

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

İNFORMEL İLİŞKİ ŞEKİLLERİNİN KURUMSAL
YAPILARA YANSIMALARI
(ELAZIĞ'DAKİ KAMU GÖREVLİLERİ ÜZERİNE SOSYOLOJİK BİR
ARAŞTIRMA)

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof.. Dr. Y. C. ÇOPUROĞLU

HAZIRLAYAN
Ali Sırrı YILMAZ

ELAZIĞ/2007

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

İNFORMEL İLİŞKİ ŞEKİLLERİNİN KURUMSAL
YAPILARA YANSIMALARI
ELAZIĞ'DAKİ KAMU GÖREVLİLERİ ÜZERİNE SOSYOLOJİK BİR
ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Bu tez/...../200... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir.

Danışman

Üye

Üye

Üye

Üye

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Ahmet AKSİN

ÖZET**Doktora Tezi****İNFORMEL İLİŞKİ ŞEKİLLERİNİN KURUMSAL YAPILARA YANSIMALARI
(Elazığ'daki Kamu Görevlileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma)****Ali Sırrı YILMAZ****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Sosyoloji Anabilim Dalı****2007; Sayfa 294+XIV**

Kurumsal yapılar sosyal ilişkilerin devamlılık göstermesiyle meydana gelirler. Sosyal bir ilişki biçimi olarak informal ilişkilerin toplumsal yaşamın her alanında ortaya çıktıkları görülmektedir. Böylece kurumsal yapılarda olması beklenen formal ilişkiler yanında toplumsal yaşamda var olan informal ilişkilerin kurumsal yapılara çeşitli yansımaları olmaktadır. Olumlu ve olumsuz yansımaları açısından kurumsal yönelimli ve bireysel yönelimli olarak iki tür informal ilişkiden söz edilebilir.

Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışma kamu görevlileri üzerine kamu kuruluşlarında gerçekleştirilmiştir. Kamu görevlileri iş alanlarında informal ilişkilerin kaçınılmaz olduğunu ve bunun çeşitli şekillerde yaşandığını ifade etmektedirler. Özellikle kayırmacılık, nepotizm ve partizanlık boyutlarında yaşanan bireysel yönelimli informal ilişkilerin kuruma disfonksiyonel bir etkisinin olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda kurum içi ve diğer kurumlarla olan ilişkilerin sadece bireysel değil aynı zamanda kurumsal olarak fonksiyonlarının olduğu ifade edilmektedir. Ancak bunun sonucunda bu gibi durumların pek takdir edilmediği ve ödüllendirilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple kurumsal yönelimli informal ilişkiler desteklenmeli ve bireysel yönelimli olanlar ise engellenmeli ve düzenlemelere gidilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Kurum, kurumsal yapı, informal ilişki, kamu yönetimi, kayırmacılık

ABSTRACT**Doctorate Thesis****THE REFLECTIONS OF INFORMAL RELATIONS PATTERNS TO
ORGANIZATIONAL STRUCTURES
(A Sociological Research on Civil Servants in Elazığ)****Ali Sırrı YILMAZ****Fırat University****Institute of Social Sciences****Sociology Main Science Branch****2007, Page 294+XIV**

Institutional structures occur with the continuity of informal relations. It is seen that informal relations come on the scene at all parts of social life. Thus, informal relations have various effects and reflections on organizational structures as well as formal relations which expected to exist in institutional structures. Informal relations can have positive and negative effects on both organizational oriented and individual oriented relationships.

This study has carried out as an empirical research on the civil servants working in public organization offices. The officers express the inevitability of informal relations at workplaces in various forms. It is mentioned that, especially cronyism, nepotism and partisan forms as individual oriented informal relations have dysfunctional effects for the structures (organizations). At the same time, it's expressed that inner and outer institutional relations in the institutions have not only individual but also institutional functions. But it has found that, these types of behaviors and actions have not been appreciated and rewarded as well. Hence, organizational oriented informal relations those have positive effects, should be supported or activated according to productivity but individual oriented informel relations should be obstructed to provide arrangement.

Key Words: Organization, institutional structure, informal relation, public administration, cronyism

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	I
ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
ÖNSÖZ	XIII
KISALTMALAR	XIV
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1 SOSYAL İLİŞKİ.....	10
2.1.1 Sosyal İlişkileri Oluşturan ve Etkileyen Faktörler.....	16
2.1.2 Sosyal İlişki Şekilleri	19
2.1.2.1. Cemaat ve Cemiyet Tipi İlişkiler	22
2.1.2.2. Birincil ve İkincil (Guruplarda) İlişkiler	23
2.1.2.3. Formel (Resmi) ve İnfornel (Resmi Olmayan) İlişkiler	30
2.1.3. İnfornel İlişki Şekilleri ve Ortaya Çıkan Durumlar	40
2.1.3.1. Akrabalık İlişkileri (Ailevi)	47
2.1.3.2. Hemşehrilik İlişkileri	48
2.1.3.3. Ahbap-Çavuş İlişkileri	50
2.1.3.4. Siyasi İlişkiler	52
2.1.3.5. Yolsuzluk	54
2.1.3.5.1. Yolsuzluk Türleri	59
A) Siyasal Yolsuzluk	59

B) Yönetmel Yolsuzluk.....	60
2.1.4. İnfornel İlişkilerin Yarar ve Sakıncaları	70
2.2. KURUMSAL YAPI.....	73
2.2.1. Geleneksel ve Modern Toplum.....	74
2.2.1.1. Modernleşme.....	78
2.2.2. Kurum	83
2.2.2.1 Kurumsal Yapı	84
2.2.3. Örgüt	86
2.2.3.1. Örgüt ve Sosyo-Kültürel Açılımlar.....	89
2.2.3.1.1. Örgüt Kültürü.....	89
2.2.3.1.2. Örgütsel İletişim.....	93
2.2.3.1.3. Örgütsel Sosyalleşme.....	94
2.2.3.1.4. Örgütsel Davranış	96
2.2.3.1.5. Örgüt İçi (Kurumsal) Söylenti ve Dedikodu.....	98
2.2.3.1.6. Örgütsel Yabancılaşma	99
2.2.3.1.7. Örgüt Kuramları.....	100
2.2.4. Örgüt Tipolojileri	102
2.2.4.1. Resmi Örgüt	105
2.2.4.2. Bürokrasi.....	107
2.2.4.2.1. Bürokrasinin Özellikleri.....	109
2.2.4.2.2. Bürokrasinin Tarihsel Gelişimi	111
2.2.4.2.3. Bürokrasilerde Formel/İnfornel İlişkiler.....	114
2.2.4.3. Türk Kamu Bürokrasisi.....	116
2.2.4.3.1. Türk Bürokrasisinin Özellikleri	121
2.2.4.3.2. Türk Bürokrasisinin Problemleri	122

2.2.5. Yönetim.....	127
2.2.5.1. Yönetim Teorileri.....	130
2.2.5.2. Kamu Yönetimi.....	133
2.2.5.3. Türk Kamu Yönetimi.....	136
2.3. SOSYAL STATÜ, MESLEK VE MESLEK AHLÂKI.....	140
2.3.1. Statü Kavramı.....	140
2.3.1.1. Statü Kazanımı.....	141
2.3.2. Meslek Kavramı.....	143
2.3.3. Kamu Görevlileri.....	145
2.3.4. Memur Kavramı ve Memurluk Mesleği.....	146
2.3.5. Meslek Ahlâkı.....	151
3. METODOLOJİ.....	159
3.1. Nitel Metodoloji.....	161
3.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği, Tasnif ve Analizi.....	163
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	166
4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	170
4.1. GENEL DURUMLAR.....	170
4.1.1. Yaş ve Cinsiyet Durumları.....	170
4.1.2. Medeni Durumları ve Evlilik Tercihleri.....	172
4.1.3. Öğrenim Durumları.....	175
4.1.4. Eşlerinin Çalışma Durumları ve Kadınların Çalışmalarına Bakış Açıkları.....	180
4.1.5. Ebeveynlerinin Meslekleri ve Eğitim Durumları.....	185
4.1.6. Doğum Yerleri ve Kentte Yaşam Süreleri.....	188
4.1.7. İnanç ve İbadet Durumları.....	190

4.1.8. Meslekte Çalışma Süreleri	192
4.1.9. Alkol Kullanma Durumları	196
4.1.10. Kamu Görevlilerinin Bakış Açısıyla Kurum Personellerinin Yeniliklere Bakış Açıları	198
4.2. KURUM İÇİ İLİŞKİLER VE GURUPLAŞMALAR	203
4.2.1. Kamu Görevlilerinin Kurum İçi İlişkileri Değerlendirmeleri.....	203
4.2.2. Kamu Görevlilerinin Birlikte Çalıştıkları Kimselerle İlişkileri	206
4.2.3. İş Ortamında Özel Sohbetler ve Dertleşme.....	208
4.2.4. Dünya Görüşleri ve İlişkiler.....	210
4.2.5. Kurum İçi Guruplaşmalar	212
4.2.6. Kurum İçi Dedikodu	215
4.3. KURUM İÇİ İLİŞKİLER VE ETKİLEŞİM	217
4.3.1. İlişki ve Kurumsal Beklentiler	217
4.3.2. İlişki ve Çalışanlara Karşı Esneklik.....	219
4.3.3. İlişkiler ve Güven.....	222
4.4. İNFORMEL İLİŞKİLERİN KURUMSAL İŞLEMLERE ETKİSİ.....	224
4.4.1. İnfornel İlişkiler ve Referans	226
4.4.2. Referans Olunmadığında Alınan Tepkiler	235
4.4.3. Kayırmaların Önlenebilmesi	237
4.5. ATAMA, TAYİN VE TERFİLERDE İNFORMEL İLİŞKİLERİN YERİ	241
4.5.1. Kamu Kurumlarında Atama, Tayin ve Terfi Yolları	242
4.5.2. Kurum İçi İnfornel İlişkilerin Tayin ve Terfiye Etkisi	245
4.5.3. Kurum Dışı İnfornel İlişkilerin Tayin ve Terfiye Etkisi.....	248
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	256
KAYNAKLAR	272

GÖRÜŞME FORMU	288
ÖZGEÇMİŞ	294

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Birincil ve İkincil İlişkiler	27
Tablo 2: Kurumsal/Bireysel Yönelimli İlişkilerin Kurum İçi/Dışı Boyutları.....	44
Tablo 3: Türkiye’de Yıllar Bazında Memur Sayıları Dağılımı	151
Tablo 4: Kamu Görevlilerinin Bağlı Oldukları Kurumlar	167
Tablo 5: Türkiye Genelindeki Kamu Görevlilerinin Üye Oldukları Sendikalar ve Üye Sayıları	168
Tablo 6: Kamu Görevlilerinin Üye Oldukları Sendikalar	168
Tablo 7: Kamu Görevlilerinin Mesleki Pozisyonları.....	169
Tablo 8: Kamu Görevlilerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları	171
Tablo 9: Kamu Görevlilerinin Cinsiyete Göre Dağılımları	172
Tablo 10: Kamu Görevlilerinin Medeni Durumlarıyla İlgili Dağılım	174
Tablo 11: Kamu Görevlilerinin Evlilik Türü (İç-Dış Evlilik)	174
Tablo 12: Kamu Görevlilerinin Evlilik Tercihleri.....	175
Tablo 13: Kamu Görevlilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....	176
Tablo 14: Kamu Görevlilerinin Mesleki Pozisyonlarına Göre Öğrenim Durumlarına Ait Dağılım	177
Tablo 15: Kamu Görevlilerinin Eşlerinin Çalışma Durumlarının Dağılımı	180
Tablo 16: Kamu Görevlilerinin Kadınların Çalışmasına Bakış Açılırları.....	181
Tablo 17: Kamu Görevlilerinin Kendilerini Ait Hissettikleri Sosyal Tabaka ile Eşlerinin Çalışma Durumları Arındaki Karşılaştırmalı Dağılım	183
Tablo 18: Kamu Görevlilerinin Anne Mesleklerinin Dağılımları	185
Tablo 19: Kamu Görevlilerinin Annelerinin Eğitim Durumlarıyla İlgili Dağılım	186
Tablo 20: Kamu Görevlilerinin Baba Mesleklerinin Dağılımı	187

Tablo 21: Kamu Görevlilerinin Babalarının Eğitim Durumlarıyla İlgili Dağılım.....	187
Tablo 22: Kamu Görevlilerinin Doğum Yerleri	189
Tablo 23: Kamu Görevlilerinin Kentteki Yaşam Süreleri	189
Tablo 24: Kamu Görevlilerinin Dinî İbadetlerini Ne Ölçüde Yaptıklarına Dair Dağılımları	191
Tablo 25: Kamu Görevlilerinin Meslekte Çalışma Sürelerinin Dağılımı.....	192
Tablo 26: Kamu Görevlilerinin İş Memnuniyetlerine Göre Dağılımları.....	194
Tablo 27: Kamu Görevlilerinin Alkol Kullanım Durumlarına Dair Dağılım.....	196
Tablo 28: Kamu Görevlilerinin Gazino vb Mekânlara Gidip-Gitmeme Dağılımları	197

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Vatandaş ve Kamu Örgütü Arasındaki İlişkiler.....	45
Şekil 2. Kamu Örgütü, Vatandaş ve Aracı Kişi ilişkileri.....	231
Şekil 3: Hizmet Talebinde Bulunan Vatandaş Açısından Kamu Kurumunun İşleyiş Şeması (İdeal Model).....	232
Şekil 4: Hizmet Talebinde Bulunan Vatandaş Açısından Kamu Kurumunun İşleyiş Şeması (Mevcut Durum).....	233

ÖNSÖZ

Kurumsal yapılar örgütsel anlamda kamusal veya özel sektörel alanlarda var olmakla beraber içlerinde formel ve informel anlamda ilişkilerin yaşandığı oluşumlardır. İçerisinde insanın varlığı düşünüldüğünde hizmet ve mal arzı sürecinde beklendik ilişkiler olan formel ilişkilerin yanı sıra, informel ilişkilerinde yoğun yaşandığı kurumsal yapılanmalar farklı etkilere maruz kalmaktadırlar. Bu anlamda kurumsal ve bireysel olarak iki türlü yönelimli informel ilişkilerden söz edebiliriz.

Bu çalışmada kurumsal yapılara informel ilişkilerin yansımalarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Tespit edildiği üzere; kurumsal yönelimli informel ilişkiler olumlu ve verimi arttırıcı yansımalarının olduğu desteklenmeli ama bireysel yönelimli olanların ise yıkıcı yansımalarının olduğu göz önüne alınarak engelleyici düzenlemelere gidilmelidir.

Uygulamalı, nitel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiş olan çalışmanın ortaya çıkışı ve kuramsal çatısının oluşturulmasında önemli destek ve fikirleriyle motive edici tavrını eksik etmeyen Sayın Hocam Prof. Dr. Yusuf Cemalettin ÇOPUROĞLU'na teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Çalışmanın uygulama sürecinde görüşmelere katılarak kayıtlarda yardımcı olan değerli dostum ve meslektaşım Beyzade Nadir ÇETİN'e; yazım aşamasında uykusuz geceleri paylaşan yeğenim Selçuk'a; bulguların değerlendirme aşamasının tasnif sürecinde nicelleştirme çabalarıyla yardımcı olan yeğenim İnci ve Ömer'e; dualarıyla hep yanımda olup bana sabır aşılayan yegane varlıklarım anneme, babama ve kardeşlerime ve son olarak da doktora tezi olarak hazırlanan çalışmanın başlangıç noktasından sonuna kadar bana manen destek olan, yorgunluk anlarımı paylaşan, çalışmaların dağınıklığına katlanarak evimizi bana tahsis eden hayat arkadaşım Serap'a sonsuz teşekkür ve minnet duygularımı sunarım

KISALTMALAR

ANAP	Anavatan Partisi
AİD	Amme İdaresi Dergisi
AÜBYYO	Ankara Üniversitesi Basın yayın Yüksek Okulu
BRİSA	Bridgestone Sabancı Lastik Şirketi
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DMK	Devlet Memurları Kanunu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DSİ	Devlet Su İşleri
H.Ü. İ.İ.B.F.D.	Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
KAYA	Kamu Yönetim Araştırma Projesi
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
MERNİS	Merkezi Nüfus İdare Sistemi
S.B.F.	Siyasal Bilgiler Fakültesi
TCK	Türkiye Cumhuriyeti Karayolları
T.C.K.	Türk Ceza Kanunu
TDK	Türk Dil Kurumu
TDAV	Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı
TGAV	Türk Gelecek Araştırmaları Vakfı
THK	Türk Hukuk Kurumu
THL	Türk Hukuk Lügati
TİD	Türk İdare dergisi
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

1. GİRİŞ

Sosyal ilişkiler sosyal sistemlerin vazgeçilmez temel ögesidir. Toplum, insanların karşılıklı olarak birbirlerini tanımaları, kabul etmeleri koşuluyla davranışta bulunmaları halinde var olabilir. Böylece beliren ilişkilere sosyal ilişki diyoruz. Toplumdaki guruplar arasında sürekli bir ilişki ve etkileşim; hem birey, hem toplumsal gurup, hem de toplum için son derece önemlidir. Bu ilişkiler olmadığı zaman, ne kişi, ne toplumsal gurup ne de toplum varlığını sürdürebilir. Bu ilişki ve etkileşimler, insanları bir arada tutar ve birbirine bağımlı kılarlar. Bu açıdan toplum, bu ilişkilere oluşan bir yapı görünümünü verir. Tüm sosyal ilişkiler bu yapıya bağımlı olarak şekillenir.

Sosyal ilişkiler; birincil-ikincil, isteğe bağlı-zorunlu, resmi (formel)-resmi olmayan (informel), akılcı (rasyonel)-geleneksel sosyal ilişkiler şeklinde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar; bir yönüyle, sıkı, yakın, samimi, aile bağları benzeri ilişki türlerini, diğer yönüyle de mesafeli, gereklilik çerçevesinde süren ilişkileri ifade eder. Bu ilişki türlerini şu şekilde tanımlayabiliriz: *Birincil ilişkiler*; aralarında yerel yakınlık olan kişiler arasında veya az sayıda üyeden oluşan guruplarda ortaya çıkan, uzun süreli ilişkilerdir. Bu tür ilişkilerde gurup çıkarları bireysel çıkarlardan önde gelir. İlişkiler gurup içi değer ya da normlarla denetlenir. *İkincil ilişkiler* ise; yüzeysel duygu yüklü olmayan ilişkilerdir. İlişki tarafları birbirleri hakkında sınırlı bilgilere sahiptir. Bireysel çıkarlar doğrultusunda kurulur. Bu tür ilişkiler resmi denetim yoluyla denetlenir. *Resmi İlişkiler*; resmi denetimle gerçekleşen ilişkilerdir. Bu tür ilişkiler; daha çok ikincil ilişki özellikleri taşırlar. Resmi denetimle gerçekleşmeyen, daha çok birincil ilişki özelliği taşıyan, akrabalık arkadaşlık türü ilişkilere ise *resmi olmayan ilişkiler* denilmektedir. İnsanların isteklerine bağlı olarak gerçekleşen ilişki türlerine *isteğe bağlı*; istek dışı gerçekleştirdiğimiz ilişkilere ise *zorunlu ilişkiler* diyoruz. En genel bir diğer sınıflandırma ise; *akılcı* (rasyonel) ve *geleneksel* ilişki türleridir. Akılcı ilişkiler, duygusallığın olmadığı, daha çok iş yaşamında ortaya çıkan, mantığın ağır bastığı ilişkilerdir. Burada, resmi denetimden söz edebiliriz. İkincil ilişkilerin hâkim olduğu, iş gereklilikleri çerçevesinde bir tür zorunlu ilişki olarak ifade edebiliriz. Resmi yani formel olan ilişki türleri daha çok belli bir örgütsel yapıya sahip kurumlar içerisinde görülebilen ilişki türüdür.

Geleneksel ilişkileri şekillendirenler bireyin ait olduğu gurup, ya da topluma ait olan, töre, gelenek ve göreneklerdir. Formel ilişkileri şekillendiren ve örgütlerdeki gözlemlenebilen, belirlenmiş kanun ve kurallardır. Bu belirlenmiş olanın dışında kalan ise informal ilişkiler olarak adlandırılmaktadır. .

Toplumun temel kaygıları ve faaliyetlerini düzenleyen ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılayan tüm yapısal bileşenlerini kurum karşılamaktadır. O halde; toplumsal yaşamın ortaya çıkardığı tüm ihtiyaçları karşılamak üzere var olan birim ve yerden bağımsız oluşumlara kurum diyoruz. Toplumsal gereksinimlerin karşılanması, toplumsal sorunların çözülmesi zorunluluğu insanı diğer bireylerle, sorunları çözmeye itmiştir. Bu durum toplum içinde bazı birimleri meydana getirmiştir. Sosyolojik çerçevede, örgüt olarak adlandırılmakla birlikte; toplumsal ihtiyaçların karşılanması amaçlı oluşturulan bu yapıları genel anlamıyla kurum olarak ifade edebiliriz. İnsanların yetiştirilmesi anlamında oluşturulan eğitim, ekonomi vb. yapılar kurum olarak ifade edilirken, bu kurumların toplum içinde somut olarak ortaya çıkışlarından bahsedilebilir. Bu yüzden toplumsal birimlerin her biri bir örgüt özelliği gösterir.

Toplum içerisinde bu anlamda; ihtiyaçların karşılanması için oluşturulan birimlere de kurum demiştik. İşte buradaki amaç belli ihtiyaçların karşılanması olduğuna göre bu birimler içerisinde zorunlu ve samimi olması gerekmeyen ilişkilerden söz edilebilir. Bu çerçevede bir eğitim kurumundan, ekonomik olan bir bankadan, usta ve çırak benzeri hoca-öğrenci ilişkilerinden bahsedebiliriz. Kurum sadece devlet birimleri olarak tanımlanmamalıdır. Özel sektörde de, var olduğu toplum içerisinde belli bir ihtiyacı karşılama amaçlı olarak mevcuttur. Bu kurumlarda da amaç ve bu amaca yönelik çerçevesi çizilmiş belli davranış kalıpları söz konusudur. Kurumların içerisinde nasıl davranılması gerektiğini belirten kurallar belirlenmiştir. Burada kurumun amacına bağlı olarak asıl çizilen kalıp, birimlerdeki fertlerin arasında zorunlu olan ilişki türlerinden bahsetmek durumundayız.

Bu çalışmada, resmî (formel) organizasyon kavramı formel gurup manasında kullanılmaktadır. Ele alınacak olan kurumsal yapı kavramı da kurumun somut şeklini ifade eden resmî organizasyonların sosyal yapısı anlamında kullanılmaktadır. Resmi organizasyon, Blau ve Scott'ın ifadeleriyle (Bkz: Blau-2003); 'açıkça belirlenmiş bir gayeyi gerçekleştirmek maksadıyla kurulan ve örgütlenen bir sosyal ünite' şeklinde

tanımlanabilir (Erdoğmuş, 1989: 118). Bu anlamıyla okullar, hastaneler, bakanlıklar, genel ya da yerel müdürlükler, fabrikalar, dernekler, sendikalar gibi belirli *yasalara, yönetmeliklere ve yazılı standartlara* göre kurulan ve işleyen kurumsal yapılar aklı gelmektedir. Bu anlamıyla çalışmamızda da kurumsal yapı resmi organizasyonlar ele alınmaktadır ve çalışmamızın uygulama alanı da resmi devlet kurumları, “*devlet daireleridir*”.

Kurumlar eğer resmi, yani devlet kurumları ise burada resmi ilişkilerden bahsedilebileceği gibi ikincil ilişkiler de söz konusudur. Eğer kurum resmi değil de, özel bir kurum ise burada akılcı (rasyonel, kâr amacı güden) ilişkiler söz konusu olacaktır. Özel kurumlar her ne kadar belli ihtiyaçların karşılanması amacıyla kurulmuş olsalar da, oluşturucularınca belli bir kazanç amacı da öngörülmektedir. Bu durumda rasyonel ilişkiler daha fazla anlam kazanmaktadır. Çünkü amaç bir faydayı içinde taşıyorsa burada amacın elde edilmesi için kurumun kurallarına uymayı gerektiren ilişkiler daha fazla önem taşımaktadır.

Kurumlarda asıl amaç, kurumun gerekliliğini yerine getirmektedir. Burada da önem kazanan nokta bu amaca yönelik olan tutum ve davranışların sergilenmesidir. İşte bu durum kurum içindekiler arasında amaca yönelik ilişki türü olarak görülmektedir. Bu ilişkileri **kurumsal yönelimli ilişkiler** olarak ifade edilebilir. Kurum içinde bu belirtilen ilişki dışında kurumsal amaca yönelik olmayan ilişkiler için de **bireysel yönelimli ilişkilerden** bahsedilebilir.

Kurumlar kendi içlerinde amaçlarına yönelik yetenekleri olan bireyleri istihdam etmek zorundadırlar. Bu da bireyler arasında en önce beklenen duruma uygun olan resmi veya akılcı olan ilişki türüdür. Bu kurumlar içerisinde beklenen asıl ilişki; bireylerin geleneksel değerlerinden uzak, duygusallıktan ayrı bir şekilde hareket etmeleridir. Çünkü asıl olan kurumun amaçlarına uygun davranış sergilenmesidir.

Bu durumda, kurum içinde çalışan bireylerin meslek olarak kabul ettikleri işlerinin gerekliliğini yapmaları gerekmektedir. Mesleğin icrası o mesleğe ait olan bir tavırlar bütününe gerekli kılar ki, söz konusu olan meslek ahlakıdır. Bu anlamda bir diğer kavram profesyonelliktir.

Profesyonellik bir anlamıyla bir işi para karşılığı yapmak iken diğer bir anlamıyla bir işin maharetli ve işin gereklerine uygun bir tarzda yapılmasıdır. Profesyonelliği işin gereğine/gereklerine uygun bir tarzda yapılması şeklinde tanımlanabilir. Profesyonelliği işin gereğini yapmak olarak tanımladığımızda meslek ahlakı ile yakınlaşmaktadır. Ama bu anlamda da eksik kalmaktadır. Çünkü, meslek ahlakı işin formel kurallarına tamamen bağlı kalmakla gerçekleşecektir. O halde; meslek ahlakı insani bazı değerleri gerektirmektedir. Oysa bürokrasi içindeki beklenti, bireysel bazı kişilik özelliklerinden öte kişinin yetenek ve bilgisidir. Ama asıl olması beklenen insani yönlerin işin içine katılmasıdır. Yani kişilerle kurulan olumlu iletişim ve iyi ilişkiler etkili olmaktadır. Ama bu durum bazen farklı olarak yorumlanmakta ve yapılan iş çerçevesinde insani noktalar genelden (toplumdan) daha çok belirli kişilere yönelmektedir. Yani olumlu ilişkiler bazı durumlarda liyakatten uzak gerçekleşmektedir.

Belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen geleneksel kuralların, yasa ve ilkelerin toplamına ahlak denilmektedir. Meslek açısından ise şu şekilde tanımlanabilir: Her mesleğin gerektirdiği ahlaki vazifeler ve sorumluluklar vardır ve meslek de ancak bu vazife ve sorumluluklar anlaşıldığı nispette başarı elde edilir. İş münasebetlerinde insanlara yalnız iş icabı yaklaşılacağı yerde, ahlak bakımından da az çok, iyi veya kötü bir tesir yapacağı düşünülmürse her meslek terbiye edici, iyileştirici, düzeltici bir meslek olur.

Teknik bilgi tek başına zenginlik yaratmaya yetmemektedir. Herkesin çalışmadan zengin olmayı düşlediği, kısa yoldan para kazanmanın her şeklinin mubah sayıldığı kamu yönetiminin rüşvet ve yolsuzluklar içinde çalkalandığı bir ülkede iş ahlakı yerleşmeden, yani yatırımlar ve istihdam artışı beklemek hayalcilik olacaktır. Şüphesiz kalkınmış Batı ülkeleri iş ahlakının mükemmel olduğu yerler değildir ancak bu ülkeler temel iş ahlakı ilkeleri açısından gelişmekte olan ülkelere daha ileri durumdadır.

Bazı bireylerin işleri belli bir birim içerisinde sosyal ilişkilere dayalı olarak daha kolay çözümlenir ve prosedüre uygun hale getirilirken, aynı durum diğerleri için hiç de böyle olmamaktadır.

Başka açıdan bazen kurum içi ilişkilerde işini yetenekleriyle yaptığı halde, bazı davranış kalıplarıyla olumsuzluk içinde olan ya da ahlaki bazı durumları sergilemeyenler

mesleki ahlaktan yoksun sayılabilmektedir. Sadece, robot misali bir iş yapıcının işi değil, o bürokratik yapı içerisinde uyum içinde yapılan işin önemi daha fazla hissedilmektedir. Verimlilik esasları, herhangi bir birim içerisindeki topyekûn çalışma ve uyuma direkt olarak bağımlıdır.

Yukarıda bahsedilen bu çerçevede dâhilinde, şunlar ifade edilebilir: Kurumların içindeki ilişkiler, gerekliliği her ne durumda olursa olsun, içindeki toplumdaki farklı ve ayrı olarak düşünülemezler ve o toplumun norm, değer ve kültürel kalıplarıyla şekillenmektedir. Özellikle ahlaki yapı ve ilişkiler bütünü bu mesleki ritüelleri beraberinde şekillendirir. Toplumun genelinde hâkim olan ilişki türleri; yani geleneksel (informel) ilişkilerin bürokratik yapıya yansımaları söz konusu olmaktadır. Bununla beraber formel olarak şekillenmesi beklenen ilişki türleri informel olanlarca zorlanmaktadır. Bu durum bazı şartlarda kurumun ayakta kalmasını da sağlayabilmekle beraber, genel olarak olumsuz etkiye sahiptir. Örneğin herhangi bir kriz, maddi sıkıntı vb. durumlarda bu geleneksel yapının hakimiyeti kurum içinde aynı şekilde geleneksel dayanışmayı da barındırdığından kurum bu gibi durumlara karşı daha dirençli olabilmektedir. Çünkü mensuplarınca, salt ekonomik getiri kaynağı ve profesyonelliğe bağlı kalınması gerekli gibi görülen kurum bir kriz anında çok daha çabuk etkilenecek ve belki yıkılacaktır. Ama geleneksel ilişkilerin hakim olduğu yapılar daha dayanıklı olabilmektedir. Yani kurum içindeki fedakârlığa karşı vefa borcu ilişkisi kurumun düşebileceği olumsuz durumda yegâne dayanak olabilecektir. İşte bu örnekte olduğu gibi kurumsal yönelimli informel ilişkiler kurum açısından olumlu bir etkiye sahiptir.

Kültürel yapımız ise gelişmekte olan tüm toplumlarda olduğu gibi bu tür ilişkilerin yoğun yaşandığı bir durumdadır. Yani kurumsal yapımızda az gelişmişliğin handikabı olan oluşum gözlenebilmektedir. Bu tip toplumlarda kurumsal yapıda resmi denetimin pek işlemediği ya da kurallara pek uyulmadığı ifade edilebilir. Bu durum o toplumu bir kısır döngü içerisinde problemlerinden arınamamış bir yapı olarak ortaya koymaktadır. Ama her zaman bu tür ilişkilerin kurumsal yapılara zarar vereceği düşünülmemelidir. İformel ilişkiler toplum içinde var olmanın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Hal böyle olunca toplu yaşamın gereği olarak sosyal alanların tümünde zararlı olacağı gibi bir anlam çıkacaktır ki; bu kabul edilemez bir yanılgıdır. Araştırmalar ortaya koymaktadır ki; kurumların içinde dahi bu tür ilişkiler desteklenmek durumunda kalınmıştır. Zira kurumsal verim ve bağlılık

bu tür ilişkilerden olumlu düzeyde etkilenmektedir. Ama kurum içinden ya da dışsal etkenlerle oluşacak olan informel ilişkiler eğer bireysel yönelimli ise zarar tartışmasız söz konusudur.

Belli bürokratik konumu işgal eden herhangi bir kurum mensubu, çevresi tarafından bazı beklentiler içerisine itilir. Formel mesleki gereklerini yaparken, çevre tarafından bu yasal çerçeve dışına çıkılması beklenmektedir. Bunun reddi durumunda sosyal bazı eleştirilere ve yaptırımlara maruz kalmaktadırlar. Hatta bu kişilere karşı; "Mevkiin var ama bir işi yapamıyorsun! Neye yararsın ki!" gibi ifadelerle bu kişiler dışlanmakta, suçlanmaktadır. Kurum içinde de yani kurum içi bireyler arasında da bu tip dış baskılar benzeri ilişkiler söz konusu olmakta; formel davranışlar sergilendiği süreçte bireyler arasında uzaklaşmalar, dışlanmalar yaşanmaktadır.

Bir diğer boyutuyla da informel olarak şekillenen ilişkiler kişiler arasında bir borç-alacak gibi algılanmakta, formel ilişkiler ve mesleki gereklilikler terk edilmektedir. İşte kültürel unsurların şekillendirdiği ilişki türleri kurum içlerine yansidikça, kurumların asli fonksiyonları yok olmakta ve bürokrasi çözüm üretmek yerine, tamamıyla felç olan haliyle kendisi bir sorun olmaktadır.

Yukarıda ifade edildiği üzere, kurumsal yapılar içerisinde görülen ne tür informel ilişki şekillerinin olduğu; nedenlerinin neler olduğu ve bu tip ilişkilerin kurumsal yapılarda ne türden etkiye sahip oldukları, nasıl sonuçlar yarattığı çalışmamızın asıl amacını teşkil etmektedir. Burada temel iddiamız bireysel yönelimli informel ilişkilerin olumsuz sonuçlara yol açacağı, kurumsal yönelimli informel ilişkilerin ise kurumlar için olumlu bazı sonuçlar da yaratabileceğidir. Bu anlamda örgüt modelleri açısından belirli bir sınıflamaya gidilmeye çalışılacaktır.

Bu çerçevede çalışmamızın temel varsayımlarını şöyle ifade edebiliriz:

1. Geleneksel değerlere bağlı oluşan ilişkiler kurumsal ilişkilerde informel bir yapı oluşturur.
2. Kurum içi sosyalleşme süreçleri kurumun yeni üyelerini informel kurumsal yapının bir üyesi haline getirir.

Bu varsayımlara dayalı olarak çalışmamızın şu hipotezlerini belirtilebilir:

- İnfornel ilişkiler formel örgüt yapısında çözümsüz kalan ya da yazılı olarak belirtilemeyen eylemleri içermekte ve yapıya dinamizm katmaktadır.
- Kurum içi ilişkiler, siyasi veya ideolojik etkenler neticesinde kurum amaçları doğrultusundan daha fazla bireysel veya gurupsal çıkarlara hizmet etmekte, guruplaşmalara yol açabilmektir.
- Bireyin kurum içi konumu kurum dışı siyasî, hemşerilik, akrabalık vb. ilişkilerine bağılı etkenler ve zorlamalara göre şekillenebilecek, liyakat dışı kadrolaşmalara sebep olarak kurum işlevini zayıflatacaktır.
- Kurum dışı ilişkiler siyasî, hemşerilik, akrabalık vb. ilişkilerine bağılı olarak (farklı etki ve zorlamalarla beraber) bireysel/gurupsal çıkarlara yönelimle kurumun toplumsal imajını zedeleyecek ve toplumda öğrenilmiş acizlik hissi yaratacaktır.

Bu çalışmada kamu görevlilerinin örgütsel ilişkileri ele alınarak bu ilişkilerin kurumsal yapılara ne türden yansımalarının olduğu irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada resmi daire olarak ifade edilen kamu kurumlarındaki memurlar (şef ve yönetici/müdür dahil) üzerine konumuzun niteliğine bağılı olarak görüşme tekniğı uygulanmıştır. Bu amaçla Elazığ ili özelinde çeşitli kamu görevlilerine ilgili sendikalar kanalıyla ulaşılmıştır. Kamu çalışanlarının genel ve mesleki özelliklerinden başlayarak örgüt içi ve örgüte dayalı olarak gelişen örgüt dışı ilişkileri ele alınmaya ve ne tür ilişkiler içinde olduklarının tespitiyle beraber bu ilişkilerin biçimsel alanda nasıl etkilerinin olduğu ve kamu görevlilerinin bu durumu nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu noktadan hareketle ne tür infornel ilişkilerin kurumsal alanda olumluluklar yarattığı belirlenerek verimliliğe ve gelişmeye katkıları ortaya konmaya çalışılmış ve ne tür infornel ilişkilerin olumsuzluklar meydana getireceğı belirlenerek sebepleriyle beraber bu olumsuzlukların engellenebilmesi için öneriler geliştirilmeye gayret edilmiştir.

Çalışmada kurumsal yapılar toplumsal gereksinimlerin en üst organizasyon olarak devletin eliyle karşılanması amacıyla oluşmuş birimler olarak görülmektedir. Kamu görevlileri ise bu kurumsal yapıların amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, belli görev ve etik özelliklerin taşıyıcısı olarak kabul edilmektedir. Kamu görevlileri yönetici, şef ya da en alt statüdeki memur olsun tümüyle memur olarak kabul edilmektedir. Çalışmamızda

herhangi bir kamu örgütü değil tüm kamu örgütlerindeki kamu görevlileri ele alınmıştır. Ama özellikle hizmeti vermesi gerektiği düşünülen halk ile daha yüz yüze ilişkiler içerisinde olanlar belirlenmeye gayret edilmiştir.

Çalışma konusunun biçimsel olan ilişkileri ele almamış oluşu kullandığımız metod ve teknik açısından da farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını gerekli kılmıştır. Biçimsel olan formel ilişkiler belli kurallar dahilinde kurumsal yapılar içerisinde beklenen ilişkilerdir ve bu ilişkilerin kurgusal düzeni sosyolojik bakış açısından öte yönetim bilimin alanı dahilinde açık bir şekilde irdelenmiştir. Ama asıl problem informal olarak şekillenmekte olan ve kurum içi çalışanlarca ortaya konulan beklenmedik ilişkiler bütünüdür. Formel olan ilişkiler kurumun işlevi çerçevesinde kurumun varlığına dayalı olarak türetilmiş ve mekanik bir parça olarak nitelendirilebilir.

Kamu alanında çalışanları belli yazılı kurallar dâhilinde ilişkiler içerisinde olması beklenen bir kesimdir. Yasal kurallara da bağlı olarak, belli bir gizlilik dâhilinde ve saklı olarak ilişki içerisinde kabul edilirler. Gerek bu yönüyle gerekse kişilerin davranışlarını biçimsellik dâhilinde ifade edecekleri ve mevcut durumun net bir şekilde ortaya konulamayacağı düşüncesinden hareketle anket tekniği kullanılmamıştır. Çalışma aynı zamanda ankete dayalı nicel bir çalışma değildir. Nitel bir metodoloji takip edilerek ortaya konulan çalışma görüşme tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın genel çerçevesi bu şekilde ortaya konulduktan sonra araştırmanın nasıl bir yol izleyeceği şu şekilde formüle dileyebilir:

Giriş bölümünde çalışmanın konusu, amacı ve özelliğine temas edilmekte ve amaca yönelik hipotezler de sunulmaktadır. İkinci bölümde kuramsal bir çerçeve oluşturmak amacıyla kavramsal analizlere gidilerek, öncelikle sosyal ilişki ve şekilleri, informal ilişkiler ve türleri, geleneksel ve modern toplum tanımlamalarından hareketle örgüt ve tipolojileri, bürokratik örgütler bağlamında yönetim olgusu, meslek ve meslek ahlakı kavramları üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi hakkında bilgiler verilmiş; evren, örneklem, araştırma tekniği, ön uygulama ve asıl uygulama ile verilerin analiz teknikleri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde yapılmış olan uygulamanın bulgularına dayalı olarak değerlendirmelere gidilmiştir. Kamu görevlilerinin genel sosyo-kültürel durumları ortaya konmaya çalışılarak akabinde mesleki konumlarına dayalı informal ilişkilere bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kurum içindeki ve kurum dışındaki informal ilişkileri ortaya konularak hangi grup informal ilişkilerinin kurumsal fayda ya da zarar oluşturacağı tespit edilmek istenmiş ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Besinci ve son bölümde ise araştırmamızın bulguları göz önüne alınarak sonuçlar tartışılmış ve konu hakkında geliştirilmiş olan tipoloji ortaya konulmuştur. Sonuçlar ışığında kurumsal anlamda öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 SOSYAL İLİŞKİ

Kavramın açıklanması amacıyla en öncelikli olarak ilişki kavramı üzerinde durmak daha açıklayıcı olacaktır. Sözlük anlamı ile ilişki “iki şey arasındaki karşılıklı bağlantı” ya da “kişileri birbirine bağlayan bağ” olarak tanımlanmaktadır. İlişki kavramı bu anlamıyla en az iki cismin bir arada ya da yakın olarak bulunması anlamında ele alınabilir. Ama bu durum elbette iki cisim arasında rastgele bir düzende olmamakta; ortada bir devamlılığın, bir sürecin olması gerekmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında ilişki olgusu farklı birçok alanın inceleme konusu olabilmektedir. Ay ile dünyanın kendi arasındaki konumları genelde fiziğin ve astronominin ilgi alanına girerken asıl konumuz bağlamında kişiler ya da gruplar arası ilişkiler ise sosyoloji başta olmak üzere birçok sosyal bilimin ve toplumsallık olgusu ile yakın etkileşim içerisindeki diğer bilim dallarının (coğrafya, ekonomi vb) ilgi alanları içerisinde yer almaktadır. Yine aynı şekilde; Nihat Nirun’un tanımlaması dikkate değerdir. “Sosyolojik inceleme ve araştırmanın konusu olan ilişkiler, en az iki kişi arasında olmalıdır. İlişkinin biçimi, gayesi ve anlamı bulunmalıdır. Mac Iver’in belirttiği gibi ateş ile duman arasındaki nedensellik bağlarına göre meydana gelen ilişki sosyolojinin konusu olamaz” (Nirun; 1994:65).

Bu noktadan hareketle; çalışmamız açısından açıklanması gerekli olan ilişkilerin sosyal boyutudur. Bir ilişkinin belirttiğimiz çerçevede araştırma olabilmesi için öncelikle tarafların insan olması gerekir. Yani psikolojik bir unsurun varlığı söz konusudur (Dönmezer; 1984:157). En az iki kişinin olması ilişkinin sosyal olma boyutunu taşımakla beraber bunun tam anlamıyla sosyolojik olarak ele alınması gerekli görülemez. Belirli bir alanda aynı mekanı paylaşmak durumunda olan kişilerin yan yana durmaları ya da temas halinde bulunmaları sosyal anlamda ilişkinin varlığını ifade edemez. Burada asıl olan tarafların farkındalıklarıdır. Farkında olma durumunu belli bir ortak amaç ya da hedefin varlığını ve nispeten sürekliliğini ifade etmektedir. Sosyal ilişki "diğeri" çevresinde ortaya çıkıp gelişmektedir. Birey ve grupların kendi dışında bulunan kişi ve toplumsal grupların varlığının dikkate alınması toplumsal ilişkilerin gerçek yapısının bir sonucudur. Yani; sosyal ilişki insanın kendi dışındakiyle ilişkisinde anlamlı bir yaşam alanı oluşturma çabası olarak kabul edilebilir.

Diğer yandan; -en somut örneğini günümüz dünyası ve teknoloji dikkate alındığında- daha farklı bir açıklama ya tanımın gerektiğini ifade edebiliriz. Kişilerin birbirleriyle fiziksel olarak yakınlık içerisinde bulunmaları pek anlam ifade etmemektedir. Kişi bilgisayarının başında, mesafelerden bağımsız olarak diğerleriyle ilişki içerisinde olabilmektedir. Telefon ile belki hayatta yüz yüze hiç gelmediği bir diğeriyle ticari bir faaliyet ya da ilişki içerisinde olabilmektedir. O halde sosyal ilişkinin ne olduğuna dair mekânsal bir zorunluluk gerekli değildir. Yani fiziksel temas olgusu sosyal olan için pek açıklayıcı olamamaktadır.

Alman sosyologu Max **Weber**'e göre, insanların bir rastlantı veya kaza sonucu birbirleriyle bir fiziki ilişki içerisine girmeleri, bu ilişkinin sosyal ilişki olarak nitelendirilmesine yetmemektedir. Freud'un verdiği bir misalde belirtildiği gibi, iki bisikletlinin bir kaza sonucu birbirleriyle çarpışması hareketi, bu iki sürücü birbiriyle uyuşma veya çatışma durumuna girmediği ve bu çarpışma sadece fiziki bir temas olarak kaldığı sürece, Weber açısından bir sosyal ilişki olarak kabul edilemez. Weber'e göre bir ilişkinin sosyal nitelik kazanabilmesi; sosyal ilişki sayılabilmesi için, en azından, o ilişki içine giren ve birbiriyle etkileşimde bulunan aktörlerin bulunması; bu ortak eylemin bir ilişki türü veya davranış kalıbı olarak tekrarlanma ihtimalinin fazla olması ve bu aktörlerin kendi ortak eylemlerine kendilerinin birer sübjektif anlam vermeleri gerekmektedir (Erdoğan, 1989:8).

“**Marx** devletin, hukukun, dinin ya da siyasetin üretim ve toplumsal iliş-kilerden tarihinden bağımsız, kendilerine ait bir tarihi olduğunu reddeder. **Marx** toplumsal görüngülerin insanların maddi ilişkilerinden bağımsız bir varlıkları olamayacağını vurgular; 'bilinç' gibi, tüm bunlar kendi başlarına var olamazlar ve onları böyle algılamak onları 'şeyleştirmek' olur” (Sayer,1987: 89-90). **Marx** maddi ve düşünsel arasında, 'altyapı-üstyapı' arasında içsel bir ilişki olduğunu vurgulamış, toplumsal görüngüleri bu anlamda toplumsal ilişkiler olarak tanımlamıştır (Ozan, 2001).

Yine Marx sosyal ilişkileri bireylerin içinde yaşadığı toplumun alt-üst ilişkilerine dayalı bir tür sosyal ihtiyaç olarak tanımlamaktadır. “İşgücünün meta olduğu böylesi bir üretim tarzı, toplumsal ilişkiler de dahil olmak üzere toplumdaki maddi veya maddi olmayan her şeyi sermayenin çıkarları açısından değerlendirir. Kitleler maddi ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya giriştiklerinde bunu, bu alanlardaki metaları satın alarak yaparlar.

Yiyecekten giyeceğe, eğlenceden entelektüel ihtiyaçların karşılanmasına değin hemen her alanda ilgili metalarla ilişki içine girerler. Giyim, konut gibi maddi geçim araçlarını doğrudan pazardan satın alan kitleler, müzik, eğlence, tiyatro-sinema, resim entelektüel bilgi gibi sosyal ihtiyaçlarını da, yine pazardan meta formunda satın alarak giderirler.” (Kızılok, 2005).

“Sosyal ilişki, bir ferdin veya grubun kendi dışındaki fert ve grupların çeşitli davranış şekillerini ve beklentilerini hesaba katarak sürdürdüğü ilişkiye dayalı etkileşimlerdir” (Chinoy, 1965:27).

“Sosyal ilişki, ferdin veya sosyal grup üyelerinin kendi dışlarındakine karşı determine olarak ortaya koydukları davranışlardır. Sosyal ilişkide motivasyon ve kontrol önemli iki özelliştir” (Broom- Selznick, 1965:15; Erkal, 1983:117)

Genel anlamda toplumsal ilişkiler ‘kurumları oluşturan birimler arasındaki ilişkilerdir’. Bu anlamıyla toplumsal ilişki kavramı toplumsal bütün ve toplumsal sistemi oluşturan araçlar ya da alt sistemlerle toplumsal sistemi meydana getirir. Bir diğer deyişle toplumsal ilişki, toplumsal sistemin üç temel ögesinden biridir. Diğer ikisi ise sistemin araçları olarak insan ve gruplardır (Armağan, 1988:103; Doğan,1998: 102).

Toplumsal ilişki örgütlenmiş insan topluluklarının en belirgin özelliğidir. Sosyolojinin toplumsal kurumlar ve toplumsal olaylarla birlikte neden toplumsal ilişkiyi önemle ele aldığını bu gerçeklik içinde anlamak gerekir. Toplumsal ilişki Tönnies’in cemaat betimlemesi ile tanıttığı cemaat toplumlarında mevcutsa olsa da son derece karmaşık, dışa açık günümüz toplumlarında ve örgütlü ilişkilerde daha karakteristik bir boyuttadır. Buna dayalı olarak bir tanım yapmak gerekirse: Sosyal ilişki, bir ferdin veya grubun kendi dışındaki fert ve grupların çeşidi davranış şekillerini ve beklentilerini hesaba katarak sürdürdüğü ilişkiye dayalı etkileşimdir. Sosyal ilişki, ferdin veya sosyal grup üyelerinin kendi dışlarındakine karşı determine (gerekirci) olarak ortaya koydukları davranışlardır. (Erkal, 1983: 117). Toplum tanımlarken ortaya iki husus çıkmaktadır. Bunlardan biri toplumsal kurumlar ve diğeri de, sosyal ilişkiler olmaktadır.

Yukarıdaki paragrafta belirtildiği üzere sosyal ilişkinin bir tür etkileşim olduğu ifadesine daha açıklayıcı bir yorum getirmek uygun olacaktır. Bu amaçla Özel’in yapmış olduğu tanımlamayı burada zikretmek ilişki ile etkileşim arasındaki bağı daha anlamlı

kılacaktır. Özel: Sosyal ilişki insanların karşısındaki kişi ve grupların varlığını dikkate almayı empoze eder. Ancak bu, kişilerin organik varlıklarının insan tarafından bilinir oluşu değil; onları kendi konumlarında (yaşam biçimi, değerler dünyası vs.) kabul etmeleri anlamındadır. Karşısındakilerini günlük alışkanlıkları, değerleri ve yaşam biçiminde dikkate almayan bir ilişkinin ortaya uyumlu ve dengeli bir etkileşim koyamayacağı açıktır (Özel, 1975; Doğan, 1998:106). Bu noktadan da anlaşılacağı üzere etkileşim kavramı sosyal ilişkinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır.

Toplumsal ilişki kavramı ile yakın anlamda ve ilişkili olan *sosyal eylem* kavramını tanımlamak bura gerekli görülmektedir. Weber'e göre: "sosyal eylemi, eylemde bulunan kişi veya kişilerin, öznel bir anlama göre başkalarının durumu ile ilgi içerisine girdikleri sürece, bu bilgi temelinde, bu öznel anlama göre yönlendirmiş bir eylem olarak tanımlamak gerekir. Bir anlamlı eylem türü olarak sosyal eylemin temel özelliği, onun, başkalarının durumu ile ilgili bir eylem olmasıdır. Başkalarına yönelmiş eylemleri, yani sosyal eylemleri anlamlı kılan şey, yani sosyal eylemlere ilgili anlam bağlamı ise, ağırlıklı, bu sosyal eylemlere yön veren kültürel nitelikler aracılığıyla verilir (Kızılcılık,1994:247-248). Bu çerçevede *sosyal eylem*, en az iki insanın bir gayeye yönelik ortak davranış içinde bir durumu değiştirmek ya da ileri götürmek için gösterdikleri faaliyet olarak tanımlanabilir. Bir yönüyle(dar anlamda); en az iki kişinin bir faaliyet için bir hareketi gerçekleştirmeleri, diğer anlamda ise (geniş anlamda); kurumlaşmış kalıplara göre daha uzun süreçteki sosyal ilişkilerdir.

Sosyal ilişki kavramı ile yakın anlamlı olarak kullanılmakta olan bir diğer kavram da *sosyal davranıştır*. Davranış ya da tutumu; bazı şeylere ya da durumlara karşı söz ya da jestle belirtilen sembolik bir tasavvurdur. Tutum geneldir ve kişisel değildir, insanın toplumsal hayatta yerleştiği sosyal statü ve oynadığı role göre (Dönmezer, 1984:100-101). Yani davranış bireysel olmaktan ziyade toplumsal bir fenomendir. Bu çerçevede genel sosyoloji açısından sosyal davranış sosyal ilişkiler kavramı ile eş anlamlı olan bir kavram olarak kabul edilebilir.

Sosyal ilişki kavramını, bazı sosyal bilimcilerin görüşleri çerçevesinde ele aldıktan sonra Erdoğan'ın yapmış olduğu tespitlerle açıklamakta fayda görmekteyiz. Ona göre sosyal ilişkiler aşağıdaki şekilde temel özelliklere sahiptir ve bu özelliklerin sonucunda anlam kazanmaktadır (Erdoğan, 1989:12):

- 1) En az iki ya da daha fazla tarafın olması
- 2) Bütün tarafların insan olması
- 3) Taraflara arasında bir etkileşimin olması
- 4) Taraflar arasındaki karşılıklı etkileşimin sembollerle sürdürülmesi
- 5) Taraflar arasında ilişkinin kalıtım veya içgüdü ile tayin edilmemesi
- 6) İnsan dışındaki çevre faktörüyle tayin edilmemesi
- 7) Tarafların ilişkilere kendi açılarından olumlu veya olumsuz birer anlam vermemeleri
- 8) Tarafların ilişkileri sürdürebilmek için karşılıklı bağımlı olduklarının bilincinde olmaları
- 9) İlişkinin bir veya daha fazla gayeye yönelik olması
- 10) Taraflar arasındaki etkileşme başlangıçta açıkça görülebilen ortak bir faaliyet olarak ortaya çıkmaya bileç sonradan doğacak ilk fırsatta açıkça görülebilen bir faaliyet biçimine dönüşme niteliğine sahip olması
- 11) Tekrarlanma özelliğine sahip bu ortak faaliyetlerin zamanla biçim ve kapsam açılarından birbirinden nispeten farklı özellikler kazanmalarına rağmen, birbirinden soyutlanamayan, kurumlaşmış veya standartlaşmış davranış kalıpları olarak varlıklarını sürdürmeleri durumu.

Toplumsal ilişkiler açısından araştırmamıza bakıldığında insanların ilişkilere olan ihtiyaçları veya neden ilişkiye girdikleri konusu elbette açıklanması gereken hususların başında gelmektedir. Hatta girdikleri ilişkilerden beklentileri nedir? Toplumsal ilişkiler ne boyutta bunlara karşılık verebilmektedir?

Başkalarının ilgi ve ilgisizliği eylem ve telkinler karşısında tepkileri kişiyi mutlu ya da mutsuz yapabilmektedir. Çevresinde yeterli servet ve gelir ölçütü ile "nüfuz sahibi" olabilmiş olan bir kişi için elinde bulundurduğu bu prestij (saygınlık) ve güç onu mutlu ederken, bu gücün etki alanına giren kişilerin mutsuz olmaları söz konusu olabilir. Bu aşamada toplumsal ilişkinin farklı taraflarında aynı tatmin duygusu görülmeyebilir. Bir başka deyişle toplumsal ilişkilerde bazı bireyler diğerlerinin zararına olarak kazanç sağlamaktadır. Ancak toplumsal ilişkiler hiçbir zaman kimilerinin, diğerlerinin zararına sürekli kazanç elde ettikleri bir tür hep hiç oyunu değildir. Tam aksine olarak insanlar kazanç sağladıkları için birbiri ile ilişki kurmaktadırlar (Eserpek, 1981: 116).

Burada söz konusu olan ‘kazanç sağlama’, kanaatimizce direkt olarak menfaatperest ilişkiler olarak algılanmamalıdır. Zira insanlar her zaman sırf kendi çıkarları doğrultusunda başkalarını düşünmeden ilişkilerinde tek yanlı olarak hareket etmezler. Yine Eserpek’in belirttiği üzere insanlar açık olmasa da diğer kişilerle belli yaşam alanlarını paylaşarak bu anlamda ilişki içerisinde kapalı olarak ödüllenişler. Eğlenmek, sinemaya gitmek bu tarzdan ödüller olarak ifade edilebilir. Ayrıca insanlar sadece menfaat sağlamak ya da diğerlerinden daha fazla bir şeye maddi anlamda ya da kapalı olarak kendini tatmin etmek mahiyetinde ilişki içerisinde hep olmazlar. İnsanların bir de iç dünyası ve manevi yönleri vardır. Bu anlamda kişiler bazen kendilerinden madden ya da manen verici konumunda olarak tatmin ve ödül sağlarlar. Bu durum insan olmanın bir gereğidir. İşte bu durumlar insanların toplumsal olma ve toplumsal ilişki kurma nedenlerindedir (Eserpek, 1981: 118). Zira ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme, piramidin en üst noktasında yer alsa da aslında doyum veya tatminin en üst düzeyde olduğu bir gerçektir. Ama bunun yanı sıra toplum içerisinde saygınlık kazanma isteği salt verici olmak anlamında düşünülemez. Zira manevi de olsa yine bundan dolayı insanların çıkar beklentisi söz konusudur denilebilir.

İnsanların nasıl sağlıklı bir toplumsal ilişki gerçekleştirecekleri hususunda Doğan’ın şu sıralaması uygun olacaktır (Doğan, 1998: 107):

- 1) İnsan belirli bir toplum (ülke) ve toplumsal çevrede yaşar. Bu nedenle yaşamı boyunca insanın bu makro ve mikro çevreleri önemle dikkate alması gerekir.
- 2) İnsanın yaşadığı çevreyi dikkate alması demek bu çevrelere egemen olan alışkanlık, yaşam biçimi ve değerlere uygun ve uyumlu bir yaşam üretmesi demektir.
- 3) İnsanın ait olduğu çevreye uygun yaşam üretebilmesi için bu çevrenin insanlarını kendisinden biri olarak kabulü ile onlara sevgi ve saygı göstermesi gerekir.
- 4) Çağın ve toplumun gelişim hızının dışında kalmaması gerekir. Aksi halde çağın ve toplumun dışında kalarak iletişim gücünü çekebilir.

Araştırmada da bu çerçevede ele alınacak bazı hususlar vardır. Kişiler, aşağıda değinileceği üzere çeşitli şekillerde ilişkilerde bulunmaktadır ve içinde buldukları yaşam alanlarındaki gereksinimleri için ilişkileri, araç ya da amaç olabilmektedir. İşte bu noktada ilişkilerin ne düzeyde araç ya da amaç olarak kullanıldıkları önem taşımaktadır. En

basit yaşamı olan bir kişi bile toplum içerisinde çeşitli statü ve bunun gerektirdiği rollere sahiptir. Bu durum da onun bu rollere göre farklı davranış geliştirmesini; farklı şekillerde ilişkiler içinde bulunmasını gerekli kılmaktadır. İnsanların gereksinimleri, rolleri ve bu rollerin şekillendirdiği ilişki şekilleri arasındaki denge durumu asıl açıklığa kavuşturulması gerekli olan noktadır. Toplumsal ilişkiler hangi roller gereği ne tür şekillenmekte ya da bireyler ilişki içerisine girdiklerinde hangi rolüne dayaklı olarak davranışta bulunmaktadır. Ya da hangi ilişki şekillerini hangi rolü gereği ve ne düzeyde kullanmaktadır? O halde sosyal ilişkileri oluşturan ve etkileyen faktörlerin neler olduğu üzerinde durulması gerekmektedir. İlerleyen kısımlarda ise çalışmamızın ana kavramsal çatısını oluşturacak kavramlardan olan; informel ilişkiler açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.1 Sosyal İlişkileri Oluşturan ve Etkileyen Faktörler

Basit bir fizik olayını bile etkileyen birçok değişik faktörden bahsedilirken; sosyal bir olgunun oluşup işleminde etkili olan faktörleri açıklamak ya da sıralamak bir o kadar güç olacaktır. Sosyal olaylar bu özelliklerinden ötürü açıklanmasında daima güçlüklerle karşılaşılır. En basit bir olaydaki kişilerin davranış ve eylemlerini tayin etmek faktörlerin fazlalığından ötürü bir hayli güçleşecektir. Benzer bir olayda dahi tarafların benzer fiziksel şartlar da bile tavır ve eylemlerini aynı kişiler olsa dahi tespit etmek mümkün görülmemektedir. Zira insanlar daima değişen ve çok çeşitli faktörlerle etkileşim içerisinde olma durumundadırlar. Bu da onların olaylardaki; ya da aynı olaylardaki eylem ve tepkilerini belirlemek güçleşmektedir. En azından tüm faktörler bilinse dahi (sosyal, psikolojik vs.) bunların hesaplanması ve sayısal olarak ölçülüp biçilmesindeki güçlükler olayların şeklinin tayinini basit hale sokmaya yetmeyecektir.

Yukarıda ifade edildiği üzere, iki kişi arasındaki ilişkinin de oluşup şekillenmesinde birçok faktörler söz konusudur. İki arkadaşın; dıştan görünüm itibarı ile sebep gibi algılanan basit bir çarpışma sonucunda yaşadıkları tartışma sadece görülenlerle açıklanamaz. Zira, en basitinden bu iki kişi arasındaki ilişkinin geçmişi spontane olarak sorgulanır.

Bir de şu husus dikkate alınmalıdır. Kişiler ilişkilerinde sıradan davranış ve konuşmalarında sadece o anda konuşuyor gibi görünseler de; farkında olmadan geçmiş tüm yaşantı tecrübeleri ve *idrak* durumları aslında hemen her şeye hâkimdir. Bu kognitif alan

kişilerin birçok faktöre ve özellikle tecrübeye dair etkenlere dayalı olarak ilişkilerinde önem arz eder (Krech – Crutchfield; 1980:99-133). Bu nedenle kişilerin ilişkileri aşağıda sayılacak etkenler dâhilinde daha anlamlı hal alacak ve açıklanabilecektir.

Sosyal ilişkileri etkileyen faktörlerin bir kısmı kolaylıkla fark edilebilirken toplumsal yapı ve buna bağlı durumlar sebebi ile karmaşıklaşan ilişkileri etkileyen faktörler de karmaşıklaşacaktır. O halde araştırma açısından; genel itibarı ile sosyal ilişkilerin oluşup şekillenmesini etkileyen faktörleri başlıklar dahilinde Erdoğan'ın sınıflaması dahilinde (Erdoğan; 1989: 17) şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Kişilik sistemi: Bu noktada öncelikle kısa da olsa kişilik üzerinde durulması gerekmektedir. Psikolojik boyut her ne kadar konumuz ile direkt alakalı olmasa da ilişkiler bağlamında ele alınma gerekli olan bir kavramdır. Zira kişilik sisteminin tanımında yer alan; insanın cemiyeti etkilemesi bakımından *ferdiyet* ve cemiyetin ferdi etkilemesi bakımından ise *şahsiyet* kavramları insanların etkileşiminde önemle yer almakta ve bu durum değişen şartlarla beraber sosyal ilişkileri şekillendirmektedir. “Kişilik, bireyin en tipik ya da sıklıkla yaptığı davranışları temsil ettiği için *özel* ve bu davranışları kişiyi başkalarından ayırdığı için *ayırıcı* davranışlarını içermektedir” (Morgan; 1993: 311).

Bu çerçevede kişilik bir insanın doğuştan gelen ve sonradan kazanılan; cinsiyet, yaş, zekâ, fiziki yapı, duygu düşünce, alışkanlık, vaziyet alış, meslek, medeni hal gibi kişisel özelliklerinin o şahsa has bir örüntüsü biçiminde tanımlanabilir (Erdoğan; 1989: 17).

O halde; benzer kişilik özelliklerine sahip insanların da benzer denmese de yakın bazı ilişkiler gösterebileceği iddia edilebilir. Bu çerçevede, konumuz dahilinde insan ilişkilerinde kişiliği oluşturan faktörlerin toplumsal ilişkilere tesir boyutu anlam kazanmaktadır. Kişilik sistemiyle ilgili olarak ilişkilere etki eden faktörleri; cinsiyet, fiziki yapı, yaş, kılık-kıyafet, medeni hal, öğrenim durumu, meslek, sosyo-ekonomik seviye, zekâ, beklentiler, zevkler, alışkanlıklar, duygular, arzular, kalıtım şeklinde sıralayabiliriz

b) Biyo-psikolojik ve Biyo-kültürel faktör olarak ırk: Kavramlardan da anlaşılacağı üzere; ırk bilinci ve bunun ilgili toplum kültürüne, değerlerine, normlarına, örf ve adetlerine yansımaları ve bir toplumdaki ırkla alakalı yargıların ilişkileri etkilemesi ifade edilmeye çalışılmaktadır.

Günümüz toplumlarında bile; halen siyah-beyaz ayrımının olduğunu düşünerek olursak ırksal faktörün etkisi daha açıklık kazanacaktır. En bariz örneği ile A.B.D.'de halen bazı eyaletlerde siyahî vatandaşların ikinci sınıf gibi görülüyor olması ilişkiler açısından dikkate değerdir. Sözel ifadelerin analizinde de bunu net bir şekilde ortaya koyabiliriz. “Amerika’nın ilk zenci genelkurmay başkanı.” ya da “Amerika’nın ilk zenci dışişleri bakanı”. Burada üstü kapalı olsa da demokrasi beşiği diye adlandırılan bir ülkede bu durumun garipsendiği ve sanki eşitliğin varlığını göstermek uğruna söylenen bu sıfatlar elbette ki arka planında normal dışı bir uygulamanın varlığını yansıtmaktadır. Şunu der gibi; “Biz aslında geçmiş tarihimizde şu kadar zenciyi köle ettik, şu kadarını insan saymadık.” Daha kötüsü ise; “Biz şu kadar milyon Kızılderili’yi katlettik.” Ardından ise bunların üstünü ancak bu şekilde kapatabiliyoruz” der gibi bir ifadeyi görmek mümkündür.

Bu tarihsel gerçeklerin anlatımından hareketle şunu söyleyebiliriz. Irksal anlamda; “Sen benden aşağısın, ben üstün ya da sen kölesin, ben efendi” bakışıyla gelişen ilişkiler elbette farklılık gösterecektir. O halde ırksal faktör toplumların kültürüne, tarihine, nüfus ve sosyal yapısına göre sosyal ilişkilere etki edebilmektedir.

c) *Kültür*: “Kültür, bireyin kendini gerçekleştirmesine ve bizzat gelişmenin gelişimine katkıda buldukları ölçüde, tüm alanlarda ve her bakımdan, insan ve insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin bütünüdür.” (Moles; 1983: 17). Kültür kısmen eğitim ve kısmen de içinde bulunduğu toplumsal çevreden kaynaklanır. Kültür öyle bir gerçekliktir ki; insanlar ona tepkide bulunarak, onun etkilerine cevap vererek içinde bulunduğu sosyal grupla sosyalleşirler. İnsanların sosyal temasları ve sosyal grupları teşekküle, şekillendirmeye yani insanları bir davranış şekli içinde tutmaya zorlayan sosyal ilişkiler kültürel birçok faktör ile anlam kazanırlar (Nirun; 1994: 64). Bu çerçevede bazı kültürel faktörleri şu şekilde sayabiliriz; ideoloji, değerler¹, örf ve adetler, normlar, politik sistem, ekonomik sistem, teknoloji, sanayileşme, din, dil, eğitim sistemi (Erkal; 1983:119-124).

¹ Sulhi DÖNMEZER, **Sosyoloji** adlı eserinde (s.254) değerlerin sosyal ilişkilerin gelişmesinde önemli rolleri olduğunu ifade etmektedir. Zira insanlar aralarındaki ihtilafları gidermek için değerlere dayalı olarak muhakeme yapar ve tavır ve hareketlerini buna göre tayin ederler. Bunları tayin eden bir takım standartların bulunmadığı durumlarda çelişkili fikirler arasında karar vermek mümkün olamazdı. Değer çalışma çerçevesinde ilişkileri şekillendiren önemli bir etken olarak ele alınmaktadır.

d) *Mekân*: İnsanların içinde yaşadığı çevre, konut, işyeri mahalle, köy, bucak, semt, ilçe, şehir ile bunların birbirine olan mesafeleri geniş ve dar oluşları gibi özellikleri, coğrafik şartları ve özel bazı noktaları sosyal ilişkilere etki eden unsurlardır.

e) *Nüfus*: Sosyal ilişkilere etkili olarak, doğumlar, ölümler, tâbi nüfus artışı, cinsiyet gurupları, yaş gurupları, göçler nüfus açısından önemli faktörlerdir.

O halde insanların toplumda buldukları ya da onlara atfedilen konumlarına dayalı olarak çeşitli şekillerde hareket ettikleri kabulünden yola çıkarak sosyal ilişki şekillerini açıklamaya çalışalım.

2.1.2 Sosyal İlişki Şekilleri

Sosyal ilişki şekillerinin neler olduğu konusunda yapılan birçok çalışmada, ilişkiler guruplara dayalı olarak ve o guruplar vasıtasıyla meydana gelen ilişkiler olarak ele alınmaktadır. Aslında bu yaklaşım ilişkinin tanımı ile de bağdaşık bir kavramsal açıklama getirmektedir. İlişkinin tanımına en az iki kişinin olması ve aralarında farkında olunulan anlamlı bir temas ve etkileşimin olması gerekliliği ifade edilmişti.

Yapılmış olan sosyal ilişki tipolojilerinden biri Parsons'un *kalıp değişkenleri* çerçevesinde ele alınan sınıflamadır. Parsons'a göre sosyal ilişkiler ikilemli beş kalıp içerisinde ele alınabilir (Erdoğan; 1989:106):

- 1) Duyguların etkisinde kalınarak ve kalınmadan sürdürülen sosyal ilişkiler
- 2) Kişinin kendisine dönük ve topluma dönük sosyal ilişkiler
- 3) Evrensel standartlara ve özel standartlara göre sosyal ilişkiler.
- 4) Verilen ve atfedilen sosyal statü özelliklerine göre yürütülen sosyal ilişkiler.
- 5) Faaliyet alanı sınırlandırılmış özel ve faaliyet alanı yaygın olan sosyal ilişkiler

Gurup açısından da ele alınmakla beraber toplumsal tipolojiye dayalı ilk sınıflandırmayı sosyal ilişkiler çerçevesinde Tönnies'de görmekteyiz. Bu sınıflama bazı sosyal bilimcilerce toplum tipine dayalı olarak gelişen sosyal ilişkiler olarak da ele alınmaktadır. Tönnies'e göre *cemaat* birbirine çok yakın, özel, aralarında yoğun ilişkiler yaşanan topluluktur. Bu şekilde ilişkiler içinde olan guruplar için aile, yakın akraba gurupları, yakın arkadaş gurupları örnek olarak verilebilir. *Cemiyet* (toplum, dernek) ise

kamusal yaşam olarak ifade edilmekte; bilinçli ve gönüllü üye olunan topluluk olarak tanımlanmaktadır. Cemaat bireylerin tüm kişilikleriyle içinde buldukları, ‘hissiyat’ ve ‘anlayış’ itibariyle uyum içinde oldukları bir toplulukken, cemiyet bireylerin kişiliklerinin bir bölümüyle üye olunan ve belirli amaçlara tatmin aranan, rasyonel çıkar anlaşmalarına dayalı bir topluluktur (Bottomore; 1984:98).

İkili toplum tiplerine dayalı olarak gelişen diğer ilişkileri sınıflandırmalarını da kısa başlıklar halinde şu şekilde aktarabiliriz: Maine’e göre; *statü esasına göre ilişkiler* ilkel, nüfusça az, sanayileşmemiş toplumlarda; *sözleşmeye dayalı ilişkiler* sanayileşmiş, kentleşmiş ve nüfusça karmaşıklaşmış toplumlarda görülmektedir. Durkheim’in *organik ve mekanik* toplum tipolojisinde ise bir yanda homojen, kollektif şuur ve ortak değer inanç ve biz duygusunun hakim olduğu, örf ve adetlerle şekillenen ve birbirine benzerlik temeli üzerine kurulu ilişkiler diğer yanda ise, farklılaşmış, karmaşıklaşmış ve uzmanlaşmış organizasyonlara işlerlik kazandıran fonksiyonel ve koordineli işbölümüne dayalı ilişkiler söz konusudur. Weber’e göre, karmaşıklaşmamış, tarımsal faaliyetin hakim olduğu toplumlarda *geleneksel* ilişkiler; sanayileşmiş, karmaşıklaşmış toplumlarda ise *rasyonel* ilişkiler hakimdir. Becker ise; örf ve adetlere verilen büyük önem ile *kutsallık* çerçevesinde şekillenen ilişkiler ve bunun karşıtı konumda *laiklik* (burada sadece dini bir kavramdan öte tüm sosyal hayatı içine alacak şekilde tanımlanmaktadır) ile şekillenen ilişkiler ayrımına gitmektedir (Erdoğan;1989).

Görüleceği üzere ikili toplumsal tipolojilere dayalı yapılan sosyal ilişkiler sınıflamalarında öne çıkmakta olan asıl noktalar birkaç madde haline sıralanabilmektedir. İlkellik ya da gelişmemiş kırsal-tarıma dayalı toplumsal düzen, değerlere örf ve adetlere atfedilen büyük önem, toplumsal karmaşıklaşmamışlık, nüfusun azlığı, kollektif şuur gibi sanayileşme öncesi topluma ait olan görüntüler bir yandaki ilişkiler için açıklayıcı olmaktadır; nüfusun fazla ve karmaşıklaşmış oluşu, sanayileşmiş ve kentleşmiş olma, işbölümü ve koordinasyonun varlığı, örf adetlerin baskın olmayışı diğer yandaki ilişkileri açıklayıcı olabilmektedir. Genel bir ifade ile sanayileşme ve toplumsal evrime dayalı olarak şekillenen ilişkilerden bahsetmek mümkün olabilmektedir.

“Sosyal gruplar, toplumlar ne kadar karmaşık olurlarsa sosyal ilişkiler de o kadar değişik bulunur. Sosyal ilişkiler ekonomik, siyasal, kişisel, kişisel olmayan, dostça veya düşmanca olabilirler. Sosyal ilişkiler insanları birleştirici veya ayırıcı nitelikte

bulunabilirler” (Dönmezer; 1984:158). O halde ilişkileri tanımlarken de; gurupların varlığı zaten söz konusudur. ‘Kısaca; bir yapıya, bir örgüte (kurallar ve ritüeller de dâhil) ve üyeleri olan bireylerin psikolojik bilinçlerinden oluşan insan birlikteliklerine gurup diyebiliriz’ (Bottomore;1984:97). Burada ifade edilen örgüt kavramı çalışmamızın ileride ele alınacak olan kurumsal yapılar açısından da önemli olan bir parçasıdır. Zira örgüt kavramı, Dönmezer’in de gurup ile ilişki arasındaki durumu ifade etmeye çalıştığı aynı şeydir. İlişkilerin zorunlu olarak içerisinde devam ettiği grup kavramının soyut görünümü ise tanımdan da anlaşılacağı üzere toplumsal kurumların kendisidir.

Bu çerçevede; yapılmış gurup sınıflamaları konusunda konuya kısa bir bakışla beraber ilişki şekillerini açıklamada daha anlaşılır bir yol takip etmiş olunacağı düşünülmektedir. Bu şekilde ileride formel yapılara ya da kurumsal alana olan yansımalar daha anlaşılır kılınabilecektir. Yapılmış olan gurup sınıflamaları farklılık göstermekte ve kullanılan kavramlar ana birkaç temel noktada toplanmaktadır.

Bu açıdan yapılan sınıflandırmalardan biri Gurvitch’in; içerik, büyüklük, süre, ritim, üyelerin fiziksel yakınlığı, kuruluş esası, girişte açık-kapalı-yarı kapalı oluş, örgütlenme derecesi, işlevi, oryantasyonu, toplumla ilişkisi, diğer guruplarla ilişkisi, toplumsal kontrol tipi, birliğin derecesi ölçütlerine bağlı olarak öne sürdüğü sınıflamadır (Bottomore; 1984:100). Burada yine, Homans’ın yapmış olduğu çalışma dile getirilebilir (Homans; 1971). Homans’ın yapmaya çalıştığı tüm gurupları içine almaya çalışan gurup sınıflandırması denemesi bazı sosyal bilimcilerce yeterli görülmemektedir. Bottomore, Homans’ın gurup çalışmalarında yapmış olduğu sınıflandırmada sadece benzerliklere dayalı ayrıma gitmiş olması bakımından eleştiri getirmektedir. Bu arada guruplar ve sosyal ilişkiler çerçevesinde Homans’ın birincil guruplara olan ilgiyi yeniden ortaya çıkarması J. L. Moreno’nun sosyometrik çalışmalarını da pekiştirmiştir.

Toplumbilimsel olarak birçok kesimlerce kabul görebilecek olan grup türlerine dayalı sosyal ilişkileri iki ana başlık altında ele almak yanlış olmayacaktır:

- 1) Birincil guruplarda sosyal ilişkiler - İkincil guruplarda sosyal ilişkiler
- 2) Resmi (formel) organizasyonlarda sosyal ilişkiler - Resmi olmayan guruplarda sosyal ilişkiler

Burada özellikle üzerinde durulması gereken nokta, çalışma açısından öneme haiz olan *resmi olmayan guruplarda sosyal ilişkilerdir*. Ancak açıklamalara ve yapılmış diğer tanımlamalar da dikkate alındığında birincil ve ikincil –guruplara dayalı- ilişkiler ve yukarıda üzerinde durulmuş olan cemaat ve cemiyet ayrımına dayalı ilişkilerdir. Asıl olarak Erdoğan’ın analizinde çalışmamız açısından resmi olmayan (informel) –guruplara dayalı- ilişkiler tanımlama yeterli olmakla beraber; bu kavramlaştırmanın Cooley’in sosyal bilimlere kazandırmış olduğu birincil ilişkiler ile Tönnies’in cemaat tanımlaması da sosyal bilim çevrelerindeki tanımlamalar dahilinde ele alınması gerekli görülmektedir. İkincil guruplara dayalı ilişkiler ile cemiyet ilişkileri de ilk kavramları daha net olarak açıklayacağı düşüncesi ile kısmen ele alınacaktır. Yine çalışmamız açısından toplum tipolojilerine dayalı olarak ele alınması gerekli görülen geleneksel toplumsal ilişkiler ile modern (veya endüstriyel) ya da rasyonel toplumsal ilişkiler de açıklanmaya konumuz dahilinde çalışılacaktır.

2.1.2.1. Cemaat ve Cemiyet Tipi İlişkiler

Sosyal bilimler alanında en bilinen toplumsal ayrımı Tönnies yapmıştır. Bazı sosyal bilimciler bu ayrımı gurupsal bir ayrım olarak ele almaktadırlar (Bottomore; 1984: 98). Bir arada, çok yakın, özel, aralarında yoğun ilişkiler içinde yaşayan topluluk olarak cemaati (*Gemeinscfat*) tanımlamaktadır. Burada aile, yakın akraba gurupları, yakın komşu toplulukları, arkadaş toplulukları örnek verilebilir. Cemiyet (*Gesselscfat*) ise kamusal yaşam olarak tanımlanmaktadır. Burada ise bireylerin bilinçli olarak katıldıkları ekonomik topluluklar örnek olarak verilmektedir. Cemaatlerde bireyler tüm kişilikleriyle topluma üye iken; cemiyetlerde kişiliklerinin bir bölümü ile üyedirler. Cemaatte bireylerin ‘hissiyat’ ve ‘anlayış’ olarak uyum içinde olmalarına karşın cemiyetlerde ise rasyonel menfaatlere dayalı anlaşmalardan bahsedilebilir.

Nispeten dışı kapalı bir özellik taşıyan cemaat küçük bir sosyal gurup olduğundan üyeleri arasında birbirini şahsen tanıma son derece gelişmiştir ve ilişkiler şahsi bir ilişkidir. Cemaatte ferdiyet yeterince gelişmediğinden fertler tabii olma özelliklerini sürdürürler. Cemiyette ise, sosyal yapının farklılaşması, işbölümünün mesleki ve teknik özellikler taşıması, fertleri kendi dışlarındaki fert ve sosyal guruplarla yakın ilişki kurmağa zorlamaktadır. Cemiyet hayatında standartlaşmış ve şekilci davranışlar geçerlidir. Cemiyet hayatında yazılı olmayan hukuk anlayışı, yerini yazılı hukuk anlayışına bıraktığından

sosyal ilişkiler kanunlara göre düzenlenir. Cemiyet hayatında insanın daha çok insan olarak değil, fakat bir sayı ve nicelik unsuru olarak sosyal ilişkiler ağına girdiği görülür. Burada sosyal ilişkiler daha karmaşık bir nitelik kazanır (Erkal; 1983: 124-125)”.

“Cemaat, genel olarak, aileler ve diğer sosyal bireylerden oluşmuş ve gündelik ihtiyaçlarının büyük bir kısmının tatmini hususunda biri diğerine karşılıklı olarak bağlı, tabî ve birbirine yakın yerlerde yerleşmiş insan gurubu olarak tanımlanabilir (Dönmezer; 1984:227)”. O halde cemaati toprağa bağımlı olarak görmek anlamı önem kazanmaktadır. Burada, toprak ile ifade edilen durum mekânsal olarak bir alan paylaşımıdır. Ama bu durum genel bir kanı olarak sadece toprağa bağımlılık şeklinde tanımlanamaz. Nitekim aynı toprak ya da aynı mekânı paylaşmadıkları halde kendini cemaat üyesi olarak görüp; o cemaatin değer sistemi ve normlarıyla yaşamına yön vermeye çalışanlar söz konusudur. Ülkemizde ve dünyada bunun benzer örnekleri görülmektedir. Adı dinsel olsa da birbirleriyle mekânsal bağları olmayan binlerce üyeleri ya da taraftarı olan cemaat ya da tarikatlardan bahsedebiliriz.

Yukarıdan da anlaşılacağı üzere; cemaat ve cemiyet toplum tipine bağlı olarak gelişen sosyal ilişki tiplerinde öne çıkan husus kişiler arası yakınlık, samimiyet, geleneksel ya da akılcı ve şahsiyetin ön planda ya da uzak olduğu bir yapı söz konusudur. Cemaatte resmi olmayan iletişim hakimken cemiyette resmi-yazılı kurallar ve sözleşmeler hüküm sürer. Cemaatte geleneklere ve toplum menfaatine göre şekillenen ilişkiler cemiyette faydacılık ilkesine, ferdiyetçiliğe göre şekillenir. Bunun yanı sıra her iki toplumsal ilişki tipini aynı anda görmek mümkündür. Şehirleşmekte olan bölgelerde bu durum iç içe geçmiş halde ve bazen de aynı ortamlarda görülebilmektedir.

2.1.2.2. Birincil ve İkincil (Gruplarda) İlişkiler

Bu tür ilişkiler ele alınırken elbette ki; öncelikle bu ilişki şekillerinin görüldüğü, ilişkilere adını veren birincil ve ikincil grup kavramlarını da burada zikretmekte fayda görmekteyiz.

“Sosyal gruplar ve ilişki düzeni konusunda ‘birincil gruplar’ ve ‘ikincil gruplar’ dan da bahsedilebilir. Bu gruplara, bağlı olarak ortaya çıkan sosyal ilişkiler de ‘birincil ilişkiler’ ve ‘ikincil ilişkiler’ olmaktadır. Durkheim ve Tönnies’in dışında sosyolog Cooley bu kavramlar üzerinde durmaktadır. Birincil ilişkiler *cemaat* tipi bir teşkilatlanmada

görülen daha çok yazılı hale getirilmemiş ilişkilere dayanır. Bunlar, örf ve adetlerden *gelenek* ve göreneklerden kaynaklanır. İkincil ilişkiler ise daha geniş kapsamlı olup “cemiyyet” tipi bir teşkilatlanmada yer alırlar. Burada kendi kendine yeterlilik yerini işbölümüne, yeknesaklık (homojenlik) rollerin farklılaşmasına bırakır. Yazılı hukuka göre, şekli ve gayri şahsi ilişkiler ön plana geçer” (Erkal, 1983: 125).

İnsanlar sayıları az olan gruplarda bulunmakta ve burada yüz yüze ilişkiler yürütmektedir. Bunlar arasında sevgi ve kuvvetli bir dayanışma bilinci vardır. Ortak değerlere sınımsız olarak bağlıdırlar. Bu tür gruplar içerisinde ilişkiler doğrudan doğruya ve yüz yüze yürütülmektedir. Akla dayanan rasyonel davranışlar hakim değildir. Mensupları grup içinde değişik şeyleri birbirlerine destek olarak yaparlar. Bir oyun söz konusu olduğunda katılmaya mecburdurlar. Burada tecrübeler bölüşülüp aktarılır. Bu tür ilişkiler birincil ilişkiler ve bu ilişkilerin yaşandığı gruplara da birincil gruplar denir (Dönmezer, 1984: 206).

Birincil grup terimiyle samimi, yüz yüze temas ve işbirliği özelliklerini taşıyan grupları kastedilmektedir. Bu gruplar birçok açıdan birincildirler; fakat en başta bireyin toplumsal mahiyetini ve ülkülerini biçimlendirmede önem taşıdıkları için birincildirler. Psikolojik bakımdan samimi temasların sonucu bireylerin bir ortak bütünde birleşmeleri ve bireyin kendisinin, en azından birkaç bakımdan, grubun ortak hayatı ve amacı haline gelmesidir. Bu bütünlüğü tasvir etmenin en basit yolu, belki de bunun bir “biz”lik olduğunu söylemektir; doğal karşılığı “biz” olan sempati ve karşılıklı özdeşmeyi anlatır. Birey bütün duygusunda yaşar ve iradesinin baş amacını bu duygu içinde bulur. Bu samimiyet ve biz duygusunun en önemli yaşandığı gruplar; aile, çocukların oyun yeri ve yetişkinlerin komşuluk ve mahalle gruplarıdır (Cooley, 1915. 23-24; Lundberg vd; 1970: 75-76).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere; birincil ilişkiler genellikle yüz yüze olan ilişkilere dir. Ama bu anlam daima yüz yüze gelen kişiler arasında yaşanan ilişkilerin birincil ilişkiler olduğu anlamına gelmez. Bir işyerinde çalışan kişiler her zaman yüz yüzedir ama aralarında birincil ilişki olmayabilir. Birincil ilişkilerde asıl dikkat edilmesi gereken nokta; karşılıklı olan kişiler arasında hemen tüm hayatın paylaşımı söz konusudur. Yani sosyal hayatın sevinç-üzüntü, dert-tasa, mutluluk, kazançlar-kayıplar, başarılar-başarısızlıklar vb. tüm yanlarının paylaşıldığı ve tüm bu yanlarının beraber hissedildiği türden bir ilişki söz

konusudur. Yoksa ki; bir doktor-hasta, ast-üst, tezgahtar-müşteri vs. de her gün yüz yüze ilişki içerisine girmektedirler ama aralarında bu duygusal boyut yoktur. O halde; yakınlığın ve yüz yüze olmanın yanı sıra kişiler arasında *duygusallığın* da olması birincil ilişkiler tanımlaması için gereklidir. Aynı zamanda ait olunan gurubun içerisinde; bir bütün olarak gurubun menfaatlerine, gayelerine ve beklentilerine önem söz konusu olmaktadır. “Biz” duygusu ön plana çıkmaktadır. Bu özelliklerinden ötürü birincil gurubun, fertlerin toplumun fonksiyonel bir üyesi haline gelme sürecinde önemli bir yeri vardır. Ayrıca birincil ilişkilerde iletişim sözlü, serbest ve doğrudan şahıslara yöneliktir.

Birincil guruplar ve bunlara dayalı olan birincil ilişkilerin anlam itibariyle karşıtı ya da ardı sıra gelen diğeri gurup tipi de ikincil guruplar ve bunların ortaya koymuş olduğu ikincil ilişkilerdir. Bazı insan guruplarındaki ilişkiler kategorik, aklî davranışları, tutumları içine alır. Bunlara insanlar bilerek ve isteyerek, çoklukla sözleşme yolu ile katılırlar. Bu çeşit sosyal ilişkileri diğeriinden ayıran ölçü fizik yakınlık değil ilişkiyi belirten davranışın niteliğidir. Burada esas olan *duygu unsurudur*. Bu tür, duygu unsurunun olmadığı ilişkilerde insanlar ancak kişiliklerinin bir kısmı ile, bir parçası ile temasta bulunurlar. İkincil ilişkileri duygulardan ziyade, *hukuk kuralları, adalet ilkeleri, şekle tabi işlemler ve sözleşmeler* idare eder. Birincil ilişkilerde itimat, içtenlik söz konusu iken, ikincil ilişkilerde kanunlar, duygulardan uzak objektif kurallar yönetir (Dönmezer; 1984: 206).

“İnsan ilişkilerinde birincil gurupların içtenlik kutbundan ayrılıp uzaklaştıkça, ilişkilerin daha çok gayri şahsi ve daha az duygusal olduğu guruplara yaklaşmış oluruz. Bunlara ikincil guruplar denir. İkincil ilişkilere örnek olarak bir kimsenin her gün bakkalla, asansör makinistiyle ya ad nöbetçi polisle girişebileceği ilişkiler gösterilebilir. Bunun gibi, örneğin ticari işlerin tamamen telgraf, mektup ve çekle yapıldığı durumlarda her gün girişilen sayısız dolaylı etkileşimler vardır. Böyle temaslar, birincil bir ilişkinin tersine olarak tarafların birbirlerini herhangi kapsamlı bir anlamda tanımlarını gerektirmez. Bunun gibi bu ilişkiye de pek az bir duygusallık bağlanır. Bu ilişki işlerin yürütülmesinde yalnızca bir araç olarak görülür ve hedefe varılır varılmaz, ya da amaç değişir değişmez ilişki de son bulur” (Lundberg vd; 1970: 79).

Burada dikkat edilmesi gereken bir husus birincil ve ikincil ilişkilerde ana ayırım noktasının net denebilecek bir ayırımının belirmiş olmasıdır. Birincil ilişkilerde asıl olan hususun *duygusallık* olduğunu belirtmiştik. Bireylerin ilişkilerinde içtenlik söz konusuydu.

Ama ikincil ilişkilerde daha ziyade *amaç* öne çıkmaktadır. Birincil ilişkilerde gizil olan, bilinçli olarak farkında olunmayan bir amaç ya da amaçlardan bahsedilebilir ama bu durum ön planda değil arka planda zahiridir. İkincil ilişkilerde ise kısa ya da uzun vadeli de olsa aslolan en önde amaçtır. Amaç ilişkinin ortaya çıkmasında ki ana sebeptir. İlkinde ilişki bireylerin bir arada olmaları sağlayan bir unsur iken ikincil ilişkilerde zorunlu denebilecek bir arada olmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir dereceye kadar ilişkilerde zorunluluk olduğu ifade edilebilir. Birincil ilişkilerde istek, ihtiyaç durumundadır, zorunluluk değil.

İkincil ilişkiler faydacılık temelinde birleşen, hiyerarşinin, yazılı iletişimin, uzmanlaşmaya dayalı işbölümünün ve işin amacına yönelik resmiyetin hakim olduğu ilişkilerdir. İnsanların kişiliklerinden çok sahip oldukları statüye dayalı olarak ortaya çıkar. Sosyal ilişkiler, resmi normlar, yani ilgili gurubun varlığını, birliğini, işleyişini ve devamını belirleyen ve yönlendiren yasa, yönetmelik, genelge, yazılı emir gibi resmi sosyal kurallar çerçevesinde yürütülmektedir. Birincil ilişkilerde ilişkide bulunan herhangi bir kimsenin yerinin doldurulması çok güç olabilmekteyken (bir ailede babanın yokluğu gibi), ikincil ilişkilerde bu durum kolayca giderilebilmektedir. Zira; bir babanın yeri nasıl doldurulabilir! Ama çok nitelikli bir eleman dahi olsa, bir işyerinde yeni gelenin uyumu belli bir süre olsa da yeni gelen o kişinin yerini az çok doldurabilecektir. Belki de çok daha fazlasıyla dolduracaktır. Ama bir babanın yerini ancak ve ancak yine kendisi doldurabilir.

“Formel örgüt için, istenilen bir işin ‘kim’ in tarafından yapıldığının hiçbir kıymeti yoktur. Yeter ki, o kişinin davranışları uygun ve yerinde olsun. Kişi gider kişi gelir fakat örgüt devam eder, denildiği çok duyulmuştur. Bu doğrudur zira örgüt, yeri doldurulabilir kimselerden teşekkül eder. Diğer daha az resmî sosyal ilişkilerde, meselâ ailelerde, bu kolaylık mevcut değildir. Bir anne, bir baba veya evladın yeri kolaylıkla –ve belki de hiç- doldurulamaz” (Tannenbaum, 1974:5). Fakat genel klasik bürokratik örgüt tabiri için varsayımsal olarak kabul görse de; genel hatlarıyla aynı bireyin olmadığı örgütlerde farklı verimin alınabileceği kabulü Hawthorne araştırmalarında ispatlanmış bir gerçektir. İşte bu nokta da çalışmamızın farklı bir yönünden bakış açısıyla kişilerin örgütsel yapı çerçevesinde ne denli etkili olduğunun bir ifadesidir denilebilir.

Tablo 1: Birincil ve İkincil İlişkiler

<u>Fiziki Koşullar</u>	<u>Toplumsal Özellikler</u>	<u>Örnek İlişkiler</u>	<u>Örnek Gruplar</u>
BİRİNCİL İLİŞKİLER			
Yersel yakınlık	Amaçların özdeşleştirilmesi		
	İlişkinin içsel bir biçimde değerlendirilmesi	Arkadaş- arkadaş	Oyun grubu
	Öbür kişinin içsel bir biçimde değerlendirilmesi	Karı-koca	Aile
Küçük sayı	Öbür kişi hakkında kapsamlı bilgi	Ana-baba-çocuk	Köy veya komşuluk
	Davranışlarda özgürlük duygusu	Öğretmen-öğrenci	Çalışma gurubu
Uzun ömür	Resmi olmayan denetimlerin işletilmesi		
İKİNCİL İLİŞKİLER			
Yersel uzaklık	Amaçların farklılığı	Satıcı-alıcı	Ulus
	İlişkinin dışsal bir biçimde değerlendirilmesi	Konuşmacı-dinleyici	
	Öbür kişinin dışsal bir biçimde değerlendirilmesi		Dinsel hiyerarşi
Büyük sayı	Öbür kişi hakkında belirli ve sınırlı bilgi	Oyuncu-seyirci	Mesleki dernek
	Dışsal zorlama duygusu	Subay-er	Ortaklık
Kısa ömür	Biçimsel denetimlerin işletilmesi	Yazar-okuyucu	

Kaynak: Kingsley Davis, **Human Society**, Macmillan, 1949, s.306'dan akt. Lundberg vd., 1970, s.80

Bunun yanı sıra; günümüz ikincil ilişkilerinin çok daha sık yaşandığı toplumlarda birincil ilişkileri görmek mümkündür. Burada özellikle salt ikincil ilişkilerin yaşandığı varsayılan resmi kurumlar açısından Dönmezer'in yapmış olduğu açıklama dikkate değerdir: "Açıklayalım ki, resmi nitelik taşıyan objektif ve resmi örgütlenmelere sahip ikincil derecedeki gruplar içinde de, ilk gruplar oluşmaktadır. Bu itibarla, bazılarının iddia ettikleri gibi, toplum hayatının gittikçe karmaşık biçim alması, ilk grupları tamamıyla yok etmemekte, oluşan büyük menfaat birlikleri içerisinde de ilk gruplar, gayri resmi olarak meydana gelmektedir. Endüstri sosyolojisi, mesela bir fabrikanın binlerce işçisinden oluşan ikinci derecedeki alt gruplar içinde ilk grupların meydana çıktığını ve bunların

fabrikanın verimliliğine en geniş ölçüde etki yaptıklarını ortaya koymuştur” (Dönmezer, 1984: 208).

Burada Kingsley Davis’in yapmış olduğu birincil ve ikincil ilişkiler arasındaki yapısal farklılıklarla ilgili ayrımı Tablo 1’de görmekteyiz.

Cemaat ve cemiyet açısından ilişkiler ile birincil, ikincil ilişkiler kavramlaştırmasına bakıldığında ortaya bazı ortak noktalar çıkmaktadır. Biraz ilerde ele alınacak olan resmi-gayri resmi ilişkiler için de benzer hususlar söz konusu olduğu halde; hemen burada bu benzerlikleri ortaya koymak, her iki tipteninin ardından daha faydalı olacaktır. Bu noktaları maddeler halinde şu şekilde ifade edebiliriz:

Cemaat Tipi ve Birincil İlişkiler	Cemiyet Tipi ve İkincil İlişkiler
• Samimi, yüz yüze, duygu yüklü	Faydacılık temeline dayalı, hiyerarşik
• Biz duygusu hakim	Ben duygusu hakim
• Sözlü iletişim	Genelde yazılı iletişim
• Aile, arkadaş, komşu	Resmi işyeri, dernek, sendika vb.
• Tabî irade	Rasyonel irade
• Yaşamsal birliktelik	Amaçsal birliktelik
• Kişilikler	Statüler
• Olunduğu gibi davranış	Kurallara göre davranış
• Toplum menfaati	Faydacılık (pragmatik)

Yukarıda belirtilen bazı ortak özelliklere dayalı olarak; en önemli noktalardan bazıları, hiç kuşkusuz ‘biz’ duygusunun hakim oluşu, toplum menfaatinin gözetilmesi, samimi ilişkiler aile-arkadaş ilişkilerinin olmasıdır. Zira bu noktalar açısından grup içerisinde oluşturulacak tavır ve özellikle resmi kurumsal yapılar içerisindeki davranışın düzenlenmesi çalışmamız açısından büyük önem taşımaktadır. Bu noktalar hususunda kurulabilecek ya ad kurulamayacak denge çalışmamızın hedeflediği odak noktasını teşkil etmektedir. Bu ilişkilerin ne düzeyde ve hangi niyet ya da amaç doğrultusunda cereyan edeceği durumu kurumsal fonksiyonlar çerçevesinde önem arz edecektir. Bir diğer husus

da; analitik açıdan bakıldığında birincil ilişkiler ile cemaat tipi ilişkiler (doğal olarak tersi ikincil ve cemiyet tipi ilişkiler için söz konusudur) arasında bir ayrım da burada belirtilmek zorundadır. Yapılan tanımlamalarda her ne kadar aynîlikler söz konusu ise de; birincil ilişkiler bireyin kendini içinde bulduğu toplumsal grup –doğduğu çevre, beraber büyüdüğü arkadaşları vb- ile sonradan içine dahil olduğu ve yüz yüze ilişkilerin hakim olduğu bir durumdan söz edilebilir. Samimiyet açısından bakıldığında, samimiyetin düzeyi sonradan da kazanılabilir ama cemaat tipi ilişkilerde gönül razılığı söz konusu iken aile içerisinde ya da yetişilen çevrede bu gibi bir istek ve hele hele zorunluluk yoktur. İstisnai durumlar analiz kapsamı dışında düşünölmek şartıyla bir aile içi ilişki hemen hiçbir zaman sonradan katılmış bir grup ve üyeleri ile olan ilişkiyle kıyaslanamaz.

Çalışmamız açısından kavramsal anlaşılabilirliği sebebiyle resmi (formel) ve resmi olmayan (informel) ilişki şekillerini açıklamak gerekmektedir. Her ne kadar yukarıda ifade edilen tanımlamalarda ortaya konulmuş olsa da, ufak da olsa bazı farklılıkların bulunuşu sebebiyle ayrı bir başlık içerisinde ele alınmasının daha açıklayıcı olacağı kanaatini taşımaktayız.

Birincil gurupların ve birincil ilişkilerin ikincil guruplar içerisinde yer alması kaçınılmaz bir durumdur. Lakin bu durum bazen ikincil ya da büyük olan grup açısından olumsuzluklar da sergileyebilir. Birincil ilişkilere olan aşırı bağıllık ve sadakat ikincil gurupların işlevini bozucu etki yapabilir (Dönmezer, 1984: 209). Bir işletmenin asıl gayesinden öte birincil guruba hizmet etme durumunda ikincil gurubun amaçları gerçekleşmediğinden amacın hedefi olan topluma dolaylı da olsa kurumsal yapının disfonksiyonel kalmasıyla eşitsiz bir durum ve zarar verecektir. Aynı zamanda birincil ilişkiler içerisinde olan ikincil gurup elemanı bölgecilik, bölücölük, hemşehrilik, akrabalık, kan bağı vb. etkenlerle kurumsal yapının toplumsal hedefiyle ters düşebilecektir.

Birincil ilişkilerin toplumsal yapıya ya da kurumsal yapılara her daim zararlı etkilerinin olduğu peşinen kabul edilmemelidir. Zira toplumun bir alt sistemi konumundaki birincil gurup bireyin toplumsala olan bağıını sağlayan ilk yapıdır. Bu durumun doğru değerlerin edinilmesine bağılı olarak ikincil yapılara da olumlu yansımalarının olacağı da ifade edilebilir. Ayrıca ilk gurupların sağladığı birincil ilişkiler aynı zamanda birlik beraberlik duygularını ve sempatiyi ortaya çıkararak; resmi ve geniş organizasyonlu ikincil gurupları olumlu yönde destekleyici bir güç ortaya çıkarabilmektedir. “Eğer arkadaşlık,

akrabalık, sevgi ve başka grup-içi duygu gibi özel bir ilişki grupta hakim bulunuyorsa, o grubun üyeleri, birbirlerini bilmedikleri ve sevmedikleri takdirde olduğundan daha yüksek bir olasılıkla işbirliği yaparlar. Örnek olarak, üyeleri iş dışında da arkadaş olan bir çalışma grubu herhalde iş başında işbirliği yapacaktır.” (Lundberg vd; 1970:113).

2.1.2.3. Formel (Resmi) ve İnfornel (Resmi Olmayan) İlişkiler

Resmi ya da formel olarak ayırdığımız guruplar için yukarıda, ikincil ilişkiler çerçevesinde tanımlamaların ve özelliklerin genel itibarı ile geçerli olabileceğini ifade etmiştik. İkincil gurupların birçok özelliğine sahip olan resmi guruplar ve bunlar içerisinde gerçekleşen ilişkiler ikincil ilişki taşıyıcılar da, bu tip guruplar içerisinde birincil ilişkilere de rastlanmaktadır. Burada formel ilişkiler ele alınmakla beraber çalışmanın bu aşamasında bu tür ilişkilerin yaşandığı formel yapılar üzerin de durularak bu noktadan hareketle ilişkiler ele alınmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmada, resmî (formel) organizasyon kavramı formel gurup manasında kullanılmaktadır. Ele alınacak olan kurumsal yapı kavramı da kurumun somut şeklini ifade eden resmî organizasyonların sosyal yapısı anlamında kullanılmaktadır. Resmi organizasyon, Blau ve Scott’ın ifadeleriyle (Bkz: Blau-2003) ‘açıkça belirlenmiş bir gayeyi gerçekleştirmek maksadıyla kurulan ve örgütlenen bir sosyal ünite’ şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 1989: 118). Bu anlamıyla okullar, hastaneler, bakanlıklar, genel ya da yerel müdürlükler, fabrikalar, dernekler, sendikalar vb gibi belirli *yasalara, yönetmeliklere ve yazılı standartlara* göre kurulan ve işleyen kurumsal yapılar akla gelmektedir. Bu anlamıyla çalışmamızda da kurumsal yapı resmi organizasyonlar ele alınmaktadır ve çalışmamızın uygulama alanı da resmi devlet kurumları (*devlet daireleridir*).

David Silverman’ın *The Theory of Organizations* ’da formel örgütler konusunda yapmış olduğu açıklama dikkat çekicidir: örgütler, zaman içinde, önceden tespit edilebilir bir anda ortaya çıkarlar; insan elinden çıkmış yapılar olarak, formel olmayan örgütlerdeki toplumsal ilişki modellerine (örneğin, aile) kıyasla daha az kabul gören ve örgüt katılımcılarının sık sık koordinasyona ve denetime gereksinim duyduğu toplumsal ilişki modelleri sergiler; son olarak, söz konusu toplumsal ilişkilerin doğasına son derece büyük bir dikkat gösterilir ve bu ilişkilerde planlı değişiklikler yapmak amaçlanır (Marshall; 1999:561).

