhtiyaç Tespit ve Teminini yapmak" ve 7) "Mal ve Hizmet alımı sözleşmelerini yapmak". Sıralanan görevler ilgili personel tarafından genellikle "çok önemli" bulunmasına rağmen gerçekleştirme düzeyi düşük olan görevlerdir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, 4., 5. ve 6. sıradaki görevlerin bazı illerde henüz uygulamaya başlanamamasıdır.

Araştırma grubunun yanıtları incelendiğinde önem derecesi ile gerçekleştirme düzeyinin aritmetik ortalamasının eşit olduğu görevler de vardır. Bu

görevler şunlardır: “Desteklenen projelerin mali yönetimini kontrol etmek”, “Ajansın internet sayfasını oluşturmak”, “Bilgi ve iletişim teknolojileri faaliyetlerini koordine etmek” ve “Yönetim bilgi sistemi alt yapı çalışmalarını koordine etmek”.

Bulgularda dikkati çeken ilginç bir nokta ise, gerçekleşme düzeyinin önem düzeyinin üzerinde değerlendirildiği pek çok görevin olmasıdır. Bu durum diğer birimlerde bu derece gözlenmeyen bir olgudur. Bulgular ankette yer alan toplam 42 görev maddesinin 17’sinin gerçekleşme düzeyinin önem derecesinden daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farkın en belirgin olduğu 3 görev şunlardır: “Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu toplantı organizasyonlarını koordine etmek” (Fark X=2.00), “Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak” (Fark X=1.50) ve “Bölgedeki diğer kurumların plan, proje ve toplantılarını takip etmek” (Fark X=1.50).

f) Program Yönetim Birimi Personeline İlişkin Bulgular

f.1) Program Yönetim Birimi Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular

Tablo-18’deki bulgular incelendiğinde, program yönetim biriminin öncelikli gördüğü görevlerin destek programları ile ilgili mevzuata hakim olmak, program sürecini planlamak, bu programlarla ilgili başvuru formları, rehber, broşür, katalog vb. hazırlamak, programları tanıtmak, başvuruları almak, idari uygunluklarını değerlendirmek ve sözleşme imzalanıncaya kadar olan süreci yönetmek olduğu görülmektedir.

Tablo-18: Program Yönetim Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular

Öncelikli Görülen Görevler	
1.	Programların amaç, kapsam ve sınırlarını bilmek, mevzuata hakim olmak
2.	Program sürecini planlamak, takvim oluşturmak
3.	Uygulama surecine hakim olmak
4.	Bölgenin kalkınmasına yardım edecek destek mekanizmalarını tasarlamak
5.	Destek programları ile ilgili rehber, broşür, katalog vb. hazırlamak
6.	Programların hazırlanmasında gerekli koordinasyonu sağlamak
7.	Çalışılan kişilerle etkili iletişim kurmak
8.	Programı tanıtmak ve proje hazırlama eğitimleri vermek
9.	Başvuruları almak, idari uygunluklarını değerlendirmek ve sözleşme imzalanıncaya kadar olan süreci yönetmek

f.2) Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular

Bu birim personeli şu görevlerin görev tanımlarına eklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir: 1) Uygulanan diğer programları analiz etmek ve değerlendirmek, 2) Mümkün olduğunca fazla uygulayıcı (hibe programı) kurumla iletişim kurup tecrübe edinmek, 3) makale taramak.

f.3) Program Yönetim Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler

Tablo-19'daki bulgular incelendiğinde, Program Yönetim Birimi personelinin mesailerinin büyük bir bölümünü “Destek programları ile ilgili rehber, broşür, katalog hazırlamak”, “İlgili kurum, kuruluş ve kişileri programların içeriği, sınırları ve amaçları hakkında bilgilendirmek”, “Bölge planı çalışma programı dâhilinde bölgenin kalkınmasına yardım edecek destek mekanizmalarını tasarlamak” ve “Programlara başvurmak isteyen kişi ve kurumların sorunlarının çözümlerine yardımcı olmak” gibi faaliyetlerine ayırdıkları görülmektedir.

Bu birim personelinin mesailerinin büyük bölümünü harcadıkları faaliyetlerin öncelikli gördüğü görevlerle oldukça örtüştüğü dikkati çekmektedir.

Tablo-19: Program Yönetim Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular

Mesailerinin %80'ini Kapsayan Görevler	
1.	Destek programları ile ilgili rehber, broşür, katalog hazırlamak
2.	İlgili kurum, kuruluş ve kişileri programların içeriği, sınırları ve amaçları hakkında bilgilendirmek
3.	Merkezden verilen diğer görevleri yapmak
4.	Bölge planı çalışma programı dâhilinde bölgenin kalkınmasına yardım edecek destek mekanizmalarını tasarlamak
5.	Programlara başvurmak isteyen kişi ve kurumların sorunlarının çözümlerine yardımcı olmak
6.	Potansiyel yararlanıcıları bilgilendirmek, proje hazırlık eğitimleri vermek
7.	Başvuruları almak, değerlendirme, sözleşme imzalanıncaya kadar olan süreci yönetmek
8.	Paydaşlarla toplantılar yapmak
9.	Uygulanmakta olan programların takibini yapmak
10.	Konuyla ilgili mevzuatı bilmek

f.4) Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular

Program Yönetim Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme derecelerine ilişkin bulgular incelendiğinde, toplam 22 görev maddesinden 17'sinin aritmetik ortalamasının 5.00 üzerinden $X=4.00$ olduğu görülmektedir. Bu görevlerin tamamı personel tarafından “çok önemli” ya da “önemli” görülmektedir. Bu görevlerden önem derecesi en yüksek olup $X=4.75$ puan ortalamasına sahip 4 görev ise şunlardır: 1) Bağımsız değerlendiricilerin seçim kriterlerini belirlemek, 2) Bağımsız değerlendirmecilere öncelik ve politikalar konusunda bilgi/ eğitim vermek, 3) Proje seçim ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek ve 4) Destek almaya hak kazanan projelere ilişkin gerekli bilgi ve belgeleri izleme ve Değerlendirme Birimine devretmek.

Bulgular bu birim personelinin görece en az önemli gördüğü görevlerin ise “Proje ve faaliyet desteği başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak” ve “Birim faaliyet raporlarını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak” olduğu görülmektedir. Program Yönetim Birimi personelinin görev tanımlarında yer alan tüm görevleri önemli görme düzeylerine ilişkin ayrıntılı veriler EK-21'de görülebilir.

f.5) Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Program Yönetim birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri ne derece yerine getirdiklerine ilişkin bulgular ayrıntılı biçimde EK-22’de yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, gerçekleştirme düzeyi en yüksek 4 görev şöyle sıralanmaktadır: 1) “Başvuru rehberlerini hazırlamak” (X=4.75), 2) “Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek” (X=4.50), 3) “Başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek” (X=4.50) ve 4) “Potansiyel başvuru sahipleri tarafından yöneltilen soruları cevaplamak” (X=4.50).

Bulgular ayrıca, uygulamaya başlayan hiçbir görevin gerçekleştirme düzeyinin “yetersiz” olarak görülmediğini ortaya koymaktadır. Ancak bazı illerde uygulamaya başlanmadığı için ve diğer nedenlerle gerçekleştirme düzeyi en düşük 2 görevin ise “Bağımsız değerlendiricilerin performanslarını değerlendirmek” (X=2.50) ve “Bağımsız değerlendiricilere öncelik ve politikalar konusunda bilgi/ eğitim vermek” (X=2.33) olduğu görülmektedir.

f.6) Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Program Yönetim birimi personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme dereceleri ile bu görevlerin gerçekleştirme düzeylerini karşılaştırmalı olarak ortaya koyan bulgular EK-23’te yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, en önemli farkın “Bağımsız değerlendirmecilere öncelik ve politikalar konusunda bilgi/ eğitim vermek” görevine ilişkin olduğu (Fark X=-2.42), bunu “Proje seçim ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek” (Fark X=1.50) ve “Bağımsız değerlendiricilerin performanslarını değerlendirmek” (Fark X=-1.50) görevlerinin izlediği görülmektedir.

Sıralanan görevler ilgili personel tarafından genellikle “çok önemli” ya da “önemli” bulunmasına rağmen gerçekleştirme düzeyi düşük olan görevlerdir. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, bazı illerde bu görevlerin henüz uygulamaya başlamamasıdır.

Araştırma grubunun yanıtları incelendiğinde önem derecesi ile gerçekleştirme düzeyinin aritmetik ortalamasının eşit olduğu görevler de vardır. Bu görevler şunlardır: “Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek”, “Başvuru koşullarını ve değerlendirme ölçütlerini belirlemek” ve “Destek programlarının tanıtımı ve duyurulmasını sağlamak”.

Bulgular ayrıca ankette yer alan 22 görevden 5’inin önem derecesinden daha fazla gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Bu görevler şunlardır: “Proje ve faaliyet desteği başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak” (Fark X=1.00), “Birim faaliyet raporlarını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak” (Fark 0.75), “Potansiyel başvuru sahipleri tarafından yöneltilen soruları cevaplamak” (Fark X=0.75), “Başvuru rehberlerini hazırlamak” (Fark X=0.75) ve “Sıkça sorulan soruları cevaplarıyla birlikte Ajansın web sitesine koymak” (Fark X=0.25).

g) İç Denetim Birimi Personeline İlişkin Bulgular

g.1) İç Denetim Birimi Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular

Tablo-20'deki bulgular incelendiğinde, iç denetim birimi personelinin öncelikli gördüğü görevler sırasıyla şunlardır: 1) Ajans harcamalarını denetlemek, 2) Ajansın mali denetimini yapmak, 3) Yönetim ve kontrol yapılarının etkinliğini değerlendirmek, 4) Performans denetimi etkililik, ekonomik ve verimlilik yönünden yapmak ve 5) Sistem denetimi yapmak.

Tablo-20: İç Denetim Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular

Öncelikli Görülen Görevler
1. Ajans harcamalarını denetlemek
2. Ajansın mali denetimini yapmak
3. Yönetim ve kontrol yapılarının etkinliğini değerlendirmek
4. Performans denetimi yapmak (etkili, ekonomik ve verimlilik yönünden)
5. Sistem denetimi yapmak

g.2) İç Denetim Birimi Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular

İç denetim biriminde çalışıp anketi cevaplayan kişi görev tanımlarına eklenmesi gereken bir görev olmadığını belirtmiştir.

g.3) İç Denetim Birimi Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler

İç denetim biriminde çalışıp anketi yanıtlayan tek kişi vardır. Bu kişi henüz kuruluş aşamasında olunması nedeniyle şu ana kadar daha çok danışmanlık alanında faaliyet yürüttüğünü ancak bundan sonraki mesaisinin büyük çoğunluğunu mali denetim ve harcama denetimi konularına ayıracağını belirtmiştir.

g.4) İç Denetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecelerine İlişkin Bulgular

İç denetim uzmanının görev tanımında yer alan görevleri önem derecesi bakımından değerlendirmesine ilişkin ayrıntılı bilgiler EK-24'te yer almaktadır. Anketi dolduran tek iç denetim uzmanının ankete verdiği cevaplar incelendiğinde, toplam 14 görevden 7'sinin "çok önemli", 7'sinin ise "önemli" olarak görüldüğü dikkati çekmektedir.

g.5) İç Denetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

İç denetim uzmanının görev tanımında yer alan görevleri ne derece yerine getirdiğine ilişkin bulgular ayrıntılı biçimde EK-25'te yer almaktadır. Bu

bulgular incelendiğinde, toplam 14 görevden 7'sinin "çok iyi", 4'ünün "iyi", 3'ünün ise "kabul edilebilir" düzeyde yerine getirildiği görülmektedir.

Gerçekleşme düzeyi en düşük olan 3 görev şunlardır: "Risk analizleri yapmak ve yaptırılan analizleri koordine etmek", "Ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek" ve "Denetim amacıyla, elektronik ortamdakiler dahil her türlü bilgi, belge, kayıt ve dokümanla nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını istemek". Gerçekleşme düzeyi en düşük olan bu üç görevin de "kabul edilebilir" düzeyde yerine getirildiği ifade edilmektedir.

g.6) İç Denetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

İç denetim uzmanının görev tanımında yer alan görevleri önemli görme derecesi ile bu görevleri yerine getirme derecesini karşılaştıran veriler EK-26'da verilmiştir. Bulgular incelendiğinde, toplam 14 görevden 5'inin gerçekleşme düzeyinin önem düzeyinin altında olduğu görülmektedir. Örneğin "Ajansın; karar ve tasarruflarının amaç ve politikalara, planlara ve programlara uygunluğunu izlemek, değerlendirmek ve denetlemek" ve "Yasal mevzuat, uluslararası standartlar ile kamu iç denetim standartlarını yakından takip etmek" görevlerinin "çok önemli" görülmesine rağmen "iyi" düzeyde gerçekleştirildiği, benzeri biçimde "Risk analizleri yapmak ve yaptırılan analizleri koordine etmek", "Ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek" ve "Denetim amacıyla, elektronik ortamdakiler dahil her türlü bilgi, belge, kayıt ve dokümanla nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını istemek" görevlerinin ise "önemli" görülmesine rağmen "kabul edilebilir" düzeyde gerçekleştirildiği dikkati çekmektedir. Bütün bu görevlerin önem dereceleri ile gerçekleşme dereceleri arasında-1.00 düzeyinde bir fark olduğu dikkati çekmektedir.

İç denetim uzmanının yanıtları incelendiğinde önem derecesi ile gerçekleşme düzeyinin eşit olduğu toplam 7 görevin olduğu dikkati çekmektedir. Bu görevler şunlardır: "Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını incelemek", "Harcamalara ilişkin yasal uygunluk denetimleri yapmak", "İç kontrol ve mali yönetim sisteminin oluşumuna katkıda bulunmak", "Konusu suç teşkil eden hususlarla ilgili soruşturma açmak", "İç denetim plan ve programını hazırlamak", "İç kontrol ve mali yönetim sisteminin işleyişini değerlendirmek ve bu hususta önerilerde bulunmak" ve "Denetim sonuçlarına ilişkin ara raporlarını ve periyodik iç denetim raporlarını hazırlamak".

Bulgulara göre ankette yer alan 14 görevden 2'sinin önem derecesinden daha fazla gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu görevler şunlardır: "Risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının etkinliğini geliştirmek" (Fark X=1.00) ve "Kaynakların daha etkili kullanılması için önerilerde bulunmak" (Fark X=1.00).

h) IT Destek Personeline İlişkin Bulgular

Bu bölümde DOĞAKA'da çalışan ve anketi dolduran iki IT destek personeline ilişkin bulgulara yer verilecektir.

h.1) IT Destek Birimi Personelinin Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular

IT Destek personelinin öncelikli olarak gördüğü görevler aşağıda Tablo-21'de yer almaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak, IT personelinin öncelikli olarak gördükleri görevleri "kurumun bilgi iletişim teknolojilerini etkin kullanımını sağlamak" biçiminde özetlemek mümkündür.

Tablo-21: IT Destek Birimi Personelinin Öncelikli Kabul Ettiği Görevlere İlişkin Bulgular

Öncelikli Görülen Görevler	
1.	7-24 sistemini çalıştırmak
2.	Kurum içi bilgi teknolojisini ayakta tutmak
3.	Yedekleri düzenli almak
4.	Donanımların etkin kullanımını sağlamak
5.	Virüsleri düzenli olarak kontrol etmek
6.	İnternet sayfasını etkin kullanmak
7.	Kolay ve hızlı çalışma imkânı sağlamak
8.	YDO'lar ve hizmet binası arasında iletişimi sağlamak
9.	Bilgi sisteminin tam kullanılmasını sağlamak

h.2) IT Destek Personelinin Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular

IT Destek birimi personeli olarak çalışıp anketi cevaplayan her 2 personel de görev tanımlarına eklenmesi gereken bir görev olmadığını belirtmişlerdir.

h.3) IT Destek Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevler

Tablo-22'deki bulgular incelendiğinde, IT Destek personelinin mesailerinin büyük bir bölümünü İnternet sitesinin tasarımını ve kontrolünü yapmak, yedekleri almak, sistemi denetlemek, fotoğrafları düzenlemek, kullanıcı hatalarını gidermeye çalışmak, bina içi tüm donanımların genel takibini yapmak ve tamir işlerine bakmak gibi faaliyetlere ayırdıkları görülmektedir.

Bu birim personelinin mesailerinin büyük bölümünü harcadıkları faaliyetlerin öncelikli gördüğü görevlerle örtüştüğü dikkati çekmektedir.

Tablo-22: IT Destek Personelinin Mesailerinin %80'nini Kapsayan Görevlere İlişkin Bulgular

Mesailerinin %80'ini Kapsayan Görevler	
1.	İnternet sitesinin tasarımını ve kontrolünü yapmak
2.	Yedekleri almak
3.	Sistemi denetlemek
4.	Fotoğrafları düzenlemek
5.	Kullanıcı hatalarını gidermeye çalışmak
6.	Bina içi tüm donanımların genel takibini yapmak
7.	İletişim kontrolü yapmak
8.	Bilgi işlem işleri ile uğraşmak
9.	Tamir işlerini yapmak

h.4) IT Destek Personelinin Kişisel Ve Mesleki Gelişimleri İçin Faydalı Olduğu Düşünülen Öğrenme Yöntemleri:

Bulgular incelendiğinde, IT Destek personelinin kişisel ve mesleki gelişimleri için en yararlı olduğunu düşündükleri öğrenme yöntemlerinin 1) Çalışma ziyaretlerinde bulunmak, 2) Rotasyon uygulamalarına katılmak ve 3) Mesleki eğitim ve kurslara katılmak olduğu saptanmıştır.

h.5) IT Destek Personelinin Kurumsal Performansını Olumlu Etkileyen Nitelikler

Ankete verilen yanıtlar incelendiğinde, IT Destek personelinin kurumsal performansını olumlu etkilediği düşünülen nitelikler şunlardır: 1) Yapılan işlerden sonra teşekkür duymak ve 2) Uyumlu çalışmak.

h.6) IT Destek Personelinin Kurumsal Performansını Olumsuz Etkileyen Nitelikler

IT Destek personelinin ankete verdikleri yanıtlar analiz edildiğinde, kurumsal performanslarını olumsuz etkileyen üç nitelik şunlardır: 1) Düzensizlik, 2) Acelecilik ve 3) Öngörülmeleyen bir durumda önyargılı yaklaşımla gelinmesi.

h.7) IT Destek Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin Gereken Kişisel Nitelikler

Tablo-23'deki bulgular incelendiğinde, IT Destek personelinin daha etkin hizmet sunması için gereken en önemli kişisel nitelikler arasında paylaşımcı olmak, kendini geliştirme arzusu içinde olmak, yaratıcı olmak, güvenilir olmak, çözüm odaklı olmak, sorun çözme becerisine sahip olmak, uyumlu olmak, dakik olmak ve sosyal olmak yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde her 2 IT Destek personelinin de sıralanan bu nitelikleri “çok önemli” olarak gördükleri dikkati çekmektedir. Anketin bu sorusuna ilişkin ayrıntılı veriler EK-27’de görülebilir.

Tablo-23: IT Destek Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin Aşağıda Yer Alan Kişisel Niteliklerin Ne Derece Önemli Olduğuna İlişkin Bulgular

NİTELİKLER	N	X
1. Paylaşımcı olma	2	5.00
2. Kendini geliştirme arzusu içinde olma	2	5.00
3. Yaratıcı olma	2	5.00
4. Güvenilir olma	2	5.00
5. Çözüm odaklı olma	2	5.00
6. Sorun çözme	2	5.00
7. Uyumlu olma	2	5.00
8. Dakik olma	2	5.00
9. Sosyal ve girişken olma	2	5.00

I) Yönetici Asistanına İlişkin Bulgular

ı.1) Yönetici Asistanının Öncelikli Gördüğü Görevlere İlişkin Bulgular:

Bulgular incelendiğinde yönetici asistanının en öncelikli gördüğü görevin, “Genel Sekreterin programının ve randevularının organizasyonunu yapmak” olduğu anlaşılmaktadır.

1.2) Yönetici Asistanının Görev Tanımında Yer Almayan, Ancak Olması Gerektiği Düşünülen Görevlere İlişkin Bulgular

Anketi yanıtlayan yönetici asistanı görev tanımına eklenmesi gereken yeni bir görev olmadığını belirtmiştir.

1.3) Yönetici Asistanının Mesaisinin %80'nini Kapsayan Görevler

Bulgular incelendiğinde, yönetici asistanının mesaisinin çok büyük bölümünü aşağıdaki görevlere ayırdığı görülmektedir:

- a) Genel sekreterin programını ve randevularını düzenleme ve hatırlatmak
- b) Ajans çalışanlarının telefonlarına ve ihtiyaçlarına cevap vermek
- c) Ajans çalışanlarının anlattıkları şikâyetleri dinlemek
- d) Hizmetlileri organize etmek
- e) Yürümeyen, olmayan her konuda suçlanmak

1.4) Yönetici Asistanının Kişisel Ve Mesleki Gelişimi İçin Faydalı Olduğunu Düşündüğü Öğrenme Yöntemleri

Bulgular incelendiğinde, yönetici asistanının kişisel ve mesleki gelişimi için en yararlı olduğunu düşündüğü öğrenme yöntemleri sırasıyla şunlardır:

- a) İşbaşı eğitimlerine katılmak
- b) Yönetici ile birlikte çalışma koşullarının belirlenmesi
- c) Beklenti, görev ve yetkilerin kesin sınırlarının belirlenmesi
- d) Çalışma ziyaretlerinde bulunmak

1.5) Yönetici Asistanının Kurumsal Performansını Olumlu Etkileyen Nitelikler

Yönetici asistanının ankete verdiği yanıtlar incelendiğinde, kendisinin kurumsal performansını olumlu etkilediğini düşündüğü nitelikler şunlardır:

- a) Yöneticinin sakin ve pozitif olması
- b) Görevlerin kesin olması ve yapılmasında zorluk çıkarılmaması
- c) İnsana saygı kuralına her durumda uyulması

1.6) Yönetici Asistanının Kurumsal Performansını Olumsuz Etkileyen Nitelikler

Yönetici asistanının ankete verdiği yanıtlar analiz edildiğinde, kendi kurumsal performansını olumsuz etkileyen nitelikler şunlardır:

- a) Görevlerin belirsiz olması
- b) Yöneticinin tutarsız davranması, günah keçisi rolünün yüklenmesi
- c) Gayri resmi konuşma tarzı
- d) Anti sosyal olmak
- e) Çalışma saatlerinin uzun olması
- f) Tatillerin her an iptal edilebilir veya verilmiyor olması

1.7) Yönetici Asistanının Daha Etkin Hizmet Sunması İçin Gereken Kişisel Nitelikler

EK-28'deki bulgular incelendiğinde, yönetici asistanının daha etkin hizmet sunması için gereken en önemli kişisel nitelikler arasında şunlar sıralanmıştır:

- a) Analitik düşünme

- b) Stratejik düşünme
- c) Sorun çözme
- d) Kriz yönetme
- e) Stres altında çalışabilme
- f) Öngörü (vizyon) sahibi olma
- g) Çözüm odaklı olma
- h) Zamanı etkin kullanabilme
- i) Paylaşımçı olma
- j) Güvenilir olma
- k) Strese dayanıklı olma
- l) Uyumlu olma
- m) Disiplinli olma
- n) Dakik olma

Yönetici asistanının yukarıda sıralanan bu nitelikleri “çok önemli” gördüğü dikkati çekmektedir. Anketin bu sorusuna ilişkin ayrıntılı veriler EK-28’de görülebilir.

