

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**KAMU YÖNETİMİ BAĞLAMINDA
DEĞİŞİM YÖNETİMİ
VE
YÖNETSEL ÇEVRE İLİŞKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

HACI ARİF EMİR

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. FATİH TÜRE**

**OCAK - 2004
MUĞLA**

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**KAMU YÖNETİMİ BAĞLAMINDA
DEĞİŞİM YÖNETİMİ
VE
YÖNETSEL ÇEVRE İLİŞKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

HACI ARİF EMİR

YRD. DOÇ. DR. FATİH TÜRE

**OCAK - 2004
MUĞLA**

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün/...../.....tarih veSayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin..... maddesine göre Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Hacı Arif EMİR'in "Kamu Yönetimi Bağlamında Değişim Yönetimi ve Yönetmelik İlişkisi" adlı tezini incelemiş ve aday/...../..... tarihinde saat.....'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin..... olduğuna.....ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRE

Üye

Doç. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

Üye

Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**KAMU YÖNETİMİ BAĞLAMINDA
DEĞİŞİM YÖNETİMİ
VE
YÖNETSEL ÇEVRE İLİŞKİSİ**

HACI ARIF EMİR

Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce
“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :
Tezin Sözlü Savunma Tarihi :

Tezin Danışmanı :Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRE

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Enstitü Müdürü :Prof.Dr. Nihal ÖREN

**OCAK - 2004
MUĞLA**

YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “ Türkiye’de Kentleşme ve Göç Olgusunun Siyasal Katılıma Etkisi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin “Kaynakça” da gösterilenlerden oluştuğunu , bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/01/2004

Hacı Arif EMİR

**YÜKSEK ÖĞRENİM KURULU
DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

YAZARIN

Soyadı :EMİR Kayıt No :
Adı :Hacı Arif

TEZİN ADI :
Türkçe :Kamu Yönetimi Bağlamında Değişim Yönetimi ve Yönetmelik Çevre İlişkisi

Y.Dil : In Terms of Public Administration Change Management and Managerial Environment Relation

TEZİN TÜRÜ:
Yüksek Lisans

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ :

Üniversite :Muğla Üniversitesi
Fakülte :İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Enstitü :Sosyal Bilimler Enstitüsü
Diğer Kuruluşlar :
Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA :
Yayınlanan :
Basım Yeri :
Basım Tarihi :
ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN :

Soyadı, Adı : TÜRE Fatih
Ünvanı : Yrd.Doç.Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL :Türkçe **TEZİN SAYFA SAYISI** : 147

TEZİN KONUSU (KONULARI):

- 1- Değişim
- 2- Değişimin Boyutları
- 3- Değişim Yönetimi
- 4- Organizasyon-Çevre İlişkisi
- 5- Kamu Yönetiminde Değişimi Gerektiren Nedenler

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

- 1) Değişim
- 2) Değişim Yönetimi
- 3) Örgütsel Çevre
- 4) Kamu Yönetimi

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER

- 1) Changing
- 2) Change Management
- 3) Organizational Environment
- 4) Public Administration

- 1)Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum ()
- 2) Dipnot gösterilmek kaydıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir ()
- 3)Kaynak gösterilmek kaydıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir (X)

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hacı Arif EMİR
Doğum Yeri: Kırıkhan
Doğum Yılı : 1977
Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : 1991-1994 / Sefaköy Lisesi
Lisans : 1995-1999 /Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu
Yönetimi Bölümü
Yabancı Dil: İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2000-.....: Araştırma Görevlisi

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

I-) GENEL ANLAMDA DEĞİŞİM.....	2
A-) Değişim Kavramı.....	2
B-) Toplumsal Değişimi Etkileyen Faktörler.....	5
II-) DEĞİŞİMİN BOYUTLARI.....	12
A-) Ekonomik Değişim.....	16
B-) Siyasal Değişim.....	19
C-) Teknolojik Değişim.....	22
D-) Sosyo-Kültürel Değişim.....	23
E-) Ekolojik Değişim.....	25
F-) Demografik Değişim.....	27
G-) Organizasyonel Değişim.....	27
III-) ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM.....	29
A-) Organizasyonlarda Değişimin Nedenleri.....	29
B-) Organizasyonlarda Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler.....	32
IV) DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI.....	36
V) DEĞİŞİMİN GRUPLANDIRILMASI.....	38
A-) Planlı Değişim-Plansız Değişim.....	38
B-) Makro ve Mikro Değişim.....	39
C-) Zamana Yayılmış Değişim-Ani Değişim.....	41
D-) Atılımcı Değişim-Tepkimeci Değişim.....	41
E-) Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim.....	41
F-) İyileştirme Şeklinde Değişim-Köklü Değişim.....	41
VI-) DEĞİŞİM ALANLARI.....	43
A-) Bireyin Değişimi.....	43
B-) Teknolojik Değişim.....	44

C-) Yapısal Değişim.....	44
D-) Stratejik Değişim.....	45
E-) Kültürel Değişim.....	46
VII-) DEĞİŞİMİN AŞAMALARI.....	46
VIII-) YENİ VİZYON VE KÜLTÜR DEĞERLERİNİN OLUŞTURULMASI.....	49
IX-) ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN HADEFLERİ.....	53
A-) Etkinliği Artırmak.....	53
B-) Verimliliği Artırmak.....	53
C-) Motivasyonu Artırmak.....	53
D-) Diğer Amaçlar.....	54
X-) DEĞİŞİME DİRENÇ.....	54
A-) Bireysel Direnç.....	54
B-) Kurumsal Direnç.....	57
XI-) DEĞİŞİME DİRENCİN ÖNLENMESİ.....	58
A-) Haberleşme.....	58
B-) Eğitim.....	60
C-) Katılım.....	61
D-) Personelin Psikolojisini Anlama ve Destekleme.....	62
E-) Pazarlık ve Anlaşma.....	63
F-) Taviz Verme.....	63
G-) Tehdit ve Baskı Yapma.....	63

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

I-) KAMU YÖNETİMİNİN GENEL GÖRÜNÜMÜ.....	64
II-) KAMU YÖNETİMİ-ÇEVRE İLİŞKİSİ.....	76
A-) İç Çevre.....	76
B-) Dış Çevre.....	77
IV-) KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİMİ GEREKLİ KILAN NEDENLER..	79

V-) KAMU YÖNETİMİNDE SORUNLARIN TESPİTİNE YÖNELİK PROJELER VE SONUÇLARI.....	85
VI-) KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİMİN YÖNÜ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

I-) ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLER.....	104
II-) ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	105
III-) ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU.....	106
IV-) ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....	107
A-) Araştırma Verilerinin Tablolaştırılması.....	107
B-) Araştırma Hipotezlerinin Testi.....	118
SONUÇ.....	130
KAYNAKÇA.....	136
EK 1: UYGULAMA ANKETİ.....	145

ÖZET

Değişim insanlığın inkar edilemez bir gerçeğidir. Bireyler, toplumlar, organizasyonlar, sistemler, devletler değişim sürecini yavaş yada hızlı bir şekilde yaşarlar. Bu sürecin hızlı ya da yavaş yaşanması, toplumsal yapı, kültür, coğrafi yapı, iletişim ve etkileşim vb. faktörlere bağlıdır.

Bireylerin ve toplumların iletişim ve etkileşimi, teknolojik gelişme ve değişimler, bilimin ilerlemesi vb. faktörler bireylerin ve toplumların beklentilerini değiştirmektedir. Organizasyonlar (gerek özel sektör işletmeleri gerekse kamu kurumları) bireyin ve toplumun beklentilerine cevap verebildikleri müddetçe varlıklarını ve etkinliklerini sürdürebileceklerinden, bu değişime ayak uydurmak durumundadırlar.

Organizasyonları değişime zorlayan sadece bireyin ve toplumun beklentilerindeki farklılaşma değildir. Aynı zamanda küreselleşme, dünya ve ülke ekonomisindeki değişim, teknolojik değişim ve ilerleme, maliyet, bölgesel birlikler, doğal kaynakların azalması, ekolojik değişim, örgütsel yapıdaki aksaklıklar vb. faktörler organizasyonel değişimde etkin bir rol oynamaktadır.

Fakat bu aşamada örgütün değişime nasıl adapte olacağı sorunu ortaya çıkmaktadır. Çünkü organizasyondaki, gerek teknolojik gerekse örgütsel yapıdaki değişim iş akışını, örgüt kültürünü, personelin davranış kalıplarını ve işini etkileyecektir. Bu da personelde tedirginlik, korku ve gelecek kaygısı yaratarak onların değişime direniş göstermelerine yol açacaktır. İşte bu noktada değişim yönetimi devreye gitmektedir.

Değişim yönetimi, değişimin örgütte uygulanması öncesinde ve sırasında neler yapılması gerektiği, değişimin aşamaları ve değişime direnişle nasıl başa çıkılacağı konularında organizasyonlara yardımcı olmaktadır. Bu nedenle örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.

ABSTRACT

Change is an undeniable fact of manland. Individuals, societies, organizations, states, experience, process of change either slowly or rapidly. The speed of change, (whether fast or slow) depends on social, cultural, geographical and communicative and interactive structures.

Factors such as communication and interaction between individuals and societies, technological developments and changes, scientific developments have been changing the expectations of societies and individuals. Organization (whether public or private) can exist and continue their effect as long as they fulfill the expectations of society and those of individuals. For that reason they have to keep up with the changes.

It is not only the differences in the expectations of society and individual that forces organizations to change. Globalization the change in the world and countries' economy at the same time like technological change and progress, cost regional unities, decrease in natural sources, ecological change, defects in organizational structure and the factors like this play an important role in organizational changes.

However, at this stage the question of how to adopt itself appears for an organization. Because, changes in an organization "whether organizational or technological" influences the process of work, organizational culture, stereotype behaviour of staff and their work. This causes the staff to be restless, fearful and anxious for the future. This state of mind causes the staff to resist changes. At this point change management cuts in.

Change management tells what to do before and during change implementation in an organization, stages of change and helps organizations how to cope with resistance against change. Therefore, it plays a significant role for organization.

GİRİŞ

Günümüzde çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim, sadece belli bir sistemi ya da yapıyı değil bütünü etkilemektedir.

Organizasyonlar (kamu, özel ve gönüllü) bu bütünün içerisinde yer alan toplumsal sistemin bir alt sistemidirler. Örgütler, içerisinde yaşadıkları sistemin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkarlar. Bu nedenle meydana gelen değişim doğrultusunda kendilerini yenilemek durumundadırlar. Bununla birlikte varlıklarını sürdürebilmeleri de yine buna bağlıdır.

Örgütler, içerisinde yaşadıkları sistemle sürekli ilişki içerisinde. Bu sebeptendir ki değişimden ister istemez etkilenmektedirler. Çünkü organizasyonlara içerisinde buldukları sistemler yön verirler. Sistem içerisinde yer alan örgütlerden birisi de kamu yönetimidir. Kamu yönetiminin görevi kamuya mal ve hizmet sunmaktır. İşte bu noktada kamu yönetiminin nasıl bir mal ve hizmet sunacağı konusu ortaya çıkmaktadır. Sunulan mal ve hizmet kamunun ihtiyacını karşılayacak nitelikte ve özellikte olmalıdır. Bu da kamu yönetiminin değişen koşullara ayak uydurabilmesiyle mümkündür.

Kamu yönetiminin sağlıklı bir şekilde değişime uyum sağlayabilmesi değişim yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olacaktır. Çünkü geleneksel kurumlarda değişim yapmak güçtür; sorunları da beraberinde getirecektir. İşte bu sorunların giderilebilmesinde ya da en az zararla atlatılabilmesinde değişim yönetiminin büyük etkisi olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

I-) GENEL ANLAMDA DEĞİŞİM

Uygarlık tarihine baktığımızda toplumların yaşam şekillerini komple etkileyen önemli değişimlerin olduğu görülür. Bunlardan birincisi, tarım toplumuna geçiştir. Bunun en önemli sonucu insanların yerleşik hayata geçmesi ve toprağa bağımlı hale gelmesidir. İkincisi, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiştir. Bunun sonucunda kitlesel üretim ve tüketime geçilmiş ve eğitim önem kazanmıştır. Günümüzde ise sanayileşmesini tamamlamış toplumlar, artık sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecini yaşamaktadırlar. Yüzyıllardan beri devam eden bu süreç bize göstermektedir ki, değişim yaşamın değişmeyen tek gerçeğidir.

A-) Değişim Kavramı

Değişim kaçınılmaz bir gerçek ve devam eden bir süreçtir. Bir toplum ve kültür ne kadar geleneksel ve tutucu bir yapıya sahip olsa da değişim sürecini yaşamaması mümkün değildir. Toplum, insanlar arasındaki ilişkiler ağıdır. Bu ilişkiler alt yapının ve üst yapının diyalektik bir sentezidir. Bu sentez bir bütün olarak toplumun yapısını meydana getirir. Bu açıdan toplumsal yapı, birbirinden ayrılması olanaksız olan insan ilişkileri, kullanılan araçlar, değerler, kurallar ve anlamlar ile meydana gelen sosyo-kültürel yapının veya olayların toplu bir görünümüdür¹.

İnsanlar her yeni durumla karşılaştıklarında karar verme süreçlerine doğru devrıldıkları kültürel kodları ya pekiştirerek, ya da dönüştürerek yeniden yorumlayabilmektedirler². Bu bağlamda, toplumda var olan çeşitli ilişkilerdeki değişim toplumsal yapının da değişimine neden olur. Bu açıdan değişim, “zaman

¹ Şerafettin Yamaner, Atatürk Öncesi ve Sonrası Kültürel Değişim, 2. Baskı, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1999, s. 48-50

² Ali Yaşar Sarıbay, Süleyman Seyfi Öğün, Bir Politik Bilim Perspektifi, Asa Kitabevi, Bursa, 1998, s. 96

içinde gözlenebilen geçici olmayan belirli bir toplumun örgütünü ve işleyişini yapısal olarak etkileyen ve o toplumun geleceğe yönelik akışını değiştiren başkalaşım olarak tanımlanabilir³ ve toplumsal değişme mevcut toplumsal yapıdan başka bir toplumsal yapıya geçiş olarak düşünülebilir⁴. Bu, toplumda var olan temel kurumların -siyaset, ekonomi, eğitim, din, aile vb.- tamamen ortadan kalkarak, yerini yeni kurumlara bırakması anlamında değil, form ve içeriğinin değişmesi anlamındadır⁵. Örneğin geniş aileden çekirdek aileye, medrese eğitiminden örgün ve laik eğitime, trampa ekonomisinden para ekonomisine vb. geçişler günün koşullarından kaynaklanan farklılaşmış ihtiyaçlara cevap verebilmek amacıyla, bireyin ve dolayısıyla toplumun şartlara uygun olarak kültürel kodları yeniden yorumlamasından kaynaklanmaktadır.

Değişimin üç zorunlu koşulu vardır: Zaman, çevre ve insan. Yani değişim bir zamanda, bir yerde ve bir çok bireyle gerçekleşir. Yaşanan bütün değişimler geçicidir. Değişimin gerçekleşmesi için de zaman önemli bir kavramdır; fakat, tek neden ve etken değildir. Zaman, davranış örüntülerinin yenilenmesi için zorunlu bir koşuldur.

Değişim için zamanın yanında çevre de önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki çevre kavramı hem fiziki hem de kültürel çevreyi içermektedir. Coğrafi çevre gerek insanların müdahalesiyle gerekse doğal nedenlerden dolayı sürekli bir değişim içerisindedir. Buradaki değişim de, insanların davranışlarını etkileyerek onların farklılaşmasına neden olmaktadır. Bununla beraber kültürel çevre de insanların davranışlarını yönlendirmekte ve bireylerin davranışları da kültürel çevreyi etkilemektedir. Böyle bir ilişki içerisinde bu koşullardan birinde meydana gelecek olan değişimin diğerini etkilememesi mümkün değildir.

Değişimin sosyolojik boyutu önemli olduğu kadar insan boyutu da öneme sahiptir. Çünkü, değişim bireyleri ve bireyler de değişimi etkilemektedir.

³ Esat Çam, Siyaset Bilimine Giriş, 6. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1999, s. 190

⁴ Doğan Ergün, 100 Soruda Sosyoloji El Kitabı, 4. Baskı, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1984, s. 100

⁵ Joseph Fichter, Sosyoloji Nedir, Çev: Nilgün Çelebi, 3. Baskı, Atilla Kitabevi, Ankara, 1996, s. 166

Bir değişim planlı yada plansız gerçekleşebilir. Planlı değişim liderlerin, kaşiflerin, reformcuların ve baskı gruplarının sosyal kontrol, sosyal mühendislik ve planlama araçları ile toplumu etkilemesi sonucu gerçekleşir. Planlı değişim Şu dört Őeyi gerektirir⁶:

- 1- Gelecek için politikalar,
- 2- Değişimi arayan ve sezen sistematik yöntemler,
- 3- Değişimin, kuruluşun içinde ve dışında doğru olarak tanıtılması,
- 4- Değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikalar.

Plansız değişim ise genellikle öngörülemeyen doğal afetler sonucu gerçekleşir. Bu tür değişimin etkileri, değişime neden olan Şeyin ciddiliğine ve toplumun bunları emme ve bunlara karşı gösterdiği tepkiye baęlıdır⁷.

Bu açıklamalar ışığında değişimi, “planlı yada plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt), bir süreç veya bir ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi”⁸ olarak tanımlayabiliriz. Şunu da belirlemek gerekir ki, değişim gerçekleşirken yapı içerisinde iki tür devinim görülür. Birincisi, bütün yapının devinimidir. İkincisi ise, yapı içerisinde var olan, birbirleriyle ilişkili parçaların devinimidir⁹.

Sistem içerisinde var olan geleneksel kurumlar süreklilik için tasarlanmışlardır ve bununla örtüŐen politikalar uygulanır. Bu bağlamda, bütün kurumların değişimi gerçekleştirmek için özel bir çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, mevcut kurumların değişime direnç göstermelerinin

⁶ Peter F. Drucker, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, 2. Baskı, eviren: İrfan Bahıvangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 85

⁷ Fichter, a.g.e., s. 169

⁸ Mehmet Sağlam, rgtsel Değişme, TODAİE, Ankara, 1979, s. 9

⁹ Fichter, a.g.e., s. 173

nedenleri de ortaya çıkmaktadır. “Geleneksel bir kurum için değişim, deyim yerindeyse, bir çelişkidir denilebilir”¹⁰.

Değişimin gerçekleşebilmesi bir takım koşulların varlığına bağlıdır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz¹¹:

- 1- Yeni gereksinimlerin ortaya çıkması, genellikle değişime yol açar.
- 2- Gereksinme, değişime ortam hazırlar.
- 3- Yeni ihtiyaçlara cevap verebilecek çözümler, var olan kurumlar üzerine inşa edilir. Bu bağlamda, bilgi birikimi değişim için çok büyük önem taşır. Bilginin kullanılabilirliği ne kadar fazlaysa, değişim o denli hızlı gerçekleşir.
- 4- Bilimsel araştırmaların gerekliliğine olan inanç pragmatik inanç ile birleştiğinde planlı değişim sağlanabilir. Geleneksel değerlerin ağırlıklı olduğu toplumlarda değişim yavaş olur.
- 5- Karmaşık sosyal ve kültürel yapıya sahip toplumlar değişimin gerçekleştiği toplumlardır. Statü ve sınıflar ne kadar çok farklılaşırsa, uzmanlık ve işbölümü ne kadar artarsa ve iletişim ve ulaşım ne denli kolaylaşırsa değişim o kadar hızlı olur.

Değişimin bu koşulları, değişimin yaşandığı toplumlarda birbirlerini tamamlar nitelikte aynı zamanda bulunurlar. Bunlar tek tek ele alındığında değişim için yeterli olmadığından biri diğerinden daha önemli değildir.

B-) Toplumsal Değişimi Etkileyen Faktörler

Toplumlar durağan değillerdir; içsel ve dışsal dinamiklerin etkisiyle sürekli bir değişim içerisindeyler. Bu değişim toplumun sadece bir bölümünü değil

¹⁰ Drucker, a.g.e., s. 104

¹¹ Fichter, a.g.e., s. 173-174

bütünü kapsar. Değişim sırasında toplum kendisini yeniden düzenler ve yeniden bir bütün haline gelir. Toplumsal değişimi etkileyen faktörleri şu şekilde belirtebiliriz:

1-Fiziksel Çevre: İnsanların yaşam biçimlerinin, toplumsal ve kültürel yapılarının şekillenmesinde fiziksel çevrenin büyük bir etkisi vardır.

İnsanlar yaşadıkları bölgelerin coğrafi yapısına göre avcı, yerleşik yada göçebe toplum yaşam biçimini sergilemekle birlikte, toplumsal ve kültürel yapıları da bu yaşam tarzına uygun olarak biçimlenmektedir.

Tarıma elverişli olmayan, çeşitli tarımsal ürünleri elde etmek için ihtiyaç duyulan hayvansal gücün sağlanamadığı bölgelerde insanlar avcılık ve toplayıcılığı bırakmamışlardır. Örneğin Avustralya yerlileri gibi. Diğer yandan verimli tarım topraklarının bulunduğu coğrafyalarda insanlar yerleşik hayata geçerek bir değişim sürecine girmişlerdir ki dünyanın ilk uygarlıkları bu bölgelerde ortaya çıkmıştır. Şunu belirtmek gerekir ki bunda ulaşımın (gerek kara gerekse deniz) kolaylığı büyük bir etkidir. Çeşitli coğrafi nedenlerden dolayı (sık orman, çöl, sıradağlar vb.) diğer toplumlardan uzak kalmış insanlar nispeten değişmeden kalmışlardır. Buna Afrika'daki yağmur ormanlarında yaşayan yerli kabileleri örnek olarak gösterebiliriz.

Bununla birlikte teknolojik gelişmelerin fiziksel çevrenin toplumsal değişim üzerindeki etkisini giderek azalttığını; bu bağlamda günümüzde fiziksel çevrenin toplumsal değişim üzerinde doğrudan değil fakat dolaylı bir etkisi olduğunu ve toplumsal değişimde daha çok üretim biçimlerinin etkin olduğunu söyleyebiliriz. Giddens bunu şöyle açıklar: “Gelişen üretim sistemleri ve çevre arasında, doğrudan çok az ilişki vardır... Marx, insanların kendilerini, hayvanların yaptığı gibi, çevrelerindeki şartlara neredeyse hiç uydurmadıkları üzerinde durur. İnsanlar, etraflarındaki dünyayı verilmiş olarak kabul etmek yerine, ona daima hakim olmaya

alışmışlardır. Dahası, şüphe yok ki, üretim biçimleri, ..., toplumsal değişimin doğasını ve düzeyini esaslı olarak etkiler”¹².

2-Politik Örgütlenme: Toplumsal değişimin temel etkenlerinden birisi de politik örgütlenmedir. Çünkü örgütlü toplumlarda, siyasal yapı itici bir güç oluşturmakla birlikte gelişimin ve değişimin de yönünü belirlemektedir. Oysa örgütlü bir yapıya sahip olmayan avcı ve toplayıcı toplumlarda çok az bir gelişim ve değişim görülmektedir. Bunun nedeni ise bu toplumlarda hiçbir siyasal otoritenin olmamasıdır.

Günümüz dünyasında siyasal örgütün sistem çevresinde politik örgütler ve bireyler, seçmenler, bürokratlar ve baskı ve çıkar grupları yer alır. Bu unsurlar, çıkarlarını maksimize etme eğilimine bağlı olarak, bir çatışma ortamında varlıklarını devam ettirirler. Siyasal örgütün çevresindeki bu çatışmanın boyutları, parti programlarını onaylayacak seçmenin yapısal özellikleri, üretilen siyasal projelerin nitelikleri sürekli bir değişim göstermekte; siyasal örgütlenmeyi de bu doğrultuda değişime zorlamaktadır¹³.

3-Kültürel Etkenler: Toplumsal değişimi etkileyen bir diğer faktör de gelenek-görenek, töre, din ve liderlikle beraber bir toplumun sahip olduğu maddi unsurları da kapsayan kültürdür. Kültürel değişme, kültürü oluşturan öğelerin bütünü değiştirilmesi değil, günün şartlarına göre bir takım yeni düzenlenmiş kültürel öğelerin bir çok kişi tarafından kabul edilmesi ve paylaşılması halinde ortaya çıkar.

Her kültür sistemi hızlı ya da yavaş bir şekilde değişir. Bu değişim yayılma, alma ve taklit yolu ile gerçekleşir.

Yeni bir buluş ya da icat kültürel yapının maddi yada manevi unsurlarından birinde değişime neden olur. Diğer unsur bu değişim süreci içerisinde uyum sağlar. Fakat bu süreç uzun zaman alarak bir uyumsuzluğa neden olabilir. Kültürel gecikme

¹² Anthony Giddens, Sosyoloji, Çev: Hüseyin Özel, Talip Kabadayı vd., Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000, s. 553

¹³ Gürcan Banger, Siyasal Kalite, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 110

olarak adlandırılan bu uyumsuzluk sosyal gerginlikler doğurabilir. Bu yeni sorunların giderilmesi yeni kültürel kurumların ve unsurların vücuda getirilmesini gerektirebilir. Böyle durumlarda, diğer toplumlardan hazır çözümler alınabileceği gibi yayılma yoluyla etkileşim de gerçekleşebilir. Ancak, gerçek çözümler, daha çok toplumun kendi yaratıcılığıyla meydana getirdiği yeni kurumların eski kurumlarla bütünleştirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda kültür teorisi aynı zamanda bir sosyal değişme teorisi anlamına gelmektedir¹⁴. Ginsberg sosyal değişimin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır¹⁵:

- a- Fertlerin bilinçlenmesi ve bu doğrultudaki istek ve kararlılıkları.
- b- Yapısal değişiklikler ve bunun toplumda meydana getirdiği baskı.
- c- Dış etkenler.
- d- Farklı unsurların bireyin davranışları üzerindeki etkisi.
- e- Değişik kaynaklı unsurların belli bir noktada iç içe girmeleri ve karşılıklı etkileşimleri.
- f- Önceden planlanmamış, rastlantı sonucunda meydana gelen oluşumlar.
- g- Toplumda ortak bir amacın oluşması.