O halde, adından da anlaşılacağı üzere; formel ilişkiler yukarıda açıklanan kurumlarda yaşanan, şekli ve sınırları resmi kurallar, yönetmelikler, kanunlarla belirlenmiş olan biraz daha şahsılıktan uzak olarak yaşanan ilişkiler olarak tanımlanabilir. Bu tip ilişkide hiyerarşi önemli bir husustur. Alt-üst ilişkileri statüye göre hitap vb birçok şey hiyerarşik yapı içerisinde şekillenmektedir. Üstün kim olduğu, şahsiyeti, dünya görüşü gibi birçok faktör ilişkilerin olması gerektiği şekline etki dışında düşünölmek durumundadır. Konumu ya da statüsü itibariyle kişiler hareket edip ilişki kurarlar. Bu durum kurumun fonksiyonu açısından önemli araç olsa da zamanla bu durum şekli bir yapıya bürünmekte ve amaç olmaktadır. “İlk gruplarda kişisel nitelik taşıyan otorite ve düzenler, değışen durumlar karşısında esnektir; oysa menfaat birliklerinde, *kurulmuş düzenlere dayanan otoritede bu esneklik azdır*; tersine kurallar, memurların kafalarında kemikleşmekte ve birer araçtan başka bir şey olmayan düzenlerin kendileri amaç halini almaktadır.”(Dönmezer; 1984:234).

İnsanoğlunun tarihsel süreç içerisinde nasıl ilişki kurduğı düşünölecek olursa elbetteki yukarıda ifade edilen tipolojilerin de ortaya koymaya çalıştığı üzere; birincil ya da resmi olmayan diyebileceğimiz ilişkilerin var olduğu ifade edilebilir. Resmi ya da formel organizasyonların ortaya çıkışı ya da bu kavramsal ifadelerin endüstri toplumlarıyla beraber ortaya çıkışı ve devlet yapılarının karmaşıklaşmaya başlamasıyla eş zamanlıdır denilebilir. Özellikle sanayileşme ile beraber artan iş sahaları ve işin organize edilip baştan düzenlenmesi ile beraber insanların doğal çevrelerindeki birincil ilişkilerden öte farklı bir alanda olmalarını gerekmiştir. İlk zamanlar geleneksel üretimin yapıldığı toplumsal alanda hâkim olan ilişki şekli sanayileşme öncesi yine doğal olan usta-kalfa-çırak ilişkisidir. Bu da yine birincil çerçeve içerisinde salt rasyonel verim ve üretime değil yüz yüze yakın bağların etkisiyle yaşanmaktaydı (Koray; 1987: 3,11). Sanayileşme ile ifade edilen bu ilişkiyel süreç sadece üretim yapılan fabrikalar ve burada ortaya çıkan ilişkiler olarak algılanmamalıdır. Koray bu konudaki gelişimi şöyle açıklamaktadır: Endüstri kesiminde başlayan örgütsel ilişkiler, bir yandan endüstrinin giderek genişleyip yaygınlaşmasıyla, öte yandan benzer örgütlenmelerin hizmetler ve kamu kesimlerinde de görülmesiyle tüm kesimleri kapsayacak bir kurumsallaşmaya gitmiştir.

Oluşan yeni kurumsal yapıların gerektirdiğı davranış ve eylem tipleri insanları farklı bir dünya içerisine itmiştir. İnsanoğlu zorunlu olarak doğalından farklı olarak girdiğı

bu guruplarda beraber bulduklarıyla gönül rızasıyla ya da kendiliğinden değil zorunlu ilişkiler içerisine girmek zorunda kalmıştır. Burada asıl olan bir arada yaşamak ve hayatın tüm anını paylaşmak esastan öte zorunlu olarak bulunulan bu gurup içerisinde onun asli varlık sebebi olan amacına yönelik olarak gelişecek ilişkilere de uymaktı. Bu gelişen ilişki ise gurup ya da daha doğru ifadeyle organizasyonun amacı doğrultusunda oluşturulmuş olan şekli kurallar toplamından meydana gelmekteydi. Çünkü organizasyon biçimsel olarak bir şekilde olmak zorundaydı. Organizasyon birincil yapılar gibi değildi ve tüm işleyişin bu çerçevede doğal olandan farklı olması kaçınılmazdır.

Yüz yüze yaşamın tüm alanlarının birlikte yaşandığı, duyguların tüm yaşam alanına hakim olduğu, herkesin hemen hemen aynı şekilde yaşadığı, aynı şekilde hayatlarını kazandığı, aynı şekilde üretimde bulunduğu bir toplumsal yapıdan, ortaya çıkan sanayileşme ve karmaşıklaşan yaşam şekilleri beraberinde farklılaşmakta olan işkollarını, yeni meslekleri, uzmanlaşmayı beraberinde getirmiştir. Tarlasında ya da adına her ne dersek yaşam alanında geleneksel yaşayan insanoğlu için otorite babası olabilirdi ya da başka bir aile büyüğü. Herkesin toplumsal konumu doğuştan ve doğal olarak belli olduğu bir düzen için kişilerin bireysel ya da toplumsal farklılıklara karşı tavır alışlarından söz etmek gereksizdi denilebilir. Ama artık bunların yerini işyerindeki uzman kişiler, kurallarla belirtilmiş hiyerarşik bir tabi oluş almıştır.

Toplumda bu yeni yapının amaca yönelik olarak belirlenmiş olan kurallar silsilesi, doğal arayışını kendi amacına tehdit olarak görüp yok etmeye çalışmıştır (Marshall; 1999: 562). Burada doğal olarak ifade edilen; günümüz sanayi ya da sanayi ötesi veya bilgi toplumunda bireylerin nostalji ile duygulandıkları ve aradıkları samimiyettir. Zira resmi ya da endüstriyel organizasyonlar bireyleri yalnızlaştırdığı gibi değerlerini de elinden aldı. İşte bu nokta da, kendilerinden başlayarak genişleyen dalgalar misali değerlerini aramakta insanoğlu. Bu da; doğal arayışın ta kendisidir. Organizasyon, içerisindekileri işbölümü sistemi, koordinasyon sistemi, iletişim sistemine uygun bir biçimde sosyal ilişkilerini sürdürmek ve kendilerinden bekleneni yapmaya zorlamaktadır. Formel organizasyonların işleyişi belli kurallar çerçevesinde olduğu için bu tür organizasyonlarda atanma, yükseltilme ve disiplin kuralları göz önüne alınarak ilişkiler şekillenir ve sürdürülür. Doğal hayatınızda selam bile vermeyebileceğiniz bir kimse ile organizasyon içerisindeki statüsü gereği belli bir ilişkiniz söz konusudur.

Burada söz konusu olan ve anlatmaya çalıştığımız ilişki türü; bu resmi oluşuma bağlı olarak ondan dolayı şekillenen informel ilişkilerdir. Schneider'in; 'endüstri sosyolojisinin endüstriyel organizasyonlarda ortaya çıkan resmî olmayan gruplardaki sosyal ilişkilerin incelenmesiyle başlayan bir bilim dalı olduğunu söylemenin abartılmış bir ifade sayılmayacağını' belirtmesi önemli bir tespittir (Erdoğan; 1989: 121). İformel ilişkiler, birincil ilişkiler ya da cemaat tipi ilişkiler olarak tanımlanabildiği halde işte bu nokta sebebiyle fark arz etmektedirler. Birincil ya da cemaat tipi ilişkiler doğal olarak ifade edilebilirse; informel ya da resmi olmayan ilişkiler doğaldan farklı bir süreç yaşayan bireylerin doğal arayışı olarak ifade edilebilir. Erdoğan'un analizi de bu iddiamızı doğrular niteliktedir: Resmi olmayan grup kavramıyla eşanlamli olarak kullanıldığı görülmekle beraber, bu iki kavram arasında, analitik açıdan bir ayırım yapılabilir. Görelilik ilkesi saklı tutulmak şartıyla, birincil grubun resmî olmayan gruba nispeten daha uzun ömürlü olduğu, daha belirgin ve fark edilebilen bir sosyal yapıya, ortak geçmişe ve geleneğe sahip bulunduğu söylenebilir. Aile müessesesi birincil grubun; endüstriyel organizasyonlarda görülen klikler ise resmî olmayan gruba örnek olarak gösterilebilir.

Formel örgüt tarifi, personel fonksiyonları ve fizik faktörler arsında münasebetler tesis etme fikri etrafında dönmektedir. Bu münasebetler idare tarafından resmen tesis edilmiş ve tanınmış ise bunlara resmi münasebetler denilir. Otorite, sorumluluk ve güvenilirlik münasebetleridir. Çalışanlar tarafından çok zamandan beri iyice bilinen bir gerçek, mensup oldukları örgütün kitaplarda gösterildiği veya iş tariflerinde belirtildiği gibi işlemediğidir. Bir örgütün içinde muayyen şahısların kendi aralarında münasebet kurmalarına informel münasebetler denir (Koçer; 1972:102-103). Toplu şekilde insanların bulunduğu yerlerde informel ilişkilerin de bulunması kaçınılmazdır. Önemli olan bu iki tür ilişki şeklinin çatışma içerisinde bulunmamasıdır. Bir örgüt içerisinde informel ilişkilerin önüne geçilmesi ile bu çatışmalar engellenemez. Aksine örgüt içindeki faaliyetlerin formel ilişkilerle çözülemeyen boyutlarının informel ilişkiler kullanılarak çok rahat kontrol alınabileceği ifade edilebilir.

Ayrıca; informel gurupların oluşumu ve informel ilişkilerin devam ettirilmesi gurup üyelerinin kişilik özelliklerine, işyeri şartlarına, formel organizasyonun yapısına ve üyelerin rollerine dayalı olarak açıklanabilir. Bu durum informel ilişkiler içinde bulunan organizasyon için aslında yapıcı ya da yıkıcı etkilerde de bulunabilir. Bu tür sosyal ilişkiler

sayesinde organizasyon üyeleri organizasyonun amacına farkında olmadan da hizmet edebilecek bir durumu da yaratabilirler. Organizasyon içinde oluşabilecek *baskı, bıkkınlık, monotonluk* gibi durumlara beraberce katlanabilmeyi ve olumsuzluklara yol açacak durumu giderecek bir supap misali engelleyici olabilmektedir. Oluşan *saygı, sevgi takım ruhu* kurum açısından, verimi ve amaca daha iyi hizmet edici bir iş ortamını sağlayabilecektir. Ayrıca organizasyonun içine düşebileceği ekonomik vb olumsuz durumlarda bu ilişkiler üyelerin organizasyon lehine tavır alabilmelerini sağlayabilecektir. Nitekim 2001 yılında Türkiye’de yaşanan ekonomik kriz ve devalüasyon neticesinde yaşanmış olan tablo neticesinde, sergilenen organizasyon üyelerinin aşağıdaki örnek olayda verilen tavrı bu konu açısından dikkate değerdir.

Örnek Olay 1: Yasin Mobilya ve Çelik Eşya A.Ş.

2001 yılının 21 Şubatında yaşanan krizin ardından tüm Türkiye’de ekonomik faaliyet ve özellikle üretim bıçakla kesilir misali durmuş, özellikle üretim ve ticaret alanında finanssal sıkıntılar, alacakların tahsil edilememesi, borçların ödenememesi ile piyasalarda müthiş bir durgunluk ve kaos hakim olmuştur. Birçok firma, şirket batma noktasına gelmiş, bir kısmı geçici işi bırakmış, bir kısmı da üretimi kısma yoluna gitmiştir.

Yasin Mobilya, Elazığ’da mobilya ve çelik eşya alanlarında faaliyet gösteren, 1995 yılında şirketleşerek aynı zamanda fabrikalaşmış, bünyesinde 100’e yakın kişi çalıştıran, Türkiye çapında özellikle devlet ihalelerine davet edilen bir Kobi’dir.

Elazığ’da faaliyette bulunan adı geçen firmada da bu sıkıntılar yaşanmaktaydı. Alacaklar tahsil edilemiyor, borçlar da yatırıma ayrılan para kullanılarak kapatılmaya çalışılıyordu. Bu arada fabrika yavaşlamış olsa da üretimine devam ediyordu. Ancak, üretilen malların satışı bir yana siparişler de iptal edilmekteydi.

Planlanan yatırımı iptal eden şirket sahipleri, artan stokları pazarlamakta güçlükle karşı karşıyaydılar. Fabrikanın üretim bölümleri dahi stok alanı olarak kullanılmaktaydı. Bu sıralarda Elazığ dahilinde, tüm Türkiye’de olduğu gibi; faaliyette bulunan değişik sektörlerde ait firmalar faaliyetlerine ara vermekte, işçilerini ücretsiz izne ayırmakta, işçi sayısını minimuma indirmekte ve hatta iş bırakmaktaydılar. Şirket sahipleri gibi çalışanlarda durumun farkındaydılar. Özellikle yükleme bölümündeki elemanların üretim alanında artık görülür olmaları durumun vahametini aksettiriyordu.

Çalışanların maaşları hiç olmadığı üzere ay başında avans ve bir iki gün içerisinde de tamamı ödeniyordu. Bu bir iki günlük gecikme firma sahiplerini gayet rahatsız ediyordu. Öyle ki; maaş ödemeleri için ticari kredi kullanıldığı aylar zamanlar bile oluyordu. Çalışanlar firma dışında yaşananlardan haberdar oldukça kendi hallerine şükretmekte ama bir o kadar da rahatsız olmaktaydılar. Bir kısmı sıranın ne zaman kendilerine geleceğini merak ederek işsiz ve ekmeksiz kalma düşüncesi içerisindeydiler. Çoğunluğu –ki bu kesim firmada uzun yıllardır çalışanlar- ise ‘ekmek yedikleri’ bu kapının içine düştüğü durumdan dolayı fabrika için gayet neler yapabileceklerini düşünmekteydiler. İşçiler kendi aralarında ‘firmanın içinde olduğu sıkıntılı durumdan kurtuluncaya kadar kendilerine ücretsiz izin verilmesi, her ay bir gürubun çalışması ya da yarı maaş ödenmesi gibi seçenekler’ şeklinde konuşmaktaydılar. Konu firma sahiplerine iletilerek, mevcut rahatsızlığın çalışmaya da etki edebileceğinin ve bunun giderilmesi gereği belirtildiği günün akşamı iş çıkışında servise binerken tüm çalışanlar toplandı. Firma sahibi tüm çalışanların karşısına geçerek:

“Arkadaşlar, eskiden beri birlikte çalıştığımız birçoğunuz bu duruma nasıl geldiğimizi bilirler. Bir iki sıradan makineyle başladığımız durumdan bugünkü sahip olduğumuz fabrikayı hep beraber bu hale getirdik. Küçük sanayi sitesinde bir iki dükkân iken koca bir fabrika olduk ve bunu beraber yaşadık. Hepinizin malum ekonomik durumlardan ötürü yaşadığımız sıkıntılardan üzüntü duyduğunuzun farkındayım. Şunu bilin ki; nasıl ki bugüne beraber geldik, gerekirse sahip olduğumuz en son makineyi de satıp paylaşıcaya kadar kimseyi işten çıkarmayacağız. Benim sizden beklentim bu sıkıntılı dönemimizde manen de olsa destek olmanız. Ürettiklerinize daha fazla itinalı davranmanız. Sağ olun!”

Bu konuşmanın ardından çalışanların genelinde oluşan olumlu havayı teneffüs etmemek mümkün değildi. Ardından gelen günlerde fabrika içinde o sıkıntı artık yoktu. Hatta eskiye nazaran daha iyi bir çalışma ortamı, daha sıcak ve kişilerin ilişkilerinde daha samimiyet gözlenmiştir. Bu yaşanan olayların ardından işletme genelinde olumlu havanın yanı sıra verimlilik ve kalitenin daha fazla arttığı, kişilerin önceden sadece gelir getirici bir yer olarak gördükleri fabrikayı artık sahiplendikleri yansımalarıyla birlikte görülmüştür.

Orta ölçekli bir işletme olan yukarıda adı geçen firma, bu vasfından dolayı ekonomik anlamdaki informel sektör olgusunun esnek yapı avantajını kullanarak bu krizi aşmayı başarmıştır. 1970’li yıllardan itibaren oluşan dünya çapındaki krizler sonucunda gittikçe hantallaşan ve esnekliğini yoğun bürokrasi içinde yitiren firmaların avantaj kaybetmeleri içlerinde informel yapılanma ve ilişkilerin hâkim olduğu bu esnek yapılanmaların ve ekonomik alanda başlayan informel yükselişin ilişkisel zeminde de yükselişini beraberinde getirmiştir (Işık-Pınarcıoğlu 2001: 61). Artık işletmelerde o katı işleyiş tarzından öte bizzat patron ve alt yönetici kadronun üretime katıldığı ve tüm çalışanlarla bire bir yüz yüze ilişkilerin hakim olduğu bu tip işletmeler yukarıda örneklendiği üzere bir durum hasıl olduğunda sarsıntılara bu ilişkisel bağların etkisiyle daha fazla direnç sergileyebilmektedirler. Bu tip firmaların başarıları *ağ tipi* örgütlenmenin eseri olarak oluşmakta ve bu ağ örgütlenmesi hem formel ilişkiler içerisinde yer almaya çalışmakta, hem de informel ilişkilerden beslenmektedir. Özellikle ilk aşamalarında informel olarak öne çıkmaktadırlar. Eğitimsel olarak yeterli personeli olmayan ve pazarlama açısından profesyonel bilgisi bulunmayan bu firmalar informel ilişkilerin pozitif ve yaratıcı gücünün avantajlarını sonuna kadar kullanmaktadırlar. Sahip oldukları informel yapı ve ilişkiler onların karşılaşılabileceği tüm problem ve çıkmazlarda en güçlü silahlarıdır.

Schneider’in de belirttiği üzere; “Resmi olmayan grup kendi üyelerinin sahip oldukları işler ve ekonomik menfaatler ile ilgili güvencelerini, arttırıcı bir kaynak niteliğini de taşımaktadır. Bu gruplarda sürdürülen sosyal ilişkiler sayesinde resmî olmayan grubun üyeleri, iş hayatındaki ve iş çevrelerindeki dalgalanmalara, dengesizliklere ve güçlüklerle karşı birlikte katlanmak ve birlikte karşı koymak fırsatlarını elde etmekte ve bağlı oldukları grup onlar için, kendi işlerini ve ekonomik menfaatlerini kaybetmeme konusundaki güvencelerini arttırıcı bir nitelik kazanmaktadır” (Erdoğan; 1989: 122). Dönmezer de bu konuda benzer görüşler ileri sürmektedir. “Endüstri sosyolojisi, mesela bir fabrikanın binlerce işçisinden oluşan ikinci derecedeki alt grupların içinde ilk grupların meydana çıktığını ve bunların fabrikanın verimliliğine en geniş ölçüde etki yaptıklarını ortaya koymuştur. İlk gurupta amaçlar kişisel ilişkiler, sempati duyguları içinde izlendiğinden, kendiliğinden bir teşvik unsuru meydana gelir ve herkes onun etkisi altına girer. Birlik ilgilere canlılık getirir ve ilgilerin beraberce idrakini sağlar. Böylece ilk grup, kişisel nitelikte ilgileri başkalarına da sirayet ettirmekte ve ilgilerin karakteri genişlemiş ve

zenginleşmiş olmaktadır. Bu nedendir ki, resmi ya da geniş organizasyonlu ikinci derecedeki gruplar içinde de ilk grup sürecinin işletilmesine çalışılmakta, bu ise yoğunluk kazanan ilgileri ortaya çıkarmaktadır” (Dönmezer; 1984: 208-209).

Benzer şekilde; endüstri sosyolojisi alanında artık adı olmazsa olmaz olarak kabul edilen ‘Hawthorne Araştırmaları’ sonucunda sunulan raporda, çalışanların mantıki olmayan duygularla iş gördüğünü ve organizasyonun verimliliğini artırmak için gayri resmi örgütlenmenin önemli olduğu vurgulanmıştır (Grint; 1998: 150). “Bir iş yerinde teessüs eden gayriresmi bir sosyal guruba kabul edilmiş olma büyük bir sosyal gurur meselesidir. Bu gurur ve tatmin hissi, resmi işi ifa ederken de hissedilecek ve istihale aksedecektir. (İnformel ilişkiler neticesinde) Konuşmak, dertleşmek, hatta dedikodu yapmak, kadınlar gibi erkekler için de ihtiyaçtır. Bu şayialar ve dedikodular durduğu anda idare için endişelenmek zamanı gelmiş demektir” (Koçer, 1972:106). Görülen o ki; informel ilişkiler örgüt içinde bazı çevrelerce bitirilmeye çalışıldığının aksine örgüt için kaçınılmaz denilebilecek düzeyde gerekli olabilmektedir.

Bu gibi olumlu yönleriyle beraber; informel ilişkilerin organizasyon açısından sakıncalı olabilecek yanları da vardır. Gerçi ilişkilerin organizasyona yansıtacak olumlu ya da olumsuz yanları üyelerinin zihniyetiyle lakalı olmakla beraber örgütün üyelere bakış açısıyla dolaylı da olsa alakalıdır. Bu durum yukarıdaki örnek olayda ki gibi olumlu sonuçlanabileceği gibi gurup amacına ve fonksiyonuna ters düşecek şekilde de gelişebilir. Üyelerin ve organizasyonun (ya da organizasyonun başındakinin) değerlerine bağlı olarak ilişkiler boyut kazanabilecektir. Zira, etkileşim içinde bulunana insanlar ya da organizasyonların birbirlerinden beklentileri vardır. Bu beklentiler karşılıklı rol ilişkilerine dayalıdır. Rol ilişkileri ise anlamlar, normlar ve değerler tarafından belirlenir ve bu kültürel semboller sosyal ilişkilerde kullanılır. Bu sisteme gelenek denir. Kültür, mensuplarının bu anlamlar sistemi somut durumlarda davranış olarak ortaya çıkar.

İkinci derecede gruplar içinde doğan ilk gruplar (resmi organizasyonlar içindeki informel gruplar) bazen organizasyon yönünden zararlı etkiler yapabilirler. İlk guruba sadakat, klikleşme mesela orduda disiplini bozar, fabrikalarda sabotajlara neden olabilir. Burada oluşan ilk guruplar ya da informel oluşumlar eğer değer olarak kendi gurup menfaatlerini önde tutacak olursa organizasyon açısından zararlı olacaktır. Benzer şekilde organizasyon içerisindeki bölgecilik, hemşehrilik gibi ilişkiler aşırı düzeyde tutulacak

olursa organizasyon amacının dışında meydana gelebilecek gelişmeler organizasyonun işlevini tam olarak yerine getirmesini engelleyecektir(Dönmezer; 1984: 209).

Resmi organizasyonlar ya da kurumsal yapılar içerisinde kaçınılmaz olarak oluşan resmi olmayan guruplara dayalı ilişkilerin kurum açısından durumu ilgili ilişkiye dahil olanların bakış açısına bağlıdır denilebilir. Eğer, ilgili gurup üyeleri öncelikli olarak gurup menfaatini tutarlar ise burada kurumun işlevi ile çatışma yaşanacaktır. Bu durum aslolan önceliğin toplumun geneli açısından kurumun olmasıdır. Yani, kurumun *amacı* toplumsal ihtiyaçları karşılamak ve fayda sağlamaktır. Amaç asla bu amaç için bir araya gelmiş (veya getirilmiş) olanların menfaati değildir ve olmamalıdır. Ama burada *araç* ise toplumsal hizmet amacı ile oluşan ilişkiler ise amaç ve araç karmaşası yaratmamak gerekmektedir. Amaç; asla amaca yönelik ilişki ve hizmet sergilemek olan gurubun menfaatleri değildir. Burada bahsedilen gurup veya ilişkiler, formel yapı içerisinde oluşan ya da dışsal bağı da olabilecek gurup ya da ilişkilerdir.

Toplum sadece kurumsal yapılardan oluşan bir sistem değildir. Aynı zamanda, insanların tüm yaşam alanlarının içinde yer aldığı bir sistemdir. Fertler bu sistem içerisinde değişik birçok ilişkiler ağı yaşayacak, birçok guruplara dahil olacaklardır. Bu durum toplumsal sistemin özünden kaynaklanmaktadır. Aksi durumda insandan değil duygusu olmayan, sadece şarja bağlanıp akabinde işe devam edebilen robotlar söz konusu olurdu ve bu konuda da kafa yormanın kendisi de olmazdı. O halde; içinde yaşanan bu sistem içerisinde ister istemez katlanılan bu guruplar içerisinde sahip olunan statülerin gereği yerine getirilerek, rol çatışması en düşük seviyede tutularak tüm ilişkiler sürdürülebilmelidir. Bu; sahip olunan herhangi bir statünün duygusal bir etkisinin, bir diğerinde tamamıyla soyutlanarak yaşanacağı noktasından hareketle iddia edilebilecek ütopyik bir varsayım olarak algılanmamalıdır. Ama aynı zamanda duyguların etkisiyle kurumsal statünün gereği olan rol ve ilişkiler de bu duruma yansıtılmamalıdır diyebiliriz. Bir savcının, suçlu olan (zanlı değil) bir yakınına kurtarma çabası, yakınıyla olan ilişkileri açısından doğru olarak düşünülebilirken kurumsal ilişkileri gereği yanlıştır. Aynı durum, kurum içinde çalışan ve belki savcı ile resmi olmayan ilişkileri bulunan biri içinde söz konusudur. Asıl olan, kurumun amacı olan; öncelikle topluma karşı bulunulan eylemin, işlevsel olarak resmi ilişkiler dahilinde şekillenmesidir denilebilir. Bu durum dışsal anlamda informel ilişkilerin kurumsal yapı açısından ne düzeyde disfonksiyonel

olabileceğini uç bir örnek de olsa ortaya koyabilmektedir. İşte bu nokta da informel ilişkinin şekli, boyutu ve birey üzerinde oluşturabileceği baskı gündeme gelmektedir. Ya da diğer bir deyişle, kişilerin olaylara bakış açıları önem kazanmaktadır. Yani ideal toplumsal düzen ile varolan gerçekliği ile toplumsal değerler bu nokta da etkili olabilmektedir.

Değerler, belirli durum ve şartlardan bağımsız olan ve arzu olunanı gösteren standartlardır (Dönmezer; 1984: 256). Toplumun geneli için *eşitlik ve erdem* değerleri arzu olunan değil de, gurup değerleri açısından gurubun fertlerinin menfaatleri eğer arzu edilen oluyorsa; kurumsal yapının toplumsal yönü gurup faydasına işleyeceğinden adalet, eşitlik vb. değerler yok sayılacağından resmi organizasyonu elbette olumsuz etkileyecektir. O zaman da; toplumsal anlamda *hak* arayışı farklı boyutlara taşınabilecek ve genel *adalet, eşitlik vb.* her gurup menfaati doğrultusunda meyillere sebep olabilecektir. O halde; ilişkiler açısından dikkat edilmesi gereken bir husus da birincil, cemaat tipi ya da informel ilişkilerde hangi tip toplumlarda gerçekleşirse gerçekleşsin ilerde ele alınacak olan *zihniyet* boyutudur.

Toplumsal değişim teorileri açısından tipolojik yaklaşımlardan biri de geleneksel ve modern toplum ayrımıdır. Bu hususun konumuz açısından ele alınacak olmasındaki gerekçe ise Türkiye'nin geleneksel bir toplumsal sistemden moderne bir dönüş içerisinde olmasındandır. Günümüzde sanayileşme olgusundan artık geçip sanayi ötesi hatta bilgi toplumunun konuşulduğunu, globalleşmeden bahsedildiğini dikkate alacak olursak elli yıl öncesine (1950'li yıllar) kadar %75'ten fazlasının kırsal kesimde yaşadığı, günümüzde ise %70'ten fazlasının şehirleştiği (TUIK) bu hızlı geçiş dönemi açısından geleneksel ile modernin ele alınış sebebi daha iyi anlaşılır kılınabilecektir. Bu kavramlar aşağıda açıklanacaktır. Bu noktada; ilişkileri açıkladıktan sonra kurumsal etkileri çerçevesinde oluşabilecek ilişkilerin neler olabileceği; özelde ne tür ilişkilerin oluşabileceğini sıralamakta fayda görülmektedir.

Geleneksel değer ve davranışların şekillendirici olduğu, daha çok kan bağına dayalı, sıkı cemaat ilişkisinin ördüğü yüz yüze, duygusal, informel samimi ilişkilerden karmaşık, ayrıcinsten, farklılaşmış bir yapıya sahip kent ortamının ikincil, -şahsi, formel, mesafeli, sınırlı, çıkarıcı ve resmi ilişkilerine geçiş söz konusudur. Akranın ilk sırada yer aldığı bu ilişki ağları zamanla hemşehri, komşu ve eski komşular ve de erkeğin çalıştığı

işyerindeki arkadaşları kapsayarak genişler (Tekşen; 2003: 50). Bu ilişki türleri gelenekselden moderne ya da kırsaldan kentsele geçişte yitirilme sürecinde olan birincil ilişkilerin dönüştürülerek yeniden canlandırılması olarak ifade edilebilir. Yukarıda ifade ettiğimiz toplumumuzun 50 yıl gibi kısa süre içerisinde kentlere doğru akını sonucu bu olgu sert bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu şehirde ya da yeni yerleşilen yerde tutunmak isteyen kişinin ilk olarak girdiği ilişkiler akrabaları, yakın arkadaşları ve hemşehrileri olmaktadır. Bazen de; özellikle erkeklerin asker arkadaş ya da çeşitli vesilelerle tanışılan kişilerle olan ilişkileri söz konusu olmaktadır.

Ama göç olgusuna dayalı olarak yapılmış olan çalışmalar (Ersoy 1985; Yörükcan 1968; S. Ayata 1989) , ilk önceleri göç ile getirilen akrabalık ve hemşerilik ilişkilerinin yoğun yaşandığı ama kentte kalış süresine bağlı olarak bu ilişkilerin yaşanılan çevredekilere doğru genişlediği tespit edilmiştir (Tekşen; 2003: 51). Bu anlamda oluşan ilişkiler genel olarak birincil ya da canlandırılmak istenen birincil ilişkiler şeklinde ifade edilebilir. Çünkü kendi ait olduğu ortamından kopuşun ardından deforme olan doğal hayatı ve geleneksel yaşam şeklinin arayışı kişileri bu tür ilişkiler içerisinde daha güvenli kılmaktadır. Sonuç olarak birincil ilişkilerin tesisi, bu aşamada ikincil ilişkilerin ya da cemiyet ilişkiler ortamında yaşamanın verdiği zorunluluk sebebi ile ortaya çıkmaktadır. Eski yaşanılan yerde belki pek ilişkide bulunulmayan, mahalleli, köylü gibi tanımlanan kişilerle burada daha derin ilişkiler içine girme hissiyatı oluşmaktadır.

Formel ilişkilerin biçimselliğinin yanı sıra, tanımlama konusunda da fazla detaylı bir şekil aldığı söylenemez. Kısmen de olsa ait olduğu örgütsel yapının işlevsel özelliğine bağlı olarak biçimselliğin şekillendiği hariç; formel ilişkiler genel olarak belli kalıplar ve kurallar dahilinde şekillenmektedir. Bu genel amaca yönelik olarak grup içi ve grup dışı davranış kalıplarına bağlı beklenen ilişkiler bütünüdür. Fakat asıl çeşitliliğe sahip olan çalışma dahilinde biçimselliğin dışında insanın doğal olan yönü ile yapmacık olmayan ilişkileridir. Bu açıdan informel ilişki şekilleri ve bu ilişkilerin ortaya çıkardığı sonuçlar aşağıda ele alınmaya çalışılacaktır.

2.1.3. İformel İlişki Şekilleri ve Ortaya Çıkan Durumlar

Yukarıdan beri anlatıla gelen sosyal ilişkiler yaşam alanı sosyal sistem içerisinde çok farklı adlandırmalar ile karşımıza çıkabilmektedir. Sosyal ilişkiler ayrımlarında önemli

kriterler olarak genelde yüz yüze, duyguların ya da rasyonalitenin önemli olduğu, kuralların (yasa, yönetmelik vs) ya da örf ve adetlerin varlığı gibi hususları görmekte. Bu anlamda bakıldığında insanların iki kutup arasında çekime maruz kaldıklarını görmekteyiz. Bireyler bu iki kutup arasında ve her iki kutbun da aidiyetinden ötürü bir ilişkiler yumağı içerisinde gidip gelmektedirler. Bir taraftan ilk tür ilişkileri onun ikinci tür ilişkilerine ve ikincil alana; kurumsal yapılara etki ederken aynı zamanda ikincil ilişkileri sonucundaki durum ve ilişkileri de ilk ilişkilerine etki etmekte ve değiştirmektedir.

Bir yanıyla formel ilişkilerin, içinde ortaya çıktığı organizasyonların varlığını sürdürebilmesi için biçimselliğe, rasyonelliğe zorlayıcı ve samimi yüz yüze ilişkileri zayıflatan etkisi ile karşı karşıya kalınmaktadır. Klasik dönemde informel ilişkilerin azaltılabilmesi gereğinin öne sürülmesine karşın, günümüzde ise organizasyonların sosyal boyutu ve insan faktörü ve informel ilişkilerin organizasyon için gerekliliği dile getirilmekte ve önemsenmektedir.

Çalışma açısından informel ve formel ilişkiler tanımı dahilinde genel bir sınıflama yapılacak olursa; anlam itibarıyla resmi olan ve resmi olmayan kavramlarından hareketle iki tip ilişki den bahsedilebileceği ortadadır. Ama bu ilişkileri analitik açıdan ele alacak olursak az-çok farklılıklara binaen kendi içinde ayrımlara tabi olabilecekleri görülebilmektedir.

Birincil ilişkiler tanımı ile yüz-yüze, ailevi, duygularıyla katıldığı ve insanın seçimi dışında doğal yaşam alanında içinde gerçekleşen ilişkileri söz konusudur. Bunun karşıtı konumunu gibi görülen ikincil tanımlaması ise bahsedilen doğalın dışında yüz-yüze şartı olmayan, duyguların olmadığı ve var değişen toplumsal olgular dahilinde farkında olmadan seçmek zorunda kaldığı ilişkilerdir.

Yapılan tanımlamalara dayalı olarak birincil ve ikincil ilişkilerin tam anlamıyla karşıt kavramlar olduğu anlamı anlaşılmalıdır. Karşıt konuma konularak birbirinden koparılarak toplumsal ilişkilerin birbirlerini yok eden birer durum olarak algılanmamalıdır. Aksine birbirini tamamladıkları ifade edilebilir. Nitekim; ‘çağdaş toplumlarda birincil tür ilişkiler ile ikincil tür ilişkilerin toplumsal amaçlar, etkin bir biçimde gerçekleştirilmek için bir arada işlev yapabilecektir’ (Kongar, 1977: 36-37).

Cemaat tipi ilişkilerde her ne kadar birincil ilişkiler benzeri bir durum söz konusu gibi görünse de asıl ayırım cemaat tipi ilişkilerde duyguların hâkimiyetinin yanı sıra kişilerin kısmen seçimleri ile ortaya çıktığıdır. Kişinin ailesini seçme şansı yoktur belki oturduğu yerde komşusunu da ama arkadaşını seçme şansı kısmen de olsa vardır. Aynı görüş ya da beğeniler gibi hususlar bu seçime etki eden faktörlerdir. Cemiyet ilişkisi içinde ise yine duygusallığın ve yüz-yüze oluşun görülmediği, örf ve adetlerin geleneksel etkisine karşın rasyonalitenin varlığı söz konusudur. İlişkiler, en azından ekonomik gerekçe çerçevesinde kişilerin zorunlu olarak seçimleriyle söz konusudur.

Cemiyet ve cemaat ayrımında farklı olarak Türkdoğan'ın Mestrovic'e dayandırarak açıklamaya çalıştığı cemiyetleşmenin sonucu olarak oluşabilecek cemaat benzeri durumu şu şekilde ifade edebiliriz (Türkdoğan, 1998:24): Mestrovic postmoderniteye alternatif olarak **Post-emotional** adını verdiği 'Duygusal Sonrası' toplumu önermektedir. Gelenekli teorilere arka çıkarak günümüz toplumuna bir kimlik kazandırmaya çalışmaktadır. Mestrovic'e göre Durkheim'in **kutsal** kategorisi, gerçekte insanların duygusal yönünü belirtirken, **kutsal-dışı** ise duygusal olmayan bir yönü gösteriyordu. Kutsal olan çöktüğünde hiçbir şey kutsallığını koruyamaz (alternatifi bile demek istemektedir). Bu şekilde çağdaş kolektif coşku, rasyonel bir biçimde sınırlı bir aşamaya ulaşır. Bu durum rasyonaliteyle ortaya çıkarılma istenen modernitenin aslında yavan kalan yönünü ifade etmektedir. Mestrovic *duygusallığını* yitiren toplumların ve kuruluşların parçalanacağı görüşünü ileri sürmektedir. Postmodern topluma karşıt olarak ortaya attığı Postemotional durumun amacı toplumu parçalanmaktan, aklileşmekten, hatta kabileleşmekten kurtaracağını iddia etmektedir.

Rasyonaliteyle açıklanarak ortaya konulmaya çalışılan ve gerekli görülen cemiyete dayalı yapılanmanın sanayileşme sonrası toplumsal yapılanma ve örgütler için gerekli ve de kurtuluş olduğu iddiası bir anlamda değer yitirmektedir. O halde çalışma dahilinde; duygusallığın aslında kurumsal yapılar için toplumsal bir kurtuluş olabileceği iddiasında bulunabiliriz.

Formel-informel ayrımında ise ilkinde yazılı kural ve kaidelerin, belirlenmiş biçimselliğin söz konusu olduğu resmi örgütlerde hakim olan rasyonaliteye dayalı oluş ifade edilebilecekken; ikincisinde ise ilkinden dolayı oluşan ve resmi örgüt (kurumsal yapı) dışı ilişkilerin –en azından insanların manevi tatmin- arayışından ortaya çıktığı ifade

edilebilir. Bu durum daha önce tanımadığı kişilerle bir arada yaşama zorunluluğuna dayalı olarak resmi yapının onu makineleştirmeye karşı farkında olmadan geliştirmiş olduğu bir tepkidir denilebilir.

Bilindiği şekliyle kamu görevlileri çalıştıkları kurumun içi ve dışıyla bağımlı halde yaşamaktadırlar. Bu onların görev dışında yaşadıkları, ilişkide oldukları insanlarla söz konusudur. Aileleri, akrabaları, arkadaş ve dostları, hemşerileri söz konusudur. Kurum içinde mesaiyi paylaştıkları kişilerle; amirleri, şefleri, müdürleri, genel müdürleri, bakanları vs söz konusudur. Aynı zamanda farklı kamu kuruluşunda çalışanlar söz konusudur. Bu sayılanların tümüyle mesleğine dayalı olarak da ilişkiler yaşamaktadır. Yani iki ana kola ayırarak olursak kamu görevlilerinin *kurum içi* ve *kurum dışı* şeklinde ilişkilerini iki ayrı sınıfta değerlendirebiliriz.

1. Örgüt İçi İnförmel İlişkiler: Örgüt içindeki çalışanlar, iş arkadaşları, amirler, idareciler ile olan införmel ilişkileri (ast-üst) ve işyerinin fonksiyonuna dayalı olarak müşteriler ile olan införmel ilişkileri sayabiliriz.

2. Örgüt Dışı İnförmel İlişkiler: Bireylerin aileden başlayarak, akraba, komşu, arkadaş, tanıdık, hemşehri ilişkileri gibi aynı zamanda ait olunan sosyal gurupsal ilişkileri (dernek, sendika, siyasi parti vb) ve başka örgütlerle olan ilişkileri sayabiliriz.

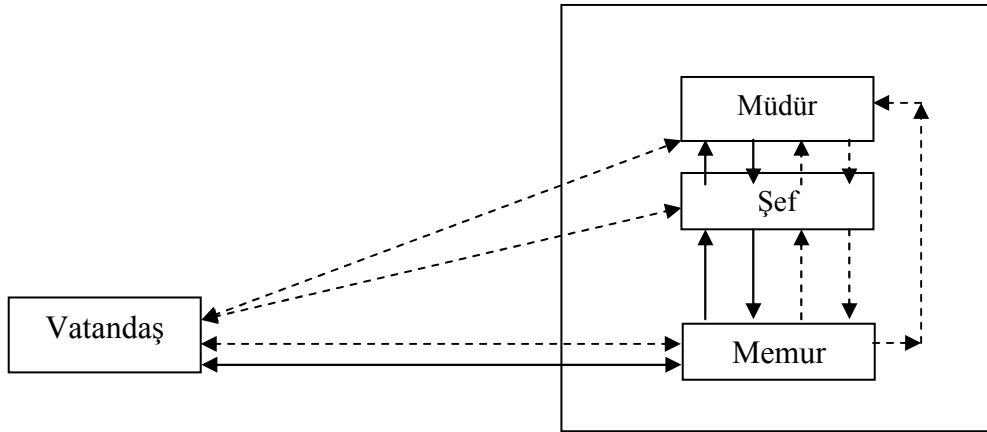
Yani; kurumsal yapılara etki açısından iki türlü införmel ilişkiden bahsedebiliriz. Bunlardan ilki; bu örgütün bireylerinin kurum dışı bireylerle veya başka kurumlarla olan ilişkilerdir (ki bu durumda dışardan içyapıya etki söz konusu olabilmektedir). Bu durumu bir yönüyle kurum amacı doğrultusunda oluşan **kurumsal yönelimli dış införmel ilişkiler** ve diğer yönüyle de sadece belli kesimi amaçlayan **bireysel yönelimli dış införmel ilişkiler** şeklinde kavramlaştırabiliriz. İkincisi ise; kurum içinde örgüt bireyleri arasındaki ilişkilerdir. Bu ise örgüt içinde mesleki veya kurum işlevine yönelik olarak şekillenebilen **kurumsal yönelimli iç införmel ilişkiler** ve örgütün bireyelerine ya da bir guruba yönelik olan **bireysel yönelimli dış införmel ilişkiler** olarak adlandırılabilir. Kurumsal yönde şekillenmesi kuruma olumlu sonuçlar sağlarken, gurupsal ya da bireysel yönelimli olanlar ise (örgütteki bir grup ya da birey çıkarları doğrultusunda şekillenen gidişat) kuruma zarar verir niteliktedir. Kurum içi ve kurum dışı ilişkiler ayırım niteliğinde olmayıp birbirini tamamlayan iki parça olarak algılanabilir.

Tablo 2: Kurumsal/Bireysel Yönelimli İlişkilerin Kurum İçi/Dışı Boyutları

	Kurumsal Yönelimli İnförmel İlişkiler	Bireysel Yönelimli İnförmel İlişkiler
Kurum İçi İnförmel İlişkiler	Kurum amacına yönelik Kurum verimine olumlu etki Tüm çalışanlara yönelim Kurum kültürü etkin Sıcak bir kurum iklimi Kurumsal sosyalleşme Kurum ön planda Kurumsal sosyal faaliyet Gönüllü işbölümü yardımlaşma Kurumsal tatmin	Bireysel amaca yönelik Kurum verimine olumsuz etki Bir kısım çalışana yönelim Kurum kültürü pasif Gergin bir kurum iklimi Kurumla sosyalleşmeme Bireysellik ön planda Kısmî kurumsal faaliyet Angaryacılık anlayışı Öğrenilmiş acizlik
Kurum Dışı İnförmel İlişkiler	Kurum amacına yönelik Kurum verimine olumlu etki Olumlu kurum imajı Toplumun geneliyle bütünleşik Kamu faydası ön planda Diğer kurumlarla barışık Tüm vatandaşlar eşit Açıklık ve şeffaflık Kamusal eşitlik Bir talepte hem çalışanını hem de kamuyu tatmin Çalışanın toplumsal itibarı	Guruba yönelik Kurum verimine olumsuz etki Olumsuz kurum imajı Toplumdan kopuk Bireysel/gurupsal fayda önemli Diğer kurumlarla kısmen barışık Yakın çevre öncelikli Kapalılık ve gizlilik Aracı Sendromu Bir talep sonucu öğrenilmiş acizlik Çalışanın toplumsal reddi

Çalışmada bu bakış açısı çerçevesinde resmi örgüt dahilindeki gerekli ve olması beklenen ilişkilerin ile ister istemez onu oluşturan insan faktörüne dayalı olarak bu gerekliliğin dışında kaçınılmaz ilişkilerinin etkileri –yarar ve sakıncaları- irdelenmeye çalışılacaktır. Çalışmamız dahilinde odak noktası olarak resmi örgütler kurumsal yapılarla eş anlamlı olarak ele alınmaktadır. Zira kurumsal yapı, ihtiyaçların temini dâhilinde oluşturulmuş yapılardır ve bu ihtiyaçlar dolaylı ya da direkt olarak birçok resmi organizasyon ya da geniş ifadesiyle örgütler vasıtasıyla karşılanmaktadır. Bu sebeple çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde sanayileşmeyle beraber kendini daha net olarak ortaya koymaya başlayan ve üzerinde düşünölmeye başlayan örgüt kavramı dahilinde salt sanayi kuruluşları, fabrikaları anlaşılmalıdır. Değişen toplumsal yapının karmaşıklaşan hali onun çeşitli maddi ve sosyal ihtiyaçlarının temini ve düzenlenmesi için çeşitli kurumları da beraberinde getirmektedir.

Örgüt içerisinde formel ilişkiler açısından hiyerarşiye dayalı ilişkiler söz konusudur. İşlemler süreci, ilgili birimin en küçük noktasından yukarıya doğru biçimsel ilişkiler dahilinde gerçekleşir. Oluşturulan kurallar ve çeşitli düzenlemeler örgütün amacı doğrultusunda ve örgüt içi işleyişin çizilen haritasına göre işlerin yapılması sağlanır. İşlem bu hiyerarşik seyri ile de gerektiğinde geri dönebilir. İlgili birim veya kişi tarafından gerçekleştirilen işlem, gerekiyorsa yukarı doğru iletilip geri alınabilir. Yoksa ki; basit bir işlemin işleyişi normal olarak yukarıdan aşağıya doğru ilişkiler silsilesinde ancak tüm iş alanını ve bir birimin tümünü ilgilendirebilecek anlamda süreç yaşanabilir. Kamusal alandan örnek verecek olursak; herhangi resmi örgütten bir talebi olan kişi (vatandaş), öncelikle ilgili birime gelir ve oradaki ilgili memur ile resmi anlamda ilişki kurarak işlerini yürütür. Buradan hareketle gerekli basamaklar yukarı ve aşağı şekilde gerçekleşir. Bu durumun en basit şekilde ifadesini Şekil 1’de görebiliriz. Bu durum ilgili kurumsal yapının hiyerarşik kademelenmesinin boyutlarına göre değişimler ve daha karmaşık ilişkiler görüntüsü halini alabilir.



(Düz çizgiler formel ilişkiyi, kesik çizgiler ise informal ilişkiyi göstermektedir.)

Şekil 1: Vatandaş ve Kamu Örgütü Arasındaki İlişkiler

Şekilden de anlaşılacağı üzere; bir örgüt içerisinde memurlar ile diğer çalışanlar arasında farklı ilişki şekilleri mevcuttur. Formel olarak ilişkilerin belli hiyerarşik düzen içerisinde olması beklenir. Ama bunun, tamamıyla salt formel ilişkilerden müteşekkil olması mümkün değildir. Aynı şekilde örgüt dışı ile gerçekleşen ilişki de daima formel olarak şekillenemez. Toplumumuz içerisinde herhangi bir kurumsal yapıyla olabilecek bir ilişkimiz sürecinde bir tanıdık aramanın bu durumu açıklayıcı bir örnek olabileceğini ifade

edebiliriz. Şekilden de anlaşılacağı üzere ilgili örgüt içinde tanıdık farklı statülere sahip olabilir. Genellikle üst kademelerden tanıdık bulma beklentisi varolan toplumsal bir gerçekliktir. İşte çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde bu durum daha net olarak ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede de varolan formel ve informel ilişkilerin kurumsal sakınca ve faydaları konusunda kısaca açıklamalarda bulunmak gerekmektedir.

Bu açıdan bakıldığında yapılmış olan birçok tanımlama ve sınıflamalardan yola çıkarak; kurumsal yapılara dayalı oluşan informel ilişkiler birkaç başlık altında gruplandırılabilir. Bu bakımdan kurumsal yapı ya da örgüt dahilinde ya da örgüte etki dahilinde bulunan kişilerin içinde buldukları informel ilişki türlerinin açıklanması, bu ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkacak durumları değerlendirmede daha anlamlılık kazandıracaktır. Birçok çalışma ve tanımlamada -aşağıdaki gururlandırma dikkate alındığında- birbiri içine geçmiş ilişkiler yumağı dahilinde ele alınmaktadır. Bu tür çalışmalarda tanımlamadan daha çok bu tür ilişkilerin ortaya koyduğu sonuçlar ve durumlardan hareket edilmekte ve asıl olarak sonuca dayalı olarak genel bir ifade şeklinde ele alınmaktadır. İlerde anlatılacağı üzere; kayırmacılık olgusuyla beraber birçok ilişki türü bu durumu ortaya koyan etki olarak ele alınmaktadır. Gerek aile-akrabalık ya da hemşehrilik, gerek arkadaş ve dostluk (ki kişisel çıkarlara dayalı ilişkiler de bu türden olarak ele alınmaktadır) ve gerekse politik veya ideolojik ilişkiler kayırmacılığın şekillenmesinde etken olarak gösterilmektedir.

Birçok çalışmada genel bir kavram olarak ele alınan yolsuzluk olgusunun arkasında da ister rüşvet gibi daha somut; isterse şahsi başka türden çıkara dayalı oluşumlar irdelenmeye çalışılırken taraflar arasındaki ilişkilerin türü ifade edilsin, bu ilişkilerin taraflar açısından algılanma boyutu üzerinde pek durulmamaktadır. Bu tür ortaya çıkan durumlar belki yasal ve müeyyide gerektiren somut oluşumlar olabileceği gibi; iyi niyete dayalı ya da toplumsal zorunluluk şeklinde de cereyan edebilmektedir. İşte bu sebeple; ilişki türlerinin sınıflandırılması bu algılamaları ya da anlamlandırmaları daha iyi anlayabilmek veya açıklayabilmek açısından önem taşımaktadır.

İster içinde bulunduğu örgütte bir kariyer beklentisi (layık olup-olmama durumu düşünülmeden), ister maddi bir beklenti, isterse politik bir amaca yönelik olan bir sebeple oluşan ilişkiler ile içinde yaşanılan toplumda zorunlu ya da tamamen duygusal sebeplere dayalı olarak cereyan eden ilişkilerin sonuçları belki dışsal bakış açısından aynılık

gösteriyor olsa da algılanma ve uygulama ya da amaç açısından farklılık gösterecektir. O halde; bu tür ilişkilerin içeriğine dayalı olarak yapılacak olan açıklama ve olaya bakış açısı olayın tespiti bakımından daha doğru sonuçlar ortaya koymak bakımından önem taşımaktadır denilebilir.

2.1.3.1. Akrabalık İlişkileri (Ailevi)

Kurumsal yapılar haricinde ve dâhilinde oluşabilecek informel ilişkiler en genel olarak birincil ilişkiler şeklinde; ailevi, akrabalık, dostluk, arkadaşlık ilişkileri ifade edilebilir. Bu sayılan ilişkiler bildik, herkesin yaşadığı türden ilişkilerdir. Bu tür ilişkilerde özellikle kan bağının etkisi önem taşır. Aile ve akrabalık ilişkilerinde söz konusu olan kan bağına dayalı ilişkilerdeki bağ açık ve nettir. “Ailedeki Sosyal İlişkiler” ailenin bütün fertleri arasında karşılıklı tam bir etkileşim ve etkileşimin sembolleşmiş örüntüleri içinde, kalıttan gelen ve içgüdüsel olan ve dış çevreye karşı mahremiyet ile sürdürülen, diğer taraftan aynı zamanda dış çevreye dönük, açık sosyal ilişkiler önünde kapalı olmayan (ekonomik, çevresel, kültürel ilişki ağlarına açık) ve özellikle aile fertlerinin kendi aralarındaki ilişkilere hem kendileri açısından olumlu, hem de toplumun benimsediği değerler ve fonksiyonlar doğrultusunda olumlu, toplum ilişkilerine bağımlı olarak ailenin ortak menfaatleri ve “kader birliği” bilinci içinde, çok yönlü gayelere yönelik (özellikle öğretim ve eğitim ilişkileri alanında), kendi aralarındaki etkileşimlerin dışarıdan açık ve seçik tarzda görülebileceği biçimde, yani tam bir “dayanışma (solidarity)” içinde, ailede tekrarlanan özelliklerle dolu halde sürdürülmektedir” (Nirun, 1994: 67).

Bunun yanı sıra arkadaş ve dost türü ilişkiler ise; özellikle doğup büyüyen yer açısından bakıldığında kişilerin tüm varlıklarıyla ve kültürel yönleri ile birliktelik ve bağın söz konusu olduğu ilişkilerdir denilebilir. Geleneksel enformel cemaat ilişkilerinden şehirdeki zorunlu olarak girilen formel ilişkilere geçiş açısından önemli olan *akrabamsı ilişkilerden* de söz edilebilir. Bu ilişkiler çeşitli sebeplerle şehre yerleşenlerin uyumu sürecinde etkendirler. İşte bu tür ilişkilerin en geniş kapsamlısı, geleneksellikten modernliğe ya da kırsal alandan sanayileşmiş kent alanlarına geçişte özellikle göç olgusuyla karşımıza çıkan *hemşehrilik* ilişkileridir. Çalışmamız dâhilinde bu olgunun ele alınması ileriki bölümlerde yapılacak değerlendirme açısından önem taşımaktadır.

2.1.3.2. Hemşehrilik İlişkileri

“Anderson, içinde bulunduğumuz, üzerinde yaşadığımız coğrafya ve onun üzerinde yaşayan insanlarla kurduğumuz ilişki bağlamında muhayyel cemaatten söz eder. Avtar Brah (1996) ise bir yerden ayrıldığımızda, ayrıldığımız yer ve oranın insanları hakkında geliştirdiğimiz muhayyellikten bahseder. Brah’ın kavramlaştırması bağlamında belirtmek gerekirse, bir yere ilişkin ‘oraya ait olma’ hissi bunun öznel anlamları bir yerden başka bir yere göç etmenin niyet edilmeyen bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu durumda coğrafi alan, kişisel olarak muhayyel bir olgu olarak ortaya çıkar. Ayrı/ayrılmış olduğumuz alanla bağı, düşünsel ve ilişkisel olarak kurarız” (Kurdoğlu 2005: 9). Ayrılmış olunan alana yönelik özlemler işte mevcut yaşanan alanda ilişkisel olarak şekillenerek tatmin edilmektedir. Bu durum da; aynı alandan gelenlerle tatmin edilmektedir.

Sözlük anlamı itibarı ile aynı şehirden olma durumu (TDK Sözlük 1983:522) olarak tanımlanan hemşehrilik kavramı; genellikle aynı köyden, aynı ilçeden, aynı ilden ve hatta bazen aynı ülkeden (Baştuğ 1979:139; Tekşen 2003:65) olma durumunu ifade eden bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Formel ve informal ilişkiler açısından bir başka yaklaşım da Pınarcıoğlu ve Işık tarafından öne sürülmektedir. “Formel ve enformel aslında bir başka ikiliğin (dualite) yansıması olarak görülebilir. *Gemeinschaft-Gesellschaft* olarak bilinen bu ayrım modernizmin bir tasavvuru olarak ortaya çıkan, kan bağının, hemşehrilik/yerelliğin önemli olduğu cemaat anlayışından, yasal olarak korunaklı olunabilen özgür ve atomistik bireylerin oluşturduğu toplumsal yapıya geçişi göstermektedir. Başarılı bir modernizmin sonucu *Gesellschaft*’a ulaşılacaktır. Bu anlamda *Gesellschaft* bir ütopya, *Gemeinschaft* ise hem bir nostalji hem de bir sorun (modern dünyanın sorunu) olmaktadır” (Işık- Pınarcıoğlu 2001: 51). Bu tanımlama ve bakış açısı hemşehrilik gibi ilişki türlerinin ya da yerellik içeren birincil veya cemaat tipi ilişkilerin varlığı ile beraber kalıp değiştirdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tür ilişkilerin ikincil; cemiyet türü ilişkilere geçiş sürecinde tampon gibi görüldüğü söylenebilir.

“Kente yeni göç edenler, ilk yerleşmede, genellikle bu sürece daha önce girmiş akraba ve hemşehrilerinin oturduğu kesimleri seçerken, içinden çıktıkları geleneksel topluluktan, özellikle kır koşullarından kent çevresine geçişte ‘tampon’ görevi üstlenecek

bir gruplaşmaya katılmaktadır. Böylelikle kırsal nüfus, kent çevresinde, kökenindeki topluluğun küçük bir benzerini yaratmakta ve kent ilişkilerini bu mekanizma aracılığıyla geliştirmektedir” (Sencer 1979:306; Tekşen 2003: 64). Anlaşılacağı üzere modern dünyaya geçişte informel olarak tanımlanacak en önemli ilişkilerden biri hemşeriliktir. Doğalından kopma sonucu nostaljiyle karışık o geleneksel yapının verdiği güven ve rahatlık işte köyünden, kasabasından ya da şehirden gelenlerle giriştiği hemşerilik ilişkileridir. Garip, utangaç, belki biraz mahcup, biraz yol-iz bilmez halinde hissettiği korkularının yarattığı iç fırtınalar için sığınacak en sağlam liman elbette ayrıldığı yerin kültürünün şu ya da bu şekilde şekillendirmiş olduğu kişilerle kurulacak ilişkiler limanı olacaktır. Bu limanda yeni mekana ve ilişkilere geçiş için bir intibak süreci yaşanacak ve formelin informele olan teması iki zıt kutupsal çatışma olmadan hafif yaşanmasını bu tampon mekanizma sağlayacaktır.

Yukarıda ifade edilen durum sadece yeni yerleşime ya da göçe bağlı olarak yaşanması muhtemel ilişkiler olarak anlaşılmalıdır. Eş zamanlı gelinmiş olsa da; bireyler yaşadıkları alanlardaki ilişkilerine dayalı olarak çalışma hayatlarının imkânlarını da hemşerilik ilişkileri neticesinde kullanabilmektedirler. Hemşerilik ilişkileri, hastanede doktor bulmak, bürokratik yapı içerisinde tayin yaptırmak, kariyer yapmak gibi kamusal alanın birçok noktasında fonksiyonellik sağlar. Formel kurallar eğer bu işlevleri gerçekleştirmezse bu ilişkilere bağlı olarak formel kurallar aşılabılır. Çünkü burada ilişkiyel çerçeveyi formellik değil karşılıklı *güvene* dayalı dayanışma söz konusudur. Bu güven karşılıksız değil zamana bağlı olarak alan vermekle yükümlüdür. Bu durum içsel anlamda bir güçle, güvene dayalı olarak ahlaki sorumluluk taşır (Kurdoğlu, 2005: 7). Bu anlamda alacak defteri tutulmaz ancak verecek defteri tutulur. Alacaklı olana arz her daim hazırdır. Borcun ödenmemesi ise vefasızlık anlamıyla eş tutulur ve tüm güven sona erer. Hemşerilik ya da benzeri gruplanmalar açısından bu durum söz konusudur. Ama formel bir örgüt açısından ise alacak durumu en azından formel sınırlar dahilinde söz konusu değildir. Kişiler burada yapmaları gerekeni; kurumsal yapının gerekliliklerini yaparlar ve karşılığında ücretlerini alırlar. Ama informel açıdan ise bu durum kan bağındaki misal gibi zorunluluk değil normal bir olgu olarak cereyan eder. Eğer burada kişisel menfaat ön plana çıkar ve farklı eylemler sergilenecek olursa; işte o zaman farklı bir informel ilişkiden söz edilebilir.

O halde; informel ilişkiler kişilerin bu ilişkilerden beklentileri dahilinde iki boyutta irdelenebilir. Birinci yönü ile; ailevi, birincil ilişkiler dâhilinde karşılık beklentisi içermeyen –bir anne evlat ilişkisi gibi- sadece biz duygusuna tabi boyutu, diğeri ise; kişisel (bencilce) çıkar ve karşılıklı beklentiler çerçevesinde ele alınabilecek boyuttur. Burada grup anlamında ya da örgüt anlamında oluşan informel ilişkilerin her zaman için duygusal olan ‘biz’in hâkim olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. Nitekim gayri-meşru olarak oluşan yapılanmalar informel yapı sergiliyor olsalar da; yukarıda ifade ettiğimiz gibi, tamamıyla duygu dayalı gurupsal ‘biz’ amacı yoktur. Burada söz konusu amaç, informel grupların değerlerine ters ve gayri ahlaki olarak kabul edilecek olan *paradır*. İşte bu nokta da gayri-meşru ve meşru kabul edilebilirin sınırı gündeme gelmektedir.

Meşru temel toplumsal ve kanuni (yazılı) olarak ele alınabilir. Toplumsal temel, informel ilişki boyutunda grup ve toplum çıkarları arasındaki bir sarkaç gibi düşünülebilir. Kurumsal yapıların; sosyal organizasyonların amacı gereği, toplumsal yöne sarkacın seyri ile meşruluk artarken gruba yönelik olma ise tersi olarak ifade edilebilir. İşte yazılı yasal düzenlemeler bu toplumsal meşruiyet temeline bağlı olarak şekillenmektedir. Ama toplumsal alanda her gayri-meşru oluş yasal anlamda da meşrudur anlamı anlaşılmalıdır. Anlaşılacağı üzere; informel bağla oluşan grup meşruiyeti toplumsal açıdan her zaman meşru olamayacağı gibi formel olarak da her zaman nitelenemeyebilir. O halde; hemşehrilik ilişkileri, diğeri informel tipteki ilişkilerdeki gibi kurulan ilişkinin amaç ve sınır anlamda izahıyla daha netlik kazanabilecektir.

2.1.3.3. Ahbap-Çavuş İlişkileri

Toplumsal anlamda olduğu kadar artık resmi anlamda kullanılan ve ele alınan bir diğeri ilişki türü olarak da; yine endüstrileşmeye, cemiyet hayatına ve resmi organizasyonların varlığına dayalı olarak farklı anlamlar yüklenen *ahbap-çavuş* ilişkilerinden bahsedebiliriz. Ahbap-çavuş ilişkisi, en basitinden dost arkadaş ilişkisi olarak tanımlanabilir. Ama sözlük anlamı ile, TDK bu kavramı “karşılıklı çıkarları gözeterek sıkı dostluk içinde olma” şeklinde tanımlamaktadır. Aynı zamanda kavramın İngilizce karşılığı olan **crony** de; kafadar, dost, arkadaş anlamlarına gelmektedir ve batılı literatür içerisinde bu tür ilişkiler için *crony relations* ifadesi kullanılmaktadır. Yukarıda da ifadelerimizde yer verdiğimiz üzere; salt dostluk ilişkisi bilinen anlamı ile karşılıklı bir çıkara bağlı olarak oluşmaz. Dostlukta çıkar açısından karşılıksızdır. Ama kavramdan da anlaşılacağı üzere

dostluk ilişkisini şekillendiren *çıkarcı* olmaktadır. O halde çıkarlar olmadığında ya da bittiğinde o halde dostluk da kalmayacaktır. Burada ifade edilen çıkar elbette ki manevi anlamıyla çıkar değil maddiyattır. Böylesi bir çıkara dayalı ilişkinin olması da, modern toplumun; sanayi toplumunun formel örgütlenmesine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Kavram sadece bizim kültürümüze ait olarak kullanılmamakta, aksine sanayileşmiş toplumlarda daha ileri ve üst düzeylerde yaşanmaktadır.

Ahbap-çavuş ilişkisi (crony), her ne kadar bizim gibi tam anlamıyla kapitalist ya da tamamıyla liberal olmayan ekonomik düzenlerin hakim olduğu toplumlarda sadece resmi organizasyonlarda yaşanan (gerek iç gerekse dış) ilişkiler için kullanılıyor olsa da liberal ekonomik yapılanmanın en üst düzeyde yaşandığı, uluslar arası dev şirketlerin piyasaya hakim olduğu, kamu alanının daralıp hemen tüm alanın şirketlerce doldurulduğu toplumlarda daha büyük boyutlarda yaşanmaktadır (Darman, 2004). Gerek ABD’de gerek Avrupa’da yaşanan şirket batmalarında ya da iflas etmelerinde ekonomik facia ile beraber patlayan skandalar bu tarz ilişkiler dâhilinde ele alınabilir. Darman’ın da belirttiği üzere ciroları yüz milyar dolarla ifade edilen bu şirketler, yönetim kadrosu içerisindeki ahbap-çavuş (crony) ilişkiler neticesinde çökmüşlerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere informel olan bu ilişki türü sadece kamusal alanda değil ama aynı zamanda resmi yapılanma içerisindeki özel şirketlerde de yaşanabilmektedir. Burada kaçınılmaz olarak şirketlerin belli bir noktadan sonra artık kamu kurumları gibi yapılanmalar içine girdikleri ve bu kamusala benzer yanlarından ötürü informel ilişkilerin kontrol edilmediği zaman yapılara neler yapabileceği ifade edilebilir.

Informel bir ilişki olan ahbap-çavuş ilişkisi, bir organizasyonun elemanlarının ya da belli bir gurubunun bildik tanıdık kişi ya da guruplar söz konusu olduğunda farklı bir tavır ve tutum ile davranmalarıdır diyebiliriz. Organizasyonun genel amaç ve kurallarının sınırında ya da bu kuralların dışında esneklik sağlanması ve şirket kaynaklarının (hizmet, para, araç vs) bu ayrıcalık atfedilen yöne aktarılmasıdır. Organizasyonun kuruluş amacı ile ters düşme olayı sadece kurumsal zarar getireceği de anlaşılmalıdır. Zira organizasyon için faydalı, kârlı olabilecek bir durum aynı zamanda toplumsal anlamda zarar getirebilecektir. Bunun yasal olarak önüne geçilmesi açısından en iyi örnek asıl kuruluş amacı toplumsal yaygın yapmak ve bilgi vermek olan yaygın kuruluşlarının bir guruba fayda sağlamak amacıyla yaptıkları paket ve önceden hazırlanmış, kişilerle canlı yapılmış gibi

gösterilen programlara karşın Amerikan Adalet Bakanlığının almış olduğu karardır. Bu gibi yayınların yapılması halinde her ne sebeple olursa olsun yayınları kesilecektir (Marshall, 2005). İşte ahbap-çavuş ilişkileri kişisel ya da belli bir guruba yönelik olarak oluşan ve temelinde karşılıklı menfaat ya da zorunluluk bulunan bir ilişki türüdür.

Ahbap-çavuş ilişkilerinde önemli olan husus ilişkide olunan kişilerin eş, dost, tanıdık şeklinde ifade edilmesidir. Burada tanıdıklık olayı kişinin okumuş olduğu okuldan, yaşanılan çevreden, benzer siyasi ya da ideolojik cepheden, aynı geçmiş mekânsal birliktelikten olabileceği gibi; resmi kurum ya da örgüt içerisindeki bireyin işgal ettiği statüye göre suni ya da biçimsel olarak oluşturulan farklı ilişkiler de bu türden sayılabilir. Belli örgüt kademelerinde çalışan ve elinde yetki ya da iş yapabilme (bu kavram da iç informal ilişkileri ifade etmektedir) gücü olan kişiler ile örgüte dayalı olarak beklentileri olanlar arasında oluşturulan ilişkiler şeklinde daha açık olarak ifade edilebilir. Yani gelen bir müdür vb kimselerin, sosyo-ekonomik olarak üst düzeylerce ziyaret edilip dostluklar teşkil edilmesi kısmen de olsa bu amaca yöneliktir. Bu tür ilişkilerin sonucu olarak ortaya farklı uygulama ve eylemler çıkmaktadır. Batı kültürlerinde bu durum; maddiyatçı temele dayalı olarak şekillenen tüm ilişkiler neticesinde; eş dost kavramı da formelin sonucu olarak şekillendiği için tamamıyla aynı çerçevede dahilinde ele alınmaktadır. Bu sebeple de ortaya çıkan bu tür ilişkiler hep ‘crony’ kavramıyla anlatılmaya çalışılmaktadır.

Bu tür ilişkilerin sonuçları, ister istemez farklı şekillerde ortaya çıkabilecektir. Sonuçlar her zaman örgütsel amaçlar ekseninde şekillenmemekte; farklı boyutlarda resmi çizginin dışında cereyan edebilmektedir.

2.1.3.4. Siyasi İlişkiler

Siyaset, yönetim ile çok yakından ilgilidir ve yönetim kavramı altında gizli olan örgüt veya organizasyonların idari yapılanması doğrudan olarak yönetimin alanı dâhilindedir. Bir anlamda siyasetin uzantısı olarak algılanmaktadır ve alan olarak siyasi iktidarın emri altındaki organlar tarafından işletilmektedir. Siyaset iktidar ve nüfuz etmek olarak ifade edilebilmekle beraber örgütün kesin bir ifadeyle siyasal bir nitelikte olduğu söylenebilir (Tortop vd; 1993: 32–33). Bu tanımlama ile ifade edebileceğimiz durum; biçimsel olarak (formel) yapının izahıdır. Lakin var olan durum burada ifade edilen yapıya dayalı olarak siyasi kimliklerin yetkisine dayalı olarak şekillenen karşılıklı ilişkilere dir.

Yani, olması gereken ilişkilerden öte suni olarak biçimsellik bir yana tamamıyla kağıt üstünde kalan görünüştür. Asıl olan ise bu erke dayalı olarak suni şekilde gerçekleşen ve hiyerarşik düzenin çeşitli kademelerindekilerle siyasetçiler arasında meydana gelen ilişkilerdir.

İşte bu noktada; çalışma çerçevesi dahilinde, örgütler ve özellikle kamu organizasyonlarının yapılanmaları gereği ortaya çıkan normal siyasi etkileşim ve ilişkileri irdelenmemekte; bu yapıların içerisinde farklı menfaat ve ilişkilere dayalı olarak kurumlar içerisinde ortaya çıkan durumlar ele alınmak istenmektedir. Kaçınılmaz bir gerçek olarak iktidar ve nüfuz gereği örgüt içerisinde kadroların oluşturulması doğaldır. Kaldı ki; siyasi program gereği bu tip oluşumlar gereklidir. Program gereği yapılacak organizasyonlar aynı zamanda örgütün işlevinin gerçekleşmesi için zorunludur. Ama işte bu noktada bir ayrımın yapılması gerekmektedir. İşlevsellik açısından yapılacaklarla salt siyasi yandaşlığa dayalı yapılacak olanlar arasında fark vardır.

Siyasi ilişkiler açısından diğer önemli bir nokta da, ilişkilerin bireysel ya da gurupsal çıkarlar çerçevesinde gelişmesi ve farklı bir boyutta ortaya çıkmasıdır. Örgüt içindekiler ile dışındakiler ya da üstündekiler arasında tanımaya ya da aracı ile oluşan ilişkilerin dışında siyasi erkin nimetlerinden denebilecek durumlardan kaynaklanan ilişki türleri de ortaya çıkmaktadır. İşte bunlardan en önemlisi olarak kavramlaştırılmaya çalışılan *politik mübadele*dir. Sanki ticari bir faaliyet neticesinde ortaya çıkan alacak verecek; borç tahsilat gibi işlemektedir ilişkiler. Bunun baş aktörleri de şüphesiz iktidarı ele geçirmek isteyen siyasetçilerdir. “Çünkü iktidar, paylaşılma ile bitmeyecek nimetlerin kaynağıdır. Ülkeyi yönetme yetkisini halktan alarak iktidar olacak politikacı, politikacının işini yürütecek olan bürokrat ve yetkiyi verecek olan seçmen böylece karşılıklı bir etkileşim içine girmişlerdir. Bunun adı politik mübadele (catallaxy) dir” (Çimen; 2004: 110). İktidardaki siyasi ya da onun üyesi olduğu parti sanki bir girişimci gibi davranır. Bu siyasi girişimci, kamusal mal ve hizmetlerin ne oranda sunulacağına karar verir ve iktidarın nimetlerini elinde tutar. Kendisine en çok oyu kazandıracak ilkelere göre hareket eder. Politikacı böyle bir çıkar veya oy maksimizasyonu ile hareket ederken seçmenler de boş durmazlar. Seçmenler, prensip olarak kamusal mal ve hizmetlerden elde edecekleri faydayı maksimize etmenin peşinde koşar. Ancak piyasa mübadelesinden farklı olarak, politik mübadele içindeki seçmenler çoğunlukla kamusal mal ve hizmet satın alan değil,

ona talepte bulunan konumundadırlar (Aktan; 1994(b):47; Çimen, 2004:111). Böylece seçmen, politikacı ve bürokrat karşılıklı bir etkileşim ve alış veriş süreci içine girmişlerdir. Seçmenin istediğini yerine getirmeyen iktidar bir sonraki dönem tekrar seçilemeyecek, siyasi iktidarın isteklerini yapmayan bürokrat; makam, araba, lojman, toplantılar, seyahat, iş takibi, prestij gibi imkânlarını kaybedecek bal tutmaktan mahrum kalacaktır. Siyasi iktidara gerek oyuyla gerekse baskı ve çıkar grupları yoluyla sözünü geçiremeyen, yakınlık sağlayamayan seçmen veya çıkar ve baskı grupları bir sonraki döneme kadar iktidarın nimetlerinden mahrum kalacaktır. İşte yozlaşma burada başlar. Seçmen, politikacı, bürokrat ve çıkar grupları arasında ilişki; ulusal kaynakların yağmalanması sürecine dönüşür.

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan informel ilişki şekilleri, taraflar ne ya da kim olursa olsun; ortaya çıkan tablo örgüt ya da onu gerekli kılan kurumsal yapılanmanın işlevi çerçevesinde bakıldığında ideal olan (rasyonel) yapının bir şekilde mecrasından uzaklaşmasına sebep olan türdeki etkileşim ve bağları görebilmekteyiz. Bu türden ilişkilerin sebep olduğu durum daha net olarak adlandırılmaya çalışılacak olursa; en genel olarak *usulsüzlük* gibi bir kavramla ifade edilebilir. Bunun Türkçe karşılığı ise yöntemsizlik ve daha bilinir bir ifade ile de *yolsuzluktur*. Ama yukarıda zikredilen ilişkilerin tamamı kamuoyunca bilinen anlam itibarı ile bu ağır niteleme ile sıfatlandırılmayacağı ifade edilebilir. Zira yolsuzluk içine rüşvet gibi kişisel ilişkiler haricinde bir boyutunda girdiği daha geniş bir durumu ifade etmektedir. Ama burada ki boyut ise daha ziyade kişisel ilişkilere dayalı olarak şekillenen; direkt olarak net ve somut bir çıkarın olmadığı kişisel bağlara dayanan bir tip yolsuzluk olarak tanımlanabilir. Gerçi sonuçları itibarı ile belki diğerinden daha büyük çapta etkilere sebep olabilecektir ama ilişkilere dayalı bir psikolojik ve amaç dışında olmayışı olayın ayırım noktasını belirlemesi açısından önem taşımaktadır. Kavram olarak yolsuzluk türlerinden biri olmakla beraber; amaçsal fark söz konusudur. Amaç direkt olarak kurumsal işlevi ya da kamusal genelliği ihlal etmek yok saymak, kendini bu anlamda yetke sahibi görmek değildir sadece sosyal bağların korunmasıdır.

2.1.3.5. Yolsuzluk

“Eski Yunan’dan Roma’ya, oradan günümüz modern devletlerine kadar yolsuzluktan bahsetmek mümkündür” (Fredrick, 1994: 12). “Azeri şair Fuzuli’nin o

meşhur ‘selam verdik, rüşvet değildir diye almadılar’ sözü, yolsuzluğun tarihten gelen sesidir” (Çimen, 2004:118).

En çok kullanılan ve Dünya Bankası’nca kabul gören yolsuzluk tanımı “kamu gücünün özel çıkarlar amacıyla kötüye kullanılmasıdır.” Yozlaşma, iltimas ve rüşvet kavramlarıyla da iç içe geçmiş bulunan yolsuzluk kavramı daha geniş kapsamda ele alındığında yalnızca kamuya ait gücün değil “herhangi bir görevin özel çıkarlar için kötüye kullanılması” olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımdan hareketle yolsuzluğu gerçekleştirmesi söz konusu olan taraflarından en az birinin yetkisini tek başına kullanabilme özgürlüğünün bulunduğunu ve bunu kendisine ya da bir başkasına özel çıkar sağlama amacıyla yaptığını söylemek mümkün olacaktır. Tek başına karar alma yetkisini kullanan şahısların karşı tarafa çıkar sağlamasına dayalı bir değiş tokuş ilişkisini içeren yolsuzluk kavramında söz konusu olan çıkar maddesel olabileceği gibi, para ya da mal alışverişine tabi olmayan itibar ya da makam elde etme gibi maddi olmayan çıkarlara da sahne olmaktadır (Küçükkocaoğlu, 2005: 3). Tanımdan da anlaşılacağı üzere yolsuzluk olgusunda tek yönlü bir durum değil kişiler arası farklı bir amaca yönelik de olsa ilişki söz konusudur ve formel yapı içerisindeki bir kişi ya da kişilerce varlığı anlam bulan bir olgudur.

Kamu içerisinde genel bir problem halini almış olan *yolsuzluk* kavramının tanımı yapılacak olursa; Ackerman’ın “*gücün özel çıkar için kötü kullanımı veya kamu gücünün kişisel fayda sağlamak amacıyla kötüye kullanımı*” (Ackerman, 1996; Ballı , 2003: 234) ifadesi genel kabul görmektedir. Burada yapılan tanımlama da, yolsuzluk daha dar bir anlamıyla ele alınmakta ve sadece maddi çıkar ya da fayda ile ifade edilen *rüşvet* anlamında bir tanımlama içerisine girilmiştir. Fakat yolsuzluk sadece kişisel fayda sağlamaktan öte olarak anlamı ortay çıkmaktadır. Daha net olan bir tanımlamayı da Khan’da görmekteyiz: “Refah, güç veya statü kazanmak gibi özel güdüler nedeniyle kamu yönetimi içinde bir pozisyonda bulunan kişinin davranışlarını yönlendiren formel kurallardan sapan bir davranıştır” (Kahn, 1996:12-21; Ballı, 2003: 234). Görüleceği üzere burada dar anlamıyla şahsi çıkar kavramı daha net olarak ortay konularak bir tanımlamaya gidilmiştir.

Bunun yanı sıra; yolsuzluk olgusu çeşitli yaptırımlar ve kanunlarla cezai müeyyideler getiriyor olsa da; kayırmacılık mekanizması için bu türden bir durum söz

konusu değildir. “Bunun yanında yolsuzluk tanımları, işlenen yolsuzluk suçlarına göre de yapılmaktadır. Bunlara ilişkin birkaç örnek vermek mümkündür. Türk Ceza Kanununda yer alan rüşvet, zimmet, irtikap, ihtilas, ihaleye fesat karıştırma, emniyeti suiistimal, dolandırıcılık gibi yolsuzluk suçları için de ayrı tanımlar bulunmaktadır. Bunun yanında cezai yaptırımlara bağlanmamış olan kayırmacılık, rant kollama için yapılmış tanımlar da söz konusudur” (İğdeler, 2004:78).

"Yönetimsel otoritenin illegal veya ahlakdışı bir biçimde kişisel veya politik kazanç için kullanılmasıdır. Yolsuzluk aynı zamanda şu şekilde de tanımlanır; servetiyle ilgili olarak veya kuralları ihlal ederek statü kazancı veya belli bir duruma ilişkin nüfuz/torpil çeşitlerinin kullanılmasından dolayı bir kamu görevlisinin (seçilmiş veya atanmış) formel görevlerinden sapan davranışları."(Mutuwafhethu, 1997: 191; Özsemerci, 2003: 4).

Çulpan'ın yapmış olduğu tanımlama da daha somut ve çalışmamız çerçevesinde dikkate değerdir: "Kamu görevlilerinin yapılmaması gereken işlemleri yapmaları ya da yapmaları gereken işlemleri çabuklaştırmaları karşılığı çıkar sağlamalarına "yolsuzluk" demekteyiz. Bu genel deyim "rüşvet", "zimmete para geçirme", "irtikap", "memuriyet ve mevkiin nüfuzunu suiistimal" ve "memuriyet vazifelerini yapmama" gibi dürüstlük ve ahlak kurallarına aykırı davranışların tümü için kullanılmaktadır." (Çulpan, 1980:34; Özsemerci, 2003: 4). Tanımda geçen yapılmaması gerekenin yapılması ve daha ziyade yapılması gerekenin çabuklaştırılması tespiti önem taşımaktadır. Zira; bir yanda olmaması gereken irdelenirken bir diğer yandan da belki görünüşte suç olarak algılanamayan *çabuklaştırma* eylemi önemli bir noktadır. Çünkü, eğer birileri için çabuklaştırma yapılabilirse genel içinde pekala yapılabilir. Bu son kanaat ister istemez ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada, sistematik olan ve kurumsal işlevselliği sonlandır söz konusudur.

Aktan'a göre yolsuzluk “Devletin dışındaki kişilerin kendi çıkarlarına doğrudan katkıda bulunacak şekilde, (a) mevcut yasalardan ya da politikalardan kaçınmak suretiyle ve/veya (b) mevcut yasaların ya da politikaların değiştirilmesi veya yürürlükten kaldırılması suretiyle kamu çalışanlarına bazı çıkarlar sağlamaları ... Devletin içindeki kişilerin kendi mevkilerini kullanarak kendilerine, ailelerine ve yakın dostlarına (a) doğrudan veya dolaylı olarak bazı çıkarlar temin etmek suretiyle veya (b) bazı yasa ve

politikaları yürürlüğe koymak veya yürürlükten kaldırmak suretiyle bazı çıkarlar sağlamaları[dır]” (Aktan, 1999: 53-54).

Cingi ise kavramı daha somut olarak yaklaşarak şu tanımlamaktadır: Yolsuzluk kavram olarak, rüşvet, iltimas (nepotizm dahil) irtikap, ihtilas, kaçakçılık, görev ve yetki suiistimali gibi, yasa ve ahlak dışı sayılabilecek, haksız rekabet yaratarak haksız kazançta yol açan tüm işlem ve eylemleri içermektedir. Bu çerçevede düşünüldüğünde yolsuzluklar; idari, siyasi, örgütlü, örgütsüz, kamu-özel sektör, gönüllü- v.b. ayrımlarla incelenebilse de, özde haksız rekabetten doğan haksız kazancı içermesi yönüyle birbirinden farksızdır. Örneğin süte su katarak hileli malı tüketicisine satan ve rakipleri karşısında rekabet hakkını ihlal ederek haksız kazanç sağlayan kişinin eylemi ile bu sütü hileli şekilde devlet adına teslim alması için rüşvet verilerek ayartılmış kamu görevlisi aracılığıyla gerçekleştirilen satış işlemi arasında özde fark yoktur. Her iki durumda da haksız rekabetten doğan haksız kazanç söz konusudur. Birinci durumda aldatılan tüketici veya bir firma; ikinci durumda ise, aldatılan devlettir. Birinci durumdaki işlemi yolsuzluk kabul etmeyip sadece kamu görevlisinin suçunu yolsuzluk kabul etmek, yolsuzluk kavramının alanını daraltmak olur (Cingi, 1994:3).

Berkman’a göre yolsuzluk (1983: 16); “kamu görevlisinin maddi ve maddi olmayan çıkarlar için yetkisini kanuni düzenlemelere aykırı bir biçimde kullanması”dır. Berkman’ın tanımında kamu görevlisinin maddi ve maddi olmayan çıkarlar için yetkisini kanuni düzenlemelere aykırı bir biçimde kullanmasının yolsuzluk olarak tanımlandığına değinilmiştir. Bu kazancın veya çıkarın niteliği açısından kamu bürokrasisindeki yolsuzluğu “maddi bedel içerikli yolsuzluk” ve “dayanışma içerikli yolsuzluk” şeklinde iki ana gruba ayırmak mümkündür (Yılmaz-Kılavuz, 2002:21)

Teoride bir eylemin yolsuzluk sayılabilmesi için dört temel unsurun varlığı aranmaktadır. Bunlar; ortak yetkiyle donatılmış kişi ya da kişilerin olması, bu kişi ya da grubun karar alma gücünü ya da yetkilerini düzenleyen mevcut kuralların bulunması, kuralların kişi ya da grup tarafından ihlal edilmesi ve kuralların ihlal edilmek suretiyle bir çıkar sağlanırken ortak değerlere zarar verilmesidir (İğdeler, 2004:78).

Bu tanımlamalardan en genel olarak bir sonuca varacak olursak; bir örgütün toplumsal işlevinin toplumsal olmaktan öte gurupsal ya da kişisel çıkarlar dahilinde

seferber edilmesi olarak yolsuzluğu tanımlayabiliriz. Bu çerçevede farklı yaklaşımlar yolsuzluğu küçük ya da büyük, maddi ya da dayanışmacı temelli, yönetsel ya da siyasal olarak sınıflandırmaya tabi tutmaktadırlar. Bu sınıflamaları kısaca açıklamadan önce; yukarıdaki tanımlamalar dayalı olarak şu üç niteliğini ortaya koyabiliriz: Bunlar yetkili birinin ya da kamu görevlisinin varlığı, yetkinin kural dışı kullanılması ve çıkar sağlanması unsurlarıdır. Bir diğer özellik ise bazı yazarlarca dile getiriliyor olan “gizlilik”.

El-Attas’ın yolsuzluk konusunda yapmış olduğu niteliksel tespit dikkate değerdir. “Yolsuzluk olgusunun muhtevası içerisinde genelde üç tip olay görülmektedir: Rüşvet, zorla alma veya zorbalık ve nepotizm. Bu üçü birbirleriyle özdeş olmamakla beraber aynı başlık altında toplanabilirler. Esas itibarıyla bu üç olayı birbiriyle ilişkili kılan ortak bir bağ mevcuttur. Şahsi çıkarların yanında toplum çıkarlarının ikinci planda kalması, görev anlayışının ve ortak menfaatlerin ihlal, gizlilik, ihanet, aldatmaca ve halkın sıkıntılarını sırt çevrilmesi.....rüşvet, zorbalık ve nepotizm olaylarının üçünün ortak özellikleridir” (El-Attas, 1988:18; Özsemerci, 2003:11). Bu çerçevede rüşvet ile zorla alma olayı yazarın da dediği gibi farklı olarak değerlendirilebilse de aslında önemli olan husus toplumun menfaatlerini kısmi anlamda geçerli kılma durumu aynı çerçeve dahilinde ele alınmayı gerekli kılmaktadır. Özsemerci’nin yolsuzluk konusunda öne sürmüştüğü bazı karakteristikler ise şöyledir:

- a) Yolsuzluk olayına genel olarak birden fazla insan karışır. Ancak zimmete para geçirme olayında ikinci bir şahsın karışması gerekmeyebilir.
- b) Yolsuzluk, genellikle gizlidir. Ancak, yolsuzluğun toplum geneline yayıldığı ve yolsuzluklara karışanların güçlü destekçilerinin bulunduğu durumlarda gizliliğe ihtiyaç duyulmayabilir.
- c) Yolsuzluk olgusu, karşılıklı sorumlulukları ve karşılıklı çıkarları içerir. Sorumluluk ve çıkarlar her zaman parasal çıkarlar olmayabilir.
- d) Yolsuzluk olgusuna karışan kimseler, girişimlerini gizleyebilmek için yasal mazeretlerin arkasına sığınmaya çalışırlar. Yani yasalarla açıkça çatışmaktan kaçınırlar
- e) Herhangi bir yolsuzluk olayı, toplumun aldatılmasını, hile yapılmasını gerektirir
- f) Her türlü yolsuzluk, toplumun devlete olan güvenini zedeler.

- g) Yolsuzluk olgusu, sivil toplumdaki görev ve sorumluluk anlayışlarını alt üst eder. Yolsuzluk, şahsi çıkarların toplumsal çıkarlara üstün tutulması anlayışına dayanır (Özsmerci, 2003:10-11).

2.1.3.5.1. Yolsuzluk Türleri

Yolsuzluğun yukarıda yapılmış olan genel tanımlamalarından devletin içindekiler ve devletin dışın-dakiler açısından olmak üzere iki açıdan tekrar yapılabilir veya yolsuzluğun tanımlanması esnasında hem devletin içindekiler hem de devletin dışındakiler birlikte ele alınacaksa,

1. Devletin dışındaki kişilerin kendi çıkarlarına doğrudan bulunacak şekilde (a) mevcut yasalardan ya da politikalardan kaçınmak suretiyle veya (b) mevcut yasaların veya politikaların değiştirilmesi suretiyle kamu çalışanlarına bazı çıkarlar sağlamaları;

2. Devletin içindeki kişilerin kendi mevkilerini kullanarak, kendilerine, ailelerine ve yakın dostlarına veya bazı yasa ve politikaları yürürlüğe koymaları veya yürürlükten kaldırmaları suretiyle çıkar sağlamalarıdır (Osterfeld, 1994:26).

Yolsuzluk türleri konusunda yapılan çalışmaların çoğunda öncelikle iki başlık altında ayırma gidildiği görülmektedir. Bu iki ana başlık; siyasi yolsuzluk ve yönetsel yolsuzluktur.

A) Siyasal Yolsuzluk

Siyasal karar alma sürecinde bazı çıkar grupları, başta iktidar partisi olmak üzere muhalefet partisi, bürokratlar ve seçmenler ile lobicilik yaparak kamu yararına kararlar alınmasını engeller. Bu çıkar grupları (holdingler, şirketler, sendikalar, ticaret ve sanayi odaları, diğer mesleki birlikler vb.) değişik şekillerde kendi çıkarları doğrultusunda lobicilik yapmaktadırlar (Özsemerci, 2003:13)

“Siyasal yolsuzluk; kamu görevlisi ve yolsuzluktan yararlanan üçüncü şahıslardan oluşan yolsuzluk sürecine demokratik mekanizmalarla seçilmiş siyasetçilerin de dahil olduğu yolsuzluk olarak nitelendirilebilir” (Demirel, 2003; Küçükkocaoğlu, 2005: 5).

"Siyasal işlemlere ilişkin kamu yetkisinin, siyasal yönetim ya da siyasa yapımı sürecinde çıkar gözetilerek, yasal düzenlemelere aykırı biçimde kullanılması "siyasal yolsuzluk olarak nitelenebilir." Siyasal yolsuzluklar kendisine sağlanan bir menfaat

karşılığında bir milletvekilinin bir yasa taslağını, çıkar sağlayanların isteği doğrultusunda etkileme ya da etkilememe davranışı, (milletvekillerinin bir sonraki seçimde aday olabilmek için, bazı yasa çalışmalarında liderlerine boyun eğmeleri) bir de iktidardaki siyasal gücün, kendi yandaşlarının çıkarlarını gözetecek biçimde, gücünü ve yetkisini kullanması biçiminde ortaya çıkmaktadır” (Berkman, 1983:18).

Yolsuzluğun başka bir önemli biçimi, kanunların ya da davranış kurallarının formülasyonu ve idaresindeki, yâni kanunları yapma ve idare etme gücündeki politik ayrımdır. Buradaki düşünce, nakit veya başka bir değer ödenmesinden ziyade politik tavırdır (Key, 1994:17; Çimen). Siyasal yolsuzluklara, iktidar olan partinin üyesinden hükümetteki bakanına kadar ve belki başbakanına kadar direkt olarak ya da dolaylı katılımları mümkündür. Yasama yapan meclisin milletvekilleri direkt siyasal yolsuzluklara karışabilecekleri gibi; çeşitli diğer siyasal kişilerin etkisiyle de veya kendileri de başka çıkarlar sağlamak amacıyla siyasal yolsuzluklara sürüklenebilirler.

Siyasal yolsuzluklar uluslararası boyutta da ortaya çıkabilir. Bir takım uluslararası kuruluşlar, şirketler hatta devletler kendilerine çıkar sağlamak amacıyla çeşitli yollarla birtakım yasaların çıkmasını sağlayabilirler (Özsemerci, 2003:15).

Bu açıklamalardan hareketle siyasal yolsuzluk kamusal erki yönetmekle görevli olan kişiler aracılığıyla değil ama bu erki şekillendiren siyasilerce ortaya konulan ve çeşitli çıkar çevrelerini ya da guruplarının amacına yönelik ve kamu faydasına ters olarak şekillenen yolsuzluk olarak ifade edilebilir. Bu türden yolsuzluklar ise çalışmamız dahilinde formel olarak şekillenmesi beklenen kamusal ilişkilerin informel kılıf dahilinde işleyişinin somut bir yansımasıdır denilebilir.

B) Yönetmel Yolsuzluk

Yasaların ve hükümet politikalarının kamu bürokrasisince uygulanması sürecinde ortaya çıkan yolsuzluk yönetmel yolsuzluktur. Uygulama kamu bürokrasisince gerçekleştirildiğinden yönetmel yolsuzluğun taraflarından biri her zaman kamu yöneticileridir. Yani; yönetmel yolsuzluğun yasaların uygulama aşamasında gerçekleşen yolsuzluk olduğu söylenebilir. Yönetmel yolsuzlukta “maddi çıkar içerikli yolsuzluk” ve “dayanışma içerikli yolsuzluk” söz konusudur (Küçükkocaoğlu; 2005:7). Birinde meydana gelen yolsuzluğun direkt olarak sosyal anlamda ilişkilere dayalı olduğu ifade

edilebilecekken; bir diğesinde ise sosyal ilişkiden öte maddi beklentiye dayalı olarak ortaya dolaylı olarak çıkan bir çıkar ilişkisinden söz edilebilir.

“Yönetmel işlevlere ilişkin kamu yetkisinin kamu yönetimi ya da siyasa uygulama sürecinde çıkar gözetilerek yasal düzenlemelere aykırı biçimde kullanılması yönetmel yolsuzluk olarak tanımlanabilir.” (Berkman, 1983:18).

“Az gelişmiş ülkelerin genelinde ve Türkiye’de, yönetmel yolsuzlukların daha fazla olduğu kabul edilmektedir. Bunun nedeni olarak çıkar gruplarının ya da sivil toplum kuruluşu şeklinde ortaya çıkan örgütlenmelerin ülkemizde çok etkili bir konuma ulaşmamış yani yasamayı etkileyebilecek bir güçte olmaması; bunun yerine kamu yönetimi sürecine etkide bulunabilecek olan aile, akraba, etnik, dinsel ya da yerel bağılıkların daha çok oluşmuş olmasıdır. Bunun sonucu olarak talepler genellikle yasa yapıldıktan sonra yani uygulama sürecinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin geleneksel ve sınırlı bağılıkları, büyük ve örgütlü baskı kümelerini oluşturmalarını engellemekte; böylece siyasa yapımına etkide bulunma gücü oluşmamaktadır.” (Özsemerci, 2003:15).

Görüleceği üzere; yönetmel yolsuzluk tanımlamalarında oluş şekline ve de asıl amaca yönelik olarak bir sınıflandırma mevcuttur. Bu durum sonuç itibarı ile etkileri az ya da çok olurdan öte sosyal bazı gerçekliklere dayalı olarak meydana gelmektedirler. Elbette; maddi ya da dayanışma içerikli oluş yolsuzluğun genel toplumsal bir tezahürüdür ama maddi olan kendine diğlerinden farklı ve fazla bir çıkar sağlamak amacı taşıırken bir diğeri aslında şu ya da bu şekilde var olma ifadesidir. Toplumsal düzlemde yaşıyorsanız şu veya bu şekilde o toplumun kabullenilme yaptırımlarına uymak zorundasınızdır. Bu durum da iki türdeki oluş açısından bir fark algılanmasını gerektirmektedir şeklinde ifade edebiliriz. Maddi ve/ve dayanışma içerikli yolsuzluk türlerini aşağıda açıklarken çalışmamız dahilinde toplumsal ilişkilerle daha direkt olarak alakalı olan dayanışma içerikli yolsuzluk türleri önem taşımaktadır.

1) Maddi İçerikli Yolsuzluklar

Bu başlık altında ele alabileceğimiz yolsuzluk türleri birçok şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Bunlardan belli başlıları rüşvet, haraç, zimmet ve rant kollamadır. Resmi faaliyetleri etkilemek için rüşvet, en açık yolsuzluk tekniğidir. Bu amaçla nakit ya da başka bir değer olarak yapılan ödemeler rüşvet sayılır. Bazı kampanyalar ve kampanya

yardımları rüşvetten ayrılmaz. Bazen iş ve meslek ilişkileri rüşveti gizleyebilir. Örneğin bir kuruluş tahvillerini ya da teminatlarını politik liderden temin ettiği zaman, patronaj ilişkisi rüşvet sayılır. Böyle bir ilişki sonucu elde edilen herhangi bir yarar, rüşvet olarak ele geçer. Rüşvet ister kamu adına iş yapanları isterse özel bireylerle ilişkili olarak kullanılsın, esas olarak aynıdır (Key, 1994:15-16; Çimen, 2004:120).

Bu çerçevede Türk Hukuk Lügati şu tanımlamayı yapmaktadır: “...Memur sayılan kimsenin vazifesine giren bir iş için (...) kanunca verilmesi icab etmeyen bir para veya mal alması veya herhangi bir menfaat temin etmesi, yahut para mal veya menfaat hakkında taahhüt veya teminat kabul etmesidir.” (THL, 1944:288). Rüşvet olgusu direk olarak kamu kesiminde yetki sahibi olanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra; özel kesimde de rüşvet olgusunun olduğuna dair eylemlerin gerçekleştirildiğini ileri sürmektedirler ama özel bir kuruluştaki bu tip bir eylemin tanımı daha ziyade şu kavramlarla açıklanabilmektedir: "inancı kötüye kullanma", "emniyeti suiistimal" veya "dolandırıcılık". Burada söz konusu olan durum kamu kurumunun öncelikli varlık sebebinin toplumsal hizmet oluşudur. Nitekim özel bir müessesenin varlığı ise kazanç temeli üzerine kuruludur. İlkinde toplumun tamamına yönelik bir arz söz konusu iken ikincisinde ise talep edene karşı bir eylem mevcuttur. Rüşvet hem yapılmaması gereken bir işin yapılması için hem de yapılması gerekli bir işin çabuklaştırılması sürecinde ortaya çıkmaktadır.

Rüşvet konusunda Oktay'ın yapmış olduğu tespit de burada zikredilmeye değerdir: Rüşvet, rasyonel bir sisteme oturtulmayan bürokrasilerde; kamu hizmetlerindeki arzın talebi karşılayacak düzeyde olmaması ya da hizmetlerin zamanında sunulmaması durumlarında daha çok ortaya çıkmaktadır. Böyle yönetimlerde rüşvet, kamuda yaptırılan işler için ödenen sabit masraflardan biri haline gelmektedir. Kişiler kamudaki işlerini hatırlı araçlar vasıtasıyla halledemedikleri durumda ellerini ceplerine atmaktadırlar. Gerisini de genel bozulmanın oluşturduğu ortam ve memurun ekonomik koşulları tamamlamaktadır (Oktay, 1997:216).

Maddi bir alverişin olduğu yolsuzluk olgusunda iki tarafın olması ve maddi olan şeyi veren ile alanın olması gerekir ama bunu yanı sıra bir diğer nokta ise rüşvetin *teklif edilmesi* veya *istenmesi* durumudur. İşte işini yaptıran kişinin vermesi durumunda rüşvet söz konusu iken bunun bir şekilde istenmesi durumu ise rüşvet olarak değil haraç olarak nitelendirilmektedir. “İrtikap” ya da “aktif rüşvet” olarak da geçen haraç olgusunun

rüşvetten ayrımı bu noktada gizlidir. Haracı rüşvetten ayıran nokta talebin kamu görevlisinden gelmesidir. Hizmeti alan taraf, hizmeti sağlayan memur tarafından bu hizmet karşılığı bir bedel ödemeye zorlanır. Aksi takdirde memur normal koşullar altında gerçekleştirmesi gerekiyor olsa bile bu hizmeti sağlamaz.

Zimmet bir kamu görevlisinin veya özel kesim çalışanın para ya da mal niteliği taşıyan bir kaynağı yasalara aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanmasıdır. Örneğin, bir çalışanın devlete ya da şirkete ait bilgisayarını kendi özel kullanımına tahsis etmesi, ya da bir parayı, yasalara aykırı olarak şahsi harcamaları için kullanması veya alması zimmet olarak tanımlanabilir (Özsemerci, 2003:20).

Maddi içerikli yolsuzlukların bir diğer türü de çeşitli şekilde kamu kaynaklarının birileri yararına kollanmasıdır. “Çıkar ve baskı gruplarının, devlet tarafından “suni” olarak yaratılmış bir ekonomik transferi elde etmek için giriştikleri faaliyetlere rant kollama denilmektedir” (Aktan, 1993:121).

“Rant dağıtımında yer alan politikacılar ve bürokratlar, aynı zamanda politik sürecin de önemli yapı taşlarıdır. Politikacılar, kendilerini destekleyerek iktidara taşıyan yasal baskı gruplarının yanı sıra, bazıları destek aldıkları organize suç örgütlerine de, seçimlerden sonra krediler, kadro ihdası, teşvikler, izinler ve pek çok kamusal kaynağı ve olanağı seferber ederken, aynı zamanda gelecekteki çıkarları için de yatırım yapmaktadırlar. Sürekli olarak yetkisini genişletmeye çalışan bürokratlar ise, elde etmiş oldukları yetkileri, kimi zaman politikacılar adına, çoğu zaman da kendi adlarına kullanarak rant dağıtımında politikacılarla birlikte aktif rol almaktadırlar. Özellikle politik yozlaşmanın yoğun olduğu gelişmekte olan ülkelerde bürokratlar, kamunun tekelinde olan kaynakları kişisel ilişkilerinin iyi olduğu gruplara yönlendirme konusunda siyasal iktidarı etkilemekte ve bir takım özel çıkarlar karşılığında söz konusu kaynakları dağıtmaktadırlar (Dinçkol, 2002:116-117).

Değişik baskı ve çıkar gruplarının veya kişilerin, iktisadî hayatın devlet tarafından düzenlenmesinden kaynaklanan rantlardan pay almak için, çeşitli yolsuzluk yöntemleri geliştirdikleri görülmektedir. Yakın dönemde tanık olduğumuz kamu bankalarının hortumlanması ya da şirket bünyelerindeki bankaların içinin boşaltılması yeni versiyon

yolsuzluk olaylarındandır. İthalat tarifeleri ve kotalar, vergi iadeleri, yatırım teşvikleri bu düzenin önemli araçları durumuna gelmiştir.

Ekonomik yönden güçlenen sınıf, kamu görevlilerine ve hükümetlere kimi zaman “suspayı” dağıtarak, kimi zaman siyaseti finanse ederek, kimi zaman da tehdit vb. yollarla kendi çıkarları doğrultusunda kararlar aldırılmakta ve bu yolla büyük kazançlar sağlamaktadırlar. Bugün rant kollamacılık, özel çıkarları toplum çıkarlarının önüne geçirme anlayışıyla, gücü yeten herkesin başvurduğu bir menfaat düzeni haline dönüşmüştür. Siyasetçiler, bürokratlar, işadamları, seçmenler birbirleriyle yarışmasına özel çıkarlarını kolladığından, toplum ve millet neredeyse sahipsiz kalmıştır. Monopol kollama, tarife kollama, lisans kollama, kota kollama, teşvik kollama ve sosyal yardım kollama olarak rant kollama türlerinden bahsedilebilir.