D. DOĞAKA PAYDAŞLARINA UYGULANAN ANKET BULGULARI

Bu Bölümde Hatay, Osmaniye ve Kahramanmaraş illerinde bulunan DOĞAKA yararlanıcılarına uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Toplam 22 maddeden oluşan ankette genel olarak, paydaşların DOĞAKA’nın faaliyetlerinden ne derece haberdar olduklarını, bu bilgilere nasıl ulaştıklarını, DOĞAKA tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılıp katılmadıklarını, bu toplantıları nasıl bulduklarını ve DOĞAKA tarafından verilen danışmanlık hizmetlerini ne derece başarılı bulduklarını belirlemeye dönük sorular yer almıştır. Ankette ayrıca, DOĞAKA’nın sunduğu hizmetlerden daha iyi yararlanabilmek için hangi eğitimlere ihtiyaç duydukları, bu eğitimlerin hangi zaman dilimi içerisinde verilmesini tercih ettikleri, Bölgesel sosyoekonomik gelişmeleri hangi iletişim araç ve kanallarıyla izledikleri, DOĞAKA yayınları ile web sitesini içerik ve tasarım açısından nasıl değerlendirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Ankette kapalı uçlu sorulara ek olarak açık uçlu sorular da yer almıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular genel çerçevede ele alındığı gibi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve il düzeyinde yapılan analizlere de yer verilmiştir. Bulgular kendi içinde; a) Anketi Yanıtlayan Yararlanıcılara İlişkin Demografik Bilgiler, b) DOĞAKA’nın Faaliyetlerine İlişkin Bulgular, c) Kullanılan İletişim Stratejilerine İlişkin Bulgular olmak üzere üç ayrı kategoride sunulacak, ardından ise d) Sonuç ve Önerilere yer verilecektir.

1) ANKETİ YANITLAYAN YARARLANICILARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK BİLGİLER

Bu bölümde sırasıyla yararlanıcıların; 1) yaşadıkları iller, 2) cinsiyet dağılımları, 3) eğitim düzeyleri, 4) çalıştıkları kurum ve kuruluşlardaki çalışma süreleri ile 5) toplam iş deneyimlerine ilişkin demografik bilgilere yer verilecektir.

a) Anketi Yanıtlayanların Yaşadıkları İllere Göre Dağılımları

Anketi yanıtlayan yararlanıcıların hangi illerden olduklarına ilişkin bulgular Tablo-24’te yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, toplam 216 yararlanıcıdan

%42.6'sının Hatay ilinde, %41.2'sinin Osmaniye ilinde, %14.8'inin ise Kahramanmaraş ilinde yaşadığı dikkati çekmektedir. Bu bulgulardan hareketle, Hatay ve Osmaniye illerinde yaşayan yararlanıcıların ankete daha fazla ilgi gösterdikleri söylenebilir.

Ankete ilişkin dikkat çeken ilginç bir nokta ise, İstanbul, Aksaray ve Diyarbakır illerinde yaşayan birer katılımcının, DOĞAKA'nın faaliyet gösterdiği illerde yaşamamalarına rağmen anketi doldurmalarıdır.

Tablo-24: Anketi Yanıtlayanların Yaşadığı İller

	İller	N	%
1.	Hatay	92	42.6
2.	Osmaniye	89	41.2
3.	Kahramanmaraş	32	14.8
4.	Diğer (İstanbul, Aksaray, D.Bakır)	3	1.4
	Toplam	216	100.0

b) Anketi Yanıtlayanların Cinsiyet Dağılımı

Anketi yanıtlayan yararlanıcıların cinsiyet dağılımları Tablo-25'te yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, anketi yanıtlayanların %78.7 gibi çok büyük bir bölümünün erkekler olduğu, kadınların ise sadece %21.3 olduğu görülmektedir.

Tablo-25: Anketi Yanıtlayanların Cinsiyet Dağılımları

	Cinsiyet	N	%
1.	Kadın	46	21.3
2.	Erkek	170	78.7
	Toplam	216	100.0

c) Anketi Yanıtlayanların Eğitim Düzeyi

Anketi yanıtlayanların eğitim düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 26'da yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, anketi cevaplayan yararlanıcıların yaklaşık yarısının dört yıl veya üstü lisans eğitime sahip kişiler oldukları (%47.2), bunu sırasıyla lise veya denge meslek lisesi mezunları (%18.1) ile önlisans eğitimini tamamlayanların (%14.8) izlediği dikkati çekmektedir. Anketi yanıtlayan ilkökul ve ortaokul mezunu yararlanıcıların toplam oranının ise %10 civarında olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle, anketi cevaplayan yararlanıcıların eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo-26: Anketi Yanıtlayanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

		N	%
1.	İlkokul	15	7.0
2.	Ortaokul	10	4.6
3.	Lise veya Dengi Meslek Lisesi	39	18.1
4.	Önlisans (2 Yıllık Yüksek Okul)	32	14.8
5.	Lisans (4 yıl veya üstü)	102	47.2
6.	Yüksek Lisans / Doktora	18	8.3
	Toplam	216	100.0

d) Anketi Yanıtlayanların Çalışılan Kurum/Kuruluştaki Çalışma Süreleri

Anketi cevaplayanların çalıştıkları kurum veya kuruluştaki çalışma sürelerine ilişkin veriler Tablo-27’de yer almaktadır. Bu veriler incelendiğinde, anketi dolduran en büyük grubun çalıştıkları kurum ya da kuruluşlardaki çalışma sürelerinin 1-5 yıl olduğu (%25.9), bunu sırasıyla bir yıl ya da daha az çalışma süresi olanlar (%16.2), ile çalışma süresi 5-10 yıl arası olanların (%13.9) izlediği görülmektedir. Bulgular ayrıca, çalışma süresi 10-20 yıl olanların oranının %12, çalışma süresi 20 yıldan daha fazla olanların oranının ise %13 olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, anketi yanıtlayan her dört yararlanıcıdan birinin halen çalıştığı kurum ve kuruluştaki çalışma süresinin bir yıldan daha az; her dört katılımcıdan ikisinin çalışma süresinin ise 10 yıldan daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Burada dikkati çeken diğer ilginç bir nokta ise, anketi dolduranların yaklaşık %20’sinin bu soruyu yanıtızsız bırakmalarıdır.

Tablo-27: Anketi Yanıtlayanların Çalışılan Kurum/Kuruluştaki Çalışma Süreleri

		N	%
1.	1 Yıl ya da daha az	35	16.2
2.	1 – 5 yıl arası	56	25.9
3.	5 – 10 yıl arası	30	13.9
4.	10 – 20 yıl arası	26	12.0
5.	20 yıldan daha fazla	28	13.0
6.	Cevap yok	41	19.0
	Toplam	216	100.0

e) Anketi Yanıtlayanların Toplam İş Deneyimleri

Anketi cevaplayan yararlanıcıların toplam iş deneyimlerine ilişkin bulgular Tablo-28’de yer almaktadır. Bu veriler incelendiğinde, toplam çalışma deneyimi bir yıldan daha az olanların oranının %5.1; 1-5 yıl arası olanların oranının %19.4; 5-10 yıl arası olanların %22.2, 10-20 yıl arası olanların %26.4 ve deneyimi 20 yıldan fazla olanların oranının ise %22.7 olduğu dikkati çekmektedir. Bu bulgular anketi yanıtlayanların çalışma deneyimi bakımından iyi bir dağılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo-28: Anketi Yanıtlayanların Toplam İş Deneyimleri

		N	%
1.	1 Yıl ya da daha az	11	5.1
2.	1 – 5 yıl arası	42	19.4
3.	5 – 10 yıl arası	48	22.2
4.	10 – 20 yıl arası	57	26.4
5.	20 yıldan daha fazla	49	22.7
6.	Cevap yok	9	4.2
	Toplam	216	100.0

2) DOĞAKA’NIN FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde genel olarak, yararlanıcıların DOĞAKA faaliyetlerine ilişkin düşüncelerini öğrenmeye dönük bulgulara yer verilecektir. Bu çerçevede sırasıyla yararlanıcıların; 1) DOĞAKA’nın faaliyetlerinden ne derece haberdar oldukları, 2) DOĞAKA’nın faaliyetlerinden haberdar olanların bu bilgilere nereden ulaştıkları, 3) DOĞAKA

tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılıp katılmadıkları, 4) bu toplantılara katılanların bu toplantıları ne derece yeterli buldukları, 5) Ulusal ve Uluslararası fonlardan yararlanma konusunda DOĞAKA tarafından verilen danışmanlık hizmetlerini ne derece başarılı buldukları, 6) DOĞAKA'nın sunduğu hizmetlerden daha iyi yararlanabilmek için hangi eğitimlere ihtiyaç duydukları, 7) Bu eğitimlerden ne tür yarar bekledikleri ve 8) Bu eğitimlerin hangi zaman diliminde sunulmasını tercih ettiklerine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

a) Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinde Haberdar Olma Düzeyleri

Anketi cevaplayan yararlanıcıların DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo-29'da yer almaktadır. Bulgulara göre, DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında hiç bilgisi olmayanlarının oranının oldukça düşük olduğu (%5.5), "bilgi sahibi" olanlar ile "yeterince bilgi sahibi" olanların toplam oranının ise %60'ı biraz geçtiği görülmektedir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, her ne kadar anketi dolduranların çoğunluğunun DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında bilgili olsalar bile, üçte birlik bir kesimin DOĞAKA'nın faaliyetlerine ilişkin çok az bilgisinin olması üzerinde durulması gereken bir konudur. Kaldı ki, bu anketi dolduranların, anketi doldurdıklarına göre DOĞAKA hakkında az-çok bilgi sahibi oldukları dikkate alındığında, önümüzdeki süreçte DOĞAKA'nın tanıtım faaliyetlerine daha fazla yer vermesi akılcı görünmektedir.

Bulgular il bazında dikkate alındığında (EK-29), Hatay, Osmaniye ve Kahramanmaraş illerindeki yararlanıcıların yanıtları arasında bir miktar fark olduğu söylenebilir. Örneğin Osmaniye ilindeki yararlanıcılardan %69.4'ü "bilgi sahibiyim" ya da "yeterince bilgi sahibiyim" seçeneğini işaretlerken, bu oran Kahramanmaraş ilinde 65.7'e, Hatay ilinde ise 52.8'e düşmektedir. Benzeri biçimde, Osmaniye ilinde DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında hiç bilgisi olmayanlar ile çok az bilgisi olanların oranı toplam %30.7 iken, bu oran Kahramanmaraş ilinde %34.4'e, Hatay'da ise 47.3'e çıkmaktadır. Bu bulgular, DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında en fazla bilgi sahibi olan yararlanıcıların Osmaniye, en az bilgili olan yararlanıcıların ise Hatay ilinde olduğunu göstermektedir.

DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında yararlanıcıların ne kadar bilgi sahibi oldukları cinsiyet bakımından değerlendirildiğinde, kadınların erkeklerden daha bilgili oldukları dikkati çekmektedir (EK-30). Örneğin DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında "bilgi sahibiyim" ya da "yeterince bilgi sahibiyim" diyen kadınların oranı %67.4 iken, bu oranın erkeklerde %59.8 olduğu görülmektedir.

Tablo-29: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi Olma Dereceleri

		N	%
1.	Hiç bilgim yok	12	5.5
2.	Çok az bilgim var	71	32.9
3.	Bilgi sahibiyim	92	42.6
4.	Yeterince bilgi sahibiyim	40	18.5
5.	Cevap yok	1	0.5
	Toplam	216	100.0

b) Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olma Kaynakları

Yararlanıcıların DOĞAKA'nın faaliyetlerinden haberdar olma kaynaklarına ilişkin bulgular Tablo-30'da yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında sosyal çevreden bilgi alanların oranının %32.9 olduğu, bunu

sırasıyla Ajansın web sayfası (%29.6), Ajansın düzenlediği toplantı ve etkinlikler (%19.9) ile basının (%7.9) izlediği görülmektedir. Bu bulgular, DOĞAKA faaliyetlerinden haberdar olma bakımından sosyal çevrenin Ajansın web sayfası ile basından daha etkili olduğunu göstermektedir.

Bulgular illere göre ayrı ayrı analiz edildiğinde (EK-31), Hatay ve Osmaniye illeri arasında bir benzerlik görülmektedir. Bu illerde genel tabloya paralel olarak, yararlanıcıların DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında sırasıyla en fazla sosyal çevrelerinden, sonra Ajansın web sitesinden, ardından Ajansın düzenlediği toplantı ve etkinliklerden, en az oranda ise basından bilgi aldıkları görülmektedir. Kahramanmaraş ilinde ise bu iki ilden farklı bir durum söz konusudur. Bu ildeki yararlanıcıların, DOĞAKA'nın faaliyetleri konusunda en fazla sosyal çevrelerinden değil, Ajansın web sitesinden bilgi aldıkları anlaşılmaktadır.

Bulgular cinsiyet bakımından değerlendirildiğinde erkek ve kadın yararlanıcılar arasında bazı farklılıkların olduğu gözlenmektedir (EK-32). Bulgular kadınların, sosyal çevreleri ile Ajansın web sitesinden yararlanma oranının erkeklerden daha yüksek olduğunu, buna karşın erkeklerin Ajansın düzenlediği toplantı ve etkinlikler ile basından bilgi alma oranlarının kadınlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo-30: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olma Kaynakları

		N	%
1.	Sosyal çevremden	71	32.9
2.	Ajansın web sitesinden	64	29.6
3.	Ajansın düzenlediği toplantı ve etkinliklerden	43	19.9
4.	Basından	17	7.9
5.	Diğer	3	1.4
6.	Cevap yok	18	8.3
	Toplam	216	100.0

c) Yararlanıcıların DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılma Oranı

Tablo-31'deki veriler incelendiğinde, anketi cevaplayan yararlanıcılardan DOĞAKA tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılanların oranının yaklaşık %50 olduğu görülmektedir. Bu bulgular katılım oranının hiç de azımsanmayacak bir oranda olduğuna işaret etmektedir.

Bulgular il bazında incelendiğinde (EK-33), DOĞAKA tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılımın en fazla olduğu ilin Osmaniye (%58.4), en az olduğu ilin ise Hatay (%41.8) olduğu anlaşılmaktadır. Erkek ve kadın yararlanıcıların bu toplantılara katılım oranları karşılaştırıldığında ise (EK-34), kadınların (%52.2) erkeklerden (%47.6) bir miktar daha fazla katılım gösterdikleri görülmektedir.

Tablo-31: Yararlanıcıların DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılım Oranı

		N	%
1.	Evet	105	48.6
2.	Hayır	101	46.8
3.	Cevap yok	10	4.6
	Toplam	216	100.0

d) DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılanların, bu toplantıları genel olarak nasıl buldukları

DOĞAKA tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılan yararlanıcıların, bu toplantıları değerlendirmeleri sonucunda elde edilen bulgular Tablo-32’de yer almaktadır. Katılımcılardan DOĞAKA tarafından düzenlenen toplantıları “yeterli” ve “çok yeterli” bulanların toplamı dikkate alındığında bu oranın %80’den daha yüksek olduğu, “yetersiz” ve “çok yetersiz” bulanların oranının ise %5’den daha az olduğu dikkati çekmektedir. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde DOĞAKA tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarının başarılı olduğu söylenebilir.

Bulgular il bazında değerlendirildiğinde (EK-35) de benzeri bir tablo göze çarpmakta; Hatay, Osmaniye ve Kahramanmaraş illeri arasında belirgin bir farklılık gözlenmemektedir. Bulgular cinsiyet bakımından incelendiğinde (EK-36) ise, kadınların bu toplantıları erkek yararlanıcılardan bir miktar daha başarılı buldukları görülmektedir. Örneğin DOĞAKA tarafından düzenlenen toplantıları “yeterli” ve “çok yeterli” bulan erkeklerin toplam oranı %80.7 iken, bu oranın kadınlarda %88.5’e çıktığı dikkati çekmektedir.

Tablo-32: DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılanların Bu Toplantıları Değerlendirmeleri

		N	%
1.	Çok yeterli	22	18.5
2.	Yeterli	76	63.9
3.	Kararsızım	15	12.6
4.	Yetersiz	5	4.2
5.	Çok Yetersiz	1	0.8
	Toplam	119	100.0

e) Ulusal ve Uluslararası Fonlara Başvurma ve bu Fonlardan Yararlanma Konusunda DOĞAKA Tarafından Verilen Danışmanlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi

Tablo-33’teki bulgular incelendiğinde, ulusal ve uluslararası fonlara başvurma ve bu fonlardan yararlanma konusunda DOĞAKA tarafından sunulan danışmanlık hizmetlerini “çok yeterli” ve “yeterli” bulanların oranının yaklaşık %60 olduğu, “yetersiz” bulanların oranının sadece %2.3 olduğu, çok yetersiz bulanların oranının ise %0 olduğu görülmektedir. Ancak bu bulgularda dikkati çeken önemli bir nokta, anketin “kararsızım” seçeneğini işaretleyenler ile bu soruyu cevapsız bırakanların oranının yaklaşık %40’ı bulmasıdır. Bu seçeneği işaretleyenlerin büyük bir ihtimalle DOĞAKA’yı yeterince tanımadıkları, DOĞAKA’nın bu faaliyeti konusunda bilgi sahibi olmadıkları düşünülebilir. Kararsız kalanlar ile yanıt vermeyenler dışarıda bırakıldıklarında, DOĞAKA’yı olumlu değerlendirenlerin oranının %90’ı olduğu göz önüne alındığında, DOĞAKA’nın bu faaliyetinden haberdar olanların DOĞAKA’yı başarılı buldukları söylenebilir.

Bulgular illere göre değerlendirildiğinde (EK-37) de benzeri bir tablo göze çarpmakta; Hatay, Osmaniye ve Kahramanmaraş illeri arasında belirgin bir farklılık gözlenmemektedir. Bulgular cinsiyet bakımından incelendiğinde (EK-38) ise, kadınların DOĞAKA tarafından verilen danışmanlık hizmetlerini erkeklerden daha başarılı buldukları görülmektedir. Örneğin bu hizmetleri “yeterli” ve “çok yeterli” bulan erkeklerin toplam oranı %55.3 iken, bu oranın kadınlarda %67.4’e çıktığı gözlenmektedir.

Tablo-33: Ulusal ve Uluslararası Fonlara Başvurma ve bu Fonlardan Yararlanma Konusunda DOĞAKA Tarafından Verilen Danışmanlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi

		N	%
1.	Çok yeterli	29	13.5
2.	Yeterli	96	44.4
3.	Kararsızım	59	27.3
4.	Yetersiz	5	2.3
5.	Çok Yetersiz	0	0.0
6.	Cevap Yok	27	12.5
	Toplam	216	100.0

f) DOĞAKA'nın Sunduğu Hizmetlerden Daha İyi Yararlanabilmek İçin İhtiyaç Duyulan Eğitimler

Katılımcıların, DOĞAKA'nın sunduğu hizmetlerden daha iyi yararlanabilmek için ihtiyaç duydukları eğitimlerin neler olduğuna ilişkin bulgular incelendiğinde (Tablo-34), grubun %61.1'inin "Proje Teklifi Hazırlama", %38.4'ünün "Stratejik Planlama", %28.2'sinin "Proje Yönetim Döngüsü" ve %24.1'inin "İnsan Kaynakları Yönetimi" konularında verilecek eğitimlere ihtiyaç duydukları görülmektedir. Bu bulgular yararlanıcıların en fazla Proje Teklifi Hazırlama eğitimlerine ihtiyaç duyduklarını açık bir biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo-34: DOĞAKA'nın Sunduğu Hizmetlerden Daha İyi Yararlanabilmek İçin İhtiyaç Duyulan Eğitimler*

		N	%
1.	Proje teklif hazırlama	132	61.1
2.	Stratejik planlama	83	38.4
3.	Proje yönetim döngüsü	61	28.2
4.	İnsan Kaynakları Yönetimi	52	24.1
5.	Diğer	53	24.5
	Toplam	381	

* Katılımcılar birden çok seçeneği işaretleyebilmişlerdir.

Anketin bu sorusunda yer alan ve yukarıda sıralanan eğitim konularına ek olarak yararlanıcıların %24.5'inin "diğer" seçeneğine ek eğitim konuları yazdıkları görülmektedir. Bu eğitimlerin neler olduğu aşağıda Tablo-35'te yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, talep edilen eğitimlerin çeşitlilik gösterdiği, bir bölümünün finansal konularda (örneğin dış ticaret, e-ticaret vb), bir bölümünün kişisel gelişim konularında olduğu (örneğin iletişim, motivasyon, diksiyon vb.) dikkati çekmektedir.

Tablo-35: Yararlanıcıların Talep Ettiği Diğer Eğitim Konuları

Dış Ticaret	Pazar araştırma yöntemleri	Diksiyon Kursu
E-ticaret	İşletmelerde gıda güvenliği	İletişim
Finansal Planlama	Lojistik	Motivasyon
İşletmelerde bütçe kontrolü	Üretimle ilgili konular	Girişimcilik
İthalat – İhracat	Kırsal kesimlerle işbirliği	Liderlik Eğitimi
Kredi kuruluşları, kredi şekilleri	Çevre konulu eğitimler	Etkili Sunum Teknikleri
Mali Kaynağı Dengeli Kullanma	Yenilebilir Enerji	Üniversiteli Gençlere Liderlik
KOBİ istişare toplantıları	Kalkınmaya dayalı projeler	Yaşam Koçluğu
KOBİ'ler	Fotoğrafçılık	

g) DOĞAKA Tarafından Sunulacak Eğitimlerden Ne Tür Yarar Beklediği

Yararlanıcıların DOĞAKA tarafından sunulacak eğitimlerden ne tür yarar beklediklerini öğrenmek için kendilerine Tablo-36'da görülen toplam dokuz seçenekten oluşan bir liste sunulmuş ve bu seçenekleri kendi ihtiyaçlarını göz önüne alarak 10 puan üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Bu seçeneklere verecekleri 1 puanın bu konuya hiç ihtiyaç duymadıkları, 10 puanın ise çok ihtiyaç duydukları anlamına geldiği kendilerine belirtilmiştir. Tablo-35'teki bulgular incelendiğinde, DOĞAKA yararlanıcılarının yanıtlarının bir birine oldukça yakın olduğu dikkati çekmektedir. Örneğin en fazla yarar beklenen "İş kariyerimi nasıl geliştirebileceğim konusunda bilgilenmek" seçeneğinin önem puanı 10 puan üzerinden 6.74 iken, en düşük önem puanı olan seçeneğin 5.80 ile "İthalat/İhracat, gümrük uygulamaları hakkında bilgilenmek" olduğu görülmektedir.

Tablo-36: DOĞAKA Tarafından Sunulacak Eğitimlerden Ne Tür Yarar Beklediği*

		N	%	10 üzerinden önem puanı
1.	İş kariyerimi nasıl geliştirebileceğim konusunda bilgilenmek	149	69.0	6.74
2.	İşletmemin hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlayacak yöntemleri öğrenmek	145	67.1	6.71
3.	İşletmemin verimliliğini nasıl arttırabileceğim konusunda kendimi geliştirmek	150	69.4	6.70
4.	Değişik bir bakış açısı kazanmak	149	69.0	6.12
5.	Bölgenin ekonomik potansiyeli hakkında bilgilenmek	146	67.6	5.99
6.	Bölgedeki insan kaynaklarının nasıl geliştirilebileceği konusunda bilgi edinmek	136	63.0	5.99
7.	Çalışanlarımın motivasyonunu nasıl arttırabileceğim konusunda bilgi ve becerilerimi geliştirmek	134	62.0	5.90
8.	e-Ticaret konusunda bilgilenmek	125	57.9	5.81
9.	İthalat/İhracat, gümrük uygulamaları hakkında bilgilenmek	124	57.4	5.80
	Toplam			

* Katılımcılar birden çok seçeneği işaretleyebilmişlerdir.

Yukarıda belirtilen yanıtlara ek olarak bazı katılımcıların, DOĞAKA'nın sunacağı eğitimlerden bekledikleri yararları "Diğer" seçeneğine de yazdıkları görülmektedir. Toplam 9 yararlanıcıdan gelen bu beklentiler Tablo-37'de yer almaktadır.