Bazı dinsel inançlar katı bir yapıya sahip olup değişimi tasvip etmezler. Bu dinsel inançlar, dinin değerlerine bağlı kalmayı vurgulayarak, değişimin önünde bir engel oluşturur. Anthoy Giddens'in belirttiği gibi "dinsel inançlar oldukça sık olarak, toplumsal değişim için baskılarda, harekete geçirici bir rol oynarlar"¹⁶.

¹⁴ Orhan Türkdöğen, Değişme, Kültür ve Sosyal Çözüm, Birleşik Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 67-68

¹⁵ a.k., s. 69

¹⁶ Giddens, Sosyoloji, s. 554

Kültürel bir diğer etken ise liderliktir. İnsanlık tarihi boyunca, toplumsal koşulların uygun olduğu zamanlarda ortaya çıkan liderlerin yalnız kendi toplumunu değil tüm dünyayı etkilediği görülür. Çünkü lider “hareket ettirici siyasetler takip etmeye yetenekli, kitleleri peşinden sürükleyen ya da düşüncenin önceden olmuş şeklini kökten değiştirebilen”¹⁷ bir kişiliğe sahiptir. Örneğin: Julius Caesar, Adolf Hitler, Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi vb.

4-Ekonomik Etkenler: Ekonominin toplumsal değişim üzerindeki asıl etkisi, 1765 yılında James Watt’ın buhar makinesini icat etmesi ve bunun üretimde enerji kaynağı olarak kullanılmasıyla başlamıştır. Sanayi Devrimi olarak adlandırılan bu gelişme toplumun üretim ve ekonomik yapısında büyük değişimlere neden olmuştur. Bu bağlamda yeni ekonomik sistemler oluşmuş ve yeni fikirler ortaya atılmıştır. Bunlardan en kapsamlısı ise kapitalizmdir. Kapitalizmi kısaca şöyle tanımlayabiliriz: “Bireylerin tek tek yada gruplar halinde, toprak ve genel olarak üretken kaynakların özel mülkiyetine sahip oldukları ve diledikleri gibi kullanabildikleri bir ekonomik örgütlenmedir”¹⁸. Tanımdan da görüleceği üzere yeni ekonomik sistem, kendinden önceki ekonomik yapıdan çok farklı özellikler göstermektedir. Bunları daha açık ve net bir şekilde, maddeler halinde ortaya koyacak olursak, kapitalizmin beş temel ögesi olduğunu görürüz: 1- Özel mülkiyetin varlığı 2- Veraset kurumu 3- Girişim serbestisi 4- Rekabet kurumu 5- Fiyat mekanizması.

Kapitalizm, devamlı genişleyen bir üretimi ve sürekli artan verimi içerir. Oysa geleneksel sistemlerde üretim, ihtiyaçlara uydurulduğu için durağan bir yapıya sahiptir. Sanayi devriminin kapitalizm gibi hareketli bir sistemle desteklenmesi, aslında büyük ve hızlı bir değişimin habercisi niteliğindedir. Çünkü kapitalist sistemin hareketliliğini sağlayan rekabet kurumu, Klasik İktisatçıların¹⁹ da değindiği gibi, yenilikleri ve teknik gelişmeyi özendirici ve hızlandırıcı bir rol oynayacaktır.

¹⁷ Giddens, a.g.e., s. 554

¹⁸ Nalân Ölmezoğulları, İktisadi Sistemler, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998, s.21

¹⁹ bkz. Ali Özgüven, İktisadi Düşünceler-Doktrinler ve Teoriler, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992, s. 71-121

Bu bağlamda, sosyal yapının da değişime ayak uydurması kaçınılmazdır ve öyle de olmuştur.

1789 yılında gerçekleşen Fransız Devrimi, toplumun sosyal yapısında büyük değişiklikler meydana getirmiştir. İşte bu iki devrimin etkisiyle oluşan yeni toplumsal yapı da sanayi toplumu olarak adlandırılmıştır²⁰.

Tarım toplumunda evlerde ve el tezgahlarında yapılan üretim, sanayi devrimiyle birlikte fabrikalarda yapılmaya başlanmış ve bunun sonucunda da işyeriyle konut birbirinden ayrılmıştır. Diğer taraftan sanayi üretiminde ihtiyaç duyulan işgücü nedeniyle kırsal kesimden şehirlere göç başlamış ve buna bağlı olarak da kentleşme olgusu doğmuş ve özellikle kırsal kesimde var olan geniş aile yapısından çekirdek aile yapısına geçilmiştir. Bir diğer değişme ise toprak sahipleri açısından ortaya çıkmıştır: Tarım toplumunda “aristokrat” olarak adlandırılan toprak sahipleri, sanayi toplumunda sermaye sahibi “burjuva” sınıfını oluşturmuşlardır.

Toplumsal yapı ve kurumlarla beraber değer, norm ve davranış kalıpları da değişime uğramıştır: Tarımsal toplumun geleneksel davranışları yerini akılcı davranışlara bırakmıştır.

Oluşan bu yeni toplum yapısı durağan olmayıp (gerek sosyal yapısıyla gerekse teknolojiyle) dinamik bir yapıya sahiptir. Sanayi devrimiyle birlikte tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinde yeni olgular ortaya çıkmıştır. Değişimden maksimum derecede yararlanarak zenginleşen sosyal sınıflar olduğu gibi, bundan yeterince yararlanamayarak 7-8 yaşındaki çocuklarını dahi çalıştırmak zorunda olan ve hiçbir sosyal güvencesi olmayan kesimler de vardır. Böylece sanayileşmenin ilk yüzyılında bölünmüş bir toplumsal yapı ortaya çıkmıştır. Bunun temel nedeni, toplumsal yapının hızlı bir şekilde değişmesine rağmen, toplumsal düzeni sağlayan yasal-kurumsal yapının buna ayak uyduramamasıdır.

²⁰ Hasan Çoban, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, Yönetim Dizisi, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 5

1870’li yıllardan sonra toplumsal bütünleşmeyi sağlamak ve refah seviyesini artırmak amacıyla sosyal güvenlik sistemleri ve politikalar geliştirilmiştir. Diğer taraftan üretim için gerekli olan hammaddeyi sağlamak ve yeni pazarlar bulmak için sanayi devrimini yaşayan ülkeler bir arayış içerisine girmişlerdir. Bu arayışla birlikte de güçlü ülkeler arasında sömürge yarışı başlamıştır.

İşte sanayi devrimi sadece içinde doğduğu ülkeleri değil tüm dünyayı etkileyen; bir anlamda sömürge ilişkisi dışında toplumsal etkileşim sonucu küreselleşme olgusunu doğuracak bir süreç başlatmıştır.

1960’lara gelindiğinde sanayileşmiş ülkeler, sanayileşme hareketinin son aşaması olan “refah toplumu” ve “tüketim toplumu” nun zirvesine ulaşmışlardır. Ancak 1965’ten sonra A.B.D. ve Batı Avrupa ülkelerinde ekonomik durgunluk ve krizler baş göstermeye başlamıştır. 1973’te dünya petrol krizinin patlak vermesiyle birlikte, hammaddelerin tükeneceği ve sanayiden kaynaklanan çevre kirliliğinin insanlığın geleceğini tehdit edeceği yönünde tartışmaların başlaması yeni stratejilerin geliştirilmesine neden olmuştur.

Dünyadaki ve özellikle Batı’daki bu gelişmeler yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması için uygun bir ortam hazırlamıştır. Bu, bir dönüm noktası niteliğindedir. Çünkü, nasıl ki Sanayi Devrimi’nin, 1789 Fransız Devrimi’nin ortaya çıkardığı sosyal yapıyla desteklenmesi sanayi toplumunu ortaya çıkarmış ise yeni teknolojilerin uygulanması da bilgi toplumuna geçişin ilk adımlarını teşkil etmiştir.

Artık sanayileşmesini tamamlamış toplumlar hızla bilgi toplumu haline gelmektedir. “Bilgi toplumunu daha önceki toplumsal yapılardan ayıran bütün özellikleri tek bir cümleyle özetlemek gerekirse, bu her alanda değişim hızının katlanarak artması şeklinde ifade edilebilir”²¹.

²¹ Çoban, a.g.e., s. 12

Yukarıda açıklamış olduğumuz toplumsal değişimi etkileyen faktörler birbirlerine bağlı değişkenlerdir. Bunlardan birinde meydana gelen değişim diğerlerini de etkileyerek onların da değişimine neden olur. Diğer bir ifadeyle, bu değişkenlerden birinde meydana gelen değişim göreceli olan toplumsal dengeyi bozar. Diğerlerinin de bu değişime ayak uydurmasıyla toplum tekrar göreceli bir dengeye kavuşur²².

II-) DEĞİŞİMİN BOYUTLARI:

Zamanla bütün dünyaya yayılan sanayi devrimi ve modernleşme, dönüşüm süreciyle beraber farklılaşma ve bütünleşme olgularını da beraberinde getirmiştir. Bu süreç sonucunda toplum, kültür, ekonomi, siyaset, eğitim, hukuk, sanat, bilim ve kişilik yapıları/pratikleri birbirlerinden farklılaşarak göreceli özerklik kazanmışlar ve kendi mantıkları ve kuralları ile işleyen alanlar haline gelmişlerdir. Bu bağlamda, modern devlet ve toplum pratiğini “bütün bu farklılaşan ve göreceli olarak özerkleşen alanların her seferinde yeniden üretilmesi, hatta her bir alanın gelişerek bir üst düzeyde yeniden üretilmesi ve bütünleştirilmesi”²³ şeklinde tanımlayabiliriz.

Bir alanın kendi içindeki ya da diğer alanlarla arasındaki etkileşim ve denge zaman zaman azalabilir, bozulabilir veya kopabilir ya da bir alan diğer alan üzerinde onun göreceli özerkliğini ortadan kaldıracak oranda egemenlik kurabilir. Bu ve benzeri durumlarda bu alanların maddi ve sembolik yeniden üretim ve dönüşüm süreçleri işlevlerini yeterince yerine getiremez hale gelebilir. Böyle durumlarda, çeşitli toplumsal problemler ortaya çıkabilir.

Toplumsal ilişkiler ağı birbirinden farklılaşmış beş alt sistemden oluşur. Birincisi, iktisadi sistem; ikincisi, siyasal sistem; üçüncüsü, toplum; dördüncüsü, kültür ve beşincisi ise kişiliktir. Modernleşme ile birlikte iktisadi ve siyasal sistemler para, sermaye, resmileşmiş bürokratik kurallar ve iktidar mekanizmalarıyla işleyen önce ulusal daha sonra da global sistemler haline dönüşmüşlerdir. Mahalle, köy ve

²² Mübeccel Kıray, Toplumsal Yapı Toplumsal Değişme, Bağlam Yayınları, Ankara, 1999, s. 155

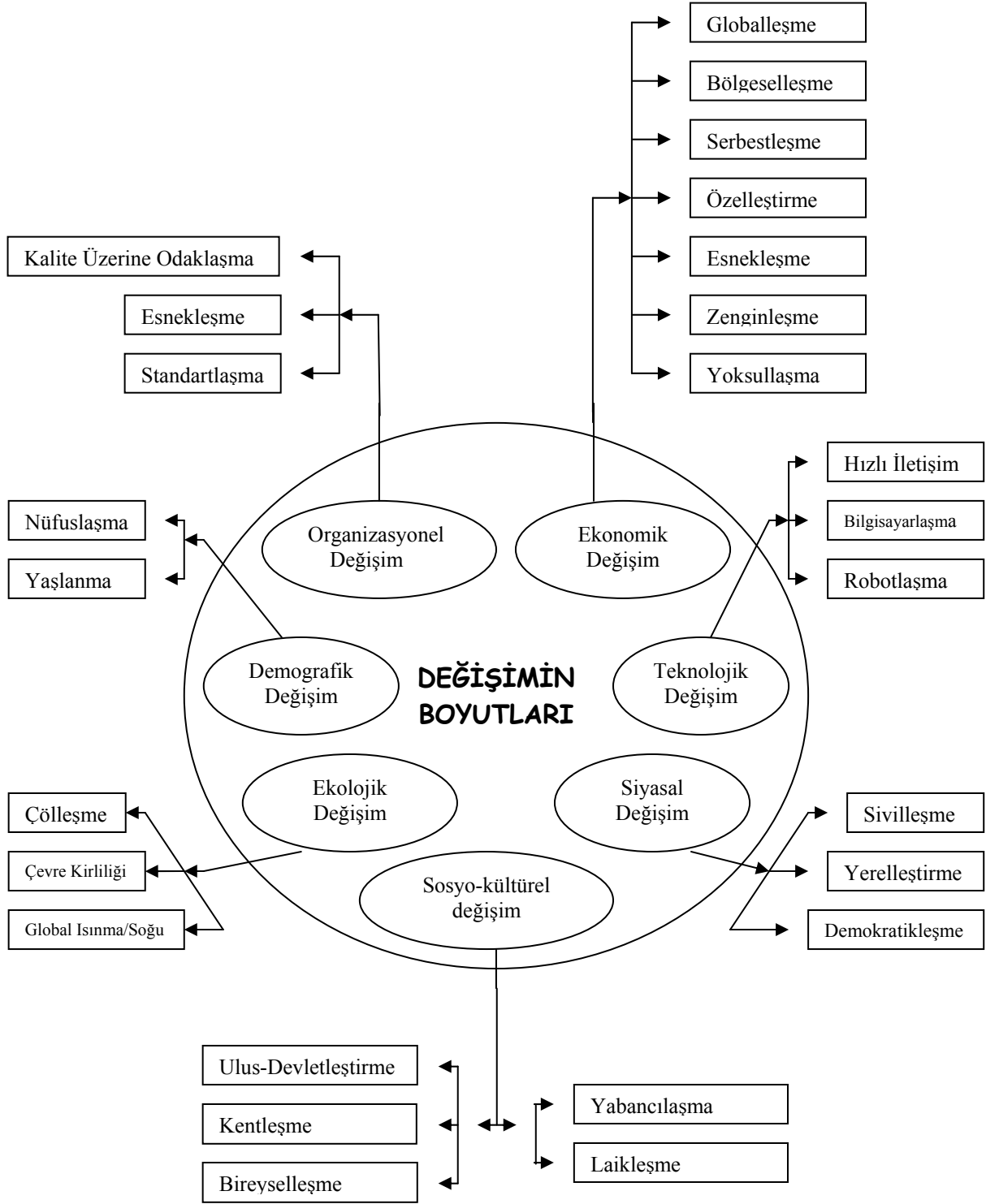
²³ Bahattin Akşit, “Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları: Kavramsal Bir Çerçeve”, Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları, Proje Raporu, TÜBA Yayınları, Ankara, 1998, s. 2

kentlerde hayatlarını idame eden topluluklar ve bireyler ise yerel düzeyde dilin ve kültürün karşılıklı ilişkiyi ve etkileşimi mümkün kılan ortamında yaşamaktadırlar. Birbirinden farklılaşmış göreceli olarak alt sistemlerin, alanların veya kurumların normal bir şekilde işleyebilmesi ve aralarındaki eşgüdümün sağlanabilmesi açısından maddi ve sembolik yeniden üretim süreçlerinin düzenli bir şekilde, aksamadan karşılıklı uygun etkileşimlere girmesi gerekmektedir²⁴. Bu durumun sağlanabilmesi halinde, değişim sistem içinde aktarılacak ve gelişecektir. Fakat bu etkileşimlerin yeterli seviyede sağlanamaması veya etkileşime gerekli katkıların yapılmaması durumunda iktisadi ve siyasi sistemler ile toplum, kültür ve kişilik düzeylerinde çeşitli sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlanmış olacaktır.

Uluslararası alandaki değişimler, toplumların ve bireylerin birbirleriyle iletişimi ve etkileşimi ve teknolojik gelişmeler sonucu, devletlerin dış ve iç politikalarında, bireylerin ve toplumun algılamasında, tutum ve davranışlarında birtakım değişiklikler meydana gelmektedir. Sosyo-kültürel, siyasi, iktisadi, teknolojik, ekolojik ve demografik değişimler bunun bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, Soğuk Savaş döneminin bitmesiyle birlikte uluslararası düzen ve istikrar politikasının yerini değişimin aldığı bir döneme girilmiştir. Bu, iç ve dış dengelerin yeniden tanımlandığı bir süreçtir²⁵. Ekonomik ve teknolojik alandaki değişimler ise organizasyonel değişimi gerekli kılmaktadır. Bu alanlarda meydana gelen değişimleri Şekil-1’de görebiliriz.

²⁴ Akşit, a.g.e., s. 2

²⁵ Atilla Eralp, “Uluslararası Sistemde Değişim ve Türk Dış Politikasının Uyum Sorunları”, Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları, Proje Raporu, TÜBA Yayınları, Ankara, 1998, s. 69



Şekil 1: Değişimin Boyutları²⁶

Yapısal değişimi doğuran süreçler, mevcut denge durumunu bozarak yeni bir denge durumunun oluşmasına ve yerleşmesine yol açan süreçler olarak

²⁶ Coşkun Can Aktan, Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1999. s. 19

değerlendirilebilir. Bu süreci doğuran etkenler iç yada dış kaynaklı olabilir. Meydana gelen rahatsızlıkların boyutu dengeleyici mekanizmaları aştığında yapısal değişim meydana gelir. Bu tür rahatsızlıklar özellikle norm ve kurumları etkilerler ve bu norm ve kurumların farklılaşmaları ve daha üst bir düzeyde tekrar organize olmaları doğrultusunda baskı yaparlar²⁷.

Yaklaşık olarak son 30-35 yıldaki teknolojik gelişme, toplumsal yapı ve kurumları, insanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen kural ve değerleri bunun doğal sonucu olarak da bireylerin davranış kalıplarını köklü bir değişim sürecine sokarak sistemlerin yeni denge noktaları oluşturmalarına neden olmuştur. Değişim sürecine giren bir sistem, yeni denge noktasını oluştururken kendi içindeki sistemler (eğitim sistemi, siyasal sistem, ekonomik sistem, vb.) arası ilişkilerle beraber kendisini çevreleyen öteki sistemlerle kendi arasındaki ilişkileri de dikkate alarak, eskisinden daha ileri düzeyde bir denge noktası oluşturur.

Eğer sistemi oluşturan birimler birbirlerine uyumlu bir şekilde değişimi gerçekleştiremezler ise “anomi” ortaya çıkar. Durkheim’e göre anomie “sosyal bütünleşmenin, birimler arasında dayanışmanın çözülmesi ve işlevsel bağların kurulamaması”dır. Ona göre anomie ikiye ayrılır: Birincisi, yapısal anomidir. Bu, sistemi oluşturan birim ve kurumlar arasındaki işlevsel bağlantıların tam kurulamamasını ifade eder. İkincisi ise sosyal anomidir. Sosyal anomie, kültürel unsurların birbirleriyle ve sosyal yapı arasındaki uyumsuzlukları ifade eder²⁸.

Değişimin boyutlarını yedi başlık altında şöyle açıklayabiliriz²⁹:

²⁷ Anthony D. Smith, *Toplumsal Değişme Anlayışı*, Çeviren: Ülgen Oskay, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1996, s. 180

²⁸ Mehtap Yeşilorman, “Politik Türbülans: Siyasal Olan Herşey de Buharlaşır”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 3, Eylül 2002, s. 92

²⁹ Coşkun Can Aktan, *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1- Değişim Mühendisliği*, TÜGİAD, İstanbul, 1999, s. 7-15

A-) Ekonomik Değişim:

Çeşitli bilimadamlarının görüşleri incelendiğinde ortak fikir, bilimin ilerlemesine -hatta bir tür “teknolojik zorunluluğa” dayanan- ekonomik gelişmenin toplumsal ve kültürel yaşamın tümü üzerinde etkin ve özsel bir etkiye sahip olduğu, bu bağlamda siyasal mücadelenin doğasını büyük oranda belirleyerek, yeni toplumsal sınıfları öne çıkardığı; uluslararası iktidar dengesini değiştirdiğidir³⁰. Bir başka anlatımla ekonomik değişim, bir toplumun siyasal ve toplumsal değişiminin yönünü belirlediği gibi, o toplumun uluslararası ilişkilerdeki etkinliğinin artmasında ya da azalmasında ve dünya konjoktüründeki yerinin tespitinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu açıdan, ekonomik gelişmeler büyük önem arz etmektedir.

Sanayi devriminden sonra devletlerin ekonomik yapıları büyük bir değişime uğramıştır. Örneğin; el ve tezgah üretiminden fabrikalarda gerçekleştirilen seri üretime geçilmiş, liberal ekonomi politikaları uygulanmaya başlanmış, tarımsal üretimden sanayi ağırlıklı üretime geçilmiş, deniz aşırı pazarlar oluşturulmuş ve uluslararası ticaret gelişmiştir. 1930’lardan sonra devletler liberal politikaların yanında sosyal politikalara da ağırlık vermeye başlamışlardır. 1970’lerdeki petrol krizinin sonuçları ekonomide büyük değişimlere neden olmuş ve bu da yeni strateji ve politikaların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.

Hiç şüphe yok ki dünyada yaşanan en büyük ekonomik değişim globalleşmedir. Bu değişimle beraber bölgeselleşme, serbestleşme, özelleştirme, gönüllüleştirme, zenginleşme ve yoksullaşma olguları ortaya çıkmıştır.

1- Globalleşme: Globalleşme, ülkeler arasındaki iktisadi ve sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrıma dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içermektedir. Globalleşme, maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak, dünya çapında yayılması

³⁰ Tom Bottomore, Siyaset Sosyolojisi, Çev: Erol Mutlu, Teori Yayınları, Ankara, 1987, s. 47

anlamına gelmektedir. Bu değerler, iktisadi nitelikli olabildiği gibi sosyal ve kültürel özellikte de olabilmektedir³¹.

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler dünyayı son derece küçültmüştür. Bu değişim, toplumların karşılıklı iletişim ve etkileşimini artırarak, sosyal ve kültürel farklılaşmayla beraber, uluslararası ticaretin yönünün değişmesine de neden olmuştur. Ticaretteki değişim, dünya ticaretinin daha kapsamlı mal ve hizmet içermesiyle beraber, finans ve sermayenin akış düzeyindeki farklılaşma şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojik gelişmeyle birlikte farklılaşan iletişim şeklimiz sadece bilgi ve haberlerin hızla aktarılmasını sağlamakla kalmamış, yaşamımızın tüm dokusunun değişmesine yol açmıştır. Örneğin İsviçre’de meydana gelen bir olaydan Çin hemen etkilenebilmektedir. Bu bağlamda küreselleşme, “uzak yerelliklerin, yerel olayların millerce uzağında gerçekleşen olaylarla şekillendirildiği, dünya çapındaki toplumsal ilişkiler bağının yoğunlaşmasıdır”³². Bir başka anlatımla, ekoloji, ekonomi, politika, kültür ve sivil toplum alanlarındaki oluşumların yanyana ve fakat birbirine indirgenemeyen varoluşları içeren ve artık egemen ulusal devletlerin değil, ulusaşırı aktörlerin bu varoluşu yönlendirmeye başladığını ifade eden globalleşme, sadece ulus devletlerin rolünü arka plana iten ulusaşırı aktörlerin yön verdiği bir süreci tanımlar³³. Bu yüzden yaşadığımız haliyle küreselleşmenin birçok bakımdan hem yeni hem de devrimci bir yönü vardır³⁴.

2- Bölgeselleşme: Dünya hızla globalleşirken ve bunun sonucu olarak ülkeler arasındaki ekonomik sınırlar ortadan kalkarken diğer taraftan da bölgesel birlikler kurulmaktadır. Avrupa, Amerika, Asya ve dünyanın diğer bölgelerinde ekonomik bütünleşmeler giderek önem kazanmaktadır. Bunlara Avrupa Birliği, Kuzey Amerika

³¹ Ebru Güzelcik, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 17

³² Montserrat Guibernau, Milliyetçilikler, Çev: Neşe Nur Domaniç, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 201

³³ Ali Yaşar Sarıbay, Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 188

³⁴ Anthony Giddens, Elimizden Kaçıp Giden Dünya, Çev: Osman Akinhay, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 22

Serbest Ticaret Anlaşması, Karadeniz Kalkınma ve Ekonomik İşbirliği Örgütü örnek olarak gösterilebilir.

3- Serbestleşme: Ekonomik değişimin getirdiği diğer farklılaşma ise liberalleşme olgusudur. Bu, minimum düzeyde devlet müdahalesiyle ekonomik birimlerin karar ve faaliyetlerinin serbestçe yürütülmesini ifade etmektedir.

4- Özelleştirme: Yaşanan büyük değişimlerden biri de ekonomik kamu mallarının mülkiyeti konusunda görülmektedir. Devletin ekonomi üzerindeki etkinliğinin mümkün olduğu ölçüde özel sektöre devredilmesini ifade eden özelleştirme, 1980’li yılların başından itibaren önem kazanmıştır. Özelleştirmenin nedenlerini kısaca şöyle sıralayabiliriz³⁵:

- Bireylerin serbestleşmeye bağlı olarak hükümetin elinde çok fazla ekonomik gücün bulunmasını istememeleri.
- Kamulaştırılmış pek çok endüstrinin zayıf görünümüne sahip olması. Yani verimsiz, aşırı istihdama sahip vb.
- Hükümete kazanç sağlamaması.
- Kamu Teşebbüslerini finanse etmenin maliyetinin yüksekliği.

5- Gönüllüleştirme: Tüm dünyada kamu ve özel sektörün dışında üçüncü sektör olarak adlandırılan gönüllü kuruluşların önemi giderek artmaktadır. Devletin görev ve fonksiyonlarının bir kısmının kısmen kâr amacı gütmeyen özel kuruluşlara devredilmesi “gönüllüleştirme” olarak adlandırılıyor. Okul ve hastane yapımında, kimsesiz çocuklara, yoksullara, yaşlılara vb. yardım hizmetlerinde gönüllü kuruluşların önemi giderek artmaktadır.

