

T.C. Dışışleri Bakanlığının Teşkilat ve Personel Kapasitesinin Geliştirilmesine Yönelik Düşünce ve Öneriler

Bekir Gezer*

Öz

Bu çalışmada, önümüzdeki dönemde Dışışleri Bakanlığının teşkilat ve personel kapasitesinin geliştirilmesi konusunda yapılabilecek teorik ve pratik konulara ilişkin düşünce ve öneriler özet olarak ele alınacaktır. Bakanlıkta geçmiş iki yılda gerçekleştirilen tarihsel araştırmalar, mevcut durum gözlemleri ve mülakatlar gibi tekniklerden yararlanılarak belirlenen öneriler; teşkilat kapasitesinin geliştirilmesi, personel birim kapasitesinin geliştirilmesi, kurumsal işleyiş sisteminin geliştirilmesi ve personel yetkinlik ve motivasyonunun geliştirilmesi başlıkları altında incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: T.C. Dışışleri Bakanlığı, Teşkilat Kapasitesi, Personel Birim Kapasitesi, Kurumsal İşleyiş Sistemi, Personel Yetkinlik ve Motivasyonu.

Giriş

Bu çalışmada, yüzyılları aşan bir geçmişe sahip Dışışleri Bakanlığının önümüzdeki döneme daha etkin ve dinamik bir şekilde girebilmesi için teşkilat ve personel yapılanmasında yapılabilecek yenilik ve iyileştirmeler ele alınacaktır. Çalışmanın metodolojisi, iki yılı aşkın süre ile Bakanlıkta gerçekleştirilen tarihsel araştırma-inceleme, mevcut durum gözlemleri ve mülakat tekniklerine dayalı olarak şekillendirilmiştir. Bu çerçevede, öncelikle Dışışleri Bakanlığının tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evrelere kabaca değinilecek, ardından asıl konumuz olan kapasite geliştirme alanlarına girilecektir.

Dışışleri Bakanlığının bugünkü yapı ve konumunu açıklamadan önce Bakanlık tarihinin geçirdiği dönemleri kısaca açıklamak yerinde olacaktır.

* Dr., T.C. Dışışleri Bakanlığı, Dış Politika Danışma Kurulu Üyesi V., Ankara/TÜRKİYE, bekir.gezer@mfa.gov.tr ORCID: 0000-0002-0507-459X.
DOI: 10.37879/978-975-17-4790-7.2025.383

Bunlardan ilki *Dışişlerinin* başka kurumlar içerisinde bir fonksiyon olarak yer aldığı dönemdi. Bu dönemlerde dışişleri, Nişancılık ve Reisülküttaplık müesseseleri içerisinde ve bunların diğer görevleri ile birlikte yürütülen işler olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, daha sonra pek çok ayrı kurum tarafından yerine getirilecek olan görevler, o dönem önce *nişancı* bilahare de *reisülküttap* tarafından bir bütün olarak yerine getirilmekteydi. Söz konusu görevler arasında dışişleri de bulunmaktaydı.

Devam eden süreçte Dışişlerinin bağımsız birer yapı olarak yer aldığı bilinmektedir. Bu yapılar, Hariciye Nezareti ve Hariciye Vekaleti, yani bugünkü Dışişleri Bakanlığı olarak ifade edilebilir.¹ Bu yapılar bünyesinde dışişleri, bir bütün olarak ve sadece bu kurumlar tarafından veya bunların gözetiminde yerine getirilmiştir. Zikredilen bu dönemlerin her birinde *dışişleri yapılanması* görev ve fonksiyonları itibarıyla sürekli ilerleme kaydetmiş, kendine olan ihtiyacı hissettirmiş ve küresel gelişmelerin de etkisiyle mütemediyen gelişerek genişlemiştir. Günümüzde de bu gelişme devam etmektedir. Bu bağlamda, söz konusu gelişmenin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi için yukarıda değinilen araştırma yöntemleri kullanılarak ulaşılan sonuçlar ve bu konularda yapılacak açılımların faydalı olacağı düşünülmektedir. Söz konusu açılımları dört başlık altında ele almak mümkündür.