Tablo-37: Diğer Cevaplar (DOĞAKA Tarafından Sunulacak Eğitimlerden Beklenen Yararlar)

	Diğer Cevaplar
1.	Markalaşma konusunda tecrübe sahibi olmak
2.	Yeni mezun olduğumdan dolayı, bilgimi arttırmak
3.	İş alanında farklılık yaratmak
4.	Finansal kaynaklardan yararlanmak
5.	Finansal yönetim ve finans desteği bulmak
6.	Kendimi iş hayatında daha iyi büyütmek
7.	Hem kendimi hem de iş vereceğim kişiler için daha yararlı olmak
8.	Ufkumu genişletmek, dünya vatandaşlığına ekonomik adım atmak
9.	Kendi sınırlarımı görebileceğim ya da aşabileceğim durumu görmek

h) Eğitimlerin Hangi Zaman Diliminde Verilmesinin Tercih Edildiği

Yararlanıcıların DOĞAKA tarafından sunulacak eğitimlerin hangi zaman dilimi içerisinde verilmesini tercih ettiklerine ilişkin bulgular Tablo-38'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, en fazla tercih edilen zaman diliminin “mesai saatleri dışında” (%32.4) olduğu, bunu “benim için fark etmez” (%28.7), “hafta sonu” (%20) ve “mesai saatleri dışında” (%13.0) seçeneğinin izlediği görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketler, DOĞAKA yararlanıcılarının %50'den fazlasının DOĞAKA'nın sunduğu eğitimlerin mesai saatlerinin olmadığı zamanlarda (mesai saatleri dışında ya da hafta sonu) verilmesini tercih ettikleri görülmektedir. Ancak her üç yararlanıcıdan yaklaşık birinin “benim için fark etmez” seçeneğini işaretlemeleri, yararlanıcıların kayda değer bir bölümünün zaman konusunda esnek olduğunu da göstermektedir.

Tablo-38: Eğitimlerin Hangi Zaman Dilimi İçerisinde Verilmesinin Tercih Edildiği

		N	%
1.	Mesai saatleri dışında	70	32.4
2.	Benim için fark etmez	62	28.7
3.	Hafta sonu	41	20.0
4.	Mesai saatleri içinde	28	13.0
5.	Cevap yok	15	6.9
	Toplam	216	100.0

Bulgular ile bazında değerlendirildiğinde (EK-39), iller arasında bazı farklılıkların olduğu dikkati çekmektedir. Örneğin, eğitimlerin mesai saatleri dışında verilmesini isteyen Osmaniye ve Kahramanmaraş illerindeki yararlanıcıların oranı %40 civarında iken, bu oranın Hatay için %23'e düştüğü dikkati çekmektedir. Ayrıca fark etmez seçeneğini işaretleyen Osmaniye'deki yararlanıcıların oranının (%37.5) Osmaniye'deki (%23.6) yararlanıcıların oranından belirgin biçimde daha yüksek olduğu dikkati çekmektedir.

Bulgular cinsiyet bakımından incelendiğinde, erkek ve kadın yararlanıcıların tercihlerinin bir birlerinden oldukça farklı olduğu dikkati çekmektedir (EK-40). Örneğin eğitimlerin mesai saatleri dışında verilmesini tercih eden erkeklerin oranı %36.5 iken bu oranın kadınlarda %17.4'e düştüğü görülmektedir. Benzeri biçimde, eğitimlerin mesai saatleri içinde verilmesini isteyen kadınların oranı %30.4 iken, bu oranın erkeklerde sadece %8.2 olduğu dikkati çekmektedir. Erkek ve kadın yararlanıcılar arasında gözlenen bir diğer farklılık ise, eğitimlerin hafta sonu verilmesi konusundadır. Eğitimlerin hafta sonu verilmesini tercih eden erkeklerin oranı %17.1 iken bu oran kadınlarda %26.1'e çıkmaktadır. Bulgular cinsiyete göre genel olarak değerlendirildiğinde, erkeklerin daha çok mesai saatleri dışındaki zaman dilimlerini; kadınların ise, mesai saatlerini ve hafta sonunu tercih ettikleri söylenebilir.

İ) Belirtilen Diğer Konular

Yararlanıcılara ankette sorulmayan ancak onların belirtmek istedikleri görüş ve öneriler var ise, bunları yazabilecekleri açık uçlu bir soru yöneltilmişti. Anket verileri analiz edildiğinde, anketi yanıtlayan toplam 216 kişiden, 48'inin görüş, öneri, eleştiri ya da teşekkürlerini belirttiği görülmüştür. Yararlanıcıların dile getirdiği bu görüş ve öneriler dört ayrı başlıkta toparlanmıştır. EK'lerde görülebilecek bu görüş

ve önerilerin dil ve ifade tarzına fazla dokunulmamış, sadece çok belirgin bazı imla hataları düzeltilmiştir. Bu görüş ve öneriler kategorik olarak aşağıda özetlenmiştir:

- **Eğitim ve Seminer Konularına İlişkin Görüş ve Öneriler:** Toplam 13 görüşün belirtildiği bu bölümde, yararlanıcıların daha çok eğitim konuları, eğitim yöntemi, eğitimin mekânı, eğitimcilerin niteliği, eğitimlerin teorik ve uygulamalı kısımları, hangi sektörlere eğitim verilmesini bekledikleri, eğitimin süresi ve zamanlaması konusunda görüş ve öneriler geliştirdikleri görülmektedir. Bu bölüme ilişkin yazılanlar ayrıntılı biçimde EK-41’de görülebilir.
- **Tanıtım Konularına İlişkin Görüş ve Öneriler:** Toplam 10 görüş veya önerinin belirtildiği bu bölümde, yararlanıcılar daha çok DOĞAKA’nın faaliyetlerinin tanıtımında gözledikleri eksiklikleri belirtmiş, önerilere yer vermişlerdir. Bu bölüme ilişkin yazılanlar ayrıntılı biçimde EK-42’de görülebilir.
- **DOĞAKA’nın Sunduğu Destekler ve Diğer Konulara İlişkin Görüş ve Öneriler:** Toplam 13 görüş veya önerinin yazıldığı bu bölümde, yararlanıcılar daha çok DOĞAKA tarafından sunulan desteklerin miktarı, destek verirken hangi sektörlere ağırlık verilmesi gerektiği, hangi kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması gerektiği gibi konular ile diğer genel konulardaki görüş ve önerilerini sıralamışlardır. Bu görüş ve öneriler ayrıntılı biçimde EK-43’te yer almaktadır.
- **Teşekkür ve Başarı Dileklerine İlişkin Görüşler:** Bu bölümde toplam 12 kişinin teşekkür veya iyi dilek ve temennilerini belirttiği görülmüştür. Bu konuda yazdıkları ayrıntılı biçimde EK-44’te görülebilir.

3) KULLANILAN İLETİŞİM STRATEJİSİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, yararlanıcıların çalıştıkları birimde kullandıkları iletişim stratejilerine ilişkin bulgular ile DOĞAKA’nın hazırladığı dokümanları ve web sitesini tasarım ve içerik olarak nasıl değerlendirdiklerine dönük bulgulara yer verilecektir.

Bu çerçevede sırasıyla şu bulgulara yer verilecektir: 1) yararlanıcıların çalıştıkları kurum veya kuruluşlarda yapılan iç bilgilendirmelerde hangi araçları kullandıkları, 2) hangi iletişim kavramlarını daha önemli gördükleri, 3) Bölgesel sosyo-ekonomik gelişmeleri hangi iletişim araç ve kanallarını kullanarak izledikleri, 4) çalıştıkları kurum ve kuruluşlarla ilgili bilgi ve gelişmeleri hangi iletişim araç ve kanallarını kullanarak yaygınlaştırdıkları, 5) DOĞAKA’nın geliştirdiği dokümanları tasarım ve içerik olarak nasıl değerlendirdikleri ve 6) DOĞAKA’nın internet sitesini tasarım ve içerik olarak nasıl değerlendirdikleri.

a) Çalışılan Kurum Veya Kuruluşta Yapılan İç Bilgilendirmelerde Hangi Araçların Kullanıldığı

Anketi yanıtlayan yararlanıcıların çalıştıkları kurum veya kuruluşlarda yapılan iç bilgilendirmelerde hangi araçların kullanıldığına ilişkin görüşleri Tablo-39’da yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, kurum ve kuruluşlarda iç bilgilendirmelerin en fazla toplantılar ile yapıldığı, anketi yanıtlayanların %54.6’sının, bu yöntemi uyguladığı, bunu e-posta (%28.2), yazışmalar (%26.9), web sitesi (%23.1) ve kurum içi ilan/duyuru panosunun (%21.8) izlediği görülmektedir.

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, kurum ve kuruluşlarımızda iç bilgilendirmelerin büyük oranda toplantılar, yazışmalar, ilan-duyuru panosu gibi

geleneksel yöntemlerle yapıldığı, e-posta ve web sitesi gibi daha modern yöntemlerin ise görece daha az kullanıldığı dikkati çekmektedir.

Tablo-39: Çalışılan Kurum Veya Kuruluşta Yapılan İç Bilgilendirmelerde Hangi Araçların Kullanıldığı*

		N	%
1.	Toplantılar	118	54.6
2.	E-posta mesajları ile	61	28.2
3.	Yazışmalar	58	26.9
4.	Kurum/kuruluş web sitesiyle	50	23.1
5.	Kurum içi ilan/duyuru panosuyla	47	21.8
6.	Diğer	10	4.6
	Toplam	344	

* Katılımcılar birden çok seçeneği işaretleyebilmişlerdir.

Yukarıda elde edilen verilere ek olarak katılımcıların küçük bir bölümünün (%4.6) “diğer” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu yanıtlar incelendiğinde toplam 10 katılımcıdan 6’sının yüz yüze bireysel iletişimin, 3’ünün telefonun, bir kişinin de tüm kanalların kullanıldığını belirttiği görülmektedir.

b) Temel İletişim Kavramlarının Çalışılan Kurumda Yürütülen İşler Bakımından Önemli Görülme Derecesi

Anketi yanıtlayan yararlanıcıların, çalıştıkları kurumlarda yürütülen işler bakımından “halkla ilişkiler”, “temel iletişim”, “markalaşma”, “katılımcı yönetim”, “medya ile ilişkiler”, “lobi” ve “savunu” gibi temel kavramları ne derece önemli gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo-40’daki bulgular incelendiğinde, katılımcıların çalıştıkları kurumda yürütülen işler bakımından en önemli gördükleri kavramın “Halkla İlişkiler”, görece en az önemli gördükleri kavramın ise “savunu” olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bulgular incelendiğinde, yararlanıcıların bu kavramları bir birine yakın düzeyde önemli gördükleri dikkati çekmektedir. Örneğin “Halkla İlişkiler” kavramı katılımcıların %72.7’si tarafından önemli görülürken (en önemli görülen kavram), “Savunu” kavramı (en az önemli görülen kavram) grubun %58.8’i tarafından önemli görülmüştür.

Tablo-40: Temel İletişim Kavramlarının Çalışılan Kurumda Yürütülen İşlerdeki Önem Derecesi*

		N	%
1.	Halka ilişkiler	157	72.7
2.	Temel İletişim	153	70.8
3.	Markalaşma	149	69.0
4.	Katılımcı yönetim	141	65.3
5.	Medya ile ilişkiler	138	63.9
6.	Lobi	128	59.3
7.	Savunu	127	58.8
	Toplam	993	100.0

* Katılımcılar birden çok seçeneği işaretleyebilmişlerdir.

c) Bölgesel Sosyoekonomik Gelişmelerin Hangi İletişim Araçlarıyla İzlendiği

Yararlanıcıların bölgesel sosyoekonomik gelişmeleri hangi iletişim araç ve kanallarıyla izlediklerine ilişkin bulgular Tablo-41'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, yararlanıcıların %50'sini bu gelişmeleri ulusal TV Haberlerinden, %49.5'inin ulusal gazetelerden, %41.2'sinin yerel gazetelerden, %36.1'inin internet haber sitelerinden, %26.4'ünün yerel TV haberlerinden, %25'inin bilgilendirme toplantılarından, %18.5'inin kurum ve kuruluşlara ait web sitelerinden, %3.7'sinin ise e-bültenlerden takip ettikleri görülmektedir. Bu bulgular, yararlanıcıların bölgesel sosyoekonomik gelişmeleri yerel iletişim araç ve kanallarından ziyade ulusal iletişim araç ve kanallarından izlediklerini ortaya koymaktadır. Özellikle bölgesel sosyoekonomik gelişmeleri bölgesel yayın yapan yerel TV haberlerinden izleyenlerin oranının %26.4 gibi düşük bir oranda olması dikkati çekmektedir.

Tablo-41: Bölgesel Sosyoekonomik Gelişmelerin Hangi İletişim Araç ve Kanallarıyla İzlendiği*

		N	%
1.	Ulusal TV haberleri	108	50.0
2.	Ulusal gazeteler	107	49.5
3.	Yerel gazeteler (ilinizde yayımlanan gazeteler)	89	41.2
4.	İnternet haber siteleri	78	36.1
5.	Yerel TV haberleri (bölgesel yayın yapan TV'ler)	57	26.4
6.	Bilgilendirme toplantıları	54	25.0
7.	Kurum/kuruluşları ait web siteleri	40	18.5
8.	e-bültenler	8	3.7
9.	Diğer (belirtiniz)	7	3.2
	Toplam	548	100.0

* Katılımcılar birden çok seçeneği işaretleyebilmişlerdir.

d) Çalışılan Kuruluşla İlgili Bilgilerin Hangi İletişim Araçlarıyla Yaygınlaştırıldığı

Anketi dolduran DOĞAKA yararlanıcılarının çalıştıkları kurum veya kuruluşla ilgili, bilgi ve gelişmeleri hangi iletişim kanallarını kullanarak yaygınlaştırdıklarına ilişkin bulgular Tablo-42'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, anketi yanıtlayan yararlanıcıların çok küçük bir bölümünün çalıştıkları kurum ve kuruluşlarla ilgili bilgi ve gelişmeleri iletişim araç ve kanallarını kullanarak geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir. Örneğin bu amaçla en yaygın kullanıldığı belirtilen aracın bile (internet haber siteleri) katılımcıların ancak %13.4'ü tarafından kullanıldığı dikkati çekmektedir.

Tablo-42: Çalışılan Kuruluşla İlgili Bilgilerin Hangi İletişim Araçlarıyla Yaygınlaştırıldığı

		N	%
1.	İnternet haber siteleri	29	13.4
2.	Yerel gazeteler (ilinizde yayımlanan gazeteler)	28	13.0
3.	Kurum/kuruluşları ait web siteleri	28	13.0
4.	Ulusal gazeteler	18	8.3
5.	Yerel TV haberleri (bölgesel yayın yapan TV'ler)	18	8.3
6.	Ulusal TV haberleri	15	6.9
7.	Bilgilendirme toplantıları	13	6.0
8.	e-bültenler	1	0.5
9.	Diğer (belirtiniz)	23	10.6
	Toplam	173	

e) DOĞAKA'nın Dağıtımını Yaptığı Dokümanların Tasarım Ve İçerik Açısından Değerlendirilmesi

Yararlanıcıların, DOĞAKA'nın dağıtımını yaptığı dokümanları tasarım ve içerik olarak değerlendirilmelerine ilişkin bulgular Tablo-43'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, katılımcıların %21.3'ünün bu dokümanları "çok yeterli ve anlaşılır", %48.6'sının ise "yeterli ve anlaşılır" bulduğu görülmektedir. Bu dokümanları yetersiz bulan katılımcıların oranının %7.4, anlaşılmaz diyenlerin oranının %0.5, bu konuda bir fikrim yok diyenlerin oranının ise %12.5 olduğu gözlenmektedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, yararlanıcıların DOĞAKA'nın dağıtımını yaptığı dokümanları tasarım ve içerik olarak beğendikleri söylenebilir.

Tablo-43: DOĞAKA'nın Dağıtımını Yaptığı Dokümanların Tasarım Ve İçerik Açısından Değerlendirilmesi

		N	%
1.	Çok yeterli ve anlaşılır	46	21.3
2.	Yeterli ve anlaşılır	105	48.6
3.	Yetersiz	16	7.4
4.	Anlaşılmaz	1	0.5
5.	Fikrim Yok	27	12.5
6.	Cevapsız	21	9.7
	Toplam	216	100.0

f) DOĞAKA'nın Web Sitesini Tasarım Ve İçerik Açısından Değerlendirilmesi

Yararlanıcıların, DOĞAKA'nın web sitesini tasarım ve içerik olarak değerlendirilmelerine ilişkin bulgular Tablo-44'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, katılımcıların %13.9'unun bu dokümanları "çok yeterli ve anlaşılır", %46.3'ünün ise "yeterli ve anlaşılır" bulduğu görülmektedir. Bu dokümanları yetersiz bulan katılımcıların oranının %10.2, anlaşılmaz diyenlerin oranının %0, bu konuda bir fikrim yok diyenlerin oranının ise %17.6 olduğu gözlenmektedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, yararlanıcıların DOĞAKA'nın web sitesini tasarım ve içerik olarak beğendikleri söylenebilir. Ancak anketi yanıtlayan yaklaşık her üç kişiden ikisinin "fikrim yok" ya da "cevap yok" seçeneğini işaretlemeleri, önemli oranda katılımcının DOĞAKA'nın web sitesini hiç ya da yeterince incelemediklerini akla getirmektedir.

Tablo-44: DOĞAKA'nın Web Sitesinin Tasarım Ve İçerik Açısından Değerlendirilmesi

		N	%
1.	Çok yeterli ve anlaşılır	30	13.9
2.	Yeterli ve anlaşılır	100	46.3
3.	Yetersiz	22	10.2
4.	Anlaşılmaz	0	0.0
5.	Fikrim Yok	38	17.6
6.	Cevap Yok	26	12.0
	Toplam	216	100.0

E) SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde DOĞAKA personeline uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlar önce genel çerçevede ardından ise birim bazında özetlenmiştir.

GENEL SONUÇLAR

1. DOĞAKA personeli kişisel ve mesleki gelişimleri için en fazla “Çalışma ziyaretlerinde bulunma”, “İşbaşı eğitimleri alma” ve “Rotasyon uygulamalarına katılma” yöntemlerini yararlı bulmaktadırlar. Sayısı sınırlı da olsa bazı personel “Yurtdışında eğitim alma veya gözlem ziyaretlerinde bulunma” yöntemlerinin de yararlı olacağı görüşündedir.
2. DOĞAKA personelinin kurumsal performansını olumlu etkilediği düşünülen belli başlı nitelikler arasında “etkili iletişim becerisi”, “analitik düşünme”, “iş ve çözüm odaklı olma”, “mesleki tecrübe” ve “kamuda çalışma kültürü ve deneyimi” gibi özelliklerin olduğu dikkati çekmektedir. Bu niteliklere ek olarak, “organizasyon ve proje yönetimi tecrübesine sahip olma”, “pratik olma”, “sistemik düşünebilme”, “stratejik düşünebilme” ve “problem çözebilme” gibi niteliklerin de performansı artırıcı önemli özellikler olduğu dikkati çekmektedir.
3. DOĞAKA personelinin kurumsal performansını olumsuz etkileyen en önemli nitelikler arasında ise; kurumsal bilinç, işbirliği ve iletişim eksikliğinin olması, organizasyon eksikliği, personel yetersizliğinden kaynaklanan iş yoğunluğu, çalışma saatlerinin uzun olması, stres yoğun bir ortamda çalışma zorunluluğunun olması ve aşırı sorumluluklar üstlenme sayılabilir.
4. DOĞAKA personelinin daha etkin hizmet sunması için gereken en önemli kişisel nitelikler arasında analitik düşünme, stratejik düşünme, çözüm odaklı olma, değişime ve yeniliklere açık olma, sorun çözme, güvenilir olma, kendi kendini yönetme, öngörü sahibi olma, öz eleştiri yapabilme, etkili iletişim kurabilme, ekip çalışmasına yatkın olma ve özgüvenli olma gelmektedir. Ayrıca, kriz yönetebilme, sorumluluk alabilme, strese dayanıklı olma, uyumlu olma, sosyal ve girişken olma, zamanı etkin kullanabilme, yaratıcı olma ve disiplinli olma gibi özelliklerin de önemli görüldüğü dikkati çekmektedir.

BİRİM BAZINDA SONUÇLAR

1. DOĞAKA personelinin mesailerinin en büyük bölümünü öncelikli ve önemli gördükleri görevlere ayırdıkları görülmektedir. Bu durum birimden birime belli oranda farklılaşma göstermekle birlikte önemli oranda tutarlılık göstermektedir. Yani en önemli ve öncelikli görülen görevler genellikle personelin mesaisinin en büyük bölümünü harcadıkları görevlerdir. Bunun sınırlı da olsa istisnası, önemli görülmekle birlikte henüz uygulamaya geçilmediği için gerçekleşmeyen görevlerde olduğu dikkati çekmektedir.
2. DOĞAKA personeli, genellikle görev tanımlarına eklenmesi gereken yeni bir görev olmadığı kanaatindedirler. Örneğin Tanıtım ve Halkla İlişkiler, İdari ve Mali İşler, İç denetim birimi, IT Destek birimi ve yönetici asistanı görev tanımlarına eklenmesi gereken yeni bir görev olmadığını belirtmişlerdir. İzleme ve Değerlendirme biriminde çalışıp anketi cevaplayan beş personelden dördü görev tanımlarına eklenmesi gereken bir görev olmadığını belirtirken, bir personel “uygulanacak desteklerin tespitinde yer alma” görevinin görev tanımlarına eklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Program Yönetim Birimi personeli ise şu görevlerin görev tanımlarına eklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir: 1) Uygulanan diğer programları analiz etmek ve

değerlendirmek, 2) Mümkün olduğunca fazla uygulayıcı (hibe programı) kurumla iletişim kurup tecrübe edinmek, 3) Makale taramak gibi görevlerin eklenmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Bulgular en fazla Yatırım Destek Ofisi personelinin görev tanımlarında olmayan ancak eklenmesi gereken görevleri sıralamışlardır. Bu görevler şunlardır: 1) Proje hazırlama ve proje yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi, 2) Satın almaların gerçekleştirilmesi, 3) İl genelinde STK'ların kapasitesini geliştirme çalışmalarının yapılması, 4) İl genelinde turizm ile ilgilenen paydaşlara proje hazırlama eğitimlerinin verilmesi, 5) SDP Birimi ile birlikte ilde turizm sektörünün görünümünü ortaya koyacak araştırmaların yürütülmesi, 6) Diğer ajans YDO'ları ile işbirliği yapılması, 7) İlin kalkınması ile ilgili yerel kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği yapılması, 8) İlin yatırım ve kalkınma potansiyelinin harekete geçmesi için çalışmalar yapılması ve 9) YDO'ların kendilerine ait bir bütçe ile bazı projelere destek olması. Yatırım Destek Ofisi personelinin diğer birim personeline göre daha fazla ek görev belirtmelerinin nedeni, bu birimde çalışan personelin sayısının daha fazla olmasıyla ilişkili olabilir.