³⁵ Stephan Littlechild, “İngiltere’de Özelleştirme Gereksinimi ve Uygulaması”, KİT’lerin Özelleştirilmesi ve Dünyadaki Örnekler, Seminer, İstanbul Ticaret Odası, 15 Mayıs 1989, s. 25-26

6- Zenginleşme: Başta Batılı ülkeler olmak üzere birçok ülkenin refah düzeyinin arttığını görmekteyiz. “Zenginleşme” olarak adlandırdığımız bu değişimde küreselleşme ve ekonomide serbestleşme çok önemli rol oynamaktadır.

7- Yoksullaşma: Yukarıda değindiğimiz gibi bir takım ülkeler zenginleşirken, bazı ülkelerin de ekonomik refah düzeyinde ya düşme gözlenmekte ya da kayda değer bir ilerleme sağlanamamaktadır. Bu da yoksullaşma olarak adlandırılmaktadır.

B-) Siyasal Değişim:

Bütün toplumlarda, iç ve dış koşullardaki değişime bağlı olarak sürekli bir siyasal değişme yaşanmaktadır. Yeni bir teknolojinin kullanılmaya başlanması, ticaret, darbe, müstesna yetenekte siyasal liderlerin ortaya çıkması, entelektüel hareketler, savaşlar vb. söz konusu toplumun toplumsal yapısına bağlı olarak önemli siyasal değişmelere yol açmaktadır.

Siyasal değişme, bir toplumun içinde bulunduğu politik durumdan iç koşulların farklılaşması ve dünya konjktürünün (yada globalleşmenin) dayatmasıyla, başka bir politik duruma geçmesi veya buna yönelik bir süreç girmesidir³⁶. Değişmeyi gerekli kılan etken ise, o toplumun siyasal kültürünün diğer toplumların siyasal kültürleriyle etkileşim halinde olmasıdır.

Siyasal durum, bir toplumun politik etkileşim örüntüsünün somut görünümüdür. Politik etkileşim ise bir şahsın yada topluluğun diğer bir şahıs yada topluluk üzerinde kontrol kurma mücadelesi ve bu mücadeleyi sonuçlarıyla beraber topluma “meşru” kabul ettirme sürecidir. Kontrol kurma, özünde, bireyin yada topluluğun kendi algı çerçevesini diğer bir bireye yada topluluğa kabul ettirmesidir. Bu bağlamda, mevcut siyasal algı çerçevesi ile siyasal kültür arasında bir uyumsuzluk mevcut ise, o toplumda siyasal değişme belirir³⁷.

³⁶ Sarıbay, Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji, s. 203

³⁷ Ali Yaşar Sarıbay, Siyasal Sosyoloji, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1996, s. 178

Siyasal değişimin iki boyutu vardır: Birinci boyut, sistemin kendi içinde değişmesidir. Yani bir politik sistemin lider kadrosu ve kamu politikaları içerik olarak değişmiş olsa bile, sistemin yapısının, temel politikasının ve inanç sisteminin özünde aynı kalmasıdır. İkinci boyut ise, bir sistemin yerini başka bir sistemin almasıdır. Şöyle ki; burada, sistemin yapılarında, temel politikasında ve inanç sisteminde köklü bir değişim söz konusudur.

Politik değişimi yönelim bakımından ikiye ayırabiliriz³⁸:

- 1- Değişim, sistemin kontrol araçlarının paylaşımını sağlayan ve buna bağlı olarak da siyasal katılımı artırıcı hak ve faydaların genişlemesini sağlayabilir.
- 2- Değişim, statükonun gelişmesi için hakları kısıtlayan, baskıcı bir yönelim içerisinde de olabilir. Burada, istikrarı sağlamaya yönelik bir değişim söz konusudur. Buna faşizan yönelimleri örnek gösterebiliriz.

Politik değişim nitelik açısından “temel” ve “marjinal” olmak üzere ikiye ayrılır. Temel siyasal değişim, sistemin kontrol yapısının tamamen değiştirilerek mevcut meşruluğun bozulmasıdır. Marjinal siyasal değişim ise, kontrol kurumlarında katılım hakkı olmayan toplulukların politik etkileşime dahil edilerek kısmi yeniden yapılanmaya yol açan, meşruluğu genişletici bir süreçtir³⁹. Örneğin kadınlara oy hakkı tanınması, oy verme yaşının indirilmesi vb.

Değişime açık olan ve aynı zamanda bu değişimi benimseyebilen bir siyasal sistem modernleşen bir sistemdir. Bu bağlamda modernleşebilen toplumlar dengeli değişimi başarabilirler⁴⁰. Bir başka anlatımla her kurum düzenli ve birbirine paralel bir şekilde değişir.

Sonuç olarak politik değişme, bir toplumun siyasal kültürünün diğer toplumlarla etkileşimi sonucu değişimi aracılığıyla o toplumun bireylerinin siyasal

³⁸ Sarıbay, Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji, s. 204

³⁹ a.k.,s. 205-206

⁴⁰ Smith, a.g.e., s. 112

değerlerinin değişimi ve bu değişim sonucunda da mevcut kontrol yapısının artık meşru görülmeyle alternatif bir yapıya yönelmedir. Şunu belirtmek gerekir ki, sistemler temelde yatan yapıları ve değerleri sürdürdüklerinden, değişen sadece bu değerlerin ve yapıların kapsamlarıdır, varyasyonlarıdır (toleranslı sınırlar içinde) ve somut biçimleridir. Bu bağlamda siyasal alanda dört önemli değişim gözlenmektedir.

1- Demokratikleşme: Kısaca demokrasi, iktidarı halka dayandıran yönetim şeklidir. A.B.D. Başkanlarından Abraham Lincoln'un tanımlamasına göre "demokrasi halkın, halk için, halk tarafından yönetimidir"⁴¹. Bu tanıma göre bir ülkede uygulanan yönetim şeklinin demokrasi olabilmesi için halkın yönetilen olmakla birlikte yöneten olması ya da en azından büyük bölümünün iktidarın kullanımına katılması gereklidir. Bu bağlamda iletişim teknolojisindeki gelişme, halkın siyasal taleplerinin de değişmesine yol açarak demokrasinin yeniden tanımlanması ve yeniden yapılandırılmasına olan ihtiyacı artırmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sonucunda temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye yönelim bunun sonucu olarak değerlendirilebilir⁴².

2- Sivilleşme: Sivilleşme, bireyin ve sivil toplum örgütlerinin gücünün ve inisiyatif alanının devlet karşısında artmasını ifade etmektedir. Demokratikleşme ve sivilleşme bir birine bağımlı iki etkidir. Demokratikleşme bireyin ve sivil toplum örgütlerinin önemini artırırken, sivil toplum örgütlerinin sayıca artması ise demokratikleşme sürecini hızlandırmaktadır.

Sivil toplumun temeli somut bireydir. Fert kişiliğini sivil toplumda şekillendirir. Birey burada edindiği yeni kimlikle (özel bir şahıs hüviyetiyle) diğer bireylerle iletişim kurar ve böylece bunların ilişkileri hem geçerlilik hem de tatmin edici bir meşruiyet kazanır. Bu ilişkinin esas unsurlarını bireyin ihtiyaçlarının tatmini, adaletin yaygınlaştırılması, kişi hak ve hürriyetlerinin evrensel boyutta teminat altına alınması teşkil eder. Bu açıdan sivil toplum, "toplumun 'siyasi otoritenin baskısından kurtulması'nı ifade eder"⁴³. Bu bağlamda, toplumda var olan

⁴¹ Çam, a.g.e., s. 387

⁴² Bülent Akarcalı, "Bilgi Toplumu", Yeni Türkiye, Sayı 19, 1998, s. 82

⁴³ Ş. Hayri Bolay, "Sivil Toplum ve Manası", Yeni Türkiye, Yıl 3, Sayı 18, Kasım-Aralık 1997, s. 7

demokratik yapı, toplumun kendi kendini (devletin kurumları dışında) yönlendirmesi anlamını taşır.

3- Şeffaflaşma: Demokratikleşme ve sivilleşme sonucunda siyasal iktidarların daha şeffaf bir yönetim sergiledikleri görülmektedir. Çünkü eğilim şeffaf bir yönetimden yanadır. Gelişen teknoloji sayesinde de bireyler ve sivil toplum örgütleri yöneticilerin aldığı kararlardan ve uygulamalardan daha kolay haberdar olmakta ve kontrol kolaylaşmaktadır. Yönetimde açıklık her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır.

4- Yerelleşme: Katılımcı yerel demokrasiye işlerlik kazandırmak amacıyla, merkezi devletin görev ve yetkilerinin mümkün olduğu ölçüde yerel yönetimlere devredilmesi eğilimi artmıştır. Adem-i merkeziyetçilik sadece devlet yönetiminde değil başarı ve performans artışı için tüm organizasyonlarda gerekli görülmektedir.

C-) Teknolojik Değişim:

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren en önemli değişim yeni temel teknolojiler (bilgi teknolojisi ve jenerik teknolojiler) alanında yaşanmaktadır. Bu, diğer alanlardaki değişimlere büyük bir ivme kazandırmıştır. Değişim ve bütünleşme teknolojinin egemen sosyal özellikleridir. Teknolojinin getirdiği ilerleme karşısında ödenen bedel insanların değişme zorunluluğudur. Teknolojik devrim, belli bir müddet sonra da olsa, sosyal devrime yol açar⁴⁴. Teknoloji öylesine büyük bir hızla ilerlemektedir ki toplumların çözüm bulmakta yetişemediği sosyal sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Teknolojiye uyum gösterebilmek için daha fazla (ekonomik ve sosyal, mesleki ve coğrafi, yönetsel ve beşeri) hareketliliğe ihtiyaç vardır. Teknolojik değişimin boyutlarını şu şekilde belirtebiliriz:

1- Bilgisayarlaşma: Bilişim ve mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmeler “bilgisayarlaşma” olarak adlandırabileceğimiz bir sürecin yaşanmasına yol açmıştır.

⁴⁴ Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal Tosun, Can Baysal, Ömer Sadullah, vd., 5. Basıdan Çeviri, İstanbul Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul, 1982, s. 286

Bilgisayar sadece evlere girmekle kalmamış işyerlerinde ve devlet dairelerinde de vazgeçilmez bir donanım haline gelmiştir.

2- Hızlı Haberleşme: Bilgi işlem ve mikro-elektronik teknolojilerinin yanında iletişim alanında geliştirilmiş yeni teknolojilerin (dijital teknoloji, fiber optik teknoloji, lazer teknolojisi, akıllı terminal, tele işlem vb.) ortaya çıkması dünyada bilgi ve veri iletişimine akıl almaz bir hız kazandırmıştır.

3- Robotlaşma: Üretim sürecinde bilgisayar ve insan gücünün yanında robotlardan da geniş ölçüde yararlanılmaktadır.

Teknolojik alandaki gelişmeler sadece burada saydıklarımızla sınırlı değildir. Bilim her geçen gün daha da ilerlemektedir. Gen mühendisliğinde, uzay ve havacılık teknolojisinde ve buna benzer bir çok alanda büyük ilerlemeler kaydedilerek değişimin sınırları zorlanmaktadır.

D-) Sosyo-Kültürel Değişim:

Dünyada bir çok alanda değişim yaşanırken sosyo-kültürel değişimin olmaması mümkün değildir. Bu alanda değişimlerin başlıcalarını şöyle özetleyebiliriz:

1- Ulus-Devletleşme: Yirminci yüzyılın son çeyreğinde milliyetçilik tekrar önem kazanmıştır. Bu dönemde bir çok yeni ulus-devletlerin oluştuğu görülmektedir. “Ulus-devlet, sınırları belirlenmiş bir toprak parçası içinde yasal güç kullanma hakkına sahip ve yönetimi altındaki halkı türdeşleştirerek, ortak kültür, simgeler, değerler yaratarak, gelenekler ile köken mitlerini canlandırarak (kimi zaman uydurarak) birleştirmeyi amaçlayan bir tür devletin oluşumuyla tanımlanan, modern bir olgudur”⁴⁵.

⁴⁵ Guibernau, a.g.e., s. 93

Ulusalculuğun yeniden canlanması yerel değişimin özünde yatmaktadır. Ulusal kimliğin yeniden vurgulanması kolektif ve bireysel kimlik gereksiniminden kaynaklanmaktadır⁴⁶. Çünkü, yaşanan değişim bütün alt sistemlerde yeni dengelerin oluşmasına yol açmıştır. Bu yeni dengeler, sistemler arası yeni bir denge noktasının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu da ulus-devlet bütünleşmesi ile mümkündür. Ulusal bütünleşme bireylere kabile, aşiret ve bölgelerin üstünde bir ulus bilincinin verilmesi demektir. Bütün siyasal kurumlar, demokrasi, meclisler ve siyasal partiler ulus anlayışının genelleşmesinden sonra uyumu artırıcı, siyasal katılımı maksimum düzeyde sağlayıcı, siyasal sistemi dengeleyici işlevlerini yerine getirebilir. Ulus-devlet bütünleşmesinin sağlanamadığı toplumlarda ise örgütler ve istekler uyumsuzluğa yönelik bir davranış sergilerler⁴⁷.

Bununla beraber dünyadaki değişim trendinde zıt bir gelişme daha olmaktadır. Globalleşme ile birlikte Ulus Devlet anlayışının önemini kaybettiği görülmektedir. Bu bağlamda, “ulus” kavramı önemini yitirmeye, “vatandaşlık” kavramı ise önem kazanmaya başlamıştır.

2- Kentleşme: Sanayileşme devrimi ile birlikte kırdan kente doğru bir göç başlamış ve bu tarihten sonra sanayileşme sürecine giren ülkelerde kentleşme olgusu gündeme gelmiştir. Bununla birlikte aynı tarihlerde henüz sanayileşme sürecine girmemiş ülkelerde ise kentleşme yok denecek kadar azdı. Fakat 20. yüzyıla gelindiğinde, özellikle ikinci yarısında, tüm dünyada kentlere doğru bir göç başladı. Bu süreç hızlanarak devam etmiş ve günümüzde köyleşen kentler doğmuştur. Buna rağmen kırsal kesimde yaşayan insanlar kırsal kesimin itici kentlerin çekici etkilerinden dolayı kentlere yönelmeye hala devam etmektedirler.

3- Bireyselleşme: Yaşam şartlarının getirdiği ezici rekabet ortamında bireylerin yardımlaşma ve dayanışma duygularından giderek uzaklaştığı, bu bağlamda, bireyselleşmenin ve buna bağlı olarak da “yabancılaşma” adını verebileceğimiz sosyo-kültürel bir değişimin giderek yaygınlaştığını görmekteyiz.

⁴⁶ Guibernau, a.g.e., s. 207

⁴⁷ Çam, a.g.e., s. 194

4- Dine Yönelme ve Lâikleşme: Din, insanlığın yeryüzünde var olduğundan buyana, gerek bireylerin toplumla ilişkilerini düzenlemelerinde, günlük yaşamlarını şekillendirmelerinde etkin olan ve açıklayamadıkları konularda bir sığınak olarak gördükleri; gerekse toplumların kültürlerini şekillendiren, yaşam tarzlarına yön veren ve çoğu zaman siyasal iktidarın güç kaynağı olarak görülen bir olgudur.

Fakat günümüzde ise dinin bu görünüşünün değişerek farklı boyutlar aldığını görmekteyiz. Bir taraftan, inanç ve ibadet bireyselleşirken, diğer taraftan din ve devlet arasındaki münasebet de kaybolmaktadır. “Siyasal iktidarın ‘siyasal iktidar-din’ ilişkileri açısından biçimleniş sistemi; siyasal iktidarın dinsel kurallara göre sistemleştirilmemesi ve dinsel emirlere bağlı bulunmaması”⁴⁸ anlamına gelen laikliğe bir yönelim olmakla beraber dini siyasallaştırma eğilimi birtakım ülkelerde önem kazanmıştır. Bazı bireyler için dinin etkisi giderek azalırken, bir kısım bireyler ise dini kendi çıkarları doğrultusunda yorumlamaktadırlar.

E-) Ekolojik Değişim:

Ekolojik çevre, doğal çevrede yaşayan canlılardan ve bunların etkileşim içerisinde bulunduğu canlı ve cansız çevrelerden oluşan bir sistemdir⁴⁹. Ekolojik çevrenin sağlıklı sürdürülebilirliği için ekolojik dengenin bozulmaması gereklidir. Oysa dünyadaki ekolojik yapıda ve ekosistemlerde büyük bir değişim söz konusudur. Başlıca ekolojik değişimleri şöyle belirtebiliriz:

1- Çevre Kirliliği: Çevre ile ilgili sorunlar, çeşitli insan faaliyetleri nedeniyle, çevresel değerlerin zarar görmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sorunlar içerisinde hava, su ve toprağın zamanla niteliklerini kaybederek yaşanırılıklarını yitirmeleri, bitki ve hayvan topluluklarının insanların gereksinimlerini sağlama uğruna aşırı tüketimi ya da yaşam çevrelerinin değişmesi nedeniyle yok olmaya yüz tutması sayılabilir.

⁴⁸ Çetin Özek, Devlet ve Din, Bilim Dizisi, Ada Yayınları, İstanbul, s. 14

⁴⁹ Richard Spurgeon, Ekoloji, TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu), TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 6. Basım, Ankara, 1998, s. 4

Dünyayı çevreleyen atmosfer, canlıların yaşaması için uygun bir ortam sağlar. Canlıların yaşamlarını sürdürebilmesi için gerekli olan temel girdi havadır. Hava atmosferi oluşturan gazların bir karışımıdır. Havanın % 78.09'u nitrojen, % 20.95'i oksijen, % 0.1'i ise argon, karbondioksit ve diğer gazlardan oluşur. Ayrıca içerisinde su buharı da mevcuttur. Nüfus artışı, kentleşme ve sanayileşme sonucunda atmosfere bırakılan çeşitli kirleticiler, zamanla belli oranlara ulaşarak havanın doğal yapısını bozmakta ve kirli hava da insan ve insanın doğal ve yapay çevresinde olumsuz etkiler göstermektedir.

Diğer taraftan, su kaynaklarının kullanılmasını bozacak ölçüde organik, inorganik, biyolojik ve radyoaktif maddelerin suya karışması (dolaylı yollarla ya da direk olarak) ekolojik dengeyi bozacak derecede su kirliliğine neden olmaktadır.

Bununla beraber insan-çevre ilişkilerinin nüfus artışı ile zorlanması ve giderek insanın çevreye müdahalesinin artması toprak kirliliğine neden olmuştur ve bu hala devam etmektedir.

Ekolojik dengeyi sağlayan bu üç unsurdaki kirlenmeler ciddi çevre sorunlarına neden olmaktadır.

2- Global Isınma ve Soğuma: Sanayi devriminden bu yana, havada sabit olan karbondioksit oranı hızla artmaya başlamıştır. Bu artışın başlıca nedeni kömür ve petrol gibi fosil yakıtların yanında çeşitli gazların kullanımınıdır. Havadaki karbondioksit oranının artması küresel ısınma ve soğumayı da beraberinde getirmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da iklim değişiklikleri meydana gelmektedir. Bu değişimlerin büyük ve önemli sonuçlar doğuracağı bilim adamları tarafından ileri sürülmektedir⁵⁰.

3- Erozyon ve Çölleşme: Dünyadaki orman varlıklarının çeşitli nedenlerle (ağaç kesimi, yangın, vb.) yok olması erozyon ve çölleşme olgusunu gündeme getirmiştir. Erozyonun zararlarını kısaca şöyle sıralayabiliriz:

⁵⁰ Bkz. Mine Kışlalıoğlu ve Fikret Berkes, Çevre ve Ekoloji, Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul, 1991, s. 63-64

- Toprak örtüsünün kaybolması,
- Tarımda verimsizlik,
- Doğal su rezervlerinin kaybolması,
- Toprak kayması, sel, çığ, vb. doğal afetlere ortam hazırlanması,
- Ekolojik dengenin bozulması.

F-) Demografik Değişim:

Demografik değişimin iki boyutu vardır. Birincisi, nüfus artışı. İkincisi ise, yaşlı insanların sayısının artmasıdır.

1- Nüfuslaşma: Tıp biliminin ilerlemesi ve yaşam koşullarının iyileşmesiyle birlikte, çocuk ölümlerinin azalması ve ortalama insan ömrünün uzaması tüm dünyada bir nüfus artışına neden olmuştur. Gelişmiş ülkelerde nüfus artış hızı çok az ve hatta bazılarında eksiye düşmüş olmakla beraber az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu nüfus artış oranı çok yüksektir. Bunun sonucunda da yoksullaşma, işsizlik, göç vb. sorunlar giderek ağırlaşmaktadır.

2- Yaşlanma: Özellikle Batılı ülkelerde ortalama insan ömrünün uzaması, doğum oranının düşüklüğü ve buna bağlı olarak genç nüfusun azalması yaşlı nüfusun artmasına neden olmuştur.

G-) Organizasyonel Değişim:

Dünyada meydana gelen ekonomik ve teknolojik değişimler organizasyonel değişimi gerekli, hatta zorunlu kılmıştır. Küreselleşme ile birlikte uluslararası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve rekabetin artması (öyle ki, artık

uluslararası pazarlardaki rekabet, “mega rekabet” yada “hiper rekabet” olarak adlandırılmaktadır), özel, kamu yada üçüncü sektördeki organizasyonları değişime zorlamaktadır. Rekabet, organizasyonel değişimi gerekli kılan en önemli unsurdur⁵¹.

Küreselleşme ve artan rekabet ortamında işletmelerde değişimi gerektiren nedenleri şöyle sıralayabiliriz⁵²:

- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,
- Teknolojik (bilgi ve malzeme) gelişmeler ve buluşlar,
- Yeni oluşan pazarlardan pay kapma yarışı,
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan olduğunun anlaşılması,
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin farklılaşması,
- Uluslararası ticarete standartlaşma.

Organizasyonel değişim “esnekleşme” ve “standartlaşma” olarak adlandırılan iki değişimi de beraberinde getirmiştir.

1- Esnekleşme: Gelişmiş ülkelerde işgücü piyasasındaki devlet müdahaleleri (yasal iş güvencesi, işçiyi koruyan iş hukuku kuralları vb.) giderek azalmaktadır. Bu değişim “esnekleşme” ve “deregülasyon” olarak adlandırılmaktadır. İşe alma ve işten çıkarma şartlarının esnekleştirilmesi, işyerinde işgücünün esnek kullanımı, çalışma sürelerinin esnek bir yapıya kavuşturulması vb. konular organizasyonlarda giderek daha fazla uygulama alanı bulmaktadır.

⁵¹ Güzelcik, a.g.e., s. 74

⁵² Erdoğan Karakoyunlu, “Değişim, Değişimin Toplum, İşletmeler, İşçiler ve Çalışma Hayatına Etkileri”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 20, 1998, s. 1074-1075

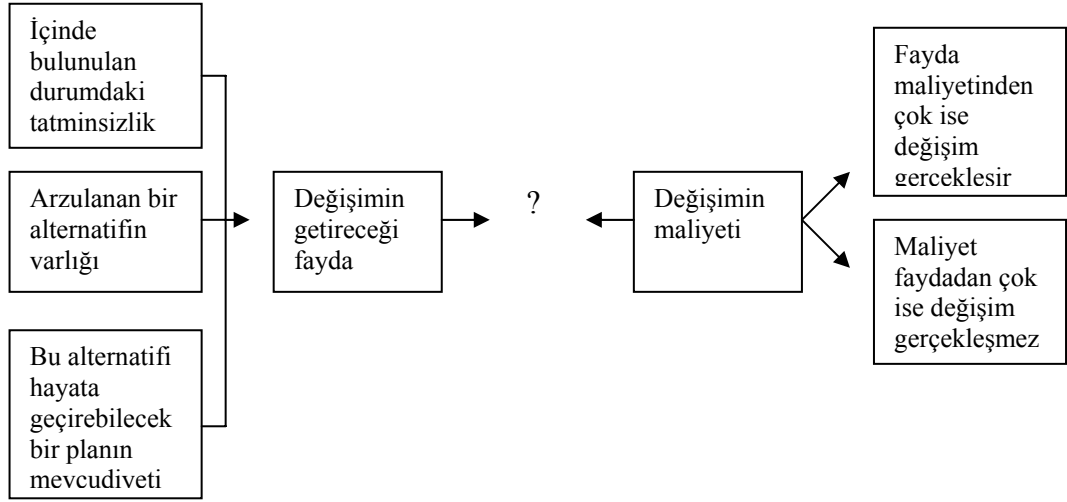
2- Standartlaşma: Tüm dünyada kalite güvence sistem standartları (ISO-9000) ve çevre yönetimi standartları (ISO-14000) giderek yaygınlaşmaktadır. Bunda, gerek yasal zorunluluk, gerekse organizasyonların pazar paylarını artırmak istemeleri ya da pazar paylarını kaybetmek istememeleri etkili olmaktadır.

III-) ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM

Ulusal ve uluslararası piyasada rekabet koşulları içerisinde faaliyet gösteren organizasyonlar, kamuya mal ve hizmet üreten örgütler ve gönüllü kuruluşlar var oldukları sistem içerisinde üstlendikleri görevleri günün şartları doğrultusunda yerine getirebilmek, misyonlarını gerçekleştirebilmek ve amaçlarına ulaşmak için değişimi takip etmek durumundadırlar. Organizasyonları değişime yönlendiren nedenleri aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.

A-) Organizasyonlarda Değişimin Nedenleri

Örgüt-çevre etkileşimi, organizasyon açısından değişimi kaçınılmaz hale getirmektedir. Organizasyonlar belirli bir denge halini korumaya çalışırlar. Örgütün gerek iç gerekse dış çevresinde bir değişiklik meydana geldiğinde ve bu durum organizasyon açısından bir değişimi gerekli kıldığından örgütün mevcut dengesi bozulacak ve daha ileri bir düzeyde yeni bir denge arayışı söz konusu olacaktır. Değişimin gerçekleştirilmesinde rol oynayan bazı etkenler vardır. Bu etkenlerle değişimin gerçekleşme zamanı arasındaki ilişki şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: Örgütsel değişime etki eden faktörler ve değişimin gerçekleşmesi⁵³.