Teşkilat Kapasitesinin Geliştirilmesi

Bakanlığın teşkilat kapasitesi, yüzyılların getirdiği birikim ve deneyimlere dayanmaktadır. İçinde bulunulan 500'üncü yıl kutlamaları da bunun bir göstergesidir. Ancak, güncel gelişmeler karşısında mevcut teşkilat kapasitesinin de geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki başlıklarda iyileştirmeler yapılması önümüzdeki dönem çalışmalarının daha aktif ve verimli olmasına vesile olacak niteliktedir. Bu bağlamda;

- (i) bakan yardımcısı sayısının artırılması önerilmektedir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçmeden önce 7 müsteşar yardımcılığı, 1 müsteşarlık ve 1 bakan yardımcılığına sahip olan -Avrupa Birliği Bakanlığının kapatılarak, siyasi işlerinin Dışişleri Bakanlığına aktarılmasıyla birlikte, 1 müsteşarlık ile 2 müsteşar yardımcılığının da bu sayıya eklendiği ayrıca göz önünde tutulmalıdır- Dışişleri Bakanlığı, yeni sistemle birlikte 3

1 Bekir Gezer, *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Bakanlıkların Teşkilat ve Personel Kapasitesinin Geliştirilmesi: Dışişleri Bakanlığı Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, 2022.

bakan yardımcılığı ile yürütülmektedir. Bu durum ister istemez, konuların üzerinde durulması gereken süreleri azaltmaktadır. Bu bakımdan, işlerin daha rahat ve derinlemesine takibi için *bakan yardımcılığı* sayısının 5-6 civarına yükseltilmesi hususu değerlendirilmelidir. Diğer taraftan, bakan yardımcılar arasında koordinasyonun sağlanması amacıyla içlerinden birinin *koordinatör/kıdemli Bakan Yardımcısı* olarak belirlenmesi, Bakan üzerindeki yükü hafifletecektir.

- (ii) Bakan yardımcısı seviyesinden başlanarak yetki devirlerinin artırılması önerilmektedir. Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemi'ne geçişle birlikte işlerin yukarıya doğru taşınarak merkezileştirilmesi eğilimi, yeni sistemden beklenen bürokrasinin “hızlanacağı” anlayışı ile örtüşmemektedir. Tüm bakanlıklarda olduğu gibi Dışişleri Bakanlığında da söz konusu problemi aşmanın yolu, düzgün ve belirgin bir yetki devri mekanizması kurulmasından geçmektedir. Bürokrasinin tepesinde bulunan bakan yardımcılarının yetkilerinden önemli bir kısmını genel müdürlere devrederek kendilerini daha üst seviyede, gözetmen ve koordinatör olarak konumlandırmaları, keza genel müdürlerin de işlerinin rutin olanlarını yardımcılara devretmesi, sistemde yaşanan gecikme ve merkezileşme eğilimini ortadan kaldıracak yöntemlerdir. Bu durumun ileride ele alınacak olan “İmza Yetkileri Yönergesi” ile geliştirilerek daha alt seviyelere kadar iletilmesi mümkündür.
- (iii) Konuyla ilgili bir başka öneri ise İç Denetim Birim Başkanlığı'nın Bakanlık Teşkilatı içerisindeki etkinliğinin artırılması olabilir. Zira iç denetim birimleri, 5018 Sayılı Kanun'la tüm bakanlıklarda kurulmuş olup temel amacı; bakanlıklar tarafından gerçekleştirilen çalışmalara değer katmak, potansiyel problemlere dikkat çekerek alternatif çözüm önerileri sunmak, böylece kamu maliyesinde oluşabilecek gereksiz giderleri azaltmaktır. Diğer taraftan bakanlıklar tarafından yerine getirilen iş ve hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi hem ekonomikliği sağlamakta hem de vatandaş memnuniyetini artırmaktadır. Bu yönüyle iç denetim birimleri, üst yönetimler için bulunmaz birer imkândır. Zira bu birimler sayesinde kurumların aksayan/aksayacak yönleri önceden tespit edilip zamanında tedbir alınması sağlanabilir. Dışişleri Bakanlığında mevcut olan *iç denetim* yapısının, güçlendirilerek üst yönetime iyileştirme ve geliştirme önerilerinde bulunması, önümüzdeki dönem açılımlarında faydalı olabilecektir. Bunun için öncelikle, iç denetçilerin Bakanlık teşkilat ve

idari yapısını çok iyi bir şekilde tanımlarını sağlayacak bir eğitimden geçirilmeleri ve iyileştirme/geliştirme önerileri sunacak kapasiteye kavuşturulmaları gerekmektedir. Diğer taraftan üst yöneticilerin, iç denetçilerden maksimum verimi alabilmeleri için “sürekli gelişim” anlayışına sahip olmaları ve hedeflerini gerçekleştirmek için sürekli bir biçimde iç denetçileri “işlevsel” hâlde tutmaları önem arz etmektedir.