3. DOĞAKA'nın değişik birimlerinde çalışan uzmanların kendi görev tanımlarında yer alan görevleri genellikle önemli ya da çok önemli gördükleri anlaşılmaktadır. Örneğin İzleme ve Değerlendirme birimi ile İç denetim birimi uzmanlarının görev tanımlarında yer alan görevlere attıkları önemin aritmetik ortalamasının $X=5.00$ ile $X=4.00$ arasında, Sektörel Destek birimi uzmanlarının ortalamasının $X=5.00$ ile $X=3.20$ arasında, Yatırım Destek Ofisi uzmanlarının ortalamasının $X=4.89$ ile $X=2.89$ arasında, Program Yönetim Birimi uzmanlarının ortalamasının $X=4.75$ ile $X=2.75$ arasında Tanıtım ve Halkla İlişkiler birimi uzmanlarının ortalamasının $X=5.00$ ile $X=2.50$, İdari ve Mali İşler birimi uzmanlarının ortalamasının ise $X=5.00$ ile 2.00 arasında değiştiği dikkati çekmektedir. Bu bulgulardan da anlaşılabileceği üzere, Tanıtım ve Halkla İlişkiler ile İdari ve Mali İşler birimi uzmanlarının bazı görevleri önemli görme düzeyi diğer birimlerle kıyaslandığında daha düşüktür. Bu durum Kurumsal Koordinasyon biriminin görev tanımlarının ortak olmasına rağmen bu birimin kendi içinde Tanıtım ve Halkla İlişkiler ile İdari ve Mali İşler birimi olarak pratikte iki ayrı birim olarak faaliyet göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla ortaya çıkan bu sonuç, Tanıtım ve Halkla İlişkilerle ilgili görevleri İdari ve Mali İşler birimi uzmanlarının; İdari ve Mali İşlerle ilgili görevleri ise Tanıtım ve Halkla İlişkiler uzmanlarının görece önemsiz görmeleri ile açıklanabilir.
4. DOĞAKA uzmanlarının görev tanımlarında yer alan görevleri ne derece yerine getirdiklerine ilişkin bulgular incelendiğinde, bu görevlerin farklı düzeylerde yerine getirildiği görülmektedir. Bazı görevler çok iyi düzeyde gerçekleştirilirken, bazılarının kabul edilebilir düzeyde ya da yetersiz düzeyde yerine getirildiği görülmektedir. Örneğin Yatırım Destek Ofisi uzmanları tarafından gerçekleştirme düzeyi en yüksek görülen görevin aritmetik ortalaması $X=4.22$ iken en düşük görevin $X=1.56$ olduğu görülmektedir. Diğer birimler için gerçekleştirme düzeyi en yüksek ve en düşük olan görevlerin aritmetik ortalaması şöyledir: Sektörel Destek birimi ($X=4.20 - X=2.20$), İzleme ve Değerlendirme birimi ($X=3.80 - X=1.60$), Tanıtım ve Halkla İlişkiler ($X=5.00 - X=1.00$), İdari ve Mali İşler ($X=5.00 - X=2.00$), Program Yönetim ($X=4.75 - X=2.33$) ve İç Denetim ($X=5.00 - X=3.00$).
5. Gerçekleşme düzeyi düşük olan görevlerin bazılarında ilgili görevin henüz uygulanmaya başlanmamış olması önemli bir etken gibi görünmektedir. Ancak uygulamaya başlanmasına rağmen yetersiz düzeyde gerçekleştirilen görevler de vardır. Bulgular Program Tanıtım, iç denetim ve izleme ve değerlendirme uzmanlarının hiç biri görev tanımlarında yer alan görevlerin gerçekleştirme düzeyini yetersiz olarak algılamazken diğer birimlerde bazı görevlerin yetersiz düzeyde gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Örneğin Sektörel Destekler Birimi uzmanlarının verileri

incelendiğinde bu uzmanların %80'i "araştırmalara dayalı olarak hazırlanan raporların basımı, internet kanalı ile yayınlanması ve dağıtımını gerçekleştirmek" ve "Sektörlerin yatırım potansiyellerini ortaya koyacak araştırmalar yaptırmak" görevlerinin gerçekleşme düzeyini yetersiz gördüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bu uzmanların %75'i "Yeni girişimcilerin desteklenmesine yönelik faaliyette bulunmak", %60'ı "Bölgedeki iş fırsatlarını ortaya çıkaracak süreçleri kurgulamak ve yönetmek", %40'ı "Sektörlerin mevcut durumunu, sorunlarını ve gelişme potansiyellerini değerlendirmek, "KOBİ'lerin gelişmesine yönelik faaliyette bulunmak" ve "Mali Destek Programlarının Başvuru Rehberlerinin hazırlanmasında destek vermek" görevlerinin gerçekleşme düzeyinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Benzeri biçimde İdari ve Mali İşler birimi uzmanlarının %50'si "Desteklenen projelerin ödeme taleplerini mali açıdan değerlendirmek", "Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak", "Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak", "Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek", "Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak", "Ajans harcama programını hazırlamak", "Tanıtım materyallerinin (broşür, tanıtım filmi, afiş, özendirme malzemeleri vb.) hazırlığını koordine etmek" ve "Ajansın insan kaynakları politikasını geliştirmek" görevlerinin gerçekleşme düzeyinin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Tanıtım ve Halkla İlişkiler personelinin %50'si ise "Tanıtım ve halkla ilişkiler stratejisinin belirlenmesini koordine etmek" ve "Kurumsal Kimlik Çalışmalarını yürütmek" görevlerinin gerçekleşme düzeyinin yetersiz olduğunu düşünürken, Yatırım Destek Ofisi Personelinin yaklaşık yarısı "Bağlı bulunduğu birimin internet sitesinin yönetimini yapmak", "İlde özel kesim tarafından yapılan yatırımları izlemek" ve "Görev alanına giren konularda yayınlar çıkarmak" görevlerini yetersiz düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

6. DOĞAKA personelinin görev tanımlarında yer alan görevleri önemli görme dereceleri ile bu görevleri gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farka ilişkin bulgular incelendiğinde, personelin görev tanımlarında yer alan görevleri önem derecesi oranında gerçekleştiremediği dikkati çekmektedir. Bu fark bazı görevlerde yüksek iken bazı görevlerde düşüktür. Bulgular bazı görevlerin önem derecesi ile gerçekleşme düzeyinin ise eşit olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgularda dikkati çeken ilginç bir nokta, bazı görevlerin önem derecesinin üzerinde gerçekleştirilmesidir. Bu durum özellikle de İdari ve Mali İşler birimi için geçerlidir. Bu birim uzmanlarının görev tanımlarında yer alan toplam 17 görevin gerçekleşme düzeyi, önem derecesinin üzerinde bulunmuştur. Bu durum Program Yönetim birimi için 5 görevde, Tanıtım ve Halkla İlişkiler birimi ve İç denetim birimi için 2 görevde, yatırım destek ofisi için ise 1 görevde söz konusudur. Sektörel Destekler ile İzleme ve Değerlendirme birimi için ise hiçbir görevde böyle bir sonuç çıkmamıştır.
7. Yukarıda elde edilen sonuçlarda gözlenen yetersizliklerin yapısal bir durumdan kaynaklanmıyor olanlarının giderilmesi ve personelin niteliklerinin artırılması için hizmet içi eğitim yararlı bir uygulama gibi görünmektedir. DOĞAKA personelinin eğitim ihtiyaçlarının hangi konularda olduğuna ilişkin bulgular bu raporun bir sonraki bölümünde yer almaktadır.

YARARLANICI ANKETLERİNDEN ELDE EDİLEN SONUÇLAR

1. Toplam 22 kapalı ve açık uçlu sorudan oluşan DOĞAKA Yararlanıcıları Anketi'ni %42.6'sı Hatay, %41.2'si Osmaniye, %14.8'i ise Kahramanmaraş ilinden olmak üzere toplam 216 yararlanıcı doldurmuştur. Anketi dolduranlar arasında Kahramanmaraş ilinden olanların Hatay ve Osmaniye iline oranla; yine kadınların (%21.3) erkeklere (%78.7) oranla görece daha düşük olduğu dikkati çekmektedir.

2. Anketi dolduranların yaklaşık yarısının (%47.2) dört yıl ve üstü üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Bu orana, önlisans mezunları ile yüksek lisans ve doktoralı olanların oranları da eklendiğinde elde edilen %70.3 oranının Türkiye ortalamasının çok üzerinde olduğu gözlenmektedir.
3. Anketi yanıtlayanların toplam iş deneyimleri incelendiğinde, yaklaşık her dört katılımcıdan birinin 1-5 yıl, her dört katılımcıdan birinin 20 yıl ve üstü, yaklaşık yarısının ise 5-20 yıllık bir iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, anketi yanıtlayanların iş deneyimi açısından normal bir dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir.
4. Bulgular her üç katılımcıdan ikisinin DOĞAKA'nın faaliyetlerinden haberdar olduğunu, ancak her üç katılımcıdan birinin DOĞAKA hakkında çok az bilgisinin olduğunu göstermektedir. İllere göre yapılan değerlendirmede, Hatay ilindeki yararlanıcıların diğer iki ile göre, cinsiyet bakımından yapılan değerlendirmede ise, erkeklerin kadınlara göre DOĞAKA tarafından yürütülen faaliyetleri daha az tanıdıkları dikkati çekmektedir.
5. Yararlanıcıların DOĞAKA'nın faaliyetlerinden haberdar olma kaynakları incelendiğinde, en önemli üç kaynağın sırasıyla "sosyal çevre", "Ajansın web sitesi" ve "Ajansın düzenlediği toplantı ve etkinlikler" olduğu görülmektedir. Bulgular Kahramanmaraş ilindeki yararlanıcıların Ajansın web sitesinden bilgi alma oranının diğer iki ile göre daha yüksek olduğunu; sosyal çevre ile Ajansın web sitesinden bilgi alan kadınların oranının erkeklerden; Ajansın düzenlediği toplantı ve etkinlikler ile basından bilgi alan erkeklerin oranının ise kadınlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.
6. Anketi yanıtlayan yararlanıcılardan, DOĞAKA tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılanların oranının %50 civarında olduğu; katılım oranlarının en fazla Osmaniye, en az ise Hatay'da olduğu; kadınlardan bu toplantılara katılım oranının ise erkeklerden bir miktar daha fazla olduğu saptanmıştır.
7. DOĞAKA tarafından düzenlenen bilgilendirme toplantılarına katılan yararlanıcıların bu toplantıları genel olarak başarılı buldukları, bu bağlamda iller arasında belirgin bir fark olmadığı, ancak bu toplantıları başarılı bulan kadınların oranının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür.
8. Benzeri biçimde, ulusal ve uluslararası fonlara başvurma ve bu fonlardan yararlanma konusunda DOĞAKA tarafından sunulan danışmanlık hizmetlerinin genellikle başarılı bulunduğu; bu bağlamda iller arasında belirgin bir fark olmadığı; ancak danışmanlık hizmetlerini başarılı bulan kadınların oranının erkeklerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.
9. Bulgular katılımcıların en fazla "Proje Teklifi Hazırlama" eğitimlerine ihtiyaç duyduklarını, bunu sırasıyla "Stratejik Planlama", "Proje Yönetim Döngüsü" ve "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin izlediği görülmektedir. Yararlanıcılar, bu eğitim konularına ek olarak finansal ve kişisel gelişim konularında da eğitimlere ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.
10. DOĞAKA yararlanıcılarının %50'sinden fazlasının DOĞAKA'nın sunduğu eğitimlerin mesai saatleri dışında ya da hafta sonu verilmesini tercih ettikleri saptanmıştır. Ancak her üç yararlanıcıdan yaklaşık birinin "benim için fark etmez" seçeneğini işaretlemesi, yararlanıcıların kayda değer bir bölümünün zaman konusunda esnek olduğunu da göstermektedir. Eğitimlerin verilme zamanı konusunda illere ek olarak kadın ve erkekler bakımından da anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Örneğin erkeklerin daha çok

mesai saatleri dışındaki zaman dilimlerini tercih ettikleri, buna karşın kadınların daha çok mesai saatleri ve hafta sonlarını tercih ettikleri gözlenmiştir.

11. Bulgular, yararlanıcıların çalıştıkları kurum veya kuruluşlarda iç bilgilendirmeleri en fazla toplantılar ile yapıldığını; yazışmalar, ilan-duyuru panosu gibi geleneksel yöntemlerle kıyaslandığında, e-posta ve web sitesi gibi daha modern yöntemlerin görece daha az kullanıldığını ortaya koymaktadır.
12. Yararlanıcıların, çalıştıkları kurumlarda yürütülen işler bakımından “halkla ilişkiler”, “temel iletişim”, “markalaşma”, “katılımcı yönetim”, “medya ile ilişkiler”, “lobi” ve “savunu” gibi temel kavramları bir birine yakın düzeyde önemli gördükleri saptanmıştır.
13. Bulgular, yararlanıcıların bölgesel sosyo-ekonomik gelişmeleri yerel iletişim araç ve kanallarından ziyade ulusal iletişim araç ve kanallarından izlediklerini; ayrıca çalıştıkları kurum ve kuruluşlarla ilgili bilgi ve gelişmeleri yaygınlaştırmak için iletişim araçlarını yeterince kullanmadıklarını göstermektedir.
14. Yararlanıcıların, DOĞAKA'nın dağıtımını yaptığı dokümanlar ile DOĞAKA'nın web sitesini tasarım ve içerik olarak yeterli ve anlaşılır buldukları belirlenmiştir.

4. GENEL DEĞERLENDİRME

Her hedef gruba ilişkin verilerin altında “sonuç ve öneriler” başlığı yer almış ve bu başlık altında veriler yorumlanmıştır. Bu bölümde gruplardan toplanan tüm verilerin genel bir değerlendirilmesi yapılacaktır.

Henüz örgütlenmesini tamamlamadan yoğun tempoyla çalışmaya başlayan DOĞAKA, kısa sürede bölgenin önde gelen etkin ve etkili kurumları arasında yer almayı başarmıştır. Kısa sürede sağlanan gelişmeler ve kamuoyunda yaratılan beklentiler, DOĞAKA'yı daha yüksek performansla çalışarak daha ileri hedeflere koşmaya adeta mecbur etmiştir. Bunu başarmanın vazgeçilmez şartının insan kaynaklarının niteliğini yükseltmek olduğu açıktır.

DOĞAKA, insan kaynaklarını geliştirme politikalarını sistematik bir bütünlük içerisinde oluşturmuş; bu bağlamda kendi personeli yanında organlarında görev alan kişileri ve yararlanıcılarını da kapsayacak şekilde eğitim ihtiyaçlarını tanımlamak amacıyla bu araştırmayı yaptırmıştır.

Araştırma, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasıyla sınırlı olduğu halde, özellikle açık uçlu sorularla toplanan verilerin örgütsel sorunlarda yoğunlaşması dikkat çekmektedir. Farklı işlevlerle yeni oluşturulan örgütlerde bu durumun olağan karşılanması gerekir. Ancak, eğitim ihtiyacı açısından bir konuya dikkat çekmekte fayda görülmektedir. İnsanlar bu tür örgütleri zihinlerinde benzeştirdikleri örgütlerle özdeşleştirerek algılamak eğilimindedirler. DOĞAKA'nın “hibe veren kurum” olarak algılanması, KOSGEB, Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Ajansı gibi kurumlarla karşılaştırılmasının sebebi budur. Sözü edilen sorunun çözümünde kurum personeli tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonun önemi büyüktür. Bunun örgüt içi etkinliklerle sağlanması önerilmektedir. Ancak, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması açısından çok önemli görülen iki hususa dikkat çekmek faydalı olacaktır:

- Klasik anlamda DOĞAKA personelinin görevleri “*organlara (YK, KK) karar almaları için gerekli bilgileri sunmak*” şeklinde tanımlanabilir. Üstlendiği misyon ve araştırma bulguları dikkate alındığında bu görevin “*organların konulara bölgesel kalkınmayı esas alan bir bakış açısı oluşturmalarına yardımcı olma*” şeklinde tanımlanması daha uygun olacaktır.
- DOĞAKA personelinden elde edilen görevlerinin önem ve önceliklerine ilişkin veriler dikkat çekicidir. Hemen herkesin görevlerine ilişkin önem ve önceliklerinin farklı olması, DOĞAKA ve birimleri bazında “ortak önem ve öncelikler oluşturma” ihtiyacını ortaya koymaktadır. Sorunun çözümü için katılımcı karar alma modelleri önerilir. Ayrıca kararların görüş birliği ile alınmasına da dikkat edilmelidir. Bu yaklaşımın hızlı karar almayı güçleştireceği doğrudur. Ancak, önemli olanın karar alma değil, sonuç alma olduğuna dikkat çekmek gerekir. Sözü edilen yaklaşım ve ilkenin uygulanmasında karar alma sürecinde kaybedilen zamanın onlarca katı uygulama sürecinde kazanılacaktır. Mevcut yapı içerisinde alınan kararların uygulanarak öngörülen sonuçların alınmasında ciddi kayıpların yaşanması riski yüksektir.

Araştırmada toplanan verilerden örgüte ilişkin daha farklı değerlendirmeler yapmak ve öneri geliştirmek mümkündür. Ancak, bu husus çalışmanın kapsamı dışına çıkmaktadır. Ayrıca, örgütsel sorunlara yönelik sağlıklı öneriler geliştirmek için ek verilere de ihtiyaç duyulacaktır.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde eğitimin tek çözüm gibi görülmesi eğilimi güçlüdür. Ancak, eğitimin insan kaynaklarının geliştirilmesinde yetersiz kalacağı da bir gerçektir. Örneğin, araştırmanın tüm tarafları, DOĞAKA personelinin yeterli deneyime sahip

olmadığına vurgu yapıştır. Deneyimsizlik yapılan işin niteliğini önemli ölçüde etkiler ve eğitim ile kazandırılmaz. Bu bağlamda ihtiyaç tanımlamasının eğitimi aşan bir kapsamda ele alınmasında fayda görülmektedir.

DOĞAKA personeli gelişimleri için en faydalı üç yöntemi “çalışma ziyaretlerinde bulunma”, “işbaşı eğitimi” ve “rotasyon” olarak ifade etmiştir. Bu üç yöntem de eğitimden çok deneyim kazanmayla ilgilidir. Deneyim kazanma modellerinin oluşturulması için örgütün yönetim yaklaşımının tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

DOĞAKA personelinin mevzuatta kendilerine verilen görevlerin bir bölümüyle henüz karşılaşmamışlardır, bir bölümüyle de henüz değerlendirme yapacak kadar deneyim kazanmamışlardır. Bu sınırlılıklar içerisinde değerlendirildiğinde, personelden alınan görevlerin önem, öncelik ve yerine getirilme düzeylerine ilişkin verilerin zaman içerisinde değişiklik gösterebileceği dikkate alınmalıdır.

Bölgesel kalkınmada yerel potansiyelin harekete geçirilmesi çok önemlidir. Bunun başarılmasındaki iki temel faktör ise sosyal sermayenin güçlendirilmesi ve bölgesel kalkınma yaklaşımının kamuoyunca benimsenmesidir. Araştırmadan elde edilen bulgular DOĞAKA organlarında görevli kişilerin dahi bölgesel kalkınma konusunda bilgilendirilmeleri ihtiyacını ortaya koymaktadır. Toplanan verilerde bölgesel kalkınmanın en önemli dinamiği olan sosyal sermayeye yapılan vurguların yüzeysel kalması da dikkat çekmektedir. Bu konularda gelişmelerin sağlanamaması durumunda bölgesel kalkınma çalışmalarının merkezi yönetim anlayışıyla yürütülmesi gibi olumsuzlukların yaşanması riskinin yüksekliğine dikkat çekmek gerekmektedir.

5. EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNE DAYALI ÖNERİLER

Raporun bu bölümünde bölgenin kilit aktörleriyle yapılan görüşmeler, DOĞAKA personeliyle yapılan çalıştay ve uygulanan anket sonuçlarından çıkan eğitim ihtiyacı sırasıyla a) DOĞAKA personeline, b) DOĞAKA yararlanıcılarına ve c) DOĞAKA organlarına ilişkin öneriler olmak üzere ayrı başlıklar halinde sunulacaktır.

A) DOĞAKA Personelinin Eğitim İhtiyacına Dönük Öneriler

DOĞAKA personelinin kendilerini geliştirerek daha nitelikli hizmet sunmaları için aşağıdaki konularda eğitim almalarının yararlı olacağı düşünülmektedir (Tablo-45):

Tablo-45: DOĞAKA Personeli İçin Önerilen Eğitim Konuları

TEKNİK EĞİTİM KONULARI		KİŞİSEL GELİŞİM KONULARI	
1.	Kalkınma ve bölgesel kalkınma	1.	Etkili iletişim
2.	Kültürel ve sosyal kalkınma	2.	Stres yönetimi
3.	Kalkınma ile ilgili mevzuat	3.	Takım çalışması
4.	Kamu yönetimi ve hukuk	4.	Motivasyon teknikleri
5.	Kalkınma konusunda iyi uygulamalar ve iyi örnek uygulamalarının analizi	5.	Zaman yönetimi
6.	Etki analizi	6.	Sorun çözme yöntemleri
7.	Mali analiz, bütçe, bilanço	7.	Öfke yönetimi
8.	Yatırım danışmanlığı	8.	Kriz yönetimi
9.	Fizibilite	9.	Toplantı yönetimi
10.	İş planı hazırlama	10.	Planlama becerisi
11.	İç denetim	11.	Liderlik
12.	Ulusal ve yerel işgücü piyasası bilgileri	12.	Yaratıcılık
13.	Stratejik planlama	13.	Risk ve inisiyatif alabilme
14.	Kurumsal insan gücü planlaması	14.	Eleştirel düşünme
15.	Bilgi iletişim Teknolojileri	15.	Toplantı yönetimi
16.	Yetişkin eğitimi	16.	Öğrenmeyi öğrenme
17.	Pedagojik formasyon	17.	İş başında eğitim
18.	Etkili sunum teknikleri	18.	Hızlı deneyim kazanma yöntemleri
19.	İngilizce	19.	İş rotasyonu
20.	Raporlama, Rapor hazırlama	20.	Araştırma teknikleri
21.	Yönetim modelleri ve örgütlenme	21.	Çatışma yönetimi
22.	Bölgesel veri toplama	22.	Olumlu düşünme
23.	Veri analizi	23.	Etkili ekip oluşturma
24.	Örgütsel öğrenme	24.	Etik Kurallar (şeffaflık, hesap verilebilirlik vb.)
25.	Mevzuat (kamu yönetimi, ihale mevzuatı vb.)	25.	Kurumsal temsil
26.	Sözleşme Yönetimi	26.	Yazışma teknikleri
27.	Görünürlük		

B) DOĞAKA Yararlanıcılarının Eğitim İhtiyacına Dönük Öneriler

DOĞAKA yararlanıcılarının kendilerini geliştirerek daha nitelikli hizmet sunmaları için aşağıdaki konularda eğitim almalarının yararlı olacağı düşünülmektedir (Tablo-46):

Tablo-46: DOĞAKA Yararlanıcıları İçin Önerilen Eğitim Konuları

ÖNERİLEN EĞİTİM KONULARI	
1.	DOĞAKA'nın amaçları ve verdiği hizmetler
2.	Ekonomik kalkınma, beşeri kalkınma, bölgesel kalkınma
3.	Uygulama temelli proje geliştirme ve uygulama
4.	Kaynakların etkin ve verimli kullanılması
5.	Diğer fon kaynakları
6.	Yatırımlarla ilgili temel danışmanlık bilgileri
7.	Bölge planı
8.	İşletme yönetimi
9.	Stratejik planlama
10.	Girişimcilik
11.	Zaman planlaması
12.	Bilgi ve iletişim teknolojileri
13.	Dokümantasyon ve raporlama
14.	Ortak iş yapma kültürü
15.	İnsan Kaynakları Yönetimi
16.	Bölge ürünlerinin sertifikalandırılması, patentlerinin ve coğrafi işaretlerin alınması

C) DOĞAKA Organlarının Eğitim İhtiyacına Dönük Öneriler

DOĞAKA organları olan YK ve KK üyelerinin DOĞAKA'nın daha etkin hizmet sunmasına destek olabilmeleri için aşağıdaki konularda kendilerini geliştirmenin yararlı olacağı düşünülmektedir:

Tablo-47: DOĞAKA Organları İçin Önerilen Eğitim Konuları

ÖNERİLEN EĞİTİM KONULARI	
1.	DOĞAKA'nın amaç, görev, yetki ve verdiği hizmetler
2.	Ekonomik kalkınma, beşeri kalkınma, bölgesel kalkınma
3.	Bölgenin potansiyelleri
4.	Kalkınma konusunda dünyadaki iyi uygulama örnekleri
5.	Destek programları
6.	Proje geliştirme ve uygulama süreçleri
7.	YK ve KK'nın görev ve sorumlulukları
8.	Ajans mevzuatı
9.	Girişimcilik ve inisiyatif alma
10.	Liderlik
11.	Yönetime katılma modelleri
12.	Sosyal girişimcilik

5. EKLER

EK-1: Görüşülen Kilit Aktörler Listesi

	Adı Soyadı	İl	Bağlı Bulunduğu Kurum/Kuruluş/STK	Üyesi bulunduğu DOĞAKA Organı
1.	Muafak Özsoy	Hatay	İl Özel İdaresi Genel Sekreteri	Kalkınma Kurulu
2.	Yasemin Mıstıkoğlu	Hatay	Hatay Kadın Girişimciler Derneği	Kalkınma Kurulu
3.	Ahmet Abdullahoğlu	Hatay	Antakya Gazeteciler Cemiyeti Başkanı	Kalkınma Kurulu
4.	Ökkeş Kulakoğlu	Hatay	TÜİK Hatay Bölge Müdürü	Kalkınma Kurulu
5.	Hüseyin Aksoy	Hatay	Yayladağı Süt Üreticileri Birliği Başkanı	Kalkınma Kurulu
6.	Müfit Tennioğlu	Hatay	İTSO Bşk. Vek. / Kent Konseyi Başkan	
7.	Yahya Kemal Nalçabasmaz	Hatay	HASİAD başkanı	Kalkınma Kurulu
8.	İbrahim Yüzer	Hatay	Çevre ve Orman İl Müdürü	Kalkınma Kurulu
9.	Yılmaz Dönmez	Hatay	Zeytin ve Zeytin Üreticilerini, Zeytinyağı fabrika ve İşletmelerini Koruma Derneği	Kalkınma Kurulu
10.	Ramazan Okumuş	Kahramanmaraş	İl genel Meclis Üyesi	Yönetim Kurulu
11.	Ertuğrul Bey	Kahramanmaraş	K. Maraş YDO Koordinatörü	
12.	Gülâyşe Yetmez	Kahramanmaraş	K. Maraş Kadın Girişimciler Derneği	
13.	Mehmet Yılmaz	Kahramanmaraş	KOSGEB Müdürü	Kalkınma Kurulu
14.	Burak Günal	Kahramanmaraş	Kişisel Gelişim ve Sinerji Derneği	Kalkınma Kurulu
15.	Cafer Mert	Kahramanmaraş	KSU Rektör Yardımcısı	Kalkınma Kurulu
16.	Servet Güngör	Kahramanmaraş	Vali Yard.	Kalkınma Kurulu
17.	Zeynep Arıkan	Kahramanmaraş	Kent Konseyi	
18.	Ömer Suha Uslu	Kahramanmaraş	TKDK Koordinatörü	Kalkınma Kurulu
19.	Mustafa Taşdemir	Osmaniye	Osmaniye Sanayi Ticaret İl Müdürü	Kalkınma Kurulu
20.	Prof. Dr. Aykut Gül	Osmaniye	Rektör Yrd.	
21.	Arif Taşkaya	Osmaniye	Osmaniye Ticaret ve Sanayi Odası (OYSO) Başkanı	Yönetim kurulu üyesi
22.	Hüseyin Karalar	Osmaniye	İl Özel İdaresi Genel Sekreter Vekili	Kalkınma Kurulu
23.	M. Sadık Tunç	Osmaniye	Vali Yrd.	
24.	Zafer Asker	Osmaniye	Osmaniye Mimarlık ve Mühendislik Oda Temsilcisi ve Kültür Turizm ve Kalkındırma Derneği	

EK-2: Kilit Aktör Görüşme Soruları

1. İlinizde DOĞAKA tarafından yürütülen çalışmaları nasıl değerlendiriyorsunuz. Gözlemlediğiniz eksiklikler nelerdir?
2. Bu eksikliklerin giderilmesi ve DOĞAKA'nın daha etkin hizmet sunması için neler önerirsiniz?
3. Size göre ilinizin kalkınmasında lokomotif görevi üstlenebilecek rekabetçi yönü güçlü olan sektörler hangileridir?
4. Sizce bu sektörlerin daha da gelişmesini engelleyen hangi sorunlar vardır ve sorunları gidermek için neler yapılabilir?
5. Önümüzdeki 3-4 yıllık sürede DOĞAKA tarafından öncelik verilmesi gereken alanlar nelerdir, bu hususta neler yapılabilir?
6. İlinizde DOĞAKA faaliyetlerinde mutlaka bulunmasını istediğiniz çevreler (STK, kamu kurumları vb.) hangileridir, bu çevrelerle hangi hususlarda ve hangi sıklıkla bir araya gelinebilir, neler yapılabilir?
7. İlinizde endüstrinin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip insan kaynağını (beşeri sermayeyi) geliştirmek için hangi sektörlerde ve hangi konularda eğitimler düzenlenmesinin yararlı olacağını düşünüyorsunuz.