2) Maddi İçerikli Olmayan (Dayanışma İçerikli) Yolsuzluklar

Bu başlık altında ele alınacak olan yolsuzluk türleri maddi bir çıkar; yani parasal ya da doğrudan rant getirici bir fayda sağlamak amaçlı gerçekleşen yolsuzluk türleri değildir. Burada söz konusu olan durum daha ziyade çeşitli sebeplere dayalı olarak kişilerin belli kişi ya da kişileri farklı bir muameleye tabi tutmasıdır. İşte bu noktada esas olan toplumsal yaşam içerisinde insanların sahip oldukları konumlarına ve toplumsal statülerine dayalı olarak ortaya çıkan olgulardan söz edilebilir. Bu anlamda; belki bazı türleri dolaylı da olsa kişisel çıkar ve rant sağlama amacı taşısa da asıl olan amaç toplumsal statülere dayalı olarak sosyal ilişkilerin etkisiyle meydana gelen farklı işlem görme durumudur denilebilir.

Bu çerçevede, direkt olarak değil de dolaylı olarak fayda sağlama amacı ile sergilenen bazı tutumlar çalışmamız dâhilinde fazla bir öneme haiz değildir. Bu; anlatılacak olan olguların önemsiz olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Aynı zamanda; toplumsal ilişkilere dayalı olarak şekillenen bazı yolsuzluk türlerinin de bu ilişkilerin varlığı baş arştı ile ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. Zira; yukarıda bahsedilen rant kollama türünde bir yolsuzluk fenomeni, eylemin başlangıç sürecinde kişisel ilişkilerin yaratılması ile ortaya çıkmaktadır. Rüşvette olduğu gibi bu tür yolsuzlukların temel özelliğinin gizlilik olduğunu hatırlayacak olursak bu tür eylemlere girileceği durumda ilişkisel alt yapının oluşturulması gerekmektedir. Bir diğer yönden aşağıda belirtilecek olan aracılık olgusu da bu durum açısından önem taşımaktadır. Kişiler maddi ya da maddi

olamayan çıkar bağlamında yolsuzluklarda sosyal ilişkilerine dayalı olarak aracılık kurumunu kullanmaktadırlar.

a) Kayırmacılık

Kayırmacılık; örgüt içerisindeki elemanların ya da kamudaki memurun yakınlarını yasadışı biçimde ve haksız yere kayırmasıdır. “İltimas” ve “himmət etme” (mecazi olarak aciz durumda; fakir olana destek olma) kavramlarıyla eş anlamlıdır (TDK; 1983: 671). “Bir kamu işleminde kişilere ayrıcalık sağlanması, maddi çıkar gözetilmekten çok bazı bağlılıklar ve yükümlülükler sebebiyle yapılabilir. Diğer bir ifadeyle, kamu görevlisini etkilemek üzere para veya mal gibi ‘ekonomik’ bir güç yerine, maddi olmayan bir gücün, mesela akrabalık bağlarının, etkileme aracı olarak kullanılması mümkündür (Berkman, 1983: 25-26). Maddi olmayan çıkar içerikli bu tür işlemin altında yatan unsur ‘kayırmadan’ başak bir şey değildir.

Kayırmacılığın yakınlık kavramından kaynaklanan farklar nedeniyle birkaç çeşidi vardır. Bunlar kimi zaman eş-dost kayırmacılığı (kronizm) veya akraba kayırmacılığı (nepotizm) şeklinde gerçekleşirken, kimi zaman da adam kayırmacılığı diye de tabir edilen ve memurların kendi geleceklerini düşünmeleri sonucu sözü geçer kişileri kayırması ile ortaya çıkan siyasal kayırmacılık (partizanlık) ve hizmet kayırmacılığı olarak da görülmektedir (Küçükkocaoğlu; 2005: 9). Anlaşılacağı üzere; kayırılan kişilere bağlı olarak, birkaç tip kayırmacılıktan bahsedebiliyoruz. Nepotizmde, mensubiyete dayalı zorunlu bir durum söz konusudur ve birincil ve cemaat ilişkilerin ana teması olan duygusallık hakimdir. Kronizmde ise yaşanan çevredeki kişiler ile olan bağların ve baskıların gizil etkisi ile; yani dışlanma kaygısı ile yapılan kısmen duygusal boyutun varlığından bahsedilebilir. Ama diğerinde ne sebeple olursa olsun; şahsi bir menfaat uğruna yapılan bir eylemden söz edilmektedir. Burada kendini ve sahip olduğu konumu muhafaza etme uğruna örgütsel kuralların sınırı dahilinde ya da sınırı dışında oluşabilecek eylemler silsilesi söz konusudur.

“Kayırmacılık, kamu kurumlarındaki ya da bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde, akrabalık, dost olma, aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasi partinin çizgisinde bulunmak gibi özel ilişkilerin ve ölçülerin, evrensel yönetim ölçülerini geri plana itmesi halidir” (Oktay; 1997: 150). Burada; informel ilişkilerin

kamuda görev almada, liyakat yerine kullanılması, kamusal hizmetlerin dağıtımında ihtiyaç ve gereklilikten çok, akraba eş-dost, arkadaşlık, siyasi ya da ideolojik yakınlık gibi faktörlerin etkili olması, kuralların çokluğu ve memurların vatandaşlara kolaylık sağlama alışkanlıkları bulunmaması gibi durumlardan ötürü sıradan kişilerin de devlet işlerinde kendilerine aracı kişiler bulması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Kayırmacılık; yukarıda siyasal ve yönetsel yolsuzluk ayrımına benzer şekilde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine, tanıdık, akraba, arkadaş, hemşehri, siyasi yakınlık, vb. faktörlerin birinci derecede rol oynamasıdır. Bu faktörlere, mezun olunan okul ve meslek dayanışması gibi unsurlar da ilave edilebilir. Kayırmacılığın hakim olduğu alanlarda çoğu zaman sınavlar bir formaliteden öteye geçmez. Kayırmacılığın diğer şekli ise, kamu hizmetlerinin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kriterleri yerine, oy, partisine destek veya ideolojik yakınlık gibi kriterlerin dikkate alınmasıdır (Eryılmaz, 2002:240-241). Türkiye’de 1973’ten bu yana, yönetim aşırı derecede politize olmuş, siyasi partiler bürokraside iş bulma görevi üstlenmiş, bunun sonucunda ise bürokrasi özerkliğini kaybetmiştir. Özellikle son yıllarda personel politikasında, kayırmacılık yöntemini çağrıştıracak bir uygulama sergilenmektedir. Siyasi istikrarsızlıklar nedeniyle iktidara gelen hükümetler bürokrasinin her kademesinde büyük keyfi uygulamalara başvurmakta ve bu durum onarılması güç sonuçlara neden olmaktadır (Ülker, 1995: 192).

Kayırmacılığın değişik türlerini açıklamakta fayda vardır:

Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

“Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın sadece politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir devlet görevinde istihdam edilmesine ya da tayin edilmesine akraba kayırmacılığı ya da nepotizm adı verilmektedir. Akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı az gelişmiş ülkelerde daha yaygın olarak görülmektedir. Bazı yazarlar nepotizm olgusunda kamu görevlisinin bir çıkarı olmadığını ileri sürmekle birlikte, bazı yazarlar da manevi kazanç elde ettiklerini ileri sürmektedirler. Yani bunun sonucunda kamu görevlisi “itibar görme”, “takdir edilme” gibi psikolojik ve toplumsal kazanç elde ettiği düşünülebilir” (Özsemerci, 2003:20).

Kamu işgöreninin yakınlarını yasalara aykırı bir biçimde ve haksız yere kayırması; “İltimas” kavramıyla eş anlamlıdır. Kayırmacılık yakınlık kavramından kaynaklanan farklar nedeniyle birkaç çeşidinden biri (nepotizm) akraba kayırmacılığıdır (Küçükkocaoğlu, 2005:9).

Özel ilişkilerin kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine ikame ettirilmesi, kayırmacılığın birinci türünü teşkil etmektedir. Kayırmacılığın ikinci türü, kamusal hizmetlerin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kriterinden çok, arkadaşlık, oy, partiye destek ya da ideolojik yakınlık gibi faktörlerin etkili olmasıdır. Kayırmacılık açısından önemli olan bir husus burada ele alınacak olursa –ki diğer kayırma türleri için de geçerlidir-; bir yönüyle kamuda işe yerleştirmelerde kendini göstermektedir. Diğer husus ise işgörenlerin ya da kurum içindeki amir veya yöneticilerin hizmet başta olmak üzere vatandaşlara yönelik olan işlevin sanki sadece bir kesime yönelik olarak gerçekleştirilmesidir. Her iki durumda da söz konusu olan durum toplumsal genellilik amacıyla ortaya çıkan örgütlerin farklı ilişkiler ve bağlar neticesinde belli kesimlere özel ve haiz gibi uygulanmasıdır.

Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kamu görevlilerinin işe alınmasında liyakat (yeterlik) ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkileri esas alınması suretiyle yapılan kayırmacılıktır. Nepotizmde kayırılan kişi akraba, kronizmde ise eş-dost olmaktadır. Günümüzde Türkiye’de de yaygın olarak görülen “Hemşeri kayırmacılığı” da kronizmin özel bir türü olarak değerlendirilebilir. Genel olarak *yakınları kayırmanın* bir türü olarak nitelendirilebilir.

Burada kısaca açıklanmaya çalışılan durum batılı literatürde “kronizm” olarak ifade edilmektedir. Yakın kayırmacılığı olarak tanımladığımız bu tür yukarıda tanımlanmış olan ahbap-çavuş ilişkilerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu durum biz de sadece kamu alanında ele alınmaktayken batı literatüründe daha büyük boyutlarda yaşanabilmektedir. “Crony Capitalism” olarak nitelenen bu durum büyük holding veya şirketlerin milyar euroluk veya dolarlık firmaların çöküşüne sebep olacak kadar ileri boyutlarda yaşanabilmektedir (Darman, 2004-b).

Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)

Siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız menfaat sağlamalarına “siyasal kayırmacılık” adı verilmektedir. Partizanlık, özellikle mahalli kamu hizmetlerini yürüten kurumlarda daha yaygın olarak görülmektedir. Siyasal kayırmacılığa birçok ülkedeki gibi Türkiye’de de yaygın olarak rastlanmaktadır (Özsemerci, 2003: 21).

Hizmet Kayırmacılığı

Siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalabilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını maksimize edecek şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesi ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalamasıdır. Bu tür yozlaşma ile kamu kaynaklarının dağıtımında yerleşim bölgeleri ve ihtiyaçlar dikkate alınmamakta, hizmetler siyasal iktidarların kendi seçim bölgelerine götürülmektedir (Özsemerci, 2003:21).

b) Patronaj

Siyasal süreç içerisinde siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden almaları ve bu görevlere yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamaları bazen yaygın bir durum arz edebilmektedir. Bu duruma literatürde “patronaj” adı verilmektedir (Küçükkoçaoğlu; 2005:9).

c) Oy Ticareti

Yasama faaliyetlerinin yürütüldüğü aşamada ortaya çıkan siyasal bir yozlaşma türüdür. Yasama faaliyetini yürüten parlamentoda siyasal kararların alınmasında siyasal partiler menfaatleri doğrultusunda parlamentoya sunmuş oldukları kanunları karşılıklı olarak desteklemelerine “oy ticareti” denir. Bu bir anlamda karşılıklı oy alışverişi ya da ticarettir. Oy ticareti bazı durumlarda parlamentonun karar alma sürecini hızlandırabilir. Parlamentoda sıkı ve sert kurallara bağlanmış olan yasama işlevlerini hızlandırabilir (Özsemerci, 2003: 22).

d) Lobicilik

Çıkar ve baskı gruplarının siyasal karar alma sürecinde, iktidar partilerini, muhalefet partilerini, bürokratları etkileyerek, kendi menfaatleri doğrultusunda

yönlendirmeleridir. Lobcilik faaliyetleri ile kamu sektöründe optimum karar alınması engellenir (Küçükkocaoğlu, :9).

Lobicilik faaliyetleri; seçim aşamasında bir siyasal partiye maddi ya da diğer şekillerde yardımda bulunma, seçimden sonra milletvekillerini çeşitli şekillerde etkileyerek, parlamentoda kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlama, şekillerinde ortaya çıkabilir.

e) Aracılık

Kişiler, guruplar ya da belli kesimler kamusal alanda işlerini kendi istedikleri gibi veya sürede yaptırabilmek için her zaman bu türden makamlarla direkt olarak bir ilişki içerisine girememekte; ayrıcalık talebinde bulunamayabilmektedirler. İşte bu ve benzeri durumlarda talep eden ile talep edilen kurum arasında tabiri mümkünse devrenin tamamlanması gerekmektedir.

“Ortalama bir vatandaş, kendini kamu bürokrasisi karşısında zayıf hissettiği için, işlerinin yürütülmesinde aracılara başvurmaktadır. Bürokratik yapı olarak karmaşıklığı ve kuralcılığı sebebiyle, ülkemizde aracilar yoluyla hizmetleri yürütme, yaygın bir uygulamadır. Aracilar bazen bir kurum, bazen de bir kişi olabilmektedir. Genellikle milletvekilleri, mahalli eşraf, siyasi parti yöneticileri ve eski bürokratlar, vatandaşların işlemlerinin yürütülmesinde aracı olarak kullandıkları kişilerin başında gelmektedir (Eryılmaz; 2002:241–242).”

Bu ve benzeri durumlar kamusal alanına birçok safhasında, kamu içindeki hizmet ve süreçlerin de karmaşıklığından kaynaklanan durumlardan ötürü artık bir meslek olarak nitelenebilecek takipçilik ortaya çıkmıştır. Trafik, tapu vb. birçok işlemler için vatandaşlar profesyonel olarak bu işi yapanlara bu tür işlemlerini yaptırabilmektedirler. Ama bir diğer takipçilik türü ise literatürde *iş takipçiliği* olarak addedilen kamu personelinin çeşitli bağlarına ya da çıkarlarına dayalı olarak, kişi ya da gurupların işlerini takip etme ya da erken ve istenilen biçimde yapma durumu ortaya çıkmaktadır. İşte kamu alanında ortaya çıkan bu durum da yolsuzluk olarak nitelenebilir. İşlerin karmaşıklığından kaynaklanan iş bilirlilik ise bu aracılıklarla rüşvet boyutlarına varıncaya kadar değişik şekillerde cereyan etmektedir. Bu durum için Eryılmaz’ın şu ifadeleri anlamlıdır:

“Kamu yönetiminde aracılardan yaygın olarak kullanılması; işlemlerle ilgili halkın yeterince bilgilendirilmemesi, kolaylık sağlanması, işlem süreçlerini ve belgelerini açıklayacak görevlilerin istihdam edilmemesi ya da bu konuda yazılı kılavuz ve levhaların bulunmamasının bir sonucudur (Eryılmaz, 2002:242).” Burada sanki kasıtlı olarak kişilerin bu gibi iş takibinden direkt ya da dolaylı bir çıkar; menfaat sağlama amacı gizliymiş gibi algılamak mümkündür.

Aracılık konusunda bir diğer husus ise hemen her kamu kuruluşuna müracaatta tanıdık bir kanalın bulunması alışkanlığıdır. Kamu kurumuna müracaat bir yana özel sektör için dahi arar hale gelmiştir. Bu alışkanlık terki mümkün olmayan boyutlara ulaşmıştır. Kamu kurumlarının (devlet dairelerinin) düzgün olarak işlememesi ve kişilere özel muamele içinde bulunmaları bu sonucu doğurmaktadır. Özellikle kurumlar içinde kimisi için basit ve çabucak yürüyen işler kimisi için çok hızlı bir şekilde yürüyebilmektedir (Örnek Olay 4). Tanıdık olmadığı durumlarda kişiler sahipsiz kaldığı ve işlerinin yürümeyeceği düşünerek bozuk bir psikoloji haline düşmektedirler. Bu duruma **aracı sendromu** diyebiliriz.

2.1.4. İformel İlişkilerin Yarar ve Sakıncaları

Eğer örgüt içinde etnosantrik duyguların hakim olduğu guruplar var ise guruplar arası gerginliğe, düşmanlığa ve anlaşmazlıklara sebep olabilir (Lundberg vd.; 1970: 111). Bu durum kendi gurubunu ilgili örgüt içerisinde üstün görece ve ilgili gurup üyelerinin faydasına ilişkiler geliştirilecektir. Resmi organizasyonlarda bu durumun varlığı ister gurup içi ister gurup dışı ilişkilerin şekillenmesinde sıkıntılar ortaya koyabilecektir. İlgili gurup ‘biz’ duygusuyla kendi üyelerinin çıkarlarını korurken, bir anlamda diğerlerini ikinci sınıf konumuna oturtacak ve ona göre de muamelede bulunacaktır. Bu durum da örgütlerin toplumun geneline yönelik olan işlevselliğinden sapılması anlamını taşımaktadır.

İformel bir gurup içerisinde oluşan informel ilişkiler, gurup üyeleri arasında duygu akımını/alışverişini arttırıcı bir kaynak niteliği taşımakta, gurup içi sosyal ilişkiler karşılıklı sevgi, anlayış, birlik, bütünlük ve dayanışma içinde geçmektedir. Bu durum bir nebze de olsa gurup üyelerine özgür hareket teme ortamını sağlamakta ve bu ilişkiler sayesinde üyeler benimsemedikleri teknolojik gelişmelerin ve katı bürokratik yapının baskısını hafifletme/kurtulma ve böylece kendi aralarında kendiliğinden doğan sosyal ilişkilerde

bulunma imkanına kavuşmaktadırlar. Bu tür ilişkiler sahip olunan iş ve ekonomik menfaatle ilgili olarak da bir güvence olarak görülebilmektedir. Bu informel ilişkiler sayesinde üyeler iş hayatındaki ve iş çevrelerindeki dalgalanmalara, olumsuz gelişmelere ve zorluklara karşı koymak ve beraber katlanmak gibi bir direnç kazanabilmektedirler (Schneider, 1957:5; Erdoğan, 1989:122).

Yeni dönemlerdeki işletmelerde iş alanlarının sınırlarının kaldırılması, açık çalışma alanlarının oluşturulması, yemek salonları gibi yerlerde hiyerarşik protokol tarzı yerleşimlerin yerini eşitlikçi bir hava içindikilerle değişimi, ara molalarda işverenle işgörenin sohbet edebileceği alanların tercihi işte bu çerçevede informel ilişkiler açısından bir arayışın göstergeleridir denilebilir. Erkal'ın da belirttiği üzere; sosyal ilişkilerin (hangi alanda olursa olsun) şekilci ve gayri şahsi bir nitelik taşıması, zamanla fertlerin bu türlü ilişkilerle toplumla bütünleşmesini güçleştirmiştir (Erkal, 1983:126).

Konuya Dönmezer'in yapmış olduğu ilk gruplar ve bu gruplara dayalı olarak ortaya çıkan ilk ilişkiler çerçevesinde bakacak olursak da; bu tür ilişkilerin yarar ve sakıncalarını gruplara dayalı olarak şu şekilde aktarabiliriz (Dönmezer, 1984:208-210): İlk gruplar çerçevesinde gelişen ilişkilerin ortaya koymuş olduğu öncelikli yarara sosyalleştirmedir. Bununla beraber; bireylere toplumsal bağ ve aidiyet sağlaması ve bu tür ilişkilerin sempati ortamı yarattığından kurumsal yapılarda teşvik edici faydaları söz konusudur. Diğer yönden ise ilk ya da informel ilişkilerin bireyleri istibdat altına alma, ikincil (ya da formel) ilişkilere ve resmi kurumlara zararlı olabildikleri ifade edilebilir. Zira ilk türden ilişkilere dayalı şekillenen informel guruba verilen öncelik resmi olana karşı üstün ama Zararlı olgulara sebebiyet verebilmektedir. Bu tip ilişkilerin aynı zamanda bölgecilik (hemşehrilik vb), bölücülük etkileri olabilecektir. Bu da kurumun genele yönelik yönelişini daraltarak işlevselliğini saf dışı edecektir. Konuya ideal tip örgüt içi ilişkiler açısından bakıp, sayfanın diğer yüzünü görmeden yapılan bu durum tek yanlı ve eksik kalacaktır. Özkalp ve Kırel'in de belirttikleri üzere; "Resmi (biçimsel) gruplar ve bunların içinde oluşan farklı gruplar vardır. Çıkar grupları, dostluk, arkadaşlık, resmi olmayan gruplar gibi ki; bu gruplar resmi olmayan değişik yeni informel ilişkiler geliştirir. Bu durum bazen resmi olanla çatışma oluşturduğu gibi bazen de kurum içi değerleri bütünleştirici bir etkiye sahiptirler. Bu değerler gurubu yönetici normlara dönüşebilir. İkinci olarak informel ilişkiler grup üyelerine sosyal tatmin ve aynı zamanda bir statü

sağlar. Hem de üyelerine daha fazla bilgi aktarımı ile yönlendirme daha kolay olur. Bu durum gurup içi sosyalleşmeyi de sağlar” (Solmaz, 2004: 68).

Görüleceği üzere; formel anlamda rasyonel bir iş alanında olması gerekenler genel olarak teoride kalan ve çoğu zaman hayatın kendisi ve toplumsalın özüyle bir paralellik arz etmemektedir. Her ne kadar teorikte informel ilişkilerin iş verimini ya da işlevsellikten öte durumlar sergilediği bir çerçevede doğru ise de sözü edilen informelin olmayışı beraberinde birçok açıdan toplumsalın dışında fertler ve belki de istendik makineler oluşturacaktır. O halde; informelin normal olarak karşılanacağı sınır neresidir?

2.2. KURUMSAL YAPI

Çalışmamız açısından bakıldığında; kurumsal yapı kavramının ele alınışı özelde kamu kurumları olarak nitelendirilebilir. Ama bakış açısı ne olursa olsun şurası bir gerçektir ki; kamusal da olsa özel sektör de olsa bu yapıların somutsal hali nitekim üzerinde çalışılan alan örgüttür. Şu ya da bu şekilde ister kamu olsun isterse özel olsun elinizde bir örgüt vardır ve öncelikle bakılması gereken nokta örgütün ne olduğu ve konu çerçevesinde genelden özele doğru tüm hatlarıyla açıklığa ve özelliklerinin ne olduğuna bakmaktır. Acaba örgüt ya da organizasyon sadece teoride olduğu üzere sadece her şeyden bağımsız bir yapı mıdır? Tek bir tipi ve standart bir yapısı var mıdır? Örgütün hangi türü olursa olsun ideal anlamda; yazılı olduğu ya da umulduğu şekilde mi yaşamaktadır?

Unutulmaması gereken en birincil nokta; örgütün herhangi bir toplum içinde hayat bulmasıdır. Yani örgüt insanın varlığıyla anlam bulan ve var olan bir fenomendir. Nitekim tüm kurumlar gibi; kurumların somutsal varlığı olan örgütler de toplumsal ihtiyaçlar temelinde ortaya çıkan olgulardır. Bu çerçevede örgüt kavramı ele alınıp açıklanmaya çalışılacaktır.

Çalışma çerçevesinde ele alınan toplumsal ilişki türleri dikkate alınacak olursa; iki ana ayrımın varlığı görülmektedir. Bir yanı ile insanın doğası ile olan ya da yaşam alanıyla lakalı olan ki; bu çerçeveye geleneksel öğretisi ve sosyalizasyonun vermiş olduğu yön diyebiliriz, diğer yanı ile de insanın içinde yetiştiği toplumsal gerçeğin şekli ve belki de olması ön görülen ideal tipleştirmesi olarak ifade edebileceğimiz diğer yanı söz konusudur. Bu bağlam da, ilişkileri ele alış biçimimiz ve genel sınıflandırmaların ortaya koyduğu ayrım bizleri birincil-ikincil, cemaat-cemiyet ya da resmi-gayri resmi olarak geleneksel ya da olmayan anlamıyla adeta yüz yüze getirmektedir. Zira hangi tür ya da o türe yatkın olarak gelişen hangi tür ilişkiden veya ilişkinin yaşandığı hangi tarafları ele alacak olursak olalım geleneksellik ile modernlik arasında gidip gelmeler yaşanmaktadır.

Toplum tipolojisi açısından bakıldığında da Weber'in gelenekçi ve rasyonel toplum tiplerine göre şekillenen ilişkilerden söz edebiliriz. Weber'e göre; tarımsal sektörün hakim olduğu, nüfusça az, karmaşıklaşmamış toplumlarda geleneklere; sanayileşmiş, nüfusça karmaşıklaşmış toplumlarda ise geleneklerden çok bürokratik veya rasyonel ilke ve kurallara göre sosyal ilişkilerin sürdürülmektedir (Weber, 1969; Erdoğan, 1989:127).

Yukarıdaki ilişkiler konusunda yapılan tanımlamalar dahilinde, bu sınıflama ele alınacak olursa; bu tür ilişkilerin içinde cereyan ettiği, toplumsal ihtiyaca dayalı olarak varolan örgütler ve bu tür yapılar da farklılık gösterecektir. Bu durumda, örgüt tanımlamalarından önce geleneksel ve modern ayrımın dayalı toplumsal yapılar üzerinde durmak yararlı olacaktır.

2.2.1. Geleneksel ve Modern Toplum

“Gelenek, belirli davranışsal norm ve değerleri benimseyip aşıl原因an, gerçek ya da hayali bir geçmişle süreklilik gösteren ve genellikle yaygın biçimde benimsenen ritüeller ya da başka sembolik davranış biçimleriyle ilişkili toplumsal pratikler kümesi” (Marshall, 1999:258) olarak tanımlanabilmektedir.

TDK ise kavramı şu şekilde tanımlamaktadır: “bir toplumda, eskiden kalmış olmalarından dolayı saygın tutularak kuşaktan kuşağa iletilen kültürel kalıntılar, alışkanlık, bilgi, töre ve davranışlar” (TDK, 1983:434. Shils’in kavramın İngilizce karşılığı olan “tradition” hakkındaki “*Traditio*, Roma kanunlarında özel mülkiyet sahipliğinin transferinin bir biçimidir. *Traditio*, geçiş yoluyla devamlılık ve tekrarı ifade eden; yazılı ve sözlü olarak tevarüs yoluyla nesilden nesle aktarılan ve toplumda kabul gören yönelimleri ifade eder.” (Shils, 1981: 16) tanımlaması kavramın batı kökenleri itibarıyla da açıklayıcı bir katkı sağlamaktadır.

Gerçek ya da gerçekmiş gibi gösterilen bir geçmişe bağlı olarak, geniş bir sosyal kabul ve katılımı; ritüellerle veya sembollerle kuşaktan kuşağa aktarılan norm ve değerlerden meydana gelen, toplumsal pratiklerin oluşturduğu gelenekler, zaman ve uzam kullanma yolu olarak toplumların bu gününü ve yarınını şekillendiren (Giddens, 1998:42) bir olgu olarak değerlendirilebilir.

Zaman düzleminde hareket halinde olan toplumun varlığı, olan ile olacak arasındaki bir durumdur. Şu halde toplumun içinde bulunduğu an, hem geçmişin izlerini taşır hem de bu izleri, geleceğin tohumları olarak devam ettirir. Geçmişle geleceği birleştiren ve sürekliliği sağlayan, böylece toplumun devamlılığını sağlayan bağ, o toplumun gelenekleridir.

Geleneklerin, istek ve ihtiyaçlardan kaynaklandığını ileri süren yaklaşıma göre; bireylerin veya toplumların değer yargıları ile davranış örüntüleri, onların istek ve

ihtiyaçlarıyla yakından ilgilidir. Geleneklerin kaynağı, bu istek ve ihtiyaçların karşılanması amacıyla oluşan alışkanlıklardır. Çünkü bireylerin ya da toplumların mutlulukları, istek ve ihtiyaçlarının giderilmesiyle yakından ilişkilidir. Problemler karşısında geliştirilen çözümler, bireysel anlamda taklitte başlayıp yaygınlaşarak toplumsal bir hal alır (Sumner, 1940:2-4; Goodenough, 1966:64-65; Karaman, 2003: 15). Birçok şekilde günümüze kadar aktarılan bu çözümler gelenek oluşturabilme vasfına sahip olabilmektedir.

O halde gelenek kavramı; toplumsal yaşam içerisinde sanayileşmeden bağımsız olarak; toplumun kendi dinamiklerine dayalı olan; batılılaşma dışında bir durum olarak ifade edilebilir. Asıl olarak; toplumların tarihsel sürecinde alışageldiği davranış ve yaşam alışkanlıkları olarak ifade edilebilir. Yani, toplumun kökenini ve gerekliliğini düşünmeden kabullendiği tüm fenomenler gelenek olarak ifade edilebilir. Zira geleneğin karşısında olan modern kavramıyla ifade edilecek olanlar ise toplumun yeni karşılaştığı ve sorguladığı olgulardır.

“Modern kelimesi kök itibariyle Latince *modernus*’tan, o da “henüz, şimdi” anlamına gelen *modo* kelimesinden türemiştir. Modern ve çağdaş kelimeleri genellikle her ne kadar eş anlamlı olarak kullanılmaktaysa da, Türkçe’de modern daha normatif, çağdaş ise daha nötr bir anlam kazanmıştır. Modern kelimesinin Osmanlıca söylenişi asri, çağdaş kelimesinin ise muasır’dır. Eski Yunan’da başlayan Eskiler (Ancients) ve Yeniler (Moderns) çatışması Rönesans döneminde belirginleşti ve ilerleme düşüncesinin Batı düşüncesinde hakim paradigma haline gelmesiyle birlikte eskiyi savunanlar modernlerin karşısında pasif konumu itildiler. Onlar kadim olanı savunmak, geçmişe saplanıp kalmak ve geçmişi olduğu gibi muhafaza etmekle, kısacası saatleri geriye döndürmekle suçlandılar.” (Armağan, 1992: 71). Bu anlamda, modern gelenekselin yerine geçen ve yeni olanı niteleyen durumdur. Dolayısıyla modernleşme de, geleneksel toplum yapısından yeni ve modern olan toplum yapısına geçişi ifade etmektedir (Bayhan, 1997: 128).

Bu açıdan bakıldığında modern olma ya da modernleşme olgusu sanıldığı aksine batılılaşma ile özdeş bir olgu değildir. Ya da batının geçmiş olduğu tüm süreçleri birebir geçmekle modern olmak eş anlamlı sayılamaz. Bu durumun farklı olarak algılanarak ortaya konulmamasının gereğini Ziya Gökalp’te görmekteyiz. Benzer şekilde modernleşmenin batılılaşma ile eş tutulduğunu geliştirmekte olan ülkeler bağlamında rastlamaktayız. Aynı şekilde II. Dünya Savaşı sonrasında bu durum Türkiye’de de yaşanmıştır. Cumhuriyetin

kuruluş dönemindeki bakış açısı değişmiş; batı medeniyeti alınmalı düşüncesi değişerek, her şeyiyle birlikte alınması gereği ortaya çıkmıştır. Ama bu durum Japonlarda olduğu gibi çoğu durumda acı tecrübelerle sebep olmuştur (Türkdoğan, 1988:73-75). O halde; geleneksel ya da modern toplum ayrımına gidilecekse, ayrımın çağın gereklilikleri dikkate alınarak üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. Bu da bizi batılılaşmanın sanayi boyutuyla karşı karşıya getirmektedir. Sanayileşmenin ne olduğu, nasıl olduğu, insanlık tarihi içerisinde yeri de dikkate alınacak olursa; modern toplum kavramının aslında bu şartlar dahilinde güncel olana uyum sağlamak çabasında olan toplum olarak algılanması gerekmektedir. Yoksa ki; “Batının gülüyle ve dikeniyile alınması” modernleşme olarak algılanamaz. Bugün yukarıda ifade edilen Japon toplumu modern bir toplumdur ama aksine geleneksel birçok unsurunu da muhafaza etmektedir. Asıl olan zamanın ekonomik ve siyasal şartlarına uyabilmek için gerekli olan kurumların oluşturulmasıdır. Bu ise batının tümünden kopya edilerek yapılacak anlamını taşımamaktadır.

“Gelenekçi toplum nüfusu az ve dolayısıyla üyeleri arasında sıkı ve yakın ilişkilerin yürütülebildiği insan toplumdur. Bu toplum içinde normlar uzun süreleri içinde hemen de sabit kalır; kuşaktan kuşağa sosyal normlarda değişme olmaz. İş bölümü ve uzmanlaşma geniş çapta değildir. Bu itibarla gelenekçi toplum, genellikle, ekonomik bakımdan kendi kendine yeter niteliktedir. Bu tür toplumlarda sosyal örgütlenmenin başlıca biçimi hısımlıktır. Gelenekçi toplumda problemler, geleneklerle ve otomatik tutum ve davranışlarla çözümlenir. Normlar eleştirilmez ve sosyal normların doğruluğundan şüphe edilmez” (Dönmezer, 1984: 245).

Batının da kendi içinde bu süreç değerlendirilecek olursa sanayileşme öncesi batı toplumu geleneksel kabul edilebilmektedir. Ama gelişmelere bağlı olarak şekillenen kurumsal yapılar o toplumların kendi dinamiklerine dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Modern olabilmek için o toplumsal yapıların kendi değerler sisteminin şekillendirdiği yapılar her toplum için geçerlidir denemez. Benzer şekilde; Marshall’ın yapmış olduğu geleneksel toplum tanımı da, bir anlamda modern toplum tanımının özünde endüstrileşme ile eş anlam ifade ettiği söylenebilir. “Geleneksel toplum genellikle endüstriyel, kentleşmiş ve kapitalist "modern" topluma karşı kullanılır. Yanlış bir yaklaşımla, modern-olmayan döneme ait çok çeşitli toplumları (bir yanda çağdaş avcı ve yiyecek toplayıcı gruplar ile öbür yanda Orta Çağ Avrupa devletlerini) bir arada harmanlayan geleneksel toplum, yargılayıcı bir terimdir

ve bu doğrultuda, bazen sıkı sıkı kaynaşmış aile değerleri ve cemaatin efsanevi altın çağıyla birlikte anılmasına rağmen, adlandırdığı toplumlara genellikle olumsuz özellikler, geri, ilkel, bilimsel olmayan ve duygusal bir toplum özellikleri atfetmektedir” (Marshall; 1999: 258-259).

Bu tanımlamaya bağlı olarak aynı zamanda Tönnies'in cemaat ve cemiyet kavramları da akla gelmektedir. Bu kavramlar, özünde, onlara benzeyen gelenek ve modernlik kavramları gibi ideal tipleri oluştururlar. Pratikte ise toplumsal ilişkilerin ve toplumların çok büyük bir çoğunluğunda, bu kavramların temsil ettikleri oluşumların öğelerine değişik oranlarda rastlanabilmektedir. Geleneksel ve modern toplumlarla ilgili kavramların entelektüel mirası, genellikle Emile Durkheim'in mekanik dayanışma ile organik dayanışma (ve kolektif vicdanın varolan biçimleri) arasında yaptığı ayrımaya dayandırılabilceği gibi, ayrıca (ve herhalde en açık biçimde) Max Weber'in yazılarında görülebilir (Marshall, 1999: 263).

Sanayileşmeye bağlı olarak karmaşık-modern toplumlardaki çok geniş iş bölümü, şehirlerde heterojen bir nüfus kitlesinin yığılmasını sonuçlar, neticede şehirde kültür yönünden *aykırılık bir araya gelir* ve bundan kültür ihtilafları doğar. Heterojen nüfus, yeni normlarla karşı karşıya kalmış insan gurupları demektir. Bunun sonucu, elbette ki, normlardan sapma ve normlar üzerinde uyumsuzluktur (Dönmezer, 1984: 246).

Birincil ya da ikincil, cemaat ya da cemiyet veya resmi ya da gayri resmi ilişkiler olsun, bunların tümünde ortaya çıkan bazı müşterek hususlar dikkat çekicidir. Zira, açıklamaların çoğunda ya da tanımlamalarda küçük çevre, gelişmemiş ya da uzmanlaşmamış bir sistem, bireysellik ya da toplumculuk gibi olgular, yüz yüze ya da tersi yaşanan ilişkiler bize ister istemez toplum tipolojileri açısından meydana çıkan olgusal yapıyı ortaya koymaktadır. İlk tip ilişkiler açısından yapılan grup tanımlamaları ya da buna bağlı yaşanan ilişkilerde göze çarpan yanı ile geleneksel ilişkilerin yaşanmış olduğu geleneksel toplum tipi akla gelmektedir. İkinci tip gruplar ve buna dayalı ilişki tanımlamalarındaki kavramsal ifadeler daha çok modern toplum (ya da sanayi toplumu veya ötesi) tipini çağrıştırmaktadır. Nitekim de; birçok sosyologun yapmış olduğu tanımlamalarda *işbölümü ve rasyonalitenin yokluğu* ifadeleri bu türdendir. Konumuz dahilinde bu olguların hızlı bir değişim ve toz dumanın yaşandığı toplumumuzda bu kavramların açıklanması yaşanan kavramsal kargaşanın ve de kurumsal yapılar üzerinde ki

olumlu olumsuz etkilerinin anlaşılabilir olarak aksamalara yol açan noktaların tespitinde önem arz edecektir.

Geleneksel ve modern toplum tanımlamaları dikkate alınacak olursa; tanımlamalarda daha çok sanayileşme olgusu ele alınmaktadır. Sanayileşme öncesi toplumların geleneksel toplumlar olduğu savı bu anlamda manidardır. Geleneksel olanın ve modern olanın ayrımı konusu batının gelişme süreci bağlamında tanımlanarak bu kanaat ortaya çıkmaktadır. O halde bu çerçevede sanayileşmenin ve ona bağlı olarak ortaya çıkan kurumların, kurumsal yapıların bu büyük değişime bağlı olarak ortaya çıkardığı durumlar ile sorunların merkezi bir anlamda çalışmamızın odak noktasını oluşturmaktadır. Zira geleneksel olan toplumsal düzenden modern olana geçiş süreci toplumsal ilişkiler bağlamında yeniliklere sancılı da olsa uyumu getirecektir. İnsanların geleneksel olana bağlılıklarına karşın rasyonel olana, işbölümünü gerektirene sürüklenişlerinde *ne köylü ne kentli* benzeri bir durumun ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

2.2.1.1. Modernleşme

Modernleşme toplumsal bir süreçtir. Yukarıda ele alındığı üzere; Eski Yunan'da Eskiler (Ancients) ve Yeniler (Moderns) çatışması çerçevesinde kavramın ortaya çıkışı, etkisi altına aldığı tüm toplumların eleştirel yaklaşımlarında da olduğu üzere eski ile yeninin çatışması sonucu oluşan yeni bir toplumsal düzen olarak ortaya çıkmaktadır. Yani yeni bir toplumsal yapıya geçiş olarak algılanmaktadır. Ama anlaşılacağı üzere ortaya çıktığı Yunan toplumunda bile eski ile yeni arasında aşağılayıcı bir yıkımla ortaya çıkmaktadır. Bu yıkım eskinin tamamen dışlanması ile kendini var kılmaktadır.

“Alex Inkeles 'e göre modernleşme ferdi seviyede ortaya çıkan bir değişimdir. Bu bakımdan ferdin zihni durumu ile yakından alakalıdır. Bazı sosyologlar ise, modernleşmeyi gelenekli hayat tarzından daha karmaşık, teknolojik yönden ilerlemiş ve hızla değişen bir hayat tarzına doğru fertlerin yönelmesi olarak tanımlarlar. Ancak, gelenekli ile modernleşmeyi "anti-etikal zıt kutuplar" olarak görmek doğru değildir. Bazı durumlarda bu iki kavram birbirleriyle uyum sağlayabileceği gibi, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyebilirler de...” (Türkdoğan; 1988: 73-74). Anlaşılacağı üzere eskinin ortadan kalkarak yeni yandaşlarına yer açılması bağlamında olan bir yaklaşımdan uzak olarak eskinin kökten reddi aslında modernin kendi doğasıyla tam örtüşmemektedir. Zira eski

kendi konumuyla ihtiyaçlar dahilinde yeniye ortaya koyarken kendisinden verdikleriyle bunu mümkün kılmıştır. Aslında tümüyle reddiye aklı bir olay değil aksine ikisinin bir uyumu ya da etkileşimi de söz konusudur. Ama gelişen ve değişen toplumsal ve ekonomik şartlar yeniye geçişi bir anlamda gerekli kılmıştır. Yeni aslında bir yaşam düzeninden öte eskinin oluşan şartlar dahilinde yeniden yorumlanması olarak algılanmalıdır.

Görüldüğü üzere modernleşme olgusu ortaya çıkış sürecinde dahi toplumsal anlamda iki kutupluluğa sebep olmuştur denilebilir. Kaldı ki; içinde oluştuğu toplumlar dikkate alındığında, etkilediği toplumlardaki çatışmalara fazla bir tepki göstermek bu anlamda çok doğal dışı ya da normal ötesi olarak yaklaşmamayı gerekli kılsa gerektir. Çünkü, kendi toplumsal ve kültürel dinamikleri dahilinde oluşabilen bu tür çatışma ve toplumsal tepkiler farklı bir toplumda fazlasıyla olacak şeklinde beklenebilir.

“Modern toplum kavramıyla temellendirilen modernleşme süreci, başka bir deyişle, yeryüzünde, geleneksellikten modernliğe doğru ilk evrim Batı’da yaşanmış ve tamamlanmıştır. Bu süreçte önce, ticaretin canlanıp gelişmesiyle “feodal” ekonomik yapı yıkılmış; böylece canlanan “kent”lerde farklı bir hayat biçimi ve farklı bir kültür doğmuş; nihayet, simgesel olarak Fransız Devrimi ile “eski düzen”in kalıntıları kesin olarak tasfiye dilerek siyasi düzeyde modernleşme bütünleşmiştir.” (Köker, 1989: 17; Bayhan, 1997:129).

Modernleşme sürecinin bazı büyük unsurları vardır. Bunlar sosyologlara göre-daha önce de belirttiğimiz gibi-okuyup-yazma, kitle araçlarının patlaması, kozmopolitlik, değişme uzmanlarıyla sürekli temas (sosyal hareketlilik), empati, kanaat liderlerine danışma, basan güdüsü ve yeniliklerle temas sağlama olarak özetlenebilir. Bu da, modernleşmenin tek boyutlu olmadığını bize gösterir. Lerner, modernleşmenin temelinde şehirleşmenin bulunduğu kanısındadır. Ona göre, bir toplumdaki şehirleşme seviyesi belirli bir oranı (yüzde beşi) geçtiği zaman modern üretimin gerekliliği ortaya çıkar. Böylece modernleşme başlamış olur. Bunu okuryazarlık oranındaki artış izler. Okuryazar oranındaki artış, hem sanayileşmenin bir sonucu hem de onun gerçekleşmesi için gerekli bir husustur. Bunun ardından kitle iletişim (haberleşme) araçlarının etkisine girme süreci başlar. Son safha ise siyasi katılmadır. Lerner, bu dört değişken arasında çok yüksek bir korelasyon bulunduğunu tespit etmiştir (Türkdoğan; 1988: 76). Görüleceği zer çalışmamız dahilinde ele alınmakta olan ve modernlikle kendini ortaya çıkaran informel ilişkiler olgusu kendini yukarıda ifade

edildiği üzere doğalından kopuş ve kentsel yaşam alanlarındaki kendini arayış ile ifade edilebilir.

Bayhan modernleşme modelleri açısından iki dönem üzerinde durmaktadır. Klasik modernleşme dönemi ve modernleşmenin radikal bir eleştirisi ile temellendirilen yeni modernleşme dönemi (Bayhan, 1997: 130). Bu durum aslında Batının dışında gelişme çabası içinde olan toplumların izlediği ya da izlemek gereği hissettikleri yolların bir ayrımıdır. İçlerinde Gökalp'in de kısmen yer aldığı Klasik model teorisyenleri genel hatlarıyla batı medeniyetini kabul etmek, onun izlediği yolların geçerliliğine uymak olarak ifade edilebilirken yeni modernleşme dönemi ise bu durumu reddederek toplumların kendi yapılarına uygun olan yolların bir sentezi olarak gelişmenin yakalanmasının daha doğru olacağı gerçeği söz konusudur.

“Giddens’e göre modernleşme teorisi hatalı önermelere dayanmaktadır ve bir dereceye kadar Batı kapitalizminin dünya üzerindeki egemenliğinin ideolojik yönden savunulmasına yaramıştır.” (Giddens, 1993: 138; Bayhan, 1997:136). Buna göre, modernleşme teorisi tarihi, çizgisel olarak görmekte ve yorumlamaktadır. Ayrıca bu teoriye göre, Batılı dünyanın dışındaki dünyaların teknolojik gelişim kapasiteleri ve değerler dizgeleri son derece sınırlıdır. Bu nedenle, geleneksel değerler kurban edilmediği sürece, modern teknolojinin geliştirilebilmesi olanaksızdır. Bu hakim gelişme paradigması, olağanüstü ben-merkezci bir yaklaşım sergileyerek, Batılı toplum biçiminin cennet olduğunu ileri sürerek , Batılı toplumlarda özellikle bireylerin geçirdiği bunalımları hiç hesaba katmamaktadır.” (McPhail, 1991: 17-18; Bayhan, 1997: 137).

Görüleceği üzere Batılı bir tarihsel çizgi sürecinden geçilmesi yanlış toplumlara ciddi anlamda problemler içine itmiştir. Kaldı ki modernleşmeyi toplumsal bir süreç olarak algılamak değil ferdi zihniyette meydana gelen bir algılama olarak anlamak gerekmektedir. Şekli bir değişme değildir. İşte Türk aydınlarının içine düşmüş olduğu yanlış da budur. Toplumsal alanda bu durum “*biçimde*” bir farklılaşma olarak algılanmıştır. Bununla beraber modernleşme ile anlaşılan şekli bu süreç toplumsal birçok kurumun da gelişme uğruna şekli olarak kabullenilmesine sebep olmuştur. Tarihsel gelişme süreci sanki batı ile aynı biçimsellikle aşılacakmış toplumsal yanlışması gelişmekte ve kentleşmekte (ama kentlileşmemekte) olan ve de değerlerinden kopması zorunluymuş algısıyla kendine, özüne ve de doğasına uymayan bir durumla karşı karşıya

kalmıştır. Bu durum kendisini öteki gibi algılamasına sebep olmuş ve de kendini arayış sürecinde de bütünün biz olarak algılamak yerine kısmî olarak *biz* anlayışını haklı ve de doğru gibi benimsemeye başlamıştır. Bir yandan kendini içinde olduğu kurumsal yapıların gereklilikleri çerçevesinde var kılmaya çalışmakta diğer yandan ise kendini aramaktadır. *Gelişmiş olmak* uğruna tüm geleneksel değerlerini ötelemekte ve de farkında olmadan kendini kendi yapan o tüm değerlerini kaybetmektedir. Kendini arayışı içerisinde de yitirmiş olduğu toplumsal değerlerin yerine *kısmî* olarak kabullendiği *biz* için (iç dünyasında inanmasa bile) sunî değerler oluşturmaktadır. İşte oluşan bu değerler toplumsal anlamda değil cemaatsel olarak geçerli olduğundan toplumsal anlamda yozlaşmalara ve sorunlara neden olabilmektedir. Dönmezer'in de belirttiği üzere; cemaat ya da bir sistemin alt sistemlerindeki iyi işleyiş bütün için olumsuz sonuçlar doğurabilir (Dönmezer, 1984:230). Ortaya çıkacak *bizden* kavramı kurumsal yapılar içerisinde ister kamu isterse diğer örgütlerde işlevselliği sekteye uğratacaktır. Toplumsal ön gereklilikle var olan kurumsal yapılar, telafisi ağır tahriplere maruz kalabilmektedir. Modernleşme gelişme, yenileşme karşısında bir toplum akılcı, metodik ve kendi değerler sistemine uygun stratejiler ve yollar seçmelidir. Modernleşme eskiyle yeni yolların bir sentezidir.

Bilinen bir gerçek şu ki; endüstrileşme ile asla eskisi gibi olmayacak bir sürece girdi dünya. Bu durum, beraberinde bazı çevrelerce birçok değişim ve belki sorunu da beraberinde getirdi dense de; eleştirel boyutun dışında birçok yapıyı da beraberinde getirmiştir. İnsanoğlunun mutlu, huzurlu, doğal olan yaşamının karmaşılaşmaya başlamasıyla beraber belli bir sistematığın içine de girdiği söylenebilir. Zira, insanlar kendi doğal ortamlarında geleneksel ve basit yaşıyorlardı ama tarihsel açıdan bakıldığında kayıt altına alınmanın ve yapılacak olanların spontane değil belli kurallar içerisinde yapılmaya başlanması daha ziyade bu süreçle ortaya çıkmıştır denilebilir. Bu ifadelerle endüstrileşme öncesi dönemde herhangi bir düzenin olmadığı kesinlikle anlaşılmamalıdır. Asıl olan değişen hayat şartları ve hasıl olan yeni ihtiyaçlara karşı suni gibi görülen yapılanmaların gerekliliği olan düzenlemeler geleneksel dışında şekilleniyordu demek daha doğru bir tespit olacaktır. Kendi toprağını tek eden kişiler yeni geldikleri ortamlarda yeni yaşam tarzları ile farklı bir gereklilikler içinde yaşamaktaydılar. Her sabah belli saatte kalkmak ve zorunlu olarak başkalarının tayin ettiği çizgide gitmek gibi abartılı olsa da endüstrileşme insanları artık eskisi gibi yaşatmıyordu.

Çalışma dahilinde bu noktadan itibaren örgüt olgusu ile ilgili açıklamalar yapmaya çalışacağız. Örgüt, bilindiği üzere toplumun varlığı ile eş zamanlı bir olgudur. Toplumun ve bir arada yaşamının var olduğu her yer ve zamanda toplumsal ihtiyaçların karşılanması sebebiyle de var olmuştur. Ama formel ya da resmi örgüt kavramı tarihsel süreç açısından endüstrileşme sonrası kadar yaygın hale gelmemiştir. Farklı ihtiyaçları karşılamak gayesiyle (ister üretim, ister kâr, ister hizmet olsun) verimliliğin sağlanması bağlamında üzerinde düşünülmesi bu kadar gerekli olmamıştır denilebilir. En azından evsel üretim yerine ya da kendi ihtiyaçlarının tamamına yakını kendisi sağlayan bir yaşamsal düzenden kitlesel üretim ve başkalarının ürettiğine ihtiyaç duyma süreci karmaşıklaşan toplumsal yapının bu karmaşıklığını düzene sokma gereği bu durumu ortaya koymuştur.

Weber demokrasinin, hukukun, bilimin ve iktisadi sistemin Protestan ahlakının bir ürünü olduğunu söylemekte ve Batının malı olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda bunlara dayalı oluşan bürokratik yapılanmanın meydana getirdiği değerler ve şekillenmeler de batılıdır. Daniel Lerner de aynı iddiayı dile getirmektedir. Modernleşme teorilerinde gelenekli-modern ayrımını ileri sürmüşlerdir. Bu anlamda modernleşmek isteyen toplumun batılı norm ve değerlere uyum sağlaması gerekmektedir (Türkdoğan, 2005: 264–265). O halde, bizim toplumsal sistemimizde; kurumsal yapılarımızda da bu tip bir düşüncenin sonucunda değerler çatışması yaşanmak zorunda kalınmaktadır. Bir yandan geleneksel yapıdan uzaklaşma, diğer yandan içselleştirilmeyen değerler sonucunda ruhsuz (biçimsel) bir dış düzen ve haliyle kurumsal yapılarda problemler ortaya çıkacaktır. Aşırı rasyonalite ve salt kâr, verim amaçlı oluş ferdiyetçi olmayan toplumsal yapı bakımından Japonya benzeri bir içsel dinamik ile şekillenen bir düzen daha uygun olabilirdi. Kendine ve toplumuna yabancı denebilecek kurumsal yapılanmalar batılı anlamda ileri sürülen informel oluşumlar açısından; bilmediğini kavramak bağlamında daha masumane ama ciddi farklılıklar ortaya koyabilecektir. Ayrıca oluşturulmaya çalışılmış kurumsal yapılar kendileriyle beraber örgütsel aksaklıkları da beraberinde getirmişlerdir. Zira her toplumun olumsuz yönleriyle kurumsal yolsuzlukları olacaktır ama bu tip olguların topluma yabancı olarak ortaya çıkışı da başka açıklanamaz gibi görülmektedir.

O halde bu noktadan itibaren çalışmanın ana kavramlarından olan kurum ve daha da önemlisi buna bağlı olarak kurumsal yapının açıklanması ve çalışma kapsamında hangi anlam yüklenerek kullanılacağı konularının irdelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla aşağıda

kurum kavramına kısaca değinilerek ardından kurumsal yapılar ve somutlaşmış olan örgütsel boyutları ele alınacaktır.

2.2.2. Kurum

Birçok terim gibi kurum da bilimsel ve halk içinde kullanım açısından farklı tanımlamalar ortaya koymaktadır. Günlük konuşmalarımızda toplumsal ihtiyaçların karşılanmasını amaçlayan "kuruluş"lara kurum denmektedir. Ama sosyolojik açıdan kurum bir kişi, bir grup ve de bir mekan değildir. Kültürün bir kısmıdır, insanların yaşam tarzlarının örüntüleşmiş bir parçasıdır. Bir başka deyişle çoğunluğun paylaştığı davranış örüntüleridir. Kurum, kültür normlarının yerleşmiş, belli ve sürekli tatmin yollarıdır (Krech, 1983: 127). Diğer bir ifadeyle ihtiyaçları karşılama biçimleri veya yollarıdır.

Kurumun tam bir tanımının yapılabilmesi için belli özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Buna göre de kurumun temel öğeleri şunlardır (Fichter, 1994:111):

- a) Kurumlar belli bir amacı gerçekleştirmeye yöneliktirler.
- b) Söz konusu ihtiyacın gerçekleştiriliş biçimi oldukça süreklilik kazanmıştır.
- c) Kurumlar gerek alt kurumlarıyla gerekse diğerleriyle yapılanmış, örgütlenmiş ve eşgüdümlemişdir.
- d) Her kurum diğerleriyle yakından ilişkili (eşgüdümlemiş) olmasına rağmen kendi alanında biricik bir yapıdır. Bir başka deyişle temel kurumlar bir "görelî bağımsızlığa" sahiptirler.
- e) Kurumlar zorunlu olarak değer yüklüdürler. Çünkü kültürün normatif kodlarını ihtiva ederler.

Bütün bu nitelikler göz önünde bulundurulursa ortalama şöyle bir tanım yapılabilir: Kurum, sosyal kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmış, süreklilik kazanmış, eşgüdümlemiş oldukça onaylanmış ve yaygın sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısıdır.

Tatar ise kurumu, “sosyal hayatın icaplarından biri olarak toplumun ihtiyaç, arzu ve hisleri doğrultusunda, sürekli ve tedrici olarak değişen, bütünleşme ve çatışma şeklinde beliren, bu yönleri ile topluma adete hayat veren, norm, değer ve müşterek davranışlar gibi cevherlerden müteşekkil bir ruhtur. Kuruluş ve birlikler ise bu ruhun cismanileşmiş halidir” şeklinde tanımlamaktadır (Tatar, 2005:50).

Tanımlamalardan yola çıkıldığı zaman kurumun toplumsal ihtiyaçlar bağlamında ortaya çıkan ilişkiler bütünü olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmanın sosyal ilişkiler boyutu dikkate alındığında kurumsal yönü daha bir netlik kazanmaktadır. Çalışmada kurum kavramı bu sosyal ilişkiler bütünü dahilinde ortaya çıkan örüntülerin cismanileşmiş olan yönüyle alakalı olarak sosyal ilişkilere bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır. Yoksa ki; sadece kurumlar soyut olan yönleriyle ele alınmakla ya da salt örgütsel olarak gurup veya birlikler bağlamındaki kuruluşlar olarak irdelenmekle kurumlar içerisinde yer alan ve örüntüyü sağlayan ilişkiler izdüşümsel olarak ele alınmaktan öteye geçmeyecektir. Şu halde; çalışmada kurumların cismanileşmiş olan haline atfen kurumların şekillenen durumları ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Kurum kavramının kısaca burada açıklandığı noktadan hareketle kurumsal yapı kavramı üzerinde durularak kurumsal yapıları meydana getiren ilişkiler örüntüsünün rolü ve yapı üzerindeki etkilerinin daha somut anlaşılması sağlanmalıdır.

2.2.2.1 Kurumsal Yapı

Kurumsal yapı ile anlatılmak istenen durum anlaşılacağı üzere kurumların meydana getirdiği bir birliktelik iç içelik veya daha net bir ifadeyle birbirine bağlı olan kurumsal ağdan bahsedilebilir.

Bütün yönüyle toplum, kurumsal ruhun cismanileşmesidir. Bu çerçevede toplum dairesi içerisinde bulunan kurumlar bir yapı meydana getirmekte olup, yapıyı meydana getiren kurumlar birbirinden kopuk ve tamamen bağımsız değildir. Tek tek kurumların birbiriyle temasta oldukları müşterek bir alan bulunduğu gibi bütün kurumların odağı olan bir ortak alan da mevcuttur (Tatar, 2005: 62).

Toplumun tümünü durağan bir halde düşünemeyeceğimiz gibi kurumlarında bu anlamda çizgilerinin ve alanlarının ayrı, net ve kesin bir hat dahilinde olmayacağını da ifade edebiliriz. Bu durumda tüm kurumların birbirine etki durumunda olduğu gayet açıktır. O halde; herhangi bir kurumu irdeleme durumunda diğer tüm kurumları da dikkate almak gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. İşte bu durum çakışan tüm ilişkisel örüntüleri de kurumsal yapıyı meydana getirmektedir.

Kurumların bu durumu herhangi bir diğerinde oluşabilecek bir değişim veya aksaklığın diğerlerini de etkileyeceği şu ya da bu şekilde etkilerini olabileceği sonucu

ortaya çıkacaktır. Örneğin ekonomi kurumunda oluşabilecek bir farklılaşmanın toplumsal düzen içerisinde diğer tüm kurumlara da yansımalarının olabileceği ifade edilebilir.

Norm, değer ve müşterek davranışlar gibi cevherlerden müteşekkil ruh olarak tanımlanabilen kurumlar farklılaşma, zayıflama, değişim gibi olguları onları cisme bürünmüş olan birlikler veya örgütlerde görmek mümkün olacaktır. Bahsedilen ilişki ve davranış örüntüleri de bu yapılar dahilinde ete kemiğe bürünecektir. O halde cismanileşmiş olarak bulunan kurumların oluşturmuş olduğu yapılara da bu anlamda kurumsal yapıların cismanileşmiş durumu demek yanlış olmayacaktır. Bu yapılarda meydana gelebilecek olumsuzluklar diğer bütünü de olumsuz halde etkileyecektir. Günümüzde ekonominin tüm toplumlar açısından hayati önemi gayet açıktır. Bu kurumun işlevi açısından ortaya çıkmış olan bir yapılanmada meydana gelebilecek bir değişim elbette ki bu kuruma bağlı olarak diğerlerini de etkileyecektir. Büyük bir bankanın battığını düşünecek olursak, o toplum içerisinde oluşabilecek tüm çalkalanmalar diğer tüm kurumları da olumsuz olarak şekillendirecektir. Yönetimde olan siyasi yapı kan kaybedecek, o bankada hesabı bulunan ve kıt kanaat biriktirdiği parasını yitiren bir kişinin aile yaşantısı da olumsuz etkilenecektir. Durumun, daha buna benzer çok zincirleme etki meydana getirebileceği ifade edilebilir.

Çalışma açısından dar anlamda herhangi bir kurumun ve buna dayalı olarak ortaya çıkan cismani halindeki örgüt veya birlikler dahilinde meydana gelen ilişki alanla alakalı olarak yansımalar yine bahsedildiği üzere bu geniş örüntüler ağı içerisinde ele alınmak istenmiştir. Zira çalışmada yer alan kamu kuruluşları ne salt olarak ekonomik ne de salt siyasi kurum dahilindeki cismi oluşumlardır. En az ikisinin kesişim alanında bulunmaktadır.

Kurumsal yapılara yansımaları bağlamında informel ilişkilerin ele alınışı; cismani görüntüleri olan kurumların içerisinde cereyan eden ilişkilerin tüm toplumsal düzen içerisindeki durumları irdelenmek düşüncesiyledir. Davranış ve ilişkiler ancak cismi oluşumlarda gözlemlenip açıklanabilir. Bu anlamda oluşabilecek tüm formasyonların bir şekilde kurumlara ve bir ağ olarak niteleyebileceğimiz kurumsal yapılara da yansımaları olacaktır.

O halde; bu davranış veya ilişkisel olguların kurumsal yapılara yansımalarını tayin için somut haldeki şekilleri olan birlikler yani örgütlerin ne olduğu konusu da açıklığa kavuşturulmalıdır.

İşte bu noktadan itibaren örgüt tanımlaması ve resmi örgütlenmeler konusu açıklanmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda bu örgütsel yapılar içerisinde kendisine de yabancılaşmanın çıkar yolunu arayan toplumu ve kurumsal yapıların içerisinde yer aldığı toplumsal düzeni oluşturanların bir anlamda ortaya koydukları informel yapılanmalar ya da kurumsallaşmalar anlamlandırılmaya gayret edilecektir.

2.2.3. Örgüt

Geleneksel halde yaşayan insanlar ihtiyaçlarını topyekun halde karşılardı. Bir kimsenin ihtiyacı yakında olanlarca karşılanmaya çalışılırdı. Kişiler doğumlarından tutun da yaşamlarına, eğitimlerine çalışmalarına ve hatta ölümlerine kadar tüm işleri bir arada kendi içlerinde yapar ve de bir anlamda kendi kendilerine yeter bir durumda yaşarlardı. Belki bir yerde bugünkü yaşamsal ihtiyaçlar kadar karmaşık ihtiyaçlar listesi yoktu önlerinde. Hastalandıklarında geleneksel yöntemler uygulanır, doğumlarında tecrübeli-yaşlı bir kadın bu işi görür, giyeceklerinin kendi aralarında hazırlar, karınlarını doyurmak için birlikte üretip kazanırlardı. Eğlenmek için bile kendi içlerinde geleneksel törenler onlara yeterdi. Ama kentleşme, sanayileşme ve modernleşen dünya insanoğlunu ait olduğu alandan kopardığı gibi ihtiyaçlarını karşılama açısından başkalarına da mecbur kıldı. Yaşayan toplulukların hemen hiç biri elinin tersiyle varolan ya da sahip olabildiği halde reddeden Amishler gibi kapalı halde yaşamıyor artık. İnsanlar her şeylerini kendileri karşılamıyorlar. Kendileri gibi başkaları içinde üretiyor ve kendisine de başkalarınca üretiliyor her türlü gereksinim. Sadece kendi bildiği işi yapmak ile yükümlü kılınan insanoğlu az bildiğini ise daha iyi bilenden elde etmek gibi bir sürece girmiştir. Kaldı ki yaşam alanında tüm yapılıp edilenler, üretilenler, alınıp satılanlar, borç ve alacaklar bir kayıt sistemini gerekli kılmaktadır. Kurulan bir küçük devlette bile alınacak verginin hesabı ve kaydı bilinmek zorundadır.

İşte birçok yönüyle anlatmaya çalıştığımız cemiyet halinde yaşam şartları insanları başkalarına muhtaç ve bu muhtaçlığı düzenleyecek sistemler geliştirmesini gerekli kılmaktaydı. Bu anlamda belirli amaçlar için bir araya gelinmesi söz konusudur. “Örgüt,

toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir” (Başaran, 1984: 54). Giddens ise şu şekilde tanımlamaktadır; ‘Bir örgüt kişilerden bağımsız temeller üzerine yapılmış büyük bir insan topluluğudur ve belirli hedeflere ulaşmak için kurulmuştur, bir hastanedeki hedef hastalıkları iyileştirmek ve başka tıbbi bakım olanakları hazırlayıp sunmaktır’ (Giddens, 2000: 305). Geçekten de Giddens’in belirttiği gibi; örgütler geleneksel ya da modern toplumlarda olsun veya ilkel ya da gelişmiş olsun tüm hayat boyunca; bzi dünyaya getirmenin yanı sıra başından sonuna kadar dünyadaki gelişip yaşamamızı sağladıkları gibi öldüğümüzde de bizi bu dünyada uğurlarlar.

Varsayalım aklınıza gelebilecek herhangi bir şeye ihtiyaç duydunuz; bir bilgiye gereksiniminiz var işte bu noktada da sizin bu isteğinizi karşılayacak olan bir örgütlenme söz konusudur. Devletlerin var olduğu günden beri bilgi ki isterse teknik ya da benzer bilgi olsun, kayıt altında tutulma sayesinde ihtiyacınızı karşılamaktadır. Yoksa ki örgüt sadece yeme-içme gibi basit gereksinimlerimizle sınırlı değildir. İşte devletin bu anlamdaki kayıtlarının tutulması da örgütsel olarak var olabilmektedir. Eski Mısır’da Nil nehrinin taşma dönemlerinin kayıt altına alınarak, tutulan kayıtlara göre oluşturulan bilgi birikimi yeme –içme açısından gerekli tarımsal faaliyet gereksinimlerini mümkün kılabilmiştir. Gelişen, büyüyen ve çağı çerçevesinde modernleşen tüm topluluklar, bunlara dayalı olarak gerek mal gerek nüfus gerekse birçok alanda tutulması gerekli kayıtların yanı sıra toplumsal anlamda birçok kurumsal ve de örgütsel yapılanmaları beraberinde gerekli kılmıştır. Uluslar arası standartların ilk örneği olarak görülebilecek *ahilik* teşkilatının yapılanması da, toplumsal ihtiyaçlara dayalı olarak oluşmuş örgütlenmelerdir. Gurvitch’e göre de; ‘örgütler önceden belirlenmiş kolektif davranış örüntüleridir. Örgüt, standardize olmuş, kalıplaşmış, rutin hale gelmiş kurallar ve davranışlar bütünüdür ‘(Çelebi, 1983: 34).

“Örgüt kelimesi aynı zamanda **örgütlenmiş bir grup** anlamına da gelebilir. Örgütlenmiş bir gruptan söz ederken eşgüdülmüş ilişkilerin bir örneğini anlatmış oluruz düşüncemizde gözlemlenebilir sınırları olan belirli bir grup vardır. Söz konusu insanlar gelip gidebilirler, fakat eğer ilişkiler üyelerin değişmesine rağmen devam ediyorsa bir örgüt var demektir.” (Lundberg vd., 1970: 426). Aytaç da örgütler için genel olarak şu şekilde tanımlama yapmaktadır: “Öz olarak ifade etmek gerekirse, örgütler, belli amaçlara

ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler. Örgütler, farklı şekillerde; açık/kapalı örgütler, biçimsel/biçimsel olmayan örgütler, resmi/resmi olmayan örgütler vb. şekillerde sınıflandırılmaktadır.” (Aytaç, 2004: 191).

Örgüt tanımlamalarının hemen hepsinde belirli bir amaç ve bu amaç etrafında bir araya gelmiş insanlar topluluğundan söz edilmektedir. Bu anlamda; insanoğlunun var oluşu ve birlikte yaşaması ile eş zamanlı olarak örgüt olgusunun var olduğunu ifade edebilir. Ama bizim bugünkü anlamdaki örgütlerin daha ziyade modern örgütler olduğunu belirtmekte yarar vardır. Şöyle ki; bütün toplumlarda –ister basit ister karmaşık toplumlarda- örnekleri gösterilebilir. İnsanların bir araya gelip yaşamaya başlaması ve de devletin oluşmasıyla toplumsal anlamdaki düzen ve ihtiyaçların sağlanması ya da en azından yönetimin gerçekleştirilmesi için örgüt varlığı kaçınılmaz olarak vardır. Bilinen belgelerle en eski uygarlıklar olarak bilinen Çin ve Eski Mısır medeniyetlerinin yönetim sistemleri en eski örnekler olarak gösterilebilir. Bu haliyle ilk örgütlenmelerin biçimsel ya da resmi örgütlenmeler olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Sanayileşme, kentleşme, ulus devletlerin ortaya çıkması vb. birçok faktörün etkisiyle örgütlenmeler de çeşitlilikler göstermiş ve iyice kompleks hal almıştır. İnsanlık tarihi boyunca ilk örneklerine resmi anlamda rastladığımız örgütler artık sosyo-ekonomik faktörler ve değişimler neticesinde resmi kimliğinden bir nebze ayrılmış ve sivil alanda da varlığını göstermiştir. Eski devlet düzenlerinin değişmesine bağlı olarak siyasi alanda da örgütler ortaya çıkmaya başlamışlardır. Kısmen, resmi olan yapılarında farklılık arz etseler de o yapılanmaların tecrübelerinin de etkisiyle ve gereklilik neticesinde tam anlamıyla resmi olmayan yapı halinden bahsedilemez. Zira; örgütlerin bir düzeni, hiyerarşisi, koordinasyonu olmalıydı ve bu da ister resmi, ister resmi olmayan tüm örgütlerin ortak noktasıdır. Örgütler açısından isterse gayri meşru olsun, bu durum aynıdır.

Tüm değişimlere dayalı olarak sanayi örgütlerinden, fabrikalardan işletmelerden, siyasi partilerden, sivil toplum kuruluşlarından, askeri yapılardan, adli örgütlerden, hastanelerden, sosyal güvenlik örgütlerinden, okullardan, eğlence kurumlarından vb. bahsedilmesi doğru bir tespittir. Söz konusu tüm bu örgütler bilimsel gelişmelerin ve bilginin de etkisiyle yeniden yapılanmıştır. İnsan ihtiyaçlarını karşılanmak anlamında düşünülecek olursa kurumların soyut boyutuyla bunları karşılama gücünün somutsal

göstergesi olan örgütlere *kurumsal yapılar* demek yerinde olacaktır. Bu kurumsal yapılar son yüzyılların gelişme trendi dikkate alındığında Batı medeniyetine dayalı olarak gelişmiş ve Batı kökenli olarak örgütsel yapılanmaların oluşumu ve gelişimi öne çıkmıştır. Bu durum da tüm toplumsal düzeylerde Batı menşeli örgüt modelleri ve tipleri yapılandırılmaya çalışılmıştır. Bu durum toplumsal ve kültürel farklılıklara bağlı olarak bazı problemleri beraberinde getirmiş olsa da modeller bu çerçevede şekillenmiştir. Özellikle sanayileşmenin ve gelişen ticari ve finansal sektörün kurallarının ve şeklinin Batı tarafından oluşturulmuş olması birçok örgütsel yapıların da bu örneklere dayalı olarak diğer toplumlarda oluşturulmasıyla sonuçlanmıştır. İşte bu durum da o toplumlar için sosyo-kültürel altyapı farklılığına bağlı olarak problemleri de beraberinde getirmiştir.

Sanayileşme, ticaret vb. faktörlerin etkisiyle şekillenip tüm toplumlarca oluşturulan bu kurumsal yapılar o toplumların siyasi yapılanmasını ve devlet örgütlenmesini de belli ölçülerde etkilemiş; toplumsal yapıya uygun sentezin oluşturulması yerine aynen uygulamalar –topluma göre düzenlemelerin yapılması yerine var olan yeniliklere göre toplumun uydurulması- toplumsal yapılarda da problemler çatışmalar yaratmıştır. Kaldı ki; bu yapılanmaların sanayileşme gibi faktörlerin etkisiyle içinden çıktığı toplumlarda yarattığı sorunlar dikkate alındığında, diğer toplumların yaşadıklarının neler olabileceği net bir şekilde anlaşılabilir.

2.2.3.1. Örgüt ve Sosyo-Kültürel Açılımlar

2.2.3.1.1. Örgüt Kültürü

Latince *colere* veya *cultura* kelimelerinden geldiği kabul edilen ‘bakmak’ ve ‘yetiştirmek’ anlamına gelen kültürle ilgili sayısız tanım mevcuttur. Bunun asıl sebebi bu kelimeyle ilgili olarak yapılmış olan tanımların birçok bilimsel sahada farklı olarak tanımlanmasındandır. Farklı bilim dalları açısından değişik anlamlar yüklenmiştir kavrama.

Sosyal bilimciler kültür terimini kullandıklarında, gündelik konuşmaların içerdiğinden daha az kısıtlayıcı bir kavramdan söz etmeye eğilim göstermiş olurlar. Sosyal bilimde kültür, insan toplumunda biyolojik olarak değil, toplumsal araçlarla aktarılıp iletilen her şeyi anlatır. Oysa bazen kültürün yaygın kullanımının yalnızca sanatlarla sınırlı kaldığı göze çarpmaktadır. Bazı hayvan davranışları şimdilerde kimi primatların da en

azından kültürel yeteneklere sahip olduklarını iddia etmelerine rağmen, kültür, insan toplumunun sembolik ve öğrenilmiş yönlerini anlatan genel bir terimdir (Marshall, 1999: 442).

Kültürü fonksiyonel açıdan ele alan Taylor'a göre kültür, bilgiyi imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 1991: 117; Akıncı, 1998. 31).

“Formel bir örgütlenme içindeki toplumsal ilişkileri karakterize eden değer, norm ve eylem modelleri. Bazı düşünürlerce ‘kurum kültürü’ diye de adlandırılan örgüt kültürü kavramı, 1980’lerde Britanya ve Amerikan kaynaklı bir dizi iş ve kurum yönetimi metinleriyle birlikte ön plana çıkmıştır” (Marshall, 1999: 563). Bu kavram çeşitli disiplinlerce tanımlanmaya çalışıldığı için farklı tanımlamalara neden olmuştur. Bu tanımlamaların bir kısmı şu şekilde verilebilir.

Alvesson örgüt kültürünü ‘kurum tarafından benimsenen değerler’ olarak tanımlamaktadır (Alvesson, 2002: 16). “Killman ve arkadaşları örgütsel kültürü, paylaşılan değer, inanç, felsefe, ideoloji, beklenti, tutum ve normların bir bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Sapienza ise, örgütsel kültürü kısaca, ‘paylaşılan inançlar sistemi’ olarak tarif etmektedir” (Aytaç, 2004: 194).

Örgüt kültürü, örgütte insanların nasıl davranması ve diğerini nasıl etkilemesi gerektiğini şekillendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir (Armstrong, 1990: 206). Grint ise bu kültürün bireysel olmaktan öte şu şekilde ifade etmektedir: “Kültürü organizasyonu bir arada tutan bir madde olarak ele almaktan ziyade, onu sosyal aksiyonun bir sonucu olarak kabul etmek daha uygun olacaktır. Yani, kültür örgüt içindeki kişilerin spesifik şekillerde, hareket etmesine neden olmaz, daha çok aksiyonun bazı şekillerini, "resmi" organizasyon kültürünün temsilcisi, bazı bireyler tarafından yaratılmıştır” (Grint,1998: 157).

Buradan hareketle örgütlere giren insanlara birtakım değer ve inançlar öğretilir. Örgüt içerisinde nasıl davranacaklarından tutun da örgüt faaliyetlerinde ve çalışmalarda neler yapacaklarını, nasıl yapacaklarını karşı karşıya kaldıkları bu değerler ve ilkeler sistemi sayesinde öğrenirler. Bu anlamda tüm örgütlerin fonksiyonuna bağlı olarak

şekillenen işleyiş ve zihniyeti mevcuttur. İşte üyeler de örgüte dahillerinde buna uymayı kabullenmiş olarak uygun davranmak zorundadırlar. Örgüt kültürü tüm üyelerine ortak bir algılama şeklini meydana getirme hakkına da sahiptir. Bu şekilde örgüt işlevine göre ortaya çıkan bu ortak algı platformu işlerlik bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu düzen üyelerin birer örgüt insanı olmalarını sağlar ve bu duruma uygunluk düzeylerine göre yaptırımlara da maruz kalabilirler.

Çok çeşitli tanımlamaları yapılmış olan örgüt (kurum) kültürü açısından resmi bir tanım yapmak gerekirse; bu konuda birçok çalışmalar yapmış olan Schein'in tanımlamasına burada yer vermek uygun olacaktır. 'Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında bulduğu ve olumlu sonuç verdiğini kabul ettiği, bu sebeple de bu durumu anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yenilere öğretilmesi gerekli temel varsayımlar modelidir' (Schein, 2004: 13).

Genel olarak örgüt kültürü; örgütün işlevini yerine getirmesi amacıyla örgüt içerisinde kendiliğinden oluşan ya da işveren/yönetici tarafından şekillendirilen ve ilkeleri ortaya konularak üyelerce içselleştirilmesi ve örgütün amacına yönelik tüm davranış ve eylemlerin ortaya çıkmasını sağlayan kültürel öğeler bütünü olarak ifade edilebilir.

Çalışmamız açısından kavram; örgüt ya da çalışmamızda isimlendirdiğimiz şekliyle kurumsal yapıların içerisinde oluşan örgütsel kültürlerin çalışan açısından ne gibilere etki ettiği noktasından hareketle durum tespitine dayalı değerlendirmeler yapmaktır. Herhangi bir örgüte katılan birey 'idealist' fikirlerle başlar ön kabulüne dayanarak, örgütte oluşan kültürel yapının nasıl etkide bulunduğu önem arz etmektedir. Zira birey örgüt içerisinde bu idealizminden bir şeyler yitirmiş midir, yoksa aksi şekilde ona bir şeyler kazandırmış mıdır? Örgütsel kültürün unsurlarından biri olan informel ilişkilerin kurumsal yapıya nasıl etkileri ve yansımaları olmaktadır? İşte bu noktalardan hareketle çalışmamız dahilinde örgüt kültürü irdelenecektir.

Örgüt kültürü açısından ele alınması gerekli olan bir kavram da "*öğrenilmiş çaresizlik*" ya da "*öğrenilmiş acizlik*" kavramıdır. Psikolojik bir kökeni olmakla beraber kavram örgütsel bir yapı içerisinde ele alındığından örgüt kültürü bağlamında tanımlanmak durumundadır.

Bazı organizasyonlarda çoğu zaman çalışanlar gördükleri ve bildikleri yanlış uygulamaları raporlamaktan kaçınırlar. Geçmiş tecrübeleri dikkate alarak çalışanlar, üst yönetimle konuşmanın hiç bir işe yaramayacağını, aksine olumsuz sonuçlar doğurabileceğine inanırlar. Açık kanıtlara dayanan ve dahası organizasyon içinde herkesin bildiği ve gördüğü yanlış uygulamalardan rahatsızlık duyan ve bu yanlış uygulamalara son verilmesini isteyen bazı çalışanlar seslerini duyuramadıkları için adeta kahrolurlar ve deyim yerindeyse bir “*öğrenilmiş çaresizlik*” sendromu içerisinde kıvranıp dururlar (Aktan, 2006: 8–9).

Psikolojide kullanılan terimlerden birisi olan öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness) şunu ifade etmektedir: Önceki tecrübelerinde istenilen sonucun ortaya çıkmasını sağlayamayan ve davranışları ile bir sonucun ortaya çıkışını kontrol edemeyeceğine (başarısız olacağına) inanan bir insan, gelecekte davranışlarıyla sonucu kontrol edebilecek dahi olsa, sonucu kontrol etmesini mümkün kılacak davranışları göstermeyecektir. Araştırmalar, davranışlarıyla sonucu kontrol edemeyen organizmanın başlangıçta hareketsiz kaldığını, denemeler ilerledikçe, edilgen hale geldiğini (pasifleştiğini) ve ilerleyen safhalarda durumun; davranış-sonuç ilişkisi bakımından tam bir çaresizlik/acizlik halini aldığını ortaya koymaktadır. İnsan kontrol edemeyeceği olumsuz sonuçlarla karşılaştığından güdüsel, bilişsel ve davranışsal yetersizlik örnekleri ortaya koymakta ve bunu izleyen bir başka zamanda olumsuz sonuçlanan tecrübeye benzer, fakat sonucun kontrolü mümkün olduğu koşullarda gereken davranışları göstermemekte, ya da bunda yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlarla tanımlanan tutum ve davranışlar, “*öğrenilmiş çaresizlik*” ya da “*öğrenilmiş acizlik*” olarak ifade edilmektedir. Bazı çalışanlar iş yerinde kendini sürekli psikolojik şiddetin baskısı altında hissettiği halde, zaman ayırıp bu baskının nedenini araştırmak için çaba göstermediği gibi, zamanla bu baskıyı sindirir ve sıradan bir örgütsel tutum ve davranış olarak görür. Bu tür bir uyum “*öğrenilmiş acizliktir*”. (Tutar,2004:140; Aktan, 2006: 9–10).

Psikoloji literatüründe öğrenilmiş çaresizlik sendromunu açıklamakta kullanılan en yaygın örnek elektrik şoku hikâyesidir: “*Kedi, köpek veya tavşan gibi herhangi bir hayvanı, öyle bir duruma sokun ki, hayvan ne yaparsa yapsın belli zamanlarda acı veren bir elektrik şokuyla karşılaşsın. Bu durumu bir saat kadar devam ettirdikten sonra ortama, hayvanın dokunmakla şoktan kurtulacağı bir mekanizma koyun. Şoktan kurtulma olanağı*

veren yeni mekanizmadan da hayvanın ilginç bir şekilde şok aldığını, bunun şoktan kurtulmada işe yarayıp yaramadığı çaba göstermediğini sanki “ne yapayım, elimden hiçbir şey gelmez, kaderimin yazısı olan elektrik şokundan kurtulmam olanaksız” anlayışı içinde hareket ettiğini görürsünüz. Öte yandan, daha önce elektrik şoku verilmemiş başka bir grup hayvanı aynı ortama koyarsanız elektrik şokundan kurtulmayı hemen öğrenir.” (Cüceloğlu; 1992:317.)

Öğrenilmiş çaresizlik konusunda en iyi örneklerden bir diğeri “beş maymun hikâyesi” ise şöyledir: “Kafese beş maymunu koyarlar; ortaya bir merdiven ve tepesine de muzları asarlar. Her bir maymun merdivenleri çıkararak muzlara ulaşmak istediğinde, dışarıdan üzerine soğuk su sıkarlar... Her bir maymun aynı denemeye giriştiğinde buz gibi soğuk suyla ıslatılır. Bütün maymunlar bu denemeler sonunda sırlıklam ıslanırlar. Bir süre sonra muzlara hareketlenen maymunlar diğerleri tarafından engellenmeye başlanır. Suyu kapatıp maymunlardan biri dışarı alınıp yerine yeni bir maymun konulur. Yeni gelen maymunun ilk yaptığı iş muzlara ulaşmak için merdivene tırmanmak olur; fakat diğer dört maymun buna izin vermez ve yeni maymunu döverler... Daha sonra ıslanmış maymunlardan biri daha yeni bir maymunla değiştirilir... Ve merdivene ilk yaptığı atakta dayak yer... Bu ikinci yeni maymunu en şiddetli ve istekli döven ilk yeni maymundur! Islak maymunlardan üçüncüsü de değiştirilir. En yeni gelen maymun da ilk atağında cezalandırılır. Diğer dört maymundan yeni gelen ikisinin, en yeni gelen maymunu niye dövdükleri konusunda hiç bir fikirleri yoktur... Son olarak en bastaki ıslanan maymunların dördüncüsü ve beşincisi de yenileriyle değiştirilir. Tepelerinde bir salkım muz asılı olduğu halde artık hiç biri merdivene yaklaşmamaktadır... Neden mi? Çünkü burada işler böyle gelmiş ve böyle gitmektedir kanaati tüm maymunlara yerleşmiştir.” (Aktan, 2006: 10).

Özetle, organizasyonlarda etik dışı, meşru olmayan ve illegal davranış ve eylemlerin ortadan kaldırılmasını engelleyen önemli faktörlerden birisi organizasyon içerisindeki kurumsal kültürde dal-budak salmış “öğrenilmiş çaresizlik” sendromudur.

2.2.3.1.2. Örgütsel İletişim

İletişimin tanımı üzerine ortak bir görüş birliği olamamasına karşın, en genel ifadeyle iki varlık arasında bilgi alışverişi olarak ifade edilebilir. İletişimin bu kısa ifadesi için iki varlık terimleri insan dışılık da belirtmektedir. Zira günümüzde teknolojik bir çok

araç gereç farkında olmasak; her daim dikkat etmesek de bir veri alışverişi içerisinde çevremizi kuşatmış durumdadır.

İletişim kavramı sosyal içerikli olarak ele aldığımız da insan faktörüne bağlı olarak en azından anlaşılma, farkında olma gibi olguların da ortaya konulması gerekmektedir. Mutlu kavramı “İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da guruptan diğerine (ya da diğerlerine) bilginin fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir” şeklinde tanımlarken. Bir diğer tanımında ise, “iletişim katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir” demektedir (Mutlu, 1994: 98).

Örgütsel iletişim, en az iki insanın bir amaç dahilinde bir araya gelerek örgüt işlevine yönelik çalışabilmeleri için, aralarında gerekli işbirliği ve uyumlarını oluşturabilmede bir faktör olan, resmi ve resmi olmayan yapılarıdaki anlam yüklü her türlü insan etkinliğinin paylaşımıdır (Karakoç, 1989: 83).

Örgütsel iletişim değişik şekillerde olabilmektedir. En genel ayrımıyla sözlü ve sözsüz olarak ifade edilebilir. Sözlü ifadeler sözel ya da yazılı olarak bilgi aktarımını ifade ederken, vücut dili, jest, mimik gibi yüz ifadeleriyle bilgi aktarımıdır. Bunun yanı sıra, kurumsal yapılarda bir resmi olan iletişim söz konusudur, bir de yazılı kurallar ve mesleki iletişimin haricinde oluşan informal iletişim söz konusudur. İnfornel iletişim, örgüt içerisinde bireyler arası, mesleki dışı, yüz yüze meydana gelen iletişimdir (Bennett, 1994: 182; Akıncı, 1998: 127). Bu iletişim türü kurumsal yapıya, formel yollarla sağlanamayan öğrenme/sosyalleşme, işgörenlerin boşalma ve kanış, birlik ruhu kazandırma, bürokratik tikanıkları açma imkanları sağlamaktadır.

2.2.3.1.3. Örgütsel Sosyalleşme

Sosyalleşme, insanı içinde yaşadığı sosyal sistemin iştirakçi üyesi haline getiren süreçtir (Dönmezer, 1984: 141). Birey doğumunda sosyal bir varlık değildir ve bunu yaşamı süresince öğrenir. İşte öğrenim sürecinin tamamı bireyin toplumun ya da insanlığın bir ferdi olması sürecinin tamamını ifade etmektedir. Sosyalleşme ile toplumun öğrenilen kültürü yeni kuşaklara aktarılma üzere yeni taşıyıcılarına aktarılır. Dollard’a göre sosyalleşme yeni bir kişinin gruba eklenmesini ve toplumun kendi yaş ve cinsiyetindeki kişiden beklediği şeyleri yerine getiri bir kişi olmasını sağlayan süreçtir (Dönmezer, 1984:

141). O halde sosyalleşme toplumun kişiden beklendik, istendik bir kalıba girmesi anlamını taşımaktadır.

Erkal'e göre sosyalleşme, bir sosyal olgu olarak ferdin doğuştan itibaren toplum üyeliğini kazanmasında geçirdiği safhaların tümüne verilen addır (Erkal, 1983: 61).

İnsanların bir toplumun aktif bir üyesi haline gelmesi doğal olarak gerçekleşmez. Bir başka ifadeyle insanlar statü ve rollerin içine doğal bir şekilde girmezler, bu yönde onların sosyalleştirilmesi gerekir. Bu anlamıyla sosyalleşme bireyin kültür içerisine dahil edilme sürecidir ki bu süreç ortak sosyal hayatın gerçekleşmesini mümkün kılar (Linton, 1974. 195; Türkkahraman, 2006: 66).

Feldman, sosyalleşmeyi, bireylerin örgüt dışından örgüte ve örgüt üyeliğine katılmaları/transfer olmaları süreci olarak tanımlamıştır (Feldman, 1981: 317).

Schein'e göre örgütsel sosyalleşme, ipuçlarını öğrenme, doktrine etme ve yetiştirme, örgütte ya da bir alt birimde önemli olanları çalışanlara öğretme sürecidir (Schein, 1983: 192; Balcı, 2000: 2-3). Örgütler eski kişisel değerlerin yok edilerek, örgüte katılanları yeni değerleri öğrenemeye hazır duruma getirecek olaylar dizisi yaratarak sosyalize etmeye çalışırlar. Bu yok etme ya da çözme süreci, çoğu zaman sıkıcıdır ve bu yüzden bu sürece katılmak güçlü bir güdülenmeyi ya da güçlü örgütsel baskıları gerektirir. Örgüt içi oluşan resmi olmayan guruplar, bir bakıma örgütün otoriter yapısına karşı kendiliğinden ortaya çıkarlar. Bu guruplar, örgütsel normları destekleyici nitelikteyse, sosyalizasyon sürecini çabuklaştırıcı, aksi takdirde güçleştirici bir etkide bulunurlar (Schein, 1975: 172; Aytaç,2004: 197).

Örgüte katılanın sosyalleşmesi hem örgüt hem de katılan açısından önem arz etmektedir. Bir yönüyle katılanın idealizminin şekillenmesi diğer yandan da aksi bir bakımdan bunun örgüt kültürüne uyum adı altında törpülenmesidir. Bu anlamda halk arasında söylenen bir söz bu bakımdan anlamlıdır. 'İnsanlar sana uymuyorsa sen onlara uyacaksın'. Kişinin idealist olup-olmaması ya da örgütün fonksiyonunu yitirip-yitirmemiş olması önem kazanmaktadır. İdeal anlamda konuya yaklaşacak olursak örgütlerin katılanı nasıl sosyalleştirdiğini şu şekilde ifade edebiliriz: Örgütler yeni gelenleri ürünleri yoluyla etkilerler. Örgütlerin, yeni gelenlerin kendilerini örgüte adamalarını, doyum sağlamalarını, güdülenmelerini ve örgüte katılmalarını beklemeleri olağandır. Bunlar büyük oranda

sosyalleşme ile başarılır. Sosyalleşmenin ürünleri olarak güdülenme, adanmışlık, iş doyumunu, karşılıklı etki, işe katılma, işten ayrılma, iklim, sınırlılıkları kabule isteklilik gösterme ve özdeşleşme sayılabilir (Hartley, 1992: 8).

Kurum içinde bireyler iki tür ilişki ve iki tür sosyalleşme süreci yaşar. Birincisi mesleki bilgi ve beceriler yoluyla, diğeri ise örgütün diğeri işgörenleriyle yaşanan süreçtir. Bu ikincisi informal ilişkiler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütün yapısına bağlı olarak çatışma ya da uyum içerisinde olabilir. Çatışma durumu kurumun işleviyle bir anlamda ters düşer ki; bu durum yapıya olumsuz etki eder. Örgütsel sosyalleşme informal ilişkiyi de barındırdığından bu ilişkilerin daha baskın olması kurum fonksiyonlarını yavaşlatabilir ve aksatabilir.

2.2.3.1.4. Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, örgütün kural ve ilkeleri doğrultusunda biçimlenmiş, örgütsel amaçlara yönelik davranış türüdür. Örgütsel davranış, önceden kestirilebilir, düzenli ve tutarlı bir davranış biçimidir. Genellikle üstlerce veyahut ta örgütün egemen anlayışına uygun düşen örgütsel ideolojice onanmış bir özelliğe sahiptir (Aytaç, 2004. 197).

Örgütsel davranış, doğal yaşam alanı içindeki geleneklere, değer ve normlara göre değil; ilgili örgütün gerekli gördüğü, beklenen, o örgütün kural ve normları ve değerlerince şekillenen davranış olarak tanımlanabilir. Bir yöneticinin görevi dahilindeki beklendik davranış bu türdendir. Okuldaki öğretmenin öğrenciye karşı davranışı da bu türdendir. Hatta bazı özel durumlarda örgütsel davranış kalıpları kişisel yaşamın tüm alanlarında sürdürülebilmektedir. Askerlik mesleğinde olanların görevleri dahilindeki davranışlarını dışarıda ve özellikle ev hayatında sergilemeleri buna örnek olarak gösterilebilir. İşte askeri bir örgüt içerisindeki ast-üst davranışları örgütsel davranış açısından en somut örnek olmaktadır.

Örgütsel davranış, üyelerin sosyalleşmesi sürecinde oluşur. Nasıl ki davranışlar bireyin toplumun norm ve değerlerini alam sürecinde yani sosyalleşmesinde oluşuyorsa; aynı durum örgüt açısından da dile getirilebilir. Bu tür davranış örgütsel yapı tarafından şekillendirilir. Bireyin sosyalleşme süreci örgütsel yapıya uygunsa üyenin bu süreci daha kolay gerçekleştirir.

Örgütsel davranışın temelinde çalışanın güven isteği yatmaktadır. Kişi örgüt bütünüyle özdeşik bir halde yaşamak ister ve karşı olup ceza almaktansa taraf olup mükafatı yeğler. Aksi halde müeyyideler ortaya çıkar. En önemlisi ise, örgütün resmi yapısına uysun ya da uymasın; örgütsel davranışın edinilmemesi bireyin dışlanması gibi bir durumla karşı karşıya gelinir. Örgüt bu şekilde kendi düzenini muhafaza etmektedir. Bu durum, bazı yönetim anlayışlarına göre de istikrar unsuru olarak görülmektedir (Başaran, 1991: 23; Aytaç, 2004: 198). Bürokratik örgütlerin kuralcı ve otoriter yapıları, örgüt içerisinde bu davranış kalıplarının yerleşmesini sağlamakta ve bu da örgüt açısından kurumsallaşmayı sağlayıcı bir etken olarak görülebilmektedir.

Örgütsel davranış çerçevesinde dile getirilebilecek bir diğer kavram ise kurumsal farkındalık durumudur. İnsanlar dürtülerinin ve güdülerinin etkisiyle davranışta bulunur. *Dürtü* daha çok insanın bedensel ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan bilinç dışı bedensel ihtiyaçları iken, *güdü* insanın yaşaması ve gelişmesi için bilinçli, belli ve düzenli olarak ihtiyaçlarını doyumaya yönelten itici iç güçtür. Bu yönüyle güdü, dürtü ve bilinçli ihtiyacı kapsayan bir kavramdır. İnsanların bir davranışta bulunmalarını sağlayan temel faktör dürtüler ve güdülerdir; ancak insanın aynı ortamda farklı davranışta bulunması, güdü ve dürtülerin dışında “kurumsal farkındalık” kavramıyla açıklanmalıdır.

Tutum ve davranış ilişkisini etkileyen temel faktörlerden biri de “farkındalıktır”. Kurumsal farkındalık kavramı, kişinin, çalıştığı kurumda egemen olan güç ilişkilerini, davranış normlarını değerleri, öncelikleri kavrama ve algılama düzeyidir. Farkındalığın bir düzey olma durumu, herkesin aynı olayı aynı şekilde algılamamasından kaynaklanır. Kurumsal farkındalık, kurumsal ilgilerin ve ilişkilerin farkına varma becerisidir (Tutar: 2).

Farkındalık, kişilerin kendi tutum ve davranışlarının ne ölçüde farkında olduklarını belirtmek için kullanılan bir kavramdır. Yapılan araştırmalar, yüksek farkındalığın tutum-davranış ilişkisini güçlendirdiğini göstermektedir. Sosyal psikoloji literatüründe farkındalığın neden tutum-davranış ilişkisine etki ettiği iki şekilde cevaplandırılmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999: 114).

Kurumsal farkındalığı yüksek olan insanların, kurumlarında var olan formel ilişkilerin yanında, informel ilişkileri, yasal güçle kişisel güç ilişkilerini, açık ya da örtülü norm ve değerleri tanımlayabilmesi daha kolay olur. Bu insanlar, kurumsal iradenin

arkasındaki gerçek kişileri, karar odaklarını ve kilit oyuncularını daha kolay belirlerler. Resmin bütününe daha kolay gördükleri için, örgütsel adaptasyon yetenekleri daha yüksektir. Kurumsal farkındalık düzeyi yüksek olanların, kurumsal norm, kural ve kültürü benimsemeleri durumunda, kurumsal verimlilik ve etkinlikleri, farkındalık düzeyi düşük olanlardan daha yüksek olacaktır.

2.2.3.1.5. Örgüt İçi (Kurumsal) Söylenti ve Dedikodu

Allport ve Postman söylentiyi, “kesinliği kanıtlanmaya elverişli somut veriler olmaksızın, genellikle kulaktan kulağa, kişiden yayılan, inanılması istenilen, günün olaylarına bağlı bir önermedir” şeklinde tanımlamaktadırlar. Knapp’a göre “inanılması istenen, güncelliğe bağlı olan ve resmi bir doğrulama olmaksızın yaygınlaşan bir deklaryondur.” Peterson ve Gist’e göre ise söylenti, “kişiden kişiye dolaşan ve kitlelerin ilgisini çeken, bir nesne, bir olay veya bir soruna dayanan doğrulanmamış bir açıklama ya da bir özetir” (Kapferer, 1992: 12-13; Solmaz, 2004: 22).

Söylentiler henüz doğrulanmamış güncel, çevresel olaylarla ilgili bilgi olarak tanımlanabilir. Söylentiler bir boyutuyla içlerinde şüphe barındıran ama kanıtları kendinde olmayan önermelerdir. Söylentiler bizzat aktaranın içinde olmadığı ve de kişilerin subjektif yönlerinin de etkili olduğu, olumlu ya da olumsuz yönleri bulunan iddialar olarak değerlendirilebilir. Söylentiler güncel olan olaylar hakkında resmi ya da kurumsal kanallardan ilgili bilginin ulaşmamasından ötürü ortaya çıkmaktadır. O halde söylentiler bir anlamda kurum içi bilgilendirme işlevi de görmektedir.

Dedikodu, basit olarak üçüncü kişi/kişiler hakkında konuşmak olarak tanımlanabilir. Bu konuşmalar kişi(ler) hakkında olumlu ya da olumsuz konuşmalar olabilir. Ama dedikodular genelde üçüncü kişilerin konuşulmasını arzu etmediği ya da onun varlığında konuşulamayacak olan olumsuzluklarını içerir. Dedikodular kurum içinde resmi olmayan bir niteliğe sahiptir.

Sözlük anlamıyla dedikodu; bir kişinin başkasına ya da başkalarına üçüncü bir kişi ya da grup hakkında kişilerarası, kamusal ya da kitlesel araçlarla iletişime girmesi demektir. Genellikle, kişilerarası iletişim durumlarını dile getiren bir terim olarak kullanılır, iki birim arasında üçüncü bir birim hakkında, kazanç edinmek amacıyla yapılan iletişim olarak da ifade edilir (Mutlu, 1995: 88).

Bir kurumsal yapı içerisinde çeşitli ilişkide bulunma şekilleri vardır ve bu ilişki şekillerinden informel olan kısmı içerisinde (yani kurum içi yazılı ya da normatif olmayan tarafıyla) dedikodu da vardır. İlişkilerin şekillenmesinde farklı bir iletişim yönüdür. Bu yönü ile kurum içerisinde olumlu ya da olumsuz yanları vardır. Dubrin'in de dile getirdiği gibi; dedi kodu kişilerin adını kötüye çıkarır ve dedikodu yapanlara da zaman kaybettirir. Ama aynı zamanda çalışanların moralini düzeltme, kurum içi sosyalleşmeyi sağlama , (ki bireyler arası ilişkilerde konuşulan konudan bağımsız olarak bir ilişki sağlar) grup normlarına bir rehber olma dışında çalışanların problemlerini de bir ifade etme şeklidir. Aynı zamanda kurum içinde takım ruhunu da sağlayıcı yönü vardır (Dubrin, 2000: 293;Solmaz.2004: 40).

Formel olarak ayrılan ilişki şekilleri; kurallara ve kurum içi sözleşmelere dayalı olarak ve kurum içindeki olması beklenen ilişkileri ifade etmektedir. Ama yapılan çalışmalar ve bulgular bu informel şekillerin de kurum içi bütünleşmeyi sağlayıcı vazgeçilmezlerden olduğunu göstermektedir. Çünkü grup ilişkilerinde insan faktörü bu ilişkilerin onları takım ruhu içinde hareket etmelerini sağlayıcı etkiye sahiptir. “Dedikodunun özel hayata etkisi vardır ve dolaylı olarak da sosyal birimler arasında rekabeti besler. Bu durum kurum içine de bir yansıma sağlayacağından kurumsal yapılara bazen olumlu ama daha çok olumsuz etkide bulunacaktır...” (Tebbutt, 1995; Solmaz, 2004: 41).

Dedikodu kurum içerisinde biçimsellik dışında bir ortam sağladığından, kişiler arası samimi bir ortam yaratarak kurumsal anlamda özdeşim kurmayı yani sosyalleşmeyi sağlayıcı bir işleve de sahiptir. Her zaman resmi olamayan insan dedikodu gibi bir fenomenle örgüt için gerekli olan ama biçimsellik için de var olduğu kabul edilmeyen informel gerekliliğin parçası olarak bir yaşam kaynağı oluşturmaktadır denilebilir. Bu durum da bir informel ilişki şekli olan dedikodunun olumlu bir etkisi olarak belirtilebilir.

2.2.3.1.6. Örgütsel Yabancılaşma

Bürokrasilerin ideal tip, Weberyan anlamda birçok üstünlüklerine rağmen birçok olumsuz yönleri de vardır. Bu yönler, çalışanların yabancılaşmasına sebep olabilmektedir. ‘Sorumluluktan kaçmak ve yaymak’ ile ‘Kararlarda gecikme ve bürokratik sabotaj’ gibi bürokrasinin olumsuz yönleri, durumuna göre, hiyerarşi içinde yer alan bürokratik rol

sahiplerinde, -ast veya üst durumunda da olsalar- işe karşı soğumak, yapılan işten tatminsizlik duymak ve yaratıcı bir role sahip olamamak gibi sebeplerle bir yabancılaşma doğabilir (Erkal, 1983: 260-261).

Örgütsel yabancılaşma; kendisini, işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendisini iş ve örgütten çekmesi şeklinde göstermektedir. İşgören işine devam etse bile kendisini örgütün asli bir üyesi olarak görmemektedir. Bu yabancılaşma, işine ve örgüte olduğu kadar üyesi olduğu guruba ve dış sosyal çevreye karşı da olabilmektedir. Çalışanların inisiyatiften yoksun olmaları, grup çalışmalarından uzaklaştırılmaları, sosyal ve insani ilişkilere kapalı olma, katı bir rasyonelite, işlem trafiğinin fazla oluşu, aşırı kırtasiyecilik ve yaptıkları işten hoşnut olmama, yabancılaşmayı tetikleyen etkenler olarak görülebilir. Bürokratik örgütlenme arttıkça, bireyler arasındaki ilişkiler kopmaya, çözülmeye yüz tutar. Bu süreçte, kurallar kişisel olmaktan çıkar. İnsan kendini büyük bir makinenin parçası gibi duymağa başlar. Birey davranışları standartlaşarak, bürokratik aygıtın istemlerinin tutsağı haline gelerek konformizime yönelir. Bürokratik örgütlenmenin etkileri burada da kalmayarak, kişinin tüm toplumsal davranışlarına ve yaşama kalıplarına da yansıma eğilimi gösterir (Aytaç, 2004: 206-207).

2.2.3.1.7. Örgüt Kuramları

19. yy.da sanayileşmenin gelişmesine paralel olarak örgütlerin önemi ortaya çıkmıştır. Bu anlamda iki anlayışın öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan biri öncülüğünü Taylor'un yapmış olduğu 'Bilimsel Yönetim' anlayışı, diğeri ise sosyolojik temli olan Weber'in 'ideal tip bürokrasisi'dir. Bu iki kuram da örgütlerin içindeki mevki, görev ve yetki gibi problemler ve bunların örgütsel hedeflere yönelik ilişkilerinin irdelenmesine yönelik bir yol takip etmişlerdir (Marshall, 1999: 5619).