- (iv) Tüm bakanlıkların “Dış İlişkiler Birimleri”nin içinde olacağı bir koordinasyon mekanizmasının kurulması da teşkilat kapasitesinin geliştirilmesi bakımından önemli bir husustur. Dışişleri Bakanlığının yansira yurtdışında diğer bakanlıkların da müşavirlik/ataşelik adı altında birim ve personeli bulunmaktadır. Ülkemizin, yurtdışında yaşayan vatandaşlarımıza daha kaliteli hizmet sunmak veya ikili ülke ilişkilerini geliştirmek amacıyla son yıllarda yaptığı yurtdışına açılım politikaları çerçevesinde mezkur birim ve personel sayısında da dikkat çekici bir artış olmuştur.² Gerek bu artışlar, gerekse rutin hizmet sunumları esnasında kamu kurum ve kuruluşlarının yurtdışı teşkilatlarında zaman zaman problemler çıkmakta ve her kurum kendi problemini kendi imkân ve anlayışı doğrultusunda çözmeye çalışmaktadır. Bu da benzer sorunlara; anlık, geçici ancak farklı nitelikli çözümler üretilmesine neden olmaktadır. Hâlbuki bu konuda yılların deneyim ve birikimine sahip olan Dışişleri Bakanlığının söz konusu tecrübelerini belli bir koordinasyon içerisinde diğer kamu kurum ve kuruluşları ile paylaşması hem yeknesaklığı sağlayacak hem de Dışişleri Bakanlığının mevcut prestijine ve teşkilat yapısına güç katacaktır. Bu kapsamda aylık ya da üçer aylık periyotlarla Dışişleri Bakanlığı bünyesinde “Kamu Kurumları Dış İlişkiler Koordinasyon-İstişare Toplantıları” düzenlenmesi yararlı olacaktır.

Personel Birim Kapasitesinin Geliştirilmesi

Tüm kurum ve kuruluşlar, insan kaynağı ile çalışır. Çalıştırılacak personelin seçilmesi, planlanması, eğitilmesi, motive edilmesi, yükseltilmesi ve çalıştırılması konusunda ise “personel birimleri”ne büyük bir görev ve sorumluluk düşmektedir. Zira, bu görev ve sorumluluğun yerine getirilmesi ölçüsünde ilgili örgüt/teşkilatın başarı katsayısı değişecektir. Bu bakımdan başarılı olmak isteyen kuruluşların öncelikle kendi personel birimlerini

2 Çalışmanın yapıldığı dönemde, Dışişleri Bakanlığı haricinde yurtdışında teşkilatı olan kamu kurumu sayısı 17 olup bu kapsamda istihdam edilen personel sayısı da yaklaşık 500'dür.

güçlendirmeleri, kaliteli personeli bulup çıkaracak ve çalıştıracak bir personel birimi oluşturmaları zorunludur. Bu bağlamda;

- (i) Personel Birimi'ne ilişkin görevlerin yeniden tanımlanarak “insan kaynakları” odaklı bir bakış açısının getirilmesi mühimdir. Bilindiği üzere ülkemizde kamu personel rejimi, 1970’li yıllardan beri yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde şekillenmektedir. Söz konusu kanun, yürürlüğe girdiği dönemin de etkisi ile “disiplin/cezalandırma” yönü ağırlıklı ve personeli sadece “çalışan” olarak gören bir anlayışa sahiptir. Personel birimleri de söz konusu anlayışın sahadaki takipçileri olarak sadece; atama, derece ilerlemesi, maaş, emeklilik, disiplin vb. iş ve işlemleri yapan birimler olagelmışlerdir. Ancak, kamudaki çalışma şartları ve çalışan hakları konusunda Dünya ülkelerinde yeni gelişmeler olmuş ve klasik “personelcilik” yaklaşımı yerini “insan odaklı” yeni bir yaklaşıma terk etmeye başlamıştır.