**EK-3: DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını
Olumlu Etkilediği Düşünülen Nitelikler**

	OLUMLU NİTELİKLER	N	X
1.	Etkili iletişim becerisi	6	19.3
2.	Analitik düşünme	5	16.1
3.	İş ve çözüm odaklı olma	4	12.9
4.	Mesleki tecrübe	4	12.9
5.	Kamuda çalışma kültürü ve deneyimi	3	9.7
6.	Organizasyon tecrübesi	2	6.5
7.	Disiplinli çalışabilme. is disiplinine sahip olma	2	6.5
8.	Risk ve inisiyatif alabilme	2	6.5
9.	Ekip çalışmasına yatkın olma	2	6.5
10.	Güler yüzlü olma	2	6.5
11.	Mevzuata hâkim olma	2	6.5
12.	Esnek olma	2	6.5
13.	Proje yönetimi tecrübesine sahip olma	1	3.2
14.	İyi bir dinleyici olma	1	3.2
15.	Pratik zekâlı olma	1	3.2
16.	Sistematik düşünebilme	1	3.2
17.	Stratejik düşünebilme	1	3.2
18.	Problem çözme becerilerine sahip olma	1	3.2
19.	İkna etme kabiliyetine sahip olma	1	3.2
20.	Paylaşımçı olma	1	3.2
21.	Hızlı hareket edebilme	1	3.2
22.	Hızlı karar verebilme	1	3.2
23.	Sorumluluk alabilme	1	3.2
24.	Aşırı is yüküne dayanabilme	1	3.2
25.	Eleştirel bakabilme	1	3.2
26.	Zamanı etkin kullanma	1	3.2
27.	İyi gözlem yapabilme	1	3.2
28.	Tutarlı ve istikrarlı olma	1	3.2
29.	Detaycı / mükemmeliyetçi olma	1	3.2
30.	Gündemi takip etme	1	3.2
31.	Standartların ve mevzuatın dışında öneriler getirebilme	1	3.2
32.	Satış ve pazarlama deneyimine sahip olma	1	3.2
33.	Esnek yönetim tarzına sahip olma	1	3.2
34.	Bireylere değer verme	1	3.2
35.	Detay işleri yaparken bile bütünü görebilme	1	3.2
36.	Kurumsal aidiyet hissi taşıma	1	3.2
37.	Mesleğe kendini adama	1	3.2
38.	Yeterli düzeyde İngilizce bilgisine sahip olma	1	3.2
39.	Yöneticinin sakin ve pozitif olması	1	3.2
40.	Görevlerin yapılmasında zorluk çıkarılmaması	1	3.2
41.	Beklenti. görev ve yetkilerin kesin sınırlarının çizilmesi	1	3.2
42.	İnsana saygı genel kuralına her durumda uyulması	1	3.2
43.	Yapılan işlerden sonra teşekkür duyma	1	3.2
44.	Yönetici ile birlikte çalışma koşullarının belirlenmesi	1	3.2

Not: Katılımcılar birden çok seçeneği işaretleyebilmişlerdir.

**EK-4: DOĞAKA Personelinin Kurumsal Performansını
Olumsuz Etkilediği Düşünülen Nitelikler**

	OLUMSUZ NİTELİKLER	N	X
1.	Kurumsal bilinç, işbirliği ve iletişim eksikliği	4	13.0
2.	Organizasyon eksikliği, işlerin yeterince programlanmıyor olması, farklı birimlerden farklı görevlerin eşzamanlı verilmesi	3	9.7
3.	Personel yetersizliği, iş yoğunluğu, çalışma saatlerinin uzun olması	3	9.7
4.	Stres yoğun bir ortamda yaşamak, sorumluluğu stres boyutuna taşımak, gücü aşan sorumluluklar almak	3	9.7
5.	Kurumun il içerisindeki hiyerarşik yapı içerisinde konumlandırılmamış olması	2	6.5
6.	Zaman yönetimi beceri eksikliği	1	3.2
7.	Yoğun ancak verimsiz çalışma	1	3.2
8.	Gürültülü çalışma ortamında performans düşüklüğü	1	3.2
9.	Anti sosyal kişilik	1	3.2
10.	Düzensizlik	1	3.2
11.	Acelecilik	1	3.2
12.	Mükemmeliyetçi olduğum için her işe emek vermem	1	3.2
13.	Kişisel bilgi sahibi olabilmek için zaman ayıramama	1	3.2
14.	Sorumsuzluk yapanlara fazla öfkelenmek	1	3.2
15.	Kısa vadeli hedeflere odaklı olunması	1	3.2
16.	Olumsuz düşünme	1	3.2
17.	Alınganlık	1	3.2
18.	Uzlaşmacı bir yaklaşım sergilememek	1	3.2
19.	Bireysel hareket etmek	1	3.2
20.	Fazla uzlaşmacı olup çatışmalardan kaçınmak	1	3.2
21.	Niteliklerin değerlendirilmemesi	1	3.2
22.	Görüş alınmaması	1	3.2
23.	Ajansın küçük yapıda olması ve sıkı yüz yüze ilişkiler nedeniyle iç denetimin bağımsızlığını, tarafsızlığını zedeleyici müdahale olabilir düşüncesi	1	3.2
24.	İngilizce bilgisinin yabancı kaynaklardan yeterince yararlanacak düzeyde olmaması	1	3.2
25.	Öngörülmeleyen bir durumda önyargılı yaklaşımla gelinmesi	1	3.2
26.	Görevlerin belirsiz olması	1	3.2
27.	Yöneticinin tutarsız davranması, günah keçisi rolünün yüklenmesi	1	3.2
28.	Gayri resmi konuşma tarzı	1	3.2
29.	Tatillerin her an iptal edilebilir veya verilmiyor olması	1	3.2

Not: Katılımcılar birden çok seçeneği işaretleyebilmişlerdir.

EK-5: DOĞAKA Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin
Hangi Kişisel Niteliklerin Ne Derece Önemli Olduğuna İlişkin Bulgular

	KİŞİSEL NİTELİKLER	N	X
1.	Analitik düşünme	29	4.52
2.	Stratejik düşünme	29	4.45
3.	Çözüm odaklı olma	28	4.39
4.	Değişime ve yeniliklere açık olma	29	4.34
5.	Sorun çözme	30	4.33
6.	Güvenilir olma	29	4.31
7.	Kendi kendini yönetme	30	4.30
8.	Öngörü (vizyon) sahibi olma	27	4.30
9.	Kendini geliştirtme arzusu içinde olma	29	4.24
10.	Etkili iletişim kurabilme	28	4.21
11.	Ekip çalışmasına yatkın olma	28	4.21
12.	Özgüvenli olma	29	4.21
13.	Kriz yönetme	29	4.17
14.	Sorumluluk alabilme	30	4.17
15.	Strese dayanıklı olma	28	4.14
16.	Uyumlu olma	28	4.11
17.	Sosyal ve girişken olma	26	4.08
18.	Zamanı etkin kullanabilme	28	4.04
19.	Yaratıcı olma	29	4.03
20.	Disiplinli olma	29	4.03
21.	Etkili sunum yapabilme	29	4.00
22.	Risk ve inisiyatif alabilme	29	3.97
23.	Dakik olma (iş zamanında yapma, işe zamanında gelme)	29	3.97
24.	Paylaşımçı olma	28	3.93
25.	Stres altında çalışabilme	29	3.90
26.	Olumlu düşünme	29	3.90
27.	Toplantıları yönetebilme	27	3.85
28.	Kalite arayışı içinde olma	27	3.85
29.	Bireysel farklılıklara saygı duyma	26	3.77
30.	Bağımsız çalışabilme	28	3.75
31.	Örgüte bağlı olma	25	3.68
32.	Örgütsel karar alma süreçlerini yönetme	28	3.64
33.	Toplantı yönetebilme	29	3.45

Not: Katılımcılar birden çok seçeneği işaretleyebilmişlerdir.

**EK-6: Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Önem Derecesi Bakımından Değerlendirmeleri**

		Hiç önemli değil	Önemsiz	Az önemli	Önemli	Çok önemli	Aritmetik Ort.
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	İlin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımına destek olmak; fuar, festival, kongre, konferans vb. etkinliklere katılmak	0.00	0.00	0.00	11.1	88.9	4.89
2.	Ajans dışında sağlanabilecek yatırım ve destek mekanizmaları konusunda yerel paydaşları bilgilendirmek	0.00	0.00	0.00	33.3	66.7	4.67
3.	İlde özel kesim tarafından yapılan yatırımları izlemek	0.00	0.00	11.1	11.1	77.8	4.67
4.	Görev alanına giren konularda araştırma konularını desteklemek,	0.00	0.00	0.00	37.5	72.5	4.63
5.	Özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren faaliyetlerine ilişkin izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerinin ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde sonuçlandırılması için takip ve koordinasyonunu yapmak	0.00	0.00	11.1	44.4	44.4	4.33
6.	Yatırım sürecinde karşılan sorunların yetkili mercilerce çözümünü takip etmek,	0.00	0.00	11.1	44.4	44.4	4.33
7.	İşletmelerin yatırım yeri konularındaki izin ve/veya ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerinde yatırımcılara rehberlik etmek.	0.00	0.00	22.2	33.3	44.4	4.22
8.	Yatırımcıların proje akıbeti hakkındaki sorularına tam ve doğru bir şekilde cevap vermek	0.00	0.00	11.1	55.6	33.3	4.22
9.	Yatırımcıların başvurularını kabul etmek	0.00	0.00	22.2	44.4	33.3	4.11
10.	Bağlı bulunduğu birimin internet sitesinin yönetimini yapmak	0.00	0.00	11.1	77.8	11.1	4.00
11.	Yatırımcıların, çevre, insan sağlığı, iş güvenliği ve gıda konularında izin alma süreçlerini kolaylaştırmak için rehberlik etmek	0.00	0.00	44.4	22.2	33.3	3.89
12.	Başvuruların ön incelemesini yapmak	0.00	0.00	33.3	44.4	22.2	3.89
13.	Görev alanına giren konularda yayınlar çıkarmak	0.00	0.00	33.3	44.4	22.2	3.89
14.	Kabul edilen projeler ile ilgili belgeleri dosyalamak, 5 yıl süre ile muhafaza etmek, bu süre sonunda elektronik ortamda muhafaza etmek	11.1	0.00	55.6	33.0	0.00	3.11
15.	Faaliyet raporlarını düzenlemek ve ilgili birimlere sunmak	11.1	0.00	77.8	11.1	0.00	2.89

**EK - 7: Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Ne Düzeyde Yerine Getirdiklerine İlişkin Görüşleri**

		Uygulamaya Başlanmadı	Yetersiz	Kabul edilebilir	İyi	Çok iyi	Aritmetik Ort.
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Faaliyet raporlarını düzenlemek ve ilgili birimlere sunmak	0.00	11.1	11.1	22.2	55.6	4.22
2.	Ajans dışında sağlanabilecek yatırım ve destek mekanizmaları konusunda yerel paydaşları bilgilendirmek	0.00	22.2	22.2	22.2	33.3	3.67
3.	Bağlı bulunduğu birimin internet sitesinin yönetimini yapmak	0.00	44.4	11.1	33.3	11.1	3.11
4.	İlin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımına destek olmak; fuar, festival, kongre, konferans vb. etkinliklere katılmak	11.1	33.3	33.3	11.1	11.1	2.78
5.	Yatırımcıların proje akıbeti hakkındaki sorularına tam ve doğru bir şekilde cevap vermek	44.4	0.00	0.00	55.6	0.00	2.67
6.	Yatırımcıların başvurularını kabul etmek	44.4	11.1	11.1	11.1	22.2	2.56
7.	Başvuruların ön incelemesini yapmak	44.4	11.1	11.1	11.1	22.2	2.56
8.	İlde özel kesim tarafından yapılan yatırımları izlemek	11.1	44.4	33.3	11.1	0.00	2.44
9.	Görev alanına giren konularda yayınlar çıkarmak	22.2	44.4	11.1	11.1	11.1	2.44
10.	Kabul edilen projeler ile ilgili belgeleri dosyalamak, 5 yıl süre ile muhafaza etmek, bu süre sonunda elektronik ortamda muhafaza etmek	33.3	22.2	11.1	33.3	0.00	2.44
11.	Yatırım sürecinde karşılan sorunların yetkili mercilerce çözümünü takip etmek,	33.3	22.2	33.3	0.00	11.1	2.33
12.	Görev alanına giren konularda araştırma konularını desteklemek,	44.4	22.2	11.1	11.1	11.1	2.22
13.	İşletmelerin yatırım yeri konularındaki izin ve/veya ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerinde yatırımcılara rehberlik etmek.	66.7	0.00	22.2	11.1	0.00	1.78
14.	Yatırımcıların, çevre, insan sağlığı, iş güvenliği ve gıda konularında izin alma süreçlerini kolaylaştırmak için rehberlik etmek	66.7	0.00	22.2	11.1	0.00	1.78
15.	Özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren faaliyetlerine ilişkin izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerinin ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde sonuçlandırılması için takip ve koordinasyonunu yapmak	77.8	0.00	11.1	11.1	0.00	1.56

**EK-8: Yatırım Destek Ofisi Personelinin Görevlerini Önemli Görme
Ve Gerçekleştirme Düzeyleri Arasındaki Farkın Belirlenmesi**

		Önem Düzeyi	Gerçekleşme Düzeyi	Fark
	GÖREVLER	X	X	X
1.	Özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren faaliyetlerine ilişkin izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerinin ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde sonuçlandırılması için takip ve koordinasyonunu yapmak	4.33	1.56	-2.77
2.	İşletmelerin yatırım yeri konularındaki izin ve/veya ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerinde yatırımcılara rehberlik etmek.	4.22	1.78	-2.44
3.	Görev alanına giren konularda araştırma konularını desteklemek,	4.63	2.22	-2.41
4.	İlde özel kesim tarafından yapılan yatırımları izlemek	4.67	2.44	-2.23
5.	İlin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımına destek olmak; fuar, festival, kongre, konferans vb. etkinliklere katılmak	4.89	2.78	-2.11
6.	Yatırımcıların, çevre, insan sağlığı, iş güvenliği ve gıda konularında izin alma süreçlerini kolaylaştırmak için rehberlik etmek	3.89	1.78	-2.11
7.	Yatırım sürecinde karşılan sorunların yetkili mercilerce çözümünü takip etmek,	4.33	2.33	-2.00
8.	Yatırımcıların proje akıbeti hakkındaki sorularına tam ve doğru bir şekilde cevap vermek	4.22	2.67	-1.55
9.	Yatırımcıların başvurularını kabul etmek	4.11	2.56	-1.55
10.	Görev alanına giren konularda yayınlar çıkarmak	3.89	2.44	-1.45
11.	Başvuruların ön incelemesini yapmak	3.89	2.56	-1.33
12.	Ajans dışında sağlanabilecek yatırım ve destek mekanizmaları konusunda yerel paydaşları bilgilendirmek	4.67	3.67	-1.00
13.	Bağlı bulunduğu birimin internet sitesinin yönetimini yapmak	4.00	3.11	-0.89
14.	Kabul edilen projeler ile ilgili belgeleri dosyalamak, 5 yıl süre ile muhafaza etmek, bu süre sonunda elektronik ortamda muhafaza etmek	3.11	2.44	-0.67
15.	Faaliyet raporlarını düzenlemek ve ilgili birimlere sunmak	2.89	4.22	+1.33

**EK-9: Sektörel Destek Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Önem Derecesi Bakımından Değerlendirmeleri**

		Hiç önemli değil	Önemsiz	Az önemli	Önemli	Çok önemli	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Bölgeye yönelik temel öncelikleri belirlemek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
2.	Bölgesel kaynaklarının artırılması ve etkin kullanımına dönük stratejiler geliştirmek ve planlar yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
3.	Analiz sonuçlarına dayalı olarak stratejik hedefleri belirlemek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
4.	Derlenen veriler ışığında Bölge Planını oluşturmak ve uygulamak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
5.	Bölgeye ilişkin nitel ve nicel veri/bilgi toplama yöntem ve araçlarını geliştirmek	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
6.	Bölgesel veri toplama ve değerlendirme sisteminin oluşturulmasında ilgili kuruluşlarla (üniversiteler, TÜİK, STK'lar vb.) işbirliği yapmak.	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
7.	Bu yöntem ve araçları kullanarak bölgeye ilişkin güncel ve güvenilir verileri toplamak	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
8.	Toplanan nitel ve nicel verileri analiz etmek	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
9.	Toplanan bilgilerin/verilerin güncelliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
10.	Bölgedeki kilit aktörleri ve paydaşlar tanımlamak, paydaş analizi yapmak	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
11.	Bölge planının hazırlanmasına katkı sağlayacak verileri elde etmek için araştırmalar yapmak ve mevcut araştırma bulgularından yararlanmak.	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
12.	Bölgenin ekonomik profilini belirlemek	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
13.	Sektörlerin mevcut durumunu, sorunlarını ve gelişme potansiyellerini değerlendirmek	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
14.	Bölgeye yönelik temel önceliklerin belirlenme sürecinde ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
15.	Bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmek.	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
16.	Sektörlerin yatırım potansiyellerini ortaya koyacak araştırmalar yaptırmak.	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
17.	Bu araştırmalara dayalı olarak hazırlanan raporların basımı, internet kanalı ile yayınlanması ve dağıtımını gerçekleştirmek.	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
18.	Sağlıklı karar verebilmek için gerekli bilgi/veri boşluklarını belirlemek	0.00	0.00	0.00	60.0	40.0	4.40
19.	Bölgedeki iş fırsatlarını ortaya çıkaracak süreçleri kurgulamak ve yönetmek	0.00	0.00	40.0	0.00	60.0	4.20
20.	Bölge Planı paydaşları ile iletişim stratejilerini belirlemek	0.00	0.00	20.0	40.0	40.0	4.20
21.	Mali Destek Programlarının tasarımına destek vermek	20.0	0.00	20.0	0.00	60.0	4.20
22.	KOBİ'lerin gelişmesine yönelik faaliyette bulunmak	0.00	0.00	25.0	50.0	25.0	4.00
23.	Mali Destek Programlarının Başvuru Rehberlerinin hazırlanmasında destek vermek	0.00	0.00	20.0	40.0	40.0	3.80
24.	Yeni girişimcilerin desteklenmesine yönelik faaliyette bulunmak	0.00	20.0	20.0	40.0	20.0	3.60
25.	Faaliyet Raporlarını ve Çalışma Programını hazırlamak ve sunmak	0.00	20.0	20.0	40.0	20.0	3.60
26.	Çalışma Programını kamuoyuna duyurmak.	20.0	20.0	0.00	40.0	20.0	3.20

EK-10: Sektörel Destek Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeleri

		Uygulamaya Başlanmadı	Yetersiz	Kabul edilebilir	İyi	Çok iyi	Aritmetik Ort.
	GÖREVLER	1	2	3	4	5	X
1.	Bölgedeki kilit aktörleri ve paydaşlar tanımlamak, paydaş analizi yapmak	0.00	20.0	0.00	20.0	60.0	4.20
2.	Bölgeye yönelik temel öncelikleri belirlemek	0.00	0.00	20.0	40.0	40.0	4.20
3.	Bölgeye ilişkin nitel ve nicel veri/bilgi toplama yöntem ve araçlarını geliştirmek	0.00	0.00	20.0	60.0	20.0	4.00
4.	Bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmek.	0.00	0.00	20.0	60.0	20.0	4.00
5.	Bölge planının hazırlanmasına katkı sağlayacak verileri elde etmek için araştırmalar yapmak ve mevcut araştırma bulgularından yararlanmak.	0.00	0.00	40.0	20.0	40.0	4.00
6.	Bölgenin ekonomik profilini belirlemek	0.00	0.00	20.0	60.0	20.0	4.00
7.	Analiz sonuçlarına dayalı olarak stratejik hedefleri belirlemek	0.00	0.00	40.0	40.0	20.0	3.80
8.	Sağlıklı karar verebilmek için gerekli bilgi/veri boşluklarını belirlemek	0.00	0.00	33.3	66.6	0.00	3.67
9.	Toplanan nitel ve nicel verileri analiz etmek	0.00	0.00	60.0	20.0	20.0	3.60
10.	Bölgeye yönelik temel önceliklerin belirlenme sürecinde ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak	0.00	20.0	20.0	40.0	20.0	3.60
11.	Bölgesel kaynaklarının artırılması ve etkin kullanımına dönük stratejiler geliştirmek ve planlar yapmak	0.00	0.00	40.0	60.0	0.00	3.60
12.	Toplanan bilgilerin/verilerin güncelliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
13.	Bölgesel veri toplama ve değerlendirme sisteminin oluşturulmasında ilgili kuruluşlarla (üniversiteler, TÜİK, STK'lar vb.) işbirliği yapmak.	20.0	20.0	0.00	20.0	40.0	3.40
14.	Derlenen veriler ışığında Bölge Planını oluşturmak ve uygulamak	20.0	0.00	20.0	40.0	20.0	3.40
15.	Bu yöntem ve araçları kullanarak bölgeye ilişkin güncel ve güvenilir verileri toplamak	0.00	20.0	60.0	0.00	20.0	3.20
16.	Faaliyet Raporlarını ve Çalışma Programını hazırlamak ve sunmak	20.0	20.0	0.00	40.0	20.0	3.20
17.	Bölge Planı paydaşları ile iletişim stratejilerini belirlemek	0.00	20.0	60.0	20.0	0.00	3.00
18.	Sektörlerin mevcut durumunu, sorunlarını ve gelişme potansiyellerini değerlendirmek	0.00	40.0	40.0	0.00	20.0	3.00
19.	Çalışma Programını kamuoyuna duyurmak.	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	3.00
20.	Mali Destek Programlarının tasarımına destek vermek	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	3.00
21.	Mali Destek Programlarının Başvuru Rehberlerinin hazırlanmasında destek vermek	20.0	40.0	0.00	20.0	20.0	2.80
22.	Bölgedeki iş fırsatlarını ortaya çıkaracak süreçleri kurgulamak ve yönetmek	0.00	60.0	20.0	20.0	0.00	2.60
23.	KOBİ'lerin gelişmesine yönelik faaliyette bulunmak	0.00	40.0	60.0	0.00	0.00	2.60
24.	Bu araştırmalara dayalı olarak hazırlanan raporların basımı, internet kanalı ile yayınlanması ve dağıtımını gerçekleştirmek.	0.00	80.0	0.00	0.00	20.0	2.60
25.	Yeni girişimcilerin desteklenmesine yönelik faaliyette bulunmak	0.00	75.0	25.0	0.00	0.00	2.25
26.	Sektörlerin yatırım potansiyellerini ortaya koyacak araştırmalar yaptırmak.	0.00	80.0	20.0	0.00	0.00	2.20