Özellikle 20. yy itibarıyla örgütler konusunda ilk sistematik bilgi birikimin oluşmasında Taylor (Klasik Yönetim Akımı), Fayol (Genel Yönetim Akımı) ve Weber'i (Sosyolojik yaklaşım) görmekteyiz (Can, 1992: 44-51). Başını bunların çektiği akımın görüşleri 'Klasik Yönetim Teorisi' olarak bilinir. Bilimsel Yönetim Teorisi, Kapalı Sistem, Makine veya 'X' Kuramı olarak ta bilinen bu teori temelde çalışanı makinenin bir uzantısı olarak görmektedir. Çalışanları daha çok çalışmaya teşvik etmek için onlara verilen

ekonomik ödülleri arttırmayı öngören bu teori çalışanları sadece daha fazla parayla ilgilenen tek boyutlu ekonomik varlıklar olarak görmektedir (Akıncı, 1998: 13).

1930-1940'lı yıllarda yapılan örgüt merkezli birçok çalışma neticesinde klasik örgüt teorisine tepki olarak Neo klasik örgüt teorisi ortaya çıkmıştır. Neo klasik teori, klasik kuramcılarının ihmal ettiği. İnsan unsuruna büyük önem vermişlerdir. Bu teori formel örgüt içinde, işgörenlerin informel guruplar ve ilişkiler kurdukları görüşünden hareket etmektedir. Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları ile başlayan bu hareket, genelde klasik kuramın özeldede ise bilimsel yönetimin varsayımlarını sorgulamaya dayanmaktadır. Teorinin oluşumu Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen (Western Electric Company)'nin işyerlerinde yapılan 'insan ilişkileri' ile ilgili çalışmalara dayanmaktadır (Can, 1992: 51-54).

Neo klasik teoriye göre insan tümüyle ekonomik, ussal değildir. Tersine akıl dışı olduğundan ve ekonomik olmayan etkenlerle yönlendirilebileceğinden temel özendiricilerin para ve korkutma olmaktan çıkarılması ve çalışanların örgütle bütünleştirilerek işin sevdirmesi gerekmektedir. Neo-klasiklere göre, insanın sosyo-psikolojik özellikleri dikkate alınarak yapı-işçi uyumu sağlanırsa örgüt verimliliğe ulaşabilecektir. Çünkü işgören örgüte değerlerini, tutum ve amaçlarını da getirmektedir. İşgörenlerin denetim, gözetleme ve ceza, korkutma gibi baskı araçları yerine anlamlı iletişim ve insanca muameleye ihtiyaçları vardır (Akıncı, 1998: 17-18). Bu teoriye ilkini takip etmesi neticesinde McGregor tarafından 'Y' kuramı verilmiştir.

Ussal sistem (Klasik) ve doğal sistemi (Neo-klasik) birleştirmeye yönelik çabalardan oluşan Modern Kuramlarda ise insan, yapı ve çevre arasındaki bütünleşmenin karşılıklı ve çok yönlü etkileri ele alınmaktadır. En önemli akımları ise Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Kuramıdır.

Sistem yaklaşımına göre yöneticinin örgütün iç ve dış olarak bütün faktörlerini bilmesi, anlaması ve değerlendirmesi gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre ise her zaman ve her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez. Klasik ve Neo-klasik teorisinin iddia ettiği gibi bir problemin çözümünde tek yol yoktur; birkaç tanedir. Yönetici tüm koşulları göz önünde bulundurmalı ve 'en iyi'; durum ve koşullara bağlıdır.

1980'lerde William Ouchi tarafından ileri sürülen 'Z' Teorisi, katılımcı yönetim anlayışının getirilmesiyle, kurum kültürü modellerine önemli bir ışık tutmuştur. Bu dönemde Japon firmalarının başarılarına ve Japon-Amerikan yönetim uygulamalarındaki farklılıklara çok fazla ilgi gösterilmiştir. Araştırmalarda, örgütlerin bulunduğu toplumların normları ve kültürü önem arz etmektedir. Amerikan ve Japon örgütlerinin özelliklerini başarıyla birleştiren bu modele de Ouchi 'Teori Z' adı verilmektedir.

Bir diğer teori ise J. Peters ve R.H. Waterman adında iki yönetim danışmanının Amerika'da faaliyet gösteren iyi yönetilen, başarılı şirketler üzerine yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak ortaya koydukları bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım işgörenin formel olduğu kadar informal davranışlarına da önem vermekte, müşterilerle olan ilişkilerde daha titiz davranılmasını salık vermektedir. 'Kişiye Saygı' çok önemlidir. Teorinin felsefesinde 'Yap, Düzelt; Dene' ve 'Gezinerken Yönetim anlayışı söz konusudur. Gerek Teori Z gerekse Yönetimde Mükemmellik Anlayışı, yönetimde insan, insana insanca davranma, yenilik, deneycilik, müşteriye yakınlık, temel değerler, müşteri tatmini ve kalite gibi noktaları ön plana çıkarmışlardır (Akıncı: 1998: 22-29).

Özellikle 'Z' tipi örgütler, çalışanlar ve işverenler için, insanın doğal arayışıyla daha uyumlu bir durumun söz konusu olduğunu ifade edebiliriz. Bu tip örgütlerde 'ömür boyu' istihdamın varlığı çalışanlar ile işverenler arasında 'sözleşmeye' dayalı değil, duygusal bir bağlılığa dayanmaktadır. Bu bakımdan ne çalışan daha elverişli koşullar sağlayan başka örgütlerde çalışmayı düşünürler ne de işverenler durum ne olursa olsun çalışanın görevine son vermeyi düşünür. Başarılı olmak için sadece iş hayatında değil diğer tüm yaşam alanları da dikkate alınır. Bu durum da bir aile içi ilişki gibi ifade edilebilir. Yani, formele karşıt olarak ortaya çıkan ve bir anlamda kontrolü sorun olabilecek informal yapılanmaların ortaya çıkması söz konusu dahi olamayacaktır denilebilir. Sistemin kendisi zaten formel sayılmakla beraber informal bir düzen içerisinde örgütün amacına yönlendirilmiş gayretler bütünü söz konusudur diye düşünülebilir.

2.2.4. Örgüt Tipolojileri

En genel sınıflandırma olarak; biçimsel/biçimsel olmayan örgütler, resmi/resmi olmayan örgütler ifade edilebilir. Çalışmamız açısından resmi ya da biçimsel örgütler ele alınmaya çalışılacaktır. Resmi örgüt terimiyle sadece devlet kurumları; devlet eliyle

oluşturulan örgütler anlaşılmalıdır. Resmi örgütler kamu ya da özel olabilir. Resmi kavramı burada belirli yazılı kurallarının, ön kabule dayalı uyum zorunluluğunun, hiyerarşik düzenin oluşuna bağlı olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede resmi devlet örgütleri; yani kurumsal yapılar, informel ilişkiler bağlamında irdelenmeye çalışılacaktır. Yeri gelmişken yapılmış olan çeşitli sınıflandırmalara bağlı olarak değişik örgüt tiplerini de burada kısaca ele almanın faydalı olacağı açıktır.

Başaran, örgüt türlerini; *mal örgütleri, hizmet örgütleri, güvenlik örgütleri, meslek örgütleri, aracı örgütler* şeklinde kümelendirmiştir (Başaran, 1984. 60-61). Aytaç ise örgütleri açık/kapalı, biçimsel/biçimsel olmayan, resmi/resmi olmayan örgütler şeklinde sınıflandırmakla beraber yaptığı analizinde açıkça dile getirmiş olmasa da *basit örgüt* ve *modern örgüt* tiplerinden söz etmektedir (Aytaç, 2004: 191). Diğer bir sınıflandırma da ise; *dikey örgütler, görevsel örgütler, dikey ve kurmay örgütler, komite tipi örgütler* şeklinde yapılanıdır (Tortop vd., 1993, 75-78).

Can ise yapılmış olan tüm sınıflamaları farklı kategorilere dayalı olarak örgüt tiplerini şu şekilde sınıflandırmıştır (Can, 1992: 22-33);

1. *Otorite yapısına göre örgütler:* hiyerarşik ve demokratik (Michels),
2. *Amaç ya da işlevlerine göre örgütler:* üretim örgütleri, politik amaca yönelik örgütler, birleştirici örgütler, varlık koruyucu örgütler (Parsons); üretim ya da ekonomik örgütler, varlık sürdürme örgütleri, uyarlayıcı örgütler, yönetsel ya da politik örgütler (Katz ve Kahn); karşılıklı yarar sağlayan örgütler, işletme örgütleri, hizmet örgütleri, kamu çıkarı örgütleri (Blau ve Scott); üretim örgütleri, toplumsal zümre, sınıf y da kategori örgütleri, düzenleyici ve koruyucu örgütler, toplumsal değişmeyi hızlandırmağa ya da yönünü değiştirmeye yönelik örgütler (Bozkurt).
3. *Kullanılan teknolojiye göre örgütler:* küçük miktar ve birim üretimde bulunan örgütler, büyük miktarda ve kitle yapan örgütler, süreç üretiminde bulunan örgütler (Joan Woodward); uzun zincir teknolojisine dayanan örgütler, aracı teknolojiyi kullanan örgütler, yoğun teknoloji örgütleri (Blauner); aracı ve çözümleyici teknoloji kullanan örgütler, karşılıklı

bağımlılık temelli teknoloji örgütleri, yoğun teknolojik örgütler (James Thompson).

4. *Denetim ve düzenlemeye dayanan örgütler*: zorlayıcı otoritenin egemen olduğu örgütler, ödüllendirici ussal-yasal otoritenin egemen olduğu örgütler, normatif otoritenin egemen olduğu örgütler, karma örgütler (Etzioni).
5. *Önemli yapısal özelliklerine göre örgütler*: eksiksiz bürokrasi, oturmamış eksiksiz bürokrasi, iş akışı bürokrasileri, üstü örtülü olarak planlanmış örgütler, personel bürokrasisi (Pugh, Hickson ve Hinings).
6. *Yönetiş işlevlere göre yapılan sınıflamalar*: karar vermeye dayalı olarak şekillenen örgütler (Thompson ve Tuden); özgürlük ve güven temelli örgüt iklimine göre oluşan örgütler (anomik, bürokratik, demokratik ve modern) (Lars Engqvist).

Bütün bu sınıflamaların yanı sıra örgütler mekanik ve organik, yararcı ve dayanışma örgütleri ile amaçsal örgütler gibi tiplerine de rastlamaktayız (Can, 1992: 32).

Bu tür sınıflamaların yanı sıra farklı bakış açısıyla; *bilgi toplumu* bağlamında olaya yaklaşarak sınıflama yapanlar da söz konusudur. Bu açıdan bilgi çağında örgütler; yalın örgütler, şebeke örgütleri, stratejik birlikler, bilgi tabanlı örgütler, adhokratik örgütler, matris örgütler, sosyo-teknik örgütler, hibrid örgütler, hücreli örgütler, sanal örgütler olarak da farklı bir sınıflamaya tâbi tutulabilmektedir (Tekin vd., 2003: 230-250)

Çalışmamız bağlamında bizim ele alacak olacağımız olan örgüt türü genel olarak yukarıda belirtilmiş olan biçimsel/biçimsel olmayan, resmi/resmi olmayan ayrımına dayalı olarak resmi örgüt türleridir. Aynı zaman da; resmi örgüt türleri her ne kadar içinde işletmeler ve üretim birimlerini de barındırmış olsa da temel olarak oluşum şekli devletin varlığına bağlı olarak toplumsal ihtiyaçların karşılanması temelinde kamusal alan yoğunlukta olan ya da bu şekli yapılanma ile diğerlerini etkileyen kurumsal yapılardır. Bu anlamda ele alınması gerekli olan *resmi örgütleri* açılmak faydalı olacaktır.

2.2.4.1. Resmi Örgüt

Toplumun herhangi bir kesimde toplumsal ihtiyaçların giderilmesi amacıyla farklı birliktelikler ve yapılanmalara rastlayabiliriz. Bir köye işlerin yapılması için bir araya gelen insanlar bir örgütlenme tipi olarak ifade edilebilir. Eski insanların av zamanlarında bir arada hareket etmeleri de buna örnek olarak verilebilir. Ama modern anlamdaki örgütler sadece kamusal alandaki resmi görevlerin yerine getirilmesi değil; benzer şekilde hemen hemen toplumun tüm alanlarında bir düzen arayışının göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Yukarıda sayıldığı üzere birçok faktörün etkisiyle günümüz örgütleri karmaşık örgütler olarak adlandırılabilir.

“Modern toplum yapısının karmaşıklığı ve bu yapı içinde kurumlaşmış örüntüler olarak kabul edilen örgütlerin bürokratik ilkeler doğrultusunda düzenlenmesi devletin yanında diğer *kurumsal yapıların* da benzer işleyiş ilkelerine sahip olmasını sağlamıştır. Yeni gelen tarihsel aşamada, toplumsal gereksinimlere ancak iyi düzenlenmiş, uzmanlaşmış, akılcı temele dayalı bürokratik yapıların yanıt vereceği genel kabul görmektedir. Endüstrileşme ve beraberinde ortaya çıkan kentleşmenin bir gereği olarak yeni oluşan toplumsal yapıya karşılık gelen bürokrasiler, bugün için etkin bir güç haline gelmişlerdir. Bu şekilde örgütlenme, yalnızca endüstri toplumunun bir gereği olduğu, yalnızca devletin değil büyük çaplı endüstriyel, siyasi, sosyal kuruluşların da bu biçimde örgütlenmesinin kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmıştır (Aytaç, 2002: 229).

Toplumsal birçok alanda ve hatta farkına dahi varmadığımız birçok noktada hayatımızın içinde onu mümkün kılmak üzere var olmaktadır. Araştırmamız bağlamında; ileriki bir çalışmaya konu olabilecek olan özel sektör kapsamında ele alınabilecek olan örgütler burada ele alınmayacaktır. Yukarıda değişik sınıflandırmaları yapılan örgüt tipleri kamusal pencereden ele alındığında özel sektöre ait bir kurumsal yapı ile farklılıklar arz edeceklerdir. Zira özel sektörün en başat varlık sebebi kâr amacıdır. Ama kamusal olan da ise daha ziyade toplumsal fayda temeli olarak örgütlerin varlığından söz edebiliriz. Ticari niteliği olan bir devlet kurumunun da aslında aslî amacı öncelikle kâr değil; belki eksik bir alanı devlet eliyle öncülük etmek, belki kârlı olmayan alandaki eksikliği tamamlamak ya da istihdamı sağlamaktır. Bu bakış açısıyla yaklaşıldığında kamusal anlamdaki resmi örgütler rasyonelitenin kuralları ile açıklanamayacaktır.

“Sosyologlar resmi örgütü, ödevler, ayrıcalıklar ve sorumlulukları resmen belirleyen ve dağıtan ve böylece grubun faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğini açıklayan kurallar ve hedefler düzeni olarak tanımlarlar” (Lundberg vd.; 1970: 427). Dikkat edileceği üzere tanımlamanın içerisinde ödevler, sorumluluklar, hedefler ve kurallar söz konusudur. İşte; geleneksel bir topluluk içerisinde oluşturulan basit anlamdaki örgütleri resmi anlamdaki örgütlerden ayıran unsurlar bunlardır. Bir amaca yönelik olarak oluşturulan örgütün ödev ve sorumlulukları yanı sıra en can alıcı nokta kuralların varlığıdır. Zaten bu anlamda da resmi örgütler ikincil ilişkilerin, ikincil grupların hakim olduğu kurumsal yapılardır.

“Biçimsel örgüt, yönetici ve memurların birbirleriyle ilişkilerinin yasal olarak saptandığı ve herkes tarafından bilinen örgüt biçimidir. Bu örgütte kimin kimden emir alacağı, kimin kime bağlı olduğu bellidir. Amirlerin ve memurların ilişkileri, örgüt şemasına uygun olarak cereyan eder. Memurların üstlerinin kimler olduğu, yazılarını kimlere imza ettireceği bu şemadan anlaşılabilir. Böylece biçimsel örgüt, daireler, memurlar ve bürolar arasındaki resmi ilişkileri belirten bir örgüt biçimidir. Şu halde, bakanlıklar, genel müdürlükler, şube müdürlükleri vb. örgütler, başlarında bulunan yöneticileri ve diğer memurları ile, yasalara göre kurulmuş biçimsel örgütlerdir” (Tortop vd.; 1993: 80).

Görülebileceği üzere resmi örgütler tanımlamalarında birçok özelliklerini de ortaya koymaktadırlar. Bu özellikler resmi örgütlerin; çağcıl anlamda ilk tipinin ortaya konulmasında büyük etkisi olan Weber’in bürokratik modeline uygunluk göstermektedir. Bürokrasinin ne olduğundan hareketle resmi örgütlerin ideal olan özelliklerini ortaya koymaya çalışalım.

1. Her örgütte yasal bir otorite vardır.
2. Her yasal norm, yararlı ve ussal değerlere uyduğu için üyelerce benimsenmiştir ve üyeler bunlara uymakla yükümlüdür.
3. Otoritesi olan bir kişi örgütte bir makama sahiptir ve statüsüne ilişkin eylemler, kişisel olmayan bir düzene tabidir.
4. Otoriteye uyan kişi, bunu bir kümenin üyesi olduğu için yapar. Uyduğu ise yasadır.

5. Otoriteyi temsil eden kişiye uymak, aslında örgütün bütünlüğünü temsil ettiği resmi, kişisel olmayan düzene bağlılıktır (Weber, 1947:324-340; Türkkahraman, 2006: 61).
6. Keskin bir hiyerarşi vardır.
7. Yazılı kurallar, örgütün her seviyesindeki görevlilerin hareketlerini belirler
8. Memurlar tam gün çalışırlar ve maaşlıdır.
9. Bir memurun örgüt içindeki işleri ve örgüt dışındaki yaşamı arasında fark vardır.
10. Örgütteki hiçbir üye kullandığı maddi kaynakların sahibi değildir (Giddens, 2000: 307).

En genel tanım olarak; toplumsal taleplere karşın meydana gelen ya da getirilen oluşumlara örgüt diyebiliriz. Bu anlamıyla bakıldığında örgütler zaman içerisinde gelişime ve değişime uğrayarak günümüz anlamındaki örgüt halini almıştır. Özellikle devlet tarafından oluşturulan örgütlerin varlığını tarihsel süreç açısından bilmekteyiz. Zamanla hem kamusal hem de özel sektör çerçevesinde hemen tüm alanlarda örgütleri görebilmekteyiz. Kamusal anlamda varlığına rastladığımız örgütler tümüne örnek olmuştur. Resmi yönleriyle, bürokratik örgütler olarak niteleyebileceğimiz bu yapılar en eski uygarlıklarda görülebilmektedir. Geleneksel uygarlıklardan olan Çin İmparatorluğunda bürokratik bir memur sınıfı -bugünkü anlamda gelişmiş olmasa da- devletin tüm işlerinden sorumluydu. Görüleceği üzere örgütlerin özellikle kamusal alandaki yapılanmaları bürokrasi olarak nitelenmektedir. Özel sektör alanında da kullanılmakla beraber en yaygın olan kanı budur. O halde bürokrasi kavramını ve bürokratik örgütü tanımlamak faydalı olacaktır.

2.2.4.2. Bürokrasi

Bürokrasi kelimesi ilk kez, 1745'te Yunanca 'yönetmek' fiilinden türetilmiş bir terim olan 'bureau' kelimesine hem daire hem de yazı masası anlamı yükleyen Monsieur de Gournay tarafından kullanılmıştır. Terim olarak bürokrasi ilkin sadece devlet memurlarına uygulanmıştır (Giddens, 2000: 3069).

Bir diğerk tanımlama benzer şekilde, daha açıklayıcı olmaktadır. Bürokrasi, kelime olarak, Latince ‘burra’ ve Yunanca ‘kratos’ sözcüklerinden türetilmiştir. ‘Burra’, masaları örtmede kullanılan koyu renkli kumaş; ‘kratos’ ise egemenlik, yönetim anlamına gelmektedir. Buna göre bürokrasi, ‘masaların ya da büroların egemenliği’ anlamındadır. Bu kavramın ortaya çıktığı dönemde memurların, hizmet yürüttükleri masaların üzeri koyu renkli bir kumaşla örtülmekteydi. Aslında bu benzetme ile ifade edilmek istenilen, memurların toplum üzerinde giderek artan egemenliğidir. Memurların bu egemenliği, onların hizmet yürüttükleri bir araçla (yazı masası) ya da mekanla (büro) nitelendirilmiştir (Eryılmaz, 2002: 194).

“Bürokrasi kelimesi BUREAU ve CRATIE kelimelerinden oluşan ve büroların yetkilerini kullandıkları sistem anlamına gelen bir deyimdir. Aslında bürokrasi kelimesi, üç değişik anlamda kullanılmaktadır. Birinci anlamda bürokrasi, tüm devlet örgüt ve personelini ifade etmektedir. İkinci olarak bürokrasi kelimesi, belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi, objektif kurallara uygun olarak yönetimi düzenleme anlamına gelmektedir. Bürokrasi kelimesinin en çok kullanıldığı ve dilimizde de kullanılan üçüncü anlamı, kırtasiyecilik anlamıdır” (Tortop vd, 1993: 205).

“Kelime anlamı itibariyle bürokrasi, büro yönetimi anlamına gelse de bir kavram olarak örgütlü ve kalıcı bir yönetim biçimini ifade eder. Bürokratikleşme devlet örgütünün oluşması ve gelişmesiyle birlikte ortaya çıkmış bir olgu olarak görülebilir” (Lawson, 1993: 379; Türkkahraman, 2006: 60).

“Bürokrasi kelimesini devlet ile özdeşleştirilip yalnızca devlet örgütünü belirlemek için kullanılması bir dereceye kadar doğrudur. Ancak günümüzde özel kesimlerde de büyük çapta, bürokrasinin niteliklerini gösteren örgütler ortaya çıkmıştır. Kamu kesimindeki örgütler gibi özel kesimdeki bu örgütler de birer bürokrasidir. Özel kesimde büyük bir örgüte sahip, sayıca çok fazla insan çalıştıran tüm kuruluşlar birer bürokrasidir. Bürokrasi belirli bir teşkilatlanma şekli ya da bu şekilde teşkilatlanmış idarenin kendisi olarak tanımlanabilir. Tanımdan anlaşılacağı üzere ister devlet, ister ise özel sektör alanında olsun, sistematik bir şekilde teşkilatlanmış belirli büyüklükteki kuruluşlar bir bürokrasi oluştururlar” (Örnek, 1998: 61; Koçak, 1999: 104).

Tanımlamaların tümünün ortak noktası olarak görüleceği üzere; bürokrasi, sosyal anlamda gereksinimleri karşılamak üzere meydana gelmiş ya da oluşturulmuş olan bir devlet örgütüdür. Bu anlamda bürokrasi yönetimle alakalı bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır.

“İkel toplumlar da bugünkü anlamda bir örgüt ve bürolar yoktu. İnsanlar yasalar yerine, sözlü emirler ve geleneklerle yönetiliyordu. Yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkiler doğrudan doğruya olduğu için arada araçlar da bulunmuyordu. Ancak toplumlar arasında harp yapma ve vergi alma zorunluluğu ortaya çıktıktan sonra, hükümdarlar araçlar kullanma ve bunlarla emirleri diğer kişilere ulaştırma olanağına kavuştular. Orta çağın sonlarında henüz bürokrasi isimlendirilmemekle beraber bir yönetim sistemi gelişmeye başlamıştır. Krallık otoritesinin güçlenmesi ve daimi gelir kaynaklarının bulunması, matbaanın bulunması ve diğer teknik ilerlemelerin bu gelişmelere önemli rolü olmuştur. Bu gelişmelere paralel olarak örgütler ve büroların kuruluşlarında da gelişmeler olmuştur. Yeni gereksinimler, yeni örgütlerin kurulması zorunlu olmuştur” (Tortop vd., 1993: 205-206). Her ne kadar modern anlamda günümüz bürokratik yapılanmaların oluşumu Batılı bakış açısıyla ortaçağ sonrasında gelişmeye başlamış ise de uygarlık ve yerleşik düzene geçişin çok önceleri meydana gelmiş olduğu Doğu uygarlıklarında bu durum daha erken zamanlarda ortaya çıkmıştır. Çin ve Eski Mısır (Aytaç, 2004: 191) bunun ilk örneklerini teşkil ederken Türk-İslam Medeniyetleri de ele alınabilir.

Bürokrasi, toplumda büyük yapıli örgütlerin gelişmesini anlatan bir kavramdır. Bürokratikleşme, 19.yy.dan itibaren yalnızca devlette değil, aynı zamanda siyasi partilerde, dini kurumlarda, yargı ve sanayide de hakim bir nitelik olarak gelişme gösterdi. Böylece toplum, her alanda ortaya çıkan ve faaliyet gösteren örgütlerle karakterize edilir hale geldi. Bu örgütler, esas itibariyle sosyal ilişkilerin de bürokratikleşmesi sonucunu doğurdu. Yalnız büyük yapıli örgütler değil, aynı zamanda her örgüt de bir bürokrasi olarak nitelendirilebilir (Eryılmaz, 1999: 197).

2.2.4.2.1. Bürokrasinin Özellikleri

Büyük bir kuruluşta bütün insanların birbirleriyle sürekli yüz yüze ilişki içinde olmaları ve birbirlerini tanımaları imkânsızdır. Yüzsüze ilişkilerin yerini zamanla yazılı iletişim yolu almıştır. Bürokrasinin başta gelen özelliğinin büyüklük olduğunu

söyleyebiliriz. Büyüklüğün sonucu olarak yüzsüze temas kaybolmakta, bürokratik ilişkiler kişisel olmayan yani anonim bir özellik kazanmaktadır (Ergun; Polatoğlu, 1992: 45).

Weber'in ismi, adeta bürokrasi kavramıyla bütünleşmiştir. Weber, bürokratik örgütün yapısını ve işlemlerini incelerken oluşturduğu bürokrasi modelini ideal tip olarak kavramlaştırmıştır. Weber ve onu yorumlayanlar, bürokrasinin yapısal ve işlemsel özelliklerini şu şekilde belirtmektedirler (Eryılmaz, 2002: 198-200).

1. Bürokratik yapılarda amaçları gerçekleştirmek üzere yetki alanları yasalarla düzenlenmiştir. Bu yönde yapılan çalışmalar resmi görevler olarak belirtilmiştir.
2. Bürokratik bir yapıda görevler hiyerarşik bir düzen içinde yürütülür.
3. Bürokrasilerde yönetim yazılı belgelere dayanır.
4. Bürokrasilerde daire ya da büro yönetimi bir uzmanlık eğitimi gerektirir.
5. Bürokrasi yazılı ve resmi kurallara göre işler. Bu kurallar çalışanların sorumluluğunu, karşılıklı ilişkilerini ve yetkilerini tanımlar.
6. Bürokrasilerde ideal bir memur işlerini, sevgi ve nefret gibi duygusallıktan uzak, tamamen kurallara göre yapar.
7. Bürokraside memuriyet bir meslektir. Memurluk mesleği belirli esaslara ve kariyer yapısına dayalı bir terfi sistemi içerisinde yürütülür.
8. Bürokrasi genel olarak resmi faaliyet ile özel yaşam alanını birbirinden ayırmıştır.

Maddeler halinde sunulan özellikler bürokrasinin genel/ideal tip boyutuyla ele alınışıyla ortaya çıkan yapısal durumudur. Ama bunların yanı sıra bu özelliklerin belirtildiği üzere idealize edilmiş ve aksamayan mekanik bir düzenekmiş gibi algılanıp öne sürülmesine dayanmaktadır. Bunların yanı sıra bürokrasilerin mekanik birer olgu ve de bireylerin birer dişili olmadığı ve de toplumsal bir yapı olduğundan hareketle bazı olumsuzluklarının da olabileceği bir gerçektir. Bu olumsuzlukları şu şekilde ifade edebiliriz:

1. Güncel şartlara göre, kurallara bağlı kalınması verimliliğe ulaşmayı engellemektedir.

2. Memur bir makinenin dişlisi gibi gayri şahsi bir varlık olarak görülür. İşleyişte düzeltme amaçlı da olsa müdahalesi olamaz.
3. Keyfi kuralların söz konusu olması ast-üst ilişkisinde gayri insani ve keyfilik göstermektedir.
4. İdeal anlamda formel olduğu varsayılan bürokraside oluşan ve de *dışlanan* informel yapı formel yapıyı alt-üst edebilmektedir.
5. Uzmanlıkların zamanla bürokrasi içerisinde bağımlılık yaratmakta ve otoriteyi etkisiz kılmaktadır.
6. Otoritenin üst yapıya olan aidiyeti orta ve alt kesimi inisiyatiften yoksun bırakarak kırtasiyeciliğin artmasına ve işlemlerin gecikmesine sebep olabilmektedir.
7. Değişen şartlara uymak gereği, rutinliğe dayanan bürokrasilerin işlevselliğini yok etmektedir.
8. Konulmuş olan kurallar sorumluluktan kaçmayı ön plana çıkarmakta; işlemler çözüm üretici değil şekli bir hal almaktadır.
9. Kapalı bir sistem haline dönüşmesi ehil olmayanların yükselmelerine, dolayısıyla da iş bilmeyenlerin elinde verimsizliğe sebep olmaktadır (Eryılmaz, 2002: 209-210).

Bürokrasilerin toplumsal vazgeçilmezliklerinin yanı sıra yukarıda sayılan olumsuzluklarının giderilebilmesi için; etkin bir siyasi denetimin olması, esnek örgütlenilmesi, ehil yönetim ve liderlik vasıflarına dikkat edilmesi, yetki devri ile yetki ve sorumlulukların dağıtılması, adil bir personel yönetimi uygulanması, idarece iç işbirliğinin sağlanması, amaç, kural, yöntem ile sonuçların gözden geçirilmesi, iş ahlâkının geliştirilmesi, etkin halkla ilişkilerin kurulması, idarenin yönetim dışındakilerce de anlaşılmasının sağlanması, açıklığın/şeffaflığın benimsenmesi, örgütün denetlenebilecek boyutlarda tutulması, rekabetin kamusal alana da getirilmesi gibi hususlar ifade edilebilir (Koçak, 1999: 105).

2.2.4.2.2. Bürokrasinin Tarihsel Gelişimi

İlkel toplumlarda günümüz anlamında bir örgüt ve bürolar yoktu. İnsanlar ve yasalar yerine, sözlü emirler ve geleneklerle yönetiliyordu. Yöneten ve yönetilenler

arasındaki ilişkiler doğrudan doğruya olduğu için, arada aracılar bulunmuyordu. Ancak toplumlar arasında harp yapma ve vergi alma zorunluluğu ortaya çıktıktan sonra, Hükümdarlar aracı kullanma ve bunlarla emirleri diğer kişilere ulaştırma olanağına kavuştular (Tortop vd., 1993: 205).

Bugünkü bilgilerimize göre, şehirler ve şehir devletleri ilk olarak Mezopotamya'da ortaya çıktı. Sümerlerin kurduğu şehirlerde mimari, yönetim ve sosyal anlamdaki örgütsel yapılarda önemli gelişmeler yaşandı. Vergilerin toplanması, tapınakların ve altyapı işlerinin yapılması, kaynak ve hizmetlerin bölüşümü idari yapının gelişmesini sağladı ve bürokratik yapıların ortaya çıkmasına temel teşkil etti (Eryılmaz, 2002 : 221). İlk çağlarda ortaya çıkmış olan Mısır ve Çin medeniyetlerinin devlet sistemi içerisinde yer alan bürokrasi anlayışı, patrimonyal (atadan kalma) bürokrasinin ilk ve en sade örnekleridir.

"Çin'de bürokrasi, Çin'in büyük ve yaygın bir devlet olması, kuzeyden gelen akınlara karşı büyük bir ordu beslemesi, Çin Seddi gibi büyük bir bayındırlık işine girişmesi, kültürün saf olması gibi faktörlerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Öte yandan Çin hükümdarları derebeyliklerin genişlemesine engel olmak için kısa süreli hizmet, memurların doğup büyüdüğü bölgede görev yapmasının yasaklanması ve devlet memurluğuna giriş sınavları v.b. önlemler almışlardır. Bu önlemlerde Çin'de bürokrasinin gelişmesine neden olmuştur. Çin bürokrasisi genel esasları bakımından demokratik esaslara dayanmıştır. Memurların sınavla işe alınmaları Çin bürokrasisinin bazı çağdaş nitelikleri olabileceği söylenebilir (Ergun-Polatoğlu, 1992: 49-50).

Eski Mısır'ın çok gelişmiş idari yapısının ortaya çıkışında, hükümdarın ilahların yeryüzündeki temsilcisi sayılması, planlı ekonomi sisteminin uygulanması gibi faktörler rol oynamıştır. Nil nehrinin Mısır'ın ekonomisinde oynadığı büyük rol nedeniyle nehir taşmalarının sulama tesisleriyle önlenmesi gerekmiş; bu iş, çok büyük bir memurlar sınıfının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Eryılmaz,2002: 221). Ayrıca Çin Seddi'nde olduğu gibi Kıptilerin de piramitler gibi zamanın şartlarına göre yapılması çok zor olan, yıllar süren ve yoğun bir iş gücü ve planlamayı gerektiren yönetsel projelere girmiş olmaları da Mısır bürokrasisinin gelişmesinde rol oynamıştır ve aynı zamanda gelişkin bir bürokrasilerinin olduğunu da göstermektedir.

Orta çağdan günümüze kadar hiyerarşik yapısını koruyan Katolik kilisesi de bürokrasiye örnek teşkil eder. Bürokrasinin başta gelen özelliğinin 'büyüklük' olması, belli bir yönetim ve örgütlenme şeklini ifade etmesi nedeniyle, tarih boyunca ordular da bürokratik örgüt tipini temsil etmişlerdir (Ergun-Polatoğlu, 1992: 51).

'Sanayi Devrimi' nin etkisi beklenmedik şekilde olmuş ve hemen hemen bütün insanlığın, binlerce yıldır devam ettire geldiği yaşam tarzı büyük değişime uğramıştır. Sanayi devrimiyle birlikte o güne kadar sürdürülen kol gücüne dayalı üretim tarzından makinelerin büyük önem kazandığı üretim tarzına geçilmiştir. Bunun doğal sonucu olarak geleneksel üretimden fabrikasyon üretim tarzına geçilmiş, yeni işletmeler ortaya çıkmış ve kırsal kesimden kentlere büyük kitlesel göçler meydana gelmiş ve bir çok problemle beraber metropoller oluşmaya başlamıştır. Yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte meydana gelen üretim patlaması insanlarda klasik yaşam koşullarından daha fazlasını isteme ve hayat standartlarını yükseltme isteğini doğurmuştur. Sanayi devriminin teknolojisi büyük kuruluşları gerekli hale getirmiş, ayrıca endüstri merkezlerinde yığınlaşan kütlelerin ihtiyaçlarının karşılanması da kuruluşların büyümesine yol açmıştır. Kurumların büyüklüğü, bürokrasinin en belirgin yönünü teşkil eder. Bu nedenle sanayi devriminden sonra, ekonomik amaçlı kuruluşlarda da bürokrasileşme eğilimi ortaya çıkmıştır. Bunun gibi, sendika, siyasi partiler vb. gibi ikincil gruplar da giderek bürokrasileşme süreci içine girmişlerdir. Bürokrasi literatüründe bu tür bürokrasilere 'modern bürokrasiler' denmektedir.

İlk çağ medeniyetlerinden itibaren ortaya çıkmasına karşı bir yönetim ve örgüt düzeni olarak bürokrasinin asıl gelişmesini sanayi devriminden sonra göstermesinin çeşitli sebepleri vardır. Bu nedenleri maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Baransel, 1993. 141):

1-"Bürokrasinin gelişmesinde para ekonomisi zorunlu olmamakla birlikte gerekli koşullardan biridir." Adam Smith'in iktisada yaptığı katkılarla Avrupa'da merkantilist felsefenin ortadan kalkarak ekonomik hayatın canlanması ve değiş-tokuş usulüne dayanan ticaretin yerini para ekonomisine bırakması ve ilk merkez bankalarının kurulması XVIII.yüzyıl sonlarından itibaren bürokrasinin hızla gelişmesine katkıda bulunmuştur.

2-Teknolojik gelişmeler sonucu insanların artan ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için sosyal ve siyasal sistemlerin artan fonksiyonları beraberinde bürokrasileşmeyi gerekli kılmıştır.

3-Değişen dünyada klasik üretim ve yönetim metodlarının ihtiyaçları karşılayamaz hale gelmesi, verimliliğin önem kazanmasının örgütleri rasyonelleşmeye sevk etmesi.

4- İnsanların artan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ömürlerini gelişen sosyal kurumların kural ve kaideleri içinde geçirmelerine neden olan psikolojik faktörler.(Atilla Baransel'e göre bu faktörler; emniyet duygusu, prestij düşkünlüğü, iktidar ve nüfuz kazanma gibi etmenlerdir.)

5- Bütün bu gelişmelerin sonucu olarak çok büyüyen işletme ve yapılarda önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kapitalist sistem de bürokrasinin gelişmesi için uygun bir ortam oluşturur.

2.2.4.2.3. Bürokrasilerde Formel/İnformel İlişkiler

Weber'in ortaya koyduğu bürokrasi modelinde bilindiği üzere; örgütün kendi kurallarında belirtildiği üzere, örgüt içerisinde resmi ilişkiler hakimdir. Weber bu konuda fazla bir şey ifade etmemiştir. Zira en verimli ve olması gereken düzen içerisinde şahsilik ve infomeliğe yer yoktur. Ama bürokrasilerin hiçbir şekli kendi yapması gereken işleri verimli olarak formel ilişkiler çerçevesinde yapamaz ve bu durum başka türlü başarılamayacak esnekli sağlar.

Resmi olmayan ağlar, örgütlerin her düzeyinde, gelişme eğilimi gösterirler. En tepede, kişisel bağlar ve bağlantılar, kararların verilmesi beklenen resmi durumlardan daha önemli olabilir. Örneğin, yönetim kurulu ve hissedarların toplantıların iş ortaklığı politikalarını belirlediği varsayılır. Aslında uygulamada, ortaklığı kurulun birkaç üyesi işletir; bunlar kararlarını resmi olmayan bir yolla verirler ve kuruldandan da bu kararları onaylamasını beklerler. Bu türden resmi olmayan ağlar, farklı ortaklıklara da uzanır. Farklı şirketlerden iş önderleri, çokluk resmi olmayan bir şekilde birbirlerine danışır ve bunlar aynı kulüplere ve boş zamanları değerlendirme derneklerine üye olabilirler (Giddens, 2000: 308-309). Benzer şekilde; özel sektör dışında, kamu sektörü üst düzey yöneticileri de belli kulüplere ya da lokallere üye olmakta veya kendilerini konumlarıyla özdeş ortak faaliyet alanlarında görebilmektedirler. En azından statülerine dayalı olarak benzer

statülerdekilerle belli ortamları paylaşırlar. Bu bir yönüyle kurumsal otoritelerini örgüt üzerinde muhafaza etmek amacı taşıırken diğer yandan da formel yapının muhafazasından sorumlu olanların kendi aralarında informal bir ağ oluşturması anlamını taşımaktadır. Üst düzey yöneticilerin bu üstten bakış açısı da bir anlamda informal örgüt ve informal ilişkilerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Tortop da bu anlamda üst düzeye karşı bazı oluşumların meydana gelebileceğini ileri sürmüştür (Tortop vd., 1993: 80).

Genel olarak informal prosedürlerin nereye kadar örgütlerin etkinliğini desteklediğine ya da kösteklediğine karar vermek kolay bir konu değildir. Weber'in ideal tipine benzeyen sistemler, informal prosedürler ormanının yaratılmasına eğilim gösterirler. Eksikliği duyulan bu esneklik kısmen, resmi kuralların informal yollarla değiştirilmesiyle sağlanır. Sıkıcı işlerde çalışanlar için, informal prosedür, çokluk daha memnunluk verici iş çevresinin yaratılmasına da yardımcı olur. Daha yüksek mevkilerdeki memurlar arasındaki informal ilişkiler, bir bütün olarak örgüte destek olacak ilerde etkili olabilirler. Öte yandan, bu memurlar örgütün ilerlemesi ve menfaatleriyle ilgilenmektense, daha çok kendi çıkarlarını koruma ve arttırma kaygısında olabilirler (Giddens, 2000: 309).

Araştırmalar göstermiştir ki resmi örgüt içinde informal ilişkilerin gelişmesi, zorunlu olarak örgüt etkinliğine zarar vermemektedir (Whyte, 1956; Lundberg vd., 1970: 436). Bazen çalışanlar, düzenli sürelerde gayri resmi olarak işlerini değiştirdiklerinde, bunun verimliliği arttırdığı (ya da en azından düşürmediği) görülmüştür. Birçok durumda işler genişletildiğinde ve her çalışana yapacak daha çok sayıda değişik işler verildiğinde, moral ve verimlilik yükselmiştir (Lundberg vd., 1970: 436).

Örgütlerin yapılanmaları, en iyi verimliliği elde etmek amacıyla sosyal alanı sadece örgüt bağlamında görmektedir ve sonuç olarak buna karşı bir durum ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan ilişki ağları örgütün ideal modeline tepki olarak gelişir ve üyelerin sosyal yönlerine yöneliktir. Bu ilişkiler ve oluşan yapı, bir anlamda '*doğal örgütlenme sistemleri*' olarak görülebilir. Bu ilişki yapılarının ortaya çıkmasında başlıca dört etmeden bahsedebiliriz:

1. Oldukça ussal düzenlenmiş bir örgütte zamanla kendiliğinden kişisel ilişkiler ortaya çıkar ve örgütsel ilişkileri etkileyebilir

2. Bürokratik örgütler, güttükleri amaçlar ve otoriteye uyma biçimleri itibariyle birbirlerine benzemezler. Kimi örgütlerde, amaçlara ve otoriteye muhalif eğilimler belirginlik kazanabilir
3. Bütün bürokrasilerde, kuralların uygulanması sırasında yetkililere resmi olmayan bir hoşgörü marjı bırakan gizli bir eğilim vardır. Kurallar, katı ve baskıcı hale geldiğinde otorite bunu gevşetme gereği duyar.
4. Bürokratik örgütte, resmiliğe karşı insancıl bir tepki olarak, birçok beklenmedik direnç olabilir. Özellikle, yukarı ve aşağı doğru akan haberleşme resmi olmayan yollarla denetlenebilir(Ergil, 1984: 176-177; Aytaç, 2004: 199).

Bu konuda Gibbons'un iddia ettiği üzere; formel yapıların doğasını, informal ilişkiler ağını ve gayri resmi kuralları göz ardı ederek, en az formel hiyerarşi ve otoriteyi ihmal etmek gibi anlamak imkansızdır. Zira formel kurumlaşma ve informal kalıplar sıkı şekilde birbirleriyle örüntülüdür (Gibbons, 2003: 760-761). Bu anlamda formel boyutla informal boyut ideal anlamda; Weberyen anlamda ayrı gibi görünse de iç içe ve diğeriyle mümkün ve tanımlıdır denilebilir.

Bürokrasilerde informal ilişkiler sadece örgüt içi ya da kısmen üst yöneticilerce paylaşılan farklı örgütlerin üst yöneticileriyle yaşanmaz. Önemli oranda yaşanan informal ilişkiler, bir yerde bu iç yapılanmaya dayalı olarak ortaya çıkan örgüt dışıyla olan ilişkiler ağıdır. Örgüt açısından bahsedilen esnekliğin örgüte destek ya da köstek olduğu bir yana özellikle toplumsal zeminde örgütün dışsal informal ilişkileri nasıl bir etki ya da örgütün toplumsal kabullenilmesi ya da işlevselliği açısından ne oranda destek ya da köstek olduğuna karar vermek de o oranda güçtür denilebilir.

2.2.4.3. Türk Kamu Bürokrasisi

Türk bürokrasisinin gelişiminde bugüne gelinceye kadar yaşanan gelişmeler muhakkak ki Osmanlı'dan devralınan bürokratik mirasın etkileriyle mevcuttur. Osmanlı'dan günümüze aktarılan rejim değişikliği dışında yönetim gelenekleri, kurumlar, siyasal kültür etkisini önemli ölçüde hissettirmiştir (Eryılmaz, 2002: 225).

Osmanlı Devleti'nde reformcu önderlerin çoğunun Osmanlı bürokrasisi içinden çıkmasını; bürokrasinin tarihi süreç içinde güçlü bir konuma yükselmiş olmasına ve

Osmanlı bürokratlarının Batı ile ilgili deneyimleri ile devletin toplumsal yapısında reformcu öğelerin yokluğuna bağlamak mümkündür (Weiker, 1973: 101).

Reformcu önderlerin daha çok bürokrasiden çıktığı Osmanlı Devleti'nde İnalçık toplumun iki ana sınıfa ayrılmış olduğunu söyler. Bunlardan ilki "Askeri" denilen sınıftı ki, fiilen askerlik anlamından öte, Padişahın verdiği özel bir beratla herhangi bir devlet hizmetine tayin edilen ve böylece belirli vergi yükümlülüklerinden muafiyetle ehl-i berat olanlar (saray memurları, mülki memurlar ve ulema) "askeri" statüsünü kazanmakta idiler. İkincisi, reaya olup, vergi veren, fakat hükümete katılmayan bütün Müslüman ve Müslüman olmayan uyrukları içine alırdı (İnalçık, 1999: 121;Aslan-Yılmaz; 2000: 288). Osmanlı Devleti'nde Askeri denilen yönetici sınıf da meslek yaşamı temelinde üç gruba ayrılıyordu: Seyfiye, (kılıç ehli) yönetici kadronun asker kanadını; İlmiye, (ilim ehli) şeriatın savunucusu olan hukuk uzmanlarını, kadıları, müderrisleri ve diğer din adamlarını; Kalemîye (kalem ehli) ise, devletin bürokratik işlemlerini yürüten ve ilk iki grubun işlev ve eğitiminin bazı yönlerini bir araya getiren sınıftı. Ulema ile Seyfiye'nin güç kaynakları farklıydı. Ulema, gücünü İslam hukukunu yorumlama yetkisinden, Seyfiye ise, sayıca kalabalık ve silahlı olmasından alıyordu (Eryılmaz, 2002:225-226).

Osmanlı yönetici sınıfını oluşturan diğer gruplar gibi (Ulema hariç), bürokrasinin üyeleri de kul kökenlidir; bir başka deyişle, bürokrasi ile toplumsal gruplar arasında herhangi bir organik bağ bulunmamaktadır. Bu durum, bürokratların padişaha kişisel bağlılıklarını sağlayan önemli bir faktördü. Bunun yanında, bürokratların Enderun'da gördükleri eğitim söz konusu bağlılığı pekiştirici bir fonksiyon icra ediyordu. Kalem ehlinin de içinde bulunduğu yönetici grubu yakından denetleyen ve aralarındaki ilişki patrimonyalist bir temele dayanan padişah, güçlü konumunu XVI. yüzyıl sonlarına kadar sürdürdü (Aslan-Yılmaz; 2000: 288). Bürokrasi, Osmanlı tarihi boyunca merkezi yönetimin kuvvetli olduğu dönemlerde çok etkili olmuş özellikle devletin en geniş sınırlarına ulaştığı dönem olan Kanuni döneminde ise, gücünün zirvesine ulaşmıştı

Osmanlı devleti 16. yy.dan sonra başlayan duraklama sürecinin önüne geçmek için 18. yy.dan itibaren Avrupa'ya yönelme ihtiyacı hissetti. İşte bu noktadan itibaren kurumları kendine uyup uymama konusunda dikkate almadan her şeyiyle beraber almaya başladı. Bu duru elbette kurumsal yapılar açısından günümüze kadar gelecek olan çatışmaların da başlangıcı olacaktı. Zira kurumların toplumsal yapıya uyumu dikkate

alınmadan; bir sentez oluşturmak yerine ya da zihinsel bir oluşum meydana getirmek yerine, kurumlardan ziyade kurumsal çıktılar kopyalanmıştır denilebilir.

Tanzimat'la beraber geleneksel Osmanlı bürokrasisi köklü değişimlere uğradı ve batılı birçok kurumsal yapılarla beraber yeni yapılanmalara gidildi. Batının o dönemdeki merkezî yapısı tamamen uygulamaya alınınca Osmanlı bürokrasisi hantal bir yapıya büründü. Türk Yönetim Sistemi'nin bir anlamda reddi olarak hayat geçen bu düzenlemeler yerinden yönetim ile üç kıtada hüküm sürmüş Osmanlı'yı kısa vadede düzeltiyormuş gibi görünse de içinden çıkılmaz ve de bozuk olan ekonomik yapısına çok daha ağır yükler getirmiş oldu.

Aslında zihniyet değişiminin gereksinim duyulduğu Osmanlı'da merkezin yapacağı düzenleme; çağa ayak uyduracak eğitim ve teknik bilginin ihracı iken şekli kurumlarla daha da içinden çıkılmaz hale sokuluyordu. Artık basit işler için bile merkezi yönetimle yığınla yazışmalara gidiliyor, bu da zaman ve emek kaybının yanı sıra işlerin yapılmasını da engelliyordu. 'salla başı al maaşı', 'Allah'tan sağlık devletten aylık' gibi iş görmeyen memur anlayışı toplumumuza bu dönemden mirastır (Eryılmaz, 2002 227-228).

Tanzimat'tan I. Meşrutiyet'e kadar sivil bürokrasi siyasal iktidar içinde etkinlik ve nüfuzunu sürdürdüğünden Osmanlı Devleti bu aşamada önemli sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Bir yandan ülkenin bütünlüğünü tehdit eden dış kuvvetlere karşı mücadele edilmekte, öte yandan imparatorluğun içine düştüğü mali sorunlara çözümler bulmaya çalışmaktadır. İmparatorluğun karşılaştığı bu hayati sorunlar sivil bürokrasinin Osmanlı siyasal yaşamı içinde önemli fonksiyonlar icra etmesine ve güçlü bir konuma gelmesine yol açmıştır. Bürokrasinin temeldeki işlevleri dışında üstlendiği siyasal nitelikli işlevleri bir bakıma Osmanlı bürokratik yönetim geleneğine de damgasını vurmuştur (Aytaç, 1996:28).

Osmanlı devletinin asıl probleminin batı menşeli bürokratik yapılanma olmadığı gerçeği işte bu noktalardan hareketle iddia edilebilir. Zira problemlerin çözümü bağlamında problemin ne olduğu değil sonuçlarının ortadan kaldırılması yoluna gidilerek zihniyet bağlamında bir hata işlenmiştir. Otoritenin sivil bürokrasi eline verilerek, işlerin çözülmesi beklenirken; sistemin ve devletin işi tam olarak bilmeyen şekli bürokratların üstesinden gelmek bir yana daha da hantal ve işlev dışı sonuçlarının ortaya çıkmış olduğu

ifade edilebilir. Zira yapılan düzenlemeler toplumsal zihniyet üzerine değil de şekli yapılanmalar neticesinde, devletin dünya dengeleri ve bölgesel şartları açısından; işi bilmemekten yapılan hatalar imparatorluğun çöküşüne sebebiyet vermiştir. Çünkü bürokratik düzenlemeler mevcut konjektürel şartlara bakış açısının da batılı bakış açısıyla ele alınması hatasını getirmiş ve durum olması gerektiği üzere batının lehine seyretmiştir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında, bürokrasinin yapısı ve işlevleri fazla gelişmiş değildi. Henüz kapsamlı toplumsal ve ekonomik devlet görevleri oluşmadığından, maliye, adalet ve savunma gibi klasik bakanlıklarla beraber ekonomik ve toplumsal gelişme gerekliliğine paralel olarak bayındırlık, sağlık, tarım sanayi gibi alanlardaki bakanlıkların genişletilmesiyle kamu bürokrasinin büyümesi sağlandı. Dönemin şartları gereği toplumda henüz var olmayan özel sektörün ekonomideki yerini de devlet almaktaydı. Bu durum da uygulanan devletçilik politikasıyla beraber bürokrasinin ekonomik hayata büyük ölçüde müdahalesini gündeme getirmiştir (Eryılmaz, 2002: 228-229).

Cumhuriyetin ilk yıllarında biçimsel bir akılcılığa sahip, yeni ve modern değerlerle donanmış bürokratik bir kadro oluşturulmaya özen gösterilmişse de Osmanlı'dan gelen bürokratik gelenek büyük ölçüde devam etmiş ve bürokratlar siyasal sistemle olan bağlarını muhafaza etmişlerdir. Bürokratların bu durumu tek partili dönemde siyasal iktidarla özdeş bir hal almış, siyasi güç ve nüfuz sahibi olarak etkinlikte bulunmuşlardır. Hatta bürokrasinin bu cazibesi siyasilerin istifa ederek kaymakam olmalarına sebep olmuştur (Heper, 1974; Aytaç, 1996: 30).

Devletçilik ilkesiyle birçok ekonomik işletme devlet kontrolü ve bürokratların kontrolü altındaydı ve bu durum da bürokratlara toplum içerisinde çok itibarlı bir konum sağlarken bir diğer yandan da memurların, toplumun üzerindeki otorite ve baskısının artmasına bağlı olarak antipatilerinin artmasına sebep olmuştur (Eryılmaz, 2002: 230). Aslında bu durum, hak etmediği halde o konumlarda bulunan bazı kişilerin toplumsal genellik yerine kişisel ve belli kesimlere karşı yönelimlerinin toplum tarafından hoş görülmeişinin toplumsal bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Çok partili hayata geçişle beraber 1950-1960 yılları bürokraside itibar ve güç kaybının yaşandığı yıllar oldu. Özellikle ekonomik alanda devletçilikle beraber özel sektörün teşvik edilmiş olması bu durumu daha zayıflatıcı etki yarattı. Çok partili hayatla

milletvekilleri bürokratlar üzerinde baskı kurmada başarılı oldular. Bürokrat kökenli siyasetçiler yerine profesyonellerin ve işadamlarının siyasetteki oranı arttı. Klasik bürokratlar ile ekonomik bürokratlar şeklinde ayrımlar yaşanması da bu döneme rastlar. KİT'lerin kurulmuş olmasının bundaki etkisi çok önemlidir (Eryılmaz, 2002: 231). 1960 ihtilalinin ardından planlı kalkınma dönemine girilmiş, DPT ve ekonomik kalkınma çabaları ile ilgili bakanlıkların ve ilgili kuruluşların etkin hale gelmesiyle bürokrasi geleneksel tavrını ve görünümünü değiştirmek durumunda kalmış ülkenin gelişimine destek olma gibi ilave fonksiyonlar üstlenmiştir. Ancak bürokrasi klasik özelliğini yitirmemiş, devletçi, merkeziyetçi ve müdahaleci karakterini bugün dahi muhafaza etmektedir (Aytaç, 1996: 31).

12 Mart 1970 askeri muhtırası ve bunu izleyen yılda anayasada yapılan önemli değişiklikler, bürokrasi-siyasi iktidar ilişkilerinde yeni dönem ortay çıkardı. Anayasada yapılan değişiklikler, yürütme organını güçlendirdi, fakat kamu hürriyetlerini daralttı ve bürokrasinin özerkliğini kaldırdı. 1973 yılında başlayan koalisyonlar döneminde siyasi iktidarlar, kendi taraftarlarını bürokrasiye yerleştirerek onu yakın denetimleri altına almak istediler. Bürokrasi büyük oranda politize oldu. Bürokrasinin üst ve orta basamaklarında yöneticilerin değişme hızı, yüksek düzeylere ulaştı. Yetenekli ve liyakatli yönetici yerine, partili yönetici tipi hakim kılınmaya çalışıldı (Eryılmaz, 2002: 233).

1980'li yılların başı, bütün dünyada özelleştirme ve devletin küçülmesi politikalarının uygulamaya konulduğu bir dönemi ifade eder. Ülkemizde ilk defa bir siyasi parti (ANAP), “özelleştirme” politikası ile birlikte “bürokrasi ile mücadele” konusunu da programının temel hedefleri arasına aldı. 1983 yılında iktidara gelen ANAP bürokrasi kavramını daha çok “kırtasiyecili” olarak yorumladı ve icraatını bu çerçevede yürütmeye çalıştı. Bürokrasi konusu, bir “yönetim sistemi” ya da “memurların kamu hizmetlerinin yürütülmesinde egemenliği” şeklinde düşünülmediği için kurumsal-yapısal içerikli reformlara gidilmedi. Bürokrasi, bina, araç-gereç ve teknik donanım bakımından geliştirildi. Bürokrasinin araçsal yönüne yatırımlar artmasına rağmen, işlemlerin yürütülmesinde bürokrasi zihniyeti aynı kaldı. Kamu bürokrasisinin temel sorunları olan merkeziyetçilik, hantallık, büyüme, gizlilik, tutuculuk, kuralcılık, siyasallaşma, kayırma, rüşvet, yolsuzluk, aracılar vasıtasıyla yürütülmesi gibi olumsuzluklar ciddiyetini korudu (Eryılmaz, 2002: 234). Görüleceği üzere; teknik ya da daha doğrusu ekonomik kökenli bir

liderin başında bulunduğu bir siyasi partinin rakamsal bakış açısıyla uygulayıp; insan faktörünü zihniyet boyutunda ihmal etmiş bulunan bir iktidar sosyal olgulardan uzak geliştirdiği politikalar çözümden ziyade daha olumsuzluklar ortaya koymuştur.

“Benim memurum işini bilir” ifadesiyle; (her ne kadar, o dönemde yapılması beklenen memur zammı için “benim memurum sabretmesini bilir” şeklinde ifade edilmiştir denilse de) bürokrasinin içinde olduğu hali ve memurların bürokrasiye egemenliğini göstermesi açısından dikkate değer bir cümledir. Kurumsal yapıların kırtasiyecilik veya hantallık içindeki bürokratik hallerinden kurtulması gereği açısından da söylenmiş olduğunu varsaysak da, bürokrasinin ciddi anlamda yara aldığı açıktır.

Günümüzde bürokrasimiz yapısal anlamda birçok aksamalara sahiptir desek de; bunların, merkeziyetçilik, şekilcilik, kırtasiyecilik vb. yanı sıra özellikle işe uygun olmayan ya da iş bilmeyen kişilerin bürokrasi içinde istihdamı da önemli bir unsurdur. Ayrıca, yaptığı işin toplumsal anlamda gerekliliğinin farkında olmadan bürokrasiyi şekillendiren bu *zihniyet* aslında problemin odak noktasıdır.

2.2.4.3.1. Türk Bürokrasisinin Özellikleri

Ülkemizde kamu yönetimiyle eş anlamlı olarak kullanılan bürokrasinin özelliklerini kısaca şu şekilde belirtebiliriz (Koçak, 1999: 107):

1-Türk kamu bürokrasisi artan kamu görevlilerinin ve kuruluşlarının sayısına bağlı olarak, çok süratli büyüyüp genişlemektedir.

2-Türk kamu bürokrasisine egemen olan yönetim düzeni merkeziliktir. Yönetimsel kararların çoğunun merkezi birimler tarafından alınması ve üst düzey yöneticilerin alt düzeylere yetki devri konusuna olumsuz tavır takınmaları bunu göstermektedir.

3-Türk kamu bürokrasinin en önemli özelliklerinden biri de çağdaş uygulama ve davranışların yanında geleneksel olanların da yer almasıdır. Yetenekli ve daha üst düzeyde eğitim görmüş kişiler yerine daha az yetenekli kişilerin kişisel ya da politik ilişkileri nedeni ile yükselmeleri bunu göstermektedir.

4-Türk kamu bürokrasisi yetenekli elemanlarını sürekli olarak yitirmektedir. Çeşitli nedenlerden dolayı kamu kesiminden özel kesime bir beyin göçünün yaşanması bunu

göstermektedir. Bu tür göçülerin en başta gelen sebeplerinden birincisi gittikçe gelişmekte olan özel sektörün ücret konusunda kamudan daha cazip olmasıdır.

2.2.4.3.2. Türk Bürokrasisinin Problemleri

Bürokrasinin ilk akla getirdiği kişi olarak Weber'in ortaya koymuş olduğu bürokrasi, örgütsel ve işlemsel sorunları olan bir örgüt olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple Türkiye'deki kurumsal bir yapı olan bürokrasinin de sorunları bu iki ana başlık altında ele alınabilir. Bu sorunlar Eryılmaz'ın yapmış olduğu şu başlıklar altında izah edilebilir (Eryılmaz, 2002: 234-242):

A. Örgütsel Sorunlar

1. Merkeziyetçilik: Türkiye'nin Tanzimat'tan beri en önemli sorunu, yönetimde merkeziyetçiliktir. Merkeziyetçilik, kamusal kaynakların ve yetkinin başkent örgütleri tarafından kullanılması olayıdır. Merkeziyetçilik iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, coğrafi merkeziyetçilik, diğeri ise örgütsel merkeziyetçiliktir. Coğrafi merkeziyetçilik, merkezi yönetimin taşra kuruluşlarına ve yerel yönetimlere karar alma ve bunları uygulama konusunda çok az yetki verilmesidir. Örgütsel merkeziyetçilik ise, bir kurumda karar alma ve uygulama yetkisinin en üst otorite ve organlarda toplanmasıdır.

Merkezi yönetimin taşra kuruluşları fazla yetkili olmadığı için, yerel sorunların çözümü bütünüyle başkentteki bakanlıklara ve diğer kamu kurumlarına aktarılmaktadır. Mahalli yöneticiler ve halk, sorunlarının çözümü için sürekli başkente taşınmaktadır. Taşra yönetim birimleri, halkla merkezi yönetim arasındaki yazışmaları yürüten ve ilişkileri sağlayan aracı kurumlar olarak çalışmaktadırlar. Bu işleyiş düzeni, kırtasiyeciliği artırmakta, işlemlerin uzamasını sağlamakta ve yönetimde verimsizliğin temel kaynağını oluşturmaktadır. Türkiye'nin siyasi ve idari rejimi, toplumu kontrol etmek ve devleti toplum karşısında korumak amacına göre biçimlendirildiği için, esas itibarıyla yerinden yönetime, yetki devrine ve sivilleşmeye fazla açık değildir. Rejimin bu genel niteliği devam ettiği sürece, yönetimdeki merkeziyetçilik şöyle ya da böyle belirli ölçüde ağırlığını koruyacaktır (Eryılmaz, 2002. 235-236).

2. Örgütsel Büyüme: Örgütsel büyüme, bir kamu kurumunun bütçe, personel sayısı, araç-gereç ve hizmet üniteleri bakımından kantitatif olarak gelişmesidir. Büyüme eğilimi, genellikle kamu bürokrasisinin doğasında bulunmaktadır. Her kamu kurumu,

hizmetin kalitesini iyileştirmekten daha çok, mevcut örgütsel yapıyı, bütçe olanaklarını, personel sayısını, sosyal tesisler ve hizmet araçlarını artırmak ve diğer kurumlarla bu alanlarda rekabet etmek için çalışır (Eryılmaz, 2002. 236-237).

Öte yandan Türkiye'deki bürokratik gelişmelerin tarihsel boyutu yukarıda anlatıldığı üzere dikkate alınırca cumhuriyetin ilk yıllarından 1980'ler ve günümüze oluşan ve daima genişleyen bürokratik örgütlerin sayıları teknolojik gelişmelere rağmen düşürülememiştir. Kaldı ki; gelişmelere paralel olarak örgütlerin büyümeleri devam etmektedir. Ama bunun yanı sıra; son yıllarda özellikle 'Özal Dönemi' ile başlayan özelleştirmeler sayesinde memur sayılarından öte KİT'ler bünyesinde iktisadi anlamdaki kadroların azaldığı ifade edilebilir. Bu da kamusal alanda azalmayla sonuçlanırken; özel sektörün gelişmesine paralel olarak bu alanda bürokratikleşenin arttığını söylenebilir.

Özelleştirmeler öncesi siyasi anlamdaki istihdam oluşturmalar da kamusal örgütlerin sayısında artışlara sebep olmaktadır. Son yıllarda uygulanan DMS, KPSS gibi yollarla personel alımlarının bu *siyasal arpalıkların* da önüne geçmiş olması bu anlamdaki örgütsel sorunların önlenmesi açısından olumlu yapılanmalardır denilebilir.

3. Yönetimde Gizlilik ve Dışa Kapalılık: Yönetimde gizliliğin en önemli sebebi, yönetici ve memurların kendilerini kamuoyu ve halkın eleştirilerine karşı korumak istemeleridir. Yönetime ilişkin yasalar, gizliliği ve resmi sır kavramını, memurların kendi amaçları doğrultusunda kullanmalarına olanak vermektedir. Yasalarda gizliliğin sınırları ve kapsamı belli değildir. Neyin gizli ve neyin açık olması gerektiğine, söz konusu kurumun yöneticisi ya da personeli karar vermektedir. Bu durum, kurum içindeki yolsuzlukların saklanmasına ortam hazırlamakta ve vatandaş bürokrasi karşısında savunmasız ve güçsüz hale getirmektedir. Bir çok evrak ya da dosya, gizlilik gerekçesiyle vatandaşa verilmemekte ve gösterilmemektedir (Eryılmaz, 2002: 237).

Ülkemizde bilgi vermek, yönetimin bir görev ya da yükümlülüğü olarak düzenlenmemiştir. Bu durum, halkın üzerinde otoriter bir güç olarak algılanması sonucunu doğurmuştur. Toplumun ve kamuoyunun, kamu hizmet ve görevleriyle ilgili bilgisi, ancak yöneticilerin kendi inisiyatiflerine bağlı olarak yaptıkları açıklamalarla sınırlıydı. Alınan kararlar, söz konusu kararların gerekçeleri, hizmetlere ilişkin istatistik! bilgi ve belgeler kamuoyundan gereksiz yere gizlenirdi.

9 Ekim 2003 tarih ve 4982 sayılı kanun ile bu gizlilik ve bilgi edindirme konusunda bazı yapılanmalara gidilerek bu anlamdaki örgütsel sorunların önüne geçilmeye; gerçek anlamda *sır* olan ile vatandaşın bilmesi gereken arasındaki ayırım büyük ölçüde ortaya konularak örgütlerin dışı kapalılığı ve vatandaş üzerindeki egemenliği kırılmaya çalışılmıştır denilebilir.

Bu anlamdaki kamusal çabaların bir örneğini de Haber10 internet sitesinin 29.07.2007. tarihli şu haberinde görebilmekteyiz: “60. Hükümet, vatandaşını canından bezdiren bürokratik işlemleri sadeleştirerek kamu yönetiminde yeni bir dönem açacak. Memurların vereceği hizmetler standarda bağlanacak. Vatandaş, ehliyet alırken tapu çıkarırken şirket kurarken, araç tescili yaptırırken hangi işlemin kaç dakika veya günde tamamlanacağını bilecek. Bu amaçla devlet dairelerindeki panolara, o kurumunun sunduğu hizmetler ve karşısında işlem süreleri yazılacak” (<http://www.haber10.com/haber/84733/>).

Görüleceği üzere varolan bu tür problemlerle ilgili olarak Türk Bürokrasi tarihindeki çalışmalar farklı boyutlarıyla irdelenmeye çalışılmıştır. Bu tür çalışma ve yeniliklerin ifadesi ise bu türden problemlerin varlığını bir anlamda kabuldür.

4. Yönetimde Tutuculuk:

Yönetimde tutuculuk, idareci ve memurların, eskiden beri yapageldikleri işlemleri ve alışkanlıkları yeni şartlara göre değerlendirmekten kaçmaları, eski yapı ve uygulamalara sıkı bir şekilde bağlı kalmalarıdır (Eryılmaz, 2002: 238).

Bürokrasinin yapısından kaynaklan her türlü değişime kapalı olduğu için bürokratik aksaklık giderilmesi ya da düzenlemeler getirme durumuna karşı bir engel oluşturur. Bazı anlamlarda siyasiler ya da kısmen üst düzey yöneticilerce iyileştirme ya da basitleştirmeler getiriliyor olsa da; bu durum genele yayılma açısından alışkanlıklara bağımlı kalındığından toplumsal ihtiyaçların giderilmesi bakımından aksamalar devam etmektedir. Özellikle; toplumsal bir deyiş olan ve sanki değişmez bir anayasa misali dile getirilen ‘*Eski köye yeni adet mi getiriliyor*’ sözü de bu anlamda manidardır. Aslında olay farkına varmama ya da kendi işi için daha kolay olanı algılayamamadan öte bir durum değildir. Alışlagelen durum, yeni olan denenmeden ve artıları dikkate alınmadan; sanki kendi işi ve otoritesi elinden alınacakmış gibi algılayan memur bu duruma karşı bir duruş sergilemektedir.

B. İşlemsel Sorunlar

1. Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma

Kuralcılık, genellikle yasaların ayrıntılı olarak düzenlenmesi ve yöneticilerin, olaylar ve sorunlar karşısında inisiyatif kullanmamasının bir sonucudur ya da vatandaşa karşı duyulan bir kuşkunun ürünüdür bu durum bir yönüyle yasama organının bürokrasiyi kendine bağımlı kılma arzusuna yöneliktir. Diğer yönüyle de üst düzey yöneticilerin alttakileri kendilerine tabi kılma ya da onları denetim altında tutma arzusuna bağlıdır (Eryılmaz, 2002 : 239). Bu durum elbetteki işlerin süratli; yani verimli şekilde işlenmesini mümkün kılmamaktadır. Ayrıntılı kurallar işleyişi yavaşlatmakta, çalışmak istemeyen idareci ve memura mazeret olmakta ve yetkilerin kötüye kullanılmasına sebebiyet vermektedir.

Bir resmi daireye gidildiği zaman, çoğunlukla yerli yersiz birçok evrak istenir ve işte halk arasında benimsenen yanılla *bürokrasi hazretleri* işbaşına gelir. İkamet belgesi gibi yığınla belge istenir. Son yıllarda yapılan düzenlemeler ile bu gibi durumun önlenmesi ve işlerlik kazandırılmaya çalışılmaktadır. MERNİS projesi gibi *e-devlet* kapsamında yapılan çalışmalar ile bu durum büyük oranda giderilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla 1998 yılında bilgisayar altyapısı tamamlanan ve çalışmalarına başlanmış olan proje ile 28 Ekim 2000 tarihi itibarıyla her T.C. vatandaşına 11 haneli bir vatandaşlık numarası verilmiştir. Bu şekilde yukarıda bahsedilen evrak vb. belge istenilmesi ve aynı zamanda yapılan işlemlerde şüpheye mahal verilmeyerek sorumluluktan kaçınma nedeniyle işlerliğin bozulmasının önüne geçilmek istenmektedir. Bahsedilen bu durum ve toplumsal getirileri projenin hedefleri arasında yer almaktadır (http://www.nvi.gov.tr/11,Ana_Sayfa_Mernis_Projesi,2.html).

Bu proje kapsamında oluşturulan *Adres Kayıt Sistemi* de bu amaçla oluşturulmuş olup ilgili sisteme ait 26377 sayılı ve 15 Aralık 2006 tarihli Resmi Gazete de yayınlana yönetmeliğin 13. maddesindeki '*Yerleşim yeri ve diğer adreslerin tutulmasında kişilerin adres beyan formundaki yazılı beyanı esas alınır.*' İfadesi dikkate değerdir. Yukarıda bahsedilen vatandaşa karşı duyulan kuşkunun kısmen de olsa kalktığı ifade edilebilir.

2. Yönetimde Siyasallaşma

Yönetimde siyasallaşma, yönetimdeki yozlaşmanın önemli göstergelerinden biridir ve bu olgu daha çok gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak yaşanmaktadır. Yönetimde

siyasallaşma, kamu görevlerine yapılan atamalarda siyasi faktörün birinci derecede rol oynamasıdır (Eryılmaz, 2002. 240).

Ülkemizde bir siyasi iktidar değiştiğinde, deyim yerinde ise ‘tüm kamu kuruluşlarında odacıya kadar değişir’ deyişi abartı da olsa bir gerçeği yansıtmaları açısından önemlidir. Belki bu kadar değil ama; öncelikle üst düzey idarecilerin yeni gelen iktidarın bazı gerekçeleriyle ‘merkeze çekilme’ olarak bilinen bazı uygulamaları aslında kendi siyasal çevrelerine yer açma amacı taşımaktadır. Bu durum da devlet hizmetlerinde küçümsenmeyecek düzeyde bazı aksamalara ve hatta yapılan bazı projelerin aksamasına sebep olabilmektedir.

3. Kayırmacılık

İki şekilde meydana gelmektedir. Birincisi kamu hizmetlerine girişte, ikincisi ise kamu hizmetlerinin dağıtımında liyakat yerine veya genellik yerine tanıdık, eş-dost, akraba, arkadaş, hemşeri ya da siyasi yakınlık faktörlerinin etkili olmasıdır.

4. Yolsuzluk ve Rüşvet

Özel sektöre ait alanlarda da olmakla beraber, ülkemizde özellikle kamu alanında görülmekte olan yolsuzluk, yapılmaması gereken işlemleri yapmak ya da yapılması normal olan işlemleri de hızlandırmak babında çıkar sağlamadır. Rüşvet, zimmete para geçirme, görevi kötüye kullanma, kayırmacılık vb. davranışlar yolsuzluk olarak değerlendirilebilir.

Rüşvet vb. davranışlar toplumsal hastalıklarımızdandır. Belki gizli saklı olarak işlese de; toplumda Merhum Cumhurbaşkanı’na mal edilen ve onun bunu farklı anlamda ve biçimde söylediği öne sürülse de ‘Benim memurum işini bilir!’ cümlesi şu ya da bu şekilde önemli toplumsal etkilere sebep olmuştur denilebilir. Bu ifadeyle; bir anlamda rüşvet olgusu en yetkili ağızdan teyit edilmiş gibi algılanmakta ve adeta normal sayılmaktadır.

Türkiye’de rüşvetin, yasalara rağmen, yaygın bir uygulama olduğu konusunda genel bir kanı bulunmaktadır. Fakat ispatlanamaması sebebiyle, bunun boyutu tam olarak ortaya konulamamaktadır. Aşırı kuralcılık, otoritenin merkezileşmesi, hizmet arzının yetersizliği, yasağcı devlet anlayışı, sosyal yapının bozulması, yönetimdeki gizlilik ve kapalılık gibi unsurlar rüşveti besleyen en önemli faktördür (Eryılmaz, 2002. 241).

5. Aracılar Yoluyla İşlemleri Yürütme

Bürokrasinin yapı olarak karmaşıklığı ve kuralcılığı sebebiyle, ülkemizde aracılar yoluyla hizmetleri yürütme, yaygın bir uygulamadır. Bu tür aracılar genellikle, milletvekilleri, mahalli eşraf, siyasiler, eski bürokratlar vd. olabilmektedir (Eryılmaz, 2002: 241).

2.2.5. Yönetim

Yönetim terimini dar anlamı içerisine sıkıştırmadan; örgüt, kurum vb. yapılar dahilinde ele almadan, evrensel bir kavram olduğunu ifade edebiliriz. Çünkü işleyişi programlanmış bir makine olmayan, ne yapacağı bir o kadar zor kestirilebilen insanla uğraşmaktadır. Toplumsal yaşamdaki insanın diğerleriyle olan ilişkilerini doğal olarak sayılamayacak ve de kontrol edilemeyecek birçok faktör dahilinde incelemeye çalışır. Bu çerçevede hemen herkes bir yöneticidir. Bilgimizi, zamanımızı ve işlerimizi planlar, organize eder ve kontrol etmeye çalışırız. En basitinden bir yaşam alanımız düşünmesek dahi bu şekilde işler. Ailemizi, işlerimizi, toprağımızı, dairemizi, firmamızı yönetmeye çalışırız. Bunu da en iyi şekilde nasıl yapabileceğimizi bilmekle başarabiliriz.

Simon bir tanımında: "...Başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı, yönetim sürecini meydana getirir" (Tosun, 1974:5; Güler, 1977:86) demektedir.

Bir amacı gerçekleştirmek gayesiyle iki ya da daha çok insanın bir araya gelerek bir küme oluşturdukları zaman, bu kümenin belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi için, insanların kolektif çalışmaları gerekecektir. İşte yönetime ihtiyaç bu noktada ortaya çıkmaktadır. Yönetim, en küçük sosyal birim olan aileden başlayarak, en büyük siyasi otorite olan devlete kadar çeşitli aşama ve düzeylerde yürütülen faaliyetler bütününden oluşmaktadır (Ergun-Polatoğlu, 1992: 3; Koçak, 1999: 78).

Yönetim hakkındaki birçok tanımlar, bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılık gösterir. Ekonomiye göre, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Yönetim bilimcilere göre, bir otorite sistemidir. Toplumbilim ise, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak niteler. Bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarıma süreci olduğudur. Bu tek bir düzeyde bulunan

kişilerin işlevi değil örgütlenmiş bir topluluğun çeşitli düzeylerini kapsayan bir süreçtir (Can, 1992: 34).

Toplumsal anlamda bir diğer tanım da şu şekildedir: “Yönetim, toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eyleme geçirme sürecidir” (Başaran, 1984: 44).

Yönetim kavramı, "siyaset" terimi gibi, literatürde ve halkın dilinde çeşitli şekillerde anlatılmaktadır. Yönetim, geniş anlamda, başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir. Yönetim kavramı, ikinci olarak çeşitli ülkelerin yönetim sistemlerini ve usûllerini (idari sistemi) anlatmak amacıyla kullanılır. Yönetim kavramı, üçüncü olarak, belli bir örgütü ya da kuruluşu anlatır. Günümüzde yönetim faaliyetlerinin büyük bir kısmı, örgütler tarafından ve onların içinde meydana geldiği için "yönetim" ve "örgüt" kavramları âdeta eşitlenmiş gibidir. Örgütten söz ettiğimizde "yönetim", yönetimden söz ettiğimizde de "örgüt" akla gelmektedir (Eryılmaz, 2002: 3-4).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetim kavramından söz edebilmek için öncelikle toplumun varlığı ve toplumsal ihtiyaçları dikkate almamız gerekmektedir. Bu çerçevede insanların ihtiyaçları çerçevesinde ortaya çıkan örgütlenmeler, ya da ihtiyaçları karşılamak için bir arada bulunmalar şüphesiz belli bir düzenlemeyi ve süreçleri içerecektir. Bu anlamda en küçük denecek bir grup ya da örgütten en üst düzeydeki devlete kadar ki aralıkta yönetimin olmadığı bir durum söz konusu olamaz. O halde kurulmuş olan bir örgüt içerisinde, kuruluş amacına yönelik tüm faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir.

Kısaca yönetimin özelliklerine de burada kısaca değinmekte fayda görmekteyiz. Yönetimin özelliklerini kısaca şöyle özetleyebiliriz (Eryılmaz, 2002: 4-6):

1. Yönetim, birden fazla kişinin yer aldığı bir grup içinde söz konusu olmaktadır.
2. Bir süreç olarak yönetim, planlama, örgütlenme, gerekli kaynakları sağlama ve düzenleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim gibi faaliyet ya da öğelerden meydana gelir.
3. Yönetim, biçimsel örgütlerde hiyerarşik bir düzen içinde meydana gelir.

4. Yönetim, düzenli faaliyetlerden meydana gelen bir olgudur. Buradaki "düzen" kavramı, faaliyetlerin uyumlu ve sistemli olmasını ifade eder.
5. Yönetim, belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelmiş çeşitli faaliyetler bütününden oluşur.

Hangi açıdan bakılırsa bakılsın yönetim kavramının süreç boyutu dahilinde ele alınması gereken işlevleri söz konusudur. Yönetim süreç olarak tanımlansa bile; bu diğer anlamlarıyla yönetimin bu süreçleri içermediği söylenemez.

Yönetim süreci örgütsel bir sistem içinde olduğundan yönetim sürecinin işlevleri de bir sistem olarak düşünülebilir. Bu işlevlerden birinin etkili olabilmesi diğer işlevlerin yerine getirilmesine bağlıdır. Söz konusu işlevlerin hepsi birbirleriyle bağlantılıdır. Sonuç olarak bir örgütün yönetimi sırasıyla; planlama, örgütleme, yönettme (yürütme), koordinasyon (düzenleştirme-eşgüdümleme) ve denetim-kontrol fonksiyonlarını icra eder (Ergun-Polatoğlu; 1992:4; Koçak, 1999: 86).

Çalışmamızın bakış açısıyla tanımlamalara bakmak gerekirse; yönetimin kamusal anlamı üzerinde durulması daha yerinde olacaktır. Gerçi yönetim salt özel ya da kamuya ait bir olgu değildir. "Yönetimin, bilimsel olarak organik ve fonksiyonel iki anlamı vardır. Organik anlamda yönetim, "kamu yönetimi karşılığı olarak örgüt ve personeli" içermektedir. Fonksiyonel anlamda ise, "yönetimin çalışmalarını içermekte, kamu ve özel kesimi" de kapsamaktadır" (Tortop vd., 1993: 3).

Yönetim, bir tüzel kişi olarak devletin işlevini yerine getirmek üzere üstlendiği eylem ve yaptığı işlemlerin tümüdür. Devletin yüklendiği görevi başarabilmek üzere giriştiği etkinlikler yasama, yürütme ve yargı işleridir. Yönetim, böylece bu temel işlevleriyle ele alındığında, en geniş şekliyle tanımlanmış olur. Dar anlamda yönetim ya da kamu yönetimi, devletin işlevlerinden yalnızca birini, yürütme alanındaki etkinliğini dile getirmek için kullanılır. Bu anlamda da yönetim kavramı, bir yandan yönetimin kuruluş ve örgütlenmesini, diğer taraftan yönetim eylem ve işlemlerini kapsamaktadır (Sencer, 1985: 155; Koçak, 1999: 82).

Sencer'in de tanımından görüleceği üzere yönetim geniş anlamıyla kamu yönetimi olarak ele alınmaktadır. O halde; kamu yönetimi de yeri gelmişken kısaca tanımlanmak durumundadır.

2.2.5.1. Yönetim Teorileri

Yönetim konusu ele alınınca; bilim çevrelerince ilk akla gelenler şüphesiz Weber ile beraber Fayol ve Taylor'dur. Bu üç kişi bilimsel çevrelerce "Klasik Yönetim Akımı" çerçevesinde ele alınmaktadır. Ama bunlardan ilk ikisi 'kamusal' anlamda yönetim tanımlamaları açısından Kamu Yönetimi disiplininin gelişimine katkıları sağlarken Taylor'un çalışma ve görüşleri ise Özel Yönetim ya da İşletme Yönetimi gelişimine başlangıç teşkil etmiştir. Uzun yıllar kamu ve özel organizasyonların yönetimi konusundaki araştırmalar birbirinden ayrı olarak gelişimini sürdürmüş, ayrı disiplinler olarak ele alınmış ve birbirinden kopuk iki ayrı disiplin durumuna düşmüştür. Nitekim kamusal ile özel alanın farkı kuruluş amaçları noktasında zaten ayrılmaktadır. Kâr amacının olup olmamasına bağlı olarak şekillenen bu durum yönetime bakış açılarını da ister istemez farklı kılmıştır.

Organizasyon ve yönetim teorisinde 1930'lu yıllardan itibaren yeni gelişmeler olmuştur. 1930'lu yıllarda ABD'de Bell Telephone Şirketinde istatistikçi olarak çalışmalarını sürdüren Walter A. Shewhart İstatiksel Kalite Kontrolü alanında önemli çalışmalar yapmıştır. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biri olarak kabul edilmektedir. Shewhart'ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD'de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın çalışmaları izlemiştir. Bu iki bilim adamı Japonya'ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir.

1930-1940'lı yıllarda yapılan örgüt merkezli birçok çalışma neticesinde klasik örgüt teorisine tepki olarak Neo-klasik örgüt teorisi ortaya çıkmıştır. Neo-klasik teori, klasik kuramcılarının ihmal ettiği. İnsan unsuruna büyük önem vermişlerdir. Bu teori formel örgüt içinde, işgörenlerin informel guruplar ve ilişkiler kurdukları görüşünden hareket etmektedir. Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları ile başlayan bu hareket, genelde klasik kuramın özeldede ise bilimsel yönetimin varsayımlarını sorgulamaya dayanmaktadır. Teorinin oluşumu Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen (Western Electric Company)'nin işyerlerinde yapılan 'insan ilişkileri' ile ilgili çalışmalara dayanmaktadır (Can, 1992: 51-54).

1950’li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı Armond V. Feigenbaum’dur. 1960’lı yılların başında Japonya’da Kaoru Ishikawa’nın Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusunda çalışmaları da ilgi çekmiştir. Yine Japonya’da Genichi Taguchi’nin istatistiksel deney tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu (Quality Loss Function) alanındaki çalışmaları yeni yönetim felsefesinin temel unsurlarından birisinin kalite olduğu konusunu açık bir şekilde ortaya koymuştur. Taguchi, kalite mühendisliğinin gelişimine öncü olan bir kişi olarak kabul edilmektedir. Kalite konusunu ön planda inceleyen Amerikalı Philip Crosby de Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerinden biri olmuştur. Kalite konusunda yapılan bu çalışmalar 1980’li yıllarda ve özellikle 1990’lı yılların başlarından itibaren Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) adı verilen yeni yönetim felsefesinin ilk adımını oluşturmuştur. 1980’li ve 1990’lı yıllarda organizasyon ve yönetim teorisi alanında başkaca gelişmeler oldu. Yönetimde grup çalışmasının önemi üzerinde duruldu ve bu çerçevede geleneksel yönetim anlayışları ve Taylorizm felsefesine bu açıdan önemli eleştiriler yöneltildi. Organizasyonda yüksek performans için insan kaynaklarının geliştirilmesine ve eğitime daha fazla önem verilmesi üzerinde durulmaya başlandı (Aktan; 1999).

1986 yılında Japon Masaaki Imai, ‘Kaizen-Japonya’nın Rekabetçi Başarısının Anahtarı’ (Imai, 1994) başlığını taşıyan önemli bir kitap yayınladı. Bu kitap ile birlikte “Sürekli Gelişme” anlamına gelen “Kaizen” kavramı yeni organizasyon ve yönetim felsefesinin önemli kavramlarından birisi olmuştur.

Rekabet Stratejisi ve Stratejik Yönetim de yine 1980’li yıllarda ve özellikle 1990’lı yılların başlarından itibaren özel organizasyonların (şirketlerin) yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi oldu. Michael E. Porter’in 1980 yılında yayınlanan ‘Rekabetçi Strateji: Sanayilerin ve Rakiplerin Analizinde Teknikler’ kitabı bu alanda önemli bir başlangıç teşkil etti. Porter’in analizleri diğer bilim adamları ve yönetim danışmanlığı firmaları tarafından daha da geliştirildi. 1980’li yıllarda önemli gelişmelerden birisi de “En İyi Uygulamaların Adaptasyonu” (Benchmarking) adı verilen bir yöntemin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmalar oldu. ABD’de Xerox şirketinde bu konuda yapılan çalışmalar diğer şirket ve organizasyonlar için de ilk örnek oldu (Aktan, 2007: 2).

Aktan ‘Değişim Çağında Yönetim’ (Aktan 2004) adlı eserinde 1930’dan günümüze kadar yönetim alanında teoriler çerçevesinde oluşan gelişmeleri sırasıyla şu şekilde ele almıştır (Aktan; 2004; Aktan, 2007:2).

Toplam Kalite Yönetimi: Organizasyonlarda kalite geliştirme, kalite planlaması ve kalite kontrol çalışmalarının yapılması; üst yönetimin kalite konusuna önem vermesi; tüm çalışanların kalite geliştirme çalışmalarına katılımı.

Rekabet Stratejisi ve Stratejik Yönetim: Organizasyonda Durum Analizi (SWOT Analizi) yapılması; rakip firmalara karşı üstünlük ve zayıflıkların tespit edilmesi; organizasyonlarda vizyon ve misyon bildirelerinin hazırlanması; stratejik planlamanın uygulamaya konulması.

Benchmarking: bir organizasyondaki stratejileri, uygulamaları, süreçleri, ürün ve hizmet kalitesini o alanda faaliyet gösteren “en iyi” (best in class) organizasyonlarda ve “en iyi uygulamalarla” (best practice) karşılaştırarak organizasyonun daha iyiye gitmesini sağlamaya çalışmak.

Sinerji ve Grup Çalışması: Organizasyonlarda multi-fonksiyonel çalışma gruplarının oluşturulması ve grup çalışmasının yaygınlaştırılması; çalışanların karar alma ve yönetim sürecine katılmalarının sağlanması.

Eğitim: Organizasyonda sürekli eğitim felsefesinin benimsenmesi; temel eğitim kadar, işbaşında eğitim, sürekli bilgi ve beceri kazanmaya önem verilmesi.

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Organizasyonlarda en önemli kaynağın insan olduğunun kabul edilmesi; insana, dolayısıyla tüm çalışanlara değer verilmesi.

Performans Değerlendirilmesi ve Ölçümü: Organizasyonun, yöneticilerin ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesi konusunda çalışmalar yapılması.

Bilgi Teknolojilerinden Yararlanılması: Organizasyonlarda yeni bilgi teknolojilerinden azami ölçüde yararlanılması. Bilgisayar destekli üretimin gerçekleştirilmesi.

Son yıllarda Türkiye’de de bu tür gelişmelere kayıtsız kalmamakta ve ifade edilen gelişmeleri özel ve kamusal alanlarda uygulamaya çalışmaktadır. Özellikle kamu alanında

'Toplam Kalite Yönetimi' konusu önemle üzerinde durularak geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ama bu henüz tam anlamıyla gerçekleştirilebiliyor denilemez. Birçok kamu kuruluşunda olayın sadece şekli olarak ilgili formların doldurulması olarak algılandığı gözlemlenmiştir. Özellikle ilgili kurumların koridorlarına ve duvarlarına toplam kalite yönetimi ile ilgili yazılar ve panolar asılarak bu biçimsellik ortay konulmaya çalışılmaktadır. Ama bazı kurumlarda ise bu; ciddiyet içerisinde yapılarak ISO belgeleri alınmasıyla sonuçlandığı da görülmektedir. Ama önemli olan bu yazıların, panoların ya da belgelerin varlığı değildir elbette. Zihniyet boyutunda değişimler gerçekleştirilemedikten sonra istenen yönetim ve kalite ile verimin, işlerliğin yakalanabilmesi mümkün görülmemektedir.

2.2.5.2. Kamu Yönetimi

Kelime olarak "kamu", Türkçe'de, hep, bütün; bir ülkedeki halkın bütünü; halk, amme gibi anlamlara gelmektedir. "Kamu düzeni", toplumun bütününe ilgilendiren düzeni; "kamu sektörü", devlet eliyle yürütülen ekonomik faaliyetlerin bütününe; "kamu personeli", devlet hizmetinde çalışan görevlileri, "kamu oyu", belli bir konuda toplumun büyük bir kesimince benimsenen görüş, tavır ve inançların toplamını; "kamu tüzel kişileri", kamu yararı amacına dönük insan ve mal topluluklarını; "kamu hukuku", devletin kuruluş ve işleyişini, öteki devletlerle, kamu tüzel kişileri ve özel kişilerle olan ilişkilerini düzenleyen kuralların bütününe anlatmaktadır. Kamu kavramı, bu örneklerde olduğu gibi "resmiyeti" ve "genelliği" anlattığı kadar, "özel"in, "gizli"nin ve "kapalı"lığın zıddı olarak "açık"lığı, "halka ait oluş"u ve "görülebilirliği de ifade etmektedir (Eryılmaz,2002:6).

Bu anlamda kamu yönetimi; bütün bir toplumun iç içe girmiş ve çoğu zamanda birbirleriyle çakışan sorunları arasında işleyen bir idari mekanizmadır (Eryılmaz,2002:6).

Kamu yönetimi kavramından kamusal faaliyet ve bu faaliyeti yerine getiren örgüt anlaşılmaktadır. Buradaki faaliyet ve örgütün incelenmesi kamu yönetimi disiplininin konusudur. Örgüt olarak da, kamu yönetimi yürütme organı ve idareden oluşmaktadır (Örnek,1991:7).

Kamu yönetimi; kamu hizmetlerinin yönetimi ile görevli kamu kurumu olarak tanımlanmaktadır. Kamu yönetimi, kamu hizmetinin gerçekleşmesini amaçlamaktadır. Bu

hizmetleri siyasi iktidarın belirlediği kurallara ve kamu yararına uygun olarak yerine getirmek zorundadır (Tortop vd., 1993:8).

Kamu yönetimini devlet etkinliklerinin yerine getirilmesinde uygulanan yönetim sanatı ve bilimi olarak da tanımlayabiliriz. Bu açıdan kamu yönetiminin entelektüel çalışma alanını, bir disiplin, bir etkinlik bir yönetme olayı olarak ifade edebiliriz. Böylece kamu yönetimi terimi, sistemli bilgiler bütünü olarak bir bilimi, aynı zamanda bir kamu yönetimi uygulamasını tanımlamaktadır (Koçak, 1999:94).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere; kamu yönetimi, toplumun birlikte yaşam bağlamında oluşturup ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla meydana getirdiği devlet organının örgütlediği kurumsal yapıların yönetimi anlamına gelmektedir. Kamu yönetiminin işlevsel ve yapısal olmak üzere iki yönü vardır.

İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları yani yasaları ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecidir. Kısaca kamu yönetimi işlevsel anlamda kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi sürecidir. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise devletin örgütsel görünümünü ortaya koyar. Bütün devletler, yasalar çerçevesinde belirlenen görevlerini yerine getirmek için ulusal ve yerel düzeyde birtakım örgütlenmelere gitmektedir. Bu kamu örgütleri, devletin yapısal yönünü meydana getirir. Bu örgütlerin temel amacı anayasa ve yasalarla belirlenen görevleri yerine getirmektir (Eryılmaz, 2002: 6-7).

Devlet ve toplum düzeninin varlığı ve devamlılığı her şeyden önce kamu yönetiminin kesintisiz yani sürekli bir şekilde işlemesine bağlıdır. İşlevsel ve yapısal bir kavram olan kamu yönetimi devlet ve toplum düzeninin kesintisiz işleme aracıdır. Özel sektördeki yönetimden ayrılan en önemli nokta ise şüphesiz kamu yararının ön plana çıkmasıdır. Özel yönetimdeki amaç üretime dayalı olarak kâr elde etmektir. Kâr amacı gütmeyen bir özel sektör düşünülemez (sivil toplum kuruluşları ve vakıflar benzeri örgütlenmeler hariç). Kamu yönetimi bu anlamda hizmete yönelik bir işleyiş sürecini ifade eder. Özeldede sadece üretim ve üreticilerin yönetimi söz konusu iken kamu da hizmeti alandan bağımsız bir yönetim düşünülemez. Bu husus özel sektörün üretimin sonrasını umursamadığı manasında anlaşılmalıdır. Şöyle ki; özel sektör her ne kadar ürettiğini sunduğunu da işin içinde düşünüyor olsa da, bu kâra dayalı bir gerekliliktir. Kamu

yönetiminin özel yönetimden ayrımı, kamu yönetiminin unsurları ve özelliklerinin açıklanması ile daha netlik kazanacaktır.

Kamu yönetimi, devlet ve toplum düzeninin devamlı bir şekilde işlemesi ve kamunun ortak gereksinmelerini gidermeye yönelik mal ve hizmetlerin üretilip halka sunulmasına ilişkin bir sistemdir. Her sistem çeşitli elemanlardan meydana gelir. Her sistemde olduğu gibi kamu yönetimi sistemi de değişik elemanlardan meydana gelir. Kamu yönetimini meydana getiren elemanları; insanlar, örgüt, kamu politikası, norm düzeni, mali kaynak ve kamu görevlileri olarak belirtebiliriz. Kamu yönetimi sistemini meydana getiren elemanları özet olarak şu şekilde açıklayabiliriz(Eryılmaz, 2002: 9-10).

Kamu yönetimi elemanlarından insanları; halk, örgütü; kamu mal ve hizmetlerinin üretilmesi ve halka sunulmasında temel araç, kamu politikasını; toplumsal sorunlarını tanımlama ve bunların çözümlerini belirleme, norm düzenini; kamu yönetiminin örgüt yapısını ve işleyişini düzenleyen ve yönlendiren kurallar, kamu maliyesi olarak da ifade edilen mali kaynağını; kamu yönetiminin yapacağı işlerin belirleyici unsuru ve kamu yönetiminin altıncı elemanı olan kamu görevlilerini ise örgütü harekete geçiren ve işletenler olarak açıklayabiliriz.

Diğer yönetimler gibi kamu yönetiminin de kendine has özellikleri vardır. Kamu yönetimi bu özellikleri sayesinde diğer yönetimlerden yani özel yönetimlerden ayrılırlar. Kamu yönetiminin özellikleri genel hatlarıyla kısa olarak şu şekilde belirtilebilir (Eryılmaz, 2002:27-32).

- 1-Kamu yönetimi, siyasal sistemin uygulamaya yönelik kolunu meydana getirmektedir.
- 2-Kamu kesimi tarafından üretilen mal ve hizmetlerin çoğunluğu kamusal ya da yarı kamusal niteliktedir.
- 3-Kamu örgütleri devletin birer parçasıdır ve çeşitli birimlerce sıkı bir denetime tabidirler. Bundan ötürü de kamu yöneticileri, önceden belirlenen kurallara uygun olarak hareket etmek ve hizmet vermek zorundadırlar.
- 4-Kamu yönetimi, sosyal maliyet kavramıyla ilgilenmek zorundadır.
- 5-Kamu yöneticileri, siyasal bir ortamda faaliyet gösterdikleri için çok sık siyasal lider değişimiyle karşı karşıya kalmaktadırlar.

- 6-Kamu kurumları genelde tekeldir ve başka kuruluşların rekabetine kapalıdır.
- 7-Kamu yönetimi, çelişen sosyal çıkarlar arasında arabulucu niteliğinde bir görevi yerine getirmektedir.
- 8-Kamu yönetimi, amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanır ve gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilir.
- 9-Kamu yönetiminde uygulanan usul ve kurallar yasalarla detaylı bir şekilde belirlenmiştir.

2.2.5.3. Türk Kamu Yönetimi

Konuyu bu başlık altında ele alma gereği Türk Yönetiminin diğerlerinden farklı bir yapılanma ile ortaya çıkışıyla beraber sonraları farklı bir duruma dönüşmesiyle ilgili olarak toplumsal yansımaları hakkında çıkarımlarda bulunabilme imkanı sunmaktadır.

Türk Yönetim Sistemi olarak nitelenen kendine has bir modeli olan tarihsel süreç içerisindeki Türk Yönetimi batılılaşma ve batıyla temas durumunda farklı bir hale bürünmüştür. Yönetimsel anlamda Batı kökenli kurumsal yapıların ya da örgütlerin olduğu gibi kopyalanarak şekillendirilmeye çalışılması aslında Tanzimat ile birlikte beraberinde toplumsal birçok sorun ortaya çıkarmıştır (Koçak, 1991:97-98).

Batılı dünyanın gelişmiş olarak nitelendirilen günümüz konumu tarihsel süreçte pek o kadar sistemli bir alt yapıya sahip olamamıştır. Bu konuyla ilgili ayrıntılı olarak Başer (1988), Ergin (1988), Kafesoğlu (1988), Kılıçbay (1985), Niyazi (1993), Ögel (1979-1982), Taşağıl (1992) ve Tatar'ın (1997) ilgili çalışmalarına bakılabilir. Batılı toplumlar krallarını yaşatmak amacıyla yönetilirken Türk Toplumunda hakanlar halkını/milletini yaşatmak şeklinde yönetilmekteydi. Osmanlı dönemi artık batının kendini sanayileşmenin etkisiyle farklı kurumlarla donatarak gelişme düzeyine ulaşamamış ve bunun çözümünü de batılı yapıları direkt olarak ithal etmekte aramıştır. Batılı menşeli oluşan bazı yapılanmaların mecburen olduğu şekliyle alınması gerekiyordu. Özellikle ticaret, finans vb. konular artık tüm dünyada batılı mantaliteyle oluştuğundan ithalin mecburiyeti elbette tartışılmaz. Ama bazı kurumların toplumsal yapı dikkate alınmadan olduğu gibi ikame ettirilmeye çalışılması problem çözümünü daha ciddi anlamda olumsuz bir sarmala götürmüştür.

Bir diğerk yandan da bahsedilen zorunlu kurumların toplumsal destekten yoksun olarak uygulamaya konulması Cumhuriyet sonrasında da intikal eden bu yapıların kamusal problemlerini ortadan kaldırmış değıldir. Cumhuriyet döneminde ÷lkemizin sosyal ve ekonomik yapısında meydana gelen değışiklikler kamu yönetiminde de büyük değışiklikler yapılmasını gerektirmiş; planlı kalkınma döneminde idari reform özel bir önem, farklı bir anlam ve kapsam kazanmış, genel olarak kabul edilen bir zorunluluk haline gelmiştir. Cumhuriyetle birlikte halkın yönetimden talepleri çoğalmış ve bu talepler göz önünde bulundurulmak zorunda kalınmıştır(Koçak, 1999:183).

Günümüz anlamında kamu yönetiminin oluşumu dikkate alınarak Osmanlı döneminden başlayacak olursak Örnek'in şu tespitini belirtebiliriz: Türk kamu yönetimini, tarihsel süreç içerisinde Osmanlı dönemine kadar indirgeyebiliriz. Osmanlı Devleti uzun bir yönetim deneyimine, kendine özgü bir yönetim yapısına ve geleneğine sahipti. Fakat yönetim yapısındaki bozulmaya karşılık batılılaşma ile Batının devlet yönetimi ile ilgili kurum, yapı, yasal düzenleme ve kavramları, özellikle Tanzimat'tan sonra ÷lkeye girer. Bu bakımdan gerek kamu yönetimi yapısı ve uygulaması gerekse anlayış olarak Osmanlı Devleti Kara Avrupa'sı ÷lkelerinden etkilenmişti (Örnek, 1991:11).

÷lkemizde 1947 yılı sonlarında, Başbakanlığın isteğı üzerine devlet teşkilatlarında rasyonellik sağlayacak tedbirleri incelemek üzere bir komisyon kurulmuştur. 1946-1952 yılları arasında milletlerarası kuruluşlarca görevlendirilen kurullar tarafından araştırmalar yapılmıştır. 1952 yılında, Türkiye ve Orta Doğı Amme İdaresi Enstitüsü'nün kurulması ve yöneticilerin eğitimi, organizasyon, metot ve idari araştırmalara ilişkin çalışmaları, bu dönemde yönetimin yeniden düzenlenmesi alanında gerçekleştirilen önemli bir adım olmuştur (Sürgit, 1980: 45).

1960'lı yıllarda Türkiye'de kamu yönetiminin geliştirilmesi ve kamu yöneticilerine yönelik sorunlar, özellikle "eğitim" açısından yoğun biçimde ele alınmıştır. 1963 yılından sonra yürürlüğe giren beş yıllık kalkınma planlarının temel amacı; yönetime yeni bir görünüm kazandırarak, halkla daha verimli hizmetlerin sunulmasını sağlamaktır. Yönetimin düzenli ve etkili çalışması, kamu kesimindeki çalışmaların kolayca koordine edilmesini ve ÷lkenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasının güç kazanmasını sağlayacaktır (Cem, 1975: 9).

Osmanlı döneminden Cumhuriyet dönemine kadar ve hatta cumhuriyetin ilk dönemlerinde Avrupa etkisi ve özellikle Fransa'nın etkisinde kalan Türk Kamu Yönetimi 1960'lı yıllar itibarıyla Amerikan etkisiyle şekillenmiştir. Uzun süre kamu yönetiminin ele alınışı yalnızca hukuk çerçevesinde olmuştur. 1953 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün kurulmasıyla kamu yönetiminin hukuk dışı incelenmesi Türkiye'ye girmeye başlamıştır. 1957 yılında Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde bir kamu yönetimi kürsüsü kurulmuş ve 1967 yılında programındaki kamu yönetimi bilimi olarak değiştirilmiştir (Örnek, 1991: 11).