Bu yaklaşımı benimseyen kurumlarda/örgütlerde personel, artık salt bir *çalışan* olarak değil, öncelikle bir *insan* ve bir *paydaş* olarak değerlendirilmektedir. Durum böyle olunca personelin; doğum ve evlilik gününden diğer özel günlerine, kişisel yetkinliklerinin artırılmasından iş tatminin ölçülmesine, psikolojik sorunlarından maddi beklentilerinin karşılanmasına kadar geniş bir yelpazede takip edilmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması, en azından kendisine değer verildiğinin hissettirilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle “Personel Birimi”nin bizzat kendisinin bu yaklaşımı uygulayacak bir altyapı ve donanımına sahip kılınması ve söz konusu beklentileri karşılayacak şekilde reorganizasyona tabi tutulması gerekmektedir. Bakanlıkta -yukarıda bahsedildiği şekilde- insan kaynaklı bir yaklaşımın etkin olmasının, çalışanlar üzerinde motive edici bir yönünün olmasının yansırı verimliliğe de pozitif yönde katkı yapacağından kuşku duymamak gerekir.

- (ii) Bakanlık personelinin yaptığı işlerin yapay zekâ yardımıyla analiz, tanım ve gereklerinin çıkarılması da personel birim kapasitesinin verimliliğinin artırılmasına yardımcı olacaktır. Tüm örgütler/kurumlar, belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulur ve yönetilirler. Başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar da kendilerine verilen görevleri yerine getirerek kurumlarının/örgütlerinin başarılı olması için çaba sarfederler. Ancak söz konusu çabaların verimli sonuçlara dönüşebilmesi için doğru bir zamanlama ile ve doğru bir şekilde sarf edilmeleri önem arz etmektedir. Bu bakımdan, teknolojik gelişmelerin ulaştığı mevcut noktada, artık

yapılan “işlerin” örgütsel/kurumsal döngü içerisinde “bilimsel ve sistematik” bir şekilde ele alınması, incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece, daha az emekle daha verimli çıktıların alınması mümkün olabilecektir. Bakanlık, öteden beri iç dinamikleri vasıtasıyla geliştirdiği yöntemlerle “gelenekler” oluşturmuştur. Böylece, deneme-yanılma yöntemiyle en güvenilir sonuca ulaşmak amaçlanmıştır. Ancak, bilgi teknolojileri ile yukarıda bahsi geçen bilimsel çalışmaların katkısıyla yapılacak yeniden değerlendirmeler eşliğinde daha az emekle daha verimli sonuçlara ulaşmak mümkün bulunmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle *güvenli alanlardan* başlayarak “yapay zekâ” teknolojilerinden istifade etmek; görev tanımları, iş akışları, performans ölçümleri, ücret ödemeleri ve atamalar gibi alanlarda bilgi-işlem teknolojilerinden yararlanarak insan kaynağından tasarruf etmek mümkün bulunmaktadır.

(iii) Merkezde sabit uzmanlık alanlarının oluşturulması da personel planlaması açısından önemli bir husustur. Bakanlık personeli, genel itibarıyla tayine tabi personelden oluşmaktadır. Ancak, Bakanlığın idari-mali işler, personel, bilgi-işlem, strateji geliştirme, bütçe, hukuk, arşiv, tercüme, eğitim, protokol veya vatandaşlarla ilişkiler gibi birimlerinde derin teknik bilgi, beceri ve deneyim isteyen; teknisyenlik/teknikerlik, bina alım/bakım/değerleme uzmanlığı, psikoloji, sosyoloji, ülke/bölge uzmanlığı, dinî inançlar uzmanlığı, iletişim, algı yönetimi, tarih, muhasebe gibi alanlarda çalışacak, rutin tayine gitmeyip sürekli merkez teşkilatında kalacak ve alanlarında *profesyonelleşecek* personel ve yöneticilere olan ihtiyacı kritik önemi haiz olup ancak böylece Bakanlıkta devamlılık, hafıza ve istikrar oluşumunun gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır. Bu çerçevede, ya yukarıda belirtilen görevlerle isimlendirilmiş ayrı uzmanlık alanları altında veya Konsolosluk İhtisas Memurluğu ile Dışişleri Uzmanlığı üst başlığı altında ama alt kategorileri sınav öncesinde net biçimde farklılaştırılmış bir şekilde işe alınacak personel marifetiyle hem ileriye dönük personel planlaması daha kolay yapılabilir hem de birimlerin ihtiyaç duydukları uzman ihtiyacı daha kolay karşılanabilecektir.