EK-11: Sektörel Destek Birimi Personelinin Görevlerini Önemli Görme Ve Gerçekleştirme Düzeyleri Arasındaki Farkın Belirlenmesi

		Önem Düzeyi	Gerçekleşme Düzeyi	Fark
	GÖREVLER	X	X	
1.	Sektörlerin yatırım potansiyellerini ortaya koyacak araştırmalar yaptırmak.	4.60	2.20	-2.40
2.	Bu araştırmalara dayalı olarak hazırlanan raporların basımı, internet kanalı ile yayınlanması ve dağıtımını gerçekleştirmek.	4.50	2.60	-1.90
3.	Sektörlerin mevcut durumunu, sorunlarını ve gelişme potansiyellerini değerlendirmek	4.80	3.00	-1.80
4.	Bu yöntem ve araçları kullanarak bölgeye ilişkin güncel ve güvenilir verileri toplamak	4.80	3.20	-1.60
5.	Bölgedeki iş fırsatlarını ortaya çıkaracak süreçleri kurgulamak ve yönetmek	4.20	2.60	-1.60
6.	Derlenen veriler ışığında Bölge Planını oluşturmak ve uygulamak	5.00	3.40	-1.60
7.	Bölgesel veri toplama ve değerlendirme sisteminin oluşturulmasında ilgili kuruluşlarla (üniversiteler, TÜİK, STK'lar vb.) işbirliği yapmak.	4.80	3.40	-1.40
8.	Bölgesel kaynaklarının artırılması ve etkin kullanımına dönük stratejiler geliştirmek ve planlar yapmak	5.00	3.60	-1.40
9.	KOBİ'lerin gelişmesine yönelik faaliyette bulunmak	4.00	2.60	-1.40
10.	Mali Destek Programlarının Başvuru Rehberlerinin hazırlanmasında destek vermek	4.20	2.80	-1.40
11.	Yeni girişimcilerin desteklenmesine yönelik faaliyette bulunmak	3.60	2.25	-1.35
12.	Toplanan bilgilerin/verilerin güncelliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek	4.80	3.50	-1.30
13.	Toplanan nitel ve nicel verileri analiz etmek	4.80	3.60	-1.20
14.	Analiz sonuçlarına dayalı olarak stratejik hedefleri belirlemek	5.00	3.80	-1.20
15.	Bölge Planı paydaşları ile iletişim stratejilerini belirlemek	4.20	3.00	-1.20
16.	Bölgeye yönelik temel önceliklerin belirlenme sürecinde ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak	4.60	3.60	-1.00
17.	Bölgeye ilişkin nitel ve nicel veri/bilgi toplama yöntem ve araçlarını geliştirmek	4.80	4.00	-0.80
18.	Bölgeye yönelik temel öncelikleri belirlemek	5.00	4.20	-0.80
19.	Bölge planının hazırlanmasına katkı sağlayacak verileri elde etmek için araştırmalar yapmak ve mevcut araştırma bulgularından yararlanmak.	4.80	4.00	-0.80
20.	Bölgenin ekonomik profilini belirlemek	4.80	4.00	-0.80
21.	Mali Destek Programlarının tasarımına destek vermek	3.80	3.00	-0.80
22.	Sağlıklı karar verebilmek için gerekli bilgi/veri boşluklarını belirlemek	4.40	3.67	-0.73
23.	Bölgedeki kilit aktörleri ve paydaşlar tanımlamak, paydaş analizi yapmak	4.80	4.20	-0.60
24.	Bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmek.	4.60	4.00	-0.60
25.	Faaliyet Raporlarını ve Çalışma Programını hazırlamak ve sunmak	3.60	3.20	-0.40
26.	Çalışma Programını kamuoyuna duyurmak.	3.20	3.00	-0.20

EK-12: İzleme Ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular

		Hiç önemli değil	Önemsiz	Az önemli	Önemli	Çok önemli	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Uygulanacak projelerin risk ve ihtiyaç analizlerini yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
2.	DOĞAKA'nın bilgi işlem sistemini etkin olarak kullanmak	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
3.	Projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek	0.00	0.00	0.00	20.0	80.0	4.80
4.	Proje uygulama ve izlemesine ilişkin olarak yararlanıcılara eğitim vermek	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
5.	Bilgi-işlem sisteminin geliştirilmesine katkı sağlamak	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
6.	Proje izleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin verilerin bilgi sistemine güncel olarak aktarılmasını sağlamak	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
7.	Proje izleme ve değerlendirmesine ilişkin verileri analiz etmek	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
8.	İzleme ve değerlendirmede projenin başarı göstergelerini etkin biçimde kullanmak	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
9.	Ödemelere ilişkin hususları Muhasebe ve Ödeme Birimi ile paylaşmak	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
10.	Destek programlarının değerlendirme raporlarını hazırlamak	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
11.	Projelerin etki değerlemesini yapmak	0.00	0.00	20.0	0.00	80.0	4.60
12.	Destek programlarının başarı göstergeleri setinin oluşturulmasına katkı sağlamak	0.00	0.00	0.00	40.0	60.0	4.60
13.	Projelerin sözleşmelerde belirtilen kural ve usullere göre uygulanmasını temin etmek	0.00	0.00	20.0	20.0	60.0	4.40
14.	Yararlanıcıların ödeme taleplerini teknik açıdan değerlendirmek	0.00	0.00	20.0	20.0	60.0	4.40
15.	Proje değerlendirme raporları hazırlamak	0.00	0.00	0.00	60.0	40.0	4.40
16.	Başvuru sahipleriyle sözleşme sürecini (imzalanıncaya kadar) yürütmek	0.00	0.00	20.0	40.0	40.0	4.20
17.	Başvuru sahiplerinin uygulama kapasitelerini değerlendirmek	0.00	0.00	20.0	40.0	40.0	4.20
18.	Yararlanıcıları bilgi sisteminin etkin kullanımı konusunda bilgilendirmek	0.00	20.0	0.00	20.0	60.0	4.20
19.	Hibe çağrısı ve proje uygulama süreçlerinde yararlanıcıların sorularını cevaplamak	0.00	0.00	0.00	80.0	20.0	4.20
20.	Projelerin uygulama sürecini izlemek ve uygulamalarda karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik yararlanıcılara rehberlik etmek	0.00	0.00	0.00	80.0	20.0	4.20
21.	Projelerin uygulanmasına ilişkin yol haritalarını yararlanıcılarla birlikte hazırlamak	0.00	20.0	0.00	40.0	40.0	4.00
22.	Sıkça sorulan sorulardan oluşan bir listeyi cevapları ile birlikte Ajansın internet sitesinde yayınlamak	0.00	0.00	40.0	20.0	40.0	4.00
23.	Yararlanıcıların değişiklik taleplerini değerlendirmek	0.00	20.0	0.00	40.0	40.0	4.00
24.	Hazırlanan raporları özetlemek	0.00	0.00	20.0	60.0	20.0	4.00
25.	İzleme ve değerlendirme süreçlerinde görev alabilecek kamu personeli seçimine destek sağlamak	0.00	0.00	20.0	60.0	20.0	4.00

EK-13: İzleme Ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

		Uygulamaya Başlanmadı	Yetersiz	Kabul edilebilir	İyi	Çok iyi	Aritmetik Ort.
	GÖREVLER	1	2	3	4	5	X
1.	DOĞAKA'nın bilgi işlem sistemini etkin olarak kullanmak	20.0	0.00	0.00	40.0	40.0	3.80
2.	Bilgi-işlem sisteminin geliştirilmesine katkı sağlamak	20.0	0.00	0.00	40.0	40.0	3.80
3.	Proje izleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin verilerin bilgi sistemine güncel olarak aktarılmasını sağlamak	20.0	0.00	0.00	40.0	40.0	3.80
4.	Proje izleme ve değerlendirmesine ilişkin verileri analiz etmek	20.0	0.00	0.00	40.0	40.0	3.80
5.	Yararlanıcıları bilgi sisteminin etkin kullanımı konusunda bilgilendirmek	20.0	0.00	0.00	40.0	40.0	3.80
6.	Hibe çağrısı ve proje uygulama süreçlerinde yararlanıcıların sorularını cevaplamak	20.0	0.00	0.00	40.0	40.0	3.80
7.	Sıkça sorulan sorulardan oluşan bir listeyi cevapları ile birlikte Ajansın internet sitesinde yayınlamak	0.00	0.00	20.0	80.0	0.00	3.80
8.	Yararlanıcıların ödeme taleplerini teknik açıdan değerlendirmek	25.0	0.00	0.00	25.0	50.0	3.75
9.	İzleme ve değerlendirmede projenin başarı göstergelerini etkin biçimde kullanmak	20.0	0.00	20.0	20.0	40.0	3.60
10.	Yararlanıcıların değişiklik taleplerini değerlendirmek	20.0	0.00	0.00	80.0	0.00	3.40
11.	Uygulanacak projelerin risk ve ihtiyaç analizlerini yapmak	20.0	0.00	40.0	20.0	20.0	3.20
12.	Projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek	40.0	0.00	0.00	20.0	40.0	3.20
13.	Projelerin sözleşmelerde belirtilen kural ve usullere göre uygulanmasını temin etmek	40.0	0.00	0.00	20.0	40.0	3.20
14.	Proje değerlendirme raporları hazırlamak	40.0	0.00	0.00	20.0	40.0	3.20
15.	Ödemelere ilişkin hususları Muhasebe ve Ödeme Birimi ile paylaşmak	40.0	0.00	0.00	40.0	20.0	3.00
16.	Başvuru sahiplerinin uygulama kapasitelerini değerlendirmek	40.0	0.00	0.00	40.0	20.0	3.00
17.	Projelerin uygulanmasına ilişkin yol haritalarını yararlanıcılarla birlikte hazırlamak	40.0	0.00	0.00	40.0	20.0	3.00
18.	Proje uygulama ve izlemesine ilişkin olarak yararlanıcılara eğitim vermek	40.0	0.00	20.0	20.0	20.0	2.80
19.	Başvuru sahipleriyle sözleşme sürecini (imzalanıncaya kadar) yürütmek	40.0	0.00	20.0	20.0	20.0	2.80
20.	Projelerin uygulama sürecini izlemek ve uygulamalarda karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik yararlanıcılara rehberlik etmek	40.0	0.00	20.0	20.0	20.0	2.80
21.	Hazırlanan raporları özetlemek	40.0	0.00	20.0	40.0	0.00	2.60
22.	Destek programlarının değerlendirme raporlarını hazırlamak	60.0	0.00	0.00	40.0	0.00	2.20
23.	Destek programlarının başarı göstergeleri setinin oluşturulmasına katkı sağlamak	60.0	0.00	20.0	0.00	20.0	2.20
24.	Projelerin etki değerlemesini yapmak	80.0	0.00	0.00	0.00	20.0	1.80
25.	İzleme ve değerlendirme süreçlerinde görev alabilecek kamu personeli seçimine destek sağlamak	80.0	0.00	20.0	20.0	0.00	1.60

EK-14: İzleme Ve Değerlendirme Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması

		Önem Düzeyi	Gerçekleşme Düzeyi	Fark
	GÖREVLER	X	X	X
1.	Projelerin etki değerlemesini yapmak	4.60	1.80	-2.80
2.	Destek programlarının değerlendirme raporlarını hazırlamak	4.60	2.20	-2.40
3.	Destek programlarının başarı göstergeleri setinin oluşturulmasına katkı sağlamak	4.60	2.20	-2.40
4.	İzleme ve değerlendirme süreçlerinde görev alabilecek kamu personeli seçimine destek sağlamak	4.00	1.60	-2.40
5.	Uygulanacak projelerin risk ve ihtiyaç analizlerini yapmak	5.00	3.20	-1.80
6.	Proje uygulama ve izlemesine ilişkin olarak yararlanıcılara eğitim vermek	4.60	2.80	-1.80
7.	Projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek	4.80	3.20	-1.60
8.	Ödemelere ilişkin hususları Muhasebe ve Ödeme Birimi ile paylaşmak	4.60	3.00	-1.60
9.	Başvuru sahipleriyle sözleşme sürecini (imzalanıncaya kadar) yürütmek	4.20	2.80	-1.40
10.	Projelerin uygulama sürecini izlemek ve uygulamalarda karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik yararlanıcılara rehberlik etmek	4.20	2.80	-1.40
11.	Hazırlanan raporları özetlemek	4.00	2.60	-1.40
12.	Proje değerlendirme raporları hazırlamak	4.40	3.20	-1.20
13.	Başvuru sahiplerinin uygulama kapasitelerini değerlendirmek	4.20	3.00	-1.20
14.	Projelerin sözleşmelerde belirtilen kural ve usullere göre uygulanmasını temin etmek	4.40	3.20	-1.20
15.	DOGAKA' nın bilgi işlem sistemini etkin olarak kullanmak	4.80	3.80	-1.00
16.	Projelerin uygulanmasına ilişkin yol haritalarını yararlanıcılarla birlikte hazırlamak	4.00	3.00	-1.00
17.	İzleme ve değerlendirmede projenin başarı göstergelerini etkin biçimde kullanmak	4.60	3.60	-1.00
18.	Bilgi-işlem sisteminin geliştirilmesine katkı sağlamak	4.60	3.80	-0.80
19.	Proje izleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin verilerin bilgi sistemine güncel olarak aktarılmasını sağlamak	4.60	3.80	-0.80
20.	Proje izleme ve değerlendirmesine ilişkin verileri analiz etmek	4.60	3.80	-0.80
21.	Yararlanıcıların ödeme taleplerini teknik açıdan değerlendirmek	4.40	3.75	-0.65
22.	Yararlanıcıların değişiklik taleplerini değerlendirmek	4.00	3.40	-0.60
23.	Yararlanıcıları bilgi sisteminin etkin kullanımı konusunda bilgilendirmek	4.20	3.80	-0.40
24.	Hibe çağrısı ve proje uygulama süreçlerinde yararlanıcıların sorularını cevaplamak	4.20	3.80	-0.40
25.	Sıkça sorulan sorulardan oluşan bir listeyi cevapları ile birlikte Ajansın internet sitesinde yayınlamak	4.00	3.80	-0.20

EK-15: Tanıtım Ve Halka İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular

		Hiç önemli değil	Önemsiz	Az önemli	Önemli	Çok önemli	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Medya takibi çalışmalarını yürütmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
2.	Ajans ile ilgili tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarını koordine etmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
3.	Tanıtım materyallerinin (broşür, tanıtım filmi, afiş, özendirme malzemeleri vb.) hazırlığını koordine etmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
4.	İnternet sitesinin güncel tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
5.	Tanıtım ve halkla ilişkiler stratejisinin belirlenmesini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
6.	Yatırım Tanıtım reklamlarını diğer birimlerle eş güdüm halinde yürütmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
7.	Kurumsal Kimlik Çalışmalarını yürütmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
8.	Ajans faaliyet raporlarını ve programlarını kamuoyuna duyurmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
9.	Bütçe taslağını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
10.	Ajansın insan kaynakları politikasını geliştirmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
11.	Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gerekli eğitimleri gerçekleştirmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
12.	Desteklenen projelerin ödemelerini gerçekleştirmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
13.	Mal, malzeme, hizmet alım ödemelerini yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
14.	Desteklenen projelerin ödeme taleplerini mali açıdan değerlendirmek,	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
15.	Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
16.	Ajansın internet sayfasını oluşturmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
17.	Bilgi ve iletişim teknolojileri faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
18.	Medya ile iletişim sağlamak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
19.	Ulusal ve Uluslar arası fuar, festival, toplantı, konferans ve etkinlikleri takip etmek ve Ajansı temsilen katılım sağlamak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50

20.	Destek hizmet birimlerinde görev alan personelin sevk ve idaresini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
21.	Yönetim kurulu ve kalkınma kurulu toplantı organizasyonlarını koordine etmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
22.	Bu toplantılar ile ilgili basın bilgilendirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
23.	Gelirlerin ve bütçe katkılarının takibini yapmak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
24.	Hizmet binalarının seçimi, kiralanması, donatım ve tefrişi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
25.	Demirbaşlar ile taşınır ve taşınmazların bakım ve onarımını sağlamak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
26.	Sarf Malzemeleri İhtiyaç Tespit ve Teminini yapmak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
27.	Mal ve Hizmet alımı sözleşmelerini yapmak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
28.	Ajans harcama programını hazırlamak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
29.	Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
30.	Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
31.	Fiziki mekân ihtiyacının tespitini yapmak	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
32.	Ulaşım ve Diğer Destek Hizmetlerinin Tespiti ve Teminini yapmak	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
33.	Geliştirilen politikaların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
34.	Yönetim bilgi sistemi alt yapı çalışmalarını koordine etmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
35.	Birimin çalışma ve faaliyet raporlarını hazırlamak ve sunmak	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
36.	Desteklenen projelerin mali yönetimini kontrol etmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
37.	Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
38.	DPT Müsteşarlığıyla gerekli koordinasyonu yürütmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
39.	Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
40.	Bölgedeki diğer kurumların plan, proje ve toplantılarını takip etmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
41.	Uluslararası, ulusal ve bölgesel konularda ilişkileri geliştirmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
42.	Ajansın sağladığı desteklerin mali denetimini yapmak.	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50

EK-16: Tanıtım Ve Halka İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

		Uygulamaya Başlanmadı	Yetersiz	Kabul Edilebilir	İyi	Çok İyi	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Medya ile iletişim sağlamak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
2.	İnternet sitesinin güncel tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
3.	Bu toplantılar ile ilgili basın bilgilendirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
4.	Ajans faaliyet raporlarını ve programlarını kamuoyuna duyurmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
5.	Ajansın internet sayfasını oluşturmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
6.	Ajans ile ilgili tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarını koordine etmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
7.	Tanıtım materyallerinin (broşür, tanıtım filmi, afiş, özendirme malzemeleri vb.) hazırlığını koordine etmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
8.	Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gerekli eğitimleri gerçekleştirmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
9.	Medya takibi çalışmalarını yürütmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
10.	Ulusal ve Uluslararası fuar, festival, toplantı, konferans ve etkinlikleri takip etmek ve Ajansı temsilen katılım sağlamak	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
11.	Tanıtım ve halkla ilişkiler stratejisinin belirlenmesini koordine etmek	0.00	50.0	0.00	0.00	50.0	3.50
12.	Yatırım Tanıtım reklamlarını diğer birimlerle eş güdümlü halde yürütmek	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
13.	Kurumsal Kimlik Çalışmalarını yürütmek	0.00	50.0	0.00	50.0	0.00	3.00
14.	Desteklenen projelerin ödemelerini gerçekleştirmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
15.	Mal, malzeme, hizmet alım ödemelerini yapmak	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
16.	Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
17.	Bilgi ve iletişim teknolojileri faaliyetlerini koordine etmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
18.	Yönetim kurulu ve kalkınma kurulu toplantı organizasyonlarını koordine etmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
19.	Hizmet binalarının seçimi, kiralanması, donatım ve tefrişi faaliyetlerini koordine etmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
20.	Demirbaşlar ile taşınır ve taşınmazların bakım ve onarımını sağlamak	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00

21.	Sarf Malzemeleri İhtiyaç Tespit ve Teminini yapmak	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
22.	Fiziki mekân ihtiyacının tespitini yapmak	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
23.	Ulaşım ve Diğer Destek Hizmetlerinin Tespiti ve Teminini yapmak	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
24.	Yönetim bilgi sistemi alt yapı çalışmalarını koordine etmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
25.	Bölgedeki diğer kurumların plan, proje ve toplantılarını takip etmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
26.	Uluslar arası, ulusal ve bölgesel konularda ilişkileri geliştirmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
27.	Destek hizmet birimlerinde görev alan personelin sevk ve idaresini koordine etmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
28.	Birimin çalışma ve faaliyet raporlarını hazırlamak ve sunmak	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
29.	Bütçe taslağını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
30.	Gelirlerin ve bütçe katkılarının takibini yapmak	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
31.	Mal ve Hizmet alımı sözleşmelerini yapmak	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
32.	Ajans harcama programını hazırlamak	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
33.	Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
34.	Ajansın insan kaynakları politikasını geliştirmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
35.	Geliştirilen politikaların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
36.	Desteklenen projelerin mali yönetimini kontrol etmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
37.	Desteklenen projelerin ödeme taleplerini mali açıdan değerlendirmek,	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
38.	Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
39.	Ajansın sağladığı desteklerin mali denetimini yapmak.	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
40.	Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak	100.0	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
41.	DPT Müsteşarlığıyla gerekli koordinasyonu yürütmek	100.0	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
42.	Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak	100.0	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00

EK-17: Tanıtım Ve Halka İlişkiler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Önemli Görme Ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması

		Önem Düzeyi	Gerçekleşme Düzeyi	Fark
	GÖREVLER	X	X	
1.	Bütçe taslağını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak	5.00	2.50	-2.50
2.	Ajansın insan kaynakları politikasını geliştirmek	5.00	2.50	-2.50
3.	Desteklenen projelerin ödeme taleplerini mali açıdan değerlendirmek,	5.00	2.50	-2.50
4.	Kurumsal kimlik çalışmalarını yürütmek	5.00	3.00	-2.00
5.	Desteklenen projelerin ödemelerini gerçekleştirmek	5.00	3.00	-2.00
6.	Mal, malzeme, hizmet alım ödemelerini yapmak	5.00	3.00	-2.00
7.	Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak	5.00	3.00	-2.00
8.	Bilgi ve iletişim teknolojileri faaliyetlerini koordine etmek	5.00	3.00	-2.00
9.	Destek hizmet birimlerinde görev alan personelin sevk ve idaresini koordine etmek	4.50	2.50	-2.00
10.	Gelirlerin ve bütçe katkılarının takibini yapmak	4.50	2.50	-2.00
11.	Mal ve Hizmet alımı sözleşmelerini yapmak	4.50	2.50	-2.00
12.	Ajans harcama programını hazırlamak	4.50	2.50	-2.00
13.	Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak	4.50	2.50	-2.00
14.	Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek	4.50	2.50	-2.00
15.	Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak	3.00	1.00	-2.00
16.	Tanıtım ve halkla ilişkiler stratejisinin belirlenmesini koordine etmek	5.00	3.50	-1.50
17.	Yatırım tanıtım reklamlarını diğer birimlerle es güdüm halinde yürütmek	5.00	3.50	-1.50
18.	Yönetim kurulu ve kalkınma kurulu toplantı organizasyonlarını koordine etmek	4.50	3.00	-1.50
19.	Hizmet binalarının seçimi, kiralanması, donatım ve tefrişi faaliyetlerini koordine etmek	4.50	3.00	-1.50
20.	Demirbaşlar ile taşınır ve taşınmazların bakım ve onarımını sağlamak	4.50	3.00	-1.50
21.	Sarf Malzemeleri İhtiyaç Tespit ve Teminini yapmak	4.50	3.00	-1.50
22.	Geliştirilen politikaların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütmek	4.00	2.50	-1.50
23.	DPT Müsteşarlığıyla gerekli koordinasyonu yürütmek	2.50	1.00	-1.50
24.	Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak	2.50	1.00	-1.50
25.	Medya takibi çalışmalarını yürütmek	5.00	4.00	-1.00