Şekle baktığımızda, değişime genelde değişime iştirak eden bireylerin değerleri ve inançları, değişim yapıldığı zamanki maliyetleri karşılayabilecek doğrultuda ise değişim gerçekleşir. Yani değişimin getireceği yararın, zararından fazla olacağı inancı var ise değişim meydana gelir. Burada üç temel etken değişimin gerçekleşmesine katkıda bulunur. Bunlar;

- 1-) İçinde bulunulan ortamdaki tatminsizlik oranı,
- 2-) Olumlu, arzu edilen bir alternatifin varlığı,
- 3-) Böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir grubun mevcudiyeti.

Kuramcılar bu üç faktörün çeşitli kombinasyonlarının, değişimin olumlu bir biçimde gerçekleşmesinde etkili olduğunu savunmaktadırlar. Yani bu üç faktörden bir tanesi çok düşük veya sıfır ise değişimden sağlanacak olan fayda veya değişimin gerçekleşme olasılığı çok düşük veya sıfır olacaktır. Bu üç faktörü birlikte düşündüğümüz ölçüde, bir anlam taşıyacaktır. Genelde insanlar büyük bir tatminsizlik içinde değillerse, değişim tarafı olmayacaklardır veya akıllarında bir alternatif yoksa yine değişim istemeyeceklerdir. Değişimin olabilmesi için

⁵³İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, 3. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1997, s. 318

değişimden elde edilen fayda beklentisinin, maliyetinden veya verebileceği zararlardan daha çok olması gerekir⁵⁴. Değişime hazır olma oranı yüksek ise değişim çabalarının başarılı olma olasılığı yüksektir. Eğer örgüt hazır değil ise değişim başarısızlıkla sonuçlanır.

Günümüzde yaşanan hızlı değişimi içsel ve dışsal kaynaklara bağlayarak iki grupta inceleyebiliriz⁵⁵.

1-) İçsel Nedenler:

- İşlerin içeriği ve tanımlarındaki gelişmeler.
- Profesyonel anlayışın gelişmesi.
- Daha fazla sorumluluk ve otonomi talep eden işgücü.
- Yönetim anlayış ve yaklaşımlarındaki gelişmeler.
- Daha organik yapılara geçiş.
- Ekip çalışması yöntemlerinin yaygınlaşması.
- İşletme içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi.

2-) Dışsal Nedenler :

- Küreselleşme.
- Enformasyon alanındaki gelişme ile birlikte zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalması.

⁵⁴ Akat, Budak ve Budak, a.g.e., s. 318

⁵⁵ Zeynep Düren, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 227-228

- Kalite anlayışının gelişmesi.
- Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi.
- Piyasa ekonomisinin küresel hakimiyet kazanması.
- Dikkate alınması gereken ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi.
- Bilgi patlaması.
- Konjoktürel her türlü faktördeki dengesizlik ve belirsizliklerin artışı.
- Ekolojik bilinçlenme.
- Teknolojik gelişmeler.
- Tüketici ve müşteri odaklılığa geçiş.
- İletişimin, medyalar aracılığıyla kitlesel olarak yaygınlaşması.

B-) Organizasyonlarda Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler

Organizasyonların değişimini gerekli kılan nedenlerin dışında bir de yöneticiler istesede istemesede organizasyonları değişime zorlayan nedenler vardır. Bunları da içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırabiliriz⁵⁶.

1-) Dış Etkenler: Bunlar yasaların, toplumsal koşulların, teknolojinin, ekonominin ve doğal koşulların değişimidir. Organizasyonlar bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar.

⁵⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 266-269

a-) Yasal Şartlar: Organizasyonlar, toplumu düzenleyen ve etkileyen gelenek, görenek, töreler, vb. doğal kuralların yanısıra, bağlayıcı bir nitelik taşıması nedeniyle ekonominin ve toplumun düzenini sağlayan yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak zorundadırlar. Bu açıdan, yöneticiler, değişen yasal şartlara organizasyonları uyumlaştırmak durumundadırlar. Ülkemizde bu yasaların başlıcaları şunlardır: Borçlar Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu. Bununla beraber organizasyonlar bir takım yönetmelik ve tüzüklere uyma yönünde değişim çalışmalarına girebilecekleri gibi bunları değiştirme doğrultusunda da bir çaba gösterebilirler.

b-) Toplumsal Şartlar: Organizasyonları değişime zorlayan toplumsal koşulların temelinde nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler ve toplumsal sorunlar yatar. Ayrıca kültür öğeleri ve kültür öğelerindeki değişim de kurumsal ve örgütsel değişimi gerekli kılar⁵⁷.

1950'lerden sonra hızlanan kentleşme süreci toplumsal şartları değiştiren en önemli etkidir. Toplumsal ve kültürel alanlarda meydana gelen değişim, organizasyonlarda ortaklara, müşterilere, aracı kuruluşlara, devlete ve diğer organizasyonlara çeşitli baskı gruplarına karşı sorumluluk yüklemektedir.

c-) Teknolojik Koşullar: Teknolojik değişim toplumsal hayatla beraber iş hayatını da etkileyen önemli bir unsurdur. Teknoloji alanındaki gelişim insanın etkinliğini artıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendisini zorla kabul ettiren bir unsurdur. Örneğin; buharlı makinanın bulunuşu ve akabinde meydana gelen teknik gelişmeler ve makinalaşma işletmelerle beraber toplumsal yaşamda da büyük değişimlere yol açmıştır. Son yirmi yıldır bilgisayar teknolojisindeki gelişim organizasyonların bütçelerinin bir kısmının bu konuya ayrılmasını gerekli kılmıştır.

⁵⁷ Fuat Çelebioğlu, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 131, İstanbul, 1990, s. 77

d-) Ekonomik Şartlar: Organizasyonların ürün ya da hizmetlerinin arz ve talep durumu, pazar faktörleri, ülkenin ekonomik yapısı ve buldukları piyasanın koşulları değişim üzerinde etkilidir. Özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren organizasyonlar açısından bu konu çok önemlidir. Çünkü, farklı ortamlarda rekabet etmek zorundadırlar.

e-) Doğal Koşullar: Orman, su, iklim, tarımsal ürünler, çevre kirliliği gibi faktörler, bunları çeşitli şekillerde kullanan organizasyonlar açısından daha çok önem arz etmektedir. Bunlarda meydana gelecek olan değişim organizasyonun da değişimini zorunlu kılacaktır. Doğal çevre özellikle tarımsal ürünleri ve orman ürünlerini hammadde olarak kullanan organizasyonları dorudan etkilemektedir⁵⁸

2-) İç Faktörler: Organizasyonları değişime zorlayan yalnızca dış faktörler değildir. Bunun yanında bir de iç faktörler vardır. Bu faktörler içerisinde büyüme, şirket birleşmeleri, gerileme, üst düzey yöneticilerin değişmesi ve örgütsel eksiklikler sayılabilir.

a-) Büyüme: Bir örgütte değişimi gerektiren faktörlerden birisi büyümedir. Organizasyonel büyüme, hacim olarak ve nitelik bakımından genişlemeyi ifade eder. Bu, örgütsel yapı ve süreçlerle beraber yönetim stratejilerini kapsar⁵⁹. Organizasyonlar belli bir büyüklüğe kadar işlerini yürütebilmektedirler. Fakat büyüme sınırını aşan organizasyonlarda değişim zorunlu olmaktadır. Çünkü, organizasyonların hızla büyümesi örgüt dengesinin bozulmasına yol açmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da örgüt içerisinde yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu nedenle, söz konusu organizasyonlar için değişim kaçınılmaz hale gelmektedir.

⁵⁸ Çelebioğlu, a.g.e., s. 75-76

⁵⁹ Belkıs Özkara, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999, s. 140

Bu değişim örgüt yapısındaki farklılaşmayı da beraberinde getirir. Bu farklılaşma, örgütün çevresine ve teknolojiye bağlı olarak, basit bir yapıdan karmaşık bir yapıya geçişle sonuçlanabilir. Bunun sonucunda, örgütü meydana getiren öğeler arasındaki işbirliğini ve uyumlaştırmayı sağlamak zorlaşır.

b-) Şirket Birleşmeleri: Şirket birleşmeleri iki şekilde gerçekleşir. Birincisi, satın alma. İkincisi, ekonomik birleşme. Eğer birleşme satın alma şeklinde gerçekleşirse, değişim gerekliliği daha fazla olur. Satın alınan işletmeler ana işletmeye şube olarak bağlanırlar ve kendi özerkliğini kaybetmeden yönetim organlarını koruyabilmelerine rağmen kadro yapısında yenilenmeye gidilir. Ekonomik birleşmelerde ise her iki örgütün de yapısını yeniden düzenlemesi gerekmektedir.

c-) Gerileme: Mal üreten organizasyonların, normal şartlar altında, satışlarında ve buna bağlı olarak kârlarında bir azalma gözlemleniyorsa ya da hizmet sunan organizasyonların sunduğu hizmete talep azalıyorsa ya da hizmet sunduğu kesimin olumsuz eleştirilerinde bir artış varsa organizasyonda aksayan bir şeyler var demektir. Bu durum karşısında, organizasyonda değişim kaçınılmaz bir hal alır.

d-) Üst Düzey Yöneticilerin Değişmesi: Üst düzey yöneticilerin değişimi sonucunda, yeni yöneticinin uzmanlık alanına, denetim yeteneğine, personelle ilişkilerine, çalışma alışkanlıklarına, tutum ve davranışlarına göre kendinden önceki yönetime göre bir takım farklılıkların ortaya çıkması muhtemeldir.

Ayrıca yönetimin gelişim sürecine baktığımızda yönetici anlayışında bir takım değişikliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin; patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçiş olmuştur

e-) Örgütsel Eksiklikler: Organizasyonlardaki örgütsel eksikliklerin artması değişimi zorunlu hale getirmektedir. Meydana gelebilecek örgütsel eksiklikler

şu şekilde sıralanabilir: Koordinasyon sorunları, aşırı merkezi yönetim politikası, personelde devamsızlık oranının yüksekliği, iletişim kopukluğu, karar verme ve uygulamada yavaşlık, organizasyonun çeşitli faaliyetlerinde darboğazlar, yenilik ve yaratıcılığın azlığı, denetim alanının aşırı genişliği, amaçların belirgin olmaması, denetim yetersizliği, aşırı iş yükü, hastalık olaylarının çokluğu, iş ortamından hoşnutsuzluk, sık sık yapılan önemli hatalar, çatışmalar, sinirsel gerilim, vb.

IV-) DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI

1990'lı yılların değişim rüzgarı, global ölçekte herkesi ve her örgütü etkilemiştir ve bu değişim yeni bir global kültürün oluşmasına neden olmuştur. Bunu, değişimi benimseyen ve bu çerçevede yönetme çabası içine giren, durağanlıktan uzak, dinamik bir global kültür olarak belirtebiliriz⁶⁰.

Değişime direnç gösteren örgütler, etkinliklerini kaybederek değişen küresel kalite karşısında, beklentilere cevap vermekten uzak bir duruma düşmektedirler. Bu değişim rüzgarını müşterilerin yönlendirdiğini görmekteyiz. Bu bağlamda, 1980'li yıllarda organizasyonların mükemmeli arayış stratejileri, 1990'lı yıllarda müşteri odaklı faaliyetlerin esneklikle birleştirilmesi sonucu sürekli değişim stratejileri haline dönüşmüştür.

M. Hammer ve G. Champy'ye göre, yöneticiler, değişime ayak uydurabilmek için, şirketlerini yeniden yapılandırmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için de, işletmenin organizasyonu ve yönetimi konusundaki var olan düşüncelerini değiştirmek durumundadırlar⁶¹. Çünkü değişim, var olunan zamanın çözüm yollarının gelecekte geçerliliğini yitirmesi olasılığını doğurmaktadır. Bu açıdan, gelecekte günün şartlarına her bakımdan uygun hareket edebilmek değişimi doğru anlamak ve eğilimleri iyi yakalamakla mümkündür. Yanlış ve eksik anlamalar ve algılamalar temeline oturmuş değişim çabaları olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu

⁶⁰ Düren, a.g.e., s. 221

⁶¹ Michael Hammer ve James Champy, Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994, s. 1

nedenle, değişimi anlamakta ve algılamakta temel kaynak olan “bilgi” büyük önem taşımaktadır.

Hızlı ve sürekli değişim, küresel hale gelmiş olan bilgi dünyasının temel niteliklerinden biri durumundadır. Değişim, özünde, organizasyonların insan kaynaklarında, süreçlerinde ve teknolojilerinde değişim yaparak, tutuculuktan kurtulmayı ve yenilik yapmayı öngörmektedir. Bu çerçevede, işletmeler yönetim stratejisi olarak belirledikleri yöntem her ne olursa olsun, değişim stratejilerini, sürekli gelişmeyi sağlayacak kaynakları olan, entellektüel sermayelerine daha çok kaynak ayırarak oluşturmalarıdır⁶².

Bu açıklamalar ışığında değişim yönetimi, yöneticilerin organizasyonda uygulamayı amaçladığı stratejilerin, politikaların ve süreçlerin işgörenler tarafından doğru algılanması ve uygulanması amacıyla bunlar arasındaki etkileşimi dengeleme sanatı olarak tanımlanabilir⁶³.

Değişim yönetimi uygulaması uzun bir süreci kapsamaktadır. Sahip olunan bilgilerin sürekli yenilenmesi ve gelişmesi, yeni bilgilerin elde edilmesi ve benimsenmesini gerektirmekte, bu da yönetime dinamik bir yapı kazandırmaktadır. Bu bağlamda, yeni bilgileri öğrenmek ve bu doğrultuda bir üst bilgi seviyesinde denge oluşturmak değişim yönetiminin temel ilkesi haline gelmiştir.

Organizasyonların değişim yönetimini etkin bir şekilde uygulayabilmeleri aşağıda sıralanan konuları takip etmelerine bağlıdır⁶⁴:

- Müşterilere kulak vermek ve beklentilerindeki olası değişimleri önceden hissetmek.
- Rekabet koşullarını bilmek ve izlemek.

⁶² Düren, a.g.e., s. 223

⁶³ C. Gazi Uçkun, “Değişim Yönetimi“, Modern Yönetim Yaklaşımları, Editör: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s. 104

⁶⁴ Düren, a.g.e., s. 230-231

- Teknoloji konusunda uyanık olmak ve bilgiyi zamanında eyleme çevirmek.
- Katılımcı yönetim ve esneklik yeteneklerini geliştirerek organizasyonun akıllılığını yükseltmek.
- Performans değerlemede, kişiselleştirilmiş veya gruplara yönelik ödüllendirmeyi geliştirmek.
- Projeler bazında çalışma yöntemleri geliştirerek, enerjiyi, açıkça tanımlanmış hedeflere yönlendirmek.
- İnsan kaynağında yaratıcı potansiyeli belirleyerek geliştirmek.
- Patent, kullanım hakkı gibi sinerji ve yenilik yaratacak akıllı yatırımlar yapmak.

Günümüzde, iletişimin gelişmesi, yönetime ve üretime etki eden ve rasyonel olmayan unsurların göz önüne alınması, etik değerlerin önem kazanması, globalleşmenin yaşanması ve bilginin temel değer haline gelmesi, değişimi, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluk haline getirmiştir.

V-) DEĞİŞİMİN GRUPLANDIRILMASI

Bir organizasyonda değişim farklı yollardan gerçekleşebilir. Bunları şu şekilde gruplandırmak mümkündür:

A-) Planlı Değişim-Plansız Değişim

Günümüzde küreselleşmenin yaşanması rekabeti de hızlandırmış ve globalleştirmiştir. Organizasyonun devamı için müşteri memnuniyetini artırmak, gereksinimleri belirlemek ve rekabet yeteneğini yenilemek gereklidir. Günümüzde

organizasyonun kaynaklarını, en üst rekabet olanağını sağlayacak bir biçimde yönlendirmek temel stratejidir. Modern yönetimlerde gelişme stratejilerini belirlemek en önemli hususların başında gelmektedir⁶⁵. Bu bağlamda planlı değişim, meydana gelen gelişmelere mümkün olduğu kadar hızlı uyum sağlama yönünden büyük önem taşımaktadır.

Bu açıklamalar ışığında planlı değişimi şöyle tanımlamak mümkündür: Örgütlerin çevresinde meydana gelen değişime ayak uydurmak amacıyla, yönetimin arzusu doğrultusunda organizasyonda ve birey ya da grup davranışlarında önemli değişikliklere neden olan programlardır⁶⁶. Değişim çabalarının çoğu planlı değişim kapsamındadır ve burada değişim programlarının farklı stratejilerle uygulanmasından söz edilmektedir.

Plansız değişim ise kendiliğinden ortaya çıkan bir değişimdir. Daha açık bir ifadeyle amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği ve dolayısıyla planlanmadığı, organizasyonun uymaktan başka çaresinin bulunmadığı bir değişimi anlatır. Bu tür değişimin olumsuz sonuçlar doğurma olasılığı yüksektir.

B-) Makro ve Mikro Değişim

Örgüt geliştirme olarak da adlandırılan makro değişim, organizasyonun tamamının değişime konu edilmesidir. Örgüt geliştirme “tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır”⁶⁷ şeklinde tanımlamak mümkündür.

⁶⁵ Bengt Karlöf, Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çeviren: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 83

⁶⁶ Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.e., s. 259

⁶⁷ Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme Teorisi, Uygulama ve Teknikler, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992, s. 16

Hızlı değişim, örgütlerin büyümesi, rekabetin ve karmaşıklığın artması gibi bir takım sosyal ağırlıklı gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İş, otorite, vb. konularda değişen sosyal değerler,
- Tepki gösterme yerine önceden hazırlanma gereği,
- Grup-ekip çalışmasına verilen önemin artması,
- Yeni eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi,
- Sosyo-teknik çözümlene yöntemlerinin önem kazanması,
- Örgüt iklimini çevrenin değişen koşullarıyla uyumlu kılma ihtiyacı,
- Örgüt yapı ve rolleri değiştirme ihtiyacı,
- Gruplar arası işbirliğini değiştirme ihtiyacı,
- Birleşme ve büyümenin getirdiği sorunlarla uğraşma ihtiyacı vb.

Bu değişimler çerçevesinde organizasyonların sosyal yönünün incelenmesi ve geliştirilmesi, yönetim faaliyetlerinde başarının sağlanması açısından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır⁶⁸.

Mikro değişim ise, organizasyon içinde alt ve üst düzeyde herhangi bir konuyla ilgili olarak değişim yapmayı ifade eder.

⁶⁸ Azim Öztürk, Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Adana Nobel Kitabevi, Adana, 1998, s. 35-36

C-) Zamana Yayılmış Değişim-Ani Değişim

Organizasyonda yapılması düşünülen değişimin süresi, hedeflenen değişimin büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Tüm örgütü kapsayan bir değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılacak ve uzun bir süreci gerektirecektir. Buna karşın, bir tek birimde yapılması düşünülen değişim daha kısa bir sürede tamamlanacaktır.

D-) Atılımcı Değişim-Tepkimeci Değişim

Atılımcı değişim, öngörülen çevre koşullarına göre organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini ifade eder. Bir başka anlatımla çevresel şartlar değiştiğinde, bunun daha önceden öngörülerek organizasyonun buna hazır hale getirilmesidir.

Tepkimeci değişim ise fiilen karşılaşılan şartlara organizasyonun uyumlaştırılmasıdır.

E-) Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim

Burada, organizasyonda değişime gidilmesi düşünülen hususların sayı ve yaygınlığının geniş veya dar kapsamlı olmasıdır.

F-) İyileştirme Şeklinde Değişim-Köklü Değişim

İyileştirme şeklinde değişim organizasyona keskin bir şekilde yansımamaktadır. Personel tarafından eskisinin devamı gibi algılanır. Köklü değişim ise, mevcut durumun tamamen ve radikal bir şekilde değiştirilmesidir.

Bir değişim faaliyetinin başarı oranının yüksek olabilmesi değişimin üç boyutlu olarak düşünülmesine bağlıdır⁶⁹.

⁶⁹ Düren, a.g.e., s. 228-229

1-) *Yukarıdan Aşağıya Yaklaşım*: Bu boyut, üst düzey yönetimin değişim ihtiyacını nedenleriyle açıklayan, bu değişimde öncelikleri açık bir şekilde belirleyen, gerekli enerji ve katılımı sağlamaya yönelik, bir yön belirleyici çabayı ifade etmektedir.

2-) *Aşağıdan Yukarıya Yaklaşım*: İkinci boyut, değişimden etkilenecek ve değişimi uygulayacak olan alt kademelerin, değişim çabalarına yaratıcı ve istekli bir şekilde katılımını amaçlamaktadır. Burada önemli olan nokta değişimden beklenen sonuçların ekip çalışmasıyla başarılmasıdır.

3-) *Ana Süreçler*: Bir organizasyonda değişim modelinin tam olarak kurulabilmesi, üst düzeydeki yöneticilerle alt düzeydeki personel arasında çok yönlü etkileşim ve iletişimin kurulmasına ve fonksiyonlar ve ana süreçler arasında yatay entegrasyonun sağlanmasına bağlıdır. Bu bağlamda, buradaki amaç, iş akışı ve karar mekanizmaları arasında koordinasyonun, değişimden beklenen sonuçlar doğrultusunda, yeniden düzenlenmesidir.

Ayrıca, Coşkun Can Aktan değişim yönetimi modellerini dört ana başlık altında toplamaktadır⁷⁰.

1-) *Evrimsel ve Katılımcı Değişim Yönetimi Modeli*: Bu modelde değişimin tedrici olarak yapılması ve değişim yönetimi uygulayıcılarına örgüt çalışanlarının katılımı öngörülmektedir.

2-) *Evrimsel ve Otokratik Değişim Yönetimi Modeli*: Bu organizasyonel değişim yönetimi modelinde de değişimin yavaş ve ılımlı olması görüşü savunulur. Ancak burada değişim ile ilgili kararları alan ve uygulayan otokratik bir lider ve/veya otokratik bir üst yönetim kuruludur. Burada örgütte yapılacak değişimler tepeden verilecek emirlerle gerçekleştirilir ve organizasyon çalışanları sadece bunu uygulamakla görevlidir.

⁷⁰ Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1- Değişim Mühendisliği, s. 32-33

3-) *Devrimci ve Otokratik Değişim Yönetimi Modeli*: Bu modelde ise değişim otokratik bir lider ve ona itaat eden bir grubun önderliğinde hızlı bir şekilde gerçekleştirilir. Bu modelde değişimin hızlı ve zaman kaybetmeden yapılması söz konusudur. Personelin yapılan reformlara itiraz etme hakkı yoktur. Askeri darbeler bu tür değişim yönetimi modeline bir örnektir.

4-) *Devrimci ve Katılımcı Değişim Yönetimi Modeli*: Bu model Michael Hammer'ın geliştirdiği "Değişim Mühendisliği"⁷¹ modelini ifade etmektedir. Bu modelde değişim yönetimi çalışanları üst yönetimin önderliğinde ve tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir. Ancak, burada benimsenen tedrici değil radikal değişimdir.

VI-) DEĞİŞİM ALANLARI

Değişim çeşitleri pek çok olmakla birlikte genel anlamda beş gruba ayırabiliriz. Bununla birlikte değişim çalışmalarının sınırlarını birbirinden ayırmak oldukça güçtür.

A-) Bireyin değişimi

Organizasyonlarda yapılacak olan değişimin uygulayıcıları insanlardır. Bu nedenle insan faktörü üzerinde yapılacak olan değişiklikler en karmaşık ve en önemli olanıdır. Uygulanacak olan yeni bir yönetim politikası ya da teknoloji bireyin bilgi, beceri ve tutumlarında bir değişime yol açacaktır. Bu açıdan, önemli olan nokta bireyde meydana gelecek olan bu değişimin organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda yönlendirilmesidir.

Temelde bireyin değişimi şu faktörlere odaklanır: Tutum ve davranış değişimi, kişiler arası beceri değişimi, iletişim beceri değişimi ve liderlik beceri

⁷¹ Bkz., Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1- Değişim Mühendisliği, s. 19-93; Michael Hammer ve James Champy, Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994

değişimi. Bir kurumda değişim sorumlusu, yaptığı araştırmalara dayanarak kurumun başarısızlığının nedenlerinin insan kaynaklarının yönetimindeki çalışma ve sorunlardan kaynaklandığını saptarsa bu tür değişime başvurur⁷² ve örgütün başarısını desteklemeyen personel davranışlarının değiştirilmesi ve daha etken tutum ve davranışların kazandırılması yoluyla değişim gerçekleştirilir.

B-) Teknolojik Değişim

Organizasyonun amaçlarından birisi daha az işgücü ile daha fazla ve kaliteli ürün elde etmektir. Böylece ürünün maliyetinde bir düşüş sağlanacaktır. Bunun gerçekleşebilmesi ise modern teknolojiden yararlanma düzeyine bağlıdır. Teknolojik değişim, bir kurumda ya da proje yönetim sisteminde kullanılmakta olan teknoloji düzeyini ve tipini düzeltmeyi ifade eder⁷³. Bu değişiklikler genellikle şu konularda yapılır⁷⁴:

- Ya insan emeğinin yerini tamamen makineler alır, ya da personelin kullandığı makineler daha gelişmiş olanlarla değiştirilir.
- İnsan-iş ilişkileri, zaman ve hareket etütleri, yöntem analizleri gibi çalışmalarla düzenlenerek kişinin iş başındaki etkinliği artırılmaya çalışılır. Ancak bu arada mevcut iş ilişkilerinin bazen kısmen, bazen de tamamen terk edilmesi gerekir.

C-) Yapısal Değişim

Yapılan işin daha az zamanda ve daha az yorucu yöntemlerle yapılması yönündeki değişikliklerdir. Bu tür değişiklikler işin hızlanmasında, ücretlerde, gruplaşmalarda, personelin alıştığı çalışma sürelerinde ve yöntemlerinde çeşitli değişimlere yol açabilir.