(iv) Yurtdışında istihdam edilen yerel/yabancı sözleşmeli personelin seçilmesinde, Türkiye’de bulunmuş veya eğitim almış kişilerin tercih edilmesi, orta ve uzun vadede daha maliyet etkin ve etkili olmasını sağlayacaktır. Dışişleri Bakanlığı, görev alanı “yabancı ülkeler” olan ve personelinin büyük kısmını bu ülkelerde istihdam eden bir bakanlıktır.

Tabiatı itibarıyla istihdam ettiği personelin önemli bir kısmı da ilgili ülke vatandaşıdır. Uygulamada bunlara “Yerel/Yabancı Sözleşmeli Personel” (YSP) denilmektedir. Ülkemizin yurtdışına açılım politikaları çerçevesinde; Yurtdışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı, Maarif Vakfı, TİKA, Yunus Emre Vakfı vb. gibi kurum ve kuruluşlarımız yaptıkları tanıtım faaliyetleri yoluyla pek çok yabancı öğrencinin ülkemizde eğitim-öğretim görmelerine imkân sağlamışlardır. Bu öğrenciler mezun olduklarında, Türkçe ve Türkiye’yi bilen ve Türkiye dostu olarak ülkelere dönmektedirler. Bakanlığın yurtdışı personel ihtiyacının karşılanmasında bu potansiyelden istifade edilmesi, gayet makul ve mantıklıdır. Yurtdışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı ile yapılacak bir koordinasyon neticesinde Bakanlığın istediği özellikleri haiz yerel personelin tespit edilmesi, kendileriyle iletişime geçilmesi ve Bakanlık kadrolarına dahil edilmesi orta-uzun vadede hem daha ekonomik hem daha verimli sonuçlar doğuracak niteliktedir.

Kurumsal İşleyiş Sisteminin Geliştirilmesi

Bakanlıklar, kendilerine verilen görevleri, İdare Hukuku hükümlerine tabi olarak yerine getirmek zorundadırlar. Diğer taraftan da söz konusu görevleri, en kısa sürede ve maksimum verimlilikle yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu bakımdan birini diğerine öncelemeden, her iki “zorunluluğu” da dikkate alarak eldeki kaynakları optimal şekilde kullanmak gerekmektedir. Bu kapsamda Bakanlıkta aşağıdaki konularda geliştirmeler sağlanabilir.

- (i) Bakanlık iç işlerinin iyileştirilmesi/hızlandırılması için *koordinasyon toplantıları* düzenlenmesi iş ortamının uzun vadeli devamlılığına önemli katkılar sunacaktır. Bakanlığın gündelik iş akışları esnasında, kimi zaman basit ama bazen de oldukça ciddi idari aksaklık, tıkanık veya problemlerin çıkması muhtemeldir. Küçük dokunuşlarla aşılabilecek bu tipteki sorunlar, el atılmadıkça büyüyebilir, “astarı yüzünü aşacak” seviyeye gelebilir. Hâlbuki, bu gibi problemlerin ele alınacağı, tartışılacağı, *kolaylaştırıcı/önleyici* pratik önerilerin de değerlendirilip karara bağlanacağı ve bir bakan yardımcısının başkanlığında zaman zaman gerçekleştirilecek periyodik *diyalog* ve *koordinasyon* toplantıları sayesinde bu gibi sorunlar kolaylıkla aşılabılır niteliktedir. Diğer taraftan bu tip konuşma ortamları, kurumsal kültürün oluşması, personel motivasyonu ve sağlıklı bir iş ortamının sürdürülebilirliği açısından kayda değer faydalar sunacaktır.