26.	Fiziki mekân ihtiyacının tespitini yapmak	4.00	3.00	-1.00
27.	Ulaşım ve diğer destek hizmetlerinin tespiti ve teminini yapmak	4.00	3.00	-1.00
28.	Yönetim bilgi sistemi alt yapı çalışmalarını koordine etmek	4.00	3.00	-1.00
29.	Birimin çalışma ve faaliyet raporlarını hazırlamak ve sunmak	3.50	2.50	-1.00
30.	Ajans ile ilgili tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarını koordine etmek	5.00	4.50	-0.50
31.	Tanıtım materyallerinin (broşür, tanıtım filmi, afis, özendirme malzemeleri vb.) hazırlığını koordine etmek	5.00	4.50	-0.50
32.	Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gerekli eğitimleri gerçekleştirmek	5.00	4.50	-0.50
33.	Ulusal ve Uluslar arası fuar, festival, toplantı, konferans ve etkinlikleri takip etmek ve Ajansı temsilen katılım sağlamak	4.50	4.00	-0.50
34.	Desteklenen projelerin mali yönetimini kontrol etmek	3.00	2.50	-0.50
35.	İnternet sitesinin güncel tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	5.00	5.00	0.00
36.	Ajans faaliyet raporlarını ve programlarını kamuoyuna duyurmak	5.00	5.00	0.00
37.	Ajansın internet sayfasını oluşturmak	5.00	5.00	0.00
38.	Bölgedeki diğer kurumların plan, proje ve toplantılarını takip etmek	2.50	2.50	0.00
39.	Uluslar arası, ulusal ve bölgesel konularda ilişkileri geliştirmek	2.50	2.50	0.00
40.	Ajansın sağladığı desteklerin mali denetimini yapmak.	2.50	2.50	0.00
41.	Medya ile iletişim sağlamak	4.50	5.00	0.50
42.	Toplantılar ile ilgili basının bilgilendirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	4.50	5.00	0.50

**EK-18: İdari Ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular**

		Hiç önemli değil	Önemsiz	Az önemli	Önemli	Çok önemli	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Birimin çalışma ve faaliyet raporlarını hazırlamak ve sunmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
2.	Bütçe taslağını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
3.	Gelirlerin ve bütçe katkılarının takibini yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
4.	Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
5.	Mal, malzeme, hizmet alım ödemelerini yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
6.	Desteklenen projelerin ödeme taleplerini mali açıdan değerlendirmek,	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
7.	Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
8.	Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
9.	Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
10.	DPT Müsteşarlığıyla gerekli koordinasyonu yürütmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
11.	Hizmet binalarının seçimi, kiralınması, donatım ve tefrişi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
12.	Demirbaşlar ile taşınır ve taşınmazların bakım ve onarımını sağlamak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
13.	Ulaşım ve Diğer Destek Hizmetlerinin Tespiti ve Teminini yapmak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
14.	Sarf Malzemeleri İhtiyaç Tespit ve Teminini yapmak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
15.	Mal ve Hizmet alımı sözleşmelerini yapmak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
16.	Ajans harcama programını hazırlamak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
17.	Geliştirilen politikaların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
18.	Desteklenen projelerin ödemelerini gerçekleştirmek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
19.	Ajansın sağladığı desteklerin mali denetimini yapmak.	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
20.	Destek hizmet birimlerinde görev alan personelin sevk ve idaresini koordine etmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
21.	Ajans faaliyet raporlarını ve programlarını kamuoyuna duyurmak	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4,00
22.	Desteklenen projelerin mali yönetimini kontrol etmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
23.	Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
24.	Tanıtım materyallerinin (broşür, tanıtım filmi, afiş, özendirme malzemeleri vb.) hazırlığını koordine etmek	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50

25.	Fiziki mekân ihtiyacının tespitini yapmak	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
26.	Ajansın insan kaynakları politikasını geliştirmek	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
27.	Medya ile iletişim sağlamak	0.00	50.0	0.00	50.0	0.00	3.00
28.	Ajans ile ilgili tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarını koordine etmek	0.00	50.0	0.00	50.0	0.00	3.00
29.	İnternet sitesinin güncel tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	50.0	0.00	50.0	0.00	3.00
30.	Uluslar arası, ulusal ve bölgesel konularda ilişkileri geliştirmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
31.	Tanıtım ve halkla ilişkiler stratejisinin belirlenmesini koordine etmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
32.	Yatırım Tanıtım reklamlarını diğer birimlerle eş güdüm halinde yürütmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
33.	Kurumsal Kimlik Çalışmalarını yürütmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
34.	Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gerekli eğitimleri gerçekleştirmek	0.00	50.0	0.00	50.0	0.00	3.00
35.	Ajansın internet sayfasını oluşturmak	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
36.	Bilgi ve iletişim teknolojileri faaliyetlerini koordine etmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
37.	Yönetim bilgi sistemi alt yapı çalışmalarını koordine etmek	50.0	0.00	0.00	0.00	50.0	3.00
38.	Medya takibi çalışmalarını yürütmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
39.	Ulusal ve Uluslar arası fuar, festival, toplantı, konferans ve etkinlikleri takip etmek ve Ajansı temsilen katılım sağlamak	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
40.	Bölgedeki diğer kurumların plan, proje ve toplantılarını takip etmek	50.0	0.00	0.00	50.0	0.00	2.50
41.	Yönetim kurulu ve kalkınma kurulu toplantı organizasyonlarını koordine etmek	50.0	0.00	50.0	0.00	0.00	2.00
42.	YK ve KK toplantıları ile ilgili basın bilgilendirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	50.0	0.00	50.0	0.00	0.00	2.00

**EK-19: İdari Ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular**

		Uygulamaya Başlanmadı	Yetersiz	Kabul Edilebilir	İyi	Çok İyi	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	DPT Müsteşarlığıyla gerekli koordinasyonu yürütmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
2.	Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
3.	Ajans faaliyet raporlarını ve programlarını kamuoyuna duyurmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
4.	Bütçe taslağını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
5.	Gelirlerin ve bütçe katkılarının takibini yapmak	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
6.	Hizmet binalarının seçimi, kiralanması, donatım ve tefrişi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
7.	Geliştirilen politikaların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
8.	Desteklenen projelerin ödemelerini gerçekleştirmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
9.	Desteklenen projelerin mali yönetimini kontrol etmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
10.	Fiziki mekân ihtiyacının tespitini yapmak	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
11.	Medya ile iletişim sağlamak	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
12.	Uluslar arası, ulusal ve bölgesel konularda ilişkileri geliştirmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
13.	Tanıtım ve halkla ilişkiler stratejisinin belirlenmesini koordine etmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
14.	Yatırım Tanıtım reklamlarını diğer birimlerle eş güdüm halinde yürütmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
15.	Kurumsal Kimlik Çalışmalarını yürütmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
16.	Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gerekli eğitimleri gerçekleştirmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
17.	Bölgedeki diğer kurumların plan, proje ve toplantılarını takip etmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
18.	Yönetim kurulu ve kalkınma kurulu toplantı organizasyonlarını koordine etmek	0.00	0.00	50.0	0.00	50.0	4.00
19.	Mal, malzeme, hizmet alım ödemelerini yapmak	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
20.	Desteklenen projelerin ödeme taleplerini mali açıdan değerlendirmek,	0.00	50.0	0.00	0.00	50.0	3.50
21.	Demirbaşlar ile taşınır ve taşınmazların bakım ve onarımını sağlamak	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
22.	Ajansın sağladığı desteklerin mali denetimini yapmak.	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
23.	Ajans ile ilgili tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarını koordine etmek	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50

24.	İnternet sitesinin güncel tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	50.0	50.0	0.00	3.50
25.	Birimin çalışma ve faaliyet raporlarını hazırlamak ve sunmak	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
26.	Destek hizmet birimlerinde görev alan personelin sevk ve idaresini koordine etmek	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
27.	Ajansın internet sayfasını oluşturmak	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
28.	Bilgi ve iletişim teknolojileri faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
29.	Yönetim bilgi sistemi alt yapı çalışmalarını koordine etmek	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
30.	Medya takibi çalışmalarını yürütmek	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
31.	Ulusal ve Uluslar arası fuar, festival, toplantı, konferans ve etkinlikleri takip etmek ve Ajansı temsilen katılım sağlamak	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
32.	YK ve KK toplantıları ile ilgili basın bilgilendirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
33.	Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak	0.00	50.0	50.0	0.00	0.00	2.50
34.	Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak	0.00	50.0	50.0	0.00	0.00	2.50
35.	Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek	0.00	50.0	50.0	0.00	0.00	2.50
36.	Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak	0.00	50.0	50.0	0.00	0.00	2.50
37.	Ajans harcama programını hazırlamak	0.00	50.0	50.0	0.00	0.00	2.50
38.	Tanıtım materyallerinin (broşür, tanıtım filmi, afiş, özendirme malzemeleri vb.) hazırlığını koordine etmek	0.00	50.0	50.0	0.00	0.00	2.50
39.	Ajansın insan kaynakları politikasını geliştirmek	0.00	50.0	50.0	0.00	0.00	2.50
40.	Ulaşım ve Diğer Destek Hizmetlerinin Tespiti ve Teminini yapmak	50.0	0.00	50.0	0.00	0.00	2.00
41.	Sarf Malzemeleri İhtiyaç Tespit ve Teminini yapmak	50.0	0.00	50.0	0.00	0.00	2.00
42.	Mal ve Hizmet alımı sözleşmelerini yapmak	50.0	0.00	50.0	0.00	0.00	2.00

**EK-20: İdari Ve Mali İşler Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Önemli Görme Ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması**

		Önem Düzeyi	Gerçekleşme Düzeyi	Fark
	GÖREVLER	X	X	X
1.	Harcama programı tahmini gelirlerini hesaplamak	5.00	2.50	-2.50
2.	Personelin maaş, avans, yolluk gibi ödemelerini yapmak	5.00	2.50	-2.50
3.	Sözleşme feshi, usulsüzlük vb. sebeplerden kaynaklanan geri ödemeleri takip etmek	5.00	2.50	-2.50
4.	Ajansın sağladığı desteklerle ilgili mali açıdan yasal takip gerektiren işlemleri yapmak	5.00	2.50	-2.50
5.	Ulaşım ve diğer destek hizmetlerinin tespiti ve teminini yapmak	4.50	2.00	-2.50
6.	Sarf Malzemeleri İhtiyaç Tespit ve Teminini yapmak	4.50	2.00	-2.50
7.	Mal ve Hizmet alımı sözleşmelerini yapmak	4.50	2.00	-2.50
8.	Birimin çalışma ve faaliyet raporlarını hazırlamak ve sunmak	5.00	3.00	-2.00
9.	Ajans harcama programını hazırlamak	4.50	2.50	-2.00
10.	Mal, malzeme, hizmet alım ödemelerini yapmak	5.00	3.50	-1.50
11.	Desteklenen projelerin ödeme taleplerini mali açıdan değerlendirmek,	5.00	3.50	-1.50
12.	Bütçe taslağını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak	5.00	4.00	-1.00
13.	Gelirlerin ve bütçe katkılarının takibini yapmak	5.00	4.00	-1.00
14.	Demirbaşlar ile taşınır ve taşınmazların bakım ve onarımını sağlamak	4.50	3.50	-1.00
15.	Ajansın sağladığı desteklerin mali denetimini yapmak.	4.50	3.50	-1.00
16.	Destek hizmet birimlerinde görev alan personelin sevk ve idaresini koordine etmek	4.00	3.00	-1.00
17.	Tanıtım materyallerinin (broşür, tanıtım filmi, afis, özendirme malzemeleri vb.) hazırlığını koordine etmek	3.50	2.50	-1.00
18.	Ajansın insan kaynakları politikasını geliştirmek	3.50	2.50	-1.00
19.	Hizmet binalarının seçimi, kiralanması, donatım ve tefrişi faaliyetlerini koordine etmek	4.50	4.00	-0.50
20.	Geliştirilen politikaların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütmek	4.50	4.00	-0.50
21.	Desteklenen projelerin ödemelerini gerçekleştirmek	4.50	4.00	-0.50
22.	Desteklenen projelerin mali yönetimini kontrol etmek	4.00	4.00	0.00
23.	Ajansın internet sayfasını oluşturmak	3.00	3.00	0.00
24.	Bilgi ve iletişim teknolojileri faaliyetlerini koordine etmek	3.00	3.00	0.00

25.	Yönetim bilgi sistemi alt yapı çalışmalarını koordine etmek	3.00	3.00	0.00
26.	DPT Müsteşarlığıyla gerekli koordinasyonu yürütmek	4.50	5.00	+0.50
27.	Fiziki mekân ihtiyacının tespitini yapmak	3.50	4.00	+0.50
28.	Ajans ile ilgili tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarını koordine etmek	3.00	3.50	+0.50
29.	İnternet sitesinin güncel tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	3.00	3.50	+0.50
30.	Medya takibi çalışmalarını yürütmek	2.50	3.00	+0.50
31.	Ulusal ve Uluslararası fuar, festival, toplantı, konferans ve etkinlikleri takip etmek ve Ajansı temsilen katılım sağlamak	2.50	3.00	+0.50
32.	Ajans faaliyet raporlarını ve programlarını kamuoyuna duyurmak	4.00	5.00	+1.00
33.	Medya ile iletişim sağlamak	3.00	4.00	+1.00
34.	Uluslar arası, ulusal ve bölgesel konularda ilişkileri geliştirmek	3.00	4.00	+1.00
35.	Tanıtım ve halkla iliksiler stratejisinin belirlenmesini koordine etmek	3.00	4.00	+1.00
36.	Yatırım tanıtım reklamlarını diğer birimlerle es güdüm halinde yürütmek	3.00	4.00	+1.00
37.	Kurumsal kimlik çalışmalarını yürütmek	3.00	4.00	+1.00
38.	Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gerekli eğitimleri gerçekleştirmek	3.00	4.00	+1.00
39.	Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu toplantıları ile ilgili basın bilgilendirilmesi faaliyetlerini koordine etmek	2.00	3.00	+1.00
40.	Kalkınma Ajansları ile işbirliği hususunda genel koordinasyonu sağlamak	3.50	5.00	+1.50
41.	Bölgedeki diğer kurumların plan, proje ve toplantılarını takip etmek	2.50	4.00	+1.50
42.	Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu toplantı organizasyonlarını koordine etmek	2.00	4.00	+2.00

**EK-21: Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular**

		Hiç önemli değil	Önemsiz	Az önemli	Önemli	Çok önemli	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Bağımsız değerlendiricilerin seçim kriterlerini belirlemek	0.00	0.00	0.00	0.25	0.75	4.75
2.	Bağımsız değerlendirmecilere öncelik ve politikalar konusunda bilgi/ eğitim vermek	0.00	0.00	0.00	0.25	0.75	4.75
3.	Proje seçim ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek	0.00	0.00	0.00	0.25	0.75	4.75
4.	Destek almaya hak kazanan projelere ilişkin gerekli bilgi ve belgeleri İzleme ve Değerlendirme Birimine devretmek,	0.00	0.00	0.00	0.25	0.75	4.75
5.	Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
6.	Başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
7.	Potansiyel başvuru sahipleri için proje hazırlama eğitimleri düzenlemek	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
8.	Gerekli durumlarda, teklif çağrısına ilişkin düzeltmeler yapmak ve bunları yayımlamak	0.00	0.00	0.00	50.0	50.0	4.50
9.	Proje başvuruları, değerlendirme süreci ve seçilen projelerle ilgili temel verilerin bilgi sisteminde tutulmasını temin etmek,	0.00	0.00	0.00	0.75	0.25	4.25
10.	Başvuru rehberlerini hazırlamak	0.00	0.00	0.25	0.50	0.25	4.00
11.	Sıkça sorulan soruları cevaplarıyla birlikte Ajansın web sitesine koymak	0.00	0.00	0.25	0.50	0.25	4.00
12.	Bağımsız değerlendiricilerin seçim sürecini organize etmek	0.00	0.00	0.25	0.50	0.25	4.00
13.	Bağımsız değerlendiricilerin performanslarını değerlendirmek	0.00	0.00	0.25	0.50	0.25	4.00
14.	Destek almaya hak kazanan projelerin bütçelerini gerektiğinde revize etmek	0.00	0.00	0.25	0.50	0.25	4.00
15.	Destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri İDB ile birlikte hazırlamak	0.00	0.00	0.25	0.50	0.25	4.00
16.	Destek almaya hak kazananların listesini kamuoyuna ilan etmek	0.00	0.00	0.25	0.50	0.25	4.00
17.	Teklif sunan başvuru sahiplerine, yapılan değerlendirme sonucunda verilen kararları gerekçeleriyle birlikte bildirmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
18.	Destek programlarının tanıtımı ve duyurulmasını sağlamak	0.00	0.25	0.00	0.50	0.25	3.75
19.	Potansiyel başvuru sahipleri tarafından yöneltilen soruları cevaplamak	0.00	0.00	0.25	0.75	0.00	3.75
20.	Proje sahiplerini sözleşme sürecinden önce yapılan bütçe revizyonu konusunda bilgilendirmek	0.00	0.00	0.25	0.75	0.00	3.75
21.	Proje ve faaliyet desteği başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak	0.00	0.25	0.25	0.50	0.00	3.25
22.	Birim faaliyet raporlarını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak.	0.25	0.00	0.50	0.25	0.00	2.75

EK-22: Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

		Uygulamaya Başlanmadı	Yetersiz	Kabul Edilebilir	İyi	Çok İyi	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Başvuru rehberlerini hazırlamak	0.00	0.00	0.00	0.25	0.75	4.75
2.	Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	4.50
3.	Başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	4.50
4.	Potansiyel başvuru sahipleri tarafından yöneltilen soruları cevaplamak	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	4.50
5.	Bağımsız değerlendiricilerin seçim kriterlerini belirlemek	0.00	0.00	0.25	0.25	0.50	4.25
6.	Sıkça sorulan soruları cevaplarıyla birlikte Ajansın web sitesine koymak	0.00	0.00	0.00	75.0	25.0	4.25
7.	Proje ve faaliyet desteği başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak	0.00	0.00	0.00	75.0	25.0	4.25
8.	Destek almaya hak kazanan projelere ilişkin gerekli bilgi ve belgeleri İzleme ve Değerlendirme Birimine devretmek,	0.25	0.00	0.00	0.25	0.50	3.75
9.	Potansiyel başvuru sahipleri için proje hazırlama eğitimleri düzenlemek	0.00	0.00	0.25	0.75	0.00	3.75
10.	Bağımsız değerlendiricilerin seçim sürecini organize etmek	0.00	0.00	0.50	0.25	0.25	3.75
11.	Destek programlarının tanıtımı ve duyurulmasını sağlamak	0.00	0.00	0.25	0.75	0.00	3.75
12.	Gerekli durumlarda, teklif çağrısına ilişkin düzeltmeler yapmak ve bunları yayımlamak	0.25	0.00	0.00	0.50	0.25	3.50
13.	Destek almaya hak kazananların listesini kamuoyuna ilan etmek	0.25	0.00	0.00	0.50	0.25	3.50
14.	Birim faaliyet raporlarını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak.	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	3.50
15.	Proje seçim ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek	0.25	0.00	0.00	0.75	0.00	3.25
16.	Proje başvuruları, değerlendirme süreci ve seçilen projelerle ilgili temel verilerin bilgi sisteminde tutulmasını temin etmek,	0.25	0.00	0.00	0.75	0.00	3.25
17.	Destek almaya hak kazanan projelerin bütçelerini gerektiğinde revize etmek	0.25	0.00	0.00	0.75	0.00	3.25
18.	Destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri İDB ile birlikte hazırlamak	0.25	0.00	0.25	0.25	0.25	3.25
19.	Teklif sunan başvuru sahiplerine, yapılan değerlendirme sonucunda verilen kararları gerekçeleriyle birlikte bildirmek	0.25	0.00	0.25	0.25	0.25	3.25
20.	Proje sahiplerini sözleşme sürecinden önce yapılan bütçe revizyonu konusunda bilgilendirmek	0.25	0.00	0.25	0.50	0.00	3.00
21.	Bağımsız değerlendiricilerin performanslarını değerlendirmek	0.50	0.00	0.25	0.00	0.25	2.50
22.	Bağımsız değerlendirmecilere öncelik ve politikalar konusunda bilgi/ eğitim vermek	0.67	0.00	0.00	0.00	0.33	2.33

**EK-23: Program Yönetim Birimi Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Önemli Görme Ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması**

		Önem Düzeyi	Gerçekleşme Düzeyi	Fark
	GÖREVLER	X	X	X
1.	Bağımsız değerlendirmecilere öncelik ve politikalar konusunda bilgi/ eğitim vermek	4.75	2.33	-2.42
2.	Proje seçim ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek	4.75	3.25	-1.50
3.	Bağımsız değerlendiricilerin performanslarını değerlendirmek	4.00	2.50	-1.50
4.	Destek almaya hak kazanan projelere ilişkin gerekli bilgi ve belgeleri İzleme ve Değerlendirme Birimine devretmek,	4.75	3.75	-1.00
5.	Gerekli durumlarda, teklif çağrısına ilişkin düzeltmeler yapmak ve bunları yayımlamak	4.50	3.50	-1.00
6.	Proje başvuruları, değerlendirme süreci ve seçilen projelerle ilgili temel verilerin bilgi sisteminde tutulmasını temin etmek,	4.25	3.25	-1.00
7.	Potansiyel başvuru sahipleri için proje hazırlama eğitimleri düzenlemek	4.50	3.75	-0.75
8.	Destek almaya hak kazanan projelerin bütçelerini gerektiğinde revize etmek	4.00	3.25	-0.75
9.	Destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri IDB ile birlikte hazırlamak	4.00	3.25	-0.75
10.	Teklif sunan başvuru sahiplerine, yapılan değerlendirme sonucunda verilen kararları gerekçeleriyle birlikte bildirmek	4.00	3.25	-0.75
11.	Proje sahiplerini sözleşme sürecinden önce yapılan bütçe revizyonu konusunda bilgilendirmek	3.75	3.00	-0.75
12.	Bağımsız değerlendiricilerin seçim kriterlerini belirlemek	4.75	4.25	-0.50
13.	Destek almaya hak kazananların listesini kamuoyuna ilan etmek	4.00	3.50	-0.50
14.	Bağımsız değerlendiricilerin seçim sürecini organize etmek	4.00	3.75	-0.25
15.	Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek	4.50	4.50	0.00
16.	Başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek	4.50	4.50	0.00
17.	Destek programlarının tanıtımı ve duyurulmasını sağlamak	3.75	3.75	0.00
18.	Sıkça sorulan soruları cevaplarıyla birlikte Ajansın web sitesine koymak	4.00	4.25	+0.25
19.	Başvuru rehberlerini hazırlamak	4.00	4.75	+0.75
20.	Potansiyel başvuru sahipleri tarafından yöneltilen soruları cevaplamak	3.75	4.50	+0.75
21.	Birim faaliyet raporlarını hazırlamak ve ilgili makamlara sunmak.	2.75	3.50	+0.75
22.	Proje ve faaliyet desteği başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak	3.25	4.25	+1.00

EK-24: İç Denetim Personelinin Görev Tanımında Yer Alan Görevleri
Önemli Görme Derecesine İlişkin Bulgular