Yönetim alanında reform yapmaya yönelik çabaların, özellikle 1960'lı yılların başında planlı döneme girdikten sonra yoğunlaşmaya başladığını görmekteyiz. 1960'lı yıllardan sonra yapılan reform çalışmalarının en kapsamlısını, 1963 yılında Amme İdaresi Enstitüsü'nün öncülüğünde hazırlanan MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi) raporu oluşturmaktadır. Yine söz konusu Enstitü tarafından 1988 yılında "Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) Projesi" adıyla bir çalışma başlatılmış ve 1991 yılında bitirilip rapor yayınlanmıştır. Bu proje, kamu kuruluşlarının görev, yetki ve sorumluluklarında, işleyiş yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde mevcut sorunları ve eksiklikleri tespit etmiştir (Koçak, 1999: 99).

Türk Kamu Yönetimi açısından değerlendirilebilecek; son zamanlarda yapılmakta olan bazı düzenlemeler de burada zikredilebilir. Özellikle MERNİS projesi ve buna bağlı olarak geliştirilmekte olan **e-devlet** projesi kamu yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Kamu yönetiminde vatandaşa en iyi ve en hızlı hizmeti sunmak ise; işte e-devlet sayesinde bu sağlanmış olacaktır.

Türk Kamu Yönetiminin elektronik ortamda hizmet sunma kapasitesinin bugünün ihtiyaçlarına cevap verebilir hale getirilmesinde MERNİS öncü bir proje olarak ortaya çıkmıştır. MERNİS e-devlet dönümünde “bütünleştirici”, “birleştirici” ve hizmetin kişiye “isabet” kaydedici rolüyle çağdaş kamu yönetimi anlayışının tam merkezinde olmuştur. Bu haliyle de onun olmazsa olmaz bir parçasıdır (Cengiz Aydoğdu; www.nvi.gov.tr/125,Stratejilerimiz_Ve_Biz,2.html).

Kamu hizmetlerinin bu anlamda şeffaflaşması ve kişilerin aracısız bilgilere ulaşabilmesi olası kayırmacılık vb hususları da önlemiş olacaktır. Özellikle devlet

dairelerinde yapılacak olan işlemlerle ilgili açıklama, izlenecek yol ve zaman ile ilgili süreçlerin ortaya konması memur, kurum ve vatandaş arasındaki problemleri, çatışmaları, belki vatandaş üzerindeki gizil anlamdaki tahakkümü engelleyecektir.

2.3. SOSYAL STATÜ, MESLEK VE MESLEK AHLÂKI

Bu bölümde öncelikle sosyal statü kavramı ele alınarak statü kazanımı üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Konu dahilinde statü ve statü kazanımı ekonomik bir faaliyet olmaktan öte toplumsal ve de bireysel olarak amaçlara yönelim çerçevesinde öneme haiz bir husustur. Doğumla gelen ve bireysel çaba ile kazanımdan bahsedebileceğimiz statü toplumsaldan öte (veya kurumsaldan öte) bireysel boyutta sosyal ilişkilere şekil vermekte ve bu durum informel olarak farklı statü kazanımlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca bu bölümde çalışmanın araştırma alanı dahilinde uygulamaya örneklem teşkil eden, kamu yönetim alanında; kurumsal yapılarda işgören olarak çalışan, mesleklerini icra eden memurlar hakkında açıklamalarda bulunulmaya çalışılacaktır. Öncelikle meslek kavramı ele alınacak sonra da kurumsal yapılardaki -ister memur olsun ister yönetici- meslek olan memurluk hakkında bazı kavramsal analizler yapılma gayretine gidilecektir.

2.3.1. Statü Kavramı

En basit anlamıyla toplumsal mevki olarak tanımlanabilecek statü kavramını Dönmezer şu şekilde tanımlamaktadır: “ Statü işbölümü içerisindeki bir mevkiden ibarettir. Dikkat edilmelidir ki, burada söz konusu olan fizik bir statü değildir; fakat bir takım kültürel tariflerdir. Bu tarifler kişinin diğer kişilerle ya da eşya ile belirli ilişkilerinde bunları nasıl kabul edeceği veya bunlara ne suretle cevap vereceğini gösterip, belirler” (Dönmezer, 1984: 163).

Dikkat edilecek olursa statü kavramı burada biraz daha sanayileşmeyle daha net bir hale gelen işbölümü olgusuna bağlı olarak açıklanamaya çalışılmıştır. Ama unutulmaması gereken nokta sosyal anlamda işbölümü sadece sanayileşmeyle açıklanamaz. Bu noktada sadece ekonomik işbölümü algılanmamalıdır. En basitiyle aile içinde bile bir işbölümü ve statünün görselliği olan rollerin dağılımı ve paylaşımı söz konusudur. Bu anlamda toplumsal alanda kişilerin sayısız atfedilmiş, kabul edilmiş, sahip oldukları statü söz konusudur. Bu anlamda bir sosyal sistemin kişilerini bireyler değil onların sahip oldukları statüler belirler. Sistemi statüler meydana getirir denilebilir. Bir diğer husus da, statülerin kişiye yüklediğidir. Sosyal statü ya da mevki işgal eden kişiye bazı yetki ve sorumluluklar yükleyici olmasıdır. Kişi sosyal sistem içerisinde rolünü performe ederken statüsünün ona

verdiği yetkiye dayalı davranış sergileyebilmekte ve aynı zamanda diğerlerince de bazı beklentilere cevap vermek zorunluluğuna da sahip olmaktadır.

Yukarıda ifade edilen en dar anlamıyla statünün anlamlandırılmasıyla daha geniş ve güçlü şekliyle şu şekilde ifade etmek gerekmektedir: “... statü gurupları ya da katmanlarının hukuksal, siyasal ve kültürel ölçütlerde derecelendirilip bir toplumsal tabakalaşma biçimini anlatır. ... Weber *Economy and Society* 'de (1922) statü konumunu ‘etkili bir itibar iddiası’ şeklinde tarif etmişti. Statü konumları hem negatif hem de pozitif ayrıcalıklar getiriyor ve statü tipik biçimde, özel bir yaşam tarzı ile formel eğitime dayanıyordu. ... Statünün, birçok örnekte hukuk ve devlet güvencesindeki yetki ve ayrıcalıkların nesnel biçimde örgütlenmesini içerdiğini, öznel bir kişisel itibar farkındalığı olmakla sınırlı kalmadığı ileri sürülerek, statü kavramı bu çerçeveden kurtarmaya yönelik çeşitli girişimler yapılmıştır” (Marshall, 1999: 697-698).

Yukarıdaki paragrafta ifade edildiği üzere, statü ‘*etkili bir itibar iddiası*’ olarak tanımlanırken aslında toplumsal olarak bu itibarın elde edilmesi çabası da zımnen kabul edilmiş bulunmaktadır. Kişiler statüyü şahsi olarak amaçlarına gereklilik olarak algılamakta ve toplumsal tabakalaşma sürecinde üstte bulunmak amacına hizmet edecek araç olarak görmektedirler.

Bir diğer husus da kişilerin statüleriyle ilişkili davranış ve tutum içerisinde olmalarıyla alakalıdır. “Esasen yüksek statü biçimsel olarak bir prestij (saygınlık) ölçütü olarak nitelenebilir ancak başlangıçta bu biçimsel gerekliliklere uyulmadığı zaman statüye rağmen kişilerin prestij kaybına uğramaları mümkündür” (Doğan, 1998: 135). Kişiler toplumsal anlamda yüksek bir statüde bulunabilirler ama eğer o konuma has bazı unsurları ve kriterleri tam olarak beklentilere dayalı olarak sergileyemiyorlarsa söz konusu olan prestij kaybına uğrarlar. Her mevkiye sahip olmak aynı statüye herkesin sahip olacağı şeklinde değerlendirilmemelidir.

2.3.1.1. Statü Kazanımı

Toplumsal statü iki şekilde kazanılmaktadır. Daha doğru bir ifadeyle statü toplumsal anlamda iki şekilde sahip olunmaktadır. Bunlar *atfedilen* ve *başarılan* olarak adlandırılabilir. Atfedilen statü toplum içerisinde kişilerin kendi isteklerinden bağımsız olarak onarla toplumca verilen ve de özellikle doğumla getirilen statülerdir. Ait olunan

aile, ırk vb statü tanımlamaları bu türdendir. Başarılan statü ise kişilerin özellikle eğitim ve kişisel becerileriyle elde ettikleri statülerdir. Kişilerin toplum içerisinde sahip oldukları meslek ve kariyerleri bu türden statülerdir. Başarılan statüler toplumsal alanda kişilerin her daim elde etmek istedikleri getirisi olan konumlardır. Kişiler bu statüleri elde etmek isterken bir anlamda kendi şahsi beklentileri sebebiyle hareket edebilmektedirler. İşte bu nokta önemli bir ayrıma denk düşmektedir. Kişisel yeti ve becerilere bağlı olarak statünün kazanılmış olması ilgili konumun prestijiyile örtüşen bir durum sergileyeceğinden toplumsal düzen içerisinde statüye verilen değer sağlanmış olacaktır. Aksi halde o konum sadece bireysel amaçlar doğrultusunda işleyen bir konum olacaktır.

İşte toplumsal düzen içerisinde yüksek prestij ve güce haiz bu mevkiler toplumun tümü tarafından arzu edilmekte ve arzunun çoğunlukla ardındaki sebep ise bu konumun getireceği kişisel fayda olabilmektedir.

“Toplum içinde yüksek sosyal statüye sahip olanlar, aşağı sosyal statüye sahip olanlardan daha etkilidirler. Hatta başarıya dayalı güce sahip kişinin sosyal statüsü daha yüksektir” (Korkmaz, 2006: 45). Toplumsal düzen içerisinde statünün kazanımı yüksek statü için daha güç olabilmektedir. Bu konumların elde edilebilme ihtimali de o oranda kişilerin bu gücü elde etme istekleri ve her türlü çabalarıyla doğru orantılıdır.

“Statü kazanımında isnat’ın kurumsallaşması arzu edilmeyen ama beklenebilen bir özelliktir. Toplumda isnat etmeyi gerektirecek faktörlerin yaygınlığı ve etkinliği endişeleri haklı çıkarabilir. Herhangi bir toplumda, resmi ideolojinin varlığı, etnik veya dini temele dayalı cemaatleşme ve hemşerilik gibi olguların varlığı ve etkinliği söz konusu ise, bu olgular kişilerin statü talebinde referans teşkil ediyorsa, bu durumda o toplum açısından isnat’ın kurumsallaşmasından bahsedilebilir” (Korkmaz, 2006: 51).

Önemli olan husus sosyal statülerin kazanımında doğum dışı mevkilerin işgalinde yaşanabilecek sıkıntılardır. Zira, bu konumlar yeti ve beceri, zeka gibi unsurlara ihtiyaç duydukları halde yukarıda ifade edildiği üzere farklı faktörlerle bu gibi konumlara sahip olunabilmektedir. Özellikle kayırmacılık veya partizan tutum ve eylemler bireylerin bahsedilen ihtiraslarına dayalı olarak elde edilmesini sağlayabilmektedir. Bu durumda haliyle sosyal informel ilişkilere bağlı olmaktadır. Dolaylı olarak ise statülerden beklentiler

kurumsal yönelimli olamamakta aksine bireysel (ya da gurupsal) yönelimli olarak işlev görebilmektedir.

2.3.2. Meslek Kavramı

Meslek, Arapça bir kavramdır. ‘Sulük’ kelimesinden türetilmiştir. Köküne bağlı olarak, ‘yol, gidiş, usul, tarz, tertip’ gibi anlamlara gelmektedir (Büyük Türk Ansiklopedisi,1990:847; Uzun 2000: 5). Kavram dilimizde kullanıldığı şekliyle bu kökten türerken; bir iş yapılması amacıyla tutulan tertipli düzenli yol anlamında ifade edilebilir.

Kavram batılı dillerde kavramsal olarak kök itibarı ile şu şekilde tanımlanabilir “Küçük Oxford Sözlüğü, "profes" sözcüğünün ilk anlamının dinsel bir kökten geldiğini ve "dinsel düzen "adına yemin etmeyi" dile getirdiğini bize bildiriyor. 1675 yılından itibaren, sözcük, dinsel anlamını yitirmiş ve "yeteri kadar nitelikli olma anlamına gelmeye başlamış". Bu anlamda, "profesyon" (ya da bir meslek), herhangi bir konuyu açık bir şekilde ortaya koyma anlamına geldi. Dolayısıyla, bir meslek (profession), bu mesleğe girmek isteyen bakisinin işi iyi bildiğini ve gerekli niteliklere sahip olduğunu ifade etme (profess) anlamını taşımaya başladı. Bir öğrenme süreciyle elde edilen bir meslek (vocation), uygulamada diğer insanların işlerini halletmek için dile getirilen bilgiyi ya da bu bilgi üzerine kurulu bir tür sanatı ifade etti. Özellikle üç bilge meslek için kullanıldı; din, hukuk ve tıp; bazen de askeriye için” (Hughes, 1996: 26).

Meslek, insanın kendisi ve diğer insanlar için değer ve hizmet üretmesi, enerji harcaması, bir faaliyette bulunması (Hall,1994:8) şeklinde tanımlanmıştır.

Meslek belirli düzeyde beceri, teorik bilgi, eğitim ve diploma gerektiren, niteliği toplumdan topluma değişmekle beraber yüksek statü, prestiji ve gelir kazandıran iş olarak da tanımlanmaktadır (Demir-Acar, 1992:187). Erdoğan mesleği; “bir dereceye kadar kendi kişiliğiyle bütünleştirdiği bir iş” (Erdoğan; 1989: 27) olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda meslek, sahiplerinin sosyal ve kişisel yaşam tarzını da belirler denilebilir.

Illich ise kavramı, insanın kendisi ve diğer insanlar için değer ve hizmet üretmesi, enerji harcaması, bir faaliyette bulunması çerçevesinde; çıkarına hizmet ettiği seçkin bir kesimin rızasına dayanarak gerçekleştirilen davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Illich vd, 1994: 8–17).

Ekonomik açıdan meslek ,’ bir kişinin hayatını kazanmak ve geçimini sağlamak için sürekli olarak üzerinde çalıştığı iş veya fikir alanı ‘ olarak tanımlarken, sosyolojik anlamda ‘belirli faaliyet alanları etrafında yoğunlaşmış ve biçimlenmiş insani ilişkiler bütünü’ (Ertekin, 1988: 35) olarak tanımlanmaktadır. Sosyolojik anlamda meslek her şeyden önce sosyal bir davranıştır. Kemerlioğlu ise ‘sosyal - kültürel ekonomik ve teknik özellikler sahip belirli bir alandaki spesifik işler ve faaliyetler bütünü (Kemerlioğlu, 1973:28–33; Ertekin, 1988:36; Aytaç, 1996:34)’ olarak tanımlanmaktadır.

Meslek temelde kişinin hayatını sürdürmek ve geçimini sağlamak maksadıyla sosyal değeri olan belli fonksiyonları yerine getirmesini ifade eder. (Braude, 1975: 12 – 15;Aytaç, 1996: 34) .

Meslek toplumdaki sanayileşme sonucu ortaya çıkan işbölümü ve uzmanlaşma düzeyle de ilişkilidir. Meslek olgusunun gerçekte biri teknik diğeri de sosyal olmak üzere iki boyutundan söz edebiliriz. Teknik boyut sanayileşmeye bağlı uzmanlaşma gerektiren bilgiyi kapsar. Bu noktada her mesleğin bir altyapıya ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmaktadır. Meslek bir bakıma formel ve informel eğitimle kazanılan edimlerin bir bütünüdür. Mesleğin sosyal boyutu ise toplum içinde kabul görme düzeyi ve diğer mesleklerle olan fonksiyonel ilişkiyi ifade eder.

Ertekin’e göre herhangi bir işin meslek olarak nitelenebilmesi için bir takım öğelere sahip olması gerekmektedir(Ertekin,1988: 36; Aytaç, 1996:34-35). Bunlar:

- 1) İşin sosyal bir değeri ifade etmesi
- 2) Tarihsel bir sürekliliği içermesi
- 3) Kuramsal bir boyutun olması
- 4) Belirli teknikle yapılması
- 5) Piyasalaşması olması; ücret karşılığı yapılmış olması
- 6) Mesleğin diğer insanlarla olan ilişkileri etkilemesi; toplumsal tabakalaşmaya belirli davranış ve yaşama tarzlarına kaynaklık etmesi
- 7) Toplumdaki kişiye bir mensubiyet şuuru kazandır.

Eğitim gerektiren bir faaliyet ve profesyonel bir uğraş alanı olan meslek, belirli amaçları olan toplumsal bir kurumdur. Meslek bazı kimselerin, bazı faaliyetleri diğerlerinden farklı olarak para, mal, hizmet karşılığında yapabilmeleri hususunda saklı

veya açık bir izin, ruhsat niteliği taşır. Genel olarak bir mesleği icra eden kimseler arasında dayanışma, özdeşlik duygusu olursa, bunlar aynı zamanda yalnız kendileri için değil, başkaları içinde mesleklerine ilişkin konularda, uygun sayılacak hareketlerin tanımlanmasını sağlayacak bir yeti isterler; aynı zamanda birey olarak her biri ve kendilerinin meşguliyet alanında buldukları inandıkları geniş hayat alanına kıyasla sosyal ve siyasi kuruluşları için bir düşünme ve inanç tarzını da meydana getirirler (Uzun, 2000: 7).

Tüm bu tanımlamaları dikkate aldığımızda meslek, insanoğlunun varlığını sürdürmek için gerekli olan araçlar ile ekonomik bir malı ya da hizmeti üretmek amacıyla harcadığı bir güçle elde ettiği sosyal bir statüye dayalı davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir.

Kaç tür meslek olduğu konusundan öte meslekleri belli guruplarda ele almak daha yararlı olacaktır. Zira uzmanlaşmalar dikkate alınarak, günümüzde dünyada en az 138 alt başlık altında on binin üzerinde meslek olduğu rivayet edilmektedir (<http://en.wikipedia.org/wiki/Category:Professions>).

Diğer yandan ise; meslek çeşitlerine farklı bir yaklaşım da getirilebilir: “Belki de, meslekler iki biçimde ele alınmalıdır; bir yanda örneğin, mühendislik ve tıp gibi bilgileri sonuç itibarıyla uygulamaya dönük meslekler, diğer yandan, rastlantı sonucu profesyonel bir meslek statüsüne çıkmış meslekler, örneğin, sadece uygulama bilgilerin asıl bilgiyi oluşturduğu arkeoloji gibi alanlar. Her iki durumda da meslek sahipleri yaptıkları eylemler sonucu hayatlarını kazanırlar. Bazı alanlarda, böyle bir ayrımı ortadan kaldıracak, uygulamada ortaya çıkan ve istihdam sürecinde gerekli olan yeterlilik belgelerin ve hizmetlerin dağıtım sorunuyla ilgilenebilecek bir tür profesyonel loncalar etrafında oluşan daha eğitilmiş topluluklara yönelik bir eğilim var. Eğitim düzeyi yüksek birçok toplulukta profesyonelleştirenlerle geleneksel aydınlar arasında bir gerilim vardır (Cirhinlioğlu, 1996: 32).

2.3.3. Kamu Görevlileri

Çalışmamız kapsamında ele alınacak olan kurumsal yapılar ve burada iş görenler dikkate alındığında karşımıza bu yapılar dahilinde çalışmakta olan işgörenler; yani kamu görevlileri çıkmaktadır. Çalışmamız dâhilinde özel sektör kesiminde işgörenler ele

alınmayacağı üzere; kamu sektöründekiler kast edilmektedir. Kamu görevlilerinin bir tanımı yapılarak bu işgörenler gurubunun ‘işçi’ olarak değerlendirilemeyecek kısmı olan ‘memurlar’ odak nokta olacaktır. O halde; kamu görevlileri tanımlamasından başlayarak memurluk kavramına kısaca açıklık getirmek faydalı olacaktır

Öncelikle belirtilmesi gereken husus şudur ki; bir kimsenin kamu hizmeti görüyor olması onun kamu görevlisi olduğunu göstermez. Bir avukat kamu hizmeti yapmakla beraber eğer bir kamu kuruluşuna bağlı değilse kamu görevlisi sayılamaz.

Anayasanın 128. maddesine göre, kamu görevlileri kavramı içine “devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten personel” girer. Bunlar memurlar ve diğer kamu görevlileridir (Eryılmaz, 2002: 260). Burada göre; kamu görevlileri *memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçilerdir*. Geniş anlamıyla bakıldığında ise Cumhurbaşkanından işçisine kadar herkes kamu görevlisidir.

Çalışmada sıklıkla ‘memur’ kavramı yerine *kamu görevlisi* kavramı kullanılacaktır. Özellikle memur kavramı sadece büro işi yapan ama amir ya da müdür/yönetici vasfı taşımayan bir anlamda kullanılma sıklığı ve alışkanlığı kamu görevlisi kavramının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

2.3.4. Memur Kavramı ve Memurluk Mesleği

Kamu görevlileri dâhilinde ilk akla gelen gurup şüphesiz memurlar olmaktadır. Kamu kavramının çağrışım yaptığı ve devlet hizmetlerinin taraflarınca yürütüldüğü kesimi memurlar oluşturmaktadır.

Memur kavramı, literatürde yanılığlara neden olabilecek ölçüde geniş bir anlam yüküne sahiptir. Tarihsel süreç içerisinde toplum üyeleri öteden beri yöneten-yönetilen gibi ikili bir sınıflamaya konu olmuşlar; devletin kamusal hizmet örgütlenmesi içinde yer alanlar “yönetici” ya da “memur”; dışında yer alanlar ise “yönetilen” bir konumda yer almışlardır. Memurların yönetici sınıfın bir üyesi olarak görülmesi, onları siyasal sistemin bir parçası haline getirmiştir. Memurluğun devlet, siyasal sistem ve hükümet olgusu ile yakın ilişki içerisinde olması, memurluk mesleğini söz konusu alanlarla irtibatlı bir anlam bütünlüğüne kavuşturmuştur. Bu yüzden devlet memuru, kimi durumlarda siyasal karar

alma sürecine katkısı yüzünden siyasal bir aktör; hükümetlerin gelip geçici icraatlarına alet olabilen ve iktidarların politik niyetlerini yürüten birer hükümet memuru olarak anlaşıldığı da olmaktadır. Ancak toplumsal ve siyasal yapıda görülen heterojenliğe bağlı olarak ortaya çıkan işbölümü ve uzmanlaşma memur kavramını daha geniş boyutlarda algılamamıza yol açmıştır (Aytaç, 1996: 33).

Bununla beraber; yasal birçok yazında dahi memur kavramı farklı anlamlar yüklüdür. 657 sayılı DMK' nun 4. maddesinin A fıkrasına göre, “devlet ve diğer kamu tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler” memur sayılmaktadırlar (Eryılmaz, 2002: 261). 1982 Anayasası'nın 128. maddesine göre; “devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütülür” denmektedir. Kamu iktisadi teşebbüsleri zikredilmemekle beraber tanımlar paralellik arz etmektedir. Bununla beraber T.C.K.' nun 279. maddesi, “devamlı veya muvakkat, ücretsiz veya ücretli, ihtiyati veya mecburi olarak teşrii, idari veya adli bir amme vazifesi gören diğer kimseler memur sayılır” demektedir.

Hangi tanım dâhilinde olursa olsun memur tanımı net olarak ortaya konabilmiş değildir. Ama genel olarak 657 Sayılı DMK hükümlerine bağlı olarak daimi ya da geçici, sözleşmeli ya da kadrolu olsun çalışanlara ya da klasik anlamda devlet hizmeti veren işçi dışındaki kamu görevlilerine memur diyebiliriz. Bu anlamda çalışmamızın amacını daha iyi ortaya koyacak bir tanımlama da yapılmış olacaktır.

Bir meslek olarak memurluk, kamusal ihtiyaçların karşılanması temeline dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi örgütlü bir çabayı gerektirdiğinden devlet kendi bünyesi içinde belli görevleri yerine getirmekle yükümlü elemanlara ihtiyaç duymuş ve böylece tek işi devletin hizmetlerini halka götürmek olan memurlar ordusu ortaya çıkmıştır. Kamu hizmetlerinin bir iş, bir uğraş olarak ortaya çıkması, memurluk mesleğinin doğmasına yol açmıştır. Memurluk mesleğinin geçmişi, devletin varlık tarihi kadar eskidir. Halkın talep ve beklentilerinin karşılanması yolunda oluşturulmuş çabaların ir bütünü olarak devlet, üstlendiği fonksiyonları yerine getirmek için belli rollerle teçhizatlanmış işgörenleri istihdam etme yoluna gitmiştir. Bu görevliler başlangıçta, vergi toplamak, dış güvenliği sağlamak, temel üretim hizmetlerini yerine

getirmek, dağıtımını yapmak gibi esaslı görevleri yerine getirmişler ve kâtip, asker, vergi memuru gibi unvanlarla adlandırılmışlardır. Devlet adına hizmet ifa eden bu görevliler aynı zamanda devletin sahip olduğu otorite, güç ve prestijden de istifade etmişler ve diğer toplum kesimlerinden farklı ve ayrıcalıklı konumda yer almışlardır (Aytaç, 1996: 35).

Görüleceği üzere memurların toplumsal yapı içerisinde itibar görmelerini sağlayan, onların devletin temsilcisi olarak görülmeleri ve devletin toplum için var olmasından hareketle, aslında onların şahsında devleti saymanın bir göstergesidir denilebilir. Ama bu durum devleti temsil etme ve devletin var olma sebebine dayalı değil de devlete/topluma rağmen bir şekilde bürününce olayın boyutu memurların yetki ve sorumluluklarının tartışılmasını gündeme getirmiştir.

Kamu görevlilerini bünyelerinde barındıran bürokratik sistemler (kurumsal yapılar) her ülkede belli birtakım fonksiyonları yerine getirirler. Ülkenin yönetsel düzenlemesine bağlı olarak kimileri merkezîyetçi kimileri de yerinden yönetime ağırlık vererek kamu bürokrasisinin alanını daraltmış ya da genişletmiştir. Ancak her iki durumda da mekanizmanın fonksiyonlarını yerine getiren aktörler bulunmaktadır. Bu aktörler sisteme işlevsellik kazandırmak için belli bazı fonksiyonları yerine getirmek üzere konuşlandırılmıştır. Aktörlerin mekanizma içerisinde görevlerini, ne şekilde yapacakları yazılı belge ve tüzüklerle belirlenmiştir. Birbirinden farklı olan görevlerini yerine getirirken, örgütün işleyişini de sağlamış olurlar. Örgütün işlevselliği, bir bütün olarak aktörlerin görevlerini tam ve layıkıyla yapmalarına bağlıdır (Aytaç, 1996: 35).

Memurları, genel idari hizmetleri, teknik hizmetleri, sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri, eğitim ve öğretim hizmetleri, avukatlık hizmetleri, din hizmetleri, emniyet hizmetleri, yardımcı hizmetleri, mülki idare amirliği hizmetleri ve milli istihbarat hizmetleri olarak on sınıf halinde guruplandırmak mümkündür (Eryılmaz, 2002: 263-264). Bu anlamda çalışmamız kapsamında değişik sınıflara ait olan müdür, müdür yardımcısı, şef ve memur sınıflaması yapmak yerinde olacaktır. Bu klasik sınıflama, mesleki ayrıma dayalı olmayıp kurumsal yapıların genelinde bulunan bir sınıflamadır ve pozisyonlara dayalı olarak geliştirilmiştir.

Kurumsal yapı içerisinde memurların konumunu Heper'in şu kısa açıklamasıyla ifade etmek yerinde olacaktır: Weberyan anlamda ideal bürokraside her işgören bir dizi

kurallara bağlıdır. Memur kadar amir de söz konusu biçimsel ve gayri şahsi kurallar çerçevesinde görevini yerine getirir. Memur şahsi olarak amirine karşı bir yükümlülük altında değildir. Memurun asli görevi kurallar çerçevesinde kalmak kaydıyla amirin direktiflerini yerine getirmekten ibarettir (Heper, 1977. 42; Aytaç, 1996: 37).

Memurların uyması gereken kurallar; yani ödev ve yükümlülükler ve yerine getirmek zorunda oldukları bazı yasakları ana başlıklar halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Eryılmaz, 2002: 273–280):

Memurların ödev ve yükümlülükleri; anayasa ve kanunlara sadakat, din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet, siyasi-felsefi düşünce bağlamında tarafsızlık ve devlete bağlılık, devleti temsil anlamında davranışta bulunma ve çalışanlarla işbirliği içinde olma, üstlerinin emirlerine uyma, belirtilen zamanlarda işbaşında bulunma, devlet malını koruma, mal bildiriminde bulunma, görev dahilinde kendisine tahsis edilen araç-gereçleri görev sonunda teslim etme, ilgili kanunda belirtilen kıyafet düzenine uyma, belli bir ikametinin olması olarak sıralanabilir.

Memurlar için konulan yasaklar ise; toplu eylem ve hareketlerde bulunma, grev tertipleme, katılma ve propaganda yapma, ticari kazanç getirici faaliyetlerde bulunma, hediye alma ve menfaat sağlama, gizli belgeleri açıklama, ikinci bir görevde bulunma, siyasi partilere girme (öğretim elemanları hariç) şeklinde sıralanabilir.

Türkiye’de memur sayılarıyla ilgili duruma bakıldığı zaman toplumsal ihtiyaçlara ve ülkenin sosyo-ekonomik gereksinimlerine ve gelişmelere bağlı olarak memur sayılarında bir artışın olduğunu kabul etmek gerekmektedir. 1998 yılında gerçekleşen sekiz yıllık zorunlu eğitimle beraber öğretmen ihtiyaçlarındaki artış bu gelişmeler açısından dikkate değerdir. Zira o dönemlerde emekli olan öğretmenler dahi ihtiyaçtan ötürü çağrılarak tekrar görev almışlardır. Bu gibi durumlar ki; örnek sadece eğitim kategorisinden verilmiştir ve gelişmeler gelişmekte olan tüm toplumlarda olduğu üzere toplumsal hizmetlerdeki artışa bağlı olarak artmaktadır. Yukarıda belirttiğimiz üzere gün geçtikçe meslek guruplarının ve sayılarının artışı bu ihtiyacı ortaya koyan bir dayanaktır. Bunun yanı sıra; bazı memurlu ile ilgili kadrolarda ihtiyaç dışı kalabilmekte, bu alanda çalışan kesim farklı kadrolarda istihdam edilebilmektedir. Örneğin ‘*daktilograf*’ adı altında istihdam edilen memurlar gelişen çağa bağlı olarak bilgisayarın kullanılmasıyla beraber

artık adı zikredilmeyen bir duruma düşmüştür. Bu anlamda Tablo 3’de yıllar bazında memur sayıları görülebilecektir.

Görüleceği üzere ülkemizde memur sayılarında hızlı bir artış mevcuttur. Bugün 26 milyon çalışanın varlığından söz edilebiliyorsa (kendi hesabına ya da ücretli) (http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=216) yaklaşık %10’luk kısmı memurlardan oluşmaktadır. Fakat memurların bu nicel görünümünün yanı sıra bir diğer ve de önemli olan husus ise işin nitel boyutudur. Zira artan bu sayılara rağmen çalışanların verimliliği ve sosyal hizmetlerin gereklilikleri yerine getirilmiş midir? İçinde yaşanan toplumsal gerçekler bunun pek yerine gelmiş olmadığı ifade edilebilir. Bu durum da kurumsal yapıların hizmet arzlarında hantallaşmaya bağlı olarak tıkanmalar yaratmaktadır. Sayısal artışın hantallık ve verimlilikle direk bağlantısı olduğu; en azından paralellik arz ettiği ya da yegâne sebep olduğu ifade edilemez. Elbette verimlilik açısından memurların nitel yönlerinin de önemli olduğu söylenebilir.

Devlet bürokrasisi dışında farklı iktidar alanlarının ortaya çıkması ve yeni meslek kategoriler, memurluk mesleğinin itibarında çözümlere neden olmuş, memurlar hem siyasal otorite nezdinde hem de toplumsal hayatta tali bir konumda yer almışlardır. Bu durum yetenekli ve vasıflı elemanların devlet sektöründen özel kesime geçmelerine neden olmakla birlikte vasıfsız ve başka sektörlerde istihdam imkânı bulamayan kimselerin devlet dairelerinde yığışmalarını beraberinde getirmiştir (Aytaç, 1996: 44). Bunun yanı sıra çeşitli alanlarda eğitim almış olan memur olabilecek vasıftaki kişilerin istihdamında, son yıllarda getirilen, ilk başlarda adı DMS olarak anılan KPSS sınavıyla yerleştirmeler en azından bu alanlara yerleştirilenlerin partizanlık ya da nepotizm şeklinde istihdamlarının bir nebze olsun önüne geçilmiştir. Kişilerin belli bir kritere dayalı olarak istihdam edildikleri düşünülürse; nitel anlamda bazı noktaların yakalanmış olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3: Türkiye’de Yıllar Bazında Memur Sayıları Dağılımı

YILLAR	MEMUR SAYILARI	ARTIŞ ORANI (%)
1931	104.115	-
1938	134.779	-
1946	222.166	-
1963	449.869	-
1970	655.737	0,00
1980	1.170.224	191,00
1981	1.169.494	-0,06
1982	1.176.224	0,58
1983	1.195.607	1,65
1984	1.285.831	7,55
1985	1.316.661	2,40
1986	1.356.137	3,00
1987	1.491.325	9,97
1988	1.507.295	1,07
1989	1.518.020	0,71
1990	1.542.433	1,61
1991	1.600.697	3,78
1992	1.649.763	3,07
1993	1.810.967	9,77
1994	1.736.910	-4,09
1995	1.809.877	4,20
1996	1.817.274	0,41
1997	1.839.224	1,21
1998	1.970.286	7,13
1999	2.045.206	3,80
2000	2.094.932	2,43
2001	2.108.335	0,64
2002	2.114.897	0,31
2003	2.156.625	1,97
2004	2.170.159	0,63
2005	2.155.730	-0,66
2006	2.164.170	0,39
2007	2.248.484	3,90

Kaynak: 1931–1970 arası dönem (Aytaç, 1996: 43) ve 1971-2007 arası ise <http://www.dpb.gov.tr/istatismenu.htm>

Not: Bu sayılara sözleşmeli personel ve TSK personel sayıları dahil değildir. Bunlar da dikkate alındığında yaklaşık 2.5 milyon memurdan söz edilebilir. (<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?viewid=323076>).

2.3.5. Meslek Ahlâkı

Ahlak terimi dilimizde iki anlama sahiptir. Birincisi insanların toplum içinde uyması gereken kural ve ilkeleri belirtirken ikincisi ahlak felsefesini belirtmektedir. Bir tanıma göre ahlak, belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan,

bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen töresel davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin toplamıdır (Akarsu, 1984; Arslan, 2001: 1). Ahlak bilgisi, ahlak felsefesi ya da batı dillerinde kullanılan şekliyle etik, insanın yapıp etmelerini özel bir problem alanı araştırarak bu alanın varlık-nitelikleriyle bu alanı yöneten ilkelerin (değerlerin) varlık-niteliklerini, insanın yapıp etmelerinin bağımlı ya da bağımsız olduklarını inceleyen disipline denir (Mengüşoğlu, 1983; Arslan, 2001: 2). Başka bir deyimle ahlak felsefesi, insana ilişkin ahlaki sorunlardan doğrulanabilir yanlışlanabilir bilgiler ortaya koyan ya da en azından koyması beklenen bir disiplindir. Ahlak “nasıl yaşamamız gerekir” sorusuna verilecek cevapları araştıran bir felsefe disiplindir. Ahlak, hukuk, din, acı çekme, fedakârlık ve basiret gibi kavramlarla aynı şey değildir. Ahlak genellikle bunlarla karıştırılmaktadır. Ahlakın çıkış noktası insan eylemlerinin toplumsal hayata zarar vermeden düzenlenmesi gibi pratik bir nedenden kaynaklanmaktadır (Arslan, 2001:2).

Ülgener; kısaca kavramı, “uyulması istenen normların ve hareket kurallarının toplam ifadesidir” şeklinde ifade etmektedir (Ülgener, 1991: 21).

Ahlak kavramını genel olarak irdeleyecek olursak; toplum içinde normatif anlamda kişilerin yapıp etmelerini ya da eylemlerini kabul görür çerçevede sınırlandıran veya yönlendiren bir olgudur. Tüm toplumlar için geçerli sayılabilecek bir kurallar manzumesinden bahsetmek güç olsa da genel olarak bütün tarafından kabul görebilecek bazı noktalar da tayin edilebilir. Doğal olarak veya cemiyet yaşamına dayalı oluşabilecek guruplar arasında dahi birçok ayrılıklar olabileceği gibi bu ayrılıklara rağmen ortak bazı normatif düzenlemeler de mevcuttur. En azından; adil olmak, güler yüzlü davranış gibi hususların müşterek olduğu ifade edilebilir. Bu çerçevede kavramın, herkes için tanımlanabilir ya da anlaşılır bir tanımının olduğu söylenebilir.

Mesleki anlamda ahlakın tanımlanabilmesi açısından en genel olarak iş kavramının tanımlanması yerinde olacaktır. Literatür bağlamında çalışma ve meslek ahlakı da iş ahlakı dâhilinde ele alınmaktadır. İş ahlakı; uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar, çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, örgüt ve örgütle alışverişte bulunanlar ya da örgütle çevresel faktörler arasında olabilir. İş ahlakı, iş yerinde iyi ve nazik olmak ya da kâra ve servete karşı olmak gibi bir anlama sahip değildir. İş ahlakı konusunda red edilmesi gereken ilk yargı, iş dünyasına ait özel bir ahlakın olduğu buna da iş ahlakı dendiği şeklindeki yanlış kanıdır. İş

ahlakı ya da iş dünyasında karşılaşılan ahlaki sorunlar genel ahlaki sorunlardan ayrı bir yöntemle ele alınmazlar. İş ahlakı bu anlamıyla ele alındığında, örgütsel faaliyetler bir oyun, savaş ya da makine gibi örneklerle açıklanamaz (Arslan, 2001: 5). Bu çerçevede çalışma hayatında ya da örneğin ticari faaliyet alanında ‘ticari ahlak’ gibi kavramlaştırmalar genel ahlak dışında düşünülerek ele alınamazlar. Bu tür daraltılmış anlamında dahi genel ahlak ilkeleri söz konusudur. Toplumun olmadığı bir durumda nasıl ki ahlaktan bahsedemiyorsak dar toplumsal alanda da sadece bu anlamlar içine sıkıştırarak ahlakı farklı ve toplumsaldan kopuk olarak düşünemeyiz. O halde bu daraltılmış anlam ancak bu alanların gerekliliği dahilinde genel ahlak ilkelerinin varlığının ifadesidir.

“İş ahlakının amacı yalnızca felsefik analizler yapmak değildir. İktisadi faaliyetlerin toplum için hayati önemde olması iktisadi hayatta ahlaki sorunların önemini daha da arttırmaktadır. İş ahlakı da normatif ve betimleyici iş ahlakı olarak ikiye ayrılır. Normatif iş ahlakı, iş ahlakına uygun davranışların neler olması gerektiği konusunu inceler ve iş ve meslek ahlakı ilkelerinin (code of conducts) belirlenmesi üzerinde çalışır. Normatif iş ahlakı, ne yapılmalı ne yapılmamalı sorusuna cevap arar. Normatif iş ahlakının temelini ahlaki sağduyudan yapılan çıkarsamalar oluşturur. Ahlaki sağduyu ise mevcut ahlaki değerlere bağlı bir kavramdır. Betimleyici iş ahlakı ise iş dünyasında var olan ahlaki sorunları ve bu konudaki tutum ve davranışları ortaya çıkarmak üzerinde yoğunlaşır ve daha çok davranış bilimlerinin yöntemlerini kullanır. İş ahlakını teorik ahlak felsefesinden ayıran en önemli özellik toplumdaki mevcut değer yargıları ile ilgilenmesidir” (Arslan; 2001:9). Bu açıdan bakıldığı zaman Ülgener’in *iktisat ahlakı ve iktisat zihniyeti* kavramları benzer anlamlar çerçevesinde düşünülebilir. Batı kavramsal düşününden literatürümüze girmiş olan bu normatif ve betimleyici ifadeleri aslında toplumsal kavram dünyası bakımından ahlak- zihniyet kavramları ile karşılanabilir. Zira Ülgener’in şu ifadeleri ile düşünüldüğünde durum daha netlik kazanacaktır.

“*İktisat ahlakı ve iktisat zihniyeti!* Biri uyulması istenen normların ve hareket kurallarının toplam ifadesi! Öbürü gerçek davranışında kişinin sürdürdüğü değer ve inançlar toplamı! Gerçek davranışında sürdürdüğü diyoruz. Bununla anlatmak istediğimiz, söz konusu değer ve inançların içe dönük bir ideal ve özleyiş tablosunda kalmayıp belli bir yaşama ve davranış biçimine dönüşmüş halde fiili ve adeta elle tutulur bir gerçeklik

kazanmış olmasıdır” (Ülgener, 1991: 21). Görüleceği üzere normatif ahlak ile iktisat ahlakı, iktisadi zihniyet ise betimleyici ahlak ile aynı kavramlar olarak düşünülebilir.

Teorik olarak doğru ya da yanlış gibi kavramaları insan doğasından çıkartır dolayısıyla bu ilkelerin herhangi bir dini inanç veya yasal sistemle ilişkisini kurmak doğru değildir. Sonuç olarak kültürel farklılık ve kültürel görecelilik ahlaki göreceliliğe yol açmamalıdır (Stenberg, 1994; Arslan, 2001: 15). Stenberg’in bu ifadesi dinin ahlaki boyutu içermediği anlaşılmalıdır. Zira, din elbette ahlaki ilkeleri dışlar bir düzenin aksine ahlaki öne çıkarır bir tavır içerisinde olduğu şüphesizdir. Hatta dini akitler ve kurallar toplumun birçok alanında olduğu gibi gerek genel gerekse iş ahlakı çerçevesinde dogmalar da öne sürer. İslam dini etkisiyle oluşan ahilik düzeni (Ülgener, 1991) bunun en belirgin kanıtıdır. Ortaçağ dünyasında batının karanlık çağı döneminde İslam dünyasının o dönemdeki durumu için Kanuni döneminde Hollanda Büyükelçisinin Kralına gönderdiği mektup manidardır. “Onlarda muhteşem bir imparatorluğun kaynakları, zafere alışkanlık, savaşma yeteneği, sıkı çalışmaya dayanıklılık, tutumluluk, düzen ve disiplin, tedbir bizde ise yaygın fakirlik, bazı kesimlerde lüks ve israf, tembellik ve eğitimsizlik. Öyleyse bu durumdan nasıl sonuç bekleyebiliriz” (Koenigsberger, 1973; Arslan, 2001: 48). Benzer şekilde; günümüz iş ve ticari dünyasının yani kapitalizmin fikirsel temeli olan Protestan Ahlakı ve Kalvenizm ise sanayileşme ve ekonomik gelişmenin başlangıcı olarak ifade edilebilir. Batı toplumunun içine düşmüş olduğu zihinsel düzen ve değerlerin yokluğuna dayalı kaotik ortamdan çıkış ahlaki ilkelerin din bağlamında gündeme getirilmesi ile başarılmıştır. Arslan’ın iş ahlakı çerçevesinde ortaya koyduğu bazı evrensel ilkeleri de şu şekilde sıralayabiliriz (Arslan, 2001: 15):

1. Mevcut ve potansiyel müşterileri, çalışanları, ilişkili olunan diğer firma ve kurumları ve toplumu aldatmamak
2. Kişileri fiziksel, ruhsal ya da cinsel olarak taciz etmemek,
3. Doğruluk, dürüstlük ve adalet ilkelerine uymak,
4. Çevreye zarar vermemek,
5. Tüketicilerin ve çalışanların ve paydaşların haklarına saygılı olmak,
6. Yolsuzluk, rüşvet, torpil ve kayırmacılık gibi uygulamalardan kaçınmak,

7. Sanayi ve ticari faaliyetlerde verimlilik ilkesini ahlaki sınırları aşmadan gerçekleştirmektir.

Çalışma ahlakını ele aldığımızda, işe ve çalışmaya karşı tutum ve değerler anlaşılmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu toplumun işe yönelik tavır ve bakış açıları başkalarına göre farklılıklar gösterebilir. Bu fark toplumsal olabileceği gibi örgütsel manada da olabilir. Bazı toplumların veya gurupların çalışmaya gösterebilecekleri tavır olumlu olabileceği gibi bazıları ise tersi bir tutum içerisinde olabilirler. Burjuvazinin oluşum sürecinde feodal beyler arasında çalışmak ayıp ve ahlaksızlık olarak tanımlanırken Protestan ahlakı çerçevesinde bu inanca sahip olanlarca çalışmak en yüksek ahlak düzeyinde bir tutum olarak değerlendirilmektedir. İslam inancında ise bu durum farklı bir yorum içerisinde topluma aksetmektedir. “Çalışmak ibadettir” sözü İslam’ın ve dolayısıyla Müslüman kitlenin çalışmaya bakışını belirleme açısından batıyla kıyasta dikkate değerdir.

Batının reform ve Rönesans öncesi hali dikkate alındığında çalışmaya Osmanlı toplumunun o zamanki bakış açısı içerisinde *ahilik* müessesesi ve lonca teşkilatlarının varlığı bu durumu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Din çerçevesinde bakıldığında da dergâhların birer üretim merkezi olduğu “Çalışamayanı Allah sevmez” özdeyişi ile bir uyum içerisinde toplumu çalışmaya teşvik ettikleri belirtilebilir. Konuyla ilgili olarak Ülgener’in (1991), ve Türkoğlu’nun (2005) çalışmalarına bakılabilir.

Çalışmamız kapsamında ahlak çerçevesinde asıl üzerinde durulması gereken kavram meslek ahlakıdır. Meslek ahlakı toplumsal düzlem içerisinde kişilerin sahip oldukları mesleğin içinde icra edildiği toplum tarafından uygun görülen ve genelince beklenen tutum ve davranışların toplamıdır denilebilir. Mesleğe sadakat, dürüstlük, adil davranma vb. olgular göreceli de olsa insanlar tarafından -sadece kurumsal işgörenler olmamakla beraber- beklenen ahlaki sınırlar dâhilindeki tanımlamalardır.

Her mesleğin toplumsal fonksiyonu farklıdır. Toplumun farklı bütününde farklı mesleklerin birbirleriyle olan etkileşimi yatmaktadır. Mesleklerin toplumdaki farklılıklarına bağlı olarak kıymetleri oranında da farklılıklar görülmektedir. Buna bağlı olarak meslekler arasında da prestije dayalı hiyerarşik/sınıfsal bir oluşum gözlenmektedir. Bununla birlikte mesleklerin sahip olduğu etiksel düzen o mesleğe ilişkin moral kaygı ve duyarlıkların gözetilmesini olanaklı kılar. Örneğin dürüstlük doğruluk hak ve adaleti

gözetme mesleki sır ve incelikleri dışarıya yansıtmama gibi mesleğin ahlaki çerçevesini oluşturan değerlere sadakat ve bağlılık genel bir ilke olarak içselleştirilmiştir (Aytaç, 1996: 34).

Toplumsal düzlemde, kişiler belki farklı statülerde ya da rollerin değiştiği durumlarda da olsa karşısındaki işgörenden (kamu görevlisinden) daima kurallar dâhilinde, bir makine parçası misali ya da kredisini üstün tutucu tavır beklerler. Belki de o konumda kendileri olsa o beklentilere farklı tepkiler verebilecektir ama o an insan bunu düşünmek yerine hakkı olanı almanın peşindedir. Empatik düşünmek o esnada ya yoktur ya da istenmemektedir. Bu bir anlamda sürücü olan birinin yayalara kızarken, yaya olunca da sürücülere kızmasına benzer. Kişilerin işgörenden beklentisi, kendilerine hizmet etmesi gereğidir. Onlara göre kişi maaşla orada durmaktadır ama ahlaki anlamada ise işini paradan önce tutmalıdır. İşte bu noktada şu ortaya çıkmaktadır. Meslek sahibi kişi iş adamı ya da işçi değildir.

Geleneksel meslek ahlakının temelinde yatan düşünce meslek sahiplerinin mesleklerini icra etmek suretiyle kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet ederek kamu yararına çalıştıklarıdır. Başka bir deyişle bir mesleğin icrasından kaynaklanan, maaş, gelir, güç, statü gibi kişisel, faydalar meslek sahibi ikinci planda gelmelidir. Örnek vermek gerekirse bir doktor para kazanmak için hasta bakmaz ama hastalarına baktığı için para kazanır. Buna göre meslek sahibi olmak iş adamlığı ve işçilikten ayrılmaktadır. Çünkü bu guruplar açıkça uğraşlarının temel amacının kar ya da ücret olduğunu ifade etmektedirler (Arslan, 2001: 75).

Toplumsal anlamda mesleğin icrası para kazanmak olarak görülmemektedir. Bu anlamıyla da diğer iş kollarından ve de özel sektör alanından ayrı olarak değerlendirilir. Bu meslek daha çok devlet tarafından vatandaşlara hizmet ödeviyle yüklenilmiş kimselere aittir. Mesleğin bu anlamıyla kurumsal alanın bir parçası olduğu belirtilebilir. Benzer şekilde A. İzveren mesleği, insan kişiliğinin bir parçası ve toplumsal ilişkilerinde kişinin kendine ve topluma karşı önemli bir ödevi olduğunu belirtmektedir. Bu ödevin içeriği olarak kişiye yönelen yükümlülükler mesleğin gerekleridir. İzveren'e göre hem bireysel ahlakın hem de sosyal ahlakın gerekleri olan bu yükümlülükler şunlardır:

“Bir ahlak sorun olarak meslek yeteneği: Kişi bir mesleğe girmekle bu mesleğin gereklerini yerine getirme yükümlülüğünü üzerine almaktadır. Her mesleğin gereği olan bu yükümlülüklerin en önemlisi ve en başta geleni meslek yeteneğidir. Burada söz konusu olan yetenek, bir mesleğin icrası için kişide bulunması zorunlu öznel bir ögedir. Bir mesleğin icrasını üstlenmeyi tasarlayan kişinin bu mesleğin gereği olan yeteneğin kendisinde bulunup bulunmadığını düşünerek karar vermesi bir ahlaki yükümlülük olarak her meslek icra edenden beklenir.

Bir ahlak sorunu olarak meslek onuru: Meslek onuru, kişisel onurdan başka ve onun da ötesinde bir kitle onuru olarak kişinin mensubu olduğu mesleğe karşı kendisinin ve toplumun saygınlık duygusudur. Meslek onurunu güçlendiren tinsel ge, meslek mensuplarının davranışlarına yön veren sorumluluk duygusudur ve sorumluluk duygusu olmadan meslek onurundan söz etmek anlamsız kalır. Zira meslek mensuplarının davranışlarına yön veren sorumluluk duygusunun güçsüz kaldığı hallerde meslek krizi denen bunalım başlar”(Arslan, 2001: 76).

Kurumsal yapılar olarak ele aldığımız örgüt içinde hangi kademe de olursa olsun mesleğini icra etmekte olan memurlar bir yönüyle bu yapıların yönetim sürecinin bir parçasıdırlar. Bu bakımdan kurumsal yapıların iyi ya da kötü yönetiliyor olması dışsal bakış açısıyla bu kesimde düğümlenmektedir.

Toplumsal bakış açısıyla bulunulan makamlar kişilere emanet olarak verilmekte ve devleti temsil anlamında görülmektedir. Türk toplumunda *Baba* olarak görülen devletin emanetine hor gözle bakılmaması bir değerdir. “Ekmek yediği kapıya ihanet etmemek” şeklinde ifade edilen iş yerine karşı sorumluluk, Türk toplumunda bir kültürel değer olarak bulunmaktadır. Yine İslam inancında kaynaklanan “emanete ihanet etmeme” ilkesinde çalışanların kendilerine emanet edilen kurumsal yapıların amaçları doğrultusunda memurlarca sahiplenilmesidir. Hatta burada kullanılması için devletçe karşılanan araç gereçlerin “Tüyü bitmemiş yetimin hakkı” bakış açısıyla kollanılması salık verilir.

Devlete atfedilen kutsiyet ile inanç bağdaşık olarak bulunduğundan, manevi olarak da mesleğinin gereğini yerine getirmek toplumca hem dini hem de kültürel olarak altyapıya sahiptir. İşyerinde meslektaşlarına olduğu kadar diğer tüm herkese de eşit ve adil olmak,

mesleğini sevmek, onu salt para için yapmamak gibi hususlar meslek ahlakını somut örnekleriyle tanımlamış olmaktadır.

3. METODOLOJİ

Bu çalışmada kurumsal yapılar içerisindeki kamu görevlilerinin informel ilişkilerinin kurumsal yansımaları irdelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla uygulama boyutu içerisinde öncelikle kamu görevlilerinin (memurların) sosyo-ekonomik ve kültürel durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu durum tespitinin ardından kurum içi ilişkilerin biçimsellik dışı olan boyutuyla nasıl şekillendiği, ne tür ilişkilerin yaşandığı, farkında ya da farkında olmadan yapılan; normal gibi algılanan bu tür ilişki ve davranışların neler olduğu ve kurum içerisinde ne tür etkilerinin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylelikle kurumsal anlamda ne tür etkilenmelerin olduğu ve olumlu olumsuz etkilerinin tespitiyle birlikte olumsuzluklara öneri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle literatür taraması yoluna gidilmiş ve bu çerçevede yapılmış çalışmalar incelenerek bir sistematik geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu teorik yönüyle birlikte nitel bakış açısıyla ortaya konulmaya çalışılan uygulama ile de desteklenmeye çalışılmıştır. Uygulama safhasında, çalışmamızın niteliğine bağlı olarak görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Hazırlanmış olan belli başlıklar dâhilindeki yapılandırılmamış sorulardan hareketle kurum içi ilişkilerin, taraftarlarınca ne anlama geldiğini ve gerekçelerini açık şekilde ortaya koyabilmek mümkün kılınmak istenmiştir.

Çalışma açısından belirtilmesi gereken önemli bir husus nitel uygulamalı bir çalışma olduğudur. Buradaki amaç insanları ve olayları *anlamak* ve *niteliklerini kavramaktır*. Alan araştırması ya da benzer çalışmalarda ortaya konulan anket ya da benzer testlerin öne sürülerek daraltılmış alanda kişilerin bu seçeneklere gösterdikleri tepkilere indirgenerek olayın anlaşılıp yorumlanması mümkün olamamaktadır. Soruları ve muhtemel cevapları kendi bakış açımızla belirleyip kişilerin bu seçeneklere göre cevaplamalarını bekleme sadece bizim gibi düşünmelerini beklemeden öte bir davranış olamaz. O halde olaylara bakış açısından olaydaki kişilerin olay ve eylemlere kendilerince yükledikleri anlam nicel bakış açısıyla ortaya konamaz. Rabinov ve Sullivan'ın belirttikleri üzere; “insanların artık körü körüne yerleşik kültürel rollere, normlara, sembollere, anlamalara göre davranmadıklarını (Normatif Paradigma), aksine her etkileşimin bir yorumsal süreç olduğunu varsaymaktır. İnsan her bir sosyal durumda hangi rolün kendinden beklendiği –kendisine hangi rolün biçildiği- ve kendi perspektifinin ne olduğu

ile ilgili kararlar almak zorundadır. Şayet sosyal eylemler böyle bir yorumlamaysa, bilim adamları da haklı olarak ciddi birer “*yorumcu*” olmak zorundadır” (Mayring, 2000: 2).

Çalışmanın en önemli özeliği nicel bakış açısıyla ve yapılandırılmış sorularla asıl ulaşılmak istenen anlamlandırmanın mümkün olmayacağı düşüncesinden hareketle nitel bir bakış açısı gerçekleştirmek ve kurumsal ilişkileri müdahil olanların anlamlandırmaları ve farkındalıkları çerçevesinde ortaya koymaktır.

Yukarıdaki analizlerden hareketle, kurumsal yapılardaki informel ilişkilerin yolsuzluklara yol açabileceği ifade edilebilir. Bu açıdan yolsuzluk olgusunun sosyolojik açıdan incelenmesinde, diğer sosyal olgulardan farklı bir özellik gösterir. Bu farklılık yolsuzluğun gizli yürütülmesi özelliğinden kaynaklanmaktadır. Başka sosyal araştırmalarda kullanılan anket ve istatistiksel analiz gibi genelde kabul görüp uygulanan yöntemler, yolsuzluk olgusunun incelenmesinde sağlıklı sonuçlar vermez. Çünkü yolsuzluk gizli kapaklı, el altından yürütülen işler cümlesindedir. Yolsuzluğa karışmış kişilerin, sosyolojik araştırmalarda doğru bilgiler verebileceği düşünülemez.

“Yolsuzluk olgusunu inceleyen sosyologun, verilerini çıkartıp teorilerini test edeceği, en azından bir tane çok boyutlu, renkli ve karmaşık örneğin, tarihi, kültürü dili ve içinde bulunduğu şartlar hakkında çok sağlıklı bilgi birikimine sahip bulunması gerekir. Temel bilgilerden yoksun olunması durumunda, aşikâr olanların dışında verimli bakış açılarının, yararlı değerlendirmelerin sunulabilmesi imkânsızdır. Benzer şekilde, olayı yeterince uzun süre gözlemeden, yolsuzluk olgusunun doğası ve işlevi ile ilgili bazı genelleştirmelerin geçerlilik derecelerini test etmek imkânsızdır.” (El-Attas, 1988: 18).

Bazı kantitatif verileri kullanarak yolsuzlukların maliyetini belirleme çalışmaları yapılabilir. Ancak bu çalışmaların sonucunu, gerçekleri yansıtıyormuş gibi kabullenmek imkânsızdır. Çünkü ortaya çıkartılan, araştırmacılar için kantitatif veriler haline dönüşebilmiş olan yolsuzluk olayları, gerçekteki yolsuzluk olaylarının toplamının ancak küçük bir parçasından ibarettir. Ancak yeterli miktarda kantitatif verinin mevcut olmaması, incelenecek araştırılacak bir şey bulunmadığı anlamına da gelmez. Yaygın olarak görülen yolsuzlukların etkileri ve sonuçları çeşitli yöntemlerle tespit edilebilir (Özsemerci, 2003: 10).

Çalışmamızda izlenen metodoloji konumuzun bu kantitatif yönünün zayıf olması sebebiyle kalitatif bir yol izlenmesi gereği ve bu şekilde olguların açığa çıkarılabileceği düşüncesinden ötürü niteldir. Bu gerekliliği Mayring şu şekilde ifade etmektedir. “Sosyal-survey-hareketi, metediği temelinde özellikle Max Weber’in (1864–1920) anlamacı sosyoloji ile çelişkiye düşüyordu. Weber’in fikirlerinin çıkış noktası, insanların öznel anlam ve duygularının onların sosyal eylemlerine bakılarak anlaşılmasıdır. Bireyi anlamak, ilk yöntemsel adımdır. Böylece anlama, Weber için, eylem tipleri yani ideal tipin oluşturulması yoluyla inşa edilen sosyolojik bilgi aracı konumuna yükselir. Savaş sonrası Almanya’ında sosyolojide metodolojik gerginlik ortaya çıktı. Köln Sosyal Araştırmalar Enstitüsü Rene König yönetimi altında görgül sosyal araştırmaların nicel temellerini sistemleştirdi ve geliştirdi. Deney, görüşme, anket ve istatistikî değerlendirme bunun ana araçları olmuştur. Bu araçlara yapılan eleştirilere karşı, sosyolojide 70’li yıllardan beri karşı bir hareket planı gelişmiştir (özellikle biyografi araştırmaları biçiminde) ve günümüzde sosyolojideki nitel oluşumlar hâla ‘masa-başı-salonvarı’ çalışmalar olarak küçümsenmektedir” (Mayring, 2000: 6).

Anlaşılacağı üzere; nitel araştırma aslında sosyolojinin Weberyana ifadeyle sosyal olayları *anlama* esasına dayanmaktadır. Zira sosyal olaylar laboratuvar incelemeleriyle elde edilebilecek bulgulara dayalı olarak net ortaya konamaz. Aksine sosyal olaylar yaşandığı an ve mekânda analiz edilerek ortaya konulabilir.

3.1. Nitel Metodoloji

Sosyal araştırmalar yukarıda ifade edildiği üzere günümüze kadar daha yoğunlukla nicel olarak görülerek özellikle uygulamalı çalışmalar nicel içerikli tekniklerin kullanıldığı ve istatistiksel verilerin, sayıların ve yüzdelerin ortaya konulduğu bir alan olarak görülmüştür. Ama sosyal olayların asıl temeli hiç şüphesiz anlamak ve yorumlamaktır. Sosyal hayatta hiçbir problem bir makinenin arızalandığı andaki aksaklığın görülmesi gibi net şekilde farkına varılamaz. Bu anlamda nicel verilere dayalı olarak muhakkak ki bazı yorumlamalar ve tespitlerde bulunulacaktır ama bunlar asla bütünü görünümü değil olsa olsa ancak bir parçasını oluşturacaktır.

Sosyal alanda pek fazla kullanılmayan ya da bilinmeyen nitel araştırma metodolojisi hakkında bazı bilgilerin verilmesi yerinde olacaktır. Bu anlamda nitel çalışma hakkında dağınık halde görüşler ele alındığında aşağıdaki ortak noktalar belirtilebilir.

- Araştırmanın güçlü bir şekilde *özneye-ilişkinlik* ilkesine oturtulması,
- Araştırma öznesinin *betimlenmesi ve yorumlanmasına* verilen önem,
- Öznenin kendi doğal *günlük* ortamında (laboratuarda değil) araştırması ve
- Son olarak da sonuç çıkarılmasından bir *genelleştirme* sürecinin anlaşılması (Mayring, 2000: 10) olarak ifade edilebilir.

Bu beş temel nokta denilebilir ki nitel düşüncenin iskeletini oluşturur. Burada hemen getirilecek şey nitel düşüncenin bu temel ilkeleri hiçbir zaman nicele bir karşıtlık olarak düşünülmemelidir. Çünkü bir araştırmada kural olarak nitel ve nicel düşünce mevcuttur. Çalışmamızda da niteliğin yanı sıra nicel bir takım ifadelerin kullanılmış olması bu sebeptendir. Bu beş temel noktayı kısaca Mayring'in ifadeleri ile şu şekilde aktarabiliriz (Mayring, 2000: 11–17).

1. İnsan bilimlerinin araştırmalarının konusu daima insanlardır, *öznelerdir*. Özneler *bütünlük, tarihi süreklilik ve sorun yönelimi* çerçevesinde ele alınmalıdır.
2. Her tür çözümlmeye başlarken, önce olgunun açık ve kapsamlı bir *betimlemesinin* yapılması zorunluluğu bulunmaktadır. Her şeyden önce *tekil olaylardan* hareket edilerek konu üst düzeyde bir *açıklıkla* ortaya konulmalı ve yöntemsel adımlar *denetim* altına alınmalıdır.
3. İnsan bilimlerinde araştırma olgusu hiçbir zaman tam anlamıyla açık değildir, daima *yorumlamaya* ihtiyaç duymaktadır. Yorumlama *ön yargısız, içe bakışla ve araştırmacı-olgu-etkileşmesi* şeklinde ortaya konulmalıdır.
4. İnsan bilimlerinde olgular, her zaman kendi doğal, *günlük* yaşam ortamında araştırılmalıdır. Olgular günlük yaşamlarında *bütünlük, tarihi süreklilik ve sorun yönelimi* çerçevesinde ele alınmalıdır.
5. İnsan bilimleri araştırmalarındaki sonuçların *genelleştirilebilirliği* belirli bir yolla otomatik olarak sağlanamamakta, genelleme dayanaklarının her bir durum

için adım adım oluşturulması gerekmektedir. Genelleştirme sürecinde *argümantatif genelleştirme, tümevarım* olanaklarını belirginleştirilmesi ve *kural arayışı* şeklindeki genellemeler ile *nicelleştirilebilirlik* sağlanmış olmalıdır.

Nitel araştırmanın tercih edilmiş olması bazı üstünlüklerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin nicel içerikli çalışmada kullanılan anket uygulamasında bizim tespit ettiğimiz belirli ve aynı zamanda daraltılmış olan sorulara cevaplara kişiler bir anlamda mahkûm edilmektedir. Bu da kişilerin konu hakkındaki anlamlandırılmalarını tespit etmemizi imkânsız kılmaktadır ama nitel bir bakış açısıyla bu yapılmayacağından, konu ile ilgili öğrenmek istenilenler kişilerin kendi ifadelerine bırakılmakta ve olayı onların anlamlandırılması sağlanmaktadır. Aynı zamanda görüşülen kişilerin samimi bir ortamda ki sohbet ile görüşleri veri olarak alınırken bu kişilerin ses tonları, jest ve mimikleri de dikkate alınmaktadır. Bu şekilde kişilerin günlük doğal ortamdaki görüşleri elde edilirken bir anlamda vücut dillerinin tavır ve hareketlerinin bu görüşlerle ne kadar örtüştüğü de tespit edilmiş olacaktır. İşte bu durum araştırmacıya öncelikle olayı ve özneyi anlama imkânı sunacaktır.

Nitel araştırmalarda; tekil-olay incelemesi, belge incelemesi, eylem araştırması, betimsel alan araştırması nitel deney ile nitel izleme planlarından bahsedilebilir. Çalışmamızda bu planlardan betimsel alan araştırması kullanılmıştır. Alan araştırmasında sorun kendi günlük ortamı içerisinde anlaşılmaya çalışılır. Bu teknikte araştırmacı bu doğal çevreye uyar ve alana iner, doğal ortama katılır yani burada katılımlı gözlem devreye girer. “Alan araştırması, olguları mümkün olduğunca doğal ortamda araştırmaktadır. Bu yolla, hem araştırma sırasında olguya yanlış bir müdahale de bulunmaktan hem de olgudan uzak dışsal bir perspektiften kaçınılmaktadır” (Mayring, 2000: 45). Aşama olarak; sorunun belirlenmesi, alanla ilişkiye geçilmesi, materyal toplanması ve yorumlanması şeklinde dört basamaktan bahsedebiliriz. Bir alan araştırması olan çalışmada bu dört basamaktan geçilerek veriler toplanarak yorumlandırılmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği, Tasnif ve Analizi

Nitel araştırmalarda kullanılan teknikleri Geray dört ana başlıkta ele almaktadır. Bunlar katılımlı gözlem, görüşme, bulunan belgelerin gözlemi ve nesnel/fiziksel gözlemdir (Geray, 2006: 164). Benzer şekilde Mayring ise nitel görüşme tekniklerinden birkaçını şu

şekilde ifade etmektedir. “Sözel bazda işleyen sorun-merkezli görüşme, anlatı ve grup tartışması ile katımlı gözlem” (Mayring, 2000: 55) olarak ifade edilebilir.

Gerek Geray ve gerekse Mayring ortak olarak *görüşme* üzerinde durmaktadırlar. Bu tekniğin salt nitel olduğu anlamında kullanılmamalıdır. Zira yapılandırılmış görüşmede de nicellikten söz edilebilir. Cevaplanan sorular belli kategoriler dahilinde derlenmek suretiyle bir anlamda kişilerin anlamları göz ardı edilerek niceleştirilmektedir. Fakat genellikle görüşme tekniği nitel metodoloji alanında kullanılmaktadır. “Teknik olarak niteliksel araştırma sınıfında olan görüşme iletişim araştırmalarında yoğun olarak kullanılmaktadır (Geray, 2006: 164)”.

Çalışmamızdan bahsedildiği üzere görüşme tekniğinden faydalanılmaktadır. Nitel bir metodolojinin kullanılıyor olması görüşme tekniğinin konumuz dâhilinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Görüşme tekniklerinden ise çalışmamıza uygun olan *sorun-merkezli görüşme* tekniğidir. Bu teknik sorun merkezlidir, olgu-süreç yönelimlidir (Witzel, 1982: 72; Myring, 2000: 57) ve açıklık önemlidir. Bu durum da dört öneli avantaj taşımaktadır (Kohli, 1978; Mayring, 2000: 57): a) görüşülen kişinin konuyu anlayıp anlamadığı sınıanabilmekte, b) görüşülen kişi, bütün öznel perspektif ve algulamalarını yansıtabilmekte, c) görüşülen kişi görüşme esnasında ilişkileri ve daha önemli bilişsel yapıları oluşturabilmekte, d) görüşme durumunun somut koşulları konu edinilebilmektedir.

Görüşme tekniğini kullanımının gerekliliği sorunun belirlenmesiyle ortaya çıkmış ve ikinci aşamada soru cetvellerinin oluşturulması gerçekleştirilmiştir. Yapılandırılmamış soru cetvellerinin sınanması amacıyla pilot uygulama yapılmış ve bu uygulama sonradan devre dışı bırakılmıştır. Bundan sonra uygulamaya geçilerek veriler kayıt altına alınmaya çalışılmıştır.

Bu noktada önemli bir husus da kayıt aracının ne olacağı konusu olmuştur. Görüşülen kişilerin memur olması ve belli yasalarla gizlilik esasına ve konuşmalarının izne tabi olması babıyla kayıt konusunda kayıt cihazı ya da benzer bir araç kullanılamamıştır. Kayıtlar elle yazılarak ve ilgili notlar ve jest-mimikleri belirlemek amacıyla ek açıklama notları tutulmaya gayret edilmiştir. Kayıt cihazı kullanılmamasının asıl gerekçesi olarak özellikle sorun-merkezli görüşmeler olmak üzere görüşülen kişinin *güveninin* çok önemli

oluşudur. Aksi halde kişilerin sorulara açıklık ve netlikle cevap verecekleri hususunda tereddüde düşebilecekleri düşüncesiyle bu kolaylık sağlayıcı yol kullanılmamıştır.

Uygulamaya öncelikle kişilerle rahat bir cevaplama ortamı sağlayacak ve sorgudan uzak ifadelerle başlanmış ve hal hatır sorularak kişilerle alakalı genel sorulardan başlanarak derinlemesine sondaj sorularına geçilmiş ve anlık sorularla devam edilerek görüşmeler sohbet havası içerisinde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler önceden alınan randevular ve de az bir kesimi ilk görüşmede gerçekleştirilmiştir.

Uygulama yapılacak kişiler tespit edilirken bağlı oldukları sendikaların referansları kullanıldığından, şüpheli ve tedirgin olan ilk yaklaşımlar biraz daha yumuşatılmış ve gerçekçi görüşler alınmaya gayret edilmiştir.

Uygulamanın ikinci ayağını teşkil eden siyasi partilerin (son iki dönemde iktidarı paylaşmış olan) il/merkez ilçe başkanlarıyla yapılan görüşmelerde bu açıdan daha rahat görüşmeler yapılabilmiştir. Ama burada da siyasi parti başkanlarının politik görüşlerinin içerisinde tavrı ve hareketleri de dikkate alınarak anlamlandırmalar çıkarılmaya gayret edilmiştir.

Toplanan bilgilerin tasnifinde öncelikle genel soruların gruplandırılmasına ve nicelleştirilerek tablollaştırılması yoluna gidilmiştir. Görüşmenin diğer kısımları ise tasnif olarak, *betimsel sistemin kurulması* (Mayring, 2000: 85–88) tekniğinden faydalanılarak kategorileştirilmelere varılmaya çalışılmıştır.

Yorumlama ve analiz açısından; görüşmelerin tipik-benzer noktaları betimlenmeye çalışılarak informel ilişki şekilleri *tipolojik bir çözümlenmeye* varılmak istenmiştir. Aynı zamanda uygulama esnasında *olgu-merkezli kuramlaştırmaya* gidilerek daha görüşmeler yapılırken kavramlar, kurgular ve varsayımların geliştirilmesi, netleştirilmesi ve ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Verilerin sunulması, görüşme yapılan kişilerin konuyla ilgili olarak belirttikleri görüşler olduğu gibi metin içerisinde verilerek konuya daha bir netlik kazandırılmaya ve anlamlı kılınmaya çalışılmıştır.

Uygulamanın sonuçları yukarıda bahsedilen teknikler kullanılarak elde edilmiş olan verilerin kısmen nicelleştirilmesi yoluyla sunulmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra verilerin tasnifi ve sunumu örnek olaylarla çalışma içinde, konu başlıkları dahilinde verilmeye

çalışılmıştır. Bu şekilde anket yoluyla görülemeyen ve açıkça ortaya konamayan unsurlar belirtilmeye çalışılmıştır.

Görüşme formundan da görüleceği üzere; görüşmeyle ilgili olarak yapılandırılmamış soruların yanı sıra *Genel Sorular* başlığı altında kamu görevlilerinin genel durumları hakkında yapılandırılmış sorular da mevcuttur.

Araştırma tasnifinde Word, Excel ve nicelleştirme ve tablolaştırma aracı olarak SPSS (Sürüm 10,0) programları kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini Elazığ'da bulunan formel organizasyonlardaki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmamızın düşünsel başlangıcında tüm organizasyonlardan gurupların ele alınması hedeflenmiştir. Bu çalışmamızda ise öncelikli olarak resmî organizasyonlar ele alınarak diğer örgütsel yapıların karşılaştırmalı bir çalışma olarak ele alınacağı düşüncesiyle kapsam dışı bırakılmıştır.

Bu çalışmada, resmî (formel) organizasyon kavramı formel gurup manasında kullanılmaktadır. Ele alınacak olan kurumsal yapı kavramı da kurumun somut şeklini ifade eden resmî organizasyonlar anlamında kullanılmaktadır. Resmi organizasyon, Blau ve Scott'ın ifadeleriyle kurumsal yapı 'açıkça belirlenmiş bir gayeyi gerçekleştirmek maksadıyla kurulan ve örgütlenen bir sosyal ünite' şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 1989: 118). Bu anlamıyla okullar, hastaneler, bakanlıklar, genel ya da yerel müdürlükler, fabrikalar, dernekler, sendikalar gibi belirli *yasalara, yönetmeliklere ve yazılı standartlara* göre kurulan ve işleyen kurumsal yapılar akla gelmektedir. Bu anlamıyla çalışmamızda da kurumsal yapı; resmi organizasyonlar ele alınmaktadır ve çalışmamızın uygulama alanı da resmi devlet kurumlarıdır.

Bu amaçla, örneklem resmi organizasyonlar olacaktır. Böylelikle sadece kamu kuruluşlarında durum tespit edilmeye çalışılacaktır. Elazığ özelinde tüm resmi daire çalışanlarının oluşturduğu evrenimiz dikkate alınarak vatandaşlarla birebir muhatap durumda olan kamu kuruluşlarında memur olarak çalışanlar dikkate alınarak örneklem tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sebeple klasik anlamdaki devlet dairelerinin yanı sıra, kamu iktisadi teşekküllerindeki kamu görevlileri de örneklem kapsamında ele alınmıştır. Burada memur olarak nitelediğimiz kamu görevlileri örneklemimizi teşkil etmekte işçiler

kapsam dışında tutulmaktadır. İnfornel ilişkiler kapsamında işçiler ile vatandaş arası olası ilişki türleri memur-vatandaş bağlamında olduğu şekliyle söz konusu olamaz. Siyasi kayırmacılık/partizanlık gibi olguların işçi kesiminde de etkili olmasına rağmen kurum dışı ilişki yönüyle örneklem dışıdır.

Uygulamanın yapılacağı alan, memur-amir, memur vatandaş, memur siyasetçi ilişkilerinin yoğun şekilde yaşandığı resmi kurumlardan seçilmiştir. Bu amaçla Milli Eğitim, Maliye, Üniversite, Bayındırlık, KİT, DSİ, TCK, Sağlık Kurumları vb. kurumlar içerisinde uygulama yapılmaya çalışılmıştır. Örneklemimiz, çalışmamızın nitel olması babıyla elli (50) kişiyle sınırlı tutulmuştur. Sendikalar kanalıyla tespit edilen daha çok *kuramsal örnekleme* yoluna başvurulmuştur. Sendikaların ilgili mensupları sayesinde *kartopu örneklemeden* de faydalanılmıştır. Zira önceden tespit edilmemiş olanlar sendikaların yönlendirmiş olduğu kişilerden başkalarının ismi istenerek ulaşılabilen bir örneklem oluşturulmuştur. Bu aynı zamanda araştırmamızın geçerliliği açısından önemli olan güven unsurunu da sağlayıcı bir etkide bulunmuştur. Ulaşılan kişilerin bir öncekinin referansından ötürü cevaplama sürecinde daha içten ve açık cevaplar vermeleri de sağlanmıştır. Bu referanslara rağmen yine de görüşme teklifimiz kabul etmeyenler olmuş ve bu durum başka alternatifler ile giderilebilmiştir. Bu amaçla alan araştırmasında görüşülen kişilerin bağlı oldukları kurumlar ve sayıları Tablo 4’deki gibidir.

Tablo 4: Kamu Görevlilerinin Bağlı Oldukları Kurumlar

Kurum	Sayı	%
Fırat Ü.	5	10
Teiaş-Tedaş	5	10
Milli Eğitim Müdürlüğü	6	12
Tarım İl Müdürlüğü	2	4
Sağlık İl Müdürlüğü	2	4
Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi	3	6
SSK Müdürlüğü	1	4
Maliye	5	10
Devlet Hastanesi	2	4
Bayındırlık İl Müdürlüğü	1	2
Orman Müdürlüğü	6	12
Tapu Kadastro Müdürlüğü	1	2
İller bankası	3	6
Diş Hastanesi	3	6
Belediye	3	6
DSİ	1	2
TCK	1	2
TOPLAM	50	100

Yukarıda ifade edildiği üzere; örneklekimizi oluşturup uygulamaya geçerken kamu görevlileri sendikalarından destek alınmıştır. Yasal zorunluluklardan ötürü memurların izinsiz olarak bu tip görüşmelerde bulunmaları mümkün değildir. Ama sendikalar kanalıyla yapılan bu uygulama bu prosedürlerin aşılmasını sağlamıştır. Elazığ'da, mevcut olan kamu görevlileri sendikalarından en fazla üyesi olan üçü dikkate alınarak çalışma yapılmıştır. Türkiye genelinde faaliyet gösteren sendikalar ve sendikaların üye sayıları Temmuz 2007 yılı itibarı ile Tablo 5'de görülmektedir. Bu durum Elazığ için de aynıdır ve üye sayıları bakımından ilk üç sıradaki kamu görevlileri sendikaları çalışmamızda bize rehberlik etmişlerdir. Sendikalı olan kamu görevlisi oranı da %52,89'dur.

Tablo 5: Türkiye Genelindeki Kamu Görevlilerinin Üye Oldukları Sendikalar ve Üye Sayıları

Kamu Görevlileri Sendikaları	Sayı
Türkiye Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu (KAMU-SEN)	350.727
Memur Sendikaları Konfederasyonu (MEMUR-SEN)	249.725
Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu (KESK)	231.987
Bağımsız Kamu Görevlileri Sendikaları Konfederasyonu (BASK)	5.718
Hürriyetçi Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu (HÜR KAMU-SEN)	65
Anadolu Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu (ANADOLU KAMU-SEN)	9
BAĞIMSIZLAR	17.232
TOPLAM	855.463

Kaynak: Memurlar Net sitesi (<http://www.memurlar.net/haber/81280/>)

Alan araştırmamızda görüşme yapmış olduğumuz kamu görevlilerinin üye oldukları sendikalar ve hangi sendikaya kaçının üye olduğu Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Kamu Görevlilerinin Üye Oldukları Sendikalar

Kamu Görevlileri Sendikaları	Sayı	%
Kamu-sen	24	48
Memur-sen	12	24
KESK	12	24
Sendikaya Üye Değil □	2	4
TOPLAM	50	100

Örneklemi teşkil eden elli kişilik araştırma gurubumuz teknik tanımıyla memurlardan oluşmakla beraber üç ayrı grup dâhilinde ele alınmışlardır. Genel olarak çalışmamızda kamu görevlileri kavramının kullanılması gereklerinden biri de budur. Bu

itibarla, kamu görevlileri memur, şef ve müdür/yönetici gurupları olarak ele alınmışlardır. Tablo 7 araştırmamızda görüştüğümüz memur, şef ve müdür/yönetici sayılarını vermektedir.

Tablo 7: Kamu Görevlilerinin Mesleki Pozisyonları

Pozisyon	Sayı	%
Memur	30	60
Şef	12	24
Müdür veya Yönetici	8	16□
TOPLAM	50	100

Ama burada dikkat edilmesi gereken bir husus vardır. O da şu klasik deyişle tam örtüşür bir durumu ortaya kaymaktadır. “Ava giderken avlanmak”. Zira informel ilişkileri tespit etmek ve belki ilk görüşte aracılık unsurunu eleştiren bir yaklaşımda bulunuyor gibi görünsek de; işte biz bu araştırma sürecinde farkında olmayarak da olsa bu süreç içinde kendimizi bulmuş olduk. İşte tam bu nokta da tespit edilmiş olan; informelin olumlu yanlarından birini burada zikredebiliriz. Halk arasındaki tabiriyle bürokratik formalitelerden ve uzun uzadıya izlek sürecini ve hatta güven sağlama kaygısı gibi sorunları bu şekilde giderilmiştir.

Bir diğer husus da kişilerin kimlikleriyle ilgili olarak yaşanmıştır. Uygulama esnasında her ne kadar sendikalar kanalıyla kişilerin tespiti ve kişiler ulaşılması sağlanmışsa da kişilerin çoğu kimliklerinin ve çalıştıkları kurumların bulguların sunulması sürecinde belirtilmeyeceği garantisi verilerek çalışma içerisinde de buna bağlı kalınarak sadece isim ve soy isimlerinin baş harfleriyle zikredileceklerdir.

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde alan araştırması bulguları verilmeye çalışılarak, kamu görevlilerinin kurumsal yapı içerisindeki ilişkilerinin yansımaları ve bu yansımalara sebep teşkil ettiği düşünülen sosyo-kültürel ve ekonomik durumları hakkında tespitler sunmaktır. Bunlara dayalı olarak kurumsal ilişkiler ve bu ilişkilerin olumlu-olumsuz etkileri ve olumlu-olumsuz sınırının ne olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Bu bölümün bulgularına dayalı olarak bir sonraki bölümde analizlere dayalı sonuç ve de önerilere dayanak oluşturulmak amaçlanmıştır.

Bu amaçla öncelikle kamu görevlilerinin genel durumları ve mesleki bazı özellikleri görüşme verilerine dayanılarak nicelleştirilmiş haliyle tablolar halinde verilmeye çalışılacaktır.

4.1. GENEL DURUMLAR

Araştırmamızın kapsamındaki kamu görevlilerinin yaş, cinsiyet, doğum yeri, medeni durum, eğitim, ailelerinin sosyo-kültürel ve mesleki durumları, vb. özellikleri ile birbirlerinden farklı görünümde olmaları kaçınılmazdır. Bu anlamda farklılıklar onların mesleki ve dış ilişkileri açısından önem taşır. Zira kişilerin bu nitelikleri onların kurumsal yapılar içerisindeki ilişkilerinin analizinde fikir verici etkiye sahiptir. Özellikle onların yetişme şartları açısından elde edilecek olan bu genel fikir kamu görevlilerinin ilişkilerinin yorumlanması ve anlamlandırmasında yol gösterici olacaktır. Bu şekilde elde edilebilecek bulgulara dayalı tipolojik bir sonuca da varılabilecektir.

4.1.1. Yaş ve Cinsiyet Durumları

Bireyin kişilik özelliklerinden olan yaş onun tüm sosyal ilişkileri açısından öneme sahiptir. Kurumsal yapılar açısından yaş elbette bizim gibi toplumsal yapısı geleneksel olarak ifade edilebilecek olan bir toplum için elbette daha fazla önemlidir. Zira toplumumuzda yaşlılık olgusu tecrübe ve olgunluk ile izah edilmektedir. Çalışmamız açısından ise yaş olgusu kurumsal yapıları tahlil çerçevesinde, kurumsal yapılar içerisindeki ilişkileri tecrübeye dayalı olarak daha iyi analiz etme imkânı sunacaktır. Örneklem gurubumuzdaki kamu çalışanlarının yaş dağılımları Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8: Kamu Görevlilerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları

Yaş Gurupları	Sayı	%
25 Yaş ve Altı	2	4
26-35 Arası	16	32
36-45 Arası	18	36
46-55 Arası	10	20
56 ve Üstü □	4	8
TOPLAM	50	100

Tablo 8’den de anlaşılacağı üzere, kamu görevlilerinin yığılma gösterdiği aralık olarak 26 – 45 yaş aralığını görmekteyiz. Bu durum örneklem gurubumuzun orta yaş aralığında olduğu anlamına gelmektedir. Dikkat edileceği üzer yaş gurubu 46’nın üzerine çıktığı zaman sayılarda bir düşüş gözlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kamu görevlilerinin büyük oranda genç ya da son 10–20 yıllık bir süreçte mesleğe başlamış oldukları söylenebilir. Bu durum da 1980’li yılların sonu itibarı ile kamu sektöründe ortaya çıkmış olan *yeni yönetim anlayışı* ile eş zamanlı bir sürece gelmekte ve özellikle vatandaş merkezli, kamuya karşı sorumluluk ilkelerinin geçerli olduğu bu anlayışla bakıldığında kamusal anlamda statükoculuktan uzaklaşıldığı ifade edilebilir. Bir diğer yandan ise, son zamanlarda tecrübeli ve işin ehli olan kamu görevlilerinin özel sektörün cazibesıyla kamu görevinden ayrılmaları kamusal alanda boşluk meydana getirmektedir (Aytaç, 1996: 45). Fakat yapılan görüşmeler neticesinde kamu sektörünün güvenceli oluşu; özellikle 1994 ve 2001 ekonomik krizleri sonucu, bir anlamda kamunun cazibesini halen muhafaza ettiğinin bir göstergesidir.

Alan araştırmamız bağlamında örneklemin teşkili konusu yukarıda ifade edildiği üzere sendikaların aracılığı neticesinde gerçekleşmiştir. Bu durum da sendikalar bağlamında en azından Elazığ’da erkek egemen bir yapılanmanın oluşu ve sendikal faaliyetler içinde özellikle kadınların sosyal yapı gereği sayılı oluşu örneklem gurubunun cinsiyet dağılımında pek anlamlı bir dağılım sergilememektedir. Zira görüşme yapılabilecek kişilerin tespitinde özellikle sendika kurum temsilcilerinin erkek oluşu araştırmanın uygulanmasında bu sonucu doğurmuştur. Bir anlamda bu referanslar da informal ilişkiler bağlamında sendikal yapılarda kendini göstermektedir. Bir diğer yandan da sosyal yapı bağlamında sendikal ilişkiler de olsa kadın erkek ilişkileri (resmi anlamda da olsa) bazı sınırlılıklar dâhilinde yürümektedir. Kişiler görüşme için samimi olup ricada

bulunabilecekleri kişileri göz önüne almakta ve bu durum da haliyle kartopu örnekleme tekniği bakımından bu sonucu doğurmaktadır. Örneklem teşkilimizde belli bir tek kurum ve o kurumun çalışanları ele alınmadığından ve de görüşme tekniğinin sınırlılığından ötürü böylesi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede örneklem gurubumuzun cinsiyete göre dağılımı Tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9: Kamu Görevlilerinin Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	%
Erkek	45	90
Kadın	5	10
TOPLAM	50	100

4.1.2. Medeni Durumları ve Evlilik Tercihleri

Kamu görevlilerinin medeni durumları onların kurum içinde birçok ilişkilerini etkileyici bir niteliğe sahiptir. Özellikle kurum içi kimseler ile girilebilecek aile ziyaretleri ve dostluklar, toplantılar gibi olgular açısından etkili olabilecektir. Görüşmeler sürecinde bu açıdan özellikle bekâr olan kamu görevlilerinden ilginç cevaplar alınmıştır. Birlikte çalışılan kişilerle ailecek görüşür müsünüz? Şeklinde sorulan soruya çok sosyal ve sempatik olmasına, girişken ve cana yakın kişiliğine rağmen A.T. şu ifadeleri sunmuştur:

A.T. (Yaş 25, bekâr ve memur): *Elazıglı olmadığım için ailemden uzak ve bekâr olarak yaşamaktayım. İş yerinde beraber çalıştığımız arkadaşlarımız nezaket gösterip akşamları yemeğe ya da çaya davet ederler. Aslında kadın eli değmiş ev yemeği yemek bayağı farklı. Bunu da belirtmek gerek. Kırmamak için bir hadi iki gidiyorsunuz ama yetişmiş olduğumuz kültür bizim bu anlamda rahat olmamızı kısıtlıyor. Eğer evli olsaydım arkadaşların davetlerine daha çok icabet ederdim ve o arkadaşlarla diyalogumuz daha iyi olabilirdi. Ailecek bulunulacak mekânlarda yalnız olmak pek uygun olmuyor aslında. Bu bir anlamda işyeri ile uyum ve sosyalleşmemi de engelliyor bana göre. Ayrıca evli olmak insana belli bir düzen ve de sorumluluk yüklüyor. Bu durumu dairede gözlemleyebiliyorsunuz. Ayrıca evli olsanız iş arkadaşlarınızla iş dışı görüşmeleriniz de olabileceği için oluşacak bu yakınlık daire de olumlu yönler yaratacaktır.*

Bekâr olan bir bayan kamu görevlisinin de bu durumla ilgili tespitleri dikkate değerdir:

M.B. (Yaş 27, bekâr ve memur): *İş yerinde bekâr olmak elbette genç bir bayan olarak farklı bir durum. Bunu siz erkek olarak anlayamazsınız ama iş arkadaşlarınızla yaşayabileceğiniz bir sosyal aktivitenin içinde yer almak çok ama çok zor. Bir davet olur, akşam çay içmeye çağırılırsınız örneğin. Belki bir erkek olarak gidebilirsiniz ama bir bayan olarak bu tip bir şeye katılmak biraz düşündürüyor ve tereddütte kalıyor insan. İş arkadaşlarınızdan bayan olanlarla mesai dışı birlikteliklerde pek zorlanmıyorsunuz ama samimi olarak davet edildiğiniz bir ortama tereddüt içerisinde ayıp olmasın diye gidiyorsunuz ama evli olunsa bu tereddütü yaşamazsınız. Zira eşit birer konumdasınızdır. Hele iş arkadaşınız karşı cinsten ise iş yeri ilişkileri ile dışarıda olan arasında bekâr olmaktan ötürü gerginlik yaşıyorsunuz. Bu en azından benim için böyle. İçimden gelen düşünceleri aktarıyorum. Ama evli olsanız dediğim gibi şartlar eşit ilk kez de olsa bu anlamdaki bir araya gelmeler çok daha hoş olabilmekte. Nitekim gayet samimi olarak gittiğiniz bu tür ortamlarda o içinizdeki tedirginliği ve rahat olmamayı az da olsa hissedebiliyorsunuz. Hatta evli olmadığınız için, özellikle bayan olmanız sebebiyle çalışma ortamında da rahat hareket edemiyorsunuz. Özgür olabilirsiniz ama davranışlarınız ve giyim vs tüm hareketleriniz gözlem altındadır.*

Gerek A.T.'nin gerekse M.B.'nin düşünceleri toplumsal, kültürel anlamda birçok değer ve dokuyu barındırmakta. Konuşmalarından sosyalleşme sürecinde kendilerine yüklenen değerlerin etkisini ve karşıdakilerin dünyasına saygıyı görebiliyorsunuz. Yaş olarak genç denebilecek bir dönemde olmalarına karşılık toplumsal değerlerin üzerlerindeki etkileri görülebilmekte.

Bir diğer husus ise işyerindeki kişilerle ailecek görüşme konusudur. İleride tekrar zikredileceği üzere burada yeri gelmiş iken konuyla ilgili şu tespiti de sunmakta fayda vardır. Bu konuda A.T. nin düşünceleri böyle iken evli olanların çoğunluğunda ise iş arkadaşlarıyla ailecek görüşmedikleri ve hatta bunu pek istemedikleri tespitlerinde bulunulmuştur. Bu konuda S.Y.'nin ifadeleri diğerleri arasında dikkat çekicidir.

S.Y. (Yaş 58, evli ve müdür): *Önemli günlerde görüşürüz ama haricinde resmi olarak kalmaktan yanayım. Yönetici olmanız sebebiyle suistimale açık olmamak gerek. Hayatım boyunca olumsuz tecrübeler yaşadım. Sizinle olan yakınlaşması iş ilişkilerinde olumsuzluklara sebep olabiliyor. Samimi olanla menfaati için size yakınlaşmanın ayırımında*

her zaman doğruyu bulamıyorsunuz. Bir nokta da ailecek görüşüldüğü zaman, evlisiniz ve eşler iş ilişkilerine müdahil olabilmekte. İşte bu durum beni sınırlandırıyor.

Görüleceği üzere resmi çerçeve dışında ama ona bağlı olarak evliliğin algılanış ve etkileri farklılık arz etmektedir. Olayın özü ise resmi ilişkiler ile gayri-resmi olanlar arasında denge oluşturmak gereğidir diyebiliriz. Örneklem gurubumuzun medeni durumlarıyla ilgili dağılım Tablo 10’da olduğu üzeredir.

Tablo 10: Kamu Görevlilerinin Medeni Durumlarıyla İlgili Dağılım

Medeni Durum	Sayı	%
Evli	44	88
Bekâr	5	10
Dul	1	2
TOPLAM	50	100

Medeni durum açısından tespit edilen bir diğer husus da kamu görevlilerinin evlilik tercihleridir. Bu durumun tespitinde bulunmaya çalışılan nokta, yakın akraba evliliğine bağlı olarak kapalı bir yapı içerisinde bulunan kişilerin o yapıyla daha sıkı bağ içerisinde olacakları ve de bu durumun ise kurumsal alanda dış ilişkiler bağlamında kişiyi etkileyeceği düşüncesidir. Nitekim akraba evliliği yapmış olan **U.T.’nin (44 yaşında, memur ve akraba evliliği yapmış)** “Bir kurumda yetkili bir kişi olsanız ve personel alımı söz konusu ise, bu durumda kimi alırsınız?” sorusuna direkt olarak “akrabamı” diyerek cevap vermiş olması belki istisnai bir durum olsa da dikkat çekicidir. Evliliklerinin iç ya da dış olmasıyla beraber bu anlamdaki evlilik türleri de Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 11: Kamu Görevlilerinin Evlilik Türü (İç-Dış Evlilik)

Evlilik Türü	Sayı	%
İçten Evlilik	9	18
Dıştan Evlilik	36	72
Bekâr	5	10
TOPLAM	50	100.0

Akraba evliliği yapmış olmak, dar bir geleneksel çevreden gelmiş olmanın bir sonucu olmakla beraber bu dar çevre kişinin kapalı bir ilişkiler ağı içerisinde ve birincil ilişki ve değerlere önem verebileceği ihtimaliyle açıklanabilir. Bu durumda da kişilerin bu

kapalı alan dahilindekileri daha öncelikli olarak düşüneneğinden ve geleneksel değerlere bağlı olarak yakın çevresini kollayabileceği gerçeği informel ilişkiler boyutunda gerek kurum gerekse kurum dışı anlamda etkili olabilecektir. Akraba evliliği yapmış olanların sayısı ve oranları böyle iken evlilik tercihlerine ilişkin dağılım Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Kamu Görevlilerinin Evlilik Tercihleri

Evlilik Tercihi	Sayı	%
İçten Evlilik	11	22
Dıştan Evlilik	39	78
TOPLAM	50	100

Evlilik tercihleri açısından bir iki düşünceyi de şu şekilde ifade edebiliriz:

E.D. (Yaş 30, Dıştan Evli): *Bilimsel olarak bazı gerekçeleri olmakla beraber bundan öte ben akraba evliliğine karşıyım. Akraba çocukları açısından baktığımda beraber büyüdüğümüz, aynı oyun sahasını paylaştığımız, çocukluğumuzu birlikte yaşadığımız, kardeş olduğumuz kimseyle evlilik bana pek hoş gelmiyor. Ama sevgi olabilir, o ayrı bir konu tabii. Bir de kapalı olmak pek uygun değil. Akraba evliliği insanları çevreye kapalı bir durum oluşturur.*

H.Y. (Yaş 27, Dıştan Evli): *Akraba evliliği bir açıdan daha uygun. Akraba evliliğinde kültürel benzeşme açısından uyum problemi yaşatmaz ve aile içi çatışmalar az olur. Fakat ailelerin müdahalesi daha fazla olacağından kendi dünyanızı kurmanız söz konusu olamaz.*

4.1.3. Öğrenim Durumları

Kamu görevlilerinin öğrenim durumlarını tespit etmekle kuşkusuz onların mesleki yeterlilik ve beceri düzeylerinin yanı sıra onların toplumsal bakış açılarını ve ilişkilerini de etkilemekte olan nitel yönlerinin de anlaşılmasında önem arz etmektedir. Eğitim durumlarının yüksek oluşu onların mesleki olarak daha verimli oluşlarından ve kurumun ise daha etkin işleyebilmesiyle açısından önemli bir etkiden söz edilebilir.

Tablo 13’ten de görülebileceği üzere örneklem gurubumuzun büyük çoğunluğu yüksek okul ve üniversite mezunu durumundadır. Bu durum özellikle mesleki olarak buldukları pozisyondan ve bazı mesleklerin (öğretmenlik gibi) üniversite mezuniyeti

gerektirmiş olmasındandır. Özellikle müdür ve müdür yardımcısı gibi yönetici pozisyonunda olanların haliyle yüksek öğrenim görmüş olmaları gerekmektedir. Üniversite mezunu durumunda olanların oranının yüksek çıkması bu anlamda değerlendirilmelidir. Bununla beraber kamu kuruluşlarında bu öğrenim düzeylerine rağmen uygun kadroların bulunmayışı sebebiyle pozisyonları memur olarak kalanlarda söz konusudur.

Tablo 13: Kamu Görevlilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumları	Sayı	%
İlköğretim Mezunu	1	2
Ortaöğretim Mezunu	9	18
Yüksek Okul Mezunu	16	32
Üniversite Mezunu	24	48
TOPLAM	50	100

Tabloda görülen bir diğer yüksek oran ise *yüksek okul* mezunu olan kamu görevlilerine aittir. Bu oran ise; aynı zamanda üniversite mezunu olanlar içinde geçerli olmak üzere kamu görevlilerinin öğrenim durumlarına bağlı olarak görevde alabilecekleri derece ve kademeye göre açıklanabilir. Belli düzeyde eğitim almış olan kamu görevlileri yasal hak olarak özellikle özlük hakları dâhilinde derece alabilmektedirler. Yönetici pozisyonunda olan ve öğretmen benzeri mesleklerde bulunmayanlar için, söz konusu yüksek okul mezuniyeti durumu bu gerekçeye dayalı olarak izah edilebilir. Özellikle, dereceyle beraber kamu görevlileri emeklilik için önemli olan yüksek okul mezuniyeti hususunda açık öğretim dahi olsa okumaya gayret etmektedirler.

Tablo 14’de de görüleceği üzere yüksek okul ya da üniversite mezunu olup memur pozisyonunda kalan kamu görevlilerinin diğer öğrenim düzeylerinden mezun olanlara oranı yaklaşık olarak %72 gibi yüksek bir düzeydedir. Yine görüleceği üzere müdür/müdür yardımcısı gibi yönetici pozisyonlarında olanların tamamı yüksek okul veya üniversite mezunlarıdır.

Tablo 14: Kamu Görevlilerinin Mesleki Pozisyonlarına Göre Öğrenim Durumlarına Ait Dağılım

Kamu Görevlilerinin Öğrenim Durumları	Kamu Görevlilerinin Pozisyonları			Toplam
	Memur	Şef	Müdür/Yönetici	
İlköğretim Mezunu	1			1
Ortaöğretim Mezunu	7	2		9
Yüksek Okul Mezunu	7	6	3	16
Üniversite Mezunu	15	4	5	24
TOPLAM	30	12	8	50

Bu verilere dayalı olarak belirtilebilecek bir diğer nokta ise sırf memuriyet derecesi dışında öğrenim görmüş olanların varlığıdır. Yapılan görüşme esnasında kendi alanlarında öğrenim görmüş olmalarına rağmen ilgili kadroları tahsis edilmeyip memur pozisyonunda olanlar da mevcuttur. Bu durumu kamu kurumlarında liyakat sisteminin tam olarak uygulanmadığı sonucuna varılabilir. Ama bu sonuç tüm kamu görevlileri için geçerli bir durum değildir. Zira bu noktada devreye nepotizm, kronizm ve patronaj ilişkileriyle açıklanabilir. Asıl olan ise niteliksel yönlerin dikkate alınarak işlem yapılmadığı gerçeğidir. Aldığı yüksek öğrenimden ötürü kadrolara atanmış olmak her zaman liyakat sisteminin uygulanmış olduğu anlamına gelmemektedir. Zira alınan diplomaların nitelik olarak ir anlam ifade etmediği ama bir şekilde alınmış olması onların kurum içinde bilgi ve becerilerine dayalı olarak bu mevkileri işgal etmedikleri sonucuyla açıklanabilir.

Örnek Olay 2: Öğrenim Düzeyi Düşük Bir Kamu Görevlisi, Memur K.B.

Öğretmenlik mesleğine atanmış olduğum ilk kurumda idari personel olarak görev yapmakta olan bir kamu görevlisi eğitimi yüksek olmayan bir kişiydi. Kendisi ilköğretim düzeyinde öğrenim görmüştü ama tüm okulun resmi prosedürleri açısından dayanak noktasydı. Tüm yönetmelik ve değişimleri gelişmeleri bilir ve bu anlamda okul müdürü dahil tüm yöneticilerin bilmesi gerekeni o bilir ve onları da bu personel yönlendirdi. Bu şekilde müdür ve diğer idarecilerin o kişiyi arayıp işlemleri o seyirde yürütürlerdi.

Eğitim alanları ve tüm resmi yazışmalar ile ilgili müthiş bir dosyalama sistemi mevcuttu ve tüm düzenlemeleri tarih ve sayı numaralarına varıncaya kadar ezbere bilirdi. Öyle ki; bilgisayara arama yaptırmanız belki tam sözcük almadan sonuç vermeyebilir ama memur K.B. için konuyla ilgili bir iki cümle sarf etmek yeterliydi ve size hemen o konu

hakkında son değişikliği vermekle kalmaz ne yapmanız gerektiğini söyler, hatta ilgili kısmı fotokopi yaparak size bir nüsha da verirdi. İdarecilere soru sormaya gerek olmazdı. Sadece ben gibi yeni gelmiş olanlar ilk başlarda yöneticilere sorar sonraları alışırlardı. Zaten onlarda memur K.B. 'ye sorarlardı.

Hatta herhangi bir konu hakkında verilen dilekçelerin gerekçelerini belirterek kendisi düzeltir ve eğer tersi bir düzenleme var ise dilekçe verene gerekçeleriyle izah eder ve prosedüre gerek olmadan vazgeçirir ve ikna ederdi. Bir defasında İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gelen bir yazıya gerekçesini belirterek geri çevirdiğini ve yasal olmadığını belirterek telefonda da ilgili birime düzeltmesi gerektiği olayına bizatihi şahit olunmuştur.

Peki, memur K.B. üniversite mezunu olan amirleriyle kıyaslandığında ne söylenebilir? Amirleri sadece yasal hakları olarak ellerindeki diploma ile kurumsal işlerlik çerçevesinde onun üstünde olmayı hangi liyakatle açıklayabilirlerdi? O halde yabana atılmaması gereken yüksek okul ya da üniversite öğrenimi görmüş olmanın nitel anlamda bir üstünlüğünden bu durum için pek söz edilemeyecektir. Alınan diplomalar sadece nicel birer sayı durumu olarak görülebilir. Şu kadar kişi diplomalı ifadesi işte bu nicelliğin tam bu noktada anlamlıdır.