- (ii) İmza Yetkileri Yönergesi'nin geliştirilmesi de zaman ve enerjinin verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Kurum ve kuruluşların teşkilat yapılarının iyi bir şekilde tasarlanması, personelinin iyi ve kaliteli olması gerekli birer özellik olmakla birlikte, organizasyonun sorunsuz çalışabilmesi için yeterli değildir. Bunlarla birlikte iyi düşünülmüş bir *imza yetki devri* mekanizması da yürürlüğe konulmalıdır. Yukarıda da değinildiği üzere, hizmet birimlerinin iş bölümünü ifade eden *yetki devirleri* ne kadar önemli ise bu birimler içindeki amirlerin astlarına yaptıkları imza yetkisi devirleri de o kadar önemlidir. Genellikle günlük rutin yazı, talimat veya onaylar için söz konusu olan imza yetkileri devri, iyi planlandığı takdirde bir teşkilatın rahat ve hızlı şekilde iş üretmesine imkân sağlayacak niteliktedir. Bu bakımdan Bakanlıkta çıkarılacak yeni bir *imza yetkileri yönergesi*, makamları gereksiz yere meşgul olmaktan kurtaracak; süre ve enerji tasarrufu sağlayacaktır.
- (iii) Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması da benzer şekilde mali imkânları ve insani sermayeyi verimli kullanmayı sağlayacak bir yöntem olacaktır. Kurum, kuruluş ve örgütler, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Amaçlarını gerçekleştirmek için de insan ve para kaynağı kullanırlar. Ancak amaçlarını zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için her iki kaynağı da son derece titiz kullanmak zorundadırlar. Hem özel hem kamu sektörü için geçerli olan bu prensip, insan kaynağı açısından “performans ölçüm” sistemiyle takip edilmektedir. Diğer taraftan, Bakanlık personelinin ana omurgasını oluşturan, diplomatik kariyer memurları, terfi esasına yükselmektedirler. Bu yükselmede, kıdem ve performans iki önemli kriter olarak belirlenmiştir. Zira, yalnızca kıdeme dayalı terfiler, zaman zaman eksik sonuçlar doğurabilmekte olup performans ölçümleri ile desteklenmelidir. Ancak, -eksik de olsa- kamuda performansı ölçme amaçlı konulmuş ve yıllarca yürürlükte kalmış olan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin kaldırılmasıyla birlikte, tüm bakanlıklarda olduğu gibi Dışişleri Bakanlığında da oluşan boşluğu dolduracak ve yeni bir yaklaşımla hazırlanacak bir “performans ölçümü/değerlendirmesi” sistemi kurulması acil bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir. Bu itibarla hem terfilerde hem de atamalarda dikkate alınacak; başarı ve liyakat temeline dayalı, objektif kriterlerden oluşan bir “mekanizma”nın hazırlanarak en kısa sürede yürürlüğe konulması önem arz etmektedir.
- (iv) Yurtdışı sözleşmeli personele ilişkin ayrı ve özel bir mevzuatın çıkarılması

hukuki açıdan Bakanlığın güçlenmesine katkı sağlayacağı gibi personelin motivasyonunu da artıracaktır. Ülkemiz içerisinde çalışan sözleşmeli personel, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunun 4/B maddesine göre çalıştırılmaktadır. Yurtdışı teşkilatlarında çalıştırılan sözleşmeli personel de aynı mevzuat hükümleri kapsamında istihdam edilmektedir. Ancak hem yurtiçinde hem de farklı hukuk sistemlerine sahip diğer ülkelerde çalışan sözleşmeli personelin aynı usul ve esaslara tabi tutulması zaman içerisinde çözülmesi gereken pek çok sorunu beraberinde getirmiştir. Zira her ülkenin; işe alım, işte çalıştırma, işe son verme, disiplin hükümleri, ücretlendirme, sosyal haklar, emeklilik vb. daha pek çok konudaki tutum ve davranışları farklılık arz etmektedir. Bu bakımdan yurtdışında çalışan sözleşmeli personelin, yurtiçi sözleşmeli personel mevzuatından ayrıştırılarak durumlarına özel ayrı ve yeni bir mevzuata tabi tutulması, hem Bakanlığın maruz kaldığı hukuki sorunları azaltacak hem de personel motivasyonunu pozitif yönde önemli ölçüde etkileyecektir.

Personel Yetkinlik ve Motivasyonunun Geliştirilmesi

Kurum ve kuruluşların kalitesi, personelinin kalitesiyle doğru orantılıdır. Personel yetkinlik katsayıları yüksek olan kurumların, mal ve hizmet üretiminde de kaliteli sonuçlara ulaştıkları görülmektedir. Atasözlerimiz içerisinde yer alan “testinin içinde ne varsa, dışarıya o sızar” sözü de bu durumun veciz bir ifadesi olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan, kamu kurumlarında *vatandaş memnuniyeti* temelli ölçümler, son yıllarda ülkemizde de rağbet görmeye başlamıştır. Bakanlıkların tüm iş ve işlemlerinin maddi olarak ölçülemeyeceği gerçeği yadsınmamakla beraber, sunulan hizmetin ve ortaya konulan performansın vatandaş nezdinde bir karşılığının olacağı da hatırdan çıkarılmamalıdır. Bu bakımdan, Bakanlığın mevcut başarısına damga vuran ve hâlihazırda yüksek bir donanıma sahip olan personelin, mevcut yetkinliklerini daha da geliştirebilmesine imkân sağlayacak aşağıdaki adımların atılması önem arz etmektedir.