⁷² G. Murat Dengiz, *Takım Çalışması Teknikleri*, Academyplus Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi 8, Ankara, 2000, s. 9-10

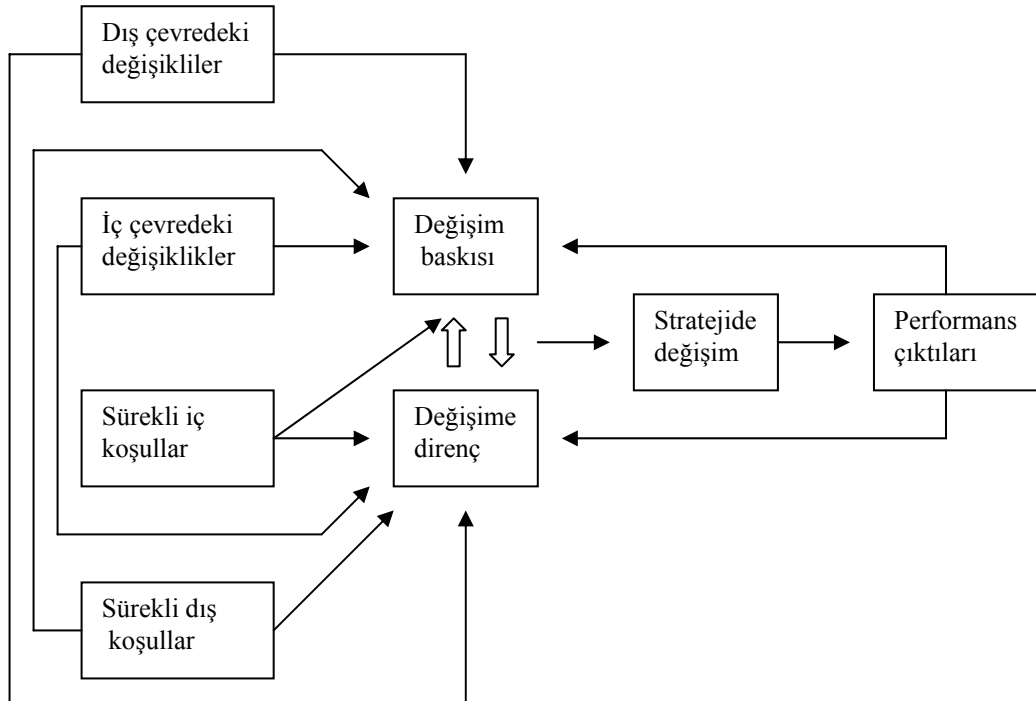
⁷³ Dengiz, a.g.e., s. 13

⁷⁴ Sabuncu-Tüz, a.g.e., s. 261-262

Yapısal değişim, kurumun etkinliğini artırmaya yönelik bir değişimdir. Bu, amaçları başarmak için yapılan işleri, işler arasındaki ilişkileri, işleri yapacak kişilerde aranacak özellikleri, iletişim gereksinimlerini karşılayacak yeni düzenlemeleri, kurumun desantralize edilerek bazı birimlere belirli özerklikler verilmesini, pozisyonları ve pozisyonların yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemeyi ya da tümüyle değiştirmeyi içerir.

D-) Stratejik Değişim

Genel olarak strateji, amacın ya da amaçların gerçekleştirilmesi için izlenecek yol anlamına gelir. Organizasyonun amaçlarının değiştmesi, amaçlara ulaşma konusunda seçilen yolların yetersiz kalması veya seçilmiş olan mevcut yoldan daha etkili yolların keşfedilmesi stratejik değişim gereğini ortaya çıkarır. Bu değişimin nedenleri örgütün çevresinden, örgütün performans yetersizliğinden, yoğun rekabet ortamında üstünlük sağlayacak yeni araçlara ve stratejilere ihtiyaç duyulmasından ya da üst yönetim kademesinin değişmesinden kaynaklanır (Şekil 3). Bu bağlamda, stratejik değişim “bir örgütün çevresiyle uyumlu olması için zamanla biçimde, nitelikte ve konumdaki farklılıklar”⁷⁵ olarak tanımlanabilir.



Şekil 3: Stratejik Değişim Açısından Çevre-Örgüt İlişkisi⁷⁶.

⁷⁵ Özkara, a.g.e., s. 52

⁷⁶ A.k., s. 57

E-) Kültürel Değişim

Kültürü “insan gruplarını birbirinden ayıran kollektif bir zihinsel program”⁷⁷ şeklinde tanımlayabiliriz. Bu bağlamda, örgüt kültürü organizasyonun personeli tarafından benimsenen inançlar, değerler ve varsayımlarla kökleşen ve bir örgütü diğerlerinden ayıran bir yapıdır⁷⁸. Bu inanç ve değerler bütünü organizasyon üyelerinin davranışlarında yol gösterici bir rol oynar ve neyin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin davranış standartları oluşturur.

Bir organizasyonun değer ve inançları, bu değer ve inançlar tarafından yönlendirilen faaliyetlerinde somutlaşmıştır. Bir başka ifadeyle, örgüt kültürü, davranışların ve icraatın kültür değerleriyle ifadesi, ortaya konulmasıdır⁷⁹. Bu nedenle organizasyonel etkinlikleri yönlendiren politikaları, onları destekleyen inanç ve değerlerden ayırmak olanaksızdır. Bu bağlamda, etkenlik, temel inanç ve değerlerin, örgütsel politika ve uygulamaların ve örgütsel çevrenin karşılıklı ilişkisinin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkar⁸⁰.

VII-) DEĞİŞİMİN AŞAMALARI

Değişimi yürütmek, bir süreç oluşturulmasını ve planlama yapılmasını gerektirmektedir. Bütün değişimler, birbirini takip eden aşamalı bir yapıya sahiptirler. Bu aşamaların bazıları, birbirleriyle ilişkili ve içiçe geçmiş durumda, bazıları ise birbirlerini takip eder niteliktedir.

Değişimin aşamalı bir süreç olarak düşünülmesi ve yürütülmesi, değişim çabalarının etkinliğini artırır ve harcanan zaman ve enerjinin minimize edilmesine yardımcı olur.

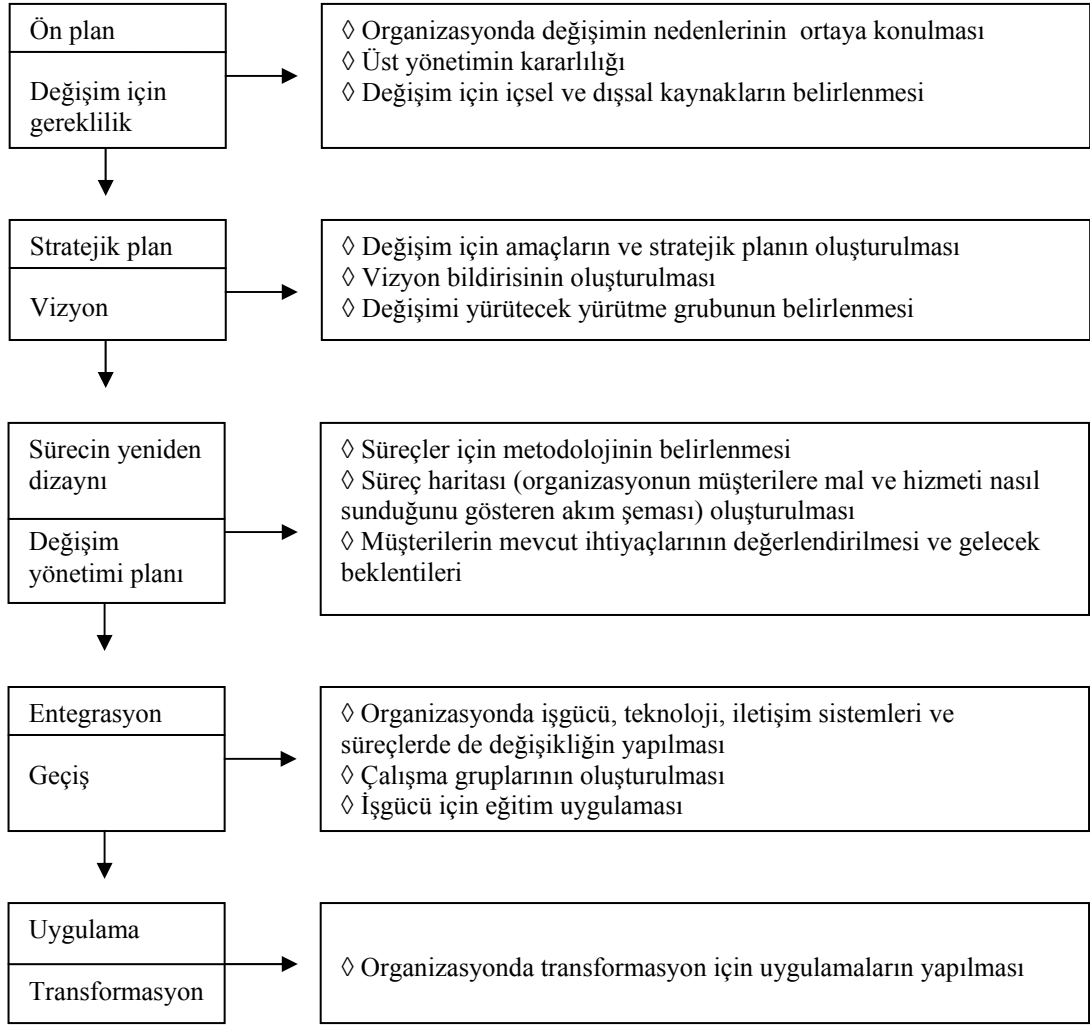
Değişim, genel olarak, şekil 4’de görüleceği üzere beş temel aşamayı içeren bir süreçtir.

⁷⁷ Dengiz, a.g.e., s. 87

⁷⁸ Özkara, a.g.e., s. 82

⁷⁹ Karlöf, a.g.e., s. 74

⁸⁰ Özkara, a.g.e., s. 84



Şekil 4: Organizasyonda değişim için aşamalar⁸¹.

1-) *Değişim Gerekliliğini Belirlemek*: Bu aşamada, değişime ihtiyaç olduğu tespit edildikten sonra, üst yönetim değişime hazırlanmalı ve üst yönetimin bu konudaki kararlılığı ikna edici çabalarla desteklenmelidir. Ayrıca değişim için gerekli olan içsel ve dışsal kaynaklar da belirlenmelidir.

2-) *Stratejik Plan ve Vizyonun Oluşturulması*: Stratejik planlama, işletmenin misyonunu, vizyonunu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. Bu açıdan değişimin gerçekleştirilmesinde büyük bir öneme sahiptir.

⁸¹ Coşkun Can Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS, Yayın No: 257, 1997, s., 53

Bu aşamada, değişim için amaçlar ve stratejik plan oluşturularak, yeni bir vizyon bildirisi hazırlanmalı ve değişimi yürütecek bir grup tespit edilmelidir. Vizyon, küreselleşen ve hızlanan değişim süreci içindeki organizasyonlar için bir yol haritası görevi görmektedir.

3-) *Sürecin Yeniden Dizaynı*: Bu aşamada, müşterilerin mevcut ihtiyaçları ve gelecek beklentileri değerlendirilerek sorun ortaya konmalıdır. Ayrıca süreç haritası (organizasyonun müşterilere mal ve hizmeti nasıl sunduğunu gösteren akım şeması) oluşturulmalı ve süreçler için yeni bir metodoloji belirlenmelidir.

4-) *Entegrasyon*: Değişim için gerekli görülen işgücü, teknoloji, iletişim sistemleri ve süreçlerde de değişiklik yapılarak, yapılan çalışmalar doğrultusunda çalışma grupları oluşturulmalı ve organizasyon içindeki tüm çalışanları değişimin gerekliliği konusunda ikna etmek için eğitim uygulaması başlatılmalıdır.

5-) *Uygulama*: Değişim gerekliliğinin belirlemesi, stratejik plan ve vizyonun oluşturulması, sürecin yeniden dizaynı ve entegrasyon süreci tamamlandıktan sonra, değişimin son aşaması olan değişim yönetiminin uygulanmasına başlanmalıdır.

Değişimin aşamaları gerçekleştirilirken şunlar göz önünde bulundurulmalıdır⁸²:

- Öncelikle, değişim düşünsel olarak planlanmalıdır.
- İş ve organizasyon, eskiye bağlı kalmadan en geniş şekilde düşünölmelidir.

⁸² Ömer Faruk Akyüz, Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 24

- Bugünkü gelişmeler ile geleceğe ait tahminler göz önünde bulundurulmalı, işin ve organizasyonun nasıl olması gerektiği, mevcut duruma bağlı kalmaksızın tasarlanmalıdır.
- Mevcutlar da hesaba katılarak yeniden yapılanma stratejisi belirlenmelidir. Gerçekçi ve uygulanabilir planlar yapılmalıdır.

VIII-) YENİ VİZYON VE KÜLTÜR DEĞERLERİNİN OLUŞTURULMASI

Vizyon, iş yaşamını firma kültürü ile bağdaştırmayı, çalışan herkese ortak çalışma standardı hazırlamayı hedefler. Bu açıdan, organizasyonda çalışan personelin değişimi kabul etmesinde ve onların harekete geçirilmesinde etkin bir vizyonun önemli rolü vardır. Yeni bir vizyona sahip olmaksızın değişimi başarmak mümkün değildir.

Vizyon “bilinenden bilinmeyene zihinsel bir gezidir; içinde bulunulan gerçekler, umutlar, hayaller ve rüyalar, tehlike ve fırsatlara göre gelecek için bir kurgu yapmaktır”⁸³. Bu açıdan vizyon değişimi başarmanın ilk aşamasıdır.

Diğer taraftan Leonhard vizyonu daha sert ve uç noktalarıyla değerlendirir. Ona göre vizyon “cehennemden kurtuluşun yolu olduğu kadar, mahvoluşa giden yol da olabilir. Bazen sefalet sürüklediği gibi, bazen büyük başarıların itici gücü de olmuş, umutlar yaratmış, bazen son umut olmuştur. Vizyonlar hep umutla başlarlar, ancak hayal kırıklığı ile sonuçlandığı da az değildir”⁸⁴. Bu bakış açısı bir örgüt için vizyonun önemini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Vizyon ortaya koyduğu değerlerle, inandırıcılığıyla ve örgüte çizdiği yolla ya örgütün sonunu hazırlamakta ya da başarısında büyük rol oynamaktadır.

⁸³ Karlöf, a.g.e., s. 95

⁸⁴ Elke Leonhard, “Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli İtici Güç”, Vizyon Yönetimi, Editör: Ullrich Sollmann, Roderich, Heinze, Evrim Yayınları, İstanbul, 1995, s. 13

Organizasyon açısından vizyonun öneminin nedenlerini şöyle sıralayabiliriz⁸⁵:

- Değişimden sorumlu yöneticiyi sadece ortaya konulan eylemin akışı hakkında değil aynı zamanda, gideceği istikamet ve bunun ne kadar zaman alacağı hakkında da dikkatli düşünmeye sevk eder.
- Vizyonun tanımlaması ile değişimi destekleyebilecek uzun vadeli eylemler ortaya çıkabilir; aksi takdirde gözden kaçabilir.
- Yolda karar alınmasını gerektiren krizler ve diğer olaylar gerçekleşse bile, vizyon takip edilebilecek bir işaret feneri işlevi görebilir.
- Değişimden etkilenebilecek personelin beklentilerini şekillendirebilir.
- Değişimin niçin önemli olduğunu açıklayabilir.
- Kesin ve net bir vizyonun motive edici bir özelliği vardır.

Peters'e göre etkili vizyon oluşturmanın sekiz ilkesi vardır⁸⁶:

- Etkin vizyon insanların davranışlarını etkileyebilecek nitelikte olmalıdır.
- Etkin vizyon açık olmalı ve organizasyonda başarıyı kamçılmalıdır.
- Etkin vizyon katı kuralları değil, fleksibilitiyi içermelidir.
- Etkin vizyon mükemmeli aramalıdır.
- Etkin vizyon istikrarlı olmalı ve sürekli yeniliklere açık olmalıdır.

⁸⁵ David Hussey, Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi, Çev: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s. 80

⁸⁶ Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, s.157

- Etkin vizyon önce çalışanlara yetki devretmeyi amaçlamalıdır.
- Etkin vizyon geçmişi şerefle anmalı, geleceği hedef almalıdır.
- Etkin vizyon mükemmeli aramayı amaçlamalıdır.

Bir organizasyonda vizyonu değiştirebilmenin dört yönü vardır⁸⁷:

- Vizyonu oluşturmak ve anlatmak.
- Vizyonda organizasyonun amaçlarına yer vermek.
- Vizyona inancın sağlanması.
- Vizyon işgörenlere anlatılmalı ve işgörenler vizyon etrafında birleştirilerek vizyonun gerçekleştirilmesi için organize edilmelidirler.

Organizasyonun etkinlikleri üzerinde büyük rolü bulunan diğer bir faktör ise kültürdür. Başarılı firmaların sağlam kültürleri olduğu, bunlardan yararlandıkları bir gerçektir. Organizasyon kültürünü etkileyen unsurları şöyle sıralayabiliriz⁸⁸:

- İdeal amaçlar.
- Mevcut fikir ve değerler.
- Önemli kişiler ve rol modelleri.
- Standartlar ve kurallar.
- Resmi olmayan kanal ve iletişim.

⁸⁷ Richard Beckhard, Wendy Pritchard, Changing the Esence the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1992,s.25

⁸⁸ Karlöf, a.g.e., s. 74

- Organizasyon başarısına işin etkileri.
- Risk omuzlama, ödül ve cezalandırma.
- Enerji ve inisiyatifin yönelimleri.
- Bilgi, bilişim ve eğitim.
- Temel kaynak olarak insana olan saygı, gelişmeye etki ve katkısı nedeniyle bu saygının sonuçları.
- Müşteri ve onun gereksinimlerinin firma üzerindeki etkileri.

Organizasyon kültürü, davranışların ve icraatın kültür değerleriyle ifadesi, ortaya konulması anlamını taşır⁸⁹. Bu açıdan, organizasyonda değişimle ilgili bir çalışma başladığında, bunun etkisi ilk olarak kültür ve normlar üzerinde görülür. Değişim, çoğu zaman, mevcut organizasyon kültüründe ve normlarda değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Değişim yönetiminin en zor konusu, insanların birlikte oluşturdukları değerlerin etkilenmesi ve bunlardan kaynaklanacak huzursuzlukların yönlendirilmesidir. Bu nedenle, değişim liderine, ikna yeteneği ve paylaşılan bir vizyon oluşturma konularında, önemli bir görev düşmektedir.

Değişim yönetimi, insanları tutuculuktan kurtaran dinamik bir kültürel anlayış gerektirmektedir. Değişim yönetiminin başarı koşullarında birisi, mevcut kültürün değişimcilik ruhu ile geliştirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle organizasyon kültürü, değişim yönetiminin kilit kavramıdır. Değişim çabalarında, işletme kültürünün bu çabalara uyum sağlamasına özen ve fırsat verilmediği takdirde, rahatsızlıklar, endişe, stres ve direnç gibi sonuçlar söz konusu olacaktır⁹⁰.

⁸⁹ Karlöf, a.g.e., s. 74

⁹⁰ Düren, a.g.e., s. 240-241

IX-) ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN HEDEFLERİ

Her organizasyon çevresel koşullara uymak, yoğun rekabet ortamında devamlılığını sürdürebilmek, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek, vb. amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyon içerisinde bir takım değişikliklere yönelir. Bu değişimde amaçlanan hedefleri şu şekilde sıralayabiliriz⁹¹:

A-) Etkinliği Artırmak

Değişimde hedeflenen en önemli amaç etkinliği artırmaktır. Bu da işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerinin bütünleştirilmesiyle sağlanır. Bu iki öge arasında açık meydana gelmeye başladığında, buna paralel olarak, etkinlikte de bir azalma görülür. Bu ise değişimin gerekliliğini gösterir. Bu tür değişim işletmenin dış çevresinden kaynaklanır ve “stratejik değişim” olarak adlandırılır. Örneğin, bilgisayar teknolojisinin gelişmesi, tüketici tercihlerindeki değişiklik, vb. organizasyonun dış çevresinde oluşan ve etkinliği etkileyen bir değişimdir.

B-) Verimliliği Artırmak

Diğer bir amaç ise, organizasyonun iç yapısı ve faaliyetleriyle ilgili olarak verimliliği artırmaktır. Bu, yapılan işler, işlerin yapılma şekilleri, işlerde kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklinde gerçekleşir.

C-) Motivasyonu Artırmak

Organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri, personelin organizasyonun amaçlarına uygun olarak hareket etmesine bağlıdır. Buna karşılık, personelin de organizasyondan bir takım beklentileri vardır. Örgütün, bireyin beklentilerine cevap verebilmesi onların motivasyonunu artıracaktır. Böylece personelin, çabalarını örgütün başarısına yöneltmesi sağlanacaktır. Bu durum, personelin organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmasını

⁹¹ Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.e., s. 260-261

sağlarken, kendi amaçlarına da en iyi şekilde ulaşmalarını mümkün kılacak ortamın oluşturulmasına olanak sağlayacaktır. Personelin motive edilmesi, organizasyonun amaçlarına ulaşmasının yanısıra morali, verimlilik ve etkinliği, iş başarısını ve tatminini sağlayacaktır⁹².

D-) Diğer Amaçlar

Yukarıda sayılan amaçlardan başka, ileride gerçekleşecek olan çevresel değişimlere hazır olma, personel arasında güven ve işbirliğini geliştirme, çeşitli problemleri çözme, iletişimi artırma, pozisyona dayanan otorite yerine liyakata dayanan otorite sağlama gibi hedeflere ulaşmak da amaçlanıır.

X-) DEĞİŞİME DİRENÇ

Değişime direnç bireysel seviyede olabilir ya da kurumun yapısının doğasından kaynaklanabilir. Yöneticilerin değişime direncin nedenlerini ve kaynaklarını iyi değerlendirmeleri gerekir. Değişime direncin nedenlerini iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

A-) Bireysel Direnç

Değişim, statükoyu değiştirme anlamına gelir. Bu açıdan, mevcut durumun değiştirilmesi, örgütte çalışan personelin durumunda farklılaşma yaratacağından bir hoşnutsuzluk ortamı doğar ve personel bu değişime tepki göstererek dirençle karşılık verebilir. Fakat bu insanlar aynı zamanda bir işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyabilir, tek düzelikten sıkılabilir ve monotonluk duygusuna kapılabilirler.

Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişim istemek insanın doğasında olan bir çelişkidir. Değişim karşısında ne tür bir tepkinin oluşacağı değişimin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen bireylerin karakterlerine göre değişir.

⁹² Bkz., Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimi, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s. 247-256

Bir organizasyonda işlerin kötüye gittiği bir dönemde verilen değişim kararları personel tarafından kısa vadeli çözümler olarak görüldüğünden hemen sonucunu görmek isterler ve bu değişime tepki de göstermezler. Oysa işlerin iyi olduğu bir dönemde verilen değişim kararları insanlara anlamsız gelir ve direnç gösterirler. Bu noktada değişim yönetimi devreye girmeli; insanlara, sektörün, çevrenin, dünyanın ne yönde değiştiğini kısaca değişimin nedenlerini ve organizasyonların da bu değişime ayak uydurmalarının gerekliliği anlatılmalıdır⁹³.

Değişime bireysel tepkinin nedenleri rasyonel, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik olmak üzere dört grupta toplanabilir⁹⁴.

1-) Rasyonel Nedenler: Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişimin hemen başlatılması gerekiyorsa ve personele uyum süresi tanıyacak zaman yoksa, değişim tepkiyle karşılanabilir. Bununla beraber değişimin teknik açıdan organizasyona uygunluğu da önemlidir. Çünkü, değişimin içerisinde organizasyona sürekli problem çıkaracak konular varsa, değişim tepki görebilir.

Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir. Diğer taraftan bir işi sürekli yapan kişi, o konuda uzmanlaşmış demektir. Bu açıdan değişiklik, kişinin kazanmış olduğu eski yetenek ve tecrübelerini gölgeleyecektir. Bu nedenle, işgörenin değişime ayak uydurmak için göstereceği ek çaba, onun mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir⁹⁵ ve bu da değişime direnç olarak yansıyabilir.

2-) Psikolojik Nedenler: Değişim, gelecek açısından belirsizlik taşımaktadır; mevcut durumdan memnun olanlar için güvensizlik ortamı anlamına gelmektedir. Bireyler örgütteki mevcut statülerinin sarsılacağı endişesi taşıyabilirler. Değişim örgütün biçimsel yapısı üzerinde bir takım yenilikler

⁹³ Uçkun, a.g.e., s. 105

⁹⁴ Sabuncu-Tüz, a.g.e., s. 270-273

⁹⁵ Eren, a.g.e., s. 234

meydana getirebilir. Bazı bölümler ortadan kalkabilir veya önemlerini kaybedebilirler. Organizasyonda eski ilişkiler yerine, yeni ilişkiler gelir. Statüsünü, prestijini, yeteneklerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen kişiler değişime karşı koyabilirler.

Örgütler büyüdükçe, temel öğelerinden biri olan görev bireye yabancılaşmakta, ondan uzaklaşmaktadır. Az sayıda kişinin çalıştığı küçük organizasyonlarda her bireyin belli bir görevi vardır ve bu görev organizasyonun küçük yapısı içinde önemli bir yer tutmaktadır. Fakat, organizasyon büyüdükçe, bu büyüyen yapı içerisinde bireyin yaptığı işler hacim yönünden küçülmektedir. Bu işi yerine getiren bireyin organizasyon içinde sahip olduğu yer, yeni statüde eski önemini yitirmektedir⁹⁶.

Değişimin başarılı olabilmesinde değişim elemanına olan güven derecesi de önemlidir. Yanlış kişilerle başlatılan değişimin yoğun tepki görme ve başarısız olma ihtimali yüksektir. Öte yandan, değişiklik yapılan bölüm ile değişim kaynağı makamın farklı departmanlar olması durumunda, işgörenler kendi departmanları dışından gelen ve hiçbir katkılarının olmadığı yeni fikirlere direnç gösterebilirler⁹⁷.

3-) *Ekonomik Nedenler:* İnsanlar gelirlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen değişimlere direnç gösterirler. Yaşamını ve yatırımlarını gelire göre ayarlamış bir kimsenin, gelirinde bir azalmaya yol açabilecek değişime karşı çıkması doğaldır. Oturmuş bir yaşam akışının değişmesi sonucu ortaya çıkabilecek olan ekonomik güvenliğin bozulması endişesi dirence yol açabilir.