Memur K.B. 'ye bu durum ile ilgili takdir cümleleri sarf edildiği zaman, kendisi büyük bir mütevazılık içerisinde, gayet samimi bir ifade ve nezaketle işini yapmaya çalıştığını ve bundan mutluluk duyduğunu ifade etmekteydi. Asla da mevcut durumuyla yetinmeyen K.B. bilgisayar gibi yeni teknolojileri de öğrenme gayreti içerisindeydi. Bu gayreti sarf ettiği zamanlar da ise emeklilik düşüncelerini dile getiriyordu. Zaten emekli olmak istiyorsun, öğrenmenin ne anlamı var denilince; yine gayet ılımlı ve güleç bir ifadeyle “oluncaya kadar biraz daha faydam olur en azından” şeklinde karşılık vermekteydi. Bir diğer özelliği ise; kendisinden yaşça küçük oldukları halde yöneticiler bir yana öğretmenlerin karşısında bile ayağa kalkıp saygı gösterirdi. Bu durumu ise onların almış olduğu eğitim ve meslekleri için gerekli görmekte açıklardı. Aynı zamanda asla salt resmi kurallar ile yaklaşım göstermez, aksine o kısıtlı geliriyle de muhakkak bir çay ikram ederdi. Hatta tüm öğretmenlere, bazılarına göre işgüzarlık denecek kadar ayrdımcı olu ilgilenmeye gayret ederdi.

Memur K.B.'nin bu tavır ve tutumları dikkate alındığında meslek ve meslek ahlakı nedir diye yukarıda ilgili bölümde anlatılmış olanların pek yalın, cansız ifadeler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örnekleme grubumuz içerisinde bu durumun farklı rolleri ile gayet dikkate değer bir olayın daha nakledilmesi uygun olacaktır.

M.M. (Yaş 58, Şef, Ortaöğretim Mezunu): *(Pozisyon olarak şef olmakla beraber kendisi vekâleten bu kadroda istihdam edilmektedir.) 30 yıldır bu kurumda çalışmaktayım. Daha stajyer olarak başlayıp yetiştirdiğim birçok muhasebe memuru oldu. Şu an bana amirlik yapan kişi de benim elimde yetişti. Ama ne çare benim tahsilimin düşük olması nedeniyle bu pozisyonda kaldım. Siyasi desteği olup ta (patronaj) bir şekilde alınmış olan diploma sayesinde meslek hayatım boyunca en yeteneksiz ve tembel kişi bana amir oldu. O kadar kişi yetiştirdim ama bunun kadar kaytarmayı ve avantadan maaş almayı düşünen, işten kaçmak için bin bir türlü filmler çeviren bir eleman görmedi. Yaklaşık 8-10 yıl boyunca ben buna bir türlü bir şey öğretemedim. Kazara üniversite sınavından açık öğretimi tutturmuş ve de bir şekilde bitirmiş ama halen şaşkınım.*

Mesai olan günlerin en az yarısından fazlasında mesaide yoktu ve halen de kısmen öyle. Yöneticilere defalarca ilettiğim halde bir türlü düzelme de olmadı. Olan ise şu; bu iktidar gelir gelmez kurum amirlerince ertelenen kadro bir çırpıda, yoğun çalışma ve gayretlerinin mükâfatı olarak hemen tahsis edildi ve benim üstüme asaleten amir oldu. Şimdi ne mi oluyor? İşleri yine ben yapıyorum. Fark eden bir şey yok. Hem de sebep ileri iyi biliyor olmam. Bilmez olsaydım diyeceğim aldığım maaşın helalliği kalmayacak. Bizim amir ne yapmakta? Akşama kadar bilgisayar da oyun oynamakta ya da internette sohbet etmekte. İşte sonuç da liyakat da bu; ortada görülmektedir.

Şimdi de örnekte görüldüğü üzere yüksek öğrenim görmüş bir kişinin kurumsal açıdan beceri ve işgörür olmaması nitel açıdan bakıldığında pek anlamlı görülmemektedir. İşte kurumsal yapıların derinlemesine incelenmesi ve yönetici olanların çalışanların liyakati ile ilgili tespitleri sadece nicel belge ve sayısal verilerle mümkün olmamaktadır. İstatistikî olarak bakıldığında kadrolardaki yüksek öğrenim görmüş olanların sayısındaki yükseklik kurumsal anlamda verimliliğin ve uzmanlığın göstergesi olamazlar. Siyasi ilişki ve kayırmacılık temelli olan bu örnek kurumsal yapıların içlerinde pek nadir değildir.

Aksine çoğunlukta olarak mevcuttur. İformel ilişkilerin işte net olarak kurumsal yapılara olumsuz yansımaları da bu nitelikteki birçok olay ile yaşanmaktadır.

Küçükkoçaoğlu da bu durumu benzer şekilde dile getirmektedir. “Siyasal süreç içerisinde siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden almaları ve bu görevlere yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamaları bazen yaygın bir durum arz edebilmektedir.” (Küçükkoçaoğlu; 2005:9).

4.1.4. Eşlerinin Çalışma Durumları ve Kadınların Çalışmalarına Bakış Açıları

Bu başlık altında kamu görevlilerini eşlerinin çalışıp-çalışmama durumları dikkate alınarak tahliller yapılmaya çalışılacaktır. Özellikle örneklem gurubumuz dikkate alınacak olursa, erkek yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi yukarıda anlatılmıştı. Burada eş durumları ile kadın çalışanların bakış açıları göz ardı edilmek istenmemiştir. Belli bir kamu kuruluşu örneklem olarak alınsaydı bu analiz pek anlaşılır olamayacaktı. Ama erkek yoğun olan araştırma örneklemimizde bu durum daha bir anlamlı olacaktır. Eşlerin çalışıp-çalışmama durumlarından hareketle kamu görevlilerinin kadınların çalışmasına bakış açılarından yola çıkılmış ve kurumsal yapılar göz önüne alınarak informel ilişkiler bağlamında değerlendirmelere gidilmiştir. Bu değerlendirmeler dahilinde kamu görevlilerinin kurum içi ilişkilerde ne düzeyde kadın varlığından etkilendikleri tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

Tablo 15: Kamu Görevlilerinin Eşlerinin Çalışma Durumlarının Dağılımı

Eşin Çalışıp Çalışmadığı	Sayı	%	Geçerli %
Çalışıyor	21	42	47.7
Çalışmıyor	23	46	52.3
Cevapsız	6	12	-
TOPLAM	50	100	100.0

Tablo 15'ten de görüleceği üzere kamu görevlilerinin sayısal olarak çoğunluk olmasa da bayağı yüksek derecede kesiminin eşleri çalışıyor durumdadır. Çalışan eşlerin tamamı da çoğunlukla farklı kurumlarda kamu görevlisi olarak çalışmaktadır. Kadın kamu görevlilerinin evli olan dördünün eşleri de kamu görevlisi olarak çalışmaktadır. Erkek kamu görevlilerinin eşleri arasında serbest meslek icra eden ya da işçi olarak çalışan

mevcut değildir. Bu bulgular dikkate değerdir. Zira kamu görevlileri eşlerinin çalışmalarında meslek olarak kendileri gibi kamu görevlisi olanları tercih etmektedirler. Bu anlamda çalışan eşlerin çoğunluğu ise öğretmenlik veya hemşirelik mesleğindedirler. Tablo 15'te görülen 6 cevapsız verisi ise bekâr olan beş kişi ile dul olan bir kişiye aittir. Kadınların çalışıp-çalışmama durumlarına bakış açısı ise Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 16: Kamu Görevlilerinin Kadınların Çalışmasına Bakış Açıları

Bakış Açıları	Sayı	%
Çalışmalarına Taraftar	29	58
Belli İşlerde Çalışmalarına Taraftar	10	20
Çalışmalarına Taraftar Değil	11	22
TOPLAM	50	100

Görüleceği üzere, örneklem gurubumuzdaki kamu görevlileri kadınların çalışmalarına % 58 gibi yüksek bir oranda çalışmaları taraftarıdır. Aytaç'ın 1996 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre eşleri çalışan erkek kamu görevlilerinin oranı ancak % 38 gibi bir oranda tespit edilmiştir (Aytaç, 1996: 191). Örneklem gurubunun farklı olması yanı sıra dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise artık kamu görevlilerinin ekonomik nedenlerle çalışan eş tercihlerindeki artış olarak ifade edilebilir. Bu durum yapılmış olan araştırmanın zamanı ve Tablo 8 dikkate alındığında biraz daha anlamlılık kazanacaktır. Zira görüşme sürecinde kamu görevlileri düşük ücrete mahkûm memurların ancak *çift maaş* ilke ayakta kalabilmelerinin mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Tablo 17'den de görüleceği üzere kendilerini üst ya da ortanın üstü bir tabakadan görmekte olan kamu görevlilerinin eşi çalışıyor olanlarının oranı %18,2 ile eşi çalışmıyor olanlardan daha yüksektir. Bu durum ekonomik faktörün kamu görevlilerinin kendini ait hissettiği sınıfsal yapı açısından önemli olduğunun da bir göstergesidir. Tablo 15'de 'cevapsız' olarak görülen ve bekâr olan 5 kişi de eşlerinin çalışmasını tercih eden kişilerden oluşmaktadır. Çalışmaları taraftarı olup eşlerinin ancak 21 çalışıyor olan ve bekâr olanların 5'inin de taraftar olduğu düşünülecek olursa geriye kalan 3 kişinin de eşlerinin çalışma taraftarı oldukları söylenebilir. Bu durum da yine belirtildiği üzere ekonomik kökenlidir.

Bekâr ve evlenirse eşinin çalışması taraftarı olan **M.T.** ise şu düşünceleri dile getirmiştir: *“Evleneceğim kişinin çalışıyor olmasını tercih ederim. Ekonomik olmakla beraber farklı sosyal gerçeklikler de bende bu düşünceyi geliştirmiştir. Öncelikle bir insan olarak her ne kadar ev işleriyle meşgul olsa da atıl bir pozisyonda bayanların kalmasını tasvip etmiyorum. Bir diğer unsur ise çalışan bir bayan çalışan kişinin halinden daha iyi anlar ve bu konuda evlilik içi problemlerin azalacağı kanaati taşımaktayım. Çalışma hayatı kadının dünyasını daracak gün evlerinden uzak tutacak ve toplumsal anlamda sosyalleşmesini de sağlayacaktır. Aynı şekilde, ben eşimin ev hanımlığı yaparak dar sosyal çevresi içerisinde dedikodu tuzağında erimesini ve de kendini anlamlı kılacak bir meşgaleden uzak kalarak evlilikte problemler yaratması düşüncesini asla kabul edemiyorum. Kadının çalışabileceği uygun bir alan mutlaka vardır ve de ev hanımlığıyla beraber tüketen bir varlık değil toplumsal artı yaratan bir kişi olmasının gerektiğini düşünüyorum.”*

Tablo 16’da görülen bir diğer nokta da **M.T.** ‘nin ifadelerinde de yer alan *uygun iş* ya da belirli işlerde çalışabilirler düşüncesi de dikkate alındığında kamu görevlilerinin % 78 gibi bir oranı bir şekilde kadının çalışmasına olumlu olarak bakmaktadırlar. *Belirli işlerde çalışmaları uygundur* düşüncesi farklı sebeplere dayalı olmakla beraber ortak noktalardan biri kadının yaradılışı gereği her işi yapamayacağı düşüncesidir. Ama asıl dikkate değer olan düşünce ise kadınların iş ortamlarında karşılaşılabilecekleri sıkıntılardan ötürü her işte çalışmamaları düşüncesi. Bu amaçla bir çoğu kendilerinin çalışma ortam tecrübelerinden yola çıkarak eşlerinin işyeri ortamında bulunmalarını uygun görmemektedirler. Bu özellikle toplumsal yapı açısından kadına bakış ile alakalı bir düşünceye dayalıdır. Birçok kamu görevlisi eşlerinin erkek yoğun alanlarda çalışması taraftarı olmamaktadırlar. Bu düşünce aslında işyerlerinde tamamiyle biçimsel ilişkilerin hakim olmadığı gerçeğinin bir itirafıdır. Yani işyerlerinde şu ya da bu şekilde informal ilişkiler olumlunu yanı sıra olumsuz yönleri de beraberinde taşımaktadır. Aksi durumda örneklem gurubumuzdaki kamu görevlilerinin bu tür bir daraltma içerisinde olmaları beklenemezdi. Görüşme kayıtlarından konuyla ilgili bazı düşünceleri aşağıdaki şekilde aktarabiliriz.

Tablo 17: Kamu Görevlilerinin Kendilerini Ait Hissettikleri Sosyal Tabaka ile Eşlerinin Çalışma Durumları Arındaki Karşılaştırmalı Dağılım

		Kamu Görevlilerinin Kendilerini Ait Hissettikleri Tabaka					Toplam
		Üst	Ortanın üstü	Orta	Ortanın altı	Alt	
Eşi Çalışıyor	Sayı	4	4	10	2	1	21
	%	19,0%	19,0%	47,6%	9,5%	4,8%	100,0%
	Toplam İçindeki %	9,1%	9,1%	22,7%	4,5%	2,3%	47,7%
Eşi Çalışmıyor	Sayı	1	2	18	2		23
	%	4,3%	8,7%	78,3%	8,7%		100,0%
	Toplam İçindeki %	2,3%	4,5%	40,9%	4,5%		52,3%
Toplam	Sayı	5	6	28	4	1	44
	%	11,4%	13,6%	63,6%	9,1%	2,3%	100,0%
	Toplam İçindeki %	11,4%	13,6%	63,6%	9,1%	2,3%	100,0%

G.Y. (Yaş 44, Memur, Eşi Çalışıyor): Kadınların çalışması özellikle aile ekonomisi bakımından önemlidir. Bunun yanı sıra sadece kadınların yapabilecekleri işlerin zorunluluğu da bunu gerekli kılmaktadır. Ama kadınların her işte çalışabilecekleri düşüncesine katılmıyorum. Yaradılışları ve içinde yaşadığımız ortam ve çevre bunun imkânsız olduğunu göstermekte. Kamuda çalışan biri olarak eşimin benzer bir yerde çalışmasını istemezdim. Yetişme tarzım ve ailevi-ahlakî değerlerim beni bu açıdan sınırlandırmakta. Bir diğer yandan kadınların çalışabileceği meslek onun ailevi sorumluluklarını; eş ve anne vazifelerini engellemeli. Çünkü çocukların yetişmesinde anne çok önemlidir. Bunun için kadınların bana göre yapabilecekleri en iyi meslek öğretmenli ve hemşirelik gibi mesleklerdir. Farklı yerlerde bu gibi meslekler de olabilir ama bunlar söylediğim şartlarda kadının diğer sorumluluklarını yapmasına pek engel değil. Ayrıca, bu iki meslek farklı kişilerin bulunduğu iş ortamlarındaki işyeri ilişkilerinin bazı olası çirkinliklerinden de uzaktırlar.

A.B. (Yaş 58, Müdür, Eşi Çalışmıyor): Kadınların çalışması ekonomik ve sosyal açıdan önemli. İster özel sektör olsun ister kamu çalışma alanlarında ciddi boşlukları doldurdukları düşüncesindeyim. Özellikle kamu sektöründe kadınların çalışıyor olması dairede daha ciddi bir iş ortamı olmasını sağlamaktadır. Tecrübelerim, kadın çalışan bulunan ortamlarda kişilerin lakayt davranıştan ciddi anlamda uzak olduklarını, konuşma

ve sözlerine dikkat ettiklerini bunun da iş yerinde tamamıyla resmiyet dışı ortamların önüne geçtiğini belirtebilirim. Devlet dairelerinde her iki cinsten çalışanların bulunması tek cinsin baskın olarak yaşayabileceği birçok ortamı engelleyeceğinden çalışanların işlerine kedilerini vermelerini daha kolaylaştırmaktadır.

Görüleceği üzere kadınların çalışmalarına farklı bakış açıları getirilmiş olsa da, kurum içi informel boyutun bir anlamda kadınların çalışmalarını kısmen kontrol edilebileceği ifade edilmektedir. Ama ailenin ihmal edilme durumuna da önem verilmektedir.

A.E. (Yaş 43, Şef, Eşi Çalışmıyor): *En ideal kadın mesleği öğretmenlik. Kısmi zamanlı olduğu için ailenin ihmali de söz konusu değil. Kamu sektörünün oturmuş yapısından ötürü özel sektör yerine kamuyu tercih ederim.*

H.K. (Yaş 50, Müdür, Eşi Çalışmıyor): *Kadınların çalışması günümüz ekonomik şartlarından ötürü çok önemli. Ben tek maaşlı bir adamım ve ekonomik olarak malum memurluk gerçeği, sıkıntı çekiyorum. Ama eşi çalışıyor olanlar bu anlamda daha rahat yaşayabilmekteler. Ama hangi sektör dersiniz; oturmuş olan devlet sektörü derim*

M.T. (Yaş 55, Müdür, Eşi Emekli): *Çalışan kadınlara ekonomik özgürlüğü elinde gözüyle bakılmaya başlandı. Bu bakış açısında bile kadın erkek ayrımı ve evlilik kurumunun sanki erkeğe muhtaç kadın oluşturduğu önyargısı hâkimdir. Fakat kadının töremizdeki üstün konumu düşünüldüğünde bu düşünce tarzının ne kadar anlamsız olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışan kadın ailevi sorumlulukları yerine getirmekte zorlanmakta bu da aileyi yıkıcı etki yapmaktadır. Bana göre ailenin ekonomik gücü yeterli ise kadının çalışmasına gerek yo. Ama günümüz şartlarında kaç tek çalışanın olduğu ailede ekonomik durum iyi ki?*

27 yıllık mesleki tecrübelerim bana şu tespitleri yapma fırsatı verdi. Kadının iş gücü kapasitesi erkeğe nazaran % 50 daha düşüktür. Şöyle ki; birlikte çalıştığım öğretmenlerde de buna sıklıkla şahit oldum, hamilelik, doğum vb durumlar yıl içerisinde ortalama yarısından fazla çalışmamayla sonuçlanmaktadır. Çalışmanın hele de devlet sektöründe çalışmanın ilk amacı kamu faydası yaratmak ise % 50 verim ile hangi devletçilik anlayışı bağdaşabilir? Elbette bağdaşmayacaktır. Özellikle, ekonomik sebeplerden ötürü çalışan bir kadınla evlilik yapmak isteyenlerin ilk düşüncesi '*rahat bir*

meslek' olduğu için öğretmenliktir. Ama şu unutulmamalıdır! Bizim rahatlığım üzerinden toplumun hakkı gasp edilmektedir.

Bu hususlar haricinde kadınların duygusal yönlerinin baskın olmasından ötürü kurum içinde aşırı duygusal tavırlar da sergilenenilmekte bu durum da kurum içinde resmi olamayan ilişkiler geliştirerek olumsuz etkilerde bulunabilmektedir.

4.1.5. Ebeveynlerinin Meslekleri ve Eğitim Durumları

Kamu görevlilerinin ebeveynlerinin eğitim durumları ve meslekleri bizlere onların mesleki olarak kamu görevliliği kültürü ile alakalı olarak fikir verecektir. Eğer kamu görevlilerinin ebeveynleri kendilerinin meslekleriyle yakın meslekler icra ediyorlarsa kamu görevlilerinin de bu kültürel ortamdan etkilenecek sosyalleşebilecekleri düşünülebilir. Kişinin sosyo-ekonomik statüsü ve toplumsal hayattaki konumlanma tarzına bağlı ilişkileri de kısmen de olsa ebeveyn mesleklerince belirlenir. Ebeveyn mesleklerinin kişinin meslek seçiminde, tutum ve davranışlarında büyük rolü bulunmaktadır. Bu mesleklerin meydana getirdiği tecrübeler kişilerin kurum içi ilişkiler açısından referans olarak kabul edilebilir. Tablo 18 ve tablo 19'da kamu görevlilerinin anne ve baba meslekleri kendi mesleklerine özdeşlik bağlamında verilmiştir.

Tablo 18: Kamu Görevlilerinin Anne Mesleklerinin Dağılımları

Anne Meslekleri	Sayı	%
Ev Hanımı	47	94
Memur	3	6
TOPLAM	50	100

Tablo 18'den de görüleceği üzere kamu görevlilerinin annelerinin tamamına yakını ev hanımıdır. Kişinin sosyalleşmesi sürecinde ailenin ve özellikle annenin büyük etkisi olduğu bir gerçektir. Örneklem gurubundaki kamu görevlilerinin büyük çoğunluğu toplumsal sosyalleşme sürecini aile içinde almakla beraber üç kişi bu kurumsal sosyalleşmeyi kısmen de olsa aile içinde kazanmışlardır. Bu üç kişiden ikisinin annesinin de memur olması bunların bu kültürel ortamda sosyalleştikleri şeklinde ifade edilebilir. Ama asıl dikkat çekici olan kendisi müdür olup annesi memur olan kişidir. Benzer bulgu Matthews'in araştırmasında da ortaya konmuştur (Şaylan, 1974: 103–104; Aytaç, 1996: 189).

Kamu görevlilerinin anne mesleklerinin tamamına yakınının ev hanımı olması örneklem grubumuzun içinde bulunduğu sosyo-kültürel yapıda dikkate alınmalıdır. Geleneksel bir görünüş arz eden Elazığ'ın kamu görevlilerinin annelerinin mesleki durumları açısından dikkat edilmesi gereken bir husustur. Tablo 19'dan da görüleceği üzere kamu görevlilerinin annelerinin eğitim durumları da bu durumu açıklayıcı bir göstergedir.

Tablo 19: Kamu Görevlilerinin Annelerinin Eğitim Durumlarıyla İlgili Dağılım

Eğitim Durumları	Sayı	%
Okur-Yazar	44	88
İlköğretim Mezunu	4	8
Ortaöğretim Mezunu	2	4
TOPLAM	50	100

Araştırmanın uygulandığı toplumsal yapı ve örneklem grubumuzun yaş ortalaması olan 40 dikkate alındığında ebeveynlerin en azından 50 yıl önceki sosyo-kültürel şartlar dâhilinde eğitim alma durumları bu durumu daha net açıklayacaktır. Türk toplumu içerisinde son 20–30 yıllık bir süreçte kadınların eğitim durumlarındaki yükseliş hatırlanacak olursa örneklem grubunun anneleri hakkındaki bu yorumlamanın haklılığı da ortaya çıkacaktır.

Yukarıda ifade ettiğimiz kamu görevlilerinin kurumsal anlamdaki sosyalleşmeleriyle alakalı olarak bir diğer etken ise kuşkusuz kamu görevlilerinin baba meslekleridir. Yukarıda da ifade edildiği üzere toplumsal konumlanma kişilerin ebeveyn ve özellikle baba meslekleriyle büyük bir ilişki sergilemektedir. Ailelerin çocukları için arzuladıkları konumların kendi pozisyonlarından her zaman daha yüksek olması yolundaki gerçekten hareket edildiğinde kamu görevlilerinin bu durumu sağladıkları ifade edilebilir. Roos'un yapmış olduğu çalışmada, Osmanlıdan başlayarak Cumhuriyet dönemine kadar bürokratik hizmetlerde bulunanların yaklaşık yarısının babasının ve hatta dedelerinin de memur oldukları veya bürokratik yapı içerisinde bulduklarını ortaya koymuştur (Roos, 1967: 8; Aytaç, 1996: 189). Bir diğer gerçek ise Türkiye'nin özel sektörde yaşanan gelişmelerine bağlı olarak ekonomik getirisi daha yüksek olan meslek ve konumlara ailelerin çocuklarını yönlendirdiğidir. Bu durum da özellikle yüksek öğrenim görmüş

kişilerin, sosyo-kültürel ve eğitim düzeyi yüksek ailelerince farklı olarak yönlendirildikleri ve memurluk gibi alanlardan uzak tuttuklarıdır. Böyle olunca da özellikle kamu görevliliğinin toplumsal alt ve ortanın altı bir kesimden gelenlerin yoğun olduğu bir hal almaktadır. Aşağıda sunulacak olan kamu görevlilerinin kendilerini ait olarak gördükleri sınıfsal konuma ilişkin değerlendirme ise onların meslekî konumlarına bağlı olarak elde etmiş oldukları sınıfi ifade etmektedir.

Tablo 20: Kamu Görevlilerinin Baba Mesleklerinin Dağılımı

Baba Mesleği	Sayı	%
Memur	13	26
İşçi	6	12
Serbest Meslek	18	36
Çiftçi	13	26
TOPLAM	50	100

Tüm bu değerlendirmeler dikkate alındığında Tablo 20'deki dağılım ile, kamu görevlilerinin geldikleri ailelerin baba meslekleri açısından uyum sergilemektedir.

Tablo 21: Kamu Görevlilerinin Babalarının Eğitim Durumlarıyla İlgili Dağılım

Eğitim Durumları	Sayı	%
Okur-Yazar	21	42
İlköğretim Mezunu	20	40
Ortaöğretim Mezunu	7	14
Üniversite Mezunu	2	4
TOPLAM	50	100

Türk toplumunun yapısı gereği erkeklerin eğitim düzeyinin yüksek olması doğaldır. Yukarıda Şaylan'ın bulguları da aslında bu gerçek ile baba meslekleri dikkate alınarak irdelenmiştir. Bilindiği üzere toplumsal yapımız içerisinde özellikle erkek çocuklar baba mesleği ya da daha üst pozisyonları tercih etmekte ya da bu şekilde yönlendirilmektedirler. Araştırma gurubumuzdaki kamu görevlilerinin yaşları ve yetiştikleri sosyal ortam ve dönem dikkate alındığında ailelerin çocuklarını 'okutmak' gereğini günün toplumsal prestiji ve çekiciliği olan *adam olmak* deyiimiyle açıklanan devlet kadrolarına yerleştirmek amacını gütmekteydiler. Günümüzde de olduğu üzere ailelerin amacı çocuklarını okutmak

ve daha iyi mevkilere taşımaktır. Bu bağlamda örneklem gurubumuzun ebeveynlerinden ve de babalarından daha üst düzey eğitim almış oldukları ifade edilebilir.

Baba meslekleri bağlamında bakıldığında kamu görevlilerinin kurumsal bir kültür ve geleneği babalarından miras olarak almış olabilecekleri ifade edilebilir.

M.T. (Yaş 55, Müdür, Baba Çiftçi ve İlkokul Mezunu): *Babam köyde çiftçilikle uğraşan ve ekonomik olarak zorluklar içinde yaşayan bir insandı. Bu amaçla beş erkek kardeş olan bizlerin okumaktan başka çaremiz yoktu. Babam da bizleri okutabilmek için madden elinden geleni yapmaktaydı. Ama yetersiz oluşu bizlerin hem çalışıp hem de okumamızı zorunlu kıldı. İki ağabeyimden biri okumayıp zanaatkârlığı seçince ve diğeri de ortaokul sonrası askerlik mesleğini seçerek aileden uzaklaşınca kardeşlerimi okutmak ve onlara rehber olmak da bana düştü. Bu amaçla hem çalıştım hem de okudum ve onları da okuttum. Babam bizleri köy işlerinde çalıştırmak istememekte, aksine uzak tutmaya çalışmaktaydı. Onun bu çabası bir ağabeyim hariç hepimizin belli konumlara gelmemizi sağladı. Ölmeden önce 'Allah'ıma şükür oğullarımın adam olduğunu gördüm gözlerim açık gitmeyeceğim' sözleri onun bu anlamdaki unutamadığım sözüdür. Bir de her kardeşin mesleğe başladığı zamanlarda sarf ettiği sözler vardır. Devlet işinde çalışmanın vebali olduğunu, bunun içinde daima adaletli, dürüst ve hakka riayet etmemiz, helal kazanıp yememiz gerektiği ifadeleridir.*

Görüleceği üzere bu basit cümleler işte toplumsal yapı içerisinde köylü olarak sosyal bir tabakadan gelen ve belki de alt olarak niteleyebileceğimiz bir sınıfsal konumdan gelen ailenin devlet olgusuna bakış açısını anlatmaktadır. Bu nasihatler tüm meslekler için geçerli olmakla beraber kamu için ne denli önemli olduğu ve mesleki ahlâkın toplumsal beklenti içerisinde ne anlama geldiği düşündürücüdür. Batı kökenli olarak toplumsal alanımızda yerleştirilmiş olan bürokratik yapıların biçimsel kuralları belki işlerin yürümesini sağlayacaktır. Ama toplumsal desteksiz, hele aileden gelme bir kültürel miras ve değerler sisteminden yoksun bir ahlâktan asla söz edilemez.

4.1.6. Doğum Yerleri ve Kentte Yaşam Süreleri

Kamu görevlilerinin doğum yerleri onların yetişme ortamları açısından önemlidir. Kırsal doğumlu olanların beklentisel olarak geleneksel davranış içerisinde olmaları ve de kırsal yaşam şartlarının vermiş olduğu bölgecilik olgusunun kurum içi yansımaları

açısından (hemşerilik vb.) tutum sergileyecekleri söylenebilir. Nitekim araştırmamız sürecinde görüşme yaptığımız İ.E.'nin şu ifadeleri bu iddiamızı doğrular boyuttur.

İ.E. (Yaş 27, Köy Doğumlu): *Kurumumuzda köylülük ya da hemşerilik çerçevesinde çok önemli bir durum var. Mesela müdürümüz halen daha köyüyle çok kuvvetli ilişkisi olan bir kişi. Bizim iş yerimizde müdürümüzün köylüsü olan ya da yakın köylüsü olan 6-7 kişi var ve bunların hepsini de işe yerleştiren kendisi. İşte buyurun eş-dost kayırmacılığı budur.*

Tablo 22: Kamu Görevlilerinin Doğum Yerleri

Doğum Yeri	Sayı	%
Köy	28	56
Kent	22	44
TOPLAM	50	100

Yukarıdaki ifadeler dikkate alındığında Tablo 22'de görülen %56'lık oranla köy doğumlu olanların potansiyel olarak hemşerilik düşüncesinde davranabileceği düşünülebilir.

Tablo 23: Kamu Görevlilerinin Kentteki Yaşam Süreleri

Yaşam Süreleri	Sayı	%
0-5 Yıl Arası	3	6
6-10 Yıl Arası	1	2
11-15 Yıl Arası	3	6
16-20 Yıl Arası	5	10
21 Yıl ve Üzeri□	38	76
TOPLAM	50	100

Görülebileceği üzere örneklem grubumuzun %76 gibi bir orandaki kısmı 21 yıldan fazla kentte yaşamaktadırlar. Bu durum kentlilik olgusuyla beraber kurumsal yapılar açısından da önemli bir düzeydir. Zira kentli olmak ve kentli kültürü içerisinde yaşamış olmak birçok yönden bürokratik anlamdaki kurumsal yapılarda uyumlu davranış ve tutum sergilemek ile paralellik arz edecektir. Ama bu sonuç informel ilişki şekillerinde kırsal kökenli olanların daha fazla olumsuzluklar yaratacağı şeklinde anlaşılmalıdır. Aksine gelişmiş ülkeler dikkate alınacak olursa bu türden bir yanılığın varlığı ortaya çıkmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde kamusal anlamda olmasa da yolsuzlukları gerçekleştirenler için köy-kent ayrımını yapmak pek anlamlı olamayacaktır. Gelişmiş ülkelerde büyük çaptaki maddi içerikli yolsuzlukları yapanların % 2'lik köy nüfusları içerisinde nasıl bir yükselme şansına sahip bireylerce yapılacağı biraz kuşkuludur. 100 milyar dolara yakın bir ciroolu Enron şirketinin batması maddi içerikli yolsuzluklar neticesinde oluşmuştur (Ertan, 2002), (Darman, 2004: 205). Buradaki olayın iç yüzü kronizmle açıklanmaktadır. Ama buradaki yöneticilerin tamamı yüksek eğitilmiş, sosyo-kültürel üst tabakadan kimselerdir.

4.1.7. İnanç ve İbadet Durumları

İnanç hiç kuşkusuz tüm toplumların üyelerinin hayatlarında önemli yer işgal eden bir kurumdur ve onların inanma ihtiyaçlarını karşılayan, toplumsal yaşam kurallarını ortaya koyan bir olgudur. Aynı zamanda hayatı anlamlandıran, onların yaşamlarını şekillendiren değerler sistemini oluşturan bir kurumdur.

Burada din hakkında bir analize gitmek yerine kamu görevlilerinin dini yaşayışları hususunda ve buradan hareketle görevlerini icra etmeleri sürecinde bu değerlerin nasıl etkili olabileceği üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Dini ibadetler ve inanma düzeyleri belli ölçüde topluma ve insanlara bakış açısını da şekillendirecektir. Çünkü tüm dinler insanı en yüce varlık olarak görmekte ve insana verilen değer inancın temeli olduğu ana fikrinde buluşmaktadırlar. Ayrıca her türlü ibadeti yapmakla tüm sosyal ilişkilerde düzeyli olunacağı sonucuna varılmamalıdır. Buradaki amaç inancını yaşamına yansıtmakta olanların tüm yaşam alanlarında bunun etkisiyle hareket edebilecekleri ön kabulünden hareketle bir durum tespiti ortaya koymaktır. Bu konuyla ilgili sorulan sorulara yanıt veren örneklem gurubumuzdan **E.D.**'in ifadeleri ortak tespitlerimizin bir tercümanı niteliğindedir.

E.D. (Yaş 30): *Ben namaz kılmıyorum, oruç da tutmuyorum. Eğer bunlarla benim dindar olup olmadığım belli oluyorsa ben dindar değilim. Ama insanların dürüstlükleri bunlarla tespit edilemez. Ben işyerimizde beş vakit namazını kılip, orucunu tutan nicelerini bilirim ama işlerini yapmazlar. Hatta yaratılanı yaratandan ötürü sevmek yerine kendi koltuklarını ve menfaatlerini seviyorlar. Çoğu zaman işimiz gereği muhatap olduğumuz kişileri insan yerine koymuyorlar. Yeri geliyor bir ufacık menfaate satılabiliyorlar. Ayrıca*

herkese eşit olmak nerede bal gibi adam kayırıyorlar. Şimdi sorarım nerede kaldı kıldıkları o namaz, tuttukları o oruç?

İşte bu tespitte olduğu üzere din toplumsal kuralları ortaya koymuş olmakla ona inanlar ile inandığını söyleyenler arasında bir farklılık söz konusudur. **H.Y.(Yaş 40)**'nin *“Ben içki kullanıyorum evet dinen günah olduğunu da biliyorum ama bu benim şahsi günahım Mevla'm affeder inşallah. Ama hayatta en korktuğum şey başkasının hakkıyla günah işlemek yani kul hakkı. Rabbim beni karşısına kul hakkıyla çıkarmasın. O haktan nasıl kurtulurum? İşte beni bu korkutuyor. Cuma namazlarına da giderim, orucumu da tutarım. Bunlar ayrı. Ama Allah'a şükür kul hakkına dikkat etmeye çalışıyorum. Namaz kılmakla ya da oruç tutmakla başkalarının hakkını gasp etmek aynı anda yapılamaz. Yunus'un dediği gibi 'sen bir gönül kırdın ise bu kıldığın namaz değil!' şeklen eğilip kalkmak önemli değil bence onu yaparken insanları kırmamak, haklarını vermek asıl olan bu bence.”*

Elbette **H.Y.**'nin bu düşüncelerine katılmamak mümkün değil. Nitekim bu sözleriyle bağdaşık olup olmadığı görüşme esnasında odasına gelip giden personeliyle ve vatandaşla olan diyalogları da bunu tasdikler nitelikteydi. Bize çay getiren personeline bile insanca verdiği değer ona hitap edişinden belliydi. Gelen vatandaşlara ilgisi, yakınlığı eleştirmeye haklı bir yapı sergilemekteydi. Bunun yanı sıra emrinde çalışanların hiç birinde lakayt tavırlar ve işini savsaklar bir tavır algılanmadı. Aksine işlerini görürken sanki örnek aldıkları amirlerinin tüm hareketlerini takdir içinde takip etmekteydiler.

Bu açıklamalarla beraber dini ibadetlerini yapıp-yapmama hususunda görüşmelerden elde edilen bulguları guruplandırılmış şekliyle Tablo 24'te görebilmekteyiz.

Tablo 24: Kamu Görevlilerinin Dinî İbadetlerini Ne Ölçüde Yaptıklarına Dair Dağılımları

İbadet Yapma Durumları	Sayı	%
Namazımı kılar, oruç tutarım	18	36
Oruç tutar, Cuma namazlarına giderim	18	36
Orucumu tutarım	10	20
Hiçbir ibadet yapmam	4	8
TOPLAM	50	100

4.1.8. Meslekte Çalışma Süreleri

Kamu görevlilerinin mesleklerini ne kadar süreden beri yapmış olduklarının tespiti onların kurumsal anlamda sosyalleşmeleri açısından önemlidir. Kamu görevlileri çalıştıkları kurumun kültürünü bu şekilde edindikten sonra bu kültüre bağlı olarak etkileşimle başlangıçtaki birçok değerlerini de değiştirmektedirler. Özellikle işe ilk başlama dönemindeki idealizm zaman içerisinde yok olabilmekte ve yerini kuruma hakim olan olumlu ya da olumsuz değerler alabilmektedir. Bizim burada tespit etmeye çalıştığımız kişilerin bu idealizmlerini ne kadar muhafaza edebildiklerinden hareketle değerlendirmelerde bulunmaktadır.

Kamu görevlilerinin meslekte çalışma sürelerinin kurum içerisinde yapılan iş ve verilen kararlar açısından güvenilir olma kanısını uyandıracak ve şüpheleri kaldıracığından özellikle informel ilişkiler bağlamında daha uyumlu bir süreç yaşanacaktır.

Tablo 25: Kamu Görevlilerinin Meslekte Çalışma Sürelerinin Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	%
0–5 Yıl Arası	5	10
6–10 Yıl Arası	10	20
11–15 Yıl Arası	14	28
16–20 Yıl Arası	10	20
21 Yıl ve Üzeri	11	22
TOPLAM	50	100

Örneğin mesleğe ilk başlayan bir hemşirenin ilk zamanlarda ölümlere karşı tavrı gayet duygusaldır. Çok fazla etkilenir. Ama zaman içerisinde artık rutinleşen bu durum o kişi için ilk zamanki gibi bir etkiye sahip değildir. Sıradan bir olay olarak değerlendirilebilir. Ama hasta sahiplerinin beklediği tavır elbette kendileri gibi onların da üzüntü içerisinde olmasıdır. İşte bu olay gibi; çalışılan kurum içerisinde başlangıçta benimsenmeyen ve belki de karşı durulan tavır ve değerlerin sonraları normal olarak algılanabildiği durum kurum içi hâkim değerlerin olumlu ya da olumsuz olduklarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Tablo 25'te bu durumla ilgili bir tespiti yapmak mümkün değildir. Bu durumla ilgili olarak şu ifadeleri vermek yerinde olacaktır:

İ.G. (Yaş 42, 21 Yıllık Memur): *Mesleki kariyerime memur olarak başladım, altı yıl şef olarak görev yaptım, bir yıl müdür yardımcılığında bulundum ve dört yıl da müdür olarak çalıştım. Nihayetinde kurumla ilgili bir ihalede üstlerimden usulsüzlük teklif edildi. Açıkça iktidar yakını olan bir kimseye ihale verilmesi belirtildi. Ben de buna karşı gelince kıyametler koptu. Benimle ellerinden geldiğince uğraştılar sonunda işe siyasiler de karıştılar ve olmadık sebeplerden yığınla soruşturma vs geçirdim. Hiçbir şey tutturamadılar ve ben kazandım. Ama ideallerimizi mi yoksa değerlerimizi mi yitirdik yoksa yaşlandık mı bilemiyorum müdürlükten istifa ettim ve düz memur olarak görevime devam ediyorum. İşimden memnunum ama çalıştığım kurumdakilerin bu tür tutumlarından asla memnun değilim. İşlerine gelince yönetmelikler çıkar ortaya, diğer zamanlarda ise sizden dışına çıkmanız beklenir. İşerin yürümesi için inisiyatif kullanmaya kalktığınızda ise bahane bulunmuş olup size karşı koz olarak kullanırlar. Amaç iş yapmak değil; sadece kendi konumlarını korumak, yandaşlarına menfaat sağlamak vb birçok şey söz konusu. Bu tip, kurum içi yapılanmaların mensupları iş bilen birini isterler ama sırf kendi güdümlerinde olsunlar diye.*

İ.A. (Yaş 27, 5 yıllık memur): *İşletme bölümü mezunuyum ama idari personel olarak çalışıyorum. Şunu ifade edebilirim, ilk başladığım günkü düşüncelerimi korumaya çalışıyorum ama en azından vatandaşa karşı bunu başarabildiğime inanıyorum. 15-20 yıllık olunca ne olur bilmem.*

M.B. (Yaş 27, 5 yıllık memur): *İlk işe başladığım günü hatırlıyorum. Ne heyecanlıydım. Bir işe yarayacak belli kariyeri olan kişilerle çalışacaktım. Ama maalesef gözümde büyütmişüm sanırım. İşin içine girince ve de olaylara pozisyonunuz itibarıyla şahit olduğça o düşüncelerimi hatırlayıp sadece tebessüm edebiliyorum.*

Kamu görevlilerinin meslekte çalışma süreleri kurumsal sosyalleşmeyi sağlamakta, formel ya da informal ilişkilerin de buna göre şekillendiği bir sonuç ortaya koymaktadır. Yapılan görüşme sürecinde tespit edilen bir husus da kamu görevlilerinin işlerinden memnun olup-olmama durumlarıdır. Bu durum kamu görevlilerinin çalışma süreleriyle ilgi konuşmaları dikkate alınarak değerlendirilerek ortaya konmaya çalışılmıştır. Memnuniyetsizlik durumları yukarıdaki örneklerde bahsedilen olumsuzluklara dayalı olarak şekillenmektedir. Bu anlamdaki memnuniyet dağılımı Tablo 26 da görülmektedir.

Tablo 26: Kamu Görevlilerinin İş Memnuniyetlerine Göre Dağılımları

Memnuniyet Durumu	Sayı	%
Memnun	34	68
Memnun Değil	16	32
TOPLAM	50	100

Memnun olma oranının yüksek oluşu ise *öğrenilmiş acizlik* kavramı ile açıklanabilir. Bu anlamda **H.E.**'nin ifadeleri gayet manidardır.

H.E. (Yaş 33, 9 yıllık memur): *İşimden memnunum ama bu kurumda ve bu ortamda çalışmaktan memnun değilim. Mesleğe ilk başladığımda ideallerim vardı, çalışma azmim vardı ama bu çalışma hayatında yaşadıkdan sonra pek umurumda değil. Siyasi yandaşlığın, adam kayırmacılığın, ast-üst ilişkilerinde uçurumların oluşu, liyakat ile değil torpille bir makama gelenlerin tavrı daha bir başka olmakta. Şunu anladım devlet işinde ne kadar çalışırsan çalış nadiren takdir edilirsin. Terfi çalışmakla alınmıyor. Dayın varsa her şey biter başka şeye gerek yok. İşte bu tür şeyler benim ideallerimi öldürdü. Şimdi bu söylediklerim bakımından bu kurumda herkese sorun. Çoğunluğu memnun olmadığını bir şekilde belli edecektir. En azından 'olmasam ne yapacağım' cevabını alırsınız. Bunların çoğu da işte mecburen memnun halde çalışıp gitmekte. Girin iç dünyalarına kurum içi ne kadar aksaklık var belki fırsat verilse ne fikirler var kafalarında. Ama kimse karışmaz. Nedeni ise şu: Çalışanı angarya ile doldururlar 'sebepten hazır: sen iyi yapıyorsun bu işi'. Herkes ömründe en az bir kez yaşamıştır. Güzel bir iş yapmak istemiştir ama yaptığı işler ses getirirse çoğunlukla da başkalarınca sahiplenilmiştir. Sonuç kendi kabuğuna çekilip statükocu olmak; hiçbir şeye karışmamak. Hele haksızlık konusunda sana dokunmuyorsa ses çıkarmamak vs. Bu anlamda sorun kim memnunmuş işinden.*

İşte **H.E.**'nin de birçok kişinin hislerine tercüman olduğu üzere memnuniyet sadece mecburiyet babında. Şu bir gerçektir ki insanları her daim memnun etmek mümkün değildir. Ama memnuniyetin de bir sınırı olması gerek. İşyerlerinde sorunların olması gayet doğaldır. Nitekim insanların söz konusudur. Ama olması gayet mümkün ya da çözümsüz olmayan işlerin zora koşulması gibi nedenler kamu görevlilerini bu örnekteki gibi adeta isyan ettirmektedir. Bu konuda **M.T.**'nin sözleri de aktarılmaya değer.

M.T. (Yaş 55, 27 yıllık memur, 12 yıllık müdür): *Bu meslekte 12 yıl öğretmenliğin ardından idarecilik yapmaktayım. Bugün tekrar yaşama başlasam yine öğretmenliği seçerdim ama idareciliği asla. Evet, idareci olduğunuz zaman birçok işi yapabiliyorsunuz. Birilerinin engeline pek takılmıyorsunuz ama bu kez de başınız bürokratik kademeler ve siyasilerle derde giriyor. Birçok defalar siyasiler ve üst kademe idareciler tarafından baskılara maruz kaldım. Ama kanunen yapmamam gereken ve de inanmadığım hiç bir şeyi yapmadım. Tabi bu sebeplerle çeşitli şekillerde muamelelere maruz kaldım ama bu beni psikolojik olarak yıpratırsa da asla çizgimden taviz vermedim. En büyük iç huzurum bu. Şu devletin ve yüce milletin ve de vatandaşın yararına olmayan hiçbir şeyin altına imza atmadım. Yasal kurallar haricinde asla iş yapmadım. Devletin bir tek kuruluşunu ziyan etmedim.*

Bir defasında yine bir devlet kurumunun (ki bu kurum vatandaşın güven ve huzuru için vardır) müdür yardımcısı makamına geldi. Kendisini karşıladım, kahve ikram ettim. Sıra ziyaret sebebine gelince, öğrenci kayıt dönemi olduğu için çocuğunun kaydı için geldiğini ve işlemleri yapmamı rica etti. Kendisinin bulunduğu makamı dikkate alarak zamanını almaması için bizzat ilgilenmek istedim. Ama fark ettim ki, ikamet adresi bizim alanımız dışında. Durumu kendisine izah ettim ve kayıt edemeyeceğimizi söyledim. Ama şahıs bunu kabullenmek istemedi ve de yapmam için ısrar etti. Ret cevabımı yineleyince, beni tehditkâr bir tavırla zorlamaya çalıştı. Kendisine bu durumun hoş olmadığını belirtip 'istediği yere müracaat ve şikâyet etmesini' söyledim ve uğurladım. Aradan bir saat geçmeden ilgili mülki amirinden bir telefon geldi. Konuşma beni azarlar tarzdaydı ve makamına çağrılıyordum. Yazdığım bir yazıyı ve konuyla ilgili kendilerinin altında imzası olan resmi yazıyı da alarak gittim. Sert bir karşılama ve kasıtlı bir iş yapmışım gibi sözler sarf edilince, kendi imzaları olan yazıyı önlerine koydum ve bunu 'siz istemiştiniz' dedim. Durum böyle olunca tavır yumuşadı ama bunun tolere edilebileceğini söyledi. Hatta her işi biz mi yapalım? Sözüünü saf edince, diğer vatandaşlarında tolere edilmesi gerektiğini belirterek 'Eğer ben yapamıyorsam kendilerinin bunu yapmasını' belirttikten sonra durumu ve müdürlükten istifamı içeren yazıyı masasına bıraktım. Durum böyle olunca kağıdı okuduktan sonra bana iade etti ve biraz kızgın ama mağlup bir ifadeyle git işinin başına diyerek beni bir anlamda kovdu. Ben buna alınmadım. Aksine vicdanen rahattım ve çizgimi muhafaza ettiğim için de başı dik bir halde işime döndüm. Mesleğimi seviyorum ve

memnunum ama işte bu noktalar memnuniyetimi gölgelemekte. Yine de şunu söylemek lazım: eğer bu gibi durumlar da olmazsa idareciliğin anlamı olmazdı diye düşünüyorum.

Kamu görevlilerinin memnuniyetleri bu çerçevede ele alınarak düşünülmeli. Ayrıca belirtilmesi gereken bir diğer nokta da; kendisiyle görüşmeye gittiğimizde **M.T.** okulda yaptırdığı tadilat ile ilgilenmekteydi. Üzerinde bir iş önlüğü, elinde çekiç ile tornavida bir yandan bir kapıyı tamir etmeye çalışıyor diğer yandan da kendisine ‘*müdür beyi soran*’ bir kişiye cevap vermeye çalışıyordu. Çok ilginçtir ki; ‘*buyurun!*’ dediğinde, şahsın kızarak bana giyimime bakarak gördü ve benden sordu. Aradığı kişinin o olduğunu söyleyince de gayet mahcup olan şahıs özür dileyerek, ‘*Böyle bir şey beklemiyordum*’ dedi ve problemini anlattıktan sonra hem mahcup hem şaşkın hem de bir o kadar mutlu bir ifadeyle okuldan ayrıldı.

4.1.9. Alkol Kullanma Durumları

Kamu görevlilerinin alkollü içki kullanıp kullanmadıkları ve bu çerçevede gazino vb mekânlara gidip gitmedikleri onların sosyal hayata bakış açılarının tespiti açısından önemlidir. Sosyal çevrenin olması elbette ki bu olguyla açıklanamaz ama kamu görevlilerinin buna bakış açıları bizlere kurum içi ve dışı ilişkileri açısından önemli ipuçları sağlayacaktır. Zira yapılan görüşmeler neticesinde alkol alımının bazı ilişkileri de etkileyebildiği durumlar ortaya çıkarılmıştır. Bu amaçla, alkol kullanıp kullanmadıklarına ve kullanıyorlarsa ne şekilde kullandıklarına dair sorular neticesinde Tablo 27 ve Tablo 28’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 27: Kamu Görevlilerinin Alkol Kullanım Durumlarına Dair Dağılım

Alkol Kullanma Durumu	Sayı	%
Kullanırım	10	20
Ara sıra kullanırım	14	28
Kullanmam	26	52
TOPLAM	50	100

Tablo 27’den de anlaşılacağı üzere kamu görevlilerinin alkol kullanım dağılımı yarı yarıyadır denilebilir. Ara sıra kullanıyor olmak da kullanılıyor şeklinde değerlendirilebilir. Alkol kullansın ya da kullanmasın kamu görevlilerinin gazino vb içkili mekânlara gidip gitmedikleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir. Ama bunun yanı sıra önceden bu mekânlara

gitmekte olan ve de arkadaşlarıyla beraber gitmeyi tercih eden bir kamu görevlisinin daha sonra iş arkadaşlarıyla gitmeyi bırakan bir kişinin tespitleri de önemli olduğu düşüncesiyle aşağıda zikredilmiştir.

Tablo 28: Kamu Görevlilerinin Gazino vb Mekânlara Gidip-Gitmeme Dağılımları

Tercihleri	Sayı	%
Gitmem	35	70
Yalnız giderim	4	8
Akraba ve arkadaşlarla giderim	7	14
İş arkadaşlarımla giderim □	4	8
TOPLAM	50	100

Tablo 28’de görüleceği üzere alkol kullanmadığı halde bu mekânlara gidenlerin oranı %18’dir. Bu durum gerektiği zaman bu tür mekânlara gidebildiklerini göstermektedir. Bu da arkadaş toplantıları ve iş gereği olabilmektedir. Ama ara sıra içki kullandığı halde başından geçen bir olay neticesinde bu tür mekânlara artık ya yalnız ya da akraba ve iş dışı arkadaşlarıyla gitmeyi tercih eden bir kamu görevlisinin toplumda çok görülen bir olgunun ifadesi olarak burada ele alınmak durumundadır.

Örnek Olay 3: İçki Masasında Yolsuzluk Teklifi

Z.C. (Yaş 49, Memur): *Çalıştığım kurum kamu ihaleleriyle direkt alakalı bir kurumdur. Bir anlamda ihalelerin kontrollüğü de çalıştığım birim tarafından yapılmaktadır. Alkol ara sıra kullanırım ve bunu da ev dışında arkadaşlarla beraber almayı tercih ederdim. Orta halli, bütçemize uygun yerlere gidebilirdik haliyle.*

Yine arkadaşlardan biri hafta sonu ‘Bu akşam bir oturalım.’ Dedi. Ben de olur dedim ve teklifi kabul ettim. Akşamüstü beraber çıktık ve bu kez daha önce gitmediğimiz bir yere gittik. Aslında gayet de nezih ve üst tabakadan kişilerin gittiği bir yer. Şaşırdık arkadaşlarla ve davet eden arkadaşına ‘Hayırdır sayısal loto mu vurdu?’ diye esprili sorduk. O da, ‘Bu kez de böyle olsun’ diye cevap verdi. Bizler de arkadaşına fazla masraf olmasın diye kısıtlı sipariş verirken o bol keseden donattı masayı. Hayırdır çıkar kokusu bunun demeye kalmadan perde açıldı.

Bir baktım bizim masanın yanına sandalyeler eklendi ve tanıdık bir iki yüz oturdu. Bunlar o günlerde ihale almış olan bir müteahhit ve adamıydı. Son günlerde hak edişleriyle ilgili bir sıkıntı mevcuttu. Müteahhit iş yapmadan ödeme talebinde bulunuyordu. İşin önemli yanı da bu ödeme imzasını atacak olan da benim. Fakat işlerin tamamlandığına dair bir durum olması bir yana eksiklikler, hatalar mevcuttu ve ben bunu imzalamazdım. Gerçi şimdiye dek defalarca bu şekilde bir yol izlenmiş. Ama yönetmelik öyle demiyor. Müteahhit sıkışık olduğunu ve nakit ihtiyacı için talep ediyordu. En azından gerekçesi buydu.

Benim imzalamamam üzerine nasıl ikna ederiz gibisinden bir sürece girişen müteahhit arkadaşlarımdan samimi olduklarıyla (ki bunlarla eskiden bu tarz işlemlere girişmiş) görüşmüş ve işte o içki masası bunun için düzenlenmiş bir paravanmış.

Ben rahatsız olmuştum. Huzursuzluk içindeydim ve masada oturmak ters geliyordu. Bunun için de daha fazla duramadım ve nezaketen müsaade isteyerek kalktım. Israrlar oldu ama durmadım. O günden sonra o arkadaşlarla bir daha bu türden bir ortama girmedim ve ilişkilerimi resmi sınırlarda sürdürdüm.

Biliyorum ve bunu herkes de biliyor. Bu içki masalarında çok yolsuzluklar planlanmakta ve yapılmakta. Ama ben bu sürece kilometre taşı olmadım ve olmayacağım. Devletin hangi kaynağını, tüyü bitmemiş yetimin hakkını nasıl bu kişilere verebilirdim. En zoruma giden ise imalı olan şu cümleydi. 'Biz istediğiniz şekilde sizleri memnun ederiz. Bu işin altında kalmayız.' Bu cümleler ise sanki çok güzel bir ifadeymiş gibi tebessümlerle sarf ediliyordu.

İşte bu örnekte de net bir şekilde ortaya konulduğu üzere, bu türden davet ve toplantılarda yapılan yolsuzluk ve devlet kaynaklarının sarf edilmesi hemen her dönem söz konusudur. Ama asıl önemli olan nokta işte informal boyutuyla kurum içi ilişkilerin bazı durumlarda ne noktalara taşınabildiği. Informel ilişkiler elbette buna tek sebep değil. Asıl sebep ise informal sınırın ya da iyi, samimi tutumun suiistimal edilmesiyle açıklanabilir.

4.1.10. Kamu Görevlilerinin Bakış Açısıyla Kurum Personellerinin Yeniliklere Bakış Açıları

Çalışmamız nicel tekniğe dayalı bir araştırma olsaydı, işteki yeniliklere uyum bakımından elde edilmek istenen mevcut durumu tespit etmek güçleşecekti. Zira kişilere

bu konuda yöneltilecek sorular karşılığında hemen herkes kendini yenilikçi olarak niteleyecek ama yenilik karşıtı durum hakkında yorumlarda bulunmayacaklardı. Yeniliklere uyum, yapılan görüşmeler sürecinde öncelikle teknik anlamda anlaşılabilir olarak yanıtlanmıştır. Buna dayalı olarak da; bilgisayar en başta olmak üzere işyeri mefruşat ve donanımı çerçevesinde cevaplar alınmaktaydı. Kurumsal ve zihinsel anlamda değişiklikler açısından ise durum biraz farklılık göstermektedir.

Bürokrasi yapısından kaynaklan her türlü değişime kapalı olduğu için bürokratik aksaklık giderilmesi ya da düzenlemeler getirme durumuna karşı bir engel oluşturur. Bazı anlamlarda siyasiler ya da kısmen üst düzey yöneticilerce iyileştirme ya da basitleştirmeler getiriliyor olsa da; bu durum genele yayılma açısından alışkanlıklara bağımlı kalındığından toplumsal ihtiyaçların giderilmesi bakımından aksamalar devam etmektedir. Özellikle; toplumsal bir deyiş olan ve sanki değişmez bir anayasa misali dile getirilen '*Eski köye yeni adet mi getiriliyor*' sözü de bu anlamda manidardır. Aslında olay farkına varmama ya da kendi işi için daha kolay olanı algılayamamadan öte bir durum değildir. Alışlagelen durum, yeni olan denenmeden ve artıları dikkate alınmadan; sanki kendi işi ve otoritesi elinden alınacakmış gibi algılayan memur bu duruma karşı bir duruş sergilemektedir.

Kamu görevlileri kurum işleyişi açısından getirilecek olan yeniliklere ise doğal olarak karşı tepki içine düşmektedirler. Nitekim insan, doğası gereği hakkında bilgi sahibi olmadığı, belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterirler. Bu çerçevede kamu görevlilerine yeniliklere bakış açınız nedir dendiğinde hepsi kendilerini yeniliklere uyan biri olarak görmekte ama kurum içinde bu şekilde olmayanlardan da serzenişler mevcut. Bu konu hakkında bazı ifadeleri şöyle aktarabiliriz:

G.Y. (Yaş 44, Memur): *Kurum içerisinde bilgisayar gibi teknik yeniliklere karşı olumlu olmak bir yana heves daha fazladır. Ama kurum içi idari değişikliklere ise kültür ve değerlerime uygun olduğu müddetçe olumlu bakarım. 'Eski köye yeni adet olmaz' deyişine tümü ile katılmıyorum. Eğer köy artık farklı ihtiyaçlar hissediyorsa yeni adet de fazlası da olacaktır.*

A.B. (Yaş 58, Müdür): *Şartlar değiştikçe farklı uygulamalar zorunludur. Ben bu yaşuma rağmen, emekliliğim dolmuş olduğu halde bilgisayar öğrenmeye çalışıyorum. Ama iş sadece teknik boyutla bitmiyor. Zamana göre idari yenilikler olmalı. Lakin bu değişimler*

olumsuz olarak da şekillenmelidir. Kurum içindeki eskiden var olan ahlaki değerler artık bitmek üzere hiyerarşik yapı, ast üst ilişkisi siyasi ve diğer torpiller ile yok edilmektedir. Yenilik ve değişim bu olmasa gerek

A.E. (Yaş 43, Şef): *Özellikle yeni nesil ister teknik olsun, ister idarî yenilik ve değişimlere karşı daha açıktır. Eskiler ise biraz daha direniyorlar. Bu anlamda yenilerin daha uyumlu ve daire açısından daha iş görür olduklarını söylerim. Şimdiye kadarki tecrübem eski çalışanların yenileri de kendilerine benzetmek istemesi. İşte bu noktada işler çığırından çıkıyor. Çalışanlar biraz da arkalarındaki destekçilerinin (siyasi, ideolojik vd) yüzünden zaten kaytarma peşinde. Rahat edebilmek için yenileri de kendilerine benzetmek istemelerinin sebebi eski düzenlerini koruma çabası. Bir şeyler yapmak isteyen, değişikliğe giden çok yönetici gördüm ama harcanmayanını görmedim.*

M.T. (Yaş 55, Müdür): *Genç öğretmenler stajyerlik sürecinde rehberlik etmeleri amacıyla yaşlı olanların yanlarına verilince ideallerini yitiriyorlar. Bu benim tecrübelerimle sabittir. Bu meslek 8-5 mesaisi gibi değildir. İşin bitti çık git olmaz. Ama maalesef ders bittiği andan itibaren kimseyi görmezsiniz. İşte yeniler ideal olanı yapmaya çalışırken üst kademelerdeki tanıdıkları, ideolojik yandaşları vs yüzünden umursamaz hareket ediyorlar.*

S.K. (Yaş 47, Şef): *Yenilik ve değişimlere, kişilerin takdir eder tavırlarına bakmayın. Birçoğu kendi konumları ya da rahatları bozulacak diye aslında hiç de taraftar değildir. Amaç vatandaştan gelen taleplere karşılık vermekten öte babasının koltuğuna sahip çıkma gibi bir hâl almaktadır.*

A.Ç. (Yaş 55, Memur): *Aslında yenilik yapacak bir yönetim kadrosu yok. Bu şekilde de yeniliğe açık olup olmamanın anlamı da kalmıyor. Kurumun en üst idaresinde olanlar belli şekillerde liyakat ile bu konuma gelmedikleri ve zaten işi de bilmedikleri için zaten yenilik, atılım ve değişimlere rastlamak da mümkün değildir. Yenilik personeli buna kafa olarak hazırlar gerekçelerini ve beklentisel sonuçlarını da anlatarak zaten katılımı sağlar ve kimsenin de buna tepki duymasına meydan vermez.*

C.Ö. (Yaş 47, Memur): *Kurumumuz açısından yeniliklere bakış açısı yeni mesleğe başlayanlarda olumlu tepkilerle karşılanırken eskiler buna biraz daha umursamaz bir tavırla tepki vermektedirler. Kurumda yenilik olabilmesi, değişim olabilmesi için öncelikle*

idarecilerin geniş görüşlülüğünün olması gerek. Ama bizde sadece bir gurubun ya da bir yöneticinin yakınının, yani bir dayısının bir şekilde surf mevkisi için o noktalara getirdiği kişiler yönetici. O halde siz çalışanlardan ne beklersiniz ki. Onlarda bu çarka ayak uydurmuş gün geçirmekte işte.

İşte ifadelerden de görüleceği üzere, kamu görevlilerinin yenilik ve değişimlere karşı tepkileri pek olumlu görülmemektedir. Tepkiler sadece teknik alanda olumlu olarak yaşanmakta. O da bilgisayar ya da büro mefruşatı alanlarında olumlu olarak destek verilmektedir. Aslında bu durum kişilerin mevkilerini dışa karşı ya da vatandaşa karşı olarak bir üstünlük ibaresi olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır diyebiliriz.

Kamu görevlileri kendilerini referans olarak verdiklerinde yeniliklere tamamıyla katıldıklarını ve kurum içinde hayati anlamda önemi olduğunu ifade etmektedirler. Hatta yeniliklerin kendileri için önemli olabileceğini ve işlerini de kolaylaştırabileceğini söylemektedirler. Kendilerinin de yenilik taraftarı olduğunu üstüne basarak ifade ederken kendi dışındakilerin ise buna bakış açılarının olumlu olmadığını ifade etmektedirler. Aslında bu durum ifade ve vücut dilli dikkate alındığında paralellik arz etmediği görülmektedir. Bunun yanı sıra, kişiler kendilerini modern ve gelişmeye açık göstererek toplum içerisinde üst bir konumda görürler. Bu durum aksi halde tüm örneklem gurubunun yeniliğe taraftar ama kendi dışında kurumlarında çalışanların ise buna karşı gibi oldukları pek gerçeklerle uyuşur bir durum değildir.

Bu durum bir yönüyle de kişilerin belirsizlikten kaçınma psikolojisiyle açıklanabilir. Çünkü yenilikler bireylerin ne olacağını bilmedikleri belirsizlikler onları bunlardan uzaklaşma kaçınma ile karşılarlar. Bu durum da kurum içerisinde örgütsel düzende olumsuzluklar yaratmaktadır. “Bu durum, bir toplumdaki belirsizliğe karşı toleransı göstermektedir. Bazı kültürlerde belirsizlik bireylerde yüksek kaygı yaratır, iş gerilimi yüksektir ve kişiler belirsizliği tehlike olarak görürler, bu nedenle belirsizliğin güçlü kontrolü saptanır. Tersisi durumda ise bireyler risk almaya eğilimlidirler, belirli ölçüde stres, kişiler için motivasyon kaynağıdır, değişimler daha çabuk kabul edilir. Örgütsel anlamda belirsizlikten kaçınma kısaca örgüt yapısına, düzene, kurallara ve durağan koşullara bağlılığın derecesini ifade eder. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu

toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Bunu yaşamamak içinde, kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih ederler ve üstlerinin kendilerine yön göstermesini beklerler. Değişimin ve farklılığın hoş karşılanmadığı bu kültürlerde, çalışma koşullarında süreklilik ve oturmuşluk arayışı vardır.” (Tüz, 2004:10-11).

4.2. KURUM İÇİ İLİŞKİLER VE GURUPLAŞMALAR

Herhangi bir işte çalışan kişilerin farklı şekillerde ilişkiler içerisinde oldukları ve bu ilişkilerin hem insani hem de meslek ile ilgili boyutlarının olduğunu yukarıda ifade etmiştik insan toplumsal bir varlıktır. O toplumda doğar, büyür, eğlenir, dertleşir. İhtiyaçlarını belirtir, birilerinin ihtiyaçlarını karşılar. Yani kısaca ilişki kurar. Bu ilişkiler yine yukarıda belirtildiği üzere içinde yaşadığı toplumsal alanlara göre farklılık gösterir. Ailesi ile çocuklarıyla, arkadaşlarıyla, çalıştığı kişilerle, kendini yönetmeyi yetki verdiği kişilerle türlü şekilde ilişkiler yaşar. Bu ilişkileri gruplandıracak olursak öncelikle onun doğal olan çevresiyle yaşadığı ilişkileri ve hayatını devam ettirmek için içinde bulunduğu doğanın dışında çalışma ile ilgili olan ilişkileri sayabiliriz.

İşte genel olarak bu şekilde ortaya koyabileceğimiz ilişkiler günümüz modern ötesi toplumsal yapı iki kılıfa bürünmektedir. Birincisi doğal olan biçimsel olmayan informel ilişkiler olarak değerlendirirken bir diğeri ise ihtiyaçların karşılanması amacıyla oluşturulmuş olan örgütlerin yani kurumsal yapıların içinde yaşadığı doğal olmayıp biçimsel olan formel ilişkilerdir.

Bu iki ilişki türü kişiyi ortadan ikiye bölüp ilişki çatışması yaşayacak şekilde görülemez. Aksine yaşamın tüm alanlarında bu iki toplumsal olgu denge halinde bulunurlar. Doğal yaşam ortamında formel olanın görece azlığından söz edilebilirken kurumsal olanın içerisinde dengeden söz edilmek zorundadır. Nitekim örgütleri de oluşturanlar insanlardır ve örgütler yine toplumca kuralları konulmuş yapılardır. Bu kurallar örgütün kurulum amacına göre onu işleten kişilerin ilişkilerini düzenler. Bu sebeple kurum içindeki ilişkiler dengede olmak zorundadır.

İşte bu bölümümüzde kurumsal yapılar içerisindeki ilişkiler ele alınmaya çalışılacak ve boyutları ortaya konulmaya gayret edilecektir.

4.2.1. Kamu Görevlilerinin Kurum İçi İlişkileri Değerlendirmeleri

Bu başlık altında çerçevesi yukarıda çizilmiş olan ilişki düzeylerinin ve dengelerinin kamu görevlilerince algılanış biçimleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kurum içerisinde ilişkiler yazılı olan boyutun dışında yaşanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel amaç çerçevesinde tüm ilişkiler yazılı olarak mevcut değildir. Kurumsal amaca yönelik ilişkiler

geleneklere, temayüllere ve değerlere göre şekillenen informel ilişkilerle sağlanır. Bu durumla ilgili örneklem grubumuzdaki bazı kamu görevlilerinin ifadeleri aşağıdaki gibidir.

M.K. (Yaş 33, Memur): *Sadece resmi sınırlar dâhilinde belirtilen ilişkiler ile asla yürütemezsiniz. O zaman yapılacak olan işlerin altından kalkılamaz. Kişilerle iki ilişkiler ile yürümek zorunda. Resmi gereklilik resmi olmayanın da kullanımını gerektirir.*

K.C. (Yaş 55, Memur): *Burada işleri yapan bilgisayarlar değil. Yüz yüze ilişkiler içinde çalıştığımız bir kurumdayız. Dolayısıyla da salt resmi davranışlar olması kadar anlamsız bir şey olamaz. Resmi anlamda yapılması gerekenler yönetmeliklerde zaten mevcut ama tüm işlemleri bu yazılanlarla yapamazsınız. Şayet öyle olsaydı her durum için yazılı sayısız davranış tanımları olmalıydı ki; bu da mümkün değildir. İnsan olarak inisiyatif çerçevesinde hareket edebilmelisiniz.*

A.Ç. (Yaş 38, Şef): *Aslında yazılı olarak tüm ilişkiler mevcut olsaydı belki bizlerde bazı sıkıntıları çekmezdik. Ama bu da sorumluluktan kaçma ve düşünmeden insan dışı hareket etme anlamına gelmez miydi? O halde iş yeri ilişkilerinde asıl yapılması gerekenleri belirlemesi gereken şüphesiz yönetimin tavrı belirleyecektir. Yönetimin bu anlamdaki yaklaşımı işlerin yürümesi için genel için örnek teşkil edecektir. Yönetim bulunduğu konumu sadece kendi egosunu tatmin için işgal ediyorsa emri altındakilerden korkarak güya resmi davranır. İnsanca muhabbet etmekten bile uzaklaşır. O zaman da her şey resmi olarak yürümeye mahkûm olur ki, işler de ağır aksak yürümek durumunda kalır ve verimlilikten bahsedemezsiniz.*

M.T. (Yaş 24, Memur): *Hiçbir yönetmelikte iş yerine girdiğinizde diğerlerine selam vermek zorunda olduğunuzu belirtmez. Evet, burası resmi bir kurum yani kamusal alan ama buradaki alanın aktörleri insan ve her şey yazılı olarak uygulanamaz. Diyelim ki bir iş arkadaşınıza merhaba dediniz ama onun o anlık canı çok sıkın ve farklı bir ses tonuyla cevap verdi. O zaman hangi yönetmeliğe göre karşılık vereceksiniz. Hayır, tam resmiyet mümkün değil.*

H.Y. (Yaş 27, Memur): *Salt resmi çizgide asla yürümez. Yönetmeliklerle işler yürümez. Siz bu yolu kullanırsanız karşınızdaki de kullanır. O zaman da işler içinden çıkılmaz bir hâl alır. Lakin. Hatır gönül ilişkisinin sınırını bilerek yapılır ise işler daha verimli olur. Bu noktada üslubu ve yerinizi bilmeniz gerek.*

A.G.(Yaş 44, Şef): *Gördüğünüz üzere burada birçok kişi ile çalışmaktayız (Yaklaşık 20 kişi). Eğer sadece resmi davranırsak, bu iş temposu içerisinde iş yaptırmak çok güçleşir. Resmi haklarınızı bileceksiniz ama bu hakları insanı davranış sınırlarında kullanarak davranacak ve o şekilde bu düzeni sağlayacaksınız. Şefsiniz diye yukardan bakamazsınız.*

S.Y. (Yaş 58, Müdür): *Asla resmi ilişkilerle yürümez. Bu çerçevede gayri resmi ilişkiler de yürütmek durumunda. Yetki değil etki kurmalısınız. Gayri resmi ilişkiler daha etkili ve ortamın sıcaklığı ile verime de etkisi var. Fakat istismara açık olmamalı. Samimi davranmak önemlidir. Huzurlu bir çalışma sağlanmalıdır.*

S.K. (Yaş 47, Şef): *Kendinizi makine olarak görüyorsanız salt resmi davranırsınız. Ama insan olduğumuza göre insanca ilişkilerde var olacaktır. Birlikte çalıştığımız amirlerimiz var mahiyetimizde çalışanlar mevcut. Sabah işe başlarken gördüğümüzde bir gülümseme ile 'kolay gelsin' demek bile inanın o insanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlar. Ama bu asla ilişkilerde sınırı aşarak sulandırmak anlamına gelemez.*

A.Y. (Yaş 48, Memur): *Eğer sadece iş dâhilinde ilişkiler içinde olsaydık akşam buradan çıktığımızda kafayı yerdik herhalde. Dairede çalışmak burada farklı bir dünyaya girmek değil ki. O zaman bu kapıdan içeri girdikten sonra yapılacak tüm şeyleri yazılı olarak koymak gerek.*

Görüleceği üzere kamu görevlileri de kurum sınırları dâhilinde ideal anlamda bir bürokratik yapılanmanın olmasının mümkün görünmediğini ifade etmektedirler. Weber'in ideal anlamdaki resmi ilişkilerin hâkim olması gereken bir yapıdan söz etmek elbette mümkün değildir. Weber ideal bir bürokratik yapıda informel ilişkilerin olmaması gerektiğini savunmuştur. Hatta bu konu üzerinde fazla görüş belirtmemekle beraber informel ilişkilerin olması gereken sınırların haricindeki boyutunu kast etmiştir diyebiliriz. O halde örneklem gurubumuzdaki kamu görevlileri de bu durumun olamayacağını belirtmektedirler. Bu da iddia ettiğimiz üzere formel örgüt yapısı içerisinde çözümsüz ve resmen belirlenemeyen eylemler informel ilişkilerle çözüm bulabilmekte ya da icra edilmektedir.

4.2.2. Kamu Görevlilerinin Birlikte Çalıştıkları Kimselerle İlişkileri

Belirtildiği üzere birlikte çalışılanlarla iş ilişkilerinin salt resmi çerçevede olması ideal anlamda çizilmiş bir tablodur. Gerçekte olan ise bunun dışında çok farklıdır. O halde kişilerin ilişkilere sadece ‘amirim’, ‘şefim’ vb tanımlamalarla klasik ‘amir-memur ilişkisi’ çerçevesinde tanımlamalarda bulunmaları gerçeği inkârdan öte bir şey olamayacaktır. Kamu görevlileri çalıştıkları kurum içerisindeki diğer kişiler ile olan ilişkilerini informel anlamda nasıl tanımlamaktadırlar? Bunun kendi ifadeleriyle tanımlamaları aşağıda verilmektedir.

S.B. (Yaş 40, Şef): *Çalışanlarla ilişkilerimiz iyi. İki kardeş gibidir. Ama resmi sınırları biliriz. Mesai dışında ise çoğuyla iki arkadaş ama bazıları ile yabancı gibiyizdir.*

S.Y. (Yaş 58, Müdür): *Daima samimi ve sıcak bir ilişki*

E.D. (Yaş 30, Memur): *İşyerindekilerin yüzde onu ile iyi yüzde onu ile de kötü. Geri kalanlar ile normal. Kötü olmasının sebebi ise işlemlerde usulsüzlük yapmak istememenden kaynaklanıyor.*

İ.A. (Yaş 27, Memur): *Dairedeki yaklaşık 600 yüz kişiyle diyalogum ve iyi ilişkilerim var. Olmayanlar ile ise görüş farklılığından yok.*

M.Ş.A. (Yaş 50, Memur): *İnsanla ilişkilerde, siz insansanız karşıyı insanlığa zorlarsınız. Empati kurabilmek önemlidir. Bu işyerleri için de geçerlidir. Kişiler insanca davranmalı. Resmi çerçeve dışında da konuşur sohbet ederiz. Ama bu noktada hak, hukuk ve adalet çizgisini belirlemek gerekir.*

Ş.Ç. (Yaş 43, Müdür): *Ast üst arasında iyi ilişkiler söz konusudur. Çalışanların çoğunun Elazığlı olması ve birbirleriyle bir şekilde tanışıyor olmaları etken tabii.*

İ.G. (Yaş 42, Memur): *Çalışanlarla problemim yok. Dünyaya bakış açım onlara ne olursa olsun olumlu davranmayı gerektiriyor.*

H.Y. (Yaş 40, Müdür): *İyi ilişkiler içinde olduğuma inanıyorum. Kırmamaya ve yapıcı olmaya gayret ettiğimi düşünüyorum. Bazı suiistimaller de yok değil. Suiistimalleri tolere etmem ama müsamahalı davranmaya çalışırım.*

A.T. (Yaş 25, Memur): *Dairenin tümünde çalışanlarla aynı düzeyde değil. Kendi şubemizdekilerle diğerlerine göre daha iyi.*

H.E. (Yaş 33, Memur): *Kendi birimim samimi ama aynı zamanda temkinli. Diğer birimlerle pek ilişkisi yok.*

M.T. (Yaş 24, Memur): *Kendi şubemizde çalışanlarla ilişkilerimiz daha sıcak ama farklı bürolar ile sınırlı ve resmi.*

Bu son üç kamu görevlisinin görüşlerinden anlaşılacağı üzere kurum içi guruplaşmalar çalışılan birim çerçevesinde oluşunca informal ilişkiler kurum faydasına olabilmekte düşüncesini dile getirebiliriz. Ama bir diğer yandan ise, bunun diğer birimler ile uyumu önemli. İşte bu nokta da resmi yapılanma zaten problemi çözmüş olduğundan guruplaşmaların olumlu yansımaları olacağı ifade edilebilir.

H.Y. (Yaş 27, Şef): *İşin gerekliliğini düşünerek, konum, yetki ve haklar çerçevesinde kişilere saygı ve muhabbetle, onlara değer veren bir ilişki söz konusu.*

A.Ç. (Yaş 38, Memur): *Genel olarak sohbet muhabbet ederiz ve iyidir. Tabi iyi olmayanlar da var.*

K.C. (Yaş 55, Şef): *Üçte biriyle iyi ilişkilerim var diğerleriyle ise resmiyiz.*

M.K. (Yaş 33, Memur): *Çalışan birçok kişiyle iyidir. Ama zorunlu olmadıkça bazılarıyla resmidir.*

M.T. (Yaş 55, Müdür): *İnsanı ve değerlerimizi dikkate alarak ilişkileri yönlendirmeye çalışıyorum. Mahiyetimdekileri de bu şekilde görür örnek olmaya çalışırım.*

A.E. (Yaş 43, Şef): *Bir idareci olarak inisiyatifini kullanarak ilişkileri şekillendirmeli. Bu şekilde iyi ikili ilişkiler olmasına çalışırım. Genelde ilişkilerimiz iyidir.*

H.K. (Yaş 50, Müdür): *Yerine göre arkadaşça ilişkilerimiz vardır ama haricinde resmiyet söz konusudur.*

A.B. (Yaş 58, Müdür): *İş dâhilinde resmiyet esastır ama haricinde arkadaş ve dostça ilişkilerim vardır.*

Yukarıda yaşları büyük olan ve mesleki pozisyonu müdür ve kısmen de şef olanlar arasında dikkat edilecek olursa resmi ilişkilerin sürdürülme oranı daha yüksektir. Bu durum eski memuriyet anlayışıyla yetişmiş olanların iş sürecinde resmiyeti yeğledikleriyle

açıklanabilir. Bir diğer nokta ise meslekte uzun yıllar geçirmiş olmanın onlara kazandırmış olduğu suiistimale dayalı tecrübelerin sonucudur.

Tüm bu ifadelerden zaten tartışmasız olarak kabul edilen kurum içi ilişkilerde Weber'in ihmal ettiği informel ilişkiler ile şekilleniyor olduğudur. Aksi halde kurum işlevleri sadece resmi ilişkilerin ruhsuz kuralları ile yürütülmeye çalışılacaktır ki, bu durum işlerin görülemeyeceği anlamına gelmektedir. Bu durum informelin yapıya dinamizm kazandırdığı ifadesiyle açıklanabilir.

4.2.3. İş Ortamında Özel Sohbetler ve Dertleşme

Toplumsal yaşamın bir gereği olarak insanlar birlikte oldukları kişilerle sadece ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ilişki kurmazlar. Yani insanlar homo-economicus dar kalıbıyla ele alınamazlar. Yeme içme ihtiyaçları gibi manevi yönden konuşma, kendini ifade etme ihtiyaçları da duyarlar. Oturup sohbet etme ve dertleşme bu türdendir. Bu anlamda insan her yerde ve her alanda insandır ve normal hayatında olduğu gibi diğer bütün alanlarda da, çalışırken de bu ihtiyacını gidermek durumundadır.

İnsan İlişkileri Okulunun ve Japon tarzı yönetim modelinin ortaya koyduğu gerçekler dikkate alındığı zaman, örgüt içi samimi ilişkilerin ve buna dayalı oluşan grupların örgüt verimi açısından önemli bir gerçek oldukları kaçınılmaz bir gerekliliktir. Kurum içi ilişkilerin samimi ilişkilerden uzak yapısı özellikle günümüz bilgi toplumları açısından zarar verici bir durum ortaya koyacaktır.

O halde kurum içerisindeki çalışanlar ve idareciler arasındaki iş dışı sohbet ve alakalar bu kurumsal fayda açısından değerlendirilebilir. Gelişmiş ülkelerin özellikle büyük şirketlerindeki personel alımlarında ailevi ilişkilere varıncaya kadar kişinin sosyal boyutunun irdelenmesi ya da Japonların çalışanlarının evlilik ve benzeri tüm sosyal olayları ile ilgilenilmesi (Imai, 1994) bu anlamda manidardır. Aşağıda bu konu ile ilgili örneklem grubumuzdaki bazı kamu görevlilerinin görüşleri bu gerçekliği ortaya koyar niteliktedir.

G.Y. (Yaş 44, Memur): *Birlikte çalıştığım kişilerle daima oturur sohbet eder dertlerini dinler ben de dertlerimi anlatırım. Tabi bu kişilere göre değişir. Bu durum benim ve diğer arkadaşların çalışmalarında olumlu etkiye sahiptir. İş ortamında sıcaklık ve birliktelilik ruhu oluşturuyor. Hepsi ile olmasa da bazılarıyla özel problemlerinde konuşur*

rahatla(t)maya çalışırım. Ailecek az da olsa görüştüklerim var. Gerek ailece görüştüklerim gerekse özelimizi konuşabildiklerim ile iş ortamında daha yakınızdır. Bu kişiler ile ve işleri ile daha candan ilgilenirim. Böylelikle daha iyi bir iş ortamı yakaladığıma inanırım.

H.Z. (Yaş 50, Müdür): *Personelimin dert ve sorunlarını paylaşır yerine göre sohbet de ederiz. Mahiyetimde çalışanlar ile bu tür sohbetler yapar, ailecek görüşürüz. Bu şekilde personelin tüm sosyal hayatıyla yakından tanınması onun kişilik özellikleri hakkında da fikir vereceğinden olası problemlerin çözümü daha kolay olacaktır diye düşünüyorum.*

A.E. (Yaş 43, Şef): *Birlikte çalıştıklarım ile fırsat buldukça sohbet eder problemlerini dinlemeye çalışırım. Geleneklerimiz gereği hastalık ölüm düğün gibi durumlarda da yanlarında olmaya çalışırım. Fakat ailecek pek görüşmelerim yoktur. Yakın davrandığınız zaman daire içindeki işlerde de düzen ve verimlilik artmaktadır.*

M.T. (Yaş 55, Müdür): *Tüm personelimle, pozisyonu ne olursa olsun zaman buldukça oturur sohbet ederim. Onların sohbetlerine ve çaylarına katılırım. Beraber yemek yerim. Dertlerini, üzüntülerini, sevinçlerine ortak olmaya çalışırım. Bu şekilde personelimin işlerini gönüllülükle yaptıklarını gözlemlerim. Onların işlerini sadece maaş için değil arkadaş ortamının bir gereği olarak yapmalarını sağlarım. O zaman işi yük değil bir zevk olur. Tabi bu yakınlığı gösterirken suüstimmaller de olmuyor değil. O tür durumlarda olayları tatlılıkla, yarı esprili sertlikle halletmeye çalışıyorum. Personelim içinde sosyal yapısı ve dünya görüşü uygun olanlarla ailecek de görüşürüm. Değerlerime uyması bu anlamda önemlidir. Bu şekilde işyeri verimliliği artmaktadır.*

H.K. (Yaş 27, Şef): *İşin gerekliliği olarak belli bir tutum hariç onlara sert bir edayla yaklaşmam. Çalıştığım kişilere yaklaşımda resmiyet dışında geleneksel hitapları kullanmayı seçerim. Bu şekilde daha yakın bağlar olduğundan iş yaptırmak daha içten gelerek icra edilmekte. Problemi olduğunu hissettiklerimle oturur onları dinlemeye elimden geldiğince destek olmaya çalışırım. Ailecek bazılarıyla görüştüğümüz olur. Tabi bunlarla ister istemez iş ortamında da yakın oluyorsunuz. Hatta onların desteğini de görüyorsunuz.*

Görüleceği üzere yönetim modelleri dâhilinde rollerin uygulanıyor olmamasına rağmen örneklem gurubumuzdaki kamu görevlileri kendi kültürel kazanımları ve değerleri

çerçevesinde kurum içi informel ilişkilerin faydasının farkındadırlar. Ama bu durum tümüyle olumlu yansımalara sebep olacaktır diye bir iddiamız olamaz. Zira aktarılan ifadeler dikkatli *anlaşılacak* olursa ya da arka planı okunmaya çalışılırsa kamu görevlileri bir anlamda tedbiri ellerinden bırakmıyorlar. Bu durum onların bu iyi niyet ve samimiyetlerinin suiistimale uğramamsı için belli sınırları da koymaktadırlar. Kapıların değerler çerçevesinde sonuna kadar açık olması işte bu noktanın en açık ifadesidir. Kurumsal yönelimli informel ilişkiler yapıya dinamizm ve

4.2.4. Dünya Görüşleri ve İlişkiler.

İnsanlar sadece mal ve hizmet almak için muhatap olmak zorunda olduğumuz kişilerle olan ilişkilerle yaşamazlar. Bilindiği üzere birçok yaşam alanında ilişki kurarlar. Bu ilişkileri kurarken kendi değer ve düşünceleriyle uyum içinde olanlarla doğal olarak daha kolay ilişki içerisine girmektedirler. Bir üst başlık altında **M.T.**'nin ifadelerinde olduğu gibi kendi görüşleriyle uyum içinde oldukları kişilerle daha fazla görüşebilmektedirler (Bkz. Başlık 2.1.1).

Aşağıda kamu görevlilerinin dünya görüşü ile alakalı olarak ilişkilerini nasıl şekillendirdiklerini görmekteyiz.

A.G. (Yaş 40, Şef): *Milliyetçi bir ideoloji sahibiyim. Aynı dünya görüşüne sahip olanlarla daha rahat anlaştığım doğrudur. Ama bu asla diğerlerini dışlar, onlara değer vermez bir durum olarak algılanmamalı. Sadece aynı düşünceleri paylaşıyor olmak anlaşmayı da sağlıyor. Herkesin görüşüne saygım var. İş yerinde görüşlere göre hareket etmek yanlış olur. Görüşten öte işini iyi yapanları takdir etmek gerek. Kimseyi görüşünden öte yargılamak benim ideallerime ters. Fakat işini iyi yapanların benim görüşümden olmalarını isterdim.*

İ.A. (Yaş 27, Memur): *Sosyal demokratım ve sağ meyilli bir yapım da var. Bireysel, ailesel ve toplumsal alanda doğru ve güzeli kabul ederim. Her görüşten kişilerle iyi geçinirim. Her şeyden önce insanız, aynı toplumun aynı milletin insanlarıyız. Önemli olan samimi ve yürekten olmaktır. Ben gibi düşünemeyebilir ama doğru ve dürüst olduktan sonra her şeyimi onunla paylaşıyorum. Bütün yüreğimi.*

S.B. (Yaş 40, Şef): *Muhafazakâr, vatan ve milletini seven biriyim. Örflerine ve dinine bağlı bir insanım. Diğer görüşte olanlara saygım var ama diyalog sınırlı oluyor.*

İlişkiler de mesafeli olmakta. Derin bir ilişki istesem de olmuyor. Aynı görüşte olanlarla çalışmak isterim. Kurumda farklı görüşte olanlar var bu gayet normal. Çünkü burası bir devlet dairesi ve her türden kişi olabilir. Ama acı olan şey farklılıklardan oluşan aykırılıkların olması ki; bu da dairede zararlı etkilere sahip.

S.Y. (Yaş 58, Müdür): *Muhafazakâr inançlı, devletini ve milletini seven biri olarak kendimi tanımlarım. Farklı görüştekilerin, benim görüşüme saygılı oldukları zaman onlarla anlaşabiliyorum. Çalışma hayatında da bu durum böyledir. Birlikte çalıştıklarımın benimle aynı görüşte olmasını isterdim. Bana göre böylesi bir uyum daha verimli sonuçlar verir.*

E.D. (Yaş 30, Memur): *Üniversite yıllarımda solcuydum ama şu an için kendimi biraz daha ortada tanımlarım. Dünya görüşleri ile uyuşmasanız da saygı göstermek zorundasınız. Ama insanlar size saygı göstermeye biliyor. İş ortamında fikren uyuşmasanız da belli davranışlar sergilemek zorundasınız. Aynı görüşte olan arkadaşlarla daha iyi ilişkiler kurarım. Farklı görüşte olanların bana uymasını değil beni anlamasını beklerim.*

H.E. (Yaş 33, Memur): *ideolojilere inanmıyorum içi boş olan ideolojilerin sahipleri şekillendiriyor. Ben ideoloji sahibiyim diyenlerde samimiyet değil menfaat görüyorum. Gelenekçiyim ama körü körüne bağlı değilim. Bence ideolojisi olmak değil işini adam gibi yapmak önemlidir. Birlikte çalıştıklarımın ben gibi düşünmelerini isterdim ama maalesef bu mümkün değil. Eskiden bu toplum için ideallerim vardı ama fikirlerin belli idealler için değil menfaatler için var olduğunu görünce ümidim kalmadı.*

Görüldüğü üzere kamu görevlileri farklı dünya görüşlerine sahip olsalar da kendi gibi düşünenlerle çalışmak isterler. Bu durum iyi okunduğu zaman kişilerin aslında gerçeği iyi bildiğini ortaya koymaktadır. Bir yandan benzer görüşte olanlarla iyi ilişkiler kurularak daha iyi bir çalışma ortamı ve daha iyi verim sağlanacağı ifade edilebilirken diğer yandan farklı görüşlere karşı oluş yumuşatılarak ifade edilebilse de görüşlerin arka planında okunabilmektedir.

O halde; kurumsal yapılanmalarda fikirsel ayrılıkların ötesinde bir yapılanma gerekmektedir. Oluşturulacak örgütsel kültür fikir ayrılıklarını bütüncül bir potada eritebilmeli. Aslında ifadeler düzgün okunabilirse ortak noktanın saygı ve iyiyi elde etme hususunda birleştiği görülmektedir. Amaç ideolojilerin doğru kabul ettiklerini ilişkisel

temelde ayrıma değil, kurumun işlevi çerçevesinde bir ilişkiler ağı geliştirebilmek olmalıdır. Farklı fikirlerin birbirlerine üstünlükleri değil fikirlerin üstünde onların olumlu yanlarını şartlar dâhilinde örgüt amaçları doğrultusunda kullanmakla mümkün olacaktır.

Bu başlık altında ele alınan görüşler şunu ortaya koymaktadır: Kurum çalışanlarının tümü benzer görüşlerle daha iyi ilişkiler kurulabileceğini ve de bu şekilde daha yüksek verim alınabileceğini kabul etmektedirler. Sorun bu dinamiği harekete geçirecek ortak noktaların yönetsel olarak keşfiyle çözülecektir.

4.2.5. Kurum İçi Guruplaşmalar

Yönetim teorileri örgüt içerisinde guruplaşmaların oluşabileceğini belirtir. Guruplaşmaların olması da gayet doğal bir durumdur. Bu guruplaşmaların örgüt açısından dikkat edilmesi gerektiği üzerinde durulmuştu. Guruplaşmaların altında yatan sebebin ise kendini arayış olarak söylemiştik. Bu anlamda kurum içerisinde farklı yapılanmalar olabilecektir.

İnsanın geleneksel yaşamının ardından kendini rahat ve huzur içinde hissedeceği problemlerine çözüm sağlayacağı bir arayış içerisine girmesi onu çeşitli noktalara doğru itecektir. Genel yaşantısı içerisindeki bu arayış tüm toplumsal düzlemde de var olacaktır. Doğal olarak aslında insanlığı bu sürece iten toplumsal değişimlerin altında yatan sanayileşme ve modernleşme olgusunun getirmiş olduğu kurumsal/örgütsel yapılar içerisinde olması kaçınılmazdır. Ama bu guruplaşmalar bu arayışla sınırlı kalmayacaktır. Kurum içinde oluştuğunda kurum açısından etkileri de olacaktır. Asıl önemli olan bu guruplaşmaları kurum faydasına kanalize edebilmektedir. Eğer bu oluşumlar kuruma zarar veriyorsa bu durum engellenmeye çalışılmalıdır.

Özellikle ideolojik, bölgesel ya da yerel hemşerilik vb guruplaşmalar kuruma faydadan çok zarar verecektir. Çünkü bu tip oluşumlar kurum amacına değil gurupsal amaca ve menfaate doğru yönelecekler ve kurumu işlevinden uzaklaştıracaklardır. Şimdi araştırma örneklemimizi oluşturanların çalıştıkları kurumlarda bu tür oluşumların varlığı ve etkileri hakkındaki ifadelerine bakalım.

M.T. (Yaş 24, Memur): *İşyerinde ben iki tip guruplaşma gözlüyorum. Biri ideolojik olarak diğeri ise bölgecilik anlamındadır. İdeolojik guruplaşmalar belli durumlarda birbirlerini destekleyen bir yapı içerisinde. Bu guruplar iktidarlara göre idari*

yapılanmaları da belirleyebilmekte. Ama genel hatlarıyla abartılı bir sorun yaratmıyorlar. Bunun yanı sıra terfi ve atamalar konusunda bu gurupların etkisi her yerdeki gibi var. Ben Elazığlı değilim. Ben ve benim gibiler dışlanmamakla beraber belli durumlarda buralı olanların sıkıntıları daha çabuk çözülebilmekte.

M.T. (Yaş 55, Müdür): Guruplaşmalar var. Ben bunu insani olmayan ve bencillik olarak görüyorum. Gurup çıkarı diye parçalanmaya sebep oluyor ve zarar veriyorlar. Mesleki tecrübelerim oldu. Çalıştığım bir okulda bu durum o kadar bariz hâl almıştı ki kendini farklı gören bir gurup diğerleriyle oturmuyor hatta iyi ilişki ve tavırlar da sergilemiyorlardı. İdareci olarak bu problem ile çok uğraştım ve benimle de uğraşıldı. Durum öyle bir hâl almıştı ki; her an bir açık kollar haldeydiler. En ufak bir şeyi şikâyet ediyorlardı. Tabi olan çalışma şevk ve arzusuna oluyor. Huzur ve çalışmanın yerini tedirginlik almıştı. İdareci olarak ceza ile bunun çözülemeyeceğini bildiğim için üstlerimle bu gurubu dağıtma konusunda anlaştım ve okulu huzura nihayet kavuşturduk.

A.Y. (Yaş 48, Memur): Kurum içerisinde her türlü guruplaşmalar var. Her gurup da kendi adamlarını kolluyor. Çelme takan takana ve düşmanlık, soğuk savaş misali gizli tavır var. Ama hiçbiri savunduğunun gereğini yapmıyor. Menfaatler daha üstün. Açın personel listesine bakın! Göreceğiniz şey aynı soyadını taşıyanlarla dolu. Devlet kurumu değil de hanedanlık sanki. Daha hangi guruplaşmadan söz edeyim? Durum böyle olunca da iş haricinde her şey yapılıyor.

M.M. (Yaş 54, Şef): Guruplaşmadan çok bir şey yok bizde. Haliyle her kurumda olduğu gibi bizde de her görüşten kişilerin oluşturduğu guruplar var. Ama garip olan şu ki her iktidara göre gurup sayıları azalıp çoğalmakta. Kişiler menfaatlerine göre gurup değiştirmekte. Fikirlerinde samimi olmayanlar çok maalesef. Kişiler nasıl kendimi daha iyi yetiştiririm derdinde değiller. İşin gerçeği nasıl yaranırım derdindeler. İşte varın siz düşünün! Nasıl verim beklersiniz ki böylesi bir ortamdan? Her gurup da kendi adamını bir konuma getirme derdinde olunca zarar az gelir bunu tanımlamak için; yetmez.

H.Y. (Yaş 40, Müdür): Guruplaşmalar var. Elbette zararları var. Herkes kendi elemanını koruyor. O zaman da işler yapılamıyor. Sonuç verimsizlik.

M.Ş.A. (Yaş 50, Memur): Guruplaşmalar her zaman var olmuştur asıl sebeplerine bakmak lazım. Devlet gücünü elinde bulunduranlar kendi kesimlerinin menfaati için

devleti güçsüz kılmakta. Devlet zayıflayınca da diğer guruplar güçleniyor. İşlerin bu guruplarca yapılıyor olması da devleti yok sayar. Hem vatandaşın hem de masum çalışanın gözünde devlet biter. İşte o zaman kimse devlet olmadığı inancıyla kendi namına çalışır ki bundan büyük zarar olamaz.

Görüleceği üzere hemen tüm çalışanlar guruplaşmaların kuruma ve devlete zarar verdiği kanısındadır. Ama bu durum dünya görüşü ile birlikte düşünülünce fikirlerin kişisel çıkarlara alet edildiği ve samimiyetten uzak olduğu ortaya çıkmaktadır. **M.Ş.A.**'nın da ifade ettiği gibi; eğer bir güç varsa o da devlet olmalıdır. Devletin ideolojisi bütünleştirici ve bu bahsedilen çatışma ve çekişmeleri önleyici bir düzene sokulmalıdır. İktidarlar yerlerini sağlama almak için siyasal borçlanmamalıdır. 'herkse kapısının önünü süpürürse sokak tertemiz olur' düşüncesiyle iktidarlarca kronizm ve partizanlıktan uzak bir yol izlenmeli!

Yukarıdaki ifade ve değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere; öne sürdüğümüz hipotezimiz kendini gerçekleştirmiş durumdadır. Bir üst başlık da (4.2.4.) dikkate alınacak olursa bazı ifadeler belirtildiğinin aksine temenni mahiyetindedir. Söz edilen kurum içi ilişkiler daha çok biçimsel anlamda ve resmiyete dayalı zorunluluk olarak algılanmakta ve bu çerçevede tanımlanmaktadır. Bu durumda, ideolojik bakış açısının formel olarak istenen ilişkilerin yanı sıra dinamizm sağlama umut edilen informel ilişkileri de olumsuz şekillendirdiği iddiası yanlış olmayacaktır. İleri sürülen hipotezin ifadeler neticesinde gerçekleştiği söylenebilir. Siyasal veya ideolojik bakış açısı ve guruplaşmalar kurumsal olarak olumsuzluklara sebep olmakta, kurumsal yönelimli değil bireysel yönelimli ilişkiler neticesinde yapıya pozitif olmayan yansımaları olacaktır.

Kurum içi guruplaşmalar bir yönüyle de gizil olarak kuruma bir dinamizm kazandırır. Guruplaşmalar kurum getirilerinin guruba yönelik fayda sağlama amaçladığı an beraberinde gurup elemanlarının guruba sahiplenmesi durumunu getirir. Bu durum karşıtlıklarla oluşan zararın yanı sıra kurumun ayakta kalmasını da sağlar. Zira kurum olmadığında gurup zaten olamayacaktır. Gerçi bu durum düşünülmeden yapılmaktadır ama farkında olunmasa da kurum yüceltilir.

4.2.6. Kurum İçi Dedikodu

Söylentiler henüz doğrulanmamış güncel, çevresel olaylarla ilgili bilgi olarak tanımlanabilir. Söylentiler bir boyutuyla içlerinde şüphe barındıran ama kanıtları kendinde olmayan önermelerdir. Söylentiler bizzat aktaranın içinde olmadığı ve de kişilerin subjektif yönlerinin de etkili olduğu, olumlu ya da olumsuz yönleri bulunan iddialar olarak değerlendirilebilir. Söylentiler güncel olan olaylar hakkında resmi ya da kurumsal kanallardan ilgili bilginin ulaşmamasından ötürü ortaya çıkmaktadır. O halde söylentiler bir anlamda kurum içi bilgilendirme işlevi de görmektedir.

Dedikodu, basit olarak üçüncü kişi/kişiler hakkında konuşmak olarak tanımlanabilir. Bu konuşmalar kişi(ler) hakkında olumlu ya da olumsuz konuşmalar olabilir. Ama dedikodular genelde üçüncü kişilerin konuşulmasını arzu etmediği ya da onun varlığında konuşulamayacak olan olumsuzluklarını içerir. Dedikodular kurum içinde resmi olmayan bir niteliğe sahiptir.

Söylenti ve dedikodu ilişkilerin şekillenmesinde farklı bir iletişim yönüdür. Bu yönüyle kurum içerisinde olumlu ya da olumsuz yanları da mevcuttur. Dubrin'in de belirttiği gibi; dedikodu kişilerin adını kötüye çıkarır ve dedikodu yapanlara da zaman kaybettirir. Ama aynı zaman da çalışanların moralini düzeltme, kurum içi sosyalleşmeyi sağlama (ki bireyler arası ilişkilerde konuşulan konudan bağımsız olarak bir ilişki sağlar), grup normlarına bir rehber olma dışında çalışanların problemlerini de bir ifade şeklidir. Aynı zamanda kurum içinde takım ruhunu da sağlayan yönü vardır (Dubrin, 2000: 293; Solmaz, 2004: 40). Bunların yanı sıra söylenti ve dedikodunun bir yönü de kurum içinde bir problem olduğunun göstergesi olduğudur. İyi bir yönetici bunu kullanmayı bilmeli. Kurum içindeki sorunun formel olarak açığa çıkmadan tespiti dedikodular ve söylentilerle mümkündür. Eğer yöneticiler bunu dikkate alır ve tedbir geliştirebilir. Bu şekilde problem kurum içinde ciddi boyutlara varmadan önlenmiş olur.

Dedikodu hakkında örneklem gurubumuzun kurumlarındaki gözlem ve düşüncelerini aktararak onların değerlendirmeleri çerçevesinde dedikodunun kuruma etkilerini tespit etmeye çalışalım.

S.B.(Yaş 40, Şef): *Her yerde olduğu gibi burada da dedikodu mevcuttur. Huzursuzluk yaratmaktan kişiler hem dedikodu yaparken hem de dedikodu konusu olurken*

işine bağlanamıyor. Bu da işleri olumsuz etkiliyor. Bir diğer taraftan ise dedikodu iki şekilde olumlu etkiye sahiptir diyebilirim. Birincisi bir sıkıntının var olduğunu anlayıp tedbir alabiliyorsun. İkincisi ise hakkında konuşulan kişi konu hakkında kendini düzeltebiliyor.

S.Y. (Yaş 58, Müdür): *Çoğunlukla huzursuzluğa ve dışlanmalara sebep olmakta, işe zarar vermektedir.*

İ.A.(Yaş 27, Memur): *Bence kişiler kendi açıklarını kapatmak için diğerlerinin açıklarını bu şekilde ortaya koymayı tercih ediyor. Kişilerin gruplaşmalarına ve kurumun zarar görmesine sebep oluyor.*

İ.G. (Yaş 42, Müdür): *Diz boyu olan dedikodu, yapanların kendi açıklarını kapatma yoludur. Kurumdaki idareciler de bilgisiz olursa bunu analiz edip olumlu yöne kanalize edemezler. Haksız uygulamalar ve olumsuzluklar yaşanabilir.*

Görüleceği üzere uygulama yapılan kamu görevlileri dedikodu konusunda hem fikirdirler. Aynı zamanda bunun olumlu hale dönüştürülmesinde yöneticilerinin sorumlu olduğu konusunda da fikir birliği içerisindedirler. O halde dedikodu engellenemez bir olgu olmanın yanı sıra bilinçli davranıldığında kurum bütünlüğünü sağlayıcı rolü olan kurum içi ilişkileri çözümlemenin bir yoludur.