- (i) Bakanlık bünyesinde, personele mesleki yaşamında yol gösterecek ve aynı zamanda farklı ilerleme yollarının avantaj ve dezavantajlarını sunacak bir *kariyer ofisinin* kurulması ile bu ofis marifetiyle personele ilişkin yetkinliklerin veya eksiklerin tespit edilerek bir *yetkinlik havuzu* oluşturulması, insan kaynağı planlaması açısından önemli bir husustur. Kariyer ofisi sayesinde kendisine önem verildiğini hisseden personel, alacağı bilgilerle önünü daha rahat görebilecek, kariyer hayatını daha

rahat şekillendirebilecektir. Ayrıca, yapılacak ölçümlerle personelin eksiklik ve yetkinlikleri de tespit edileceği için kariyer haritasında nasıl, ne zaman ve ne şekilde ilerleyebileceğini de önceden bilebilecek ve ona göre tedbirler alabilecektir. Bakanlık açısından ise, oluşturulacak yetkinlik havuzu sayesinde tüm personelin yetkinlik seviyesi toplu halde bir “merkezde” bulunacak ve ihtiyaç hâlinde en uygun personele daha kısa zamanda ulaşılması mümkün olacaktır.

- (ii) Diploması Akademisi’nin “Yetkinlik Eğitimi” alanında güçlendirilmesi personelin teknolojiye yeni teknolojilere uyumlu çalışmasını sağlayacaktır. 1968 yılında Bakanlık teşkilatı içerisinde, personelin temel ve hazırlayıcı eğitimleri ile hizmet içi eğitim, staj ve diğer ihtiyaç duyulan alanlarda gerekli eğitimlerini planlamak ve icra etmek üzere Diploması Akademisi Başkanlığı (DİAB) kurulmuş olup o tarihten günümüze kadar söz konusu eğitimler Başkanlık tarafından yerine getirilmektedir. Ancak, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle yeni eğitim alanlarının ortaya çıkması, personele daha yoğun hizmetçi eğitim verilmesi ve mevcut yetkinliklerinin geliştirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bakımdan önümüzdeki dönemlerde Akademi’nin bir yandan hizmetçi eğitim programını yoğunlaştırması, diğer taraftan geniş bir yelpazede *yetkinlik eğitimleri* düzenlemesi gerekecek gibi gözükmemektedir.
- (iii) Bu kapsamda, Bakanlığın belkemiğini oluşturan kariyer personeline ufuk açıcı ve stratejik değeri yüksek eğitimler verilmesi, yabancı ülke diplomatları dâhil yüksek lisans ve doktora imkânı sunulması, ikinci hatta üçüncü dil eğitimi verilmesi, kişisel gelişim konuları ile diplomatik yazışma ve konuşma yetkinliklerinin geliştirilmesi gibi hususlar kayda değer başlıklar olarak sayılabilir. Ayrıca, yıllarını diploması içerisinde geçirmiş ve yurda dönerek merkez görevine atanmış büyükelçilerin, edindikleri bilgi ve tecrübeleri akademi kanalıyla mesleğe yeni girmiş genç diplomatlara aktarmasının da önemli bir husus olarak altı çizilmelidir. Tabii ki tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için öncelikle Akademinin fiziki mekân ve mali kapasitesinin güçlendirilmesi gerektiği izahtan varestedir bir husustur.
- (iv) Personelin taleplerini dile getirebileceği çalışan-amir toplantıları düzenlenmesi, anket ve mülakatların yapılması personeli motivasyonu ve kurum kültürünün gelişmesi açısından elzem bir yöntemdir. Yakın zamanlarda çalışma koşulları ve iş ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar, *personeler değer verildiğinin hissettirilmesinin* onun motivasyon ve iş

tatmini üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda çalışma ortamları ve iş ilişkileri üzerine zaman zaman yapılacak amir-memur değerlendirme toplantıları, belli periyotlarla yapılacak anket-mülakat benzeri ölçme/değerlendirme uygulamaları, kurumsal aidiyet hissini güçlendirecek ve kurumsal kültürün gelişmesine katkı sağlayacak niteliktedir. Ayrıca, söz konusu uygulamalar yoluyla tespit edilecek şikâyet, görüş ve önerilerin amirler tarafından dikkate alınması, değerlendirilmesi ve sonuçlandırılması; bir taraftan personelin yaşadığı problemleri azaltacak, diğer taraftan verimlilik ve toplam kalite artışını sağlayacaktır. Yönetişim kavramının somut bir örneği olan bu gibi uygulamaların Batı ülkelerinde uzun zamandır kullanılmakta olduğunun da altı ayrıca çizilmelidir.