4-) *Sosyolojik Nedenler:* Örgütlerde biçimsel olmayan (informal) ilişkilerin bulunduğu çeşitli dostluk grupları mevcuttur. Değişime gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi de değişimin organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değişime uğratmasıdır. Biçimsel olmayan ilişkilerin

⁹⁶ Barlas Tolun, Toplum Bilimine Giriş, Dördüncü Baskı, Murat&Adım Yayıncılık, Ankara, 1996,

⁹⁷ Eren, a.g.e., s. 223

geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden, bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler.

Öte yandan bireyler belli bir yöneticiyle ekip olarak çalışmaya alışmış olabilirler. Birlikte çalıştıkları yöneticinin değişikliğine de tepki duyarlar. Özelliklerine alıştıkları yöneticinin yerine, tanımadıkları bir yöneticinin gelmesi, bireylerde çekingenlik ve korku duygusu uyandırabilir. Bununla beraber yönetici değişirse dahi, onun, değişimi kabul edip onaylaması da önemlidir. Çünkü her üstün yönetmekle yükümlü olduğu ast kadro vardır. Astlar üstlerine bağımlı durumdadırlar. Bu açıdan astların değişime dirençlerinin kırılması, yöneticinin değişimi kabul edip bunu astlarına aktarıp onları inandırmasına bağlıdır.

B-) Kurumsal Direnç

Kurumlar işlerini mevcut sistemle yaparken genellikle etkin ve yeterlidirler. Ancak bir değişime karar verip uyguladıklarında, performanslarında düşme görülebilir. Bu nedenle kurumlar performans, yeterlilik ve tekinliklerini korumak için değişime direnebilirler. Değişime kurumsal direncin üç önemli kaynağı vardır⁹⁸.

1-) *Güç ve Etki Kaybı Korkusu*: Bireyler mevcut güçlerinin ve etkilerinin tehlikeye gireceği korkusuyla değişime karşı çıkarlar. Güç, başkalarının ihtiyacı olan şeylerin kontrolünü sağlamak olarak tanımlanabilir. İster birey isterse kurum tarafından olsun bir kere elde edilen güç ve egemenlik kolayca bırakılamaz. Kurumlar istikrara ve çalışmalarının etkinlikle devam etmesine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle de değişime ve özellikle yapısal değişime direnç gösterirler. Değişim özellikle sorumluluk ve otorite ilişkilerini, egemenlik ve kontrol alanını ve bilgi akışını etkiliyorsa direnç kaçınılmaz hale gelir.

2-) *Yatırım, Zaman ve İnsan Kaynakları İhtiyacı*: Değişimlerin yatırım, zaman ve gerekli becerileri olan insan kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Kaynak yetersizliği nedeniyle bazı değişimlerden vazgeçilebilir. Sabit ve değişmez yatırımlar (insan ve sermaye) yapılabilecek değişimin boyutunu sınırlar.

⁹⁸ Dengiz, a.g.e., s. 16-17

3-)Kurumlar Arası Anlaşmalar: Bazen kurumlar arası anlaşmalar değişimi kısıtlayabilir. Örneğin, sözleşmeler ve iş akitleri gibi. Bu sözleşmelerde yeni eleman alımı, eleman çıkarılması, görev değiştirme, terfi ve diğer konular hükme bağlanmış olup, kurumun değişim girişimlerini kısıtlayabilir.

XI-) DEĞİŞİME DİRENCİN ÖNLENMESİ

Organizasyonların değişim uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Tablo 1’de bu yöntemlerin neler olduğu, hangi yöntemin hangi durumda uygulanacağı, yarar ve sakıncaları ile birlikte gösterilmiştir.

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
Eğitim ve Haberleşme	Bilginin eksikliği ya da hatalı olduğu durumlarda.	Bir defa uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler.	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir.
Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve güç tepkilerle karşılaşıyorlarsa.	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaklar.	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı organizasyon için uygun değilse, zaman alıcı olur.
Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile bireyler tepki gösteriyorlarsa.	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır.
Pazarlık ve anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür.
Taviz verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda.	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissederler.
Tehdit ve baskı yapma	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise.	Süratle çözüm getirir.	Bazen işgörenler yöneticilere karşı tahrik olabilirler.

Tablo 1: Değişim uygulamalarında yöneticilerin benimseyeceği başlıca yöntemler⁹⁹.

A-) Haberleşme

İletişim, katılımın tercih edilmediği, doğrudan ve zorlayıcı yaklaşımların benimsendiği değişim durumları da dahil olmak üzere, tüm değişim ortamlarında

⁹⁹ Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.e., s.273

hayati bir önem taşır¹⁰⁰. Çünkü, her ne kadar her organizasyonun özel durum ve sorunları varsa da, yaşanan güçlüklerin ortak temeli, yöneticilerin ve çalışanların algılama farklılığıdır¹⁰¹.

Bir çok personel, kendilerini etkileyecek olan değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmazsa, yapılan değişimden tedirgin olacaktır. Değişime direnci azaltacak en önemli yöntemlerden birisi bilgi vermektir. Yönetici, değişim fikir düzeyindeyken, değişimin nedenlerini, amaçlarını, yararlarını, zamanlamasını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ilgili kişilere anlatmalıdırlar. Bununla birlikte, işgörenlere değişim sonucunda ücret konusunda kayıpları olmayacağı yönünde gevence verilmelidir. Değişimin başarısı, yöneticilerle astlar arasında iyi bir diyalog kurulmasına bağlıdır¹⁰². Gizlilik direnci artırır. Değişim sırasında etkin bir iletişimin yararlarını şöyle sıralayabiliriz¹⁰³:

- Değişimin tamamen anlaşılması sağlanıp sebepleri ortaya konduğu için, değişime yönelik direnci azaltabilir.
- Eğer uygun olarak yerine getirilirse, işgörenler kendilerine değer verildiğini anlayarak daha yapıcı bir tutum sergilerler.
- Kriz durumlarında, herkesin krizden haberdar olmasının sağlanması muhtemel itirazları azaltır ve daha doğrudan bir yaklaşımın uygulanmasını kolaylaştırır, hatta bazen tercih edilebilir hale sokabilir.
- Önemli ve radikal değişimler süresince kişilerin beklentilerini kontrol edebilmek önemlidir ve bunu gerçekleştirebilmek iyi bir iletişimin sağlanması ile mümkündür.
- Etkin bir iletişim ast-üst ilişkilerini geliştirir, yanlış anlamaları azaltır, beklentilerde doğruluk sağlanmasına yardımcı olur ve önyargıları ortadan kaldırır.

¹⁰⁰ Hussey, a.g.e., s. 70

¹⁰¹ Acar Baltaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, 3. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001, 216

¹⁰² Sabuncu-Tüz, a.g.e., s. 274

¹⁰³ Hussey, a.g.e., s. 71; Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.e., s. 274; Dengiz, a.g.e., s. 19

B-) Eğitim

Değişime başlamadan önce, bu girişimin örgüt içerisinde etkileyeceği yönetici ve personelin önceden hazırlanması gereklidir. Bu hazırlama faaliyeti, personele işletme içindeki değişimin yararlarını ve getireceği iş kolaylıklarını açıklayarak onların düşünsel olgunluğa kavuşmasını sağlamayı amaçlar. İşletme içinde veya dışında personeli yeni koşullara göre eğitmek bu yolda atılacak en önemli adımdır¹⁰⁴.

Eğitim sadece değişim öncesinde personeli değişime hazırlamak amacıyla yapılmamalı, personelin eğitimi değişim sürecinde de devam etmelidir. Bu programlarda başarının sağlanabilmesi için şunlara dikkat edilmelidir¹⁰⁵:

- Organizasyonda farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalıdır.
- Organizasyonda tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmelidir.
- Eğitim programları düzenli aralıklarla sürdürülmelidir.
- Eğitim programı için gerekli para çekinmeden harcanabilmeli ve programların başarıyla uygulanması için eğitim programı yeterli bir süre içinde gerçekleştirilmelidir.
- İş başında eğitim programına önem verilmelidir.
- Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlara basit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmelidir.

¹⁰⁴ Eren, a.g.e., s. 235

¹⁰⁵ Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, s. 270

- Organizasyonda stratejik planlama yönetimini başarıyla gerçekleştirmek için eğitime yeterince önem verilmelidir.
- Organizasyonda yaşanan bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin eğitim programına iştiraki sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve deneyimleri çalışanlara aktarılmalıdır.
- Eğitim programlarında organizasyonun vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalıdır.

C-) Katılım

Değişime direnci azaltmada diğer bir yöntem ise, değişimden etkilenen personelin değişimin geliştirilmesine, yaratılmasına, bunlar mümkün olmazsa uygulamaya konma safhasına bizzat katılarak bu konuda söz sahibi olmasına çalışmaktır. İşgörenlerin değişime katkılarının olması değişimi benimseme ve başarıya ulaştırmada onlara gayret verecektir. Böylece, personel kendisinin işletme için gerekli olduğuna inanacak; yeni yöntemleri de başarıyla yürütebilecek veya onlara kolayca adapte olabilecek özellik ve niteliklere sahip olduğu kanısına varacaktır¹⁰⁶. Bunun sonucunda da personelin değişim ile ilgili endişe ve korkuları dikkate alındığında dirençleri azalır. Katılım ile insanlar değişime ve değişim sürecine ortak olurlar. Katılım değişimin daha iyi benimsenmesine ve başarı ile uygulanıp işlemesine olanak sağlayacaktır. Katılımın sağlayacağı faydaları şöyle belirtebiliriz¹⁰⁷:

- Önerilen değişikliğe yönelik bir sahiplik duygusu yaratabilir. Böylece değişime itiraz eden işgörenler alınan kararlara katkıda bulduklarını hissederler.
- Kişilerin endişelerini ve korkularını dile getirme imkanı verir ve bunların bir kısmının cevaplandırılmasına olanak sağlar.

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.e., s. 275

¹⁰⁷ Hussey, a.g.e., s. 67

- İşgörenlere öfkelerini ifade etme imkanı sağlayarak memnuniyetsizliklerinin şiddetini azaltır.
- Değişimle ilgili her şeyin, personel tarafından anlaşılmasını temin eder.
- Personele gerçekleri gösterir ve bunları tartışma imkanı vereceği için söylentileri ve dedikoduyu ortadan kaldırır.
- Endişeleri ve değişimin bilinmeyen yönlerini ortaya getirerek tartışılmasına olanak verir.
- Belirsizlik derecesini azaltır.
- Davranışları değiştirebilir. Kişileri yapılan değişikliğin iyi olduğuna inandırarak istenen tarzda çalışmalarına imkan verebilir.
- Katılımın derecesine göre kişilerin stres derecesini azaltır ve onlara, olayı kontrol altında tuttıkları hissini verebilir.

D-) Personelin Psikolojisini Anlama ve Destekleme

Değişim uygulamalarına gösterilen tepkinin nedeni, kişilerin yönetime karşı duyduğu güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korku olabilir. Böyle durumlarda kişisel kayıp korkuları azaltılarak, değişime muhalefet ve direnç azaltılabilir. Bireylerin değişimi nasıl algıladıkları önemlidir. Çünkü değişimden rahatsız olanlar bu şekilde anlaşılır ve endişe nedenleri kavranmış olur. Projeye katılanlar, proje yöneticisi ya da değişim sorumlusunun açık kalpliliğinden ya da samimiyetinden emin olurlarsa gerekli destek ve bilgileri verebilirler. Böylece değişime dirençle başa çıkabilecek işbirlikçi bir ekip ve sorun çözücü bir atmosfer yaratılmış olur.

Bu süreçte kişilerin yeni duruma uyumlarını sağlamak için, yönetim tarafından destekleyici faaliyetlere yönelinebilir. Uyum sorunu olan bireylere moral izinleri vermek veya kişilere yeni beceriler kazandırmak gibi çeşitli destekleme faaliyetleri uygulanabilir.

E-) Pazarlık ve Anlaşma

Bu yöntemde, tepki gösteren kişilere pazarlık sistemiyle çeşitli ödüller verilebilir. Özellikle tepki gösterecek tarafın güçlü olduğu ve yeni uygulamada kaybetme ihtimalinin bulunduğu durumlarda uygulanır.

F-) Taviz Verme

Bu yöntemde yönetim, değişime tepki gösteren kişilere karşı tavizler vererek katılımlarını sağlayabilir. Değişim uygulamalarında, önemli görevleri bu kişilere vererek masrafsız bir şekilde onlardan yararlanılabilir.

G-) Tehdit ve Baskı Yapma

Başka yöntemlerin uygulama imkanının olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişikliklerin kabul edilmesini zorlayabilir. Özellikle değişimin acilen uygulanması gereken durumlarda kullanılan bir yöntemdir.

İKİNCİ BÖLÜM
KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİ
VE
DEĞİŞİM YÖNETİMİ

I-) KAMU YÖNETİMİNİN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Doğada tek başına yaşayan insanlar tarihsel süreç içerisinde birlikte yaşamaya başlamışlar (gerek Hobbs'un ortaya koyduğu gibi Toplum Sözleşmesiyle gerekse de farklı bir yolla olsun) ve bunun doğal sonucu olarak da yönetime ihtiyaç duymuşlardır. Çünkü bir amaca ulaşmak için organize faaliyet gerekmektedir ki bu da yönetimi gerekli kılmaktadır.

Yönetim, insanlık tarihi boyunca örgütlenmiş toplumların ilgi duydukları bir kavram olarak günümüze değin gelmiştir. Platon, Cicero, Calvin, Machiavelli, Jean Bodin, Hobbes, Locke, Montesquieu, J. J. Rousseau ve daha ismini sayamadığımız birçok düşünür, kavramla ilgili görüşlerini ortaya koyarak “daha iyi yönetim”e ulaşmaya çalışmışlardır.

Kavram ilk etapta devlet idaresi anlamında kullanılırken ve devletin yönetimi üzerinde tartışmalar yapılırken zamanla toplumların (ekonomik, sosyal, kültürel vb.) gelişmesi ve değişmesi sonucu özel işletmelerin ortaya çıkmasıyla yönetim kavramının kullanım alanı genişlemiştir.

Kavramla ilgili olarak bir çok tanımlama yapılmıştır. En geniş anlamıyla yönetim “ortak amaçları gerçekleştirmek için, işbirliği eden insan kümelerinin eylemleri olarak tanımlanabilir”¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Şevki Güler, “Yönetimin Sosyolojik Anlamı ve Çağdaş Sanayide Görünümü”,*Yönetim Sosyolojisi*, TODAİE, Ankara, 1977, s. 86

Yukarıdaki tanım sadece insan unsuru gözönünde bulundurularak yapılmıştır. Oysa yönetimin gerçekleştirilmesi için insanlar bir takım maddi kaynaklara da ihtiyaç duymaktadırlar.

Eryılmaz'a göre "yönetim, kaynakların (maddi ve beşeri), belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti ya da süreci"dir¹⁰⁹.

Eren ise konuya daha geniş bir perspektiften yaklaşarak yönetimi şu şekilde tanımlamıştır: "Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır"¹¹⁰.

Yapmış olduğumuz tanımlamalardan sonra yönetimin özelliklerini şöyle belirtebiliriz:

- 1- Yönetim bir veya daha fazla amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler bütününden oluşur.
- 2- Yönetimin olabilmesi için en azından bir yönetici bir de yönetilen insan olmalıdır. Bu bağlamda yönetim sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- 3- Yönetim, kullanılan kaynaklar (maddi ve beşeri) arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir.
- 4- Yönetim, biçimsel örgütlerde hiyerarşik bir yapı içerisinde gerçekleşir.
- 5- Yönetim, düzenli faaliyetlerden meydana gelir. Bu da yöneticiler ile yönetilenler arasında uyum ve iletişimi gerekli kılar.

¹⁰⁹ Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Akademi Kitabevi, İzmir, 1995, s. 3

¹¹⁰ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1998, s. 3

- 6- Yönetim, uzmanlaşmayı ve işbölümünü gerektirir.
- 7- Yönetim, zamanın dikkatli ve en ekonomik şekilde kullanılmasını gerektirir.
- 8- Yönetim, rasyonel bir süreçtir. Diğer bir deyişle, eldeki kaynakları en verimli şekilde kullanarak en yüksek üretime ulaşmayı amaçlar.
- 9- Yönetim, planlama, örgütlenme, kaynakları sağlama ve düzenleme, yöneltme, eşgüdümleme (koordinasyon) ve denetim faaliyetlerinden meydana gelir.

Gerek özel işletmeler gerekse de kamu kurum ve kuruluşları olsun bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmek için faaliyet gösterirler. Bu nedenle, eldeki mevcut kaynak ve olanakların örgütün amaç ya da amaçlarına uygun olarak düzenlenmesi ve bir uyum içinde kullanılması gerekmektedir. İşte bir örgütün bu faaliyetleri yerine getiren işlevine yönetim denilmektedir.

Yönetim bir takım öğelerden/işlevlerden oluşmaktadır. Bu öğeler bilimadamlarınca farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır¹¹¹. Bunları genel olarak şu şekilde belirtebiliriz:

1- Planlama: Bir örgütün bütününe ya da bir birimini ilgilendiren amaçların tanımlanması, politikaların belirlenmesi ve bunların gerçekleştirilmesi için izlenecek yol ve yöntemlerin kararlaştırılmasıdır. Bir başka deyişle planlama ne yapılacağıнын, yapılacak işin nasıl, ne zaman, kim tarafından, hangi olanaklar kullanılarak ve neden yapılacağıнын belirlenmesidir.

Planlama, yönetimin temel fonksiyonunu oluşturmaktadır ve yönetimin diğer işlevlerinin fonksiyonelliği de buna bağlıdır¹¹². Daha açık bir ifade ile planlama örgüt faaliyetlerini önceden belirlenmiş amaçlara doğru yöneltir. Eğer bir örgütte planlama yapılmaz ise örgütün faaliyetleri gelişigüzel ve düzensiz bir hal alır ve bu, örgütün amacına ulaşmasını engeller.

¹¹¹ Bkz. Akat, Budak ve Budak, a.g.e., s. 117

¹¹² Muammer Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstiklâl Matbaası, İzmir, 1989, s. 182

2- Örgütleme: “Örgütleme ise, amacı gerçekleştirmek üzere yapılacak işleri tanımlama, gruplama, yetki ve sorumlulukları tanımlayarak devretme ile faaliyetleri düzenleştirme çalışması olarak tanımlanabilir”¹¹³. Bir anlamda “kurumun iskeletini oluşturmaktır” diyebiliriz.

Planda belirtilen hedeflere ulaşmak, yönetici ve işgörenlerin sayısı, nitelik ve formasyonlarının en iyi şekilde belirtilerek bunların uyum içinde çalıştırılmasıyla mümkündür. Bu da örgütleme işlevi ile gerçekleştirilmektedir.

Bir kurumun örgüt yapısı rasyonel ve o kurumun ve kurum içerisindeki birimlerin işlevlerine uygun olmadığı takdirde oluşturulan en tutarlı politikalar bile uygulanamaz hale gelecektir. Dolayısıyla kötü bir örgütlenme kurumun verimini de düşürecektir.

3- Bütçeleme (Kaynakları sağlama ve düzenleme): Planlama ve örgütleme faaliyetinden sonra amaca ulaşmak için hangi tesislerin kurulması gerektiği, buralarda hangi nitelikte ve kaç personele ihtiyaç duyulduğu, hangi araçtan ne kadar yeterli olduğu ve ne kadar sermayeye ihtiyaç duyulduğu kesin olarak ortaya çıkacaktır. Bütçeleme fonksiyonu ile bunlar bir araya getirilir. O halde bütçelemeyi kısaca şöyle tanımlayabiliriz: “Planların yürütülebilmesi için gerekli personel, sermaye, tesisler ve diğer malzeme ve hizmetleri kullanılmaya hazır biçimde bir araya toplamaktır”¹¹⁴.

4- Yönelme: Sıra bütçeleme faaliyetiyle bir araya getirilen tesis, personel, malzeme vb. çalıştırmaya gelmiştir. İşte yönelme faaliyetiyle bu gerçekleştirilir. Bu bağlamda yönelmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz: Daha önceden saptanmış hedeflere ulaşmak için, hazırlanan plan doğrultusunda, örgütlenmiş işgören ve her türlü araç ve donanımın çalıştırılmasını sağlayan bir faaliyettir.

¹¹³ Edip Örcü, Modern İşletmecilik, Evşen Yayıncılık Üniversite Kitabevi, Muğla, 1995, s. 131

¹¹⁴ Eryılmaz, Kamu Yönetimi, s. 4

Burada amaç, hedefe ulaşmak için gerekli bilgilerin işgörene verilmesi, astların işlerini etkin ve daha verimli yapmalarını sağlayacak yol ve yöntemlerin bulunması ve işi ve iş yöntemlerini takip etmektir¹¹⁵.

5- Eşgüdümleme (Koordinasyon): Zamanla örgütlerin hacim bakımından büyümesi ve işleyişinin karmaşıklaşması işbölümünü doğurmuştur. Bunun doğal sonucu olarak da her birim farklılaştırılmış eylemleri gerçekleştirmeye başlamıştır. İşte eşgüdümleme yada koordinasyon örgütün amacına ulaşması için bütün birimler ve eylemler arasında uyumun sağlanması ve bütünleştirilmesi sürecidir. Kuruluşun çeşitli faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri yürütmekle görevli kişilerin ortak amaç doğrultusunda uyumlu bir şekil bir arada tutulması koordinasyon fonksiyonu ile sağlanır. Bu bağlamda koordinasyon bir örgütün birimlerini, işgörenlerini ve maddi araçlarını bir bütün olarak ortak amaçlara yönelten bir sistemdir¹¹⁶.

6- Denetim (Kontrol): Bütün bu faaliyetleri gerçekleştirdikten sonra sıra bunların plan doğrultusunda çalışıp çalışmadığının kontrolüne gelir. Bu da denetim fonksiyonu ile gerçekleştirilir. Denetimi şu şekilde tanımlayabiliriz: “Kontrol, saptanmış amaçların gerçekleşmesinde, sahip olunan kaynak, olanak ve koşulların, mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylemdir”¹¹⁷. Bir başka deyişle, planlar ile gerçekleşen işlerin karşılaştırılması ve olumsuzlukların düzeltilmesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere denetimin iki aşaması vardır. Birincisi planlarda yapılması öngörülen işler ile gerçekleşen işlerin karşılaştırılması ve kontrolüdür. İkincisi ise bulunan olumsuz farklılıkların düzeltilmesidir.

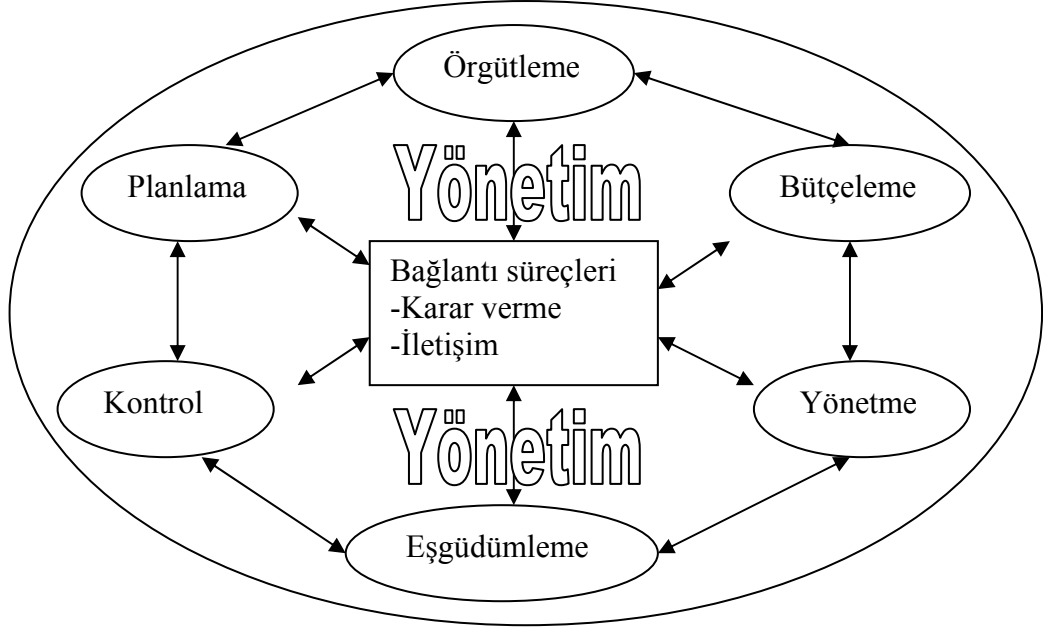
Bir kuruluşun hedeflediği amaçlarına ulaşabilmesi yönetim işlevlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bu ise öğeler arasındaki bağlantı süreçleri denilen “karar verme” ve “iletişim” öğelerinin sağlıklı işletilebilmesiyle mümkündür.

¹¹⁵ Cemil Cem, Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticileri, TODAİE Yayınları, Ankara, 1976, s. 91

¹¹⁶ Doğan, a.g.e., s. 200

¹¹⁷ Akat, Budak ve Budak, a.g.e., s. 248

Yönetimin öğeleri ve bağlantı süreçleri arasındaki ilişkiyi şöyle gösterebiliriz (bkz. şekil 6):



Şekil 5: Yönetimin öğeleri ve bağlantı süreçleri arasındaki ilişki¹¹⁸.

a-) Karar Verme: Karar vermeyi, bulunan seçenekler arasından belli bir davranış biçimini seçme olarak tanımlayabiliriz. Bu süreç, yönetimin hemen hemen her aşamasında söz konusudur.