4.3. KURUM İÇİ İLİŞKİLER VE ETKİLEŞİM

Bireyler kurum içerisinde çeşitli ilişkilere girerler ve bu ilişkiler formel ve informal boyutlarıyla onları farklı etkileşimler içerisine de sokar. Özellikle informal ilişkiler bireylerin birlikte çalıştıklarıyla paylaşımlarını arttırdığı gibi karşılıklı olarak bağları ve sorumlulukları da beraberinde getirir. Bu durum karşılıklı beklentilerin, tavırların, kişiler hakkında görüşlerin oluşmasıyla somutlaşır.

Kişiler belli bir paylaşım içerisindeyken haklı olarak bu beklentileri sergilerler. Formel dünyada bu beklentiler kurumsal formlara uygun olarak yapılması zorunlu olan çerçevede şekillenir ve burada karşılıklılık ast-üst ilişkisi ve görev olarak adlandırılırken; informal alanda ise kişisel beklentiler öne çıkar. Bunun tespiti ise kurumsal ya da özel ihtiyaçların karşılanması hususunda kişilerin sergiledikleri tavır ve eylemlerle ortaya konabilir. Söz konusu ilişkiler kurumsal yapılar içerisinde yaşandığından informal de olsa kurum bağlantılı boyutu söz konusudur.

4.3.1. İlişki ve Kurumsal Beklentiler

Bu şekilde kurum içi çalışanlar ilişkilerine dayalı olarak diğerlerinin buna ne anlam yükledikleri ve ne oranda değer verdikleriyle alakalı olarak ilişkilerinin düzeyi hakkında bazı değerlendirmelerde bulunabilmektedirler. Bu ilişkilerin kuruma yönelik kişisel beklentilerin ilişkilerin vefa hakkıyla ne denli giderildiği ya da salt kişisel çıkarların ne denli bu ilişkileri kullandığı ortaya konabilecektir. Aşağıdaki bu durumları yansıtır mahiyettedir.

İ.A. (Yaş 27, Memur): *Elbette başkalarının hakkına riayet çerçevesinde yardımcı olunmasını da isterim. Böyle taleplerim olur ama başkalarının hakkını da korumak gerek. Bu daha ziyade öncelik değil kolaylık olur. Diyalog ve samimi olduklarımın bu çerçevede yaklaşmasını isterim.*

Ş.A. (Yaş 50, Memur): *Görevimi yapıp yapmamam konusunda çok tecrübeler yaşadım. Bu feragati insan olandan gördüm. İdeolojileri sırf tüm değerlere set çekenleri de gördüm. Mesela farklı bir ideolojiden ya da ideoloji dışından da fedakârlık gördüm. Devlet bürokrasisi ideoloji kabul etmez.*

M.T. (Yaş 55, Müdür): *Müdür tipi ile bağdaşmaz. Ama idarecilik ve gereği olan diyalog, sevgi bunu kolay kılar. Burada örnek teşkil edilmek noktası da var. Önce sen yapacaksın niyetini belli edip sağlamak değil.*

G.Y. (Yaş 44, Memur): *Yakın olduğun kişiler daima olumlu yanıt veriyorlar. Diğerleri kaçamak. Bu kişileri asla angarya germiyor. Aksine fazlasını da yapabiliyorlar. İş açısından çalışanların bazıları işi genelde başkalarına atmaya çalışıyorlar. Kendileri bir konuda söz söylerken eleştirirken, başka anda aynısını yapıyorlar. İş söz konusu olunca çoğu kaçıyor.*

A.E. (Yaş 43, Şef): *İkili ilişkilerimize dayalı olarak birlikte çalıştıklarımdan mesai dışında işle ilgili taleplerde bulunduğum olmuştur. Hemen hepsinde de olumlu sonuç almışumdur. Burada kişilere karşı tavırlarımın etkisi olduğu kanısındayım. Ama buna rağmen personel yanlışlıklar yapabiliyor. Yalakalık eden de olabiliyor. Yani çıkara dayalı olan ilişkiler var. Bunun yanı sıra disipline dahi verdiğim oldu.*

Araştırmalar göstermiştir ki resmi örgüt içinde informal ilişkilerin gelişmesi, zorunlu olarak örgüt etkinliğine zarar vermemektedir (Whyte, 1956; Lundberg vd., 1970: 436). Bazen çalışanlar, düzenli sürelerde gayri resmi olarak işlerini değiştirdiklerinde, bunun verimliliği arttırdığı (ya da en azından düşürmediği) görülmüştür. Birçok durumda işler genişletildiğinde ve her çalışana yapacak daha çok sayıda değişik işler verildiğinde, moral ve verimlilik yükselmiştir (Lundberg vd. 1970: 436).

Genel olarak informal prosedürlerin nereye kadar örgütlerin etkinliğini desteklediğine ya da kösteklediğine karar vermek kolay bir konu değildir. Weber'in ideal tipine benzeyen sistemler, informal prosedürler ormanının yaratılmasına eğilim gösterirler. Eksikliği duyulan bu esneklik kısmen, resmi kuralların informal yollarla değiştirilmesiyle sağlanır. Sıkıcı işlerde çalışanlar için, informal prosedür, çokluk daha memnuluk verici iş çevresinin yaratılmasına da yardımcı olur. Daha yüksek mevkilerdeki memurlar arasındaki informal ilişkiler, bir bütün olarak örgüte destek olacak ilerde etkili olabilirler. Öte yandan, bu memurlar örgütün ilerlemesi ve menfaatleriyle ilgilenmektense, daha çok kendi çıkarlarını koruma ve arttırma kaygısında olabilirler (Giddens, 2000: 309).

Biçimsel örgütlerde var olan yasal ilişkilerin dışında, personelin aynı dairede çalışmış olmaktan, benzer şeylerden hoşlanmaktan veya benzer şeylere sempati veya

antipati duymaktan, benzer niteliklere veya mesleksel deneylere sahip olmaktan ileri gelen yakınlıklar veya gruplaşmalar vardır. İşte örgüt içindeki türlü yaklaşımlardan ötürü, biçimsel örgütün dışında yeni ve biçimsel örgütten ayrı olarak biçimsel olmayan örgütler veya guruplar doğar. Bu örgüttekiler yönetim veya bazı kişilere cephe almak için böyle bir yola gidebilirler. Bunlar arasında ortak bir kader birliği duygusu meydana gelir (Tortop vd, 1993: 80).

Görüleceği üzere kurum içinde samimi ve kişisel ilişkilere dayalı olarak avantajlar söz konusu olabilmektedir. Burada informel ilişkiler kişilerin kurum içindeki birliktelik ruhunu güçlendirdiği için yukarıda ifade edildiği üzere kurumsal bakımdan da fayda sağlayabilmektedir. Kurum çalışanları iyi ilişkiler içinde oldukları kişilere daha esnek davranabilmekte, onların taleplerine olumlu olarak yanıt verebilmektedirler. İşte bu gibi durumlar kurum içinde informel ilişkilerin kurumsal anlamda faydaları olarak ifade edilebilir.

4.3.2. İlişki ve Çalışanlara Karşı Esneklik

Yukarıdaki başlık altında amir pozisyonunda olanların mahiyetinde çalışanlar açısından karşılaştıkları ilişkilere dayalı beklentilerin nasıl karşılanıp karşılanmadığı hususunda görüşlere yer verilmiştir. Kişilerin talep edilen kurumsal işlemler için zaman ayırma durumuna verdikleri tepkiler ve algılama biçimlerini talep eden tarafından görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu başlık altında ise talep eden kişilerin talep de buldukları kişilere karşı ilişkilerine dayalı olarak takındıkları tavır ve tutumların neler olabileceği anlaşılmaya çalışılacaktır. Kişilerin ilişkide buldukları diğerlerinin kurumsal hakları dışında isteklerine bağlı olarak nasıl tavır alındığı ve karşılandığı irdelenmeye çalışılmıştır. Kamu görevlilerinin bazılarının konu ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

S.B. (Yaş 40, Şef): *Elbette ki ilişkiniz iyi olan kişileri daha iyi tanıdığınız için onların istek ve taleplerine yaklaşımınız haliyle daha farklı olacaktır. Kişilerin yaşamlarını bildiğiniz için onların istekleri konusunda geçerlilikler sizce makul görülecektir. Ama fazla ilişkiniz olmayan insan için bir amir olarak haliyle soruşturacaksınız. Bu asla iki kesim arasında bir ayırım olarak görülmemelidir. Zira benzer talepler karşısında gerekçeleri makul görüldüğü zaman eşit tavır sergilenecektir. He kurumun olabileceği gibi burada da*

sempatik ya da renkli diyebileceğimiz kişiler vardır. Ama dikkat edilmesi gereken nokta bu sempatiklik ile iş yapanların birbirinden ayrılması noktasıdır. Benim için önemli olan bir husus da anlayabildiğim oranda kişilerin niyetidir.

İ.E. (Yaş 27, Memur): *Hata yapmak insan olmanın gereğidir. Hata yapan kişi ya da benden talebi olan kişi benim çok samimi arkadaşım ya da sıradan bir mesai arkadaşım olabilir. Bu nokta da ben empati kurmayı daha uygun buluyorum. Tavır ve tepkilerimi de bu çerçevede şekillendiriyorum.*

A.G. (Yaş 40, Şef): *Kişiler hata yaptığı zaman bunun bir şekilde telafi edilmesi gerekir. Hata yapan kim olursa olsun kasıt olmadığı müddetçe tolere etmeye çalışırım. Ama yapacağım işlemi herkese eşit şekilde uygulayım. Bunun yanı sıra belki çok garip gelecek ama yakın ilişkim olanlara karşı tepkilerim diğerlerinden en azından manevi olarak daha sert olacaktır. Samimi olmadığım kişiye resmi çerçevede tavır koyarken samimi olduğum kişiye samimiyetime bağlı olarak daha sert sözler sarf edebilirim. Çünkü bunu yapmamam hem samimi olmadıklarımın olası olumsuz düşüncelerini bertaraf edecek hem de samimi olduğum kişilerin işlerinde daha dikkatli olmalarını sağlayacaktır.*

S.Ç. (Yaş 43, Müdür): *Asıl olan şey bellidir. Şöyle ki; kanunen de insanlar bilmiyerek bir işi yapıyorlarsa suç sayılmaz. O halde kişilerin hatalarında kasıt önemlidir. Eğer kasıt söz konusu ise ve bilinçli yapılmışsa diyalogum olan ya da olmayan ayrımı yapmam. Bu tavrımdan da en azından açık bir tepki şimdiye kadar almadım. Renkli kişilerden kasıt dalkavuklar ise bunlar hep vardır. Bu tiplerin hataları çabuk kapanıp örtbas edilir. Maalesef bu böyledir.*

İ.G.(Yaş 42, Memur): *İdarecilik yaptığım dönemlerde diyalog bir yana kişilerden aldığım verim ve üretkenliğe bağlı olarak toleranslı olmuşumdur. Bence de bu şekilde olumlu yönleri olanları kayırmak gerekir. Mesela, çalışanlara idari izin verirken çalışmayıp kaytaranlara izin vermezdim.*

Bazı kişiler vardır, ağzı iyi laf yapar, sözüm ona herkes ile iyi geçinir, fazla her şeyi tolere eder. Asıl bu kişiler bana göre tehlikelidir. Çünkü kurum içerisinde hangi iktidarın gücü olursa olsun ya da hangi grup başa gelirse gelsin bu kişiler herkesime ile uyum içerisinde giderler. Buradan işini yapan bir kişi anlaşılmasın. Zaten bu tipler yaptığı işi de beceremezler. İşte dalkavukluğu seven işten anlamayan idareciler sayesinde bu tipler

maalesef hep üste çıkıp işten sıyrılmayı becerirler. Benim ise asla tolere etmediğim, asla taviz vermediğim hata yapanlardan ziyade bu tip insanlardır. Çünkü bu tip insanlar kuruma en çok zarar veren kişilerdir.

A.T.(Yaş 25, Memur): *Hatalara karşı diyalogu iyi olanlara farklı tavırlarda bulunulur. Özellikle adamı olanlar, sırtını bir yere dayamış olanlar daha çabuk tolere edilir. Hele dalkavuklar, bir şekilde her zaman işlerini hallederler.*

H.E. (Yaş 33, Memur): *Aynı hata kimisi için ceza getirirken kimisi için ise getirmez. Burada kasıt önemli olması gerekirken, kasıtlı olanın dahi bazen geçirildiği görülür. İşte ben bunu bir türlü anlayamadım.*

Görülebileceği üzere kişilerin hatalarına karşın üstü kapalıda olsa farklı tavırlar sergilenildiği bir gerçektir. Kişiler hele yöneticiler kişisel ilişkilerin önemli olmadığını söyleseler de farklı uygulamalar kaçınılmazdır. Çok az kesimde, örneğin yukarı da **A.G.**'nin belirttiği tarzda uygulamalar söz konusudur. Aslında **A.G.**'nin vermek istediği mesaj net ve açıktır: *“Çok iyi ilişkiler içinde olabilirim ama bunu kullandırmam. Benim iyi ilişkide olabildiğim insan beni kullanan insan olamaz”*.

Örgüt içinde çıkan bir diğer durum ise hiyerarşik düzenin informal bağlara dayalı olarak sarsılmasıdır. Herhangi bir kurumsal yapı içinde bu bağdan ötürü bir memurun şefini atlayarak müdürü ile görüşmesi örgüt mantığına terstir (Şenatalar, 1978: 53). O zaman şefin müdürü atlayıp genel müdür ile görüşmesi gayet doğal olacaktır. Düzen bu hale gelince de formel kalkacak informal yapı oturacaktır. O durumumda ise örgütün düzeni ve işlevi de yerinden oynayacaktır. İformel ilişkiler kurumsal yapıyı fonksiyon dışı bırakabilecektir.

Her şartta ve durumda işini gören tip olarak tanımlanan renkli tipler aslında kamu görevlileri tarafından *dalkavuk* ya da *yalaka* olarak adlandırılmaktadırlar. Yine tespitlere göre bu tipler her daim işini yürüten insanlardır. **A.G.**'nin belirttiği herkes ile iyi geçinme bu manada anlaşılmalıdır. Nadir olarak tümü ile olumlu herkes ile iyi geçinebilen kimseler mevcuttur.

Kurum içinde sosyal ilişkilerin tümü ile iyi niyet çerçevesinde kurulmadığı, menfaate dayalı ilişkilerinde söz konusu olduğu söylenebilir. Bir diğer yandan ise kurum içerisinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi tüm çalışanlar arasında birliktelik ruhu

yaratacaktır. Bu durum aynı zamanda insanların birbirlerini anlama fırsatı sağlayacağından kurumsal yapı açısından olumlu bir yapı oluşturulabilecektir.

4.3.3. İlişkiler ve Güven

Kurum içerisinde yapılacaklar yönetmelikler dâhilinde belirlenmiştir. Buna dayalı olarak çalışanların birbirlerine güveni esas alınmıştır. Aksi halde her çalışanın başına bir kontrol edenin bulundurulması gerekir. Kurumsal anlamda ilişkiler güvenli bir işyeri için kaçınılmaz bir olgudur. Örnekle grubumuzdakiler birlikte çalıştıkları açısından güveni şu şekilde değerlendirmişlerdir. Burada hem kişinin karşıdakilere güveni hem de karşıdakilerinin kendisine olan güven algıları ifade edilmeye çalışılmıştır.

M.M. (Yaş 54, Şef): *Sadece kurum içi değil tüm hayatında insanlara tam güvenmeyi yeğlerim. Bence insanlara ne kadar güveniyorsanız onlarda size o kadar güvenirler. Bu şekilde belki kısa vadede çok zarar görürsünüz ama en azından bir erdem olan güvenilir olmayı da sağlamış olursunuz. Tam güvenmek karşıdaki insana güvensizlik vermemektir. Ona güvenmek istediğinizi hissettirmektir. Sanırım kurum içinde mahiyetimde çalışanların ban olan sevgileri bu yüzdendir.*

H.Y. (Yaş 40, Müdür): *Çalışanlarıma genellikle güvenirim. Aslında ne kadar güveneceğimi iyi bilirim. İşin aslı kişileri tanımaktan geçiyor. Ne kadar tanırırsanız o kişinin neler yapabileceğini bilirsiniz demektir. Bu da ona güveneceğinizin düzeyini verir. Yani körü körüne güven ya da güvensizlik değil çalışanlarınızı tanımaktan bahsetmek gerek. İş yerinde hele de yönetici ideniz kişilere güvenmek zorundasınız. Güvensizlik duygusu ile hareket ettiğiniz durumda hem kişileri yok sayacaksınız hem de iş yapamayacaksınız. Yani kişilerle ilişkiler kurmak resmi çerçevede dışında onlara tanımaya çalışmak resmi alan için aslında zorunludur. Şunu demek isterim ki; kişilerinizle samimi ilişkilere girmelisiniz. Bu sizin en büyük gücünüz. Güvenme konusunda sıkıntılar yaşanmamakta mıdır? Elbette ki; yaşanacaktır. Asıl sorun bu problemleri güven aşıl原因 olarak aşmaktır.*

M.B. (Yaş 27, Memur): *Birkaç yıllık memur hayatımda eskiden düşündüğüm 'Kimseye güvenmeyeceksin!' düşüncesi kısmen değişmiş durumdadır. Zaten güvenmeden yaşayamazsınız. Güvenmek zorundasınız. Hele iş yerinde bu daha da zorunludur. Her an için yan yana olduğunuz kişiye güvenmeden hareket edemezsiniz. Aksi halde onun size güvenmesini nasıl beklersiniz. Karşılıklı olma söz konusudur.*

M.M. (Yaş 58, Şef): *İnsan birilerine güvenerek yaşamak zorundadır. Eğer güveneceğimiz birileri yoksa orta da bir problem var demektir. Ya problem sizde ya da millet de bir problem vardır. Günümüzde insanlara artık güvenemiyorsunuz. Çünkü güvenilen insan kendinden bir şeyler vermek zorundadır. Bu zamandır, emektir ya da başka bir şeydir. Ama insanlar kendilerini düşündükleri için artık güvenemiyorsunuz. Kurum içinde de kişiler toplumda olduğu gibi artık daha fazla kendi çıkarlarını düşünmekte ve güven ortadan kalkmaktadır. Basit şeyler için problem yoktur ama işin boyutu büyüdükçe güvensizlik ortaya çıkar.*

H.Y. (Yaş 27, Şef): *Kurum içinde herkese güvenmem. Ama her işi ben yaparım, dört dörtlük olsunda demem. Kişilere sorumluluk verme ve kontrol etme taraftarıyım. Kişinin genel tavrı ve kişiliğine bağlı olarak güven duyarım. Şunu belirtiyim ki; çalışana güven duyduğunu hissettirerek yaklaşmak çok iyi bir katalizördür. Tam güvenirim ya da güvenmem yerine ne kadar güveneceğimi bilmeyi tercih ederim. Kişilerin de bana bu çerçevede bana güvendiklerini düşünüyorum.*

M.K. (Yaş 33, Memur): *güven konusunda şunları ifade edeyim; çalıştığınız yerde birçok aşından farklı kişiler mevcuttur. Fikirleri, değerleri farklıdır. Daire dâhilinde resmi bir güven çerçevem olmakla beraber güvendiğim kişilerle ilişki kurarım, iyi ilişki olan insanlara da güvenirim demek istiyorum.*

Bu görüşlerden hareketle güven konusunda bir şeyler söylemek gerekirse; ortak noktanın istisnalar dışında güvensizlik olduğunu söyleyebiliriz. Görüşlerden de kısmen anlaşılacağı üzere bunun sebebi toplumsal değerlerdeki yozlaşma ve çıkarların ön plana çıkmasıdır. Görüşlerin arka görüntüsü okunacak olursa ne kadar güveneceğini bilmek aslında güvensizlik ortamının üstü kapalı farklı bir ifadesidir. Amaç güvensizlik yaratmamak ama bir o kadarda tedbirli olmaktır. Güvenmemek içsel olarak gizlense de güvenilmemek korkusu güvenmeyi gerekli kılmaktadır. **M.M. (Yaş 54)** 'nin tümüyle güveniyorum ifadesini ortaya koyduğu asıl gerçek ise toplumsal düzlemde güvensizliğin haklim olduğudur. Bu ifadelerden toplumun özlem duyduğu bir değeri ortaya koyarak en azından özenti boyutu ile de olsa güven değerini canlandırmak istemektedir.

Buradan çıkarılacak bir diğer sonuç ise; insanların doğal arayış sürecinde içinde buldukları büyük bir sıkıntı da açığa çıkmaktadır. Özellikle çalışma ortamındaki kamu

görevlilerinin güvensizlik duygusu onların çalışmalarına da yansiyacaktır. Demek ki informal ilişkiler yukarıdaki görüşlerden de anlaşılacağı üzere bunu tümüyle sağlayamamaktadır. Görüşlerin içeriği dikkate alınacak olunursa; çoğunluğun ifadesinde iyi ilişkiler içerisinde oldukları karşı güven söz konusudur. Buradan ilişkilerin güveni sağlayıcı bir unsur olduğu çıkarılabilir.

Yukarıdaki üç alt başlık altında ortaya konulan tespitler kurumsal yapıya dinamizm katma ve bireysel/gurupsal çıkarılara hizmet ettiği hipotezini destekler boyuttadır. Bir yönüyle yapılara kurumsal fayda boyutunda dinamizm sağlarken bireysellik ve kurumsallık sınırının belirlenmesi hususunda ortaya çıkan tespitsizlik kurum işlevine ters eylemler sergileyebilmektedir.

4.4. İNFORMEL İLİŞKİLERİN KURUMSAL İŞLEMLERE ETKİSİ

Genel bir ihtiyacımız olduğu zaman bunu gidermeye çalışırız. Basit ihtiyaçlarımızda; örneğin gıda vb. ihtiyaçlarımızı köşedeki marketten karşılarız. Ya da gidip bir mağazadan alırız. Ama ihtiyaçlarımız özellik arz ettiği zaman temin yolu da değişir. Buradaki amaç aslında iyisini almak ya da ucuza almak düşüncesi ile değişim arz eder. Diyelim ki; arıza yapmış bir arcınız var. Bunu götürecek bir usta ararken tanıdık kişilere sorarız. Yahut bir iş yaptırıcaksak yine bu yolu takip ederiz. Mobilya alacağımız zaman da öncelikle tanıdık birilerinin aracılığına yöneliriz. İşte dediğimiz gibi amaç, iyiyi elde etmek veya maliyeti düşürmektir. Çok az da olsa tanıdık birinin kazanç sağlama düşüncesi olabilir.

Bunlar sivil hayatın bazı gerçekleri. Parasını verip hizmet ya da mal alırken takip ettiğimiz bu yol kurumsal söz konusu olduğu zaman da benzer şekilde tutulmaktadır. Herhangi bir hastaneye giderken tanıdık bir kişiyi aramadığınız kaç sefer olmuştur? Bir kamu kurumuna işimizi yapmak için gittiğimizde de birilerini ararız. Aslında bu durumun altında yatan sebep bürokratik olumsuzluklardır. Bürokratik yapı çalışanlar tarafından kendilerinin mülkiyeti gibi görülmekte, dışa karşı kapalı, içeriği karmaşık bir şekilde sunulmaktadır. Kurumsal anlamda şeffaflıktan yoksun oluş bu durumu ortaya koyan unsurlardan biridir.

Kamu yönetimi açısından ülkemizde son yıllarda yaşanan gelişmeler bu olumsuzlukların giderilmesi açısından önem taşımaktadır. Özellikle **MERNİS** ve **e-devlet**

uygulamaları bu anlamda önemli gelişmelerdir. Bu şekilde birçok kırtasiyecilik manasındaki bürokratik engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Tapu, gümrük işleri gibi bazı konular çalışanları tarafından böyle bir yansıtılma içerisinde ki; buralarda çalışan kamu görevlileri vatandaşı kendisine mecbur ya da mahkûm olarak hissettirmektedirler. Normal şartlarda belki yarım ya da bir saat içerisinde yapılacak işlemler müracaat edenler günlerle ifade edilmektedir. Aslında buradaki amaç kendi makamı ve otoritelerini muhafaza etmektir.

Örnek Olay 4: 15 Dakikada Tapu

Tez çalışma döneminde bir meslektaş banka kredisi ile ev almıştı. İlgili bankanın kısa dönemli, eğitimcilere yönelik olarak yapmış olduğu bir kampanya dâhilinde uygun faizle bir kredi söz konusuydu. Bu nedenle işlemlerin bu zaman içerisinde yapılması gerekiyordu. İşlemler konusunda benim bilgim olacağını düşündüğünden yardım talebinde bulundu. Bildiğim kadarıyla en önemli işlemler tapu dairesindedir ve zaman almaktadır. Orada bir tanıdığım olduğunu ve ilgili işlemler konusunda bize bilgi verebileceğini ifade ederek elinde bulunan belgelerle gidip görüşebileceğimizi söyledim.

Yaklaşık bir saat sonra bir arkadaş da yanımızda olduğu halde ilgili kuruma gittik. Tanıdığım kişi beni görünce yerinden kalkarak yanımıza geldi. Selam ve hal hatır sormalardan sonra arkadaşın problemini izah ettik ve neler yapmamız gerektiğini sorduk.

İlgili kişi hemen bir boş kâğıda bir şeyler yazdı ve meslektaşına imzalatarak birim amirine yönlendirdi. Birim amirine havalesi ile ilgili dilekçeyi alarak kendi çalıştığı büro olmamasına rağmen tapu kayıtlarının olduğu bölüme gitti. Bizleri de oturarak birer çay ikram etti. Aradan az bir süre geçmişti ki meslektaşına ve yanımızdaki üçüncü kişiyi bankonun önüne çağırarak bazı kâğıtlar ve bir kalem uzattı. Yanlarına gittiğimde gördüm ki; işlemleri bitirmiş ve imzalamaları için satıcı olarak sandığı üçüncü kişi ve meslektaşına imzalatmak istemişti. Sonra durumu anlayınca satıcı ve ilgili banka görevlisini hemen getirdiği takdirde işlemlerin hazır olduğunu söyledi. Bu arada yatırılması gereken bazı harçlarla ilişkili pusulaları da vererek gelirken makbuzları getirmemiz gerektiğini de söyledi.

Ben de dâhil olmak üzere bürodan çıkarken şaşkınlık içindeydik. Yanımızdaki üçüncü kişi kısa bir süre önce bir tapu sürecine şahit olduğunu ve yaklaşık bir hafta

sürdüğünü belirtti. Nasıl olurda 15 dakika da biterdi? Ben tanıdığım kişinin ilgileneceğini ama işlemlerin bu kadar kısa sürede biteceğini tahmin etmemiştim. Üçümüz birden şaşkınlık içinde hükümet konağını terk ederken 'İstenirse yapılmış demek!' düşüncesinde hemfikirdik.

9 Ekim 2003 tarih ve 4982 sayılı kanun ile bu gizlilik ve bilgi edindirme konusunda bazı yapılanmalara gidilerek bu anlamdaki örgütsel sorunların önüne geçilmeye; gerçek anlamda *sır* olan ile vatandaşın bilmesi gereken arasındaki ayırım büyük ölçüde ortaya konularak örgütlerin dışa kapalılığı ve vatandaş üzerindeki egemenliği kırılmaya çalışılmıştır denilebilir.

Bir haber sitesinin 29.07.2007 tarihli "Memur Hizmetlerinde Devrim" başlıklı haberinde şunlar ifade edilmektedir. Hükümet, vatandaşı canından bezdiren bürokratik işlemleri sadeleştirerek kamu yönetiminde yeni bir dönem açacak. Memurların vereceği hizmetler standarda bağlanacak. Vatandaş, ehliyet alırken tapu çıkarırken şirket kurarken, araç tescili yaptırırken hangi işlemin kaç dakika veya günde tamamlanacağını bilecek. Bu amaçla devlet dairelerindeki panolara, o kurumunun sunduğu hizmetler ve karşısında işlem süreleri yazılacak. Örneğin, büyük şehirlerde acil servis ambulansları 10 dakikada, kırsal kesimde ise 30 dakikada vatandaşın ayağında olacak. (<http://www.haber10.com/haber/84733/>)

4.4.1. İformel İlişkiler ve Referans

Kurumsal yapıların içerisinde işlemlerin nasıl yapılacağına dair belirli ulan işlem süreçleri mevcuttur. Bunlar gerek yazılı olarak gerekse temayüller gereği belirlenmiştir. Bir vatandaşın ilgili kuruma nasıl müracaat edeceği, hangi süreçlerden geçeceği, nasıl bir yol izlemesi gerektiği çizgi halinde bellidir. Ama yukarıda ifade edildiği üzere bu süreç çoğunlukla kurumlarda örgütün kapalılığı ve gizil olarak vatandaş üzerindeki egemenliğin kaybedilmemesi için vatandaşa karşı açıklık sağlanmamaktadır. Bunun yanı sıra bazı kurumlarda da *borçlanma* düşüncesiyle bu işlemlerin süreci kasıtlı olarak kapalı tutulmakta ya da işlemler karmaşık hale sokulmaktadır. Bir diğer şekil de ise kurumun kişiyle ilgilenme durumu tanıdık olunca farklılık arz etmektedir.

İşte; kurumlara yukarıda ifade edildiği gibi yollar takip edilerek müracaatlar gerçekleştirilmekte, olmayınca işler ya yürümemekte ya da ağır aksak bir hal almaktadır.

Aşağıda kamu görevlilerinin kendi ya da farklı bir kurum içindeki süreçler hakkında değerlendirmeleri bulunmaktadır.

U.Ç. (Yaş 44, Memur): *Herhangi bir arkadaşımızın ya da dostumuzun dairede bir işi olduğu zaman elimizden geldiği kadar ilgilemeye çalışırız. Bu bizim onunla olan ilişkimizin bir gereğidir. İlgilenmediğimiz zaman ayıp etmiş oluruz. Dairemizde işlemler basit değildir. Gelen arkadaşlarımızın karmaşıklık içinde kalmasını istemeyiz. Dışarıdan gelen bir vatandaşa da gerekli açıklamayı yaparız. Ama açık konuşmak gerekirse tanıdık olursa bu haliyle değişir. Bizde benzer şekilde kendilerinden bu gibi ilgiyi zaten görürüz.*

Şunu da belirtmek gerekir ki hangi devlet dairesi olursa olsun bilirsiniz ki; bir dostunuz olmazsa işlerinizi kolaylıkla halledemezsiniz. Şimdi bir hastaneye gittiğinizi düşünün bir tanıdığınız olmadan doktor sizinle gerektiği gibi ilgilenmez. Sadece şahsi işiniz değil biriminiz ile ilgili olan işler içinde bu söz konusudur. Örneğin; dairenin defterdarlıkla bir işi olduğunu varsayalım. Eğer orda iyi ilişkiler ve arkadaşlıklar kurmamışsanız devletin işini dahi yaptıramazsınız. Bu türden himmetleri dost ve arkadaşlarımız için ulaşabildiğimiz kadar sağlamaya çalışırız. Bu işler başka türlü yürümüyor. Dairemizde bir dostumuzun işi varsa onun olup olmaması önemli değildir. Ona olan güven ve dostluğumuz biz varken çözülür. Bunları inkâr etmenin anlamı yok.

Bu tür bir yol izleme Türkiye'nin bir gerçeği. Böyle bir yol izlemesiniz de işleriniz yapılır. Devlet dairesi sonuçta ama nasıl ve ne kadar sürede yapılır artık varın orasını siz düşünün. En hızlı nasıl çözülür mü diyorsunuz? Kardeşim tanıdığınız ya da referansınız olacak. En hızlı bu şekilde çözülür.

M.M. (Yaş 58, Şef): *işin gerçeğini söylemek gerekirse; Türkiye de işinizi yaptırmak istiyorsanız mutlak bir tanıdığınız olacak. Evet, doğru değil ama kaçınılmaz bir gerçek. Herhangi bir devlet dairesine gideceğim zaman orada bir tanıdığım olup olmadığını düşünür ya da arkadaşlarıma tanıdıkları olup olmadığını sorarım. Bu şekilde işlerimiz kısa sürede yapılır. Olmadığı zaman eğer insaflı birine denk gelmemişseniz vay halinize. Şimdi diye bilirsiniz ki sizde memursunuz. Benim de ne denli bu süreç içeri,sinde olduğum düşünülecek olunursa; ister istemez bu çarkın dişleri arasından geçiyorsunuz. Şimdi size sorayım; okulunuz da bir işim olsa bana bilgi verip ilgilenmez misiniz? Az ya da çok herkes bir şekilde tanıdık ya da bir arkadaş arar ya da araya koyar. Eğer bir*

arkadaşın ya da onun tanıdığının bizim daire ile bir işi varsa o kişi olsun ya da olmasın kendi elimle yapar ve ilgilenmeye çalışırım. Çünkü o kişi de aynı şekilde yapacaktır. Bunu yapmadığınız zaman karşı tarafa mahcup olursunuz.

A.G. (Yaş 40, Şef): *Acı bir gerçektir ki devlet dairelerinde bir ahbabınız olmadığı zaman güçlük çekersiniz. Gönül ister ki devlet dairelerinde herkese aynı şekilde davranılsın ve işlem yapılsın. Ama maalesef yapılmıyor. Sanki bir tanıdıkla gidince o tanıdık gebe bırakılmaya çalışılıyor. Olur ya; kendisinin işi düşerse karşılığını görsün diye. Sanki borçlu alacaklı davası işliyor. Ben başka bir kuruma gittiğim zaman vatandaş olarak hakkım neyse onu isterim. Ama ben de memurum ve neler yapılabileceğini çok iyi bilirim. Benim için başka dairelerdekinden rica da bulunmak ancak rica da bulunacağım bir yakınım için ya da bir vatandaş için rehberlik etmek olacaktır. Bu ise ancak yakınımın bürokratik işlere olan yabancılığından olabilir. Bir de eğer rica da bulunmuşsam, hakkı olanın verilmesi amacıdır. Maalesef bu acı yönde var. Yani hakkınız olan bir şey ama rica etmek zorundasınız. Aksi takdir de bu da zora dökülür. Ne garip değil mi?*

Benim şahsi düşüncem tanıdıklarım ya da arkadaşlarıma farklı bir muamele yapacaksam o da onları oturtup belki bir çay ikram etmektir. Onlar ile sıradan bir vatandaşın arasında fark görürsem o zaman benim burada kalmamın benim değerlerime göre yeri yoktur.

A.G.’nin bu ifadeleri görüşme yapıldığı süreçte işyerindeki tutum, davranış ve hareketleri ile özdeşdir. Gelen tüm vatandaşların aynı ilgi, saygı ve yeri geldiğinde sabırla cevap vermekte ve ilgilenmekteydi. Hatta görüşme süresi içinde odaya giren iki yaşlı kişiyi önlerinden kalkarak buyur etmiş onları oturtturmuş ve hiç tanımadığı halde işlemlerini kendi eliyle yapmıştır. Bu nokta da kısa da olsa şu ifadeyi dile getirebiliriz. Kamu görevlilerinin işlerinin gereğini ayırım gözetmeksizin aynı hız ve tempo da yapabileceklerini söyleyebiliriz.

A.E. (Yaş 43, Şef): *Başka kurumlardaki işlemler için rutin prosedürü tercih ederim. Çıkmaz işler olursa arkadaş, tanıdık ararım. Ama bunun sebebi kurumlardaki aksamalardır. Kurum çalışanlarının işlerindeki ciddiyetsizlik buna sebeptir. Başka kurumlardaki işleri için eş ve dostlardan talepler de gelmektedir. Nasıl olsa bir tanıdığı vardır diye düşünürler. Gerek kendi kurumum ve gerekse farklı bir kurum için kendim ya*

da bir yakınım için olmaz bir iş talebinde bulunmam. Durum öyle bir hal almıştır ki devlet dairelerinde artık işler özel işyerleri gibi davranılmaktadır. Arkadaş ya da dostların talepleri karşısında ister istemez karşılık vermek zorundasınız. Daire içinde yasal olan bu taleplerin yerine getirmeye çalışırım. Ama bunu yaparken bir öncelik vermemeye gayret ederim. Yapmamanız mümkün değil. İnsanlar sizi zaten buna zorluyor.

Görüşme şahsın işyerinde yapıldığı için tam da yukarıdaki ifadeleri kullanırken kapıdan içeri bir tanıdığı girdi. ‘abi’ hitabını kullanarak elindeki evrak ile ilgili yardım talep etti. Sıranın çok olduğunu ve kendisinin acil bir işi olduğunu belirterek halletmesini istedi. **A.E.** de evrakı aldı ve arkadaşının ancak bir sonraki gün alabileceğini söyledi. Çünkü bu kadar sıraya girmiş vatandaşın önüne geçemeyeceğini ancak mesai sonrasında bunu yapabileceğini belirterek arkadaşını uğurladı. Ardından da aşağıdaki şu ifadelerine devam etti:

Görüyorsunuz hocam, siz ne kadar uzak kalırsanız kalın milletimiz buna alışmış. Yapmamanız mümkün değil. Ama bu basit bir iştir. Eğer öyle olmasaydı inanın geri çevirirdim.

M.T. (Yaşı 55, Müdür): *Okulda öğrencileri sırayla içeri alırken bir hastane de öne geçmek istemem. İşin hak tarafı gündeme gelir. Mesleğim gereği bazen gerekli olursa rica da bulunurum. Örneğin; dersim varsa ve görevim aksayacaksa benden talep edilenleri ise kendi taleplerim ile karşılaştırırım. Bu da yadırganmamalıdır. Yakınlarım açısından ise eğer haklı gerekçeleri varsa referans olurum ama haricinde asla olmam. Herhangi bir kişinin işini gıyabında yapabilmem için o kişiden kendim gibi emin olmak isterim. Eğer yağacağım işler kuruma ve devlete zarar vermezse yaparım ki aksi halde yine yapmam. (bu konu ile ilgili olarak **M.T.**’nin 4.4.1.8. nolu başlık altındaki ifadeleri de dikkate alınabilir).*

K.C. (Yaş 58, Memur): *şurası bir gerçek ki Türkiye de hemen her dairede ve neredeyse özel sektörde bile tanıdık bulmak ya da aracı ortaya koymak artık bir gelenek halini aldı. Sanki devlet dairelerinin yönetmeliklerin de böyle bir hüküm var. Bari yayınlasalar da bizde rahat etsek diyorum. Kimse tanıdık ya da eş dost için aracı olmam demesin. Elbette olunur. Çünkü karşısına gittiğiniz kişi bir tanıdık söz konusu olunca çok daha farklı davranmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ben şu kapıdan kim girerse girsin aynı ilgi ve hassasiyeti gösterdiğimi düşünüyorum. Özellikle yaşlı ve gariban olarak*

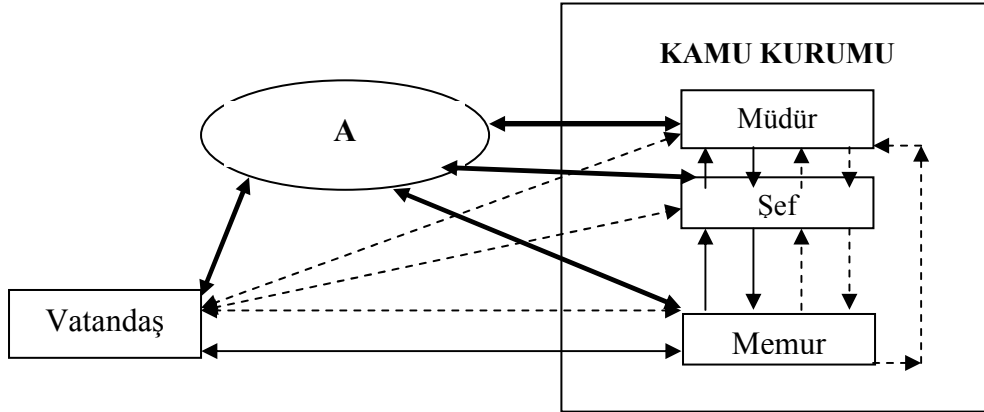
gördüğüm kişilerin işlerini onları dolandırmadan kendim yaparım. Buradaki arkadaşlarda şahittir. Başka kurumlarda da gerek kendim gerekse yakınlarım için tanıdıklarımın ilgi beklerim. Ama bu öncelik verilmesi için değil normal olarak hak olan için talepte bulunurum. Çünkü devlet daireleri öyle bir hal aldı ki kendileri için kurulan daireler onları ikinci sınıf vatandaş haline getirdi.

A.Ç. (Yaş 38, Şef): *Eğer olumsuz ya da yasal olmayan bir işlem söz konusu ile asla referans olmam. Referans olurken de yakınımın gideceği kurumda kendini rahat hissedebilmesi için olurum. Çünkü maalesef devlet dairelerine girmek sıradan bir vatandaş için diken üstünde oturmak gibi bir hale geldi.*

Dile getirilen görüşlerden de anlaşılacağı üzere ülkemizdeki kurumsal yapılar adeta vatandaşın girmekten korktuğu yerler haline gelmiştir. Denildiği üzere eğer işi bilmiyor ve de birilerini tanımıyorsanız işlerinizi yaptırabilmek bayağı güçleşmektedir. Yukarıda da ifade edildi üzere kurumlar onun çalışanlarınca kapalı, başkalarının anlayamayacağı bir yer haline getirmişlerdir. Aksi halde çalışanların bütün egemenlik ve güçleri yok olacaktır. Kurum işlerinde tanıdık işlemlerinin görülmesi referans ile iş yapılması adeta bir borç alacak ilişkisine dönüştürülmüş. Kişiler bir arkadaşının referansını değerlendirirken onun borç hanesine bir çentik atar gibi davranmaktadırlar. Bu durumda kurumsal yapıların kendi işlevleri dışına taşmış ve kamu kurumlarının kendilerine toplumsal güç ve itibar kazandırdıkları yerler haline getirilmiştir. Kamunun kamu için Varolan bu örgütlerin özel sektör gibi sahiplerine kar getirici bir konum gibi görülmektedir.

Bunun yanı sıra ifadelerden de anlaşılacağı üzere herhangi bir kamu kurumunda çalışan kamu görevlisi olarak işgal ettiği konum itibarıyla bir sıçrama tahtası, bir aracılık merkezi olarak görülmektedir. Bu bir kısır döngü içerisinde şöyle ifade edilir. Kamu görevlileri konumları itibarıyla egemenlik ve güçlerini sağlamak için içe kapandıkça vatandaş da bu kapıyı açabilmek için bu kurumlarla yakınlığı olan kişileri ya da bu kurumdan birilerini bulmak yoluna gitmişlerdir. Durum böyle olunca da tüm kamu kurumları için bir genelleme yaparak artık bir tanıdık bulma gereğini hissetmiştir. Durum öyle bir hal almıştır ki artık işlerini yaptırıyor olmak basitte olsa bu kişilerin müracaatı getirmekte ve bundan toplumun içerisinde üstünlük göstergesi olarak yararlanmaktadır. Bu kısır döngü artık çalışanları da bu çarkın içine itmektedir. Halliyle bu durumdan hisse çıkarmaya çalışanlar bu yolla kendilerine toplumsal bir konumda sağlamaktadırlar. Hatta

sıradan basit işlerde dahi işlemleri zorlaştırarak bu süreci gerçekleştirmektedirler. Bu görüş ve tespitlere dayalı olarak yukarıda Şekil 1’de sunulan vatandaş kurum arası ilişki biraz daha farklı bir hale bürünmektedir. Bu durumun Şekil 2’deki gibi somutlaştırabiliriz. Şekilden de anlaşılacağı üzere kamu görevlileri birer aracı konumuna gelmiş durumdadırlar.

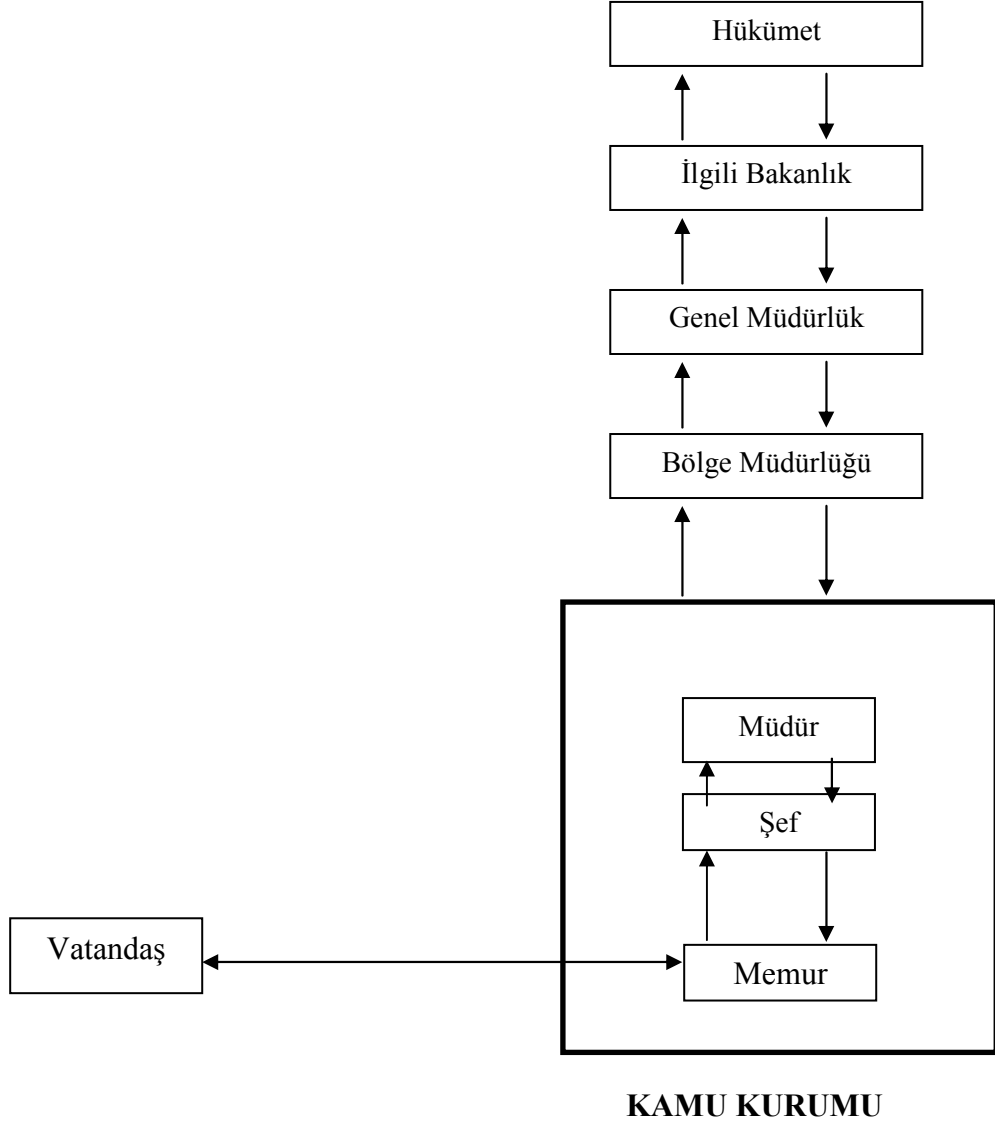


Şekil 2. Kamu Örgütü, Vatandaş ve Aracı Kişi ilişkileri

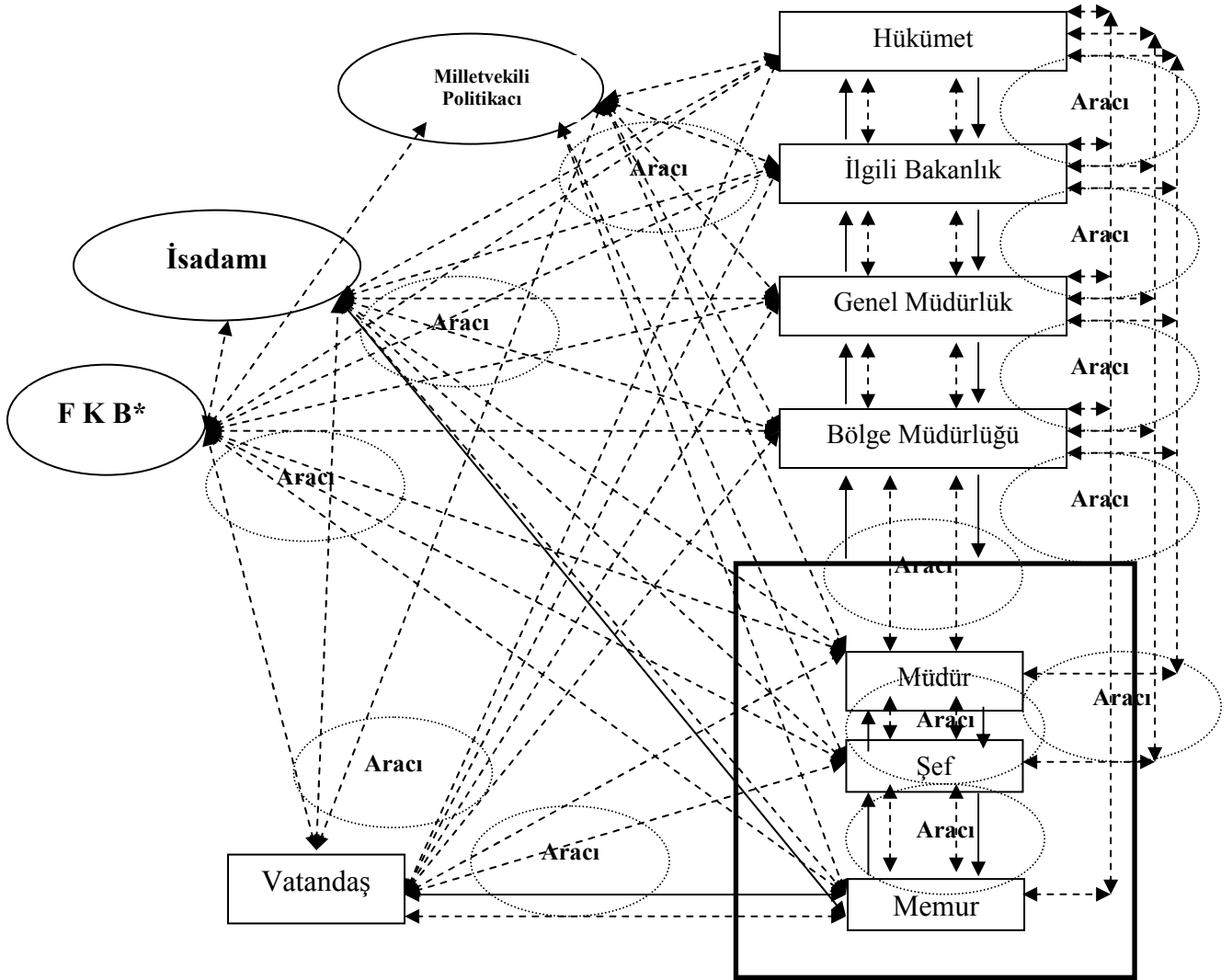
Not: (Düz çizgiler formel ilişkiyi, kesik çizgiler ise informal ilişkiyi göstermektedir. Koyu çizgiler ise yakın ve tanıdık yoluyla vatandaşın kamu kurumuyla ilişki yapısını ortaya koymaktadır. Şekilde A ile ifade edilen kişi kurum elemanı, farklı bir kurumun çalışanı ya da herhangi biriyle bir bağı ve ilişkisi bulunan üçüncü bir şahıstır. Aracı konumundadır.)

Şekil 2’de de görüldüğü üzere A şahsı kurum ile ya da kurum çalışanları ile herhangi bir şekilde bir bağı olan konumdadır. Bu bağ eş-dost akraba-hemşeri ya da siyasal bir bağ olabilir. Bu ilişki üçgeninde vatandaş işini görmekte kamu görevlisi borcunu ödemekte ya da alacağını tahsil etmektedir. Bu işlem de en karlı çıkan ise A şahsıdır. Bir yandan borcunu öder ya da alacağını tahsil ederken diğer yandan borç vermekte ama aynı zamanda toplumsal itibarını da yükseltmektedir. Buradaki ilişki maddi olmayan yolsuzluk olarak adlandırılacağı için kişi direkt olarak maddi bir çıkar sağlaması. Ama ondan daha geçerli bir kazanca sahip olur. Adına referans dense de bu olay başlı başına kayırmacılıktır. Maddi içerikli olmadığı için yapotizm, kronizm ve partizanlık olarak bu ilişkiler adlandırılabilir. Aşağıda görülen Şekil 3’de ise herhangi bir işlemin yukarı Şekil 1’de görülen en basit anlamıyla ideal tip ilişki durum gözlenebilmektedir. Bu başlık altında öne sürülen iddia ve ifadelere dayalı olarak ise aslında var olan kamu kurumu ve vatandaş ilişkisi ise Şekil 4’de çok açık olarak görülmektedir.

Şekil 3: Hizmet Talebinde Bulunan Vatandaş Açısından Kamu Kurumunun İşleyiş Şeması (İdeal Model)



Şekil 4: Hizmet Talebinde Bulunan Vatandaş Açısından Kamu Kurumunun İşleyiş Şeması (Mevcut Durum)



* Farklı Bir Kurum Bürokrati

KAMU KURUMU

Not: Sürekli çizgiler ideal ilişkileri, kesik çizgiler informel ilişkileri göstermektedir.

Şekil 4'ten de anlaşılacağı üzere kamusal alanda işlemlerin yürütülebilmesi için farklı yollar ve ilişki kanalları diyebileceğimiz yollar kullanılmaktadır. Özellikle statü kazanımının farklı getirilene bağlı olarak kişiler bu kanalları azami ölçüde kullanmakta ve bürokratlar da kullandırmaktadırlar. Bu durumda hemen her statüye sahip olan toplumsal aktörler bu alışveriş ilişkisi denebilecek yapı içerisinde borç-alacak muhasebesi yapar durumdadırlar. Bu ilişkiler sisteminin içerisinde hemen her kademe ve mevkiyle ilişkileri bulunan araçlar da söz konusudur. Bu araçlar gerek toplumsal prestij sağlamak ve uzun vadeli farklı amaçlara hizmet edecek beklentiler sebebiyle gerekse rüşvet vb yolsuzluk şekilleriyle bu ilişkiler sistemi içerisinde yer almaktadırlar.

4.4.2. Referans Olunmadığında Alınan Tepkiler

Yukarıdaki başlık altında kamu görevlilerinin kendi kurumları ya da başka kurumlara yakınları için referans olma durumları incelenmiştir. Kamu görevlilerinin bir şekilde bu sürecin içerisine dâhil oldukları görülmektedir. Toplumsal zorunluluk gereği ya da işlemlerin basitleştirilmesi için bu yola başvurulmaktadır. Aynı zamanda kişiler bu ilişkilerini kullanmak için toplum tarafından adeta zorlanmaktadır. İşte bu başlık dâhilinde kamu görevlilerinin böylesi taleplerde karşılaştıkları durum ve referans olmama durumlarında aldıkları tepkiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

H.Y. (Yaş 27, Şef): *yapılabilecek işlere elimden gelirse referans olurum. Ama zorunluluklar ve günümüz şartları ister istemez başkaları için ya da kendimiz için tanıdıklardan böylesi taleplerde bulunmayı zorunlu kılıyor. Burada da değerlerimi ön plana alır ve ona göre tavrımı belirlerim. Olmayacak işleri geri çevirmem halinde gelecek tepkilere aldırış etmem. Bu durumda kişiler isterse benim için “ ne işe yarar, beceriksizin biri “ desinler, benim vicdanım, değerlerim ve doğrularım önemlidir.*

H.E. (Yaş 33, Memur): *olmayacak işlere olumsuz cevaplar verdiğimde tepkiler almışumdur. “ geldim işimi yapmadın “ gibi çok cümleler duydum. Ama yapılacak bir iş olsa kimseye bunu söyletmem, gerekirse onun yerine ben kuyruğa girerim ama kimseye öncelik ve kayırma hakkı tanımam. Bunun içinde varsın bana iş-görmez desinler. Bir diğer kanıda şudur; “ yapılmayacak iş yoktur ama yapmak istemedi “. Sanki benden borç para istenmiş gibi ve burası da benim babamın dükkânı gibi devleti kendisine köle edeceğim. Ama şunu söylemeden de geçemeyeceğim. Kurumlar öyle bir hal almış ki normal süreci takip etmek isteseniz de sizi birilerini bulmaya zorluyorlar. Bizler de mecbur kalıyoruz. En azından bir hastane de artık zorunlu olarak eleştiresek de bizde yapıyoruz.*

H.Y. (Yaş 40, Müdür): *yakın çevremden ve tanıdıklarımın bu anlamda hiç olumsuz tepki almadım. Çünkü çevrem bilir ki bir iş olsa hiç düşünmem yaparım.*

İ.G. (Yaş 42, Müdür): *Öncelikle şunu söyleyeyim ki bu taleplerin sebebi görevlilerin işlerini yapmamasıdır. Ama eminim ki işini yapanlar dahi olsa çevrenizdekiler sizden böyle bir talepte bulunacaklardır. Olmaz işler için talepler gelmiştir. Ret edince de dışlanmaya varıncaya kadar tepkiler almışumdur. Herhangi kuruma gittiğim zaman da*

kendimi karşımdakinin yerine koyar ve olmaz diyorsa güvenir çeker giderim. Kendimi de üzmem.

S.U. (Yaş 39, Memur): Çalıştığım kuruma ve talepte bulunacağım arkadaşına ve çalıştığı kurumuna zarar vereceği her işi reddederim. Bu bakımdan iş yapamadı diye çok tepkiler almışımdır. Ama pek de bu konuda düşündüğüm söylenemez. Beni tanıyanlar haksız iş yapmayacağını bilirler ve ötesindekiler de istediğini düşünebilir.

Bu tanıdık arama işi öyle bir hal almış ki artık bir kurumda tanıdığınız olmayınca ikinci sınıfa düşüyorsunuz. Bu gibi durumlarda tanıdık aramak yerine süreci izleyince işleriniz gayet güçleşiyor. Bazen tanıdık arıyorsunuz ki bu sizin hakkınız. İşte bulamayınca o zaman çok kötü hissediyorum ve isyan edecek gibi oluyorum.

Ş.Ç. (Yaş 43, Müdür): Yakınlarımdan bu taleplerine karşı olumsuz cevap verdiğim zamanlarda ciddi tepkiler aldım. Bu gayet doğal, çünkü insanlar sizi devlet kademesinde bulmakla her şeyin hâkimi sanıyor. Ama pek umursamadım. Hatta bir defasında “iş yapamayacaksan neden orda oturuyorsun. Bir işe yaradığın yok” cümlesini dahi duydum.

M.Ş.A. (Yaş 50, Memur): Bulduğunuz konum itibariyle uzak-yakın çok kişiden talepler alıyorsunuz. Ben bunlara haklarını anlatarak ve nasıl yapmalarını öğreterek yardımcı olmaya çalışıyorum. Çünkü birçoğunun işleyişlerden ve haklardan haberleri yok. Bu durum öyle bir hal almış ki haklı olsa dahi, sıradan bir iş olsa dahi birilerini araya koymak onlar için önemli görünüyor. Ama bunun altında yatan asıl sebep bürokrasinin kasıtlı olarak bundan pirim sağlamasıdır. Benim anlatma ve öğretme yoluna gitmem çok fazla olumsuz tepkiler almama sebep olmuştur. Ama yine de tavrımı değiştirmem. Çünkü insanlar haklarını almayı bilmeliler.

S.Y. (Yaş 58, Müdür): Şartlar birilerini arama, birilerini tanıdık bulma ihtiyacını ortaya koyuyor. Devlet dairelerinde herkese eşit muamele yapılmadığı için bu eşitlik sağlamada gerekli oluyor. Bu anlamlarda çevremden gelen taleplere cevap vermeye çalışıyorum ama olmayacak işe de talep edenlere anlatıp ikna etmeye çalışıyorum.

Görüşmelerden anlaşılacağı üzere kişileri bu yola toplum zorlamaktadır. İşleri yapıldığı zaman tavır alır, ağır sözler söyler ve hatta dışlayarak onları bir anlamda kendilerinin de zarar gördüğü bu kısır döngüye çekmek isterler. Ama bu anlamda daha da zarar verdiklerinin farkında değillerdir. Bu olguyu birebir yaşayan kamu görevlileri artık

bunun toplum tarafından bir gereklilik ya da normal bir davranış olduğunu düşünmektedirler. Ama bunu kendi içlerinde zorunlu olarak yapsalar da çözüm değil çözümsüzlük olarak değerlendirmektedirler. Büyük çoğunluğu toplum içerisinde birilerinin çıkar sağlamak amacıyla geliştirdiği bu eylemlerden minimum düzeyde ve artık doğal hakkı olarak görülmeyeni talep sahiplerine verebilmek açısından olaya müdahil olabilmektedirler.

Bazı kamu görevlileri bu araçlar olmasa ya da talepler kesilse bu olaydan rant sağlayacak kişilerin ve ortamların ortadan kalkacağı ve herkese aynı şekilde davranılacağı şeklinde düşünmektedirler. Bir diğer nokta ise kamu görevlilerinin bu taleplere cevap vermeye çalışırken aslında bürokratik yapının vatandaşın elinden alınmış olan kapı arkasındaki hakkını ona vermek olarak değerlendirmektedirler. Bu bir bakıma doğrudur. Kamu görevlilerinin de belirttiği üzere kurumlar arasına belli konum işgal edenler ve üst konumlara gelenler tüm kamusal hakların kendi tekellerinde olduğunu sanmaktadırlar. Böyle olunca da diğerleri ya da ötekileri bu hakkı elde etmenin alternatiflerini geliştirmişlerdir. Bu anlamda kendilerine yapılmış olan bir eylemin intikamını alırcasına her fırsatta kurumları kendi çıkarlarında yönetmektedirler.

Bir yanıyla informel ilişkilerin ortaya koymuş olduğu bu kayırma olgusu kurumsal yapıyı genele hizmetten alıkoyarak zarara uğratarken, bir diğer olumsuz yanıysa iyi niyetli ya da farklı şekilde taleplere cevap vermeye çalışan kamu görevlilerinin de toplumsalın içinde dışlanmışlığa uğratmakta. Psikolojilerini bozmakta yani dolaylıda olsa kuruma olumsuz bir yansımalarda bulunmaktadır.

Diğer bir husus ise, referans talebinde bulunanların içine düştükleri psikolojik durumdur. İfadelerden de anlaşılacağı üzere; tüm toplum en basit işlerinde bile kendilerine aracılık edecek refere olabilecek kişileri arar hale gelmiş durumdadırlar. Böylesi bir referansa sahip olamayanların işlerini halledemeyecek hissine kapıldıkları ifade edilebilir. *Aracı sendromu* bu noktada dile getirilebilecek önemli bir tespittir.

4.4.3. Kayırmaların Önlenebilmesi

Kurum işlemleri bazıları için çok hızlı ve çok kolay olurken diğerleri için bir o kadar karmaşık ve yavaş yürümektedir. Bunun sebebi de aslında soyut bir kavram olarak bürokrasiye atfedilmektedir. Ama bürokrasiyi işletenler kamu görevlileridir. Dolayısıyla bu

işlemlerin hızlı ya da yavaş yapılması bürokrasin değil bürokratların elindedir. Çünkü istenildiği takdirde eş-dost için yapılanlar her zaman yapılabilir. Demek ki burada bir çaba eksikliği söz konusudur. Örnek olay 4 de görüleceği üzere istenildiği takdirde birkaç günlük bir işlem 15 dakika gibi bir mucizevî sürede yapılabilir. Bunun genele yayıldığını düşünürsek 15 dakika değil 1–2 saat dahi olsa günlerle ifade edilen işlemlerin ne kadar kısalacağı aşikârdır. Demek ki istenilse yapılamayacak bir şey değildir. Ama asıl sorun herkese kendisi, yakını, eşi-dostu gibi görebilmektedir. Unutulması gereken bir nokta da şudur ki; kişiler bu zora koşmalarla belki mecburen boyun eğdirilse de bu gönüllü bir davranış değil aksine kamu görevlileri hakkında olumsuz kanaatlerin yığılmasıdır. Bu yığılmaların nereye kadar gideceği ve ne sonuçlar doğuracağı kestirilemez. Toplumsal anlamda bu yığılmalar sonucu hiç de hoş olmayan şeyler sebebiyet verebilir. Kamu görevlilerinin olaya bakış açısı ve çözüm hakkındaki düşünceleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir.

S.B. (Yaş 40, Şef): *İstenilse herkes için aynı hızda ve kolaylıkta işler yürüyebilir. Bu şekilde bir işlemin sergilenmeyişi kişilerin bencillik ve kişisel beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Kurum içindeki bu türden davranış sergileyenler bazıları tarafından hoş karşılanmayacağından sıkıntılar yaşayabilir. Bu tür kayırmaların ortadan kaldırılması için öncelikle zihniyet değişikliğine gidilmelidir. İnsanlar bu kısır döngüden çıkmak için tek çarenin dürüstçe ve eşitlikçi bir şekilde olacağı gösterilmelidir. Asıl problem siyasi iktidarlardan başlayarak en alt düzeydeki kamu görevlilerinin bu meselede rant sağlamalarıdır. Bunların önüne geçilebilirse çözüm kendiliğinden gelecektir.*

S.Y. (Yaş 58, Müdür): *kurum içerisinde liyakat işlemediği için işin ehli olan kişiler ya da işini severek yapan kişiler pasif haldedirler. Meydan bunların dışındakilere kaldığı için bu kişilerde ganimet toplarcasına sistemi birbirlerine muhtaç hale sokmak da ve bundan çıkar sağlamaktadırlar. Maalesef ehil olmayan kişiler iş başına geldiği için bu durumda çözülememektedir. Liyakat ile gelen kişi kimseye göbek bağı olmadığı için ve de işini bilerek ve severek yaptığı için herkese aynı derece de davranacağı için problemler daha kolay çözülecektir. Şu da unutulmamalıdır ki ehil olan kişi işini diğerlerinden çok daha kısa sürede yapandır.*

İ.A. (Yaş 27, Memur): *Benim kanaatimce bu problemlerin çözülebilmesi için iki yönlü bir çalışma gereklidir. Birincisi devletin atamalardan başlayarak tüm kurum içi*

yükselmelerde dâhil olmak üzere bir düzenlemeye gitmesi ve bunun ardından da toplumsal anlamda bu düzenlemeleri anlatıcı ve bilgilendirici bir yol izlenmesi. Atamalar açısından son zamanlarda bazı gelişmeler söz konusudur. Özellikle KPSS ile atamalar kısmen de olsa nitelikli personelin yerleşmesine imkân sağlamıştır. Bu durum siyasilerin olaya etkilerini azaltmakta ve birilerine karşı borçlu olmamaktadır. Aynı zamanda belli bir bilgi birikimini gerektiren bu sınavlar neticesinde biraz daha bilgili ve işinin ehli kişiler iş başına gelebilmektedir. Bu durum dolaylı da olsa olumlu sonuçlar doğuracaktır. Ama bu kez de kurum içi terfi ve atamalar kişilerin borçlarını siyasilerden ya da tanıdık aracılığıyla bürokratlardan tahsili yoluyla şekillendirmektedir. Her siyasi iktidarın değişmesi ile yeni baştan kurulan kamu düzeni istikrarsızlığı beraberinde getirmektedir. Buda kamu çalışanlarının kendilerini işe yönlendirmelerini değil pozisyonlarını korumaya sevk etmektedir. Kanaatimce siyasiler kamu bürokrasisinde etkili olmaktan vazgeçerse ve liyakat esaslı bir sistem getirirse problem başlangıç olarak çözülebilir. Tabi bu toplumsal olarak da desteklenmelidir.

H.E. (Yaş 33, Memur): *Bu işin bir devlet birde vatandaş boyutu vardır. Devlet liyakat sahibi olanları iş başına getirirse işin ehli olanlar vatandaşın beklentilerini karşılayıp işlerini düzgün yapacaklarından işler çok daha çabuk yürüyecektir. Bu süreç biraz da eşit muamele ile desteklenirse vatandaş bunu görecektir ve tanıdık ya da yakın birini bulmak gibi konularda istenilmeyen tutum ve davranışları göstermeyeceklerdir. Böylece kimseye ihtiyaç duymayacak ve bu tutum ve davranışlarda zamanla azalacaktır.*

H.Y. (Yaş 27, Şef): *bazıları için hızla yapılan işlemler herkes içinde yapılabilir. Bunu sağlamanın yolu çalışanların işlerini yapmalarına bağlıdır. Çünkü çalışanlar görevlerini tam yapmadıkları için vatandaşta bu eksikliği farklı bir yola gidermeye çalışıyor. "Herkes kapısının önünü süpürürse sokak tertemiz olur" sözü en güzel slogan bence.*

M.T. (Yaş 24, Memur): *Bence işin çözümü şunda bunda ya da devlette değil. Asıl çözüm bizlerde. Bizler işimizi tam yaparsak ve vatandaşa zorluk çıkarmazsak olay zaten çözülmüş olur. Neden hep birileri kural koysun bizde uyalım? Şeklinde düşünüyoruz. Beklemek yerine ya da şikâyet yerine çözümü bildiğimize göre uygulamaya başlasak problem çözülecektir.*

Anlaşılabileceği üzere olaya bakış açılarında kısmen farklılıklar olsa da ortak tespitler var diyebiliriz. Olayın içerisinde kısmen taraf olan kamu görevlileri çözüm için en önemli yolun liyakat olduğunu belirtmişlerdir. O halde kurumların belli koltuklarını işgal edenler o koltukların sadece toplumsal itibar sağlamak amacıyla elde etmişlerdir. Bu şekilde düşünenler zaten iş yapmak değil, makam ve mevki elde etme peşindedirler. Hak etmeden bürokratik mevkileri işgal edenler üzerlerine düşen işleri yapamadıkları gibi kuruma zararda verebilmektedirler. Bu anlamda kurumların yukarıda ifade edildiği üzere siyasilerin müdahalelerinden uzak bir şekilde düzenlenmesi gerekir. Buradaki siyasi müdahale iktidar erkinin yönetimi yönlendirmesi yolu değil en küçük işlere varıncaya kadar iktidar gücünü kullanmaya çalışan hükümet dışı siyasi baskı gruplarıdır.

Kurum içi ya da kurum dışı ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan durumlar ifadelerden de anlaşılacağı üzere, kurumların toplumsal imajına zarar vermekte, referans bulunmadığı takdirde bireylerin öğrenilmiş acizlik sendromu içerisinde kendilerini bulmalarına sebep olabilmektedir.

Son yıllarda sağlık sektöründe yapılmış olan bazı düzenlemeler bu olumsuzlukları önleyici niteliktedir. Önceleri belli sosyal güvenlik kurumlarının belli sağlık kuruluşlarını seçme zorunlulukları 224 sayılı “Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun” ve 01.08.1998 tarih ve 23420 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Hasta Hakları Yönetmeliği” nde belirtildiği üzere ortadan kaldırılarak kişilerin doktor ve hastane seçme hakkı tanınmıştır. İşte bu durum kişilerin kuruma müracaat ederken tanıdık birilerini bulmaya ihtiyaçları kalmamıştır.

Benzer şekilde birçok kurumda liyakat sistemi olmasa da puanlama sistemi getirilmiş olması kişilerin puanlarına göre atanmalarını ve kimseye karşı bir sorumluluk ile borçlanma hissi taşımamadan daha rahat hareket edebilmelerini sağlamıştır. Yukarıda belirtildiği üzere 9 Ekim 2003 tarih ve 4982 sayılı kanun ile bu çerçevede bazı düzenlemelere gidilmektedir. Bu şekilde örgütlerin dışı kapalılığı ve örgüt çalışanlarının vatandaş üzerindeki egemenliği kırılmaya çalışılmıştır denilebilir. Ayrıca tasarı halindeki bazı düzenlemelerde bu çabaların bir devamı olma niteliğindedir (<http://www.haber10.com/haber/84733/>).

4.5. ATAMA, TAYİN VE TERFİLERDE İNFORMEL İLİŞKİLERİN YERİ

Kamu kurum ve kuruluşlarında personel ihtiyaçları kurumsal yapının gerek duyduğu nitelikteki personel sistemi ile giderilir. Burada biçimsel olarak ifade edilen şey ‘işe göre adam’ anlamına gelmektedir. Yani işin yapılması için ihtiyaç duyulan niteliklere sahip kişilerin bu kadrolarda istihdam edilmesidir. Arzulanan, niteliksel anlamda personel istihdamını ön görür. Ama ülkemizde bu durum nitelikten çok niceliğe dayalı olarak yürütülmektedir. Bir anlamıyla kişinin donanımı ve bilgisi değil kişiye yönelmiş bir personel sistemi söz konusudur. Kamu hizmetlerinde kurumun amacı çerçevesinde yapılanmalar değil ‘adama göre iş’ düşüncesi ile hareket edilmektedir.

Ülkemizde bir siyasi iktidar değiştiğinde, deyim yerinde ise ‘tüm kamu kuruluşlarında odacıya kadar değişir’ deyişi abartı da olsa bir gerçeği yansıtmaları açısından önemlidir. Belki bu kadar değil ama öncelikle üst düzey idarecilerin yeni gelen iktidarın bazı gerekçeleriyle ‘merkeze çekilme’ olarak bilinen bazı uygulamaları aslında kendi siyasal çevrelerine yer açma amacı taşımaktadır. Bu durum da devlet hizmetlerinde küçümsenmeyecek düzeyde bazı aksamalara ve hatta yapılan bazı projelerin aksamasına sebep olabilmektedir.

Her gelen iktidarın tepeden aşağı tüm kadroları değiştirmesi yakınlarına sahip çıkma dürtüsüyle alakalı olarak informel bir kimlik yansıtmaktadır. Bu durum geleneksel bağların a da informel ilişkilerin olumsuz etkisi, yıkıcı yüzüdür.

Burada ifade edilmeye çalışılan; literatürdeki nepotizm, kronizm ve partizanlık kavramlarını gündeme getirmektedir. Nitekim son zamanlarda bazı düzenlemeler yapılarak kamu kadrolarındaki istihdamlar siyasilerin, üst düzey bürokratların ve diğer kamu çalışanlarının sosyal ilişkilerine dayalı olarak eş-dost, tanıdık, akraba ya da aynı ideolojiye-siyasi düşünceye- sahip olaya dayalı istihdamların önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 48. maddesinde belirtildiği üzere “ ... İçişleri Bakanlığı’nca belirlenecek norm kadro sistemine uygun olarak yazı işleri, hesap işleri, fen işleri, zabıta ile gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimleri ve diğer birimlerden” oluşacağı ifade edilmektedir. Böylece İçişleri Bakanlığı belediyelerin özelliklerine göre belediye idaresinin norm kadrosunu belirleyecektir. Bu norm kadro sisteminin yerel düzeyde belediyeler tarafından uygulanılmaya başlaması yukarıda

belirtilen siyasi ya da kişisel rant amacına dayalı olarak kadrolaşmaların ve istihdam oluşturmaların önüne geçilmiş olunacaktır. Bu gelişme kamu kuruluşlarının personel atamaları için getirilmiş olan KPSS sisteminin benzer bir uygulamasıdır.

Bu başlık altında kamu görevlilerinin atama, tayin ve terfi işlerinde ne tür yolları takip ettikleri, bu şekildeki atamaların kurum açısından ne tür problemler yarattığı ve iktidar gücünün değil siyasilerin (hükümet dışı) etkileri üzerinde durulmuştur.

4.5.1. Kamu Kurumlarında Atama, Tayin ve Terfi Yolları

Yukarıda belirtildiği üzere kamu kuruluşlarında istihdamlar belirli düzenlemeler yapıncaya kadar siyasi ya da kişisel ilişkilere dayalı olarak gerçekleştirilmekteydi. Bu durumun kamu görevlileri tarafından nasıl gözlemlenip, ne şekilde algılandığına dair görüşlerin şu şekilde tespit edilmiştir.

A.Y. (Yaş 48, Memur): *Bana göre devlet dairelerinde liyakat falan işlememektedir. Adamınız ya da siyasi gücünüz varsa işte bulursunuz, istediğiniz yere tayinde olursunuz ve hatta yeterli belgeniz varsa istediğiniz kadar terfi de alırsınız. Tamamıyla yok değil ama çalışmak veya işini tam yapmak ile her zaman terfi alınmıyor. Tabiri caizse **dayınız** var ise her şeye ulaşabilirsiniz. Dayınız güçlü bir insan olabilir, zengin biri olabilir, üst düzey bir bürokrat olabilir, milletvekili ya da bakan olabilir. Ama dayınız yok ise siz çok yavaş ve çok uzun bir yol takip edersiniz.*

A.G (Yaş 40, Şef): *Birçok devlet dairesinde iş sahibi olmak ya da terfi almak kanunlar dâhilinde değil de kişilerin ikili ilişkilerine göre olmaktadır. Ama bu her zaman için böyle değildir. Buradaki asıl sorun ise kısmen de olsa çalışanların haklarını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Bir kadro için gerekli donanım ve niteliklere sahip iseniz yargı yolu açıktır. Eğer liyakat sistemi işletilmiyorsa hak arama yolu bunu çözer. Ama görün ki bu tür uygulamaların ya da yargı unsurlarının işin içine girmesini hiç kimse arzu etmez. Kendi kurumum da çalıştığım süre zarfında birçok siyasi dönemler geçirdim. Ufak tefek değişiklikler yapılmaya kalkılsa da hakkımı kimse gasp edemedi. Bunu birazda işimin gereklerini yapmama bağlıyorum.*

G.Y. (Yaş 44, Memur): *Liyakat asla yok. Kişiler adamı varsa işini yapabiliyor. Herhangi bir kadroya her yönü ile layık olanlar artık adam aramaya bir siyasi bulmaya çalışıyorlar. Hak eden de etmeyen de, iş bilende bilmeyende bu yolu tercih ettiğinden ya da*

etmek zorunda kaldığından liyakat sadece yıllardır söylenen bir söz olarak kalmıştır. İş bilmek değil para, mevki, gibi bir güç sahibi olmak yetiyor.

Y.C. (Yaş 45, Müdür): *Siyasi iktidarların değiştiği dönemleri düşünün. Hemen devlet kurumlarının en tepesinden başlayarak sistemli bir şekilde tüm kadrolar değişmeye başlıyor. Hatta öyle bir durum alıyor ki en alt birimdeki odacının bile yerinin değişiyor olduğunu ifade etmek abartılı bir iddia değildir. Bunun gerekçesi olarak da uyumlu çalışma gerekçesi öne sürülüyor ve kendi yandaşları getiriliyor. Bu durum son zamanlarda artık siyasi yandaşlıktan da öte bir hal almıştır. Artık siyasi yandaşlık anlamında kimin kim olduğu birbirine karışmıştır. Bunun yerine farklı güç odakları yer almıştır. Herhangi bir kuruluştaki bir konumu hak eden bir kişi de hakkını almak için bir şekilde bu yolu tercih etmektedir. Gerçi son zamanlarda yapılan düzenlemeler atama noktasında bunun önünü kesmişse de tayin ve terfiler yine bu şekilde yürütülmektedir. Böyle olunca da devletin herhangi bir kurumundaki ihtiyaç göz ardı edilmekte kişiye özel uygulamalar yapılmaktadır. Bu da amacı hizmet olan kuruluşların bitirilmesi anlamına gelir.*

H.K. (Yaş 50, Müdür): *Geçmiş yıllara kadar özellikle atamalarda siyasilerin etkisi tartışılmazdı. Ama yeni çıkarılan düzenlemeler bunların önüne geçmiş durumdadır. Fakat yine tayin ve terfiler açısından siyasilerin gücü tartışılmaz derece de yüksektir. Bazı kurumlarda ise personelin özellikle tayinlerinde puanlama sistemi dikkate alındığı için bu sistemde etkisini yitirmektedir. Örneğin; milli eğitimin içerisindeki tayinlerinde bu puanlamalar dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Bir otomasyon dâhilinde gerçekleştirilen bu işlem süreceki kişilerin müdahalesini engellemekte ve bir anlamda kayırmacılıkların önüne geçmiş olunacaktır.*

M.T. (Yaş 55, Müdür): *Özellikle kurum içlerinde belli terfiler yandaşlığa göre şekillenmektedir. Yapılan düzenlemeler bana göre sistemin aksaklığından kaynaklanan eksikliklerin gidermekle beraber asıl olanın yasal eksiklik değil bunları farklı yorumlamalar dâhilinde çıkarları doğrultusunda kullanmalara dayanmaktadır. Yani yasaların hatası değil, uygulayanların çıkarları doğrultusundaki hataları söz konusudur. Yeni yapılan uygulamalar bana göre bu şahsi ve keyfi uygulamaların önüne geçilme amacı gütmektedir.*

K.C. (Yaş 55, Memur): *Tayin-terfilerde kayırma ve siyasi referans o denli kullanılır hale gelmiştir ki normal şartlarda kimsenin gitmek istemediği bölgelere bile tayin talep edildiğini siyasi referans istenmektedir. Yani birileri için sürgün olarak sayılabilecek bir yere atanmak isteyen bir kişi illaki birilerini araya sokmak zorunda kalmaktadır.*

M.T. (Yaş 24, Memur): *Atamalardan KPSS gibi bir sistemin getirilmiş olması olayı biraz çözmüş olmakla beraber tayinlerde yine etkili olmaktadır. Öyle ki özlük hakkınız olan bir mazeretle tayin isteminiz de bile siyasi referans ile üst düzey bürokrasiden birilerinin olaya dâhil olması gerekmektedir.*

H.E. (Yaş 33, Memur): *Tayin ve terfi için adamınız olması lazım. Olmazsa yapamazsınız. Daire içindeki basit bir işlem için dahi milletvekilleri araya sokulur. Liyakatin kullanıldığını pek görmedim.*

A.T. (Yaş 25, Memur): *Açıktan atama da şuan fazla torpil yok ama tayin ve terfi de halen daha işliyor. Kurum için de adamın ya da dayın oldu mu işin çok kolay. Liyakat Hak getire yok ki.*

Ş.Ç. (Yaş 43, Memur): *Liyakat yerine siyasi şekillenme söz konusudur. Bir de çevre genişliği diye bir durum var ki bu da çok çıkar çerçevesindeki ilişkileri yansıtılmaktadır. Bunlarda kurumun berbat derecede etkileyen unsurlardır.*

S.B. (Yaş 40, Şef): *Dayın oldu mu işin yürür. Bu sebeple siyasi faktör çok etkilidir. Liyakat ancak %10 oranında etkilidir. İş bilmeyen çok atamalar olmuştur.*

Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere kurumsal yapılar içerisinde liyakat sisteminin işlemediği var olan kanunların ve yasal düzenlemelerin yeteri kadar işlemediği ve bu yasaların açıklarından yararlanarak keyfi uygulamalara gidildiği görülmektedir. Bu uygulamalar belli kurumlar başta olmak üzere düzenlemeler ile engellenmekle beraber etkili faktörün siyasi faktör olduğu örneklem grubumuzdaki kişiler tarafından belirtilmiştir. Siyasilerin yanı sıra belli güç odaklarının da etkili olduğu ifade edilebilir. Kurumsal yapıların üst düzey bürokratları ve belli ekonomik gücü olanlar bu anlamda sayılabılırler. Özellikle personel alımlarında son yıllarda getirilmiş olunan KPSS gibi sistemler kayırma olgusunu tayin ve terfi alanlarında kendini göstermesi ile sonuçlanmıştır. Yine bazı

kurumların bu konu hakkındaki düzenlemeleri bu olguyu da zamanla en düşük düzeyde etkiye sahip hale getirecekleri ifade edilebilir.

Tasarı halinde olan “360 Derece Performans Değerleme Sistemi” (Sabuncuoğlu, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm) gibi yeni uygulamalar bu gibi kayırmalara da zamanla ortadan kaldırılabilecek gibi düşünebiliriz.

Burada belirtilmesi gereken bir hususta yönetmelik ya da yasalarla düzenlemelerin belki yapılan bu kayırmacılığı engellemede bir metod olacağına düşüncesiyle beraber asıl çözümün görüşmelerde de belirtildiği üzere kurumun ve onun bağlı olduğu hükümet biriminin kendi iç denetimi ile sağlanmasıdır.

Görüleceği üzere kamu kurumlarındaki atama, tayin ve terfilerde sosyal anlamda ilişkilerin çok etkili olduğunu iddia edebiliriz. Özellikle siyasi kimliği olan kimselerin bu ilişkilere bağlı olarak kurumsal yapılara olumsuz etkilerinin olduğu söylenebilir. Öyle ki; bir kurum içerisinde çalışma ve performansı ile hak ettiği konumu elde edemeyen kişi dahi bu hakkını elde etmek için bu informel yolu kullanmak zorundadır. Atamalarda bu siyasal ilişkiler ağı sadece birilerini kayırarak hak etmediği halde o kadrolara istihdam edilmekle beraber hak edenler ise bu sistemin çarklarına zorunlu olarak dâhil edilmektedir. Burada da vatandaşların kamu kurumlarında talepleri hususunda olduğu gibi atama, tayin ve terfilerde de informel ilişki yolu kullanılarak borç-alacak süreci işlemektedir.

Medyaya yansıyan ve kamera objektiflerine takılan meclis içi milletvekilleri arasındaki ilişkiler sürecinde atama ve tayinler için dolaşan pusulalara denk gelmişizdir. Milletvekilleri asli görevleri olan yasamadan çok iş takipçiliği, aracılık ve tayin-terfi merkezi gibi görev yapmaktadırlar. Bu durum milletvekilinin geldiği bölgedeki kişilere olan borcunu ödeme şekli olarak görülebilir. Aynı zamanda da işlevini yaptığı kişi ya da grubu da bir anlamda borçlandırmaktadır.

4.5.2. Kurum İçi İformel İlişkilerin Tayin ve Terfiye Etkisi

Araştırmanın uygulama aşamasında örneklem grubumuzdaki kamu görevlilerine bir senaryo dâhilin de şu soru sorulmuştur: “ Kurumunuzda bir kadroya terfi konusunda iki personeliniz arasında karar vermek zorunda kalırsanız size yakın olanı mı, kalifiyeli olanı mı alırsınız? Hangi ruh haliyle karar verirsiniz?”. Bu soruya verilen cevap kamu

görevlilerinin yukardan beri anlattıkları kayırma olgusunu içerisinde ne kadar olduğunun tesbiti ile beraber bu konu hakkındaki sosyal gerekçelerini tespit etmek amaçlanmıştır.

M.M. (Yaş 54, Şef): *Açıkça söylemek gerekirse kalifiyeli eleman almak gerekir. Bu şekilde vicdanımda rahat eder. Ama duygusal açıdan ise yakınınızı tercih konusunda zorlanırsınız. O kişi ile olan bağlarınız ve çevrenizden gelen baskılar sizi buna zorlar. Yakınınızı aldığınız zaman göreceğiniz takdir belki vicdanı açıdan çekeceğiniz ızdırabı bastıracaktır. Ama şunu da düşünmek gerek; diğerinin yerinde olsam ben ne yapardım! Sanırım doğru olan ki vicdanının sesini dinlemek. Yakınım olan kişinin kalifiye olmayışının sorumlusu olarak kendimi görürüm.*

U.Ç. (Yaş 44, Memur): *İş yerimizde çalışacak olan birisi isterse işleri çabucak kavrayabilir. Bu yüzden ben yakınımı tercih ediyorum. Kısa sürede diğeri ile aynı düzeye gelir. En azından yakın kimse ile olan iş uyumum daha yüksek olacağından kurumunun daha verimli olacağını düşünüyorum.*

S.B. (Yaş 40, Şef): *Kurum içinde birileriyle yakın ilişki içerisinde isen elimden geldiği kadar onun işinde kalifiye bir kişi olmasını isterim. Ama böylesi bir durumda tercih ne kadar zor olsa da işlerin yürümesi ve kurumun verimli olabilmesi için kalifiye olanı tercih ederim. Çünkü belirtilen konumun alınacak kişi yetişmiş olmalı ve işleri yapmak isterken yeni bir problem ortaya konulmamalıdır. Problem ise kalifiye olamayan bir kişinin daha fazla aksaklık yaratacağıdır.*

S.Y. (Yaş 58, Müdür): *Böylesi bir durumda sıralama her şekilde ve durumda önce kalifiye olan ve sonra da elbette ki yakınımıdır. Eğer bilgi ve donanımları eşit diye sorsaydınız hiç tereddüt etmeden yakınım derdim.*

E.D. (Yaş 30, Memur): *Kısa bir şekilde şöyle diyeyim çalışanı alırım.*

İ.Y. (Yaş 27, Memur): *İşin mahiyetine göre karar verirdim. Eğer kadro vasıfsız bir eleman gerektiriyorsa yakınımı alırım. Ama aksi halde diğerini tercih ederim.*

M.Ş.A. (Yaş 50, Memur): *Kamu personelinin alımında kurallar bellidir. Bu kurallar belli kriterler ortaya koyar. Siz bu kritere uygun kişi almadığınız zaman kendi iç dünyanızda zaten çelişkiye düşersiniz. Ama amaç adamı işe almak ise zaten bir şey fark etmez. Bunun haricinde eğer kişilerin uygulanacak derecelendirmelerinde puanları aynı*

ise ya da yakın ise hiç tereddütsüz yakınım olanı tercih ederim. Aksi halde bunun vicdani faturasını kaldıramam.

Ş.Ç. (Yaş 43, Müdür): İşi ehline vermek gerektiğini düşünüyorum ama tanıdığım ile olan ilişkilerim duygusal olarak hareket etmeme sebep olur. Tercih etmek zorunda kalabilirim. Alınacak kişi için vasfına göre pek önemli değilse hiç kuşkusuz tanıdığımı alırım. Çünkü çevre tarafından suçlanan ya da dışlanma korkusu beni bu seçeneğe iter.

İ.G. (Yaş 42, Memur): Tercihimi söylerken riyakârlık ettiğimi düşünebilirsiniz ama bunu beni tanıyan yakın çevreme de sorsanız benim adıma aynı cevabı verirler. Kardeşim bu devletin işi babamın çiftliği değil kaldı ki babamın çiftliği olsa daha ince eler ve sık dokurum. Ben kalifiyeli adam alırım. Yakınımda kendini yetiştirsin.

A.T. (Yaş 25, Memur): Tercihimde kişinin kafama uygun olanını tercih ederim. Çünkü birlikte çalışmam daha kolay olur ve iş verimi de artar.

M.T. (Yaş 24, Memur): Bizim problemimiz aslında bu. Doğruluk ve dürüstlükten bahsederiz ama böylesi bir tercih önümüze gelince sudan gerekçeler sunarak kendimizi doğru göstermeye çalışırız. Olayı dışarıdan bir kişi olarak sorsanız inanın yüz kişiden doksan dokuzu dürüstlükten dem vurup elbette kalifiye olanı seçeceklerdir. Gerçekten olması gerekende budur. Ama sorduğunuz kişiyi yetkili kılınca senaryo da olsa kişiler bir an için tereddütte kalmaktadır. Bence bu tereddüt az önce verdikleri cevap ile çelişkiye düştüklerindedir. Sözün özü kalifiyeyi seçeceksiniz kardeşim.

M.T. (Yaş 55, Müdür): Senaryonun içerisinde zaten kriteri koymuşsunuz. Burada farklı bir cevap vermek bence samimiyetsizliktir. Çünkü kalifiye olan dururken diğerini tercih edeceğini söylemek yani doğruyu söylemek birçok kişi için zordur. Kısacası şikâyet ediyorsak şikâyet edilmemek için ve şikâyetlerden kurtulmak için bunu biz kendimiz yapmayacağız. Olumsuzluklardan şikâyet edip ona sebep olacak duvara bir taş koymak çok anlamsız.

A.E. (Yaş 43, Şef): Yakınımı alabilmem için arada çok yakın farlar olması gerekir. Aksi takdirde bunu vicdanıma anlatamam. Yakınlarım en fazla sitem edeceklerdir. Ama zamanla anlayacaklardır. Fakat vicdanımın bunu anlatmam ve ikna etmem güç.

G.Y. (Yaş 44, Memur): Aynı iş yerinde çalışacağım için yakınım olanı tercih ederim.

Kamu görevlilerinin yukarıdan beri anlatıla geldiği üzere kurumsal yapılardan ve aksaklıklardan dert yandıkları ve memnun olmadıkları görülmektedir. Yapıların içerisinde bulunduğu siyasi ve benzeri durulmadan oluşmuş durum onarılın tesbiti ile kurumun işlevliğini de sona erdirmektedir. Çoğu informel ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kayırmaların kurumlar için ciddi bir problem olduğunu kabul edip söylemektedirler. Ama ortaya çıkan bir senaryo dâhilin de kendilerine sorulan bu kritik kararlı soru aslında onların iki görüş açılarını ortaya koymuştur. Tayin ya da terfi için siyasilerin etkilerini eleştirel bakışlarını aktardıktan sonra kamu görevlilerinin tercihlerini belirtirken zorlandıklarını görmekteyiz. İçlerinden çok az kısmı net bir şekilde kalifiye elemanı tercih edeceğini söylemiştir. Elli kişilik örneklem grubun içerisinde tavır ve hareketleri de dikkate alınarak 4–5 kişinin böylesi bir ikilemde doğru olanı yapacakları tesbiti sunulabilir. Bunun yanı sıra içtenlikle yakınına alacağını ifade edenler de bu sayı kadardır.

Bahane ne olursa olsun kendini haklı çıkarmak için öne sürülmemelidir. Görüştüğümüz kişiler yukarıdaki ifadelerden de görüleceği üzere aslında doğru olanın kalifiyeli elemanı seçmek olduğunu bilmektedirler. Ama tercih konusuna gelince gerekçe sunulurken şu ya da bu şekilde yakınlarını tercih edeceklerini söyleyebiliriz. İşte doğrunun ne olduğunu bilmek kamu görevlilerinin toplumsal ahlak dünyasını ifade ederken onların tercihleri tam olarak zihniyetlerini ortaya koymaktadır.

Ayrıca verilen cevaplar içerisinde bazılarında da dikkat çekmekte yarar vardır. Şöyle ki kamu görevlileri tercihleri arasından gerekçe olarak çalıştıkları kurum ve ilgili birimi dikkate alarak cevaplamaktadırlar. Doğal olarak bazı birimlerdeki kadrolar adayların kalifiyeli olup olmaması ile alakalı olmayabilir. Hal böyle olunca kamu görevlilerinin tercihleri elbette uyum sağlayacakları kişilerin tercih etme şeklinde ortaya çıkacaktır. Ama genel olarak bakıldığı zaman bu tercihler şunu göstermektedir ki informel ilişkilere bağlı olan kayırma olgusu toplumsal bir hastalık olarak mevcuttur.

4.5.3. Kurum Dışı İformel İlişkilerin Tayin ve Terfiye Etkisi

Yukarıdaki başlık altında kamu görevlileri çalıştıkları kurum içerisindeki kişilerle olan informel ilişkilerine bağlı olarak olası bir terfi işleminde yetkili olarak nasıl bir yol izledikleri konusunda görüşleri verilmeye çalışılmıştır. Böylelikle informel ilişkilere bağlı olarak kamu görevlilerinin nasıl bir tavır içinde olabilecekleri ortaya koyulmuş ve informel

ilişkiler bağlamında ki zihniyetleri açıklanmaya çalışılmıştır. Şimdi ise bunun farklı bir yönünden hareketle bakış açısıyla yine kamu görevlilerinin çalışma zihniyetleri üzerinde durulacaktır. Yukarıdaki başlık altında kurum içi durum ortaya konmaya çalışılırken burada ise kurum dışı informel ilişkilere bağlı olarak kurum içindeki yapılanmalar açıklanmaya çalışılacaktır.

Bürokrasilerde informel ilişkiler sadece örgüt içi ya da kısmen üst yöneticilerce paylaşılan farklı örgütlerin üst yöneticileriyle yaşanmaz. Önemli oranda yaşanan informel ilişkiler, bir yerde bu iç yapılanmaya dayalı olarak ortaya çıkan örgüt dışıyla olan ilişkiler ağıdır. Örgüt açısından bahsedilen esnekliğin örgüte destek ya da köstek olduğu bir yana özellikle toplumsal zeminde örgütün dışsal informel ilişkileri nasıl bir etki ya da örgütün toplumsal kabullenilmesi ya da işlevselliği açısından ne oranda destek ya da köstek olduğuna karar vermek de o oranda güçtür denilebilir.

Görüşmede kamu görevlilerine yöneltilen ve kurumlarında partizanlık vb şekilde konumlarına gelenlerin iş verimliliğini ortaya koymayı amaçlayan bir soruya karşılık olarak da çoğunlukla olumsuz geribildirimler edinilmiştir. Burada amaç bu türden eylemlerin sonuçta hep problem yarattığı ve yaratacağı kanısının ötesinde asıl problemin ne olduğudur. Sadece bu ilişkilerin yansması olumsuz olmamakla beraber ilişkiler dışında gerçekleşenler de olabilecektir. O halde problem kişilerin zihniyet dünyasında gizlidir. Bu açıdan sorunun asıl nedeni hakkında düşünceleri bizim için önem taşımaktadır.

Kamu görevlilerinin kurum içindeki konumlarına bağlı olarak dışarıdan kendilerine gelen kurumsal taleplere karşı tavırları öğrenilmeye çalışılmıştır. Aynı zaman da kurum içi ya da kurum dışı şahsi talepleri için kurum dışı informel ilişkileri bağlamında yaşadıkları tecrübeler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

H.Y. (Yaş 27, Şef): *kurum içindeki personel durumları ile ilgili farklı kesimlerden talepler gelmektedir. Kişiler bir şekilde sizlere ulaşacak bir kanal buluyorlar. Ben çok yakın bir kişiyi aracı olarak bırakmış olsalar veya gelen talep makul ve kuruma zarar vermeyecek ise olumlu yanıt veririm. Şimdiye kadar siyasilerden tayin konularında bir talep gelmedi. Bu da konumum ile ilgili olsa gerek. Ama farklı taleplerde gelmiyor değil. Birçok yerde olduğu gibi kurumumuzda çalışanların bir kısmı da siyasi kanallarla buraya gelmişlerdir. Şahsen ben de bu konuda ki siyasilere ve bürokratlara talep de bulunarak*

geldim. Türkiye de maalesef yönetim şartları birilerinin tetiklememesi halinde çalışmıyor. Kurumların gerekli kadroları olası bir güçlü kişinin taleplerine karşılık anlamıyla saklar şekilde tutuluyor. Siyasi gücün burada en önemli güç olduğunu söyleyebiliriz.

M.M. (Yaş 54, Şef): *Uzun yıllardır çalıştığım kurum içerisinde sayısız iktidarlar gördüm. Bunların yönetici olarak atadıkları kişilerle çalıştım. Aynı zamanda çeşitli yönetim görevlerinde de bulundum. Siyasi talepler sadece milletvekillerinden gelmemekte ondan önce iktidar partisinin il başkanları ve yöneticileri bu işlere aracılık etmektedirler. Zaten bir kişi hak ediyorsa kimsenin buna aracı olmasına gerek yok diye düşünüyorum. Bu tür taleplere hak çerçevesinde cevap vermeye çalıştım. Ama onların istediği gibi olmadığı için çoğu defa yerinden olan ben oldum. Kurumumun yapısından ötürü iş adamlarıyla, müteahhitlerle çok yoğun ilişkiler içerisindeyiz. Bu ilişkiler sizin kontrol ya da onama makamınızda olmanıza göre değişiyor. Siz devletin işlerini olumlu tavırlar içerisinde yürütmeye çalıştığınız zaman suistimale uğramış oluyorsunuz. Özellikle bu tür ihalelerde siyasi olarak en alt tabakadan başlayıp en üst makama varana kadar sayısız talepler almışımıdır. Bunu engellemek mümkün değil. O yüzden de kurum içerisinde artık bıktım ve pasif bir görevdeyim. Geçmiş zamanlarda belli bir kadro için birilerinin yönlendirmesi ile siyasilerden ben de talepte bulundum. Ama bu talebim sonradan bana öyle bir şekilde döndü ki yaptığıma yapacağıma pişman oldum. Ben şuna inanıyorum. İktidarlar değil ama siyasiler ellerini kurumlardan çeksin. Türkiye gibi iki tane daha devlet kurulabilir.*

T.Y. (Yaş 38, Memur): *Göreve başladığımda atamam farklı bir ile yapılmıştı. Ben burada çalışmayı istemedim. Sonuç olarak da babam milletvekili bir arkadaşı ile görüşerek tayinimi buraya aldırıldı. Görüldüğü gibi eğer bir iş yamak istiyorsanız normal prosedürü uygulamanıza gerek yok. Siyasiler yapmaktadırlar. Ben siyasi gücü hantallaşan kurumlara canlılık kazandırıyor diye düşünüyorum.*

S.B. (Yaş 40, Şef): *İşim itibariyle en ufak bir partiliden tutunda en üst düzey milletvekiline kadar talepler ile çok karşılaşırız. Çoğunu zaten yapılacak işler olduğu için olumlu olarak karşılarım. Ama bazı taleplerde zorlanmamak elde değil. Çünkü belli bir düzeniniz ve konumunuz var. Bu sebeple istemeye istemeye olsa da karşılamaya çalışıyorsunuz. Bazen hak edilen belli şeyler için benim de taleplerim olmuştur. Mecburen bu yolu takip ediyorsunuz. Aksi takdirde hakkınız olan bir terfiyi almak ya da bir kadroya geçmek hayal olur. Özellikle siyasilerin yanı sıra farklı kurumların üst yöneticilerinden ya*

da şehrin etkin isimlerinden taleplerle karşılaşılıyorsunuz. Bu talepler olumlu bir işe vesile olacak ve kurum ile devlete zarar vermeyecekse daima yapıcı davranmışumdur.

S.Y. (Yaş 58, Müdür): İnsanlarımız bir öğrencisinin devamsızlık ya da sınıf geçme konusunda gelip konuşmak yerine parti, üst bürokrat gibi şahısları araya koyabilmiştir. Ben bugüne kadar bu yola asla meyil göstermedim ve gerek de görmedim.

E.D. (Yaş 30, Memur): Bu işimi KPSS sonucunda hak ettim. Atamam buraya çıktım. Sıradan bir memur olarak görev yapıyorum. Ne kimseden talepte bulundum ne de bu tür talepleri karşılarım. Kimseye diyet borcum yok.

İ.A. (Yaş 27, Memur): Çalışırken bir tek defa birilerine aracı tutarak kurum müdürü ile bu tür bir ilişkiye girdim. Mesleğe başladığım da öğrenciydim. Ve okula devam açımdan çalışma saatlerim de problemler yaşıyordum. Bu sebeple uygun bir birime verilmemi talep ettim. Bağlı olduğum şefim buna hayır derken müdürüm sayesinde işim çözüldü. Bunu haricinde başka bir aracı kullanma ihtiyacı olmadı. Hele siyasilerle hiçbir diyalogum olmadı. Ama iş yerinde idareciler de dâhil bu şekilde kadrolarında bulunanlar var. Ama bu tip adamlar siyasilere göbek bağı il bağlıdır. Onlar ne derse ona göre hareket ederler. Bu da benim gözlemlerime göre işlerini değil siyasilerini yapmakla sonuçlanıyor.