(v) Merkez büyükelçilerinden daha etkin bir şekilde istifade edilmesi.

Bakanlıkta mevcut olan terfi sistemine göre, diplomatik kariyer memurları 3. kâtiplikten mesleğe başlamakta ve uzun bir mesleki eğitim ve yetiştirme sonunda büyükelçi ünvanı ile yurtdışı görevine atanabilmektedirler. Yurtdışında 4 yıl kadar “misyon/konsolosluk şefi” olarak görev yapan büyükelçiler, daha sonra tekrar merkeze dönerek yeniden atanacakları zamana kadar yurtiçi görevlerinde kalmaktadırlar. Yaklaşık 3-4 yıllık bir süre merkezde kalan büyükelçilerden bu süre zarfında daha etkin bir şekilde istifade edilmesi, ülke insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması bakımından önem arz etmektedir. Son derece nitelikli ve iyi bir eğitim alarak Bakanlığa giren, girdikten sonra da kazandığı deneyim ve tecrübelerle branşlarının şahikasına yükselen büyükelçilerden gerektiği şekilde istifade edilmesi için çalışmalar yapılması ve yeni alanlar açılması isabetli olacaktır. Bu bağlamda, merkez büyükelçilerinin;

1. Bakanlık hizmet birimleri arasında yer alan; enerji, çevre, denizcilik-havacılık, ulaştırma gibi tecrübe ve birikim gerektiren dairelerde müşavir,
2. Önemli ülke, bölge veya konularda rapor ve dosya hazırlamakla görevlendirilen kurullarda üye,
3. Dış temsilciliklerin daha aktif veya verimli olabilmeleri için gerekli gözetim, motivasyon veya koordinasyon konularında rehber,
4. Dış ilişkileri yoğun olan bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarında Bakan danışmanı veya müşavir,

5. Üniversitelerde dış politika, diplomasi tarihi, uluslararası ilişkiler gibi konularda hoca,
6. Uluslararası örgütlerde gözlemci, teknik danışman veya temsilci,
7. Yukarıda değinildiği üzere, Diplomasi Akademisi bünyesinde, genç diplomatları eğitime veya yeni yetenekleri Bakanlığa kazandırma konularında hoca ve yönlendirici, olarak görev almaları hem kendileri açısından hem Bakanlık hem de ülke açısından büyük kazanç olacaktır.

Sonuç

Bakanlığın tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evreler dikkate alındığında, sürekli bir gelişim ve ilerleme içerisinde olduğu görülmekte olup önümüzdeki dönemde de bu trendin devam edeceği anlaşılmaktadır. Çalışma kapsamında, sosyal bilimlerin en önemli araştırma yöntemlerinden olan “saha araştırması” ve ilgili diğer yöntemler yardımıyla oluşturulan bir “öneriler seti”, ileriye dönük kapasite geliştirme çalışmalarında değerlendirilmek amacıyla sunulmuştur. Bu kapsamda; Teşkilat Kapasitesinin Geliştirilmesi, Personel Birim Kapasitesinin Geliştirilmesi, Kurumsal İşleyiş Sisteminin Geliştirilmesi, Personel Yetkinlik ve Motivasyonunun Geliştirilmesi başlıkları altında çeşitli potansiyel gelişim ve yenilik uygulamaları paylaşılmıştır. Elbette ki bunlar eksik görülerek yenileri eklenebilir; mevcut olanlar eleştirilebilir, değiştirilebilir veya geliştirilebilir, yeter ki açılım ve gelişim yönündeki çabalar durmasın...

Sonuç olarak, önerilen hususların uygulamaya geçirilmesi halinde, Bakanlığın orta-uzun vadede önemli kazanımlar sağlayacağı ve önümüzdeki dönemde, geçmişte olduğu gibi kamu kurumları arasında yine ön sıralarda yer alacağı evleviyetle tahmine müsaittir.

KAYNAKLAR

Gezer, Bekir, *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Bakanlıkların Teşkilat ve Personel Kapasitesinin Geliştirilmesi: Dışişleri Bakanlığı Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, 2022.