Bir kuruluşta her faaliyet kararla başladığından kuruluşun geleceği açısından, kararların isabetli ve uygulanabilir olması son derece önemlidir. Çünkü kararı sonuca ulaştıran eylemdir. Eyleme geçirilemeyen kararlar ise “ölü doğmuş” kararlardır. Bu bağlamda doğru karar, kuruluşu amacına en uygun biçimde götürdüğü gibi her yanlış karar ise kuruluşu amacından bir adım daha uzaklaştıracaktır.

b-) İletişim: İletişim, insanların birbirleriyle olan ilişkilerini sürdürebilmeleri ve anlaşabilmeleri için bir araçtır. Bireylerin gaysiz etkileşimleri olmaktan çok, diğer birey/ler üzerinde etki oluşturmaya veya onların davranış nedeni olmaya

¹¹⁸ Akat, Budak ve Budak, a.g.e., s. 118

yarayan bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerinin aktarılması sürecidir¹¹⁹. Bu bağlamda şöyle bir tanımlama yapmamız mümkündür: İletişim, bir kişiden diğer kişiye veya kişilere, onları etkilemek amacıyla, bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutumların, olayların ve kanaatlerin sözlü veya sözsüz olarak aktarılması işlemleridir.

Bir süreç olarak değerlendirdiğimiz iletişim, bireylerin sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde yaşamalarını sağlar. Bunu anoloji yoluyla şöyle açıklayabiliriz: “Bir sosyal grup içerisinde yer alan kişilerin karşılıklı ilişkisi ve bu ilişkinin olumluluğu, kohezyon kuvveti¹²⁰ olarak düşünülürse söz konusu kuvvetin iletişim ilişkisi olarak değerlendirilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, sosyal ilişkilerin ve sosyal grupların varlığının, büyük ölçüde kişiler arasındaki iletişimin sürekliliğine ve olumluluğuna bağlı olduğu söylenebilir”¹²¹. Bu açıdan değerlendirdiğimizde işletişim, kurum ve kuruluşun örgütsel yapılarının temelini oluşturmaktadır. Çünkü, bunların işleyişi bir grup faaliyetidir. Bu nedenle personelin ve birimlerin kendi aralarındaki iletişimin sağlamlığı güçlü bir örgütsel yapıyı doğuracaktır. Bunun sonucunda da amaca ulaşma sürecinde etkin bir yönetsel faaliyet gerçekleşecektir. Diğer yandan iletişimin aksaması yönetimin işlevleri arasındaki uyumun bozulmasına neden olacaktır. Çünkü, iletişim, bireylerin davranışlarını etkileme amacını güttüğünden, yöneticilerin ve astların davranışlarında istenilen değişikliklerin oluşturulmasının önkoşulu olmaktadır.

Bir kuruluşun amacına ulaşması ve işleyişini sağlaması için içsel iletişimin sağlıklı olması yeterli değildir. Çünkü kuruluşu etkileyen bir de çevresi –siyasal, sosyal ve ekonomik çevre, yasal değişkenler, özel kuruluşlar için müşteri, kamu kurum ve kuruluşları için halk veya kamu, demografî, doğal kaynaklar, vb.- vardır. Bunlar kurum ve kuruluşların hedeflerini, kararlarını, amaçlarına ulaşmak için izlenecek politikalarını yakından etkiler. Bu yüzden kurum ve kuruluşlar çevresiyle de yakın bir iletişim içerisinde olmalıdırlar. Bu bağlamda örgütsel iletişimi şöyle tanımlayabiliriz: “Kuruluşun işleyişini sağlamak ve kuruluşu hedeflerine ulaştırmak

¹¹⁹ Eroğlu, a.g.e., s. 206

¹²⁰ Fizikte bir cismin molekülleri arasındaki çekme gücü Kohezyon kuvveti olarak adlandırılır. Bu çekme gücü ne kadar fazla olursa nesne o kadar sağlam olur.

¹²¹ Eroğlu, a.g.e., s. 207

amacıyla, gerek kuruluşu oluşturan çeşitli birim ve ögeler, gerekse kuruluş ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alış-verişine veya birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir”¹²². Bu, gerek özel işletmelerde gerekse de kamu yönetiminde, yönetimin beklentilere uygun bir şekilde işlemesi açısından önem taşımaktadır. Bizi ilgilendiren kısım kamu yönetimi olduğundan konuyu bu açıdan değerlendirmeye çalışacağız.

“Kamu yönetimi, kamunun sahip olduğu kaynakları kullanarak kamusal amaçları gerçekleştirme bilim ve sanatıdır”¹²³.

Kamu hizmeti “devlet ve diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler”¹²⁴ olarak tanımlanabilir.

Kamu yönetimi tarafından verilen hizmetlerin vatandaşların beklentilerine cevap verebilmesi, halkın desteğini almış bir yönetim olarak devleti daha iyi bir konuma getirmektedir. Bu, kamu yönetiminin hizmet sunduğu kesimle iyi ve sağlıklı iletişim kurmasıyla mümkündür.

Kamu yönetiminin sunduğu hizmetler açısından halkın memnuniyetinin sağlanması hizmetlerin kalitesi ve niteliğiyle beraber kamu yönetiminin yapısı ve işleyişiyle de ilintilidir. Bu açıdan kamu yönetiminin yapısının kısaca ele alınmasında bizce fayda vardır.

Türk kamu yönetimi, hukuk düzeni bakımından idari hukuka, yargılama hukuku bakımından ise idari yargı hukukuna tabidir. Bu yönüyle idari rejim ilkesi esas alınmıştır.

¹²² Akat, Budak ve Budak, a.g.e., s. 272

¹²³ H. Nihat Bilgen, “Kamu Yönetimi ve Demokrasi Eğitimi”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995, s. 159

¹²⁴ Kamil Ufuk Bilgin, “Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995, s. 172

Anayasada belirtildiği üzere “idare kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır” (m. 123). Buna göre, bütün kamu hizmetleri merkezi ve yerel yönetim kurumlarınca yürütülmektedir. Kurumların birbirleriyle uyumlu ve işbirliği içinde görevlerini yürütmeleri amacıyla yönetimde bütünlük ilkesi benimsenmiştir.

Anayasaya göre “kamu tüzel kişiliği, ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur” (m. 123). Yasal dayanağı olmayan bir kamu tüzel kişiliği kurulamaz. Ayrıca yönetimin görevlerinin bir yasaya dayanma zorunluluğunun olduğu Anayasada yer alan “kamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyumu sağlamak amacıyla, birden çok ili içine alan merkezi idare teşkilatı kurulabilir. Bu teşkilatın görev ve yetkileri kanunla düzenlenir” (m. 126) ve “mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir” (m. 127) ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Türkiye’de hizmetler yetki genişliği esasına dayanarak teşkilatlanmış bir merkezi yönetim ve yerel yönetimler tarafından yürütülmektedir. Merkezi yönetim yerel yönetimlerin yasal çerçevesinde hizmetlerini yürütmelerini sağlamak amacıyla idari vesayet denilen bir tür denetim yetkisi kullanmaktadır.

Merkeziyetçi yapıya sahip ülkelerde merkez teşkilatı çok güçlüdür. Bunun ülke yönetimine yansımaları hizmetlerin sunulmasında ortaya çıkmaktadır. Bu tür örgütlenmelerde, özellikle hizmetlerle ilgili kararlar tamamen merkezin kontrolünde gerçekleşmektedir ve hemen hemen her konu merkeze sorulmaktadır. Karar mekanizmaları tamamen merkeze bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bunun yanında her türlü gelir ve gider merkezde toplandıktan sonra hizmet alanlarına tekrar dağıtılır. Ayrıca, ülke çapındaki bütün personelin her türlü atama, yer değiştirme, işe alınma ve işine son verme işlemleri yine merkezi birimler tarafından yürütülür. Böyle bir yapıda merkezi birimler büyük bir öneme sahiptir.

Bakanlıklar kendi alanlarında sunmakla yükümlü oldukları kamu hizmetlerini merkez ve taşra teşkilatlarındaki birimleri aracılığıyla gerçekleştirirler. Hemen her konuda bakanlıkların kontrolü vardır. Diğer bir ifadeyle ülke çapında merkezi birim olsun taşra birimi olsun her alt birim merkeze sıkı sıkıya bağlıdır. Her türlü insan kaynaklarının yönetimi, mali ve fiziki kaynakların yönetimi, dağıtım ve kontrolü merkez tarafından gerçekleştirilmektedir.

Merkeziyetçiliğin ülkenin yönetiminde ve hizmetlerin yürütülmesinde ne kadar yararlı ya da zararlı olduğu tartışma konusudur. Yararı olduğu kadar zararı da olabilir. Bu bağlamda, merkeziyetçiliğin yararları şöyle belirtilebilir. Merkeziyetçi yönetim özellikle bölünme ve terör tehlikesi gibi sorunlarla karşı karşıya olan ülkelerde birlik ve beraberliği sağlamada önemli işlev görebilir. Ülkenin bir arada tutulmasını sağlamada yerel etkilerden kurtularak katkı sağlayabilir. Bunun yanında uluslararası alanda ülkenin temsil edilmesi konusunda merkezi yönetim daha iyi ilişkiler kurabilir ve yürütebilir. Böylece diplomatik ilişkilerin tek elden yürütülmesi daha kolay olmaktadır. Bunun yanında tartışmalı bir konu olarak görülebilmesine rağmen özellikle kalkınma ile ilgili olarak bölgeler arası farklılıkları kaldırabileceği düşünülebilir.

Merkezi yönetimin bu tür olası yararları dışında özellikle hizmetlerin sunulmasında bütün ülkeye yayılmış olmasının dezavantajları vardır. Gerçekten bir ülkenin her noktasında örgütlenmiş merkezi yönetimin büyüklüğü ve genişliği düşünüldüğünde hizmetin sunumunda gecikmenin olması kaçınılmazdır. Kamu yönetiminde yetki genişliği ilkesinin benimsenmesi bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yönelik çabaların bir sonucudur. Ancak yine de bir çok konuda merkezin etkinliği ve taşradaki temsilcilerinin üzerindeki kontrolü hizmetlerin aksamasına neden olmakta ve kamu görevlilerinin hizmete katılımını azaltmaktadır. Diğer taraftan her şeyin merkezi yönetim ve onun temsilcisi tarafından yapılması halkın demokratik yönetim anlayışı açısından yönetime katılımını ve desteğini azaltmaktadır.

Yetki genişliği, merkezden yönetimin yumuşatılmış bir şeklidir. Bu sistemde merkezi yönetim, karar alma ve yürütmeye ilişkin bazı yetkilerini, kendi hiyerarşisi içinde yer alan alt birimlerin başındaki yöneticilere aktarmaktadır. Bu sayede merkezi örgütlerin iş yükünün bir kısmı alt birimlere ve başkent dışındaki kuruluşlara aktarılmaktadır. Yetki genişliğinde karar yetkisinin aynı tüzel kişilik içinde ve hiyerarşik düzene uygun olarak merkezi otoriteden yerel makamlara geçmesi söz konusudur. Bir başka deyişle, yetki genişliğinde kararlar, merkezi yönetim adına merkezi yönetimin bir memuru tarafından, merkezden değil, fakat yerinde alınmaktadır.

Yetki genişliği iki biçimde kullanılmaktadır. Birincisi fonksiyonel yetki genişliğidir. Burada, merkezi idarenin elindeki karar alma ve yürütmeye ilişkin bir kısım yetkiler belli bir konuda faaliyet gösteren kuruluşa ya da onun yöneticisine devredilmektedir. Kamu iktisadi teşebbüsleri ile bazı katma bütçeli dairelerin yönetimi, bu tür yetki genişliği kapsamı içerisinde değerlendirilebilir.

İkincisi ise coğrafi yetki genişliğidir. Coğrafi yetki genişliği, merkezi idarenin karar alma ve yürütmeye ilişkin bazı yetkilerini taşradaki birimlerinin yöneticilerine devretmesidir. Coğrafi yetki genişliği, merkezi yönetimin taşradaki tek temsilcisi olan valiye tanınabileceği gibi, çeşitli bakanlıkların taşra kuruluşlarının başındaki yöneticilerine de verilebilir.

Yetki genişliğindeki amaç hizmetlerin daha hızlı ve etkin gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Böylece halkın hizmetlerden memnuniyeti artırılabilir. Ancak uygulamada yetki genişliği anlayışının çok fazla etkin olmayabileceği de düşünölmelidir. Çünkü özellikle uygulamada merkezi teşkilatın kendi hiyerarşik astlarını yönetme ve kontrolde, yetki paylaşımında gönölsüz oldukları durumlar ortaya çıkabilir. Bu durumda görünüşte merkezi teşkilat taşradaki veya altındaki bir birime genişletilmiş bir yetki alanı verse dahi istediği an onlara müdahale edebilir. Böylece yetki genişliğinin etkinliği ve verimliliği yöneticiye bağlı kalabilir. Dolayısıyla yerleşmenin belki de ilk adımı sayılabilecek yetki genişliği ilkesinin etkinliği doğrudan etkilenmektedir.

Cumhuriyet yönetimi, Osmanlının yönetim sisteminin temel kurumlarını aynen almıştır. Bugünkü merkezi idarenin temel kuruluşlarıyla yerel yönetimler, Osmanlı İmparatorluğu'ndan Cumhuriyet'e intikal etmiştir. Aradaki en önemli fark, söz konusu yönetim birimlerinin gelişmesi ve yayılması bakımındandır. Bununla birlikte Osmanlı yönetiminin “devlet kurtarıcılığı” rolü, Cumhuriyet yönetiminin “ulus yaratma” rolü ile sürdürülmüştür. “Ulus yaratma” çabaları, Batı modeline uygun olarak sürdürüldüğünden, ulusal bir burjuvazi oluşturulması, yönetim için de bir amaç haline gelmiştir¹²⁵.

Cumhuriyetin ilanıyla yeni bir devlet oluşturulduktan sonra önce siyasal güç olan saltanat daha sonra da dini güç olan halifelik kaldırılmıştır. Atatürk'ün öncülüğünde kurulan yeni cumhuriyet yönetimi, rasyonel-yasal bir kamu yönetimi modeli oluşturmayı amaçlamıştır. Ancak Atatürk'ün Türkiye'yi batılılaştırma, modernleştirme ve geliştirme çabalarına rağmen, kamu yönetiminin davranış ve anlayış biçiminde fazla bir değişiklik olmadığı görülmüştür. Çünkü yeni dönemin yöneticileri, bütün eski özellikleriyle birlikte Osmanlı döneminden gelmiş olan bürokratlardır. Bu bağlamda, bu izler silinmediği müddetçe modern rasyonel-yasal ve verimli bir kamu yönetimi oluşturmak imkansızdır¹²⁶.

Bunun temelinde modern toplumlarda olduğu gibi geleneksel toplumlarda da çok yönlü bir değerler demetinin bulunması yatmaktadır. Bu demetin öğeleri çeşitli davranış biçimlerine yasallık kazandırabilmektedir. Bu bağlamda, bilim adamlarına göre, “yeni”nin “eski”yi kaldırmayacağı ve tarihin çeşitli evrelerinde geleneksel sembollerin ve kurumların canlılıklarını koruyacakları ileri sürülmektedir¹²⁷.

Bununla birlikte cumhuriyetin ilk aşamasında ve batılılaşma sürecinde rasyonel-yasal karakterler daha güçlü hale gelmiştir. Türk kamu yönetimi için

¹²⁵ Emre Kongar, 21. Yüzyılda Türkiye 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Toplumsal Yapısı, 27. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 656

¹²⁶ Hasan Hüseyin Çevik, Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 70-71

¹²⁷ Metin Heper, “Osmanlı-Türk Bürokrasisinde ‘Modernleşme’ Saf Patrimonyalizmden Patrimonyal Yasallığa Gelişim”, Yönetim Sosyolojisi, Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar 14-15 Ekim 1976, Yayına Hazırlayan: Ömer Bozkurt, TODAİE, Ankara, 1977, s. 53-54

rasyonel-verimli karakterler oldukça yeni bir olgu olarak gözükmektedir. Böylece, Türk kamu yönetimi , kendine has özellikleriyle patrimonyal-yasal bir kamu yönetimi tipi çizmektedir. Uygulamada kamu yönetimi rasyonel-verimli karakteri, kamu yönetimi patrimonyal ve rasyonel-yasal tutumları kadar uygulanamamıştır. Çünkü Türk kamu yönetimi çok merkezi bir yapıya sahiptir ve rasyonel-verimli modeli kamu yönetimi çok cazip gelmemiştir.

II-) KAMU YÖNETİMİ-ÇEVRE İLİŞKİSİ

Kamu yönetimi faaliyetlerini kendilerini saran bir çevre içerisinde yürütürler ve bu çevre kamu yönetiminin örgüt yapısını, üreteceği mal ve hizmetin niteliğini, çalışmalarının hangi yönde olacağını vb. etkilemektedir. Bu nedenle çevre kamu yönetimi açısından büyük öneme sahiptir. Kamu yönetimi çevresini iç çevre ve dış çevre olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

A-) İç Çevre

Kamu yönetiminin iç çevresini “toplumsal çevre ve işlem çevresi” olmak üzere ikiye ayırabiliriz¹²⁸.

Toplumsal çevre, kamu yönetiminin faaliyette bulunduğu toplumun özellikleri, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel vb. koşullardır. En geniş anlamıyla toplumsal çevre, kamu yönetiminin içinde bulunduğu toplumun sosyal yapısıdır. Bu sosyal yapının çeşitli özellikleri, toplumdaki bütün organizasyonları etkileyen ve şekillendiren ortak etmenlerdir.

İşlem çevresi ise, kamu yönetiminin uygulamaya yönelik amaçlarının belirlenmesini ve gerçekleştirilmesini doğrudan doğruya etkileyen, kamu yönetiminin ilişki içinde bulunduğu çeşitli kuruluş, kişi ve kitlelerden oluşmaktadır.

¹²⁸ Selma Karatepe, “Türkiye’de Yönetim-Yurttaş İlişkisi ve Uygulamada Ortaya Çıkan Bazı Sorunlar”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995, s. 196

Bu kuruluş ve kitleler, kamu yönetiminin ürettiği mal ya da hizmetin tüketicileri; sermaye, hammadde, işgücü vb. her türlü girdinin temini için kamu yönetiminin ilişki kurmasının zorunlu olduğu kişi, grup ve diğer kuruluşlar; piyasada ve kaynak sağlanmasında söz konusu olan rakipler; kamu yönetiminin uygulama alanını doğrudan doğruya etkileyen yönetmelik ve yasalar ile işçi sendikaları, odalar, birlikler ve holdingler olabilir. İşlem çevresindeki değişimler, kamu yönetimini doğrudan doğruya etkilemektedir. Toplumsal koşulların değişimi ise, dolaylı olarak ve işlem çevresi aracılığıyla etkisini göstermektedir. Örneğin, toplumun eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve bunun dağılımı, tüketim kalıplarını ve yatırım olanaklarını etkileyerek kamu kurum ve kuruluşlarının yapı ve davranışlarını biçimlendirmektedir.

B-) Dış Çevre

Kamu yönetimi içinde bulunduğu çevrenin ürünüdür. Kamu yönetiminin oluşum, yaşam ve gelişim olanakları ile birlikte girdileri ve sorunları çevreleri tarafından üretilmekte ve çıktıları yine çevreleri tarafından kullanılmaktadır. Bu bağlamda, kamu yönetiminin değişim yönünü çevresi belirlemektedir. Dolayısıyla karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Kamu yönetiminin değişim yönünü çevresinin belirlemesi yanında değişimin derecesini kamu yönetiminin dış çevresindeki değişimi algılaması, desteklemesi ve benimsemesi doğrudan etkilemektedir¹²⁹. Bu açıdan, dış çevre kamu yönetiminin faaliyet alanı, faaliyet biçimi, kamu yönetiminin uymak zorunda olduğu toplumsal yapı, örgütsel değişmeyi zorunlu kılabileceği gibi, engelleyici bir durum da oluşturabilir. Kamu yönetimi, toplumsal yapının bir alt sistemi olması nedeniyle, toplumsal yapıdan kendisini soyutlayarak, bir değişim ve gelişim sürecini başarıyla sürdürmesi olanaksızdır.

Yönetim, toplum sisteminin bir alt sistemidir. Bu açıdan toplum sistemi ve bu sistemin öteki ünitelerini teşkil eden diğer alt sistemlerle ilişkileri vardır. Bunun sonucu olarak parçası olduğu toplum sisteminden etkilenir ve onu etkiler. Yönetim sistemi, görevlerini toplum sistemi içinde yerine getirir. Bu nedenle yönetim sistemi

¹²⁹ Sağlam, a.g.e., s. 103

görevlerini yerine getirirken toplum sistemine uymak ve değişen koşullara göre hedef değiştirmek durumundadır.

Kamu yönetimi daha üst düzeydeki bir sistemin (toplumsal sistemin) işlevsel olarak farklılaşmış bir parçası (alt sistemi) olarak düşünüldüğünde, kamu yönetiminin alt sistemi oldukları bir üst düzeydeki sistemin (toplumun) başka alt sistemleri de olduğu ve bu alt sistemlerle kamu yönetimi arasında sürekli bir etkileşimin varlığı ileri sürülebilir. Bu bağlamda kamu yönetiminin içinde işlediği ortam ya da kamu yönetiminin çevresi, kamu yönetiminin bir bütün olarak kendisi ile bir üst düzeydeki sistemin alt sistemlerinin ilişkilerinden oluşur¹³⁰.

Bu bağlamda, kamu yönetimi her zaman toplumsal örgütlenmenin belli bir aşamasında ya da belli bir toplumsal yapı içinde, bazı kolektif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için eşgüdölmüş bireyler topluluğu yani bir grup olduğu için, kamu yönetiminin o toplumsal örgütlenme aşamasının ve toplumsal yapının görünümünü ve özelliklerini aksettirdiklerini söyleyebiliriz¹³¹.

Dış çevre, genel anlamda örgütsel amaçları benimser ya da karşı çıkarsa örgütler amaçlarını yeniden değerlendirir ve dış çevreye uyum sağlamak için değişime uğrarlar. Kamu yönetiminde de bu doğrultuda bir yönetim anlayışı esas alınmalıdır.

Kamu yönetiminin amaçları, stratejileri, insanları, yapısı, teknolojisi ve yönetim biçimi ile bütünlüğü oluştururken, ilişkide bulunduğu müşteri, halk, rakipler, devlet, yerel yönetimler vb. yakın çevre ile ülke içi ve dışı ekonomik, hukuk, teknolojik, siyasal vb. uzak ve genel çevrenin etkisi altındadır.

Kurumlar yaşamlarını sürdürebilmek için dış çevreden girdi almaları, çıktılarını da çevreye vermeleri gerekir. Bu bağlamda kamu yönetimi, girdileri ve çıktılarıyla çevreye bağlıdır. Bu nedenle çevre, katılıma açık olan kamu

¹³⁰ Sağlam, a.g.e., s. 103

¹³¹ Ömer Bozkurt, "Toplumsal Yapı İçinde Örgütler", Yönetim Sosyolojisi, Editör: Ömer Bozkurt, TODAİE, Ankara, 1977, s. 113-114

yönetimlerini dolaylı olarak denetim altında tutar. Bu açıdan kamu yönetiminin çevresi ile etkileşimi, örgüt yapısının niteliğini bir çok yönden etkilemektedir¹³².

Çevre, kamu yönetiminin amaç, insan, teknoloji boyutlarını etkilediği gibi, kamu yönetiminin de çevreyi etkilediği inkar edilemez bir gerçektir.

Sürekli değişim, çevre ile kamu yönetimi arasında rekabet ya da işbirliği biçiminde bir etkileşime yol açar. Kamu yönetimi çevre baskılarına ya dayanır ve ona göre amaçlarını değiştirir, ya da saf dışı kalır. O halde örgütsel amaçlar, geniş ölçüde dış çevrenin değerler sistemine göre belirlenmektedir. Bir başka deyişle kamu yönetimi, değişen dış çevreye ayak uydurarak, dış çevreye uyum biçiminde değişmektedir. Genellikle örgüt çevreye uymakla birlikte, bunun tersi de olabilir. Yani kamu yönetimi çevreyi değiştirebilir. İşte bu sürece “kurumsallaşma” denir. Yani, bazı güçlü örgütler, çevrelerini denetler, çevredeki değişikliklerin sürekli kaynağı durumuna gelirler ve çevrelerine biçim verirlerse bu örgütler kurumsallaşmışlardır. Örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi kurumsallaşmayı ifade eder. Kurumsallaşma, aynı zamanda, örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreçtir¹³³.

Ayrıca, yukarıda değindiğimiz gibi, teknolojik gelişmeler ve değişimlerden toplumun etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu değişim ve gelişim, bir toplumun kültürel yapısından ekonomik yapısına, tüketim alışkanlıklarından bireysel ilişkilere kadar bütün bir sistemi etkileyerek farklılaşmalara yol açmaktadır. Dolayısıyla bu, kamu yönetiminde değişim anlamına gelmektedir.

III-) KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİMİ GEREKLİ KILAN NEDENLER

Geçtiğimiz yüzyıl bir değişim çağı olmuştur ve bu değişim henüz başında olduğumuz 2000’li yıllarda da hızla sürmektedir. Sürekli değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde, değişim yönünde çevreye uyum için baskı yapmakta, sosyo-teknik yapı, insan, amaç ve işleyişlerinde de gerekli

¹³² Ömer Peker, “Yönetimi Geliştirme”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 22, Eylül 1989, s. 46

¹³³ Mahmut Tezcan, Toplumsal Değişme, Feryal Matbaacılık, Ankara, 1995, s. 101

değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu açıdan kamu yönetimi başarıya ulaşabilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak zorundadır.

Değişimi, kısaca kapitalizmin 1970'li yıllarda baş gösteren evrensel bunalımına karşı, bunalımı aşacak bir yeniden yapılanma süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Bu değişim ya da yeniden yapılanma, toplumsal kurumların, insan ilişki ve davranış kalıplarının da dönüşümünü kapsamaktadır. Bu açıdan, yeni toplum yapılarının, yeni insan ilişki ve davranış kalıplarının ya da kısaca yeni toplum ile yeni insanın ortaya çıkışı olarak değerlendirilebilir. Bunalım ve bunalımı aşmaya yönelik yeniden yapılanma insan ve toplum yaşamının bir gerçeği haline gelmiştir ve devletin ve buna bağlı olarak kamu yönetiminin¹³⁴ yeniden yapılanma olgusunu da bu çerçevede düşünmek gerekmektedir.