		Hiç önemli değil	Önemsiz	Az önemli	Önemli	Çok önemli	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını incelemek.	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
2.	Harcamalara ilişkin yasal uygunluk denetimleri yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
3.	Ajansın; karar ve tasarruflarının amaç ve politikalara, planlara ve programlara uygunluğunu izlemek, değerlendirmek ve denetlemek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
4.	İç kontrol ve mali yönetim sisteminin oluşumuna katkıda bulunmak,	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
5.	Konusu suç teşkil eden hususlarla ilgili soruşturma açmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
6.	İç denetim plan ve programını hazırlamak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
7.	Yasal mevzuat, uluslararası standartlar ile kamu iç denetim standartlarını yakından takip etmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
8.	Risk analizleri yapmak ve yaptırılan analizleri koordine etmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
9.	Ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
10.	Risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının etkinliğini geliştirmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
11.	Kaynakların daha etkili kullanılması için önerilerde bulunmak	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
12.	İç kontrol ve mali yönetim sisteminin işleyişini değerlendirmek ve bu hususta önerilerde bulunmak	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
13.	Denetim sonuçlarına ilişkin ara raporlarını ve periyodik iç denetim raporlarını hazırlamak.	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
14.	Denetim amacıyla, elektronik ortamdakiler dahil her türlü bilgi, belge, kayıt ve dokümanla nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını istemek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00

**EK-25: İç Denetim Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular**

		Uygulamaya Başlanmadı	Yetersiz	Kabul Edilebilir	İyi	Çok İyi	Aritmetik Ort.
		1	2	3	4	5	
	GÖREVLER	%	%	%	%	%	X
1.	Risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının etkinliğini geliştirmek	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
2.	Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını incelemek.	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
3.	Kaynakların daha etkili kullanılması için önerilerde bulunmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
4.	Harcamalara ilişkin yasal uygunluk denetimleri yapmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
5.	İç kontrol ve mali yönetim sisteminin oluşumuna katkıda bulunmak,	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
6.	Konusu suç teşkil eden hususlarla ilgili soruşturma açmak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
7.	İç denetim plan ve programını hazırlamak	0.00	0.00	0.00	0.00	100.0	5.00
8.	Ajansın; karar ve tasarruflarının amaç ve politikalara, planlara ve programlara uygunluğunu izlemek, değerlendirmek ve denetlemek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
9.	İç kontrol ve mali yönetim sisteminin işleyişini değerlendirmek ve bu hususta önerilerde bulunmak	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
10.	Denetim sonuçlarına ilişkin ara raporlarını ve periyodik iç denetim raporlarını hazırlamak.	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
11.	Yasal mevzuat, uluslararası standartlar ile kamu iç denetim standartlarını yakından takip etmek	0.00	0.00	0.00	100.0	0.00	4.00
12.	Risk analizleri yapmak ve yaptırılan analizleri koordine etmek	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
13.	Ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00
14.	Denetim amacıyla, elektronik ortamdakiler dahil her türlü bilgi, belge, kayıt ve dokümanla nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını istemek	0.00	0.00	100.0	0.00	0.00	3.00

**EK-26: İç Denetim Personelinin Görev Tanımlarında Yer Alan Görevleri
Önemli Görme Ve Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması**

		Önem Düzeyi	Gerçekleşme Düzeyi	Fark
	GÖREVLER	X	X	X
1.	Ajansın; karar ve tasarruflarının amaç ve politikalara, planlara ve programlara uygunluğunu izlemek, değerlendirmek ve denetlemek	5.00	4.00	-1.00
2.	Yasal mevzuat, uluslararası standartlar ile kamu iç denetim standartlarını yakından takip etmek	5.00	4.00	-1.00
3.	Risk analizleri yapmak ve yaptırılan analizleri koordine etmek	4.00	3.00	-1.00
4.	Ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek	4.00	3.00	-1.00
5.	Denetim amacıyla, elektronik ortamdakiler dahil her türlü bilgi, belge, kayıt ve dokümanla nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını istemek	4.00	3.00	-1.00
6.	Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını incelemek	5.00	5.00	0.00
7.	Harcamalara ilişkin yasal uygunluk denetimleri yapmak	5.00	5.00	0.00
8.	İç kontrol ve mali yönetim sisteminin oluşumuna katkıda bulunmak	5.00	5.00	0.00
9.	Konusu suç teşkil eden hususlarla ilgili soruşturma açmak	5.00	5.00	0.00
10.	İç denetim plan ve programını hazırlamak	5.00	5.00	0.00
11.	İç kontrol ve mali yönetim sisteminin işleyişini değerlendirmek ve bu hususta önerilerde bulunmak	4.00	4.00	0.00
12.	Denetim sonuçlarına ilişkin ara raporlarını ve periyodik iç denetim raporlarını hazırlamak	4.00	4.00	0.00
13.	Risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının etkinliğini geliştirmek	4.00	5.00	+1.00
14.	Kaynakların daha etkili kullanılması için önerilerde bulunmak	4.00	5.00	+1.00

EK-27: IT Destek Personelinin Daha Etkin Hizmet Sunması İçin
Hangi Kişisel Niteliklerin Ne Derece Önemli Olduğuna İlişkin Bulgular

	NİTELİKLER	N	X
1.	Paylaşımçı olma	2	5.00
2.	Kendini geliştirme arzusu içinde olma	2	5.00
3.	Yaratıcı olma	2	5.00
4.	Güvenilir olma	2	5.00
5.	Çözüm odaklı olma	2	5.00
6.	Sorun çözme	2	5.00
7.	Uyumlu olma	2	5.00
8.	Dakik olma	2	5.00
9.	Sosyal ve girişken olma	2	5.00
10.	Analitik düşünme	2	4.50
11.	Stratejik düşünme	2	4.50
12.	Kendi kendini yönetme	2	4.00
13.	Ekip çalışmasına yatkın olma	2	4.50
14.	Değişime yeniliklere açık olma	2	4.50
15.	Olumlu düşünme	2	4.50
16.	Risk ve inisiyatif alabilme	2	4.00
17.	Etkili iletişim kurabilme	2	4.00
18.	Sorumluluk alabilme	2	4.00
19.	Örgüte bağlı olma	2	4.00
20.	Özgüvenli olma	2	4.00
21.	Kalite arayışı içinde olma	2	4.00
22.	Kriz yönetme	2	3.50
23.	Öngörü (vizyon) sahibi olma	2	3.50
24.	Zamanı etkin kullanabilme	2	3.50
25.	Toplantıları yönetebilme	2	3.50
26.	Bireysel farklılıklara saygı duyma	2	3.50
27.	Strese dayanıklı olma	2	3.50
28.	Disiplinli olma	2	3.50
29.	Örgütsel karar alma süreçlerini yönetme	2	3.00
30.	Bağımsız çalışabilme	2	3.00
31.	Etkili sunum yapabilme	2	3.00
32.	Toplantı yönetebilme	2	3.00
33.	Stres altında çalışabilme	2	1.00

EK-28: Yönetici Asistanının Daha Etkin Hizmet Sunması İçin
Hangi Kişisel Niteliklerin Ne Derece Önemli Olduğuna İlişkin Bulgular

	NİTELİKLER	N	X
1.	Analitik düşünme	1	5.00
2.	Stratejik düşünme	1	5.00
3.	Sorun çözme	1	5.00
4.	Kriz yönetme	1	5.00
5.	Stres altında çalışabilme	1	5.00
6.	Öngörü (vizyon) sahibi olma	1	5.00
7.	Çözüm odaklı olma	1	5.00
8.	Zamanı etkin kullanabilme	1	5.00
9.	Paylaşımçı olma	1	5.00
10.	Güvenilir olma	1	5.00
11.	Strese dayanıklı olma	1	5.00
12.	Uyumlu olma	1	5.00
13.	Disiplinli olma	1	5.00
14.	Dakik olma	1	5.00
15.	Olumlu düşünme	1	4.00
16.	Kendini geliştirme arzusu içinde olma	1	4.00
17.	Bireysel farklılıklara saygı duyma	1	4.00
18.	Örgüte bağlı olma	1	4.00
19.	Özgüvenli olma	1	4.00
20.	Değişime yeniliklere açık olma	1	3.00
21.	Kalite arayışı içinde olma	1	3.00
22.	Kendi kendini yönetme	1	1.00
23.	Örgütsel karar alma süreçlerini yönetme	1	1.00
24.	Risk ve inisiyatif alabilme	1	1.00
25.	Bağımsız çalışabilme	1	1.00
26.	Etkili iletişim kurabilme	1	1.00
27.	Sorumluluk alabilme	1	1.00
28.	Toplantıları yönetebilme	1	1.00
29.	Ekip çalışmasına yatkın olma	1	1.00
30.	Etkili sunum yapabilme	1	1.00
31.	Toplantı yönetebilme	1	1.00
32.	Yaratıcı olma	1	1.00
33.	Sosyal ve girişken olma	0	0.00

**EK-29: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetleri Hakkında
Bilgi Sahibi Olma Derecelerinin İl Bazındaki Dağılımı**

		HATAY		OSMANİYE		KAHRAMANMARAŞ	
		N	%	N	%	N	%
1.	Hiç bilgim yok	7	7.7	5	5.7	0	0
2.	Çok az bilgim var	36	39.6	22	25.0	11	34.4
3.	Bilgi sahibiyim	38	41.8	39	44.3	14	43.8
4.	Yeterince bilgi sahibiyim	10	11.0	22	25.0	7	21.9
	TOPLAM	91	100.0	88	100.0	32	100.0

**EK-30: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetleri Hakkında
Bilgi Sahibi Olma Derecelerinin Cinsiyet Bazındaki Dağılımı**

		ERKEKLER		KADINLAR	
		N	%	N	%
1.	Hiç bilgim yok	9	5.3	3	6.5
2.	Çok az bilgim var	59	34.9	12	26.1
3.	Bilgi sahibiyim	67	39.7	25	54.3
4.	Yeterince bilgi sahibiyim	34	20.1	6	13.1
	TOPLAM	169	100.0	46	100.0

**EK - 31: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olma Kaynaklarının
İl Bazındaki Dağılımı**

		HATAY		OSMANİYE		KAHRAMANMARAŞ	
		N	%	N	%	N	%
1.	Sosyal çevremden	33	36.3	29	32.6	9	28.1
2.	Ajansın web sitesinden	22	24.2	28	31.5	11	34.4
3.	Ajansın düzenlediği toplantı ve etkinliklerden	13	14.3	23	25.8	7	21.9
4.	Basından	10	11.0	3	3.4	4	12.5
5.	Diğer	2	2.2	0	0	0	0
6.	Cevap yok	11	12.1	6	6.7	1	3.1
	TOPLAM	91	100.0	89	100.0	32	100.0

EK-32: Yararlanıcıların DOĞAKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olma Kaynaklarının Cinsiyet Dağılımı

		ERKEKLER		KADINLAR	
		N	%	N	%
1.	Sosyal çevremden	54	31.8	17	37.0
2.	Ajansın web sitesinden	43	25.3	21	45.7
3.	Ajansın düzenlediği toplantı ve etkinliklerden	40	23.5	3	6.5
4.	Basından	15	8.8	2	4.3
5.	Diğer	3	1.8	0	0
6.	Cevap yok	15	8.8	3	6.5
	TOPLAM	170	100.0	46	100.0

EK-33: Yararlanıcıların DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılma Oranlarının İllere Göre Dağılımı

		HATAY		OSMANİYE		KAHRAMANMARAŞ	
		N	%	N	%	N	%
1.	Evet	38	41.8	52	58.4	15	46.9
2.	Hayır	49	53.8	32	36.0	16	50.0
3.	Cevap yok	4	4.4	5	5.6	1	3.1
	TOPLAM	91	100.0	89	100,0	32	100.0

EK-34: Yararlanıcıların DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılma Oranlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

		ERKEKLER		KADINLAR	
		N	%	N	%
1.	Evet	81	47.6	24	52.2
2.	Hayır	82	48.2	19	41.3
3.	Cevap yok	7	4.1	3	6.5
	TOPLAM	170	100.0	46	100.0

**EK-35: DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılanların
Bu Toplantıları Değerlendirmeleri – İllere Göre Dağılım**

		HATAY		OSMANİYE		KAHRAMANMARAŞ	
		N	%	N	%	N	%
1.	Çok yeterli	6	14.0	13	22.8	3	15.8
2.	Yeterli	30	69.8	33	57.9	13	68.4
3.	Kararsızım	4	9.3	8	14.0	3	15.8
4.	Yetersiz	3	7.0	2	3.5	0	0
5.	Çok Yetersiz	0	0	1	1.8	0	0
	TOPLAM	43	100.0	57	100.0	19	100.0

**EK-36: DOĞAKA Tarafından Düzenlenen Bilgilendirme Toplantılarına Katılanların
Bu Toplantıları Değerlendirmeleri – Cinsiyet Dağılımı**

		ERKEKLER		KADINLAR	
		N	%	N	%
1.	Çok yeterli	18	19.4	4	15.4
2.	Yeterli	57	61.3	19	73.1
3.	Kararsızım	14	15.1	1	3.8
4.	Yetersiz	3	3.2	2	7.7
5.	Çok Yetersiz	1	1.1	0	0
	TOPLAM	93	100.0	26	100.0

**EK-37: Ulusal ve Uluslararası Fonlara Başvurma ve bu Fonlardan Yararlanma
Konusunda DOĞAKA Tarafından Verilen Danışmanlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi
– İllere Göre Dağılım**

		HATAY		OSMANİYE		KAHRAMANMARAŞ	
		N	%	N	%	N	%
1.	Çok yeterli	10	11.0	13	14.6	5	15.6
2.	Yeterli	41	45.1	40	44.9	14	43.8
3.	Kararsızım	27	29.7	22	24.7	8	25.0
4.	Yetersiz	1	1.1	3	3.4	1	3.1
5.	Çok Yetersiz	0	0	0	0	0	0
6.	Cevap Yok	12	13.2	11	12.4	4	12.5
	TOPLAM	91	100.0	89	100.0	32	100.0

**EK-38: Ulusal ve Uluslararası Fonlara Başvurma ve bu Fonlardan Yararlanma
Konusunda DOĞAKA Tarafından Verilen Danışmanlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi
– Cinsiyete Göre Dağılım**

		ERKEKLER		KADINLAR	
		N	%	N	%
1.	Çok yeterli	21	12.4	8	17.4
2.	Yeterli	73	42.9	23	50.0
3.	Kararsızım	50	29.4	9	19.6
4.	Yetersiz	3	1.8	2	4.3
5.	Çok Yetersiz	0	0	0	0
6.	Cevap Yok	23	13.5	4	8.7
	TOPLAM	170	100.0	46	100.0

**EK-39: Eğitimlerin Hangi Zaman Dilimi İçerisinde Verilmesinin Tercih Edildiği –
İllere Göre Dağılım**

		HATAY		OSMANİYE		KAHRAMANMARAŞ	
		N	%	N	%	N	%
1.	Mesai saatleri dışında	21	23.1	35	39.3	13	40.6
2.	Fark etmez	27	29.7	21	23.6	12	37.5
3.	Hafta sonu	18	19.8	19	21.3	4	12.5
4.	Mesai saatleri içinde	15	16.5	9	10.1	3	9.4
5.	Cevap yok	10	11.0	5	5.6	0	0
	TOPLAM	91	100.0	89	100.0	32	100.0

**EK-40: Eğitimlerin Hangi Zaman Dilimi İçerisinde Verilmesinin Tercih Edildiği –
Cinsiyete Göre Dağılım**

		ERKEKLER		KADINLAR	
		N	%	N	%
1.	Mesai saatleri dışında	62	36.5	8	17.4
2.	Fark etmez	53	31.2	9	19.6
3.	Hafta sonu	29	17.1	12	26.1
4.	Mesai saatleri içinde	14	8.2	14	30.4
5.	Cevap yok	12	7.1	3	6.5
	TOPLAM	170	100.0	46	100.0

EK-41: Eğitim ve Seminer Konularına İlişkin Görüş ve Öneriler

1.	Proje hazırlama formatları hakkında daha fazla eğitim verilebilir, bilgilendirme yapılabilir.
2.	Spesifik olarak belirli sektörler göre mesela sadece gıda, tekstil veya madencilik gibi daha ayrıntılı olarak, örneklerle beraber güncel ticari hayata olabildiğince yakın olarak biraz da slaytlar akademik ders konularından uzak olursa seminer daha ilgi çeker.
3.	Turizm sektörü, hizmet sektörü, tarım sektörü ve ulaşım sektörleri için bilgilendirme seminerleri ve eğitimi verilebilir.
4.	Aile içi şirket eğitimi seminerlerinin verilmesi iyi olur.
5.	NLP kişisel gelişim seminerleri olabilir. Resim sanatı, görsel sanatlarla profesyonel anlamda ilgilenen insanların faydalanabileceği, kendilerini geliştirebilecekleri seminerler olabilir.
6.	Proje eğitimi konusunda daha fazla eğitim ve anlaşılır, pratik hocalar istiyoruz. Aynı zamanda proje deneyimi olmuş insanlardan tecrübe anlatımları istiyoruz.
7.	Eğitimlerin teorik kısmını 10 saat gibi kısa bir süre, 50 saatlik kısmını ise uygulama şeklinde yapabilirsek, eğitim salonunun şekli masa sandalye olan sınıflar şeklinde olabilirse daha iyi olur.
8.	İşveren ve çalışmalara yönelik eğitim seminerleri sık sık düzenlenirse daha iyi olur. Günümüz çağına göre yeni iş imkânları sağlanma yöntemleri geliştirilmelidir.
9.	Daha çok insana eğitim verilmeli. Eğitimlerden önce verilecek eğitimin amacı hakkında halka detaylı bilgiler verilmelidir.
10.	Ders aldığımız fiziki koşullar çok iyi.
11.	Sunumların teknik boyutu yetersiz, görüntü vs. rahatsız edici. Daha iyisi olabilir.
12.	Bu tür seminerlerin zamanlaması eğitim öğretimi etkilemeyecek bir zamanda olmalıdır.
13.	Ben Nermin Özkutay girişimci bayan olarak hocamız bize girişimcilikle ilgili çok iyi bilgilendirdi. Gelecekteki yapacaklarımızda bilgilendik. Bence kadın erkek iş kurmadan önce bilgilendirilmelidir.

EK - 42: Tanıtım Konularına İlişkin Görüş ve Öneriler

1.	DOĞAKA kendi kurumundan dışarı çıkarak gerek KOBİ gerek kamu kurumlarına kendini ve yaptığı işleri yeteri kadar anlatmalıdır.
2.	DOĞAKA kişi ve kurumların e-posta adreslerini alarak görsel haberler, toplantı ve eğitimler konularında bu kişi ve kurumları haberdar etmelidir.
3.	Çalışmalarınızı daha fazla kitlelere ulaştırmak için daha fazla çalışma sunulabilir.
4.	DOĞAKA'nın biraz daha yapacağı bilgilendirme broşür ve başlıklarla zenginleştirmesinin daha verimli olacağını düşünüyorum
5.	DOĞAKA'nın yapacağı yardım ve destek konularının duyurularının daha fazla ve daha çok yere hitap edecek şekilde yapılması ve kurum sitesine yapılan bir üyelik girişi ile haberlerden mail yoluyla haberdar olmak istiyoruz.
6.	DOĞAKA'nın web sitesinden tasarımı ve içeriği yeterli durumda, fakat sitedeki eski haberlerin güncellenmemesi, yani tarihi geçtikten sonra da duruyor olması karışıklığa sebep olabiliyor.
7.	Genel olarak DOĞAKA'nın çalışmalarını olumlu buluyorum. Ancak bölge halkının bu konuda yeterince bilince henüz sahip olmadığını düşünüyorum. Özellikle yöresel bilgilendirme toplantılarına ağırlık verilmelidir.
8.	DOĞAKA'nın faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi vermek, bu bilgileri halkın yararlanacağı şekilde duyurmak gerekir.
9.	Belirlenmiş şeffaf olarak seçilmiş firma veya dernekler birebir ziyaret edilebilir. Birebir görüşme kanalı açılmalı (Randevu Tekniği)
10.	Diğer eğitim programlarını bilmek isterim, Hibe programlarınızdan yararlanmak isterim. Bilgi paylaşım toplantılarınızdan haberdar olmak isterim.

EK-43: DOĞAKA'nın Sunduğu Destekler ve Diğer Konulara İlişkin Görüş ve Öneriler

1.	Bu ülkenin geleceği olan genç nüfus ve özellikle işsiz üniversiteli gençler kalkınma ajansları ile toplantılar, seminerler, eğitimler vb aktivitelerde bir araya getirerek sorunları çözmeye yönelik paylaşımlar yapılmalıdır. Bu konuda DOĞAKA ya teşekkür ediyoruz.
2.	Yeni kurulan bir kurum için özverili ve kendine güvenli bir yapıyla piyasaya girişi gayet iyi. KöprülÜ veya bağlantılı çalışıldığı zaman biraz iletişim eksikliğinden kaynaklanan yetersizlikler giderilebilir.
3.	Desteklerin işyeri sahiplerine verilmesini ve daimi olmasını ve desteklerin 50,000, 70,000, 100,000 ve üzeri olması gerektiği görüşündeyim. Birlik ve odaların eğitilmesini istiyorum, esnafa yeterince yardımcı, destek olunmadığını düşünüyorum. Bu yorum Kırıkhan için geçerlidir.
4.	Bölgede destek ve hibelere ihtiyaç duyulduğunu düşünüyorum. DOĞAKA'nın yeni plan ve programlarında yeni yatırımlara daha çok hibe ve desteğe yer verilmesini dilerim. Ajansa verilen projelerin değerlendirmelerinde yerel bağımsız değerlendiricilerin kullanılmasını istiyorum.
5.	Proje aşamasında eksikliğiniz var.
6.	Ülkemizin bir an önce kalkınmasının sağlanması açısından DOĞAKA bünyesinde istihdam edilen uzman personelden özel sektör yatırımlarına destek verecek ve proje hazırlayacak personellerin de alınması (En çok ihracat yaptığımız Tekstil sektörü ile ilgili).
7.	Eğitim kurumlarına ekonomik açıdan destek verilmelidir.
8.	Küçük ilçelerde teknik personel (mimar, arkeolog, heykeltıraş, mühendis, sosyolog, turizm personeli) olmaması proje hazırlamada sıkıntı oluşturuyor.
9.	Firmalara tahsis edilecek danışmanlarla daha verimli çalışmalar yapılabilir diye düşünüyorum.
10.	Kurumunuz ile ilk tanışmamdır. İçeriği hakkındaki bilgim konu başlıklarından ibaret olup, detaylı bilgiye sahip olmadığım için bir fikir belirtmek istemiyorum.
11.	DOĞAKA ajansı olarak bu bölgede yapılacak yeni yatırımlar için ayrılan kaynak finansının artırılması ve bu proje konularına çevre konusunun da eklenmesi uygun olur.
12.	Yeni işe başlayacak girişimciler ile ilgili DOĞAKA' da bir daire oluşturulursa iyi olur.
13.	a) Teknik destek programında; ağırlama, ikram vb. organizasyonlar için ödenek ayrılsın, b) Çıkarılan hibe programlarında başvuru süreleri minimum tutulsun.

EK-44: Teşekkür ve Başarı Dileklerine İlişkin Görüşler

1.	Teşekkür ederim.
2.	Teşekkür ederim.
3.	Teşekkür ederim.
4.	Teşekkürler, yeteri kadar ilgilenilmektedir.
5.	Anket için ve çalışmalarınız için teşekkürler.
6.	DOĞAKA personeline ve sayın genel sekreterine çok teşekkür ederim. Kahramanmaraş, Osmaniye ve Hatay'ımıza verdikleri vizyondan dolayı minnettarız.
7.	Çok güzel kuruluş, size ve çalışanlarına teşekkür ederim.
8.	Başarılar dilerim. Halkla ilişkiler iyi hizmet.
9.	Birlikte çok şey yapacağız, yapmalıyız.
10.	Daha önce proje yapmış ve projelerle ilgilenen bir birey olarak, Hatay için büyük bir şans olduğunu düşünüyorum.
11.	DOĞAKA'nın ilimize büyük katkılarda bulunacağını ve ilimizi çok geliştireceğini düşünüyorum
12.	DOĞAKA'yı bundan sonra daha etkin ve verimli takip edip, amacına ulaşabilmemiz için gereğini yapmaya gayret edeceğim.