M.Ş.A. (Yaş 50, Memur): Özellikle sendikacı olmam açısından herkesimden bu tip talepler gelmektedir. Sendikacı olarak hak peşinde olarak haksızlık taleplerine verdiğim olumsuz yanıtlar çok kırgınlıklara neden olmuştur. Ama hakkı elinden alınan bir kişi için elimden geleni yapar olayın peşini bırakmam. Bir de şu nokta var. Aracı olduğunuz durumda ilerde karşına talebini de siz karşılamak zorundasınız. Şunu söyleyebilirim. Başkalarının desteği ile ayakta duranlar o destek olmayınca yıkılacaklardır. Bu tür olayların çok şahidi oldum. Bunların tek sonucu vardır o da kuruma ve nihayet devletedir. Memurun ihaneti olarak değerlendiriyorum.

Ş.Ç. (Yaş 43, Müdür): Sırf tayin terfi değil birçok konularda siyasilerden ya da yakın çevreden gelmektedir. Ben bu taleplere uygun olup olmadıklarını gerekçeleri ile izah ederek cevap vermeyi tercih ediyorum. Karşıdaki bu gerekçeyi çoğunlukla makul görmektedir. Görmeyenlere ise herhangi bir cevap vermiyorum. Haricinde her türlü talebe evet diyenler zaten siyasilere göbek bağı ile bağlandılar. Ben siyasilere bir kez talepte

bulundum o da kurum içerisinde sadece benim uygun olduğum bir müdür yardımcılığı içindi. Bu talepte bulunmaya beni adeta zorladı. Sonuçta kabul gördüm.

İ.G. (Yaş 42, Memur): *Memuriyetin tüm kademelerinde bulundum. Şeflik, müdürlük yaptım. Birçok taleplerle karşılaştım. Tamamını da işimi bilerek yaptığımı ve kendilerinin akıllarına ihtiyacım olmadığını belirterek reddettim. Kurumum da haksızlığa meyil vermediğim durumda bana hak arayışı için gelemezdi. Çünkü personelimle her zaman oturur ve iş toplantılar yapar, problemleri dinler, hakkımdaki eleştirilerini sorardım. Haliyle kurum dışındakiler ki özellikle müteahhitler bu talep kaynaklarıydı. Bu vesileyle temayül dışı her hareketimde soruşturma geçirdim ve defalarca görevimden alındım. Bende mahkeme kararı ile hep ferî döndüm. En son davayı kazandıktan sonra işime dönüp makamıma oturdum ve aynı gün müdürlükten istifa ederek memur oldum. İki yaşında bir çocuğum var onunla ilgileniyorum.*

A.T. (Yaş 25, Memur): *Daire içinde torpille gelenler ile sıkıntı yaşarız. Çünkü bu insanlar o torpil sayesinde çalışmadan geçerler. Zaten işlerini yapmayı da bilmiyorlar ki. Okulu kazandıktan sonra tayinim için bir torpil bulmak zorunda hissettim. Bunu da beceremedim. Tayinim kendiliğinden oldu.*

M.T. (Yaş 24, Memur): *Memur olduktan sonra dikey geçiş sınavını kazanınca tayin almak zorundaydım. Ama çalıştığım kurum amiri fikri yönden çatıştığım için muvafakatimi vermiyordu. Babam arkadaş olan milletvekili ile görüşerek problemi çözmüş. Her ne kadar haklı bir gerekçeyle yapılmış olsa tasvip emiyorum ama mecburen kabullendim. Genç bir memurum ama yasal haklarımı biliyorum. Torpilli olanlarla da asla anlaşamadım. Çünkü adamlar daireyi maaş almak için tanıyorlar. Haricinde görünüşte iş yapıyorlar. Ama çalışmıyorlar.*

Kamu görevlilerin bu ifadelerini bir başka cepheden teyidi ise siyasilerin seçim ve propaganda süreçlerinden gözlemiştir. Siyasiler propaganda konuşmalarında kullandıkları propaganda malzemelerinden biri de onların iktidarları döneminde ya da mesleki geçmişine dayalı olarak kişisel ya da gurupsal anlamda kayırmalarını göstermeleri ya da ima etmeleridir. Özellikle bürokrat kökenli adaylar toplum içerisinde istihdam ettirdikleri ya da işlerini gördükleri referansları kullanırlar. Eğer aday önceden de seçilmiş ve milletvekili, belediye başkanı vb konumlarda bulunmuşlarsa bu süreçte taraftarlarına

karşı gerçekleştirdikleri eylemleri referans olarak kullanmaktadırlar. Buradan öncelikle seçilmiş olanların zihniyeti ile de alakalı dolaylı bir yansımayı ortaya koyabiliriz. Kendisi seçim süreciyle toplumun geneli ya da ülke ihtiyaçları doğrultusunda değil kendi taraftarları ve ileri hedeflerine yatırım amacıyla harekette bulunmuş ya da bulunacaklardır şeklinde düşünülebilir. Örneğin; 22. Dönemde Elazığ milletvekilliği yapmış olan bir milletvekilin 18 Haziran 2007 tarihinde kendi köyünde yapmış olduğu bir konuşma yerel bir televizyon kanalının haber programına şu şekilde yansımıştır: “Büyükşehir Belediyesinde müdürlük yaptığım dönemde köyümden altı kişi yanıma geldi. Benden iş istiyorlardı. Beşini işe aldım birini alamadım. Altıncı kişi sebebini sorunca yaşının müsait olmadığını söyleyerek durumu anlattım. Yaşı büyük olunca elimden bir şey gelmezdi.”

Örneklem grubunu oluşturan kamu görevlilerinin görüşleri onların iş hayatları içerisinde siyasi ya da başka birçok kurum dışı informel ilişkilerin etkili olduğu örnekler sunmuşlarıdır. Dikkat edilecek olursa görüşülen kişilerin tümü kurumların içerisinde her zaman için kurum dışı güçler ve de özellikle siyasilerin müdahalesi neticesinde çalışanlar olduğunu ifade etmişlerdir. Çoğu durumda da bu kişilerin hak etmeden bu mevkilere geldikleri ve de kuruma zarar verdikleri belirtilmiştir. Çok az kısım hak eden kişilerin siyasi kayırmacılık neticesinde (partizanlık) geldikleri söylenebilir. Bu hak edenler zaten kuruma olumsuz bir etki de bulunmamaktadırlar. Belirtildiği gibi bu kişiler hak ettiklerini elde etmek için siyasi vd. güçleri harekete geçirmişlerdir. Burada belirtilmesi gereken husus görüşülen kişilerin samimi ifadelerine dayanarak ancak 3–5 kişisi hiçbir siyasi vb. destek olmaksızın kendi konumlarına gelmiş ve kamu görevlilerinin hikâyelerine dikkat edilecek olursa siyasilerle daima problem yaşamışlardır. Bu durum mahkemelere taşınmıştır. Ama çoğunluğu bir şekilde siyasi vb. yollara müracaat ettiklerini açık bir dille ifade etmişlerdir. Bazılarının zorunlu olarak bunu yapmış olduğunu belirtmeleri görüşmeler neticesinde tam olarak tespit edilememiştir.

Genel olarak ifade edecek olursak kurumların sadece içlerindeki informel ilişkiler değil daha çok dışarıdan kaynaklanan informel ilişkiler etkisinde olduğu söylenebilir. Kurum içinde oluşan, çalışma ortamına hâkim olan kurum amirlerince yapıldığı düşünülürse dışarıdan oluşana göre daha masum ve anlaşılır görmek gerek.

Yine kamu görevlilerinin ifadelerinde belirtildiği üzere birilerinin desteği ile özellikle de siyasi destekle bu konumlara gelenlerin tam anlamı ile çalışmadıkları ve hatta

kuruma zarar verdikleri söylenebilir. Kurum içinde bulunanlar siyasi vb. destekler ile bu konumlara geldikleri için vatandaşa değil destek olan kişilere hizmet etmektedirler. Bu anlamda devletin görevlisi değil, kamunun görevlisi değil siyasinin ya da herhangi destekçisinin hizmetçisidir. Bu anlamda da kurumsal varlığı kurum işlevi açısından faydadan öte zarara sahiptir.

Kurum dışı informel ilişkiler açısından Konuk'un da yapmış olduğu tespit bulgularımızla paralellik arz etmekle beraber burada dile getirilmeyen bir hususu daha ortaya koymaktadır.

“Özellikle “hatır işleri” denilen yöntemle fırsat eşitliği sebebiyle rekabet edemeyen kişi ve gruplar resmi olmasa da zımnî meşruiyetle oluşan ilişkilerle kamu hizmetine ulaşarak problemleri çözmeye çalışmaktadırlar. “Hamili kart yakınımdır” yöntemi en sık kullanılan yöntemdir. Yöntem eşitsizlik üretmesine rağmen vatandaş bu yola eşitlenmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki yolsuzluğun ayrılmaz ve bağımsız bir öğeleri yoktur. Yapılan yolsuzluklar da her şahıs özne ve nesne görevini kendisinde taşıyor durumdadır. Kamuoyunda ve resmi kurumlar tarafından farklı tanımlanmış olup, ülkemizde informel anlamda “yolsuzluk sistemi” oluşmuştur. Formel sistemleri de içine alan bu sistem “genetik günah” kavramı ile aslında bir nevi meşrulaştırılarak değiştirilemez bir kadercilik ile sabitleştirilmiştir. Aslında kimse masum değildir bir bakıma. “Evde ahlâkî, işte ticari” davranış adı konulmadan ve uzlaştırılarak sürdürülebilmektedir. Gündelik hayattaki püritenizm konu iş olduğunda hemen pragmatist bir tavra dönüşmektedir. Gerçekler de genellikle değerlere atıf yapılarak üretilmektedir. “Mazeretçilik” adı verilen ve sorunun kaynağının daima kendi dışında arama tavrı yolsuzluklar konusunda da karşımıza çıkmaktadır” (Konuk,2001; 547–548).

Görüleceği üzere; informel ilişkiler farklı şekillerde kendini kurumsal yapılara etki boyutunda göstermektedir. Yukarıda Konuk'un ifade ettiği üzere; Türkiye’de kullanılan ilgili şahsa yönelik gönderilen pusulalardan en meşhurunun ifadesi ortaya konulmuştur. Biraz yukarıda ifade edildiği üzere meclis görüntülerinde milletvekillerinin bakanlara uzatıp kameralarca görüntülenen pusulaların farklı bir şekilde tezahüründen başka bir şey değildir. Fark sadece ulaştırılmak istenen kişilerden kaynaklanmaktadır. Birinde meslektaşına elden iletilen milletvekiline aittir. Diğeri ise ilgili bürokrata iletilmek üzere özellikle siyasiler ve toplumsal güç sahibi kişilerce her kademedeki kamu görevlisine

iletilmek üzere kendisine verilen kişinin işlerinin yapılması ricasını nezaketen dile getiren bir pusuladır. Aslında kullanılan kelimelere dikkat edilecek olursa alacak-verecek ilişkisi bir anlamda gizil olarak ortaya koyulur gibidir. Bilindiği üzere *hamili* kavramı ‘ait olan’ anlamındadır. Ama çoğunlukla banka çeklerinde kimin elindeyse o karşılığını alabilir manasında kullanılmaktadır. Bu durum bahsedilen *borç-alacak* ilişkisiyle ne kadar da alakalıdır.

Atama, tayin ve terfi konularında kurum içi ve özellikle kurum dışı informel ilişkilerin etkili olduğu net bir dille ifade edilebilir. Bu durum, partizan, nepotik, kronik vb. ilişkilere dayalı olarak şekillenmektedir. Neticede, liyakat dışı kadrolaşmalar oluşabilmekte ve kurumların işlevselliğinden söz edilemez duruma gelinmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumlar tarihsel süreçte gelenekselden moderne ve post modern toplumdaki ötesine gidiş halindeyken başlangıcın geleneksel bir yapı ara ettiği kaçınılmaz bir gerçektir. Gelenekselin içinde bulunanlarda daha fazla aynılık, benzerlik ve kültürel ortak noktalar vardır. Bu da onlar arasında; işte bahsedilen o doğal ortaya koymaktadır. Asırladır gelen bir benzeşebilmenin ortağı bulabilmenin mevcut hal almış dengesi söz konusudur.

Geleneksel toplumsal yapılarda kişiler yaşamsal algıların tümünde verilecek tepkileri ve yapılacak eylemleri hep bilmekte ve paylaşmaktaydılar. Tüm davranışlar bilinip aktarılıyor ve yaşanıyor. Hatta tüm bu olanlar yaşamın ta kendisiydi. Yaşam alanı sınırlı bildik programlarla yaşanmakta ve haz huzur hâkimiyeti görülmekteydi.. Ama bu huzurun anlamı farkında olmanın dışında sorgulanmıyordu. Zira yaşam buna “gerek yok” tarzında devam etmekteydi.

İnsanlar ait oldukları bu ortamdan koptukları zaman ki; işte o andan sonra dengeler bozuldu. Tepkiler ve ortaklar çatıştı, kendini ortaya koyma çabası ya da denge arayışı kişileri artık yavaş yaşanmayan hayatın (ki hızı bir an önceye tezat) temposu içinde bulanık hale getirdi. İşte bu durum değişen yaşam alanı ya da doğaldan kopuş ile olgulara karşı hazır olunamayan, ortak olunamayan bir tepkisel dünyaya yerini bırakmıştır. Toplumsal denge halindeki sosyal normların etkisini yıkmış ve bu zamanlara uygun kurumsal oluşumları zorunlu kılmıştır.

Aile yaşamında bile genişten çekirdeğe ve hatta onun daha da ötesine geçiş, toplumu sosyo-kültürel aktarımları ve kendinden oluşu yok ederek istendik bir kurallar, kalıplar içine sıkıştırmaya çabalamaktadır. Bu değişen ve aslında yeni farkına varılan eski huzurun arayışı toplumsal ideallerle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Weber’in ideal toplumu, Marks’ın komünist toplumu misali arayışlar ortaya çıkmıştır. İşte gerek gelişme ve endüstrileşme gerekse akabinde veya yanında aydınlanma modern dünyayı hazırlamış ama bu hazırlanan dünya ve belki de plana göre yönlendirim işi büsbütün karmaşık hale sokmuştur.

İnsan seviyorsa huzurludur. Huzurluyken daha başarılı olur. Bu farkına varış içinde yaşadığı doğala doğru bir arayışı da beraberinde getirmiştir. Modern oluş bütünüyle aynı tip gibi idealize ütöpik, sayılara mahkûm ekonomist gözüyle dünyaya bakmayı ya da

görmeyi istese de olayın aslında eski huzur anındaki gerekliliği ve de ortaklıkların denge dâhilinde hoşgörünün varlığına hasrettir. Kişiler bir tip fabrikasyon nesne değillerdir. Konuşmaya, sadece iş hayatını raporlarda, sertifikalarda, belgelerde ve diplomalarda konuşmak değil de sadece bilinmese de istenen bu durum; işte asıl olanın ruhsuz olana ruh vermek gereğiyle anlaşıldı.

Modernlik Batılı toplumlarda oluşmuş ve o kültürel yapıların kendi dinamikleriyle gelişmenin önemli faktörü olmuştur. Kaldı ki gelişmek, belki endüstrileşmek ya da zenginleşmek batılılaşmak ile diğer toplumlarda özdeş sayılmıştır. Ama bu Batılılaşma kavramının özü itibarıyla o refah seviyesine varmak anlamıyla temenni ediliyordu. Diğer yandan ise; bunun ne şekilde olacağı değil, topyekûn onlara uymak şeklinde algılanmış gelmiştir. Hatta Batı da kendi uygar ve gelişmiş halinin altında yatan kendine has dinamikleri tüm insanlığa empoze etmekle bir üst basamaktan aşağı bakarak onları çağırıyordu. Lakin bu durum özde yani zihinsel anlamda farklı bir boyut taşımaktaydı. Kendine has zamana uygun bir düşünce denge tahsisinin işte bu nokta da Batılı tecrübelerle oluşturulmaya çalışılan tüm örgütsel yapılanma ve kurumsallaşmalar istenenin aksine şekli değerlerini yitirmiş çatışmalara gebe kendini tanımayan yığınlar ortaya koymaktadır. Kişiler ölüm, acı, savaş vb. olgular karşısında o geçmiş tecrübelerden bihaber hale doğru yürümektedirler.

Bu durum kendi özünü arayan ama farkında olmadan yığınların adeta tüm yaşamları olmuş çalışma alanları içinde de yer bulmuştur. Kayıp, yitik değer ve tutumların arayışı kendinden olan kabul ettiği su dairelerinin dâhilinde bir sarılmayı, sahiplenmeyi ortaya koymaktadır. Oysa asıl aradığı kendinden olan değil tümüne karşı aynı olmaktır. Nitekim gelenekselin özü buydu. İnsanoğlunun aradığı da bu kaybettiği, yitirdiği aynılık , benzerliktir.

Modernite ve aslında kapitalizm bu dengeyi bozmuş ve bu denge arayışında ise bilinçaltında dışa vurma ama farkında olmadan intikam alış gibi bir tablo şeklinde ortaya çıkmaktadır denilebilir. İntikam çünkü kendinden yitene almayı bir hınçla, oynanmış oyunun farklı tarafında ama o oyunun bilinmeyen kurallarıyla ortaya koymaktadır tepkisini. Kurumsal anlamda kuralları koyan tarafın elinde olan bu kuralları yok sayarak, kendini güya kendisi için oluşturulan tablonun içinde bir başka normların hâkimi olarak

ortaya koymuştur. İşte bu normlar onun makineleştirilmeye karşı olarak sıkı sıkıya sarılmış olduğu formelin dışındakilerdir.

Sanayileşmenin ve ardından oluşan tüm yapıların zorladığı kalıp içerisinde yaşama olarak nitelendirilen formel hale sokma insanoğlunun sosyal boyutunu da bu çerçevede düşünerek formel olmayana ihmal etmiştir. İnsan hangi ortamda yaşarsa yaşasın ihmal edilen bu yönü onun yaşam anlamıdır. Sosyal yaşamın düzenlenmesi ve toplumsal ihtiyaçların karşılanması amacıyla ortaya konulmuş olan modeller sosyal olma boyutunu ihmal ettikçe bu düzenleme kuşkusuz eksik kalacaktır. Weber'in bürokratik modelinde ileri sürdüğü anlamıyla ideal tip bürokrasi toplumların kurumlar çerçevesinde düzenlenmesini ve aksamadan yürümesi alt düşüncesiyle ortaya konmuş olan bir model olsa da eleştirildiği üzere formel yapıların informal boyutlarının görülmemesiyle bu düzeni sağlamayacak bir model olarak nitelendirilebilir. Bu asla bu modelin geçersiz olduğu şeklinde anlaşılmalıdır. Kaldı ki; toplumsal eylemleri anlamanın önemi üzerinde duran Weber'in modelinin kurumsal yapılar içerisindeki düzenlemelere etkisi küçümsenemez.

Toplum içerisinde yaşayan bir varlık olarak insan içinde bulunduğu farklı statülere dayalı olarak ortaya çıkan rollerine bağlı ilişkiler içerisinde girmektedir. Bu ilişkiler birçok sınıflamalar halinde verilmekle beraber biz burada biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) ilişkiler üzerinde durduk. Formel ilişkiler örgütlerin (kurumsal yapılar) gerekliliği olarak performe edilen sosyal ilişkiler olmakla beraber örgüt içindeki tek ilişki türü değildir. Her ne kadar diğer ilişki türü ihmal edilmiş olsa da bu yok olduğu şeklinde düşünülmemiştir. İnfornel ilişkilerinde formele dayalı olarak şekillenmesi beklenmiştir. Klasik dönemde ortaya konulmuş Weberyana anlamdaki bürokratik sistemler içerisinde ya da Taylor modeli örgüt tiplerinde bu ihmal belki görece verimi arttırmış örneğin de uzun vadede çalışanlar arasında sorunları giderme de yetersiz kalmıştır.

Bununla beraber formel yapıların formel ilişkiler ile işlerliği olacağı da unutulmamalıdır. Muhakkak ki; insan olarak yaşanan alan ya da mekânda formel düzenin belirtmediği açıklamadığı ilişkilerin olması kaçınılmazdır. Ama bu ilişkilerin sınırı nerede başlamakta nereye kadar gelmekte ya da hangi düzede ilişkiler makul görülebilmektedir. En genel olarak kurum işleyişine olumsuz etkilerde bulunmadığı düzey makul görülebilir. Bu tabir göreceli bir ifadedir. Birine göre zarara olarak görülen bir diğerine göre zarar olamayabilir. Birisi için kurum faydasına olabilecek biçimsel olmayan

eylem ve davranışlar bir diğeri için asal yapılmaması gerekir yargılarla karşılanabilir. Bir kurum içerisinde çalışanların tümüyle; pozisyon ayırımına gitmeden yakın ilişkiler kurmak çok yanlış olarak görülürken bir diğeri için asla yapılmaması gereken bir eylem olarak değerlendirilebilmektedir. Kurum içi pozisyonlar kurumun işbölümü ve koordinasyonu için kurulmuşken bu durum bir sınıfsal yapı da oluşturabilmektedir.

Klasik anlamdaki yönetim artık genel kabul gören bir model içerisinde yer almamaktadır. Birçok firma kendi iç yapılanmalarında tüm kurum elemanlarıyla aynı mekânı paylaşıp aynı yemek masasında yemek ve karşılıklı sohbet havası içerisinde olmak artık kanıtlanmış bir olgu olarak verimlilik ve kurumsal huzur açısından büyük önem taşımaktadır. Kaldı ki; aynı mekânı paylaşıp farklı tavırlar içinde olmak bir yere kadar insanlar arasında bütünlüğü sağlayacaktır.

Yukarıda ifade edilen kurum içi ilişkiler bağlamında ele alınabilecek bir değerlendirmedir. Bunun yanı sıra kurum dışı sosyal ilişkilerin yaşandığı da düşünülmelidir. Kişi her yönüyle toplumda vardır. İş hayatı sadece orada yaşanan ve kimsenin bilmediği, ilişkilerin sadece o alanda yaşandığı ortamlar değildir. Şu bir gerçektir. Kamu görevliliği belli bazı hususlarda gizliliği gerektirir. Ama bu asla tüm kamu görevlilerinin devletin gizli görevlerinde çalışanlar oldukları şeklinde düşünülemez. Kaldı ki; kamu görevlilerinin çoğu direkt olarak hizmet sunmak zorunda oldukları kesimle muhatap olmak durumundadır ve insanlar da kişilerin içinde yaşadığı toplumdur.

Kurumsal yönelimli olarak gerçekleşen kurum içi/dışı ilişkiler örüntüsü içerisinde kurum yapısı tam olarak sağlıklı bir kılıfa bürünmektedir. Bireysel anlamdaki doyuma dayalı olarak gerçekleşecek kurum içi informel ilişkiler mesleki anlamdaki yönelişler ile bütünleştirildiği takdirde kurum hem yapısını hem de kendi bireylerini ayakta tutabilecek sağlam bir yapıya bürünecektir. Kurum içi birey ya da grupların veya bunların kendi sosyal çevrelerinin etki çevreleri dâhilinde şekillenecek ve mesleki yönelimleri de bu yönde şekillendirecek işleyiş, bahsedilen birey, grup ya da çevresinin dar olumluluğuna rağmen kısa vade de tatminkâr görülse de kurumsal yönelişin amaç dışına çıkması geneli olumsuz etkileyecektir. Kurumsal/Bireysel yönelimli informel ilişkiler Tablo 2’de görülmektedir.

Bilindiği üzere aynı işlem aynı kurum içerisinde farklı kişi/kişiler tarafından, farklı kişi/kişiler için daha farklı hızda ve sonuçta şekillenebilmektedir. Bu durum yakınlıkla ve

siyasi sebeple açıklanabilmektedir. Yani kurum içi/dışı informel ilişkilerin kayırmacılık esasına dayalı olarak izah edilebilir. Bu durum en uç haliyle yolsuzluk vs. şeklinde algılanmamalıdır. Maddi olmayan yolsuzluk olarak tanımlanabilecek bu durum aslında dolaylı rant sağlam yoludur. Sıradan bir işlem için dahi söz konusu olabilir. Bürokrasi diye yakınılan yapı bazen çabuk çözülmekte bazen de prosedürler işlemleri sonlanmaz kılmaktadır. Batılılaşmaya dayalı oluşumlar, kurumlar içinde bireysellik öngörülürken, yani sorumluluk ve yetki temelinde bireyselliği ön plana çıkarmaya çalışırken aynı zamanda bütüncül ya da toplumcu bir kültüre sahip toplumumuz bireyselliği bencillikle sonuçlandırmıştır. Batı toplumları bireyselliğin değer olduğu toplumlar iken bizim toplumumuz toplumcu bir yapı ortaya koymaktadır. Bu durum Batı toplumlarındaki normlarla şekillenip kontrol edilirken bizim toplumumuzdaki toplumcu bakış açısı bu kontrolü ithal edememiştir. Ya da deyim yerindeyse kopya eksik olarak oturtulmaya çalışılmıştır. Farklı kültürlerin değerlerine bağlı olarak herhangi bir işleyiş farklı şekillenmektedir. Birçok araştırmada açıklanmaya çalışılan Japon Modeli bakıldığında ya da anlamaya çalışıldığında Batı tipi örgütlenme ve işleyiş şekilleri Japon değerleriyle şekillendirilerek başarı elde edilmiştir. O kültür de işletmelerin batılı öngörülen modeller dâhilinde işleyişinin önemli olduğu anlaşılmış ve bu işleyiş kendi değerlerine göre yapılandırılmıştır. Toplumcu yapıdaki Japonlar Batılı kültürlerin değeri olan bireyselliği bireyin mutluluğunu temel alan düşüncüyü almamışlardır. Japon kültürüne göre birey ancak bütün bir toplumun mutluluğu ya da bu yarış içerisinde bireysel olarak mutlu olacaktır. Aksi durum bencillik şeklinde görülmektedir. Amaç anlaşılmış ama süreçlerdeki teknik ve araçlar ona göre şekillenmiştir.

Fakat bu noktada hemen ortaya konulması gereken bir husus da batılılaşmanın tümüyle bu günahın tek sahibi olmadığıdır. Zira toplumsal anlamda yolsuzlukların temelinde sadece batılı/ithal düzenlemeler yoktur. Her toplumun içerisinde kendi kültürünün, sosyal yapısının ortaya koymuş olduğu yolsuzluk türleri ve sebepleri vardır. Yolsuzluklar sadece batılı sebeplerle izah edilemez. Japonya'nın da içerisinde yer alan Uzakdoğu ülkelerinde yaptığı yolsuzluk (özellikle aldığı rüşvet) sonucunda yaşanan intihar olayları bu bakımdan manidardır.

Kurumlarda informel ilişkilerin dışlanmış bir şekilde algılanışı onu yok saymaz. Aksine bu dışlanmış olarak kabul edilen ilişkiler kurum içine dinamizm de

katabilmektedir. Özellikle yönetim teorileri açısından bakıldığında hiyerarşik kalıpların kısmen esnetildiği aradaki duvar ve protokollerin azaltıldığı yapılar daha verimli çalışabilmektedirler. Bu durum kurum içindeki problem ve aksamaların daha çabuk çözülebilmesine sağlamaktadır. Kurum içerisinde kısmen hiyerarşi karşıtı oluşan bu durum aslında bürokrasinin dışında gelişmekte, ağırlaşma ve hantallaşma sonucunda işlevsiz kalan örgütü canlı tutmaktadır. Bu durum Tablo 2'ye göre ifadesi kurumsal yönelimli iç informal ilişkilerle açıklanabilir.

Kurum içinde gerçekleşen ve kuruma olumsuz olarak etkisi bulunan bir diğer durum da iç informal ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan samimi ilişkilerin suiistimaline dayanmaktadır. Özellikle kamu kurumlarında çalışan ama ehil olmayan (yukarıda belirtildiği üzere renkli ya da ağzı laf yapan) kişilerin bir tutumu olarak ortaya çıkan angaryacılık olgusudur. İş yerinde hatıra binaen ya da *yüz yüze* bakmanın verdiği düşünceyle bazılarında fazla ve onların işlerini de yap(tır)ma durumudur angaryacılık. Bir kurumda bazıları çalışırken bazıları ise sadece vakit geçirir durumlar yaşanabilmektedir. Özellikle renkli kişilikliler kurum içinde işinin ehli olanların samimi davranışlarına bağlı olarak onlara sıcak bir tavır ve yaklaşımla işlerini yaptırabilmektedirler. İşte bu durum zamanla yapan açısından sıkıntılara sebep olabilmektedir. Diğer kişi üst kademe ile de bu diyalogu sağladığından kollanınca kurum içi ayrımcılık ve huzursuzluk ortaya çıkabilmektedir. İş yapan ise tatsızlık olmasın düşüncesiyle hareket ettikçe suiistimale uğramakta öncelikle üstlerine ve kuruma karşı bir karşıt ruh halinde görevini yapmaz hale gelebilmektedir. Bulgularımızda bu durumu ortaya koyan iyi bir örnek mevcuttur. 4.3.2. ve 4.5.3. numaralı başlıklar altındaki **İ.G.**'nin ifadelerine dikkat edilecek olursa bu durum daha iyi anlaşılacaktır.

Tablo 2'de görülmekte olan *gönüllü işbölümü ve yardımlaşma* olgusu buna dayalı olarak ortaya çıkan kurumsal olumluluk yaratan bir davranıştır. Aksi durum bireyselliği gündeme getirmektedir ve bencillik kurum içi bütünlüğü zedeleyici etki yaratır.

1970'li yıllarda okula gitmiş olanların anılarında belki vardır. Öğretmenler okul içi olduğu kadar öğrencilerin okul dışı faaliyetlerinden de sorumluluk içinde mesleklerini icra ederlermiş. Bu ister gönüllü isterse kurumsal görev olarak kabul edilebilir. Öğrencilerin boş zamanlarında ya da okula gelmediği zamanlardaki faaliyetleri kontrol edilir ve hatta okul dışı gidebileceği yerler kontrol edilebilirmiş. Günümüz sosyal yaşam anlayışı belki bu

kadar katı bir şekilde gözetime dayalı olarak işletilemez. Kaldı ki; o zamanki durum hüsnüniyet çerçevesinde açıklanabilir. Ama günümüz de öğretmenler bu kadar ileri düzeyde olaya müdahil olamamakta okul içinde bazı yönlendirmeler ile bunu giderebilmektedirler. Bu mana da kurum içinde sosyal faaliyet ve ortak geçirilen zamanlar ve sohbet, yemek yeme gibi tutumlar kurumsal yönelimli davranış kalıpları geliştirdiği için kuruma yönelim gerçekleşecektir. Öğretmen olayında olduğu üzere; günümüzde okul içinde farklı eğilimleri olan öğrencileri ve gerekse okul çevresinde gezinen diğer gençleri farklı bir hedef göstererek spor müsabakaları tertip etmek kurum içi bütünlüğü sağladığı gibi toplumsal yönelim ilkesini de gerçekleştirmiş olacaktır. Kurum içerisinde sosyal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi küçük bir eylem de olsa; birlikte sohbet, belki çay içmeler, yarışmalar vb eylemler, gurubu canlı ve bütünlük içerisinde tutabilecektir.

Bu şekilde oluşan kurum içi takım ruhu kişilerin kurum dışı sosyal faaliyetlerinin çalışanların kurum dışı ilişkilerinin olumsuz yönlerini kurum içi arkadaşlarına ve kuruma vefa çerçevesinde engellemiş olacaktır. Özellikle Örnek Olay 3:'de ifade edildiği üzere kurum çalışanları bu kurum ruhunun oluşmamasına bağlı olarak kurum çalışanı olan arkadaşına dahi bu anlamda vefasızlık edebilmektedir. Kurum açısından bakıldığında örnek olay 3'teki gibi durumların ortaya çıkması her zaman engellenemeyebilir. Bu durum biraz da zihniyet ile alakalıdır. Bazı kişilikler her şeye rağmen bu gibi eylemlerde bulunabilirler. Ama böyle olsa bile oluşturulacak kurum içi ahlaki düzen ve kültür bunları engellemeye ya da en azından azaltmaya yetecektir. Kurum içi böylesi bir ortamın oluşturulması; böylesi eylemler olsa dahi zamanla dışlanabilme düşüncesi ile terk edilebilecektir.

Kurum içerisinde önemli ilişkilerden biri de dedikodu ve söylenti olgusudur. Bu tip olgular en basitinden; eylemi gerçekleştirenler ve hedefte olanlar arasında bir uçurum yaratacağından kurum bütünlüğünü engelleyecektir. Bu durumun tümüyle engellenmesi imkân dâhilinde değildir ama engel olabilme imkânı söz konusudur. Dedikodu kurum içerisinde olan ama açıkça dile getirilemeyen bazı problemlerin göstergesidir. O halde bu problemlerin ortaya çıkması ve çözülebilmesi için dedikodu verileri kullanılarak problemler azaltılabilecektir. Hatta yapılacak olan sosyal anlamdaki küçük de olsa faaliyetler bu iç çekişme ve yakıştırmaları kısmen engelleyecektir. Bir diğer husus da dedikoduların ortaya koyduğu sorunlar özellikle yöneticilerce dikkate alınarak problem

oluşturan hususlar düzenlenmelidir. Yapılan araştırma bulguları da bu tür davranılarak, kurum içinde huzurun tertip edilebildiğini belirtişlerdir.

Bulgular neticesinde ortaya konulan bir diğer bilindik gerçek olarak; kurum çalışanı olarak sahip olunan statünün toplum içerisinde ve hatta kurum içerisinde bir itibar unsuru olduğudur. Bulgular şunu ortaya koymaktadır ki; çalışanlar kurumsal yönelimli ilişkiler içerisinde oldukları zaman hem kurum içi hem de kurum dışı itibar kazanmaktadırlar. Ama aksi durumda kurum ve toplum tarafından reddedilmekte verilen itibar ise özellikle toplumsal zeminde işgal ettiği makama atfedilen itibardır. Kurumsal ve toplumsal itibar verilmesi kişilerin kurum dışı ve sonrası yaşamlarında da sürerken diğer durumda kurum dışı ve sonrasında bu sınırlarla son bulmaktadır.

Kurumsal yapıların iç ve dış nedenlerden dolayı iyi çalışmaması ve hizmetlerin istenen seviyede olmaması; yönetim ile halk arasında problemlerin doğmasına neden olmaktadır. Bu problemlerde yönetimin, kamuya karşı olan sorumluluklarını yerine getirememesine, hizmetlerin aksamasına ve halkın devlete olan güvenini kaybetmesine yol açar. Devlet ile kamu arasındaki güven kaybolacak ve kamu ile devlet arasında uçurum oluşacak, ilişki bozulacaktır.

Araştırmanın ortaya koymuş olduğu bir diğer husus da açıklık ve eşitlik olgusunun kurumsal pozisyonlarını şahsi menfaatleri açısından kullanımları engellediğidir. Özellikle yeni uygulamalar; KPSS ve atamaların otomasyonla yapılması kurumsal pozisyonun kamu karşısında bir güç ve statü silahı olarak kullanımını engelleyicidirler.

Bu anlamda bir diğer husus ise kurumlar arası üst düzey bürokratların ve kurumların üstü durumundaki makamların etkisiyle şekillenen ilişkilerdir. Özellikle kurum içi atama, terfi, tayin vb işlemler kurumların üst makamlarınca ve siyasilerce gerçekleştirmektedir. Özellikle '*Hamili kart yakinimdir*' gerçeği bu anlamda manidardır. Siyasilerin ya da üst düzey bürokratların kanalıyla gerçekleşen bu işlem toplumsal anlamda bir hastalık halini almış durumdadır. Kişiler artık toplum içerisinde kendisine destek olan olur olmaz davalarda arkasında duran kişilere dayalı olarak pervasızca hareket edebilmektedir. Bu olgu belki çok az olarak hak eden kişilerin haklarını alma yolu olarak gerçekleştirilmektedir. Ama devleti yönetenlerin sadece kendi yakınına değil tüm kamuyu hedef alan düzenlemeler yaparak kendi güçlerini toplumsal huzura kanalize teme

durumuyla çelişik bir hale düşmemeleri gerekmektedir. İfadeden de anlaşılacağı üzere yazanın yakını olan(lar) ve diğerleri ayrımı söz konusudur. Zaten ifade kendini şöyle anlatmakta: ben üstün ve güçlüyüm her şeyi elde etme hakkım var. İşte o bahsedilen güç aslında toplum adına, toplum için kendi şahsında vardır. Asıl gerçek budur. Kurumsal yapıların içlerinde idari ve işlevsel eşitlik ve görevin tam yapılması halinde zaten böylesi durumlar ortaya çıkmayacaktır. Kurumların yetkilileri işlerini yapmadığı için böylesi bir kurumlaşma oluşmaktadır. Artık başlangıçta etkisi ve gücü varken şimdilerde rutinleşmiş durumdadır. Bir kurum çalışanı eğer lojman ya da kurum içi pozisyon için bir milletvekilini aracı yapabiliyorsa o kurumda işlemeyen çok şey vardır demektir.

Kurum içerisinde bireysel yönelimli işlemde bulunmak kurum içi güveni ortadan kaldıracı bir etkiye sahiptir. Güvensizlik olduğu ortamlarda kişiler rahat içinde çalışamazlar. Tedirginlik hâkim olur ve kişiler her yaptığı eylemin artık doğru ya da yanlış olduğu hususunda değerlendirmeleri yitireceklerinden ‘En iyisi günü kurtarmak, kimseye karışmamak, sallabaşı al maaşı’ düşünceleriyle hareket edeceklerinden kurum işlevini yitirecektir. Bulgularımız dâhilinde anlatılanlar bu gibi durumları net bir şekilde ortaya koymuştur. Bir kamu görevlisinin yıllar süresince soruşturmalara maruz kalarak en sonunda berat edip elini eteğini işten çekmesi örneği bu bakımdan anlamlıdır.

Kurumsal yapılar açısından bir diğer bireysel yönelimli dış informel ilişki olgusu da aracı kullanımıdır. En küçük sıradan bir kurum işlevi bile artık toplum içerisinde tanıdık birini araya koyma toplumsal bir alışkanlık ve kurumsal bir yönetmelik gereği yapılar hale gelmiştir. Psiko-sosyolojik bir hal alan bu durum artık kişileri bir kuruma hatta bir alışverişe giderken bile aracı bulma durumuna düşürmüştür. Bu şekilde hareket etmek, işlemlerin hızlı ve çabuk yapılması sebebiyle açıklanabilir. Zira kurumsal yapılarda bu şekildeki hareket etkin sonuç vermektedir. Olmaz diye nitelendirilenler olur kılınmaktadır. Eğer bir kurumda tanıdık ya da aracı bulunmazsa işin olmayacağına, sıkıntı yaşanacağına dair bir kanaat oluşmaktadır. İşte bu ruh halinde kişi kuruma gidememekte ve işlerini yaptırılmamaktadır. Abartılı olmasa da mevcut olan ve alışkanlık haline gelen bu durum aslında bir yönüyle kişilerin hakları ve işlemlerin izlek ve süresi hakkında bilgi sahibi olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bir anlamda kurumlar kendi toplumsal statülerini korumak adına bu gizliliği ve karmaşık işlemler sürecini etkin kılmakta veya öyle göstermektedirler. İşte bu mevcut durum toplum içerisinde bireyleri kamu kurumlarına

karşı tepki oluşturmaya itmekle beraber bireysel temelli olarak psikolojik bazı durumlar da ortaya çıkmaktadır. Yukarıda bu durumla ilgili olarak ortaya koyduğumuz bir kavram olan *aracı sendromu* kavramı bu durumu izah eder niteliktedir.

Toplumsal düzlemde yaşanan kurumsal olayların temelinde yatan asıl sebep kişilere uygulanana farklı muamele ve bireylerin kendilerini belli güç sahibi olarak görme arzusudur. Burada toplumsal olarak eşitlikçi ve hak adalet çerçevesinde hareket edilmemesi söz konusudur. Bireysel olarak; örneklem gurubumuzda da olduğu üzere, sorulduğunda ya da fikir alındığında herkes ahlâk konusunda kitaplar yazacak kadar ne olduğunu bilmektedirler. Biz burada ne olduğu üzerinde durmayı gerekli görmüyoruz. Ama şu gerçektir ki; herkes ne olduğunu, toplum içerisinde neyin ahlaklı neyin ahlaksız olduğu tümüyle aşikârdır. Ama eyleme geçme ya da kendi eylemlerini açıklama ve ahlâki çerçevede değerlendirmeleri ima edildiğinde doğrulardan ve olması gerekenlerden bahsederek başladıktan sonra şu can alıcı kelime ile devam etmektedir: “*Ama.*.”. Yani Ülgener’in de belirttiği üzere ahlâk bilinmekte ama uygulamaya gelince durum değişmektedir.

Siyasal ahlakın dejenere olduğu, siyasal yozlaşmaların yaygınlaştığı artık hemen herkes tarafından bilinmekte ve kabul edilmektedir. Adam kayırmacılık, hizmet kayırmacılığı, rüşvet, yolsuzluk, rant kollama, milletvekili pazarı vb. siyasal yozlaşmalar Türkiye’de devlet yönetiminde yaşanan başlıca ahlaki sorunlardır. Siyasal patoloji alanında nepotizm, kronizm, patronaj ve siyasal kayırmacılık olarak adlandırılan adam kayırmacılık türleri genel olarak kamu sektöründe işe girişte liyakat sisteminin yerini almıştır.

İnformel ilişkiler vesilesiyle ortaya çıkan bir diğer durum ise artık son zamanlarda iyice açığa çıkan ve deyim yerindeyse ayyuka çıkan ihalelerle ilgili yaşananlardır. Bulgular kısmında örnekler ve ifadelerle (Örnek Olay 3 vd) artık siyasi ve üst yönetsel kayırmacılık olgusu atama, tayin ve terfilerden çıkmaya başlamıştır. (Bu durumu yapılan düzenlemeler neticesinde oluşan şeffaflığa bağlayabiliriz). Kayırma, kollama ve aracılık etme artık kamu ihalelerinde yaşanmaktadır. Eskiden beri var olan bu durum şimdilerde küçük boyutlu mal ve hizmet alımı ihalelerinde kendini göstermektedir. Hatta bu yolsuzluklara engel olmak isteyenler yersiz bahanelerle soruşturmalara maruz kalmaktadırlar. **Z.D.**’nin (Yaş 50, Müdür) ifade ettiği gibi; hizmet alım ihalesi alındıktan sonra yüklenici kişi ya da firmanın yapması gereken personel yerleştirme işi artık milletvekillerince ya da üst bürokratlarca

yapılmaktadır. Getirilen KPSS gibi düzenlemeler, milletvekillerinin ve üst düzey bürokratların statü elde etme amaçlı bu partizan tutumlarının bir nebze önünü keserek sonuçsuz bırakmaktadır. Belirtildiği üzere; bu konumdakiler de bahsedilen şekillerle bunu sağlamaya çalışmaktadırlar. Yüklenici firma sadece evrak altına imza atmak ve muhasebecilik yapmaktan öteye geçmemektedir. Hem bu şekilde alacaklı dahi olmaktadır. İlişkiye girdiği üst düzey bürokrat veya milletvekili firma ya da kişiye borçlanmaktadır. Hatta ihaledeki taahhütlerin açık hükümleri ya da bazı çalışan hakları gibi konularda firmaya göz yumulabilmektedir.

Denebilir ki; zihniyet boyutu düşünüldüğünde yapılmak istenen düzenlemeler ne olursa olsun eğer toplumsal tepki olarak bu gidişe dur demek adına haklarımızı öğrenir ve ararsak şikâyet etmek, yakınmak durumunda kalmayacağız.

İdeolojik temelli olarak gerçekleşen bireysel yönelimli informel ilişkiler de söz konusudur. Kurumsal yapıların içerisinde ister idari isterse hizmet anlamında ideolojik guruplaşmalara dayalı olarak kayırılmalar küçümsenemeyecek düzeyde söz konusudur. Daha da önemlisi ideolojik kılıf altında gerçekleşen kayırmalardır. Sözüm ona ideolojik düşünce çerçevesinde daha iyi hizmet verilecek iddiası kurumlar içerisinde bu tür kadrolara sebep olabildiği gibi hizmet anlamında da belli kesimlere ayrıcalık tanınmaktadır. Ama hiçbir ideoloji ayrımcılığı ve kayırmacılığı doğru ya da mübah olarak görmez. Kişilerin benzer görüşlerde olanlarla daha iyi uyum içerisinde çalışabileceği ya da onlarla birlikte olmak isteği makul görülebilir ama bunun icrasına dönük eylemler hele kadrolaşma yaratacak düzeydeyse asla masum ve makul görülemez. Bir önemli husus da sırf bu yönelimlerin olduğu gerçeğinden hareketle, değişen iktidarların ve üst düzey bürokratların görüş ve ideolojisi çerçevesinde kişilerin kendilerini o çevreden göstermesi kadar zararlı olabileceği düşünülebilen bir durumdan bahsedilemez. Çalışma açısından yetersiz olabilmek kurum içerisinde bir gerekçe olarak belki kabul edilebilir ama riyakârlık ve buralara sırtını dayayarak bir yelere gelme ya da rahat olacağını amaçlayarak iki taraftan kuruma zarar vermek asla makul görülebilecek bir davranış değildir. Siyasilerin her geldikleri iktidarla odacısına varıncaya kadar bir değişime gitmeleri var olduğu müddetçe alt yönetim kesimin bu şekilde düşünmemesi gereği ne tür yasal düzenleme olursa olsun işlerlik kazanamaz.

Sonuç olarak, tespit edilerek aktarılmaya çalışılmış olan, kurumsal yapıların formel/informel ilişkilere dayalı olarak, ideal anlamdaki, olması gereken işleyiş düzeni ile mevcut işleyiş düzenini ortaya koyan iki şekil incelenecek olursa tespitler daha anlamlı ve kalıcı olacaktır.

Şekil 3’de görüleceği üzere kamu hizmeti talep eden bir vatandaşın bu talebini elde etmek amacıyla kurumsal ve yasal izlek olarak belirlenmiş aşamaların neler olduğu ve nasıl gerçekleştiğini görmekteyiz. Bu şekilde görülen aşamalarda idealize edilmiş formel yapı ve ilişkiler söz konusudur. Eğer insanları kurumsal yapıların içerisinde farklı bir tavra bürünerek, işleyen bir makinenin parçasıymış gibi düşünülecek olursa bu sistem işlerliği mükemmel olabilecek şekilde düşünülebilir.

Şekil 4’de ise kurumsal yapıların mevcut durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. İdeal anlamdaki şekliyle arasındaki fark dikkate alındığı zaman ilişkiler ağının ne denli karmaşık olduğu daha net bir halde anlaşılacaktır. Bu şekilde informel ilişkiler kurumsal ve bireysel yönelimli informel ilişkiler anlamında ayrıma gidilerek ortaya konmuş değildir. Bu anlamdaki ayrım Tablo 2 dikkate alınarak anlaşılabilir.

Tüm tespitler neticesinde giriş bölümünde ileri sürülen hipotezlerin gerçekleşmiş olduğu ifade edilebilir:

- İformel ilişkiler ideal tip yapılarda yok gibi görülse de gerekliliği son zamanlarda kabul edilmekle beraber etki sınırı ve yönelimine bağlı (bireysel-kurumsal) yapılara dinamizm katmaktadır. Ancak etki ve sınırının aşılması durumunda bu dinamizm yitmekte ve zararlı olabilmektedir.
- Toplumsal yapı dikkate alınmadan oluşturulan sistemler toplumsal yapı ile düşülen tezat durumlara bağlı olarak farklı çözümler oluşturmakta ve sistem kendi çözümünü oluşturmaktadır. Bu durum da çoğunlukla kurumsal olmaktan öte bireysel yönelimli olarak yaşanabilmektedir. Toplumsal yapı dikkate alınarak sistem anlaşıldığı durumlarda hangi türden olursa olsun kurum içi yada dışı ilişkiler kuruma ve yansıma olarak toplumsal sisteme zarar vermemekte aksine sistemle yapı uyum sergileyebilmektedir. Toplumsal değerlerin ve ilişkilerin gücü sisteme uygun kanalize edildiği

takdirde toplum buna olumlu yaklaşmakta, öğrenilmiş acizlik ya da aracı sendromu gibi durumlara gerek kalmamaktadır. Geleneksel yapıdan kaynaklanan etkileşimler hep olumsuz gibi algılanmayı inisiyatif çerçevesinde kurumsal yapıya ve toplumsal sisteme uygun olarak da kullanılabilir. Asıl sorun, yazılı olmadığı için uygulanması ehil olmayanlarca cesaret edilemeyen kurumsal yönelimli yolların tespitidir. Sistem bu durumlarda toplumsal yapı ve kurumsal yapıları kendisi ile uyum içerisinde olanlara karşı tepki geliştirmemektedir. Aksine sistem aksaklıklara karşı tepki geliştirir. Toplumun tümüne yabancı bir yapı ve konum elbette belli kesimleri kucaklayarak kendine toplumsal zeminde bir destek bulmak zorundadır. Toplumsalın tümünün desteğinin olduğu bir durumla kısmî bir desteğin yaratacağı ayrıcalıksal çatışma sistemi elbette olumsuz etkileyecektir.

- Toplum bahsedilen kurumsal yapılar ile uyumsuz haldeki bir sistemin çözüm üretici unsurlarını kullanarak toplumsalın dışında, çıkara dayalı yapılanmalara meyletmektedirler. Bu durum artık rutin bir hal almış durumdadır. Ayrıcalıklılık olarak kabul edilen bu durum, kişilerin sosyal hak edişlerini elde etmede zorlukla karşılaşmalarına ve öğrenilmiş acizlik içine düşmelerine sebep olmaktadır. Bu durum bürokratik ve kurumsal yapının imajını zedelemekte, güvenilirliğini yok etmektedir. Kurum içi veya dışı ortaya çıkan bu yapılanmalar liyakat sisteminin çökmesine ve çözüm üretmek isterken çözümsüzlük üreten bir kısır döngünün oluşmasına sebep olabilmektedir.

Yapılan çalışmayla elde edilen bulguların değerlendirilmesi, yorumlanması ve buna dayalı olarak ortaya konulan sonuçların ışığı altında bazı öneriler geliştirilmesi uygun görülmektedir. Kurum içi informel ilişkilerin vereceği zararın önüne geçmek için yasal olarak tüm tutum ve davranışların ortaya konularak bir yönetmelik hazırlanması mümkün değildir. Bu çerçevede genel maddeler halinde öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

- Kurumsal işlemlerde açıklık sağlanmalıdır.

- Kurumsal ve kamusal işlemler kişilerin inisiyatifinden mümkün olduğunca uzaklaştırılmalıdır. Bu amaçla KPSS, tayin otomasyonları gibi uygulamalar tüm kamu kurumlarında yaygınlaştırılmalıdır.
- Siyasiler ‘hamili kart yakınımdır’ pusulalar yazmak yerine kurumsal yasal düzenlemeleri gerçekleştirmelidirler.
- Çalışanlar ve özellikle işinde ehil olanlar maddi olmanın yanı sıra manen takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidirler.
- Kurumsal yönelimli informel ilişkiler desteklenmeli ve kurum içi işlerliği sağlayıcı yönde özendirilmelidir.
- Yıpranmış kurum içi güven yeniden tahsis edilmelidir.
- Kurumlar verdikleri hizmet ile ilgili izlek çizelgeleri ve sürelerini belirten panolar hazırlayarak aracı sendromu ortadan kaldırılmalıdır.
- Liyakate esas terfiler bağlamında performansa dayalı değerlemeler hayata geçirilmelidir.
- Kurum içinde angaryacılık yöneticilerin kanalıyla engellenmelidir.
- Kurum içi iş görmez tipteki renkli kişiliklere taviz verilmemelidir.
- Çalışanlara yönelik eşit iş bölümüne gidilmelidir.
- Kurum içerisinde yöneticiler kanalıyla ortaklaşa sosyal faaliyet, yemek, çay sohbetleri vb eylemler özendirilmeli ve belli aralıklarla kurum içi değerlendirme toplantıları yapılmalıdır.
- Kurum içi çalışanlara işleri ile ilgili eksiklikleri öğretilme yoluna gidilmeli ve onların işleri asla başkalarına yaptırılmamalıdır.
- Kurum içi toplantılar ve sorunlar ile ilgili görüşler dikkate alınarak paylaşım sağlanmalı ve dedikodu önlenmelidir.
- Yöneticilerce kurum içi söylenti ve dedikodu analizleri gerçekleştirilerek aksamalar ve çatışmalar engellenmelidir.

- Bireysel olarak hizmet talep eden halk haklarını özüyle ve net yorumuyla bilerek hakkını arama yoluna gitmelidir. Böylelikle kendine engel çıkarıp işlemleri uzatan kamu görevlilerinin caydırılması sağlanacaktır.
- Şikâyet etmemek için ve şikâyet edilmemek için haklarımızı ararken haklara da saygı göstermeliyiz.
- Kurum çalışanlarının karşısındaki vatandaş ile empati kurabilmesi sağlanmalıdır.
- Devletin yönetsel anlamda aşırı merkeziciliği kısıtlanmalı ve üst düzey bürokratların alta doğru yetki devri sağlanmalıdır.
- Kamu görevlileri nicelik olarak değil nitelik olarak değerlendirmelere tabi tutularak, sayısal fazlalık değil nitelik dikkate alınmalıdır.
- Yöneticilerin fikri/ideolojik eylemleri ve tutumları engellenmelidir. Bu yasal düzenlemelerin yanı sıra, üst bürokratlar ve özellikle siyasilerce uygulanmayarak kamu görevlileri özendirme yoluna gidilmelidir.
- Çalışma ahlâkı kuralları yasal düzenlemelerle çelişki içinde olmamalıdır.
- Nitelikli kamu çalışanları ücret düzeylerindeki düşüklük sebebiyle özel sektöre geçmektedirler. Bu şekilde kurumsal yapıların nitelikli kamu personelinden mahrum kalmaması için ücretler düzeyinde düzenlemeler yapılmalıdır.
- Kamu görevlileri için etik kılavuz ve danışmanlık mekanizmaları kurulmalıdır.
- Yönetim karar ve politikaları ahlâki davranışları ilerletmeye dönük olmalıdır
- Kamu hizmetlerinde etik standartlar açık ve anlaşılır olmalıdır

Tüm bu öneriler dikkate alındığında kamu kuruluşlarında ya da genel anlamıyla kurumsal yapılar içindeki işleyiş toplumsal anlamda ideal bir şekle bürünecek ve işlevsel bir yapıya kavuşulacaktır.

Bütün bu düzenleme önlem önerilerinden öte asıl toplumsal olarak yapılması gereken toplumsal ahlâk bağlamında sarf edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Meslek ahlâkı ya da toplumsal ahlâk şeklinde ifade edilen kavramlar aslında her toplumun kendine has var olan değerler sistemini anlatmamaktadır. Varolan değerler sistemi ahlâk felsefesi çerçevesinde ele alınabilecek olan bir konu içerisinde tartışılmak durumundayken konu dâhilindeki değerler sistemi sosyal zihniyet boyutuyla ele alınmalı ve bu çerçevede düşünülmelidir. Çalışmanın sosyolojik bakış açısı bizlerin ahlâk konusunda değil değerler ve zihniyet konusu üzerinde durmamızı gerekli kılmaktadır. Bu anlamda; toplumsal düzlemde ahlâkî olarak kabul edilen değerler kurumsal yapılar içerisinde takdir edilmelidir. Bu yol toplumun genelinde ve özellikle çocukluk dönemleri dikkate alınarak örnek olunmalıdır. Bencillik kavramının unutturduğu diğer gamlık kavramına zihinlerde yer verilmelidir.

KAYNAKLAR

- ACKERMAN, Susan R., “**Corruption and Government: Causes, Consequences and Reform**” Cambridge University Press, Cambridge. 1999
- AKARSU, Bedia; **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, Savaş Yayınları, Ankara, 1984
- AKINCI Beril Z; **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998
- AKTAN, Coşkun Can; **Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi**, Afa Yayıncılık, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun Can; "*Politikada Rant Kollama*", **AİD**, C: 26, Sayı 4, Aralık- 1993
- AKTAN, Coşkun Can; “*Siyasal Yozlaşmaların Önlenmesine Yönelik Çözüm Önerileri*”, **Politik Yozlaşma ve Şeffaf Yönetim Sempozyumu**, Doğuş Matbaası, İzmir, 1994(a).
- AKTAN, Coşkun Can; **Çağdaş Liberal Düşüncede Politik İktisat**, Takav Matbaası, Ankara, 1994(b)
- AKTAN, Coşkun Can; **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayını, İstanbul, 1999
- AKTAN, Coşkun Can; **Kirli Devletten Temiz Devlete.**: Yeni Türkiye Yay., Ankara, 1999(b)
- AKTAN, Coşkun Can; “*Değişim ve Türkiye’de Devlet Reformu*” http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/devlet-reformu/aktan-degisim-devlet-reformu.pdf
- AKTAN, Coşkun Can; **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004
- AKTAN, Coşkun Can; “*Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlâki Tepki Ve Vicdani Red Davranışı : Whistleblowing*”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 44, (http://www.mess.org.tr/html/yayinlarimiz/html/Mercekekim2006.pdf), İstanbul, Ekim 2006
- AKTAN, Coşkun Can; ‘*Organizasyon ve Yönetim Teorileri Alanında Çağdaş Yaklaşımlar*’, 2007, (http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/yeni-teoriler.htm)

- AKTAR, Ayhan; **Kapitalizm, Az Gelişmişlik ve Türkiye’de Küçük Sanayi**, Afa Yay. İst. 1990
- ALLINSON, C.W., **Bureaucratic Personality and Organization Structure**, Hants, England; Gower Publishing Limited, 1984
- ALVESSON, Mats; **Understanding Organizational Culture**, Sage Publications, 2002
- ARKONAÇ, Sibel A., **Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi**, Alfa Yay., İstanbul, 1999
- ARMAĞAN, İbrahim; **Toplumbilim**, İstanbul, 1988
- ARMAĞAN, Mustafa; **Gelenek**, Ağaç Yay., İstanbul, 1992
- ARMSTRONG, Michael, **Management Processes and Functions**, Institute of Personnel Management, London, 1990
- ARSLAN, Mahmut; **İş ve Meslek Ahlakı**, Nobel Yay. Dağ., Ankara, 2001
- ASLAN, Seyfettin, YILMAZ, Abdullah; “*Tanzimat Döneminde Osmanlı Bürokratik Yapı Ve Düşüncesinin Değişimi*”, C.Ü. İİB Dergisi, C. 2, S.1, Sivas, 2000
- AYDIN, İnyet; **Yönetel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegema Yayıncılık, Ankara, 1998
- AYDIN, Mustafa; **Kurumlar Sosyolojisi**, Vadi Yay., Ankara, 1997
- AYKAÇ, Burhan; “*Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim*”, AİD, C:24, Sayı:2, ss:81–122, Ankara, 1991
- AYTAÇ, Ömer; “*Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif*”, F.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Sayfa.189–217, Elazığ, 2004
- AYTAÇ, Ömer; **Sosyoloji Açısından Kamu Bürokrasisinde Memurlar ve Memurluk Bilinci (Elazığ Uygulaması)**, (Basılmamış Doktora Tezi), F.Ü. S.B.E., Elazığ, 1996
- AYTAÇ, Ömer; **Sosyoloji: Bir Giriş Denemesi**, Üniversite Kitapevi, Elazığ, 2002
- BALCI; Ali; **Örgütsel Sosyalleşme; Kuram Strateji ve Taktikler**, Pegema Yay, Ankara, 2000
- BALLI, Kamuran Mustafa; “*Yolsuzluk Üzerine: Kavram, Sebepler, Sonuçlar Ve Kontrol Yolları*”, TİD, Sayı:441 (Aralık 2003), ss: 233–246, Ankara, 2003

- BARANSEL, Atilla; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C.1, (3. Basım), Avcıol Yay., İstanbul,1993
- BAŞARAN, İbrahim E.; **Örgütsel Davranış. İnanın Üretim Gücü**, Gül Yay., ANKARA, 1991
- BAŞARAN, İbrahim E.; **Yönetime Giriş**, A.Ü. Eğitim Bil. Fak. Yay., Ankara, 1984
- BAŞER, S., **‘Töre’ Türk Münevverinin Müşterek Fikir ve İman Zemini**, Kubbealtı Akademisi Kültür ve Sanat Vakfı Yay., İstanbul, 1988
- BAYHAN, Vehbi; **Üniversite Gençliğinde Anomi ve Yabancılaşma**, Kültür Bakanlığı Yay., Ankara, 1997
- BENNETT, Roger; **Organizational Behavior**, 2nd edition, M&E Handbook Series, Singapore, 1994
- BERKMAN, A. Ümit, **Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet**, TODAİE, Yayın No: 203, Ankara, 1983
- BİLGİSEVEN, A. Kurtkan, **Genel Sosyoloji**, İ.Ü. İkt. Fak Yay., İstanbul, 1976
- BLAU, Peter M., SCOTT, W. Richard; **Formal Organizations**, Stanford Uni. Press, San Francisco, 2003
- BONİTA, Joseph A.; *“The Analysis of Participation in Small Groups: Methodological and Conceptual Issues Related to Interdependence”*, **Small Group Research**, Aug2002 Vol.33 Issue4, p412, 27p
- BOTTOMORE, T.B., **Toplumbilim: Sorunlarına ve Yazınına İlişkin Bir Kılavuz**, 2. Baskı, (Çev: Ünsal OSKAY), Beta Basın Yayın Dağ., İstanbul, 1984
- BOZKURT, Ömer; **Örgüt Sosyolojisi İçin Öncüler: Örgütlerde Sosyolojik Yaklaşım, Bir Tanım ve Sınıflama Denemesi**, Basılmamış Uzmanlık Tezi, TODAİE, Ankara,1974
- BOZKURT, Ömer; **Yönetim Sosyolojisi**, TODAİE Yay., Ankara, 1976
- BRADBURN, N.M.; *“Interpersonal Relations within the Formal Organizations in Turkey”*, **The Journal of Social Issue**, 19(1)61-67, 1963

- BROOM and SELZNICK, **Sociology**, New York, 1965
- CAN, Yusuf, “*Türk İdare Sisteminin Serencamı: Kayırmacılık*”,
<http://www.ilkadimdergisi.com/200/arastirma-yusufcan.htm>
- CEM, Cemil; "Türk Kamu Yönetimine Toplu Bir Bakış", **AİD**,C:8, S:4, ss:3–23 Ankara, 1975
- CHINOY, E.; **Society, An Introduction to Sociology**, New York, 1965
- CİNGİ Selçuk, “*Yolsuzluk Olgusu ve Ekonomik Analizi Üzerine Notlar*”, **H. Ü. İ.İ.B.F.D.** Cilt.12, 1994.
- CİRHİNLİOĞLU, Zafer; **Meslekler ve Sosyoloji**, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1996
- COLEMAN, James; “Sosyolojik Çözümleme ve Sosyal Politika”, (Çev: Ali KARTAL), **Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi**, (Edt: Tom BOTTOMORE; Robert NİSBET), (Yayına Hazırlayan: Mete TUNÇAY; Aydın UĞUR), Ayraç Yay., Ankara, 1997
- COOLEY, Charles H., **Social Organizations**, Scribner Press., New York, 1929
- COSTLEY, Dan L., CARMEN Santana-Melgoza, RALPH Todd; **Human Relations in Organizations**, 5th Edition, West Publishing Co., Minneapolis/ Saint Paul, 1994
- CROZIER, Michael; **Bureaucratic Phenomenon**, The University of Chicago Press, Chicago, 1964
- CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992
- ÇAKIR, İsmail; ‘*Eğitimde Yeni Bir Yaklaşım:Çoklu Zekâ Kuramı*’, **Eğitimbilim Aylık Eğitim, Bilim ve Kültür Dergisi**, Sayı 73, Ekim-Kasım 2004,
<http://www.egitimbilim.com/makaleler1.htm>
- ÇELEBİ, Nilgün; **Aydın’daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açından İncelenmesi**, E.Ü. Edeb. Fak. Yay., İzmir, 1983
- ÇEVİK, Dolunay; **Sembolik Etkileşim**, Belvak Yay., Ankara, 1994
- ÇİMEN, Adnan; “*Demokrasilerde Yozlaşma Süreci: Politik Mücadele, Ekonomik Yozlaşma ve Yolsuzluk*”, **TİD**, Sayı:442 (Mart 2004), ss: 109–122
- ÇULPAN, Refik; “Bürokratik Sistemin Yozlaşması”, **AİD**, C: 13, Ankara, (Haziran 1980)

- DARMAN, Güler M.(a), **Corporate Governance Worldwide**, ICC Press, Paris, 2004
- DARMAN, Güler M(b); “*Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar Ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi Ve Etkisi*”, **Geleneksel Finans Sempozyumu–2004 Bildirileri**, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 27–28 Mayıs 2004, İSTANBUL.
- DEMİR, Namık; ACAR, Mustafa; **Sosyal Bilimler Ansiklopedisi** Ağaç Yay, İstanbul, 1992
- DEMİREL, Taner; “*Türkiye’de Siyasal Yolsuzluk Olgusu*” <http://www.liberal-dt.org.tr/dergiler/ldsayi20/2003.htm>
- DİNÇKOL, Abdullah; “*Türkiye’de Organize Suçluluk ve Sosyo-Ekonomik Yapı*”, İTİCÜ Dergisi Sayı:2, Mayıs 2002, (<http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d1/M00006.pdf>)
- DODD, C.H., “*The Social Educational Background of Turkish Officials*”, **Middle East Studies**, Vol. 1 pp.268-76, 1965
- DOĞAN, İsmail; **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, (İkinci Basım) Sistem Yay.,İstanbul,1998
- DÖNMEZER, Sulhi; **Sosyoloji**, (9. Baskı), Savaş yayınevi, Ankara, 1984
- DUBRIN, Andrew J.; **Applying Psychology, Individual Organizational Effectiveness**, 5th Edition, Prentice Hall Inc, New York, 2000
- EL-ATTAS, Seyyid Hüseyin; **Toplumların Çöküşünde Rüşvet**, (Çev: Cevdet CERİT), Pınar Yayınları, İstanbul, 1988
- EMRE, Cahit; “Halkın Kamuya ve Devlete Bakışı”, **Halkın Mülki İdareye Yönelik Tutum ve Beklentileri**, İçişleri Bakanlığı Yay., Ankara: 2003, s. 31–57.
- ENGQUVİST, Lars; **Kreativ Miljö**, Svenska Management Gruppen A.B., Stockholm, 1984
- ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1991
- ERDOĞMUŞ, Zeki; **Sosyal İlişkilere Analitik Bir Bakış**, Elazığ, 1989 (Basılmamış Bir Çalışma).

- ERGİN, Muharrem; **Orhun Abideleri**, İstanbul, 1988
- ERGUN, Turgay, POLATOĞLU, Aykut; **Kamu Yönetimine Giriş**, 4. Yayım, TODAİE Yay., Ankara, 1992
- ERKAL, Mustafa; **Sosyoloji (Toplumbilim)**, İstanbul, 1983
- ERRERA, Roger, ‘*Legal Frameworks, Institutions and Management Systems Necessary to Promote Public Ethics*’, **Multi Country Seminar on Normative and Institutional Structures Supporting Public Sector Ethics**, OECD, Paris, 1997
- ERTAN, Fikret; “Enron Olayı”, **Zaman Gazetesi**, 17 Ocak 2001
- ERTEKİN, Yücel; “*Halkla İlişkiler ve Meslekleşme Olgusu*” **Halkla İlişkiler Sempozyumu–1987**, AÜBYYO ve TODAİE Yayını, Ankara, 1988
- ERSOY, Melih, **Göç ve Kentsel Bütünleşme**, TGAV Yayını, Ankara, 1985
- ERYILMAZ, Bilal; **Kamu Yönetimi** (Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı), İstanbul. 2002
- ETZİONİ, Amitai; **Complex Organizations: A Sociological Reader**, Holt, Rinehart and Wilson, New York, 1961
- ESERPEK, Altan; **Sosyoloji**, AÜDTCF Yay. No: 30, Ankara, 1981
- FOERSTER, F.W.; *İyi İnsan İyi Vatandaş*, Doğan Kardeş Yay., İstanbul, 1955
- FRIEDRİCH, Cal. J.; “*Yolsuzluğun Tarihi*” ,(Çev: Burçin Yereli) **Politik Yozlaşma ve Rant Kollama** (Yay. Haz.: A.Eker,C.C. Aktan) Takav Matbaası, Ankara, 1994.
- GARDNER, Howard, **Multiple Intelligences: The Theory in Practice**, Basic Books, 1993.
- GERAY, Haluk; **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş**, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006
- GİBBONS, Robert; “*Team Theory, garbage cans and real organizations: some history and prospect of economic research on decision-making in organizations*”, **Industrial and Corporate Change**, Volume:12, Number:4, pp.753–787, 2003
- GIDDENS, Anthony; **Modernliğin Sonuçları**, (Çev. Ersin Kuşdili), 2. Baskı, Ayrıntı Yay., İstanbul, 1998

- GIDDENS, Anthony; **Sosyoloji**, (Çev: Hüseyin Özel ve Cemal Güzel), Ayraç Yay., Ankara, 2000
- GIDDENS, Anthony; **Sosyoloji: Eleştirel Bir Bakış**, (Çev: R. Esengün-İ. Öğretir), İhtar Yay., İstanbul, 1993
- GOODENOUGH, Ward Hunt, **Cooperation in Change**, John Wiley and Sons, New York, 1966
- GORTNER, Harold F., **Ethics for Public Managers**, Preager, New York, 1991
- GÖKALP, Ziya; **Türk Medeniyeti Tarihi**, (Haz: İsmail AKA- Kazım Yaşar KOPRAMAN), Kültür Bakanlığı Yay., İstanbul, 1976
- GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref; **Yönetim Hukuku**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1996
- GRINT, Keith; **Çalışma Sosyolojisi**, (Çev./Ed: Veysel BOZKURT), Alfa Yay., İstanbul, 1998
- GÜLER, Şevki; “*Yönetimin Sosyolojik Anlamı ve Çağdaş Sanayide Görünümü*”, **Yönetim Sosyolojisi: Yönetim sosyolojisi Kolokyumu Sunulan Bildiriler-Tartışmalar 14–15 Ekim 1976**, (Ed. Ömer BOZKURT), TODAİE Yay., Ankara, 1977
- HALL, Richard H., **Sociology of Work**, California: A Sage Publications Company, 1994
- HARTLEY, Karen; ‘*Socialization by Way of Symbolic Interactionism and Culture Theory: A Communication Perspective.*’, Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association (78th, Chicago, IL, October 29-November 1, 1992). <http://eric.ed.gov>
- HEPER, Metin; **Modernleşme ve Bürokrasi: Karşılaştırmalı Kamu Yönetimine Giriş**, Sosyal Bilimler Derneği Yayını, Ankara, 1973
- HEPER, M.; **Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme; Siyaset Sosyolojisi Açısından Bir İnceleme**, Boğaziçi Ün. Yay., İstanbul, 1977
- HOMANS, George C. ; **İnsan Grubu**, (Çev: Oğuz ONARAN vd.), TODAİE Yay. No:121, Ankara, 1971
- <http://www.dpb.gov.tr/istatismenu.htm> (Erişim Tarihi. 25 Şubat 2007)
- <http://www.dpb.gov.tr/ali/Istatistik/istat2.xls> (Erişim Tarihi. 25 Şubat 2007)

- <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?viewid=323076> (1 Mart 2007)
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Category:Professions> (Erişim Tarihi. 28 Mart 2007)
- <http://www.memurlar.net/haber/81280/> (Erişim Tarihi. 8 Temmuz 2007)
- <http://www.nvi.gov.tr/attached/NVI/adres/ADRESKAYITYONETMELIGI.DOC> (Erişim Tarihi. 23 Temmuz 2007)
- HUGHES, Everette C. ; “*Meslekler*”, **Meslekler ve Sosyoloji**, (Çev/Ed: Zafer Cirhinlioğlu), Gündoğan Yay, Ankara, 1996
- IŞIK, Oğuz; PINARCIOĞLU M. Melih; **Nöbetleşe Yoksulluk**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001
- İĞDELER, Serdar; “*Yolsuzluk ve Yolsuzluklarla Mücadele*”, **TİD**, Sayı:442, ss:77–108, Ankara, 2004
- İMAİ, Masaaki; **Kaizen- Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, (Çev/Ed.: Brisa Gurubu), 1994
- İNALCIK, Halil; “*Sened-i İttifak ve Gülhane Hatt-ı Hümayunu*”. **Osmanlı İmparatorluğu - Toplum ve Ekonomi.**, ss.343– 59., Eren Yayınları, İstanbul, 1996
- ILLICH, Ivan, vd.; **Profesyoneller İktidarı**, (Çev: Cevdet CERİT), Pınar Yay, İstanbul, 1994
- Jandarma Etiği, Meslek Ahlakı**, Jandarma Okullar Komutanlığı, Ankara, 2001
- JANDT, Fred E.; **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, (Çev: Levent Akın ve Vedat G. Diker), Hayat Yay, İstanbul, 1998
- KAFESOĞLU, İbrahim; **Türk Milli Kültürü**, İstanbul, 1988
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; **İnsan ve İnsanlar**, Cem Ofset, İstanbul, 1999
- KANG, David C.; **Crony Capitalism: Corruption and Development in South Korea and Philippines**, Cambridge University Pres, 2002 (ISBN 05100408X
<http://books.google.com/books?id=im465FAopWMC&printsec=frontcover&dq=crony+relations+at+government&psp=1#PPP1,M1>)

- KAPFERER, Jean-Noel, **Dünyanın En Eski Medyası Dedikodu ve Söylenti**, (Çev: Işın Gürbüz), İletişim Yay, İstanbul, 1992
- KARAKOÇ, Nihat; “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler”, **Kurgu**, Anadolu Ü. Yay, Eskişehir, 1989
- KARAMAN, Kasım; **Şehirleşme Sürecinde Gelenek ve Değişme: Kayseri Örneği**: (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Malatya, 2003
- KATZ, Robert; KAHN, Daniel; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev. Halil Can), TODAİE, Ankara, 1978
- KEMERLİOĞLU, Eyüp; **Erzurum’da Meslekler ve Sosyal Tabakalaşma** (Basılmamış Doktora Tezi), Erzurum, 1973
- KETS DE VİRES, M.F.R.; D. Miller; “**Personality, Culture and Organization**”, Academy of General, Review pp: 266-279, 1986
- KEY, V. O. Jr. *Politikada Yolsuzluk Teknikleri* Çeviren: Zeynep ARIKAN, **Politik Yozlaşma ve Rant Kollama** (Yayına Hazırlayan: E. EKER, C.C. AKTAN) Takav Matbaası, Ankara, 1994
- KHAN, M.H., “*A Typology of Corrupt Transactions in Developing Countries*”, **IDS Bulletin**, 27/2, 1996
- KILIÇBAY, M.A.; **Feodalite ve Klasik Dönem Osmanlı Üretim Tarzı**, Ankara, 1985
- KIZILÇELİK, Sezgin; **Sosyoloji Teorileri 1**, (2. Baskı), Konya, 1994
- KIZILOK, Utku; ‘*Gün Ortasında karanlık – Yabancılaşma ve Popüler Kültür*’, **Marksist Tutum**, Sayı 4, Temmuz 2005, http://www.marksist.com/MT/Gun_Ortasinda.htm
- KOÇAK, Murat; **Türkiye’de 1945–1980 Döneminde Yönetim Halk İlişkileri**, (Yayınlanmamış Y.L. Tezi), Gazi Ü. Sos. Bil. Enstitüsü Halkla İlişkiler ABD, Ankara, 1999
- KOÇER, Melih; **İşletmede Beşeri Münasebetler (Ders Notları)**, Güven Matbaası, Ankara, 1972
- KOENİGSBERGER, H. G., MOSSE, G. L, **A General History of Europe in the Sixteenth Century**, Longman, London, 1973

- KOHLİ, M, “*Offenes und geschlossenes*” Interview: Neue Argumente zu einer alten Kontroverse. **Soziale Welt**, 29, 1-25, 1978
- KONGAR, Emre; ‘Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme’, **Yönetim Sosyolojisi** (Yönetim Sosyolojisi Kolokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar 14-15 Ekim 1976), (Yayına Hazırlayan Ömer Bozkurt), Ankara, 1977, ss:25-39
- KONUK, Osman; “*Yapısal-Fonksiyonalist Perspektiften Anomi, Yolsuzluk ve Değişme*”, **Türkiye’nin Güvenliği Sempozyumu (Tarihten Günümüze İç ve Dış Tehditler) Elazığ 17-19 Ekim 2001 Bildiriler**, Fırat Üniversitesi Yay., Elazığ, 2002, ss:541-548
- KORKMAZ, Abdullah; **Değişme ve Farklılaşma**, Doğu Kütüphanesi Yayınları, İstanbul, 2006
- KÖKER, Levent; **Modernleşme, Kemalizm ve Demokrasi**, İletişim Yay., İstanbul, 1990
- KOZLU, Cem M., **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, 2. Baskı, Defne Yay. İstanbul, 1988
- KRECH, David; CRUCTHFİELD, Richard S.; **Sosyal Psikoloji**, (Çev: Erol GÜNGÖR), Ötüken Neşriyat., İstanbul, 1980
- KRECH, David vd. **Cemiyet İçinde Fert**, (Çev: Mümtaz Turhan), MEB. İstanbul, 1983
- KURTOĞLU, Ayça; “*Mekansal Bir Olgu Olarak Hemşehrilik ve Bir Hemşehrilik Mekanı Olarak Dernekler*”, **European Journal of Turkish Studies, Thematic Issue N°2** , **Hometown Organizations in Turkey**, <http://www.ejts.org/document375.htm>
- KÜÇÜKKOCAOĞLU, Güray; “*Türkiye’de Yolsuzluk, Kayıtdışı Ekonomi, Karapara ve Aklanması, Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvet ve Önlenmesi İçin Yapılan Çalışmalar*” <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcuma1.doc>
- LİNTON, Ralph; **The Study of Man**, Appleton, New York, 1974
- LUNDBERG, George A.; SCHRAG, Clarence C.; LARSEN, Otto N.; **Sosyoloji**, Cilt:1, Çev: Özer OZANKAYA, Türk Siyasi İlimler Der. Yay. No:19, Ankara, 1970

- LUSSIER, Robert N., **Human Relations in Organizations: An Experimental Approach**, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1990
- MALIN, Nigel; **Professionalism, Boundaries and Workplace**, Routledge Publishing, London and New York, 2000
- MARSHALL, Alice; “**Crony Journalism goes nationwide**”, <http://technoflak.blogspot.com/2005/03/crony-journalism-goes-nationwide.html>
- MARSHALL, Gordon; **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev: Osman Akınbay-Derya Kömürçü, Bilim ve Sanat Yay., Ankara, 1999
- MAYRING, Philipp; **Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş**, (Çev: Adnan Gümüş-M. Sezai Durgun),
- MC PHAIL, Thomas L.; “*Yanlış Bir Başlangıç. Kitle İletişim Araçları ve Gelişme-Kalkınma (Modernleşme) Konusundaki Araştırma Gelenekleri*”, **Enformasyon Devrimi Efsanesi**, (der: Yusuf Kaplan), Rey Yay., İstanbul, 1991
- MCPHEE, R., P. Tompkins; **Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions**, Sage Publications, Beverly Hills, 1985
- MENGÜŞÖLU, T; **Felsefeye Giriş**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1983
- MIKE, Smith; “Changing sociological perspective on chance”, **Sociology**, Aug93, Vol. 27 Issue 3, p513, 19p
- MİLLER, Jon P.; FRY, Lincoln J.; “Social Relations in Organizations: Further Evidence for the Weberian Model”, **Social Forces**, Vol. 51, No. 3 (Mar., 1973), pp. 305-319
- MOLES, Abraham A.; **Kültürün Toplumsal Dinamiği**, Çev: Nuri Bilgin, Ege Ü. Fen-Edeb. Fak Yay. No.21, İzmir, 1983
- MORGAN; Clifford T.; **Psikolojiye Giriş**, 10. Basım, (Çev:Sibel Karakaş), H.Ü. Psikoloji. Böl. Yay. No:1, Ankara,1993
- MUTUWAFHETHU, John Mafunisa, "*Developing A Work Ethic in the Public Sector*" **Political and Administrative Corruption**, (Seminar), IIAS and TODAİE, Ankara 1997
- MUTLU, Erol; **İletişim Sözlüğü**, 2. Baskı, Ark Yayınevi, Ankara, 1995

- NİRÜN, Nihat; **Sistemik Sosyoloji Yönünden Aile ve Kültür**, AKDITYK AKM Yay. Sayı:73, Ankara, 1994
- NİYAZİ; M.; **Türk Devlet Felsefesi**, İstanbul, 1993
- NORD, W.R. ; “**Work Values and the Conduct of Organizational Behaviour**”, Ed: B.M. STAW ve L.L. Cummings, Research in Organizational Behaviour, Greenwich, Connecticut: JAI Pres Inc., 1-42
- OKTAY, Cemil; **Yükselen İstемler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi**, Der Yayıncılık, İstanbul, 1997
- OSTERFELD David, ‘*Yolsuzluk ve Ekonomik Kalkınma*’, **Politik Yozlaşma ve Rant Kollama** (Ed: A. EKER, C.C. AKTAN) Takav Matbaası, Ankara, 1994
- OZAN, Ebru Deniz; ‘*Sosyal Bilimlerde Gerçekçi-İlişkisel Yaklaşımın Anahatları*’, **Praksis Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:3, Yaz 2001, <http://praksis.fisek.com.tr/ozan01y.php>
- ÖGEL, Bahaeddin; **Türk Kültürünün Gelişme Çağları**, Ankara, 1979
- ÖGEL, Bahaeddin; **Türklerde Devlet Anlayışı**, Ankara, 1982
- ÖRNEK, Acar; **Kamu Yönetimi**, Meram yay., İstanbul, 1991
- ÖZSEMERÇİ, Kemal; **Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri**, Sayıştay Yay. No:27, Ankara, 2003
- PARSONS, J. Patricia; **Ethics in Public Relations**, Kogan Page Limited, London and Sterling, 2004
- POLOMA, Margaret M.; **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, (Çev. Hayriye ERBAŞ), Gündoğan Yayınları, Ankara, 1993
- PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R.; “*An Empirical Taxonomy of Work Organizations*”, **Administrative Science Quarterly**, V.14, No.1, ss:115-126, March 1969
- RACO, Mike; “*The Social Relations of Organizational Activity and the New Local Governance in the UK*”, **Urban Studies**, Vol. 39, No:3, pp 437-456, 2002

- RABINOV, P; SULLIVAN, W. M.; The Interpretive Turn: Emergence of an Approach. In: P. Rabinov (Ed), **Interpretive Social Science** (pp. 1-24), University of California Press, Berkley, 1979
- Resmi Gazete**, Sayı:26377, Tarih. 15 Aralık 2006
- ROOS, N; “*Türk Kamu Yönetiminin Değişen Yönleri*”, (Çev. C. Tutum), **A.İ. Bülteni**, Sayı:15, Aralık 1967
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Çalışma Psikolojisi**, UÜ Bas., Bursa, 1987
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; “*360 Derece Performans Değerleme Sistemi*”, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm
- SAPIENZA, M. Alice; “*Believing is Seeing: How Culture Influences The Decision Top Managers Make*”, **Gaining Control of Corporate Culture**, Ed. Ralph H.K./Mary S.J./Roy, S., San Francisco. Josser-Bass, 1985
- SAYER, D. **The Violence of Abstraction: The Analytical Foundations of Historical Materialism**, Cambridge: Basil Blackwell, 1987
- SCHEİN, Edgar H., **Organizational Culture and Leadership**, 3rd Edition, Wiley Publishers, New York, 2004
- SCHEİN, Edgar H., “*Örgütsel Sosyalizasyon ve Yönetim Mesleği*”, (Çev: Halil Can), **A.İ.D.**, Cilt:8, Say:2, Ankara, Haziran 1975
- SCHNEİDER, Eugene V.; **Industrial Organizations**, McGraw Hill Book Comp., New York, 1957
- SENCER, Muzaffer, “*Yönetimin Tarihsel Evrimi ve Yönetim Sistemleri*”, **AİD**, Cilt:18, Sayı:2, ss. 141-160, Ankara, 1985
- SHILS, Edward; **Tradition**, The University of Chicago Press, Chicago, 1981
- SIEHL, T.E.; J. Martin; “*Measuring Organizational Culture: Mixing Qualitative and Quantitative Methods*”, Edi: M.O. Jones, M.D. Moore, and R.C. Snyder, **Inside Organizations**, Sage Pub., Newbury Park: California, 1988
- SIMON, Herbert A., Smithburg, Donald W., Thompson Victor A., **Kamu Yönetimi**, (Çev. Cemal Mihçioğlu), 2. Baskı, A.Ü. SBF Yayını, Ankara, 1973

- SMITH, Anthony D.; **Toplumsal Değişim Anlayışı. İşlevselci Toplumsal Değişme Kuramının Bir Eleştirisi**, (Çev: Ülgen Oskay), Ege Ü. Edeb. Fak. Yay. No:45, İzmir, 1988
- SMITH, Robert W., “*Enforcement or Ethical Capacity: Considering the Role of the State Ethics Commissions on the Millennium*”, **Public Administration Review**, Vol.63, No.3, May/June., 2003
- SOLMAZ, Başak; **Kurumsal Söylenti ve Dedikodu: Türkiye’deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama**, Tablet Yayınları, Konya, 2004
- SOYER, Serap; **Endüstri Sosyolojisine Giriş**, Saray Kitapevleri, İzmir, 1996
- STENBERG, E., **Just Business**, Warner Books, London, 1994
- SUMNER, William Graham; **Folkways**, Ginn and Company, 1940
- SÜRGİT, Kenan; "12 Eylül ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi", **AİD**, C.13, S:3, ss:39-77, Ankara, 1980
- ŞAYLAN, Gencay; **Türkiye’de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji**,TODAİE Yay,Ankara 1974
- ŞENATALAR, Ferhat; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1978
- TANNENBAUM, Arnold S.; **İşletmelerde Sosyal Psikoloji**, MEB Yay., Ankara, 1974
- TAŞAĞIL, A.; “Gök-Türklerde İnsani Değerler ve İnsan Hakları”, **Türklerde İnsani Değerler ve İnsan hakları**, 1. Kitap, İstanbul, 1992
- TATAR, Taner; **Türk Yönetim Sistemi**, Turan Yayıncılık, İstanbul, 1997
- TATAR, Taner; “Kurum ve Kurumsal Yapı”, **Toplumsal Yapı**, (Ed: Yaşar KAYA), Turan Yayıncılık, İstanbul, 2005
- TEBBUT, Melanie, **Woman’s Talk? : A Social History of “Gossip” in Working-class Neighborhoods 1880 – 1960**, Ashgate Publishing Company, USA, 1995
- TEKİN, Mahmut, GÜLEŞ, Hasan Kürşat, ÖĞÜT, Adem; **Teknoloji Yönetimi**, II. Baskı, Nobel yayın Dağıtım, Ankara, 2003

- TEKŞEN, Adnan; **Kentleşme Sürecinde Bir Tampon Mekanizma Olarak Hemşehrilik: Ankara'daki Malatyalılar Örneği**, DPT Yay. No:2669, Ankara, 2003
- TEVRÜZ, Suna; **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Der. Yay., Ankara, 1996
- THOMPSON, James D.; TUDEN, Arthur; “*Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision*”, **Comparative Studies in Administration**, University of Pittsburg, ss:195-216, Pittsburg, 1963
- TORTOP, Nuri; İSPİR, Eyüp G; AYKAÇ, Burhan; **Yönetim Bilimi**, Yargı Yay., Ankara, 1993
- TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi**, C.1, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., İstanbul, 1974
- TUTAR, Hasan; **Kurumsal Farkındalık, Kurumsal Davranış ve Kişilik İlişkisi**, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/farkindalik.htm>
- TUTAR, Hasan; **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, 3.Baskı, Platin Yayınları ,Ankara, 2004 (Erişim Tarihi: 8 Mayıs 2007)
- TUİK; http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=193
- TÜRK DİL KURUMU; **Türkçe Sözlük** (Geniş. 7. Baskı), Cilt 1, Ankara, 1983Türk Hukuk Kurumu, **Türk Hukuk Lügati**, Maarif Matbaası, Ankara, 1944
- TÜRKDOĞAN, Orhan; **Değişme-Kültür ve Sosyal Çözülme**, TDAV Yay., İstanbul, 1988
- TÜRKDOĞAN, Orhan; **İslâmi Değerler Sistemi ve Max Weber**, IQ Kültür Sanat Yay, İstanbul, 2005
- TÜRKDOĞAN, Orhan; **İşçi Kültürünün Yükselişi (İş Ahlâkı)**, Timaş Yay., İstanbul, 1998
- TÜRKKAHRAMAN, Mimar; **Toplum ve Temel Toplumsal Kurumlar: Kurumlar Sosyolojisine Giriş**, Alp Yayınevi, Ankara, 2006
- TÜZ, Melek; **İşletmelerde Yönetim Modelleri**, Aktüel Yay, İstanbul, 2004
- UZUN, Hasan; **Meslekler Sosyolojisi Açısından Avukatlık Mesleği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 2000

- ÜLGENER, Sabri F.; **İktisadi Çözülmenin Ahlâk ve Zihniyet Dünyası**, Der Yay; İstanbul, 1991
- ÜLKER, Halil. “Siyasi İktidar - Bürokrasi İlişkisi”. **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri - II. Cilt**, ss; 185 – 192, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995
- Washington, Sally, **Ethics in Public Service: Current Issues and Practice**, Paris: OECD, 1996
- WEBER, Max; **From Max Weber: Essays in Sociology**, (İngilizceye çev: H.H. Gerth ve C. Wright Mills), New York, 1969
- WEBER, Max; **The Theory of Social and Economic Organization**, (Translator: A.M. Henderson and Talcott Parsons), The Free Press, New York, 1947
- WEIKER, Walter F.; “Osmanlı Bürokrasisi: Modernleşme ve Reform”. (Çev: Sema Büyükdavras ve Erkan Oyal). **AİD**, Cilt: 6, Sayı: 1., Ankara, 1973
- WHYTE, William F., “Human Relations: A Progress Report”, **Harvard Business Review**, Vol.34, ss. 125-132, 1956
- WITZEL, A, **Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen**, Frankfurt: Campus, 1982
- YILMAZ, Abdullah; KILAVUZ, Raci; “*Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar*”, **C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2002
- YÖRÜKAN, Turhan; **Gecekondular ve Gecekondu Bölgelerinin Sosyo-kültürel Özellikleri**, İmar ve İskân Bak. Yay., Ankara, 1968

GÖRÜŞME FORMU

Bu soru formu, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalında “Geleneksel (İnformel) İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları” adlı Doktora Tezi çalışması için hazırlanmıştır. Bu çalışmada; toplum içerisinde var olan sosyal değer, gelenek, örf ve adetlerin resmi anlamdaki ilişkiler üzerindeki yansımalarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu anlamda; uygulanacak olan bu görüşme formunun sonuçlarına dayalı olarak, günlük yaşamımızdaki geleneksel davranış kalıplarımızın resmi anlamdaki yapılar üzerine ne türde ve boyutta etkilerinin ya da, olumlu olumsuz ne tür yansımalarının olduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Yaşanılan toplumda bireyler ilişkilerinde sadece yazılı kurallara bağlı olarak hareket etmezler; tüm ilişkileri yazılı olan resmi kurallara göre şekillenmez. Ne çalışılan yerdeki kişilerle, ne de çalışılan işin mahiyetine göre toplum içindeki diğer kişilerle ikili ilişkilerden tamamı ile uzak; amir-memur ya da memur-vatandaş ilişkisinin yaşanıldığı düşünülemez. Aksine, bürokratik anlamdaki bu ilişkiler geleneksel ilişkiler ile anlam bulmaktadır. Bu durum, bazen bürokratik yapı içerisinde sıkıntı yaratmakta, yapılması gerekenin dışına çıkılmakta ama bazen de, yazılı ya da bürokratik prosedür ile çözülemeyecek sorunlar çok daha kolay çözülebilmektedir.

İşte çalışmamızda ki asıl amaç bu türden ilişkilerin ne tür yansımaları olduğunu tespit etmek ve mümkün olursa bazı öneriler geliştirebilmektir. Bu sebeple aşağıda verilmiş olan sorular çerçevesinde konu irdelenmeye ve mevcut durum ortaya konulmaya çalışılacaktır. Konu ile ilgili olarak verilecek cevaplardaki samimiyet büyük önem taşımaktadır. Tüm cevaplar ve düşünceler, hiçbir siyasi ya da idari amaç dahilinde ve önyargı ile yaklaşılmadan, isim ve mevki açıklanmadan, gizlilik esasına bağlı olarak değerlendirilecektir.

Sorulara vereceğiniz samimi cevaplar ve katkınızdan ötürü şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Y. Cemalettin ÇOPUROĞLU

Araştırma Yöneticisi

Ali Sırrı YILMAZ

Doktora Öğrencisi

(A) GENEL SORULAR

1. Cinsiyeti
1-() Erkek 2-() Kadın
2. Yaşınız kaç?
1-() .. -25 2-() 25—35 3-() 35—45
4-() 45—55 5-() 55 Yaş ve üstü
3. Medeni durumunuz?
1-() Evli 2-() Bekar 3-() Dul
4-() Boşanmış 5-() Ayrı yaşıyor
4. Eşiniz akrabanız mı?
1-() Evet 2-() Hayır
5. Evlilik tercihiniz hakkında ne söyleyebilirsiniz? Akraba ya da dışardan evlilik konusunda düşünceleriniz nelerdir (İl içi veya dışı)?
.....
.....
6. Eşiniz çalışıyor mu? Çalışıyorsa nasıl karşılıyorsunuz?
.....
.....
7. Aile çevrenizin eğitim ve mesleki düzeyleri nasıldır? (Anne baba mesleği)
.....
.....
8. Doğum yeriniz? (Köy mü, kent mi?)(Kaç yıldır şehirde yaşıyorsunuz?)
.....
9. Halen köyünüz ile ilişkiniz var mı? (Ne tür?)
1-() Arazim ve bahçem var; gider çalışırım 2-() Akrabalarım var
3-() Sık sık gider gelirim 4-() İlişkim yok
5-() Diğer (Belirtiniz).....
10. Eğitim Durumunuz nedir? Hangi bölüm mezunusunuz?
1-() İlköğretim 2-() Lise 3-() Üniversite ve üzeri
4-() Diğer (belirtiniz).....
.....
11. Kendinizi hangi tabakadan hissediyorsunuz? Neden?
1-() Üst 2-() Ortanın üstü 3-() Orta
4-() Ortanın Altı 5-() Alt
.....

12. Dini ibadetlerinizin ne kadarını yaparsınız? (Namaz, Oruç, Cuma Namazı vs.)
(Mezhebiniz nedir?)

.....

(B) MESLEĞİYLE İLGİLİ SORULAR

1. Yaptığınız işteki statünüz nedir?
.....
2. Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz? Ne olarak başladınız? Bu konuma nasıl geldiniz? Hangi basamaklardan geçtiniz?
.....
.....
3. Bu kurum da çalışmaktan memnun musunuz? Açıklayabilir misiniz? (olumlu ya da olumsuz)
.....
6. İşyerinizde yeniliklere sizin ve birlikte çalıştıklarınızın yaklaşımı nasıldır?
.....

(C) KURUM İÇİ İLİŞKİLERLE İLGİLİ SORULAR

1. İş ilişkilerin salt resmi sınırlar dâhilinde, (yazılı kurallar çerçevesinde) yürüyeceğini inanıyor musunuz? Size göre iş ilişkilerinde olması gerekenler tümü ile yazılı olarak mevcut mudur?
2. Çalıştığınız kişilerle olan ilişkilerinizi tanımlar mısınız?
3. Birlikte çalıştıklarınıza yaklaşımınız resmi midir? Yani tam anlamı ile yazılı kurallar dahilinde mi davranırsınız? Resmi çerçeve dışında (olağan hatır sormalar dışında) sohbet eder misiniz? İş hayatı dışında özel problemlerini dinler ya da onlara anlatır mısınız?
4. Çalıştığınız kişilerle ailece görüşür müsünüz? Görüşüyorsanız ne sıklıkta görüşüyorsunuz? Daha sık görüştüğünüz kişilerle iş ortamındaki diyaloglarınız farklı mıdır? Diyalogunuza bağlı olarak çalışma ortamınızın verimi hakkında ne söyleyebilirsiniz?

5. Dünya görüşü ya da ideolojik açıdan kendinizi nasıl tanımlarsınız? Dünya görüşlerinizle uyumlu olmayanlarla iyi anlaşmışınız inaniyor musunuz? Çalıştığınız kişilerin sizin dünya görüşünüze uymasını ister misiniz?
6. Kurum içerisinde gruplaşmalar var mı? Bu gruplaşmalar grup çıkarları doğrultusunda şekillenmekte midir? Ayrıca gruplaşmalar kurum içi çatışmalara ya da başarıya neden olmaktadır mı?
7. Kurumunuzda dedikodulara dayalı olarak hareket edilmekte midir? Size göre ne düzeyde kuruma etkisi vardır? Sizin ya da bir başka çalışanınızın konumu kurum içi veya dışı dedikodulardan etkilenir mi?

(D) İLİŞKİLERE DAYALI ETKİLEŞİMLER

1. Resmi prosedür dışında birlikte çalıştığınız kişilere haklarından (işlerin yapılması için zaman vb.) feragat etmek gibi ricalarda bulunur musunuz? Zorunlu çalışma zamanında dışında çalışma taleplerinizi bu kişiler nasıl değerlendirir? Diyaloga bağlı olarak çalışanlar angarya olarak da nitelenebilecek tür de işlerde nasıl tavır sergiler? Kişisel ilişkilerinize bağlı olarak; olumsuz ya da güç iş şartlarında, kişilerin tavır veya tutumları hakkında olumlu ya da olumsuz tecrübeleriniz var mı?
2. Çalıştığınız kişilere olağan hakları dışında tolerans gösterir misiniz? Ya da diyalogunuzu iyi olanla olmayanlar arasında farklı bir tutum sergiler misiniz?
 - Kurum içinde yakın bulduğunuz kişilerin hatasına karşı yaklaşımınız nasıl olur? Ya da bu kişilerin dışındakiler böyle bir yaklaşım sergilerse tavrınız farklı olur mu?
 - Kurum içinde oluşan – bir yönetici olarak bakıldığında hata olarak değerlendirilmesi gereken- bir durumda, olaydaki kişi ya da kişilerin renkli ya da sıcak kişiliği olumlu tavrınızda etkili olur mu?
3. Kurum içinde çalışanlarınıza güvenir misiniz? Ya da ne düzeyde güvenirsiniz? (Sınırınız nedir?) Onlar size güvenir mi?

(E) İLİŞKİLERİN KİŞİSEL İŞLERE ETKİSİ

1. Sizin kurumunuzda ya da herhangi bir kurumda gerekli bir iş için nasıl bir yol izlersiniz? Sizce en hızlı çözüm nasıl elde edilir?
 - Siz benzer durumda olan bir yakınınızın bulunduğu bir kurumla işiniz olduğu an, onlardan ilgi bekler ya da benzer talepte bulunur musunuz? Bunu kendiniz dışında kimler için talepte bulunursunuz?
 - Gerçekte şahsen müracaatın yapılması gerekirken bir yakınınızın ya da dostunuzun talebi üzerine gıyabında işlem yapar mısınız? Sizin dışınızda bu yapılmakta mıdır? Ne düşünüyorsunuz?
2. Bulduğunuz konuma bağlı olarak, yakın çevrenizden, arkadaş ve dostlarınızdan, kendi kurum ya da başka kurumlardaki işleri için destek ya da öncelik talepleriyle sık karşılaşır mısınız? Ne yaparsınız?
 - Bu tür taleplere verdiğiniz karşılık açısından ne tür tepki alır ya da tavır olarak nasıl karşılırsınız.?
 - Tanıdık biri bulunamadığında ya da işin yapılamaması durumunda nasıl bir psikolojik duruma düşülmekte; çaresizlik ya da mağdur hissi uyanıyor mu?
3. Kurumlardaki bazı kişilere tanınan kolaylık ya da kayırmaların çözümlenmesi için önerileriniz ya da düşünceleriniz nelerdir?
4. Kurum içinde her işlem sizce aynı hızda mı yapılmaktadır? Kurum elemanları belirli kişi ya da çevreler söz konusu olduğunda daha etkin ve hızlı işleyiş içine girilebilmekte midir? Size göre bu kesim(ler) için sergilenen performans genel için de yapılamaz mı? Ya da sergilenemeyişini nasıl açıklarsınız? Bir ayrıcalık göstergesi mi? Kendini ifade tarzı mı, ispat mı?Ne düşünüyorsunuz?

(F) İLİŞKİLER VE YÜKSELMEYE ETKİSİ

1. Kamu kurumlarında atama tayin, terfi v.b. işlemler sizce nasıl şekillenmekte? Liyakat ile mi, yoksa başka yollardan mı?
2. Kurumunuzda bir kadroya terfi konusunda iki personeliniz arasında karar vermek zorunda kalırsanız – ki bu kişiler arasında çok az kalifiye farkı olsun- ve birini daha yakın hissediyorsanız; hangi ruh haliyle nasıl bir karar verirsiniz?

3. Personel tayin, terfi v.s. işlemler için, yakın eş dost ya da siyasilerden talepler geliyor mu? Tavrınız nasıl olur? Bu türden ilişkilere bağlı olarak iş sahibi olmuşlarla çalıştınız sanırsınız... iş verimliliği açısından problem yaşadınız mı?
4. Çalıştığınız kurumda siyasi gücün etkisi var mıdır? Buna bağlı olarak talepler alır mısınız? Nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizin konumunuz ya da herhangi bir işiniz için siyasilerle diyaloga girdiniz mi?

ÖZGEÇMİŞ

1970 Elazığ/Sivrice doğumluyum. İlkokulu Elazığ İsmet Paşa İlkokulunda okudum. Ortaokul öğrenimimi 1982–1986 yılları arasında Elazığ Anadolu Lisesinde tamamladım. 1986 yılında girmiş olduğum sınavlarla Fen Liseleri ve Askeri Liselere girmeye hak kazandım ve 1986–1989 yılları arasında orta öğrenimimi Kuleli Askeri Lisesin’ de sürdürdüm.

1990–1991 öğretim yılında Fırat Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Matematik Bölümünde öğrenimime başladım. 1994–1995 öğretim yılında aynı üniversitenin Sosyoloji bölümüne girerek yüksek öğrenimimi burada sürdürdüm. 1997–1998 eğitim-öğretim yılında bölümden derece ile mezun oldum. 1998–1999 eğitim-öğretim yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalında Yüksek Lisans Programına başladım. 2000 Yılında “Elazığ’da Küçük Sanayinin Durumu ve Gelişme Potansiyeli (Elazığ’da Küçük Sanayide Faaliyet Gösteren İşyeri Sahipleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma)” adlı tezimi vererek Yüksek Lisansımı tamamladım. Aynı yıl Kurumlar Sosyolojisi Bilim Dalında Doktora programına başladım.

Akademik hayatımın yanı sıra; lisans mezuniyetimin ardından Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde 1998 Yılı Ekim ayında Elazığ İmam Hatip Lisesine Felsefe Grubu Öğretmeni olarak atandım. 2000 yılında Elazığ 100. Yıl EML’ ne atamam yapıldı. 2002 yılında da Elazığ Gazi Lisesine atandım ve burada iki yıl görev yaptım. Aynı zamanda Milli Eğitim Bünyesinde görev yaptığım süre zarfında ilk ve orta dereceli çeşitli okullarda İngilizce derslerine girdim. 2003 yılı sonunda araştırma görevliliğine hak kazanarak Fırat Üniversitesine atandım. Nisan 2004 tarihinden beri F.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümünde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktayım. Evli ve iki çocuk babasıyım.

Ali Sırrı YILMAZ

ELAZIĞ- Aralık/2007