Kamu yönetimi, bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirme ve çağdaş bir toplum yaratabilme ile görevli ve sorumludur. Hedef kitle insan ve toplumdur. Kamu yönetimi birey ve toplum için var olduğuna göre, bu yönetim toplumun istekleri doğrultusunda şekillenmelidir.

Türkiye'de merkezi yönetime bakıldığında ilk göze çarpan özellik büyüklük ve karmaşıklığıdır. Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olması, onun ciddi bir değişim ve dönüşüm süreci içinde bulunmasına yol açmaktadır. İşte bu dönüşüm, geleneksel işlevlere ek olarak merkezi devlet örgütlenmesinin çok sayıda yeni işlevi yüklenmesine yol açmıştır. Buna ek olarak gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşmak için Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, merkezi yönetimin kalkınmaya yönelik çabaları içerisinde olması büyüme ve karmaşıklığı daha da artırmıştır.

Kalkınma ve değişim, sürekli olarak yeni hizmet alanları gereksinmesi anlamına gelmektedir ve devletin örgütsel yapısı da bu doğrultuda değişmektedir.

¹³⁴ Devlet, esas olarak siyasal bir olgudur. Devlet, varlık nedeni sayılabilen temel işlevini kamu kurum ve kuruluşları aracılığıyla çeşitli hizmetleri üretmek için yerine getirmektedir. Bu nedenle, devletin yeniden yapılanması kamu yönetimini doğrudan etkilemektedir.

Fakat kamu kuruluşları açısından önemli olan toplumun desteğini ve güvenini sağlamaktır. Bu toplumsal destek, kamu kuruluşlarının başarısı için en önemli şarttır denilebilir. Ancak kamu kuruluşları için bu destek daha farklı bir anlam taşımaktadır. Çünkü, toplum üzerinde olumlu izlenim yaratacak bir örgütsel yapı, işleyiş ve çaba içinde olmak, kamu kuruluşları için aynı zamanda bir görev olmaktadır. Bunun nedeni, yönetimin toplumun hizmetinde bir araç olması gerçeğidir. Bununla beraber demokratik değerlerin yerleşmiş olduğu modern toplumlarda, kamu yönetiminin kendisini hizmet eden, toplumu ise hizmet edilen olarak görmesi, dolayısı ile toplumsal yararı sağlayacak, halka dönük, toplumsal beklentilere uygun bir hizmet anlayışına ve halka karşı sorumlu, duyarlı ve saygılı bir örgütsel davranışa sahip olması, demokratik değer sisteminin egemen olduğu yapılarda artık tartışılmaktadır¹³⁵.

Geleneksel, bürokratik, hiyerarşik ve katı bir yönetim şeklini benimseyen kamunun, beklentileri ve değerleri değişen bir topluma, onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte kaliteli bir hizmet sunamayacağı açıktır¹³⁶. Bu açıdan kamu yönetimi ile vatandaş arasında ara danışma mekanizmalarının, bilgi ve sorumluluğun paylaşıldığı ortamların ve çok boyutlu iletişim olanaklarının eksikliği ve bununla birlikte karar alma süreçlerinin sivil topluma kapalı olması bir taraftan vatandaşlarda yabancılaşmaya neden olurken, diğer taraftan yöneticilerde motivasyon eksikliğine yol açmaktadır¹³⁷. Oysa her kuruluşun amacını gerçekleştirebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için çevresi ile iletişim kurması ve bir uyum içerisinde olması gerekmektedir.

Dünyada yaygınlaşan küreselleşme ve karşılıklı ekonomik bağımlılık, demokratikleşme, serbest Pazar ekonomisi ve ulusal devlet kavramındaki esneklik düşünceleri kamu yönetiminde şu değişimleri zorunlu hale getirmiştir¹³⁸:

¹³⁵ Bilgin, a.g.e., s. 181

¹³⁶ Namık Kemal Öztürk, “Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Sayı 424, Eylül 1999, s. 125

¹³⁷ Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, “Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: ‘Kamu’nun Yönetilmesinden ‘Kamu’nun Yönetmesi Anlayışına Doğru”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editör: Namık Kemal Öztürk, Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Bayram Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 13

¹³⁸ Günay, a.g.e., s. 136-137

- 1-) Devletin küçülmesi ve özelleştirme,
- 2-) Kamu yönetiminde akılcı ve verimli işletmeciliğin yaygınlaştırılması,
- 3-) Yönetimin siyasi güce karşı daha duyarlı hale getirilmesi,
- 4-) Merkeziyetçilikten ademimerkeziyetçiliğe geçilmesi,
- 5-) Demokratik, şeffaf ve dürüst yönetim ideali,
- 6-) Bürokratik yönetim modeli yerine etkin ve girişimci yönetim modeli.

Bu değişimin temel nedeni olarak Sanayi Devriminin konjoktürel yapılanmasına paralel olarak şekillenen Weberian bürokrasinin, katı, hiyerarşik, merkezi ve yasal-ussal ilkelerine göre biçimlenmiş kamu yönetiminin, küresel bilgi toplum ve ekonomisinin dinamik süreç, ilişki ve yenilikleri karşısında tam anlamıyla felç olması gösterilebilir¹³⁹. Bunun nedenini şöyle açıklayabiliriz: Yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar egemen olan müdahaleci devlet anlayışı, yüzyılın ortalarında zirveye ulaşmış ve kamu kurumlarının büyümesi, çeşitlenmesi ve hizmetlerin tür ve hacim bakımından artmasıyla sonuçlanmıştır. Yürütmenin örgüt ve faaliyetlerinden teşkil olan kamu yönetimi, Batı'da 'refah devleti' anlayışının gelişmesiyle birlikte çoğalan kamusal işlevler adeta, devletin ne yapmaması değil ne yapması gerektiği anlayışına dayanmıştır. Bu büyüme ve müdahaleciliğin aşırı boyutlara ulaşması devleti siyasal alanda sevimsizleştirdiği gibi kamu yönetimi alanında da kırtasiyecilik, verimsizlik ve hantallık gibi olumsuz sonuçların doğmasına yol açmıştır¹⁴⁰. Bunun doğal sonucu olarak da çağın ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmiştir.

¹³⁹ Nohutçu, Balcı, a.g.e., s. 14

¹⁴⁰ Veysel Bilgiç, "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editör: Namık Kemal Öztürk, Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Bayram Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 27

Kamu yönetiminde göze çarpan en önemli sorunlardan birisi bürokrasidir. Bürokrasi modeli, merkezi otoritenin güçlenmesi sonucu ortaya çıkmış bir örgüt modelidir. İç ve dış güvenliğin sağlanması, toplumdaki üretimi örgütlemek ve artı ürün ya da artı değerini merkezi otoriteye aktarılması işlemleri tarihsel olarak bürokratik modelin ilk işlevleri arasındadır. İşte bu nedenlerden dolayıdır ki bürokratik modelin ortaya çıkışı hız kazanmıştır¹⁴¹.

Öte yandan bürokrasi, kırtasiyeciliğe yol açarak toplumsal işlevlerini engelleyici nitelikler kazanmıştır. Hiç şüphe yok ki bu engellemelerin ardında anlamsız büyüme eğilimleri, bürokratların yeni bir sınıf olarak ortaya çıkışları ve bürokrasinin insan kişiliğinde yaptığı yabancılaştırıcı etkiler ile birlikte, klasik bürokrasinin pek çok yetersizlik ve yanlışları da yatmaktadır¹⁴².

Bu eğilimlere ek ve paralel olarak, bürokrasi büyük ölçüde hantallaşmış ve verimliliği iyice düşmüştür. Bir başka deyişle, Türkiye’de bürokrasi sorun çözme yeteneğini büyük ölçüde yitirerek, bizzat kendisi sorun üreten bir kurum haline gelmiştir.

21. yy’da bürokrasi artık tüm belirleyiciliğini yitirmiş durumdadır. Sadece, egemen siyasal güçlerin çizgisinde ve onlarla bütünleşerek ayakta kalmaya çalışmaktadır. Bu açıdan, kendi başına bir toplumsal ve siyasal güç olma özelliği de, toplumu yönlendirme niteliği de kalmamıştır¹⁴³.

Kamu yönetimindeki bir diğer sorun teknolojik olarak çağı yakalayamamışlıktır. Ülkemizde özellikle görece olarak az gelişmiş olan bölgelerde yönetimle ilgili sorunların bir kısmının günün teknolojisini yakalayamamışlıktan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu, doğrudan doğruya kamu kurum ve kuruluşları tarafından verilen hizmetlerin düzeyine etki etmektedir.

¹⁴¹ Emre Kongar, “Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme”, Yönetim Sosyolojisi, Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar 14-15 Ekim 1976, Yayına Hazırlayan: Ömer Bozkurt, TODAİE, Ankara, 1977, s. 32

¹⁴² A.k., s. 32-33

¹⁴³ Kongar, 21. Yüzyılda Türkiye 2000’li Yıllarda Türkiye’nin Toplumsal Yapısı, s. 659

Kamu yönetimindeki bir diğer sorun da özellikle 1960-1980 arası dönemde görülen kayırmacılıktır. Bu dönemde akrabalık, dostluk, arkadaşlık ağları ile politik ilişkilerden oluşturulmuş ölçütler işe alınmadan terfi ve tayine kadar geniş bir alanı etkilemekteydi. Liyakata dayalı bürokrasi içi kararlara ilişkin ölçütlerin ancak istisnai olarak uygulandığı göze çarpmaktadır¹⁴⁴.

Kamu yönetiminde değişimi zorunlu kılan birçok faktör olmakla birlikte başlıcalarını şöyle sıralamak mümkündür¹⁴⁵:

1-) Yeni teknolojilerin geliştirilmesi, bilginin artması örgüt yapısında, personel düzeninde kullanılan yöntemlerde ve yararlanılan araç ve gereçlerde köklü değişiklikler yapılmasını zorunlu hale getirmektedir.

2-) Hizmetlerin değişen ve gelişen şartlara uygun hale getirilmesinin gerekliliği. Bunun sağlanması, hizmetlerin geliştirilmesine yol açarken, hizmet geliştirilmesi de yapısal anlamda, örgütsel büyüme ile kendini göstermektedir.

3-) Değişimi gerektiren bir diğer etken hizmetleri yerine getiren personelde aranan niteliklerin değişmesi ve genellikle de artması.

4-) Hizmetten yararlanan halkın, daha kolay, daha ucuz ve daha kaliteli hizmet beklentisi değişimi gerekli kılmaktadır.

5-) Geleneksel anlayış ve hukuksal yapıda meydana gelen değişim, yönetsel işlem ve metotlarda değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir.

¹⁴⁴ Ersin Kalaycıoğlu, "1960 Sonrası Türk Politik Hayatına Bir Bakış: Demokrasi Neo-Patrimonyalizm ve İstikrar", Türkiye'de Politik Değişim ve Modernleşme, Editör: Ersin Kalaycıoğlu-Ali Yaşar Sarıbay, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 393

¹⁴⁵ Ö. Faruk Günay, "Yönetimde Yeniden Yapılanma ve AR-GE Faaliyetleri", Türk İdare Dergisi, Sayı 415, Haziran 1997, s. 131

6-) Sosyo-ekonomik yapıdaki, siyasal düzendeki ve devletin üstlenmesi gereken yönetsel görev ve sorumluluklardaki farklılaşmanın yönetim ile uyumlaştırılması gereği değişimi zorunlu kılmaktadır.

Değişim insanların ihtiyaçlarına cevap aramakta ve sahip oldukları değerlerin günün koşullarına göre yeniden şekillendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda yönetimde değişim gerçekleştirilirken bu gerçek dikkate alınarak etkili, sorumlu ve halka dönük bir yönetim sistemi kurulmaya çalışılmalıdır.

IV-) KAMU YÖNETİMİNDE SORUNLARIN TESPİTİNE YÖNELİK PROJELER VE SONUÇLARI

Yönetimde gerçekleştirilecek olan değişimin bir takım özellikleri vardır. Bunları şu şekilde belirtebiliriz¹⁴⁶:

1-) Yönetimde değişim, kültürel değişme, teknolojik yenilik ve modernizasyon gibi sosyal değişimin bir sonucudur: Yönetimi sadece kurumların çalışmaları çerçevesinde ele almak doğru değildir. Bunun yerine bir sistem olarak ve tüm fonksiyonları ile birlikte düşünmek gerekmektedir. Değişimin temelinde yatan düşünce, yönetimin gerçekten önemli olduğu ve yönetimden elde edilecek olan gelişmenin öteki amaçların gerçekleşmesine önemli katkıda bulunacağıdır.

2-) Değişim, amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin gereğidir: Yönetimde değişime gidilmesi kendisi için istenmez; temel ve uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla, kurumları istenen yönde geliştirmek için yapılan bir faaliyettir.

3-) Değişim zaman alıcıdır ve sürekli devam eden bir süreçtir: Değişim yavaş ve zamanla gerçekleşir. Personelin davranışlarında ve birbirleriyle olan ilişkilerinde esaslı değişiklikler yapılmasını öngören değişim, çok sayıda

¹⁴⁶ Cengiz Akın, "Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme İhtiyacı", Türk İdare Dergisi, Sayı 419, Haziran 1998, s. 93-94

kararların ürünüdür. Sadece birbirlerini izlemekle kalmazlar, etkileri kümülatiftir. Ayrıca yönetimde değişim belirli bir zamanda yapılıp sona eren tek bir değiştirme hareketinden ibaret olmayıp, sabır ve özenle kesintisiz yürütülmesi gerekmektedir.

4-) Yönetimde değişim aslında yönetimin kendisine düşen bir görevdir: Yönetim ancak kendi yetkililerinin ve uzmanlarının bilgi, tecrübe ve anlayışları ile düzeltilip geliştirilebilir. Oysa yönetimde şimdiye kadar görülen tipik davranış, bunu kendi dışında bazı tılsımlı formül sahiplerinin başarabilecekleri bir iş olarak saymak olmuştur.

5-) Yönetimde değişim, mevzuat hazırlamak ya da mevzuatta değişiklik yapmaktan ibaret değildir: mevzuatta yapılacak değişiklikler, değişim çalışmalarının uygulamaya konulması için bir araç olmalı ve değişimi gerektiren nedenlerin ciddi bir biçimde incelenmesine dayanmalıdır.

6-) Değişim personelin işten çıkartılması amacını gütmaz: Çoğu zaman değişim çalışmaları, salt devlet personeli sayısında azaltma çalışması olarak görülür. Oysa değişim çalışmalarının çeşitli hedefleri vardır. Ancak, değişim çalışmalarının bir sonucu olarak personel sayısında tasarruf sağlanabilir.

7-) Değişim sözle gerçekleşmez: Değişimde sonuçlar önemlidir. Niyetler, stratejiler, uygulama girişimleri önemli değildir. Değişim için uygulama, hareket gereklidir. Güçlüklerden geçici olarak kurtulma değişim sayılmaz. Değişimin amacı, ortaya çıkan aksaklıkların düzeltilmesidir.

8-) Değişim Tartışılmalıdır: Değişim çalışmalarını genel olarak herkes destekler. Fakat ayrıntıya inildikçe destek azalır. Değişim çalışmalarının etkilediği kişilerin sayısı arttıkça tartışmalar da artar.

Bu özellikleri dikkate alarak kamu yönetiminde şimdiye kadar yapılan çalışmaları değerlendirdiğimizde, yapılanları değişim olarak nitелеmek mümkün

değildir. Çünkü kapsamlı girişimler araştırma-rapor aşamasında kalmış, uygulamaya geçememiş, bunun dışındaki çalışmalar da plansız, ilkesiz, sınırlı ve geçici iyileştirmelerden ibaret kalmıştır¹⁴⁷.

Kamu yönetiminde konuyla ilgili olarak, Bakanlar Kurulunun 13.02.1962 gün ve 6/209 sayılı kararına dayanılarak bir çalışma yapılmıştır. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Dairesi, ilgili fakülteler ile bakanlık ve dairelerin işbirliği sonucu hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporuna göre Merkezi Hükümet görevlerinin yerine getirilmesi ve yürütülmesi konusunda göze çarpan temel eksiklikler şunlardır¹⁴⁸:

1-) Mali imkan yetersizliği.

2-) Personel aksaklıkları.

3-) Yön gösterme ve gözetim yokluğu.

4-) Teşkilat bozuklukları.

5-) Kırtasiyecilik.

6-) İyi düzenlenmeyen merkeziyetçilik.

7-) Eksiklikleri gidermeyi ve aksaklıkları düzeltmeyi idarenin kendi görevleri arasında görmesi.

12 Mart 1971 ve 12 Eylül 1980 siyasi krizlerinde de kamu yönetimini yeniden düzenleme çalışmaları ön plana çıkmış, bu amaçla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Son olarak Devlet Planlama Teşkilatı 1988 yılında TODAİE'den bir

¹⁴⁷ Akın, a.g.e., s. 94

¹⁴⁸ A.k., s. 94-96

araştırma yapmasını istemiştir. Konu, TODAİE tarafından bir kamu yönetimi projesi (KAYA) olarak ele alınmıştır. Hazırlanan raporda şu tespitlere yer verilmiştir:

1-) Kamu yönetimi kapsamındaki bir kısım görevlerin ya hiç yapılmamakta ya da sınırlı ölçüde ve amaçtan uzak biçimde gerçekleştirilmektedir.

2-) Hizmet, birlik ve bütünlüğün temel sorunu olarak her alanda kendisini göstermektedir.

3-) Görevi gerçekleştirecek işlevsel nitelikte örgütsel düzenlemelere gidilmediğinden, eldeki yapı gereksinimleri karşılayamamaktadır.

4-) Önemli orandaki merkezi yönetim görevlerinde, gereksiz ve amacı aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşılmıştır;

5-) Merkezi yönetim görevlerindeki oransal artış, sistemin bir çok noktada tıkanmasına ve işleme bozukluklarına neden olmaktadır.

6-) Yönetimde genel bir kaynak sıkıntısı çekilirken, öncelikli olmayan kimi konularda kaynak savurganlığına yol açılmıştır.

7-) Kamu kuruluşlarında görev, yetki, sorumluluk dengesi iyi kurulamamıştır.

8-) Kimi kamu örgütlerinde, bunların kuruluşuna gerekçe olan görevin azalmasına karşın, süreç içinde toplumsal gereksinimlerden kaynaklanan ikincil görevleri asıl görevlerin yerini almıştır.

Aynı proje kapsamında yürütülen çalışma sonunda hazırlanan Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu'nda yerel yönetimlerin;

1-) Demokratik niteliklerinin yetersiz olduğu,

a-) Yürütülebilir karar alma yetkilerinin yeterli olmadığı,

b-) Halk katılımının yeterli olmadığı,

c-) Yönetmel saydamlığın yeterli olmadığı,

2-) Yetki ve sorumluluk, kaynak ve yürütülebilir olabilmek bakımından güçsüz oldukları,

3-) Etkili ve verimli hizmet yürütemedikleri,

ortaya konulmuştur¹⁴⁹.

V-) KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİMİN YÖNÜ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Kalkınma ve modernleşme kaçınılmaz bir biçimde devlete klasik işlevlerine ek yeni işlevler yüklenmiş bulunmaktadır. Bunun sonucunda özellikle üçüncü dünya ülkelerinde çok işlevli, dev ölçekli, hantal ve giderek daha verimsiz bir performans gösteren, denetimi zorlaşan bir merkezi devlet örgütlenmesi ortaya çıkmıştır.

Devletin yeniden yapılanması, bu çerçevede, mutlak olarak merkezi ve yerel yönetimler arasında yeni bir yetki ve işlev dağılımı gerçekleştirilmesini, özelleştirmeye gidilmesini gündeme getirmiş bulunmaktadır. Devletin, yüklendiği hizmetlerin ve bu hizmetleri yürütecek örgütlenmenin radikal bir biçimde değişmesi ve yerelleşmesi gerekmektedir. Bu, ciddi ve kapsamlı bir idari reform anlamına gelmektedir. Bu çerçevede, artık merkezi devletin savunma, yargı, yasa-düzen vb. yerelleşmesi olanaksız işlevleri yanında enerji, ulaşım vb. altyapı hizmetleri için genel politikaları ve öncelikleri saptaması, geri kalan tüm hizmetlerin ve bunların gerçekleştirilmesinin yerel yönetimlere bırakılması, ekonomiye müdahale etmemesi, hesap verebilir, şeffaf, katılımcı, halk odaklı bir yapıya kavuşturulması konusunda çeşitli çevrelerce tartışmalar yapılmakta ve bu konuda bir konsensüs oluşmuş

¹⁴⁹ Ahmet Özer, "Türkiye'nin Yönetim Yapısına Toplu Bakış ve Yeniden Düzenleme ihtiyacı", Türk İdareDergisi, Sayı 406, Mart 1995, s. 43

görülmektedir¹⁵⁰. Ancak bizim açımızdan üzerinde durulması gereken nokta, bu değişimin içeriği ve sınırları değil; daha etkin ve verimli bir kamu yönetimi için merkezi yönetimce yüklenilmiş bir çok işlevin yerel yönetimlere, özel işletmelere, kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlara devredilmesi gereğidir.

Yeniden yapılanma tartışma ve çalışmaları hiç şüphe yok ki bir gereksinmeden kaynaklanmaktadır. Bu tartışma ve çalışmalar şu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak sürdürülmektedir¹⁵¹:

- 1- Kontrol edilebilir bir devlet yönetimi,
- 2- Meşruiyet,
- 3- Şeffaflık,
- 4- Katılım,
- 5- Hizmetlerin etkin ve verimli bir çerçevede yürütülmesi.

Küreselleşmenin etkisiyle ulusal yapıdan global yapıya, geniş kapsamlı kamusal yükümlülüklerden sınırlı kamusal yükümlülüklerle, geleneksel sanayilerden ileri teknoloji gerektiren sanayilere doğru bir yöneliş olmakta, yerel yönetimler ekonomik yapıda daha fazla rol almak istemektedirler. Devletin borçlarının artması mali dengelerin bozulmasına, serbest piyasa ekonomisinin benimsenmesi kamu hizmetlerinin verimliliğinin ve kalitesinin tekrar gözden geçirilmesine neden olmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda bir takım eğilimler ortaya çıkmaktadır. Bunları şöyle belirtebiliriz¹⁵²:

1- Devletin Küçültülmesi ve Etkinleştirilmesi

Büyüyen devletin ortaya çıkardığı bürokratik ve diğer sorunlar hemen hemen tüm ülkelerde devletin küçültülmesi, özelleştirilmesi vb. kavramları gündeme getirmiştir. Devlet tarafından yürütülen bir çok hizmet özel sektöre devredilmektedir.

¹⁵⁰ Gencay Şaylan, “Devletin Yeniden Yapılanması”, Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları, Proje Raporu, TÜBA, Ankara, 1998, s. 150

¹⁵¹ Şaylan, a.g.e., s. 142

¹⁵² Günay, a.g.e., s. 132-137

Devletin yol gösteren, teşvik eden, alt yapıyı hazırlayan, destek olan bir yapıda olması savunulmaktadır. Tüm bunlar yapılırken devlet yalnızca kanun yapmayı amaçlamamalı aynı zamanda sosyal devlet olmanın gereklerini de yerine getirmelidir. Etkinliğin artarak devam etmesi için adaletli, sorumlu ve şeffaf olmalı, kamu hizmetlerini kendisi yürüttüğünde denetimi sağlamalı ya da özel sektör eliyle yerine getirdiğinde kontrol yetkisini elinde tutmalıdır.

2- Siyaset-Yönetim Dengesinin Yeniden Kurulması

Kamu kurumlarında yönetimin başarısızlığının en önemli nedenlerinden biri bu kurumları yöneten ve karar veren kişilerin liyakat esasına göre değil politik nedenlerle göreve getirilmesidir.

Kamu bürokrasisinin giderek güçlenmesi; bürokrasi ve bürokratların kendi çıkarlarını kamu yararının önüne geçirmesi; bürokrasinin demokrasi için tehlike oluşturması vb. eleştiriler bir çok bilimadamı tarafından yapılmıştır. Bürokrasinin sahip olduğu uzmanlık ve ussallığın onu giderek duyarsızlaştırması olgusu ve sahip olduğu bilgilere ulaşma olanağının ona bir güç sağladığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, bürokrasinin giderek artan bir biçimde politikanın belirlenmesine katılımının bürokrasiyi bir iktidar sistemine dönüştürdüğü de ifade edilmektedir¹⁵³. Bu açıdan, günümüzde yöneticilik anlayışı, kamu yöneticilerinin karar alma sürecini siyasilerle paylaşan kişiler değil kurumun teknik yöneticisi olmalarını öngörmektedir. Bu noktada, demokratik değerler ile bürokratik değerlerin uyumlaştırılması konusu gündeme gelmektedir. Bir taraftan demokratikleşme adına bürokrasi üzerinde siyasi denetim artırılmaya çalışılırken öte taraftan kamu yöneticilerinin yetenek ve liyakatlerine göre atanmaları çabaları dengelenmeye çalışılmaktadır.

¹⁵³ Birkan Uysal-Sezer, “Halkla İlişkiler: Katılımdan Tanıtıma”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995, s. 152-153

3- Şeffaf ve Dürüst Yönetim

Weberyen tipi bürokrasilerde kapalılığın ve gizliliğin egemen olduğu görülmektedir. Bürokrasi, parlamentoya, siyasal iktidara, topluma, kitle örgütlerine ve baskı ve çıkar gruplarına karşı kendi iktidarını egemen kılmak; alacağı kararların, yapacağı işlem ve uygulamaların dışında tutmak için gizliliği önemli bir politika aracı olarak kullanmaktadır. Bürokrasi bunu, sahip olduğu teknokrat ve bürokrat gibi uzmanlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneğinin düzenlediği bir raporda ülkemizdeki aşırı merkeziyetçiliğin ve bürokrasinin ortaya çıkardığı sorunlar şu şekilde sıralanmıştır¹⁵⁴:

- 1-) Türkiye’de bürokrasi çok sağlıksız bir şekilde büyümüş ve taşrada olması gereken pek çok yetki merkezde toplanmıştır.
- 2-) Bürokrasiye yeteri kadar liyakatli eleman yetiştirilememekte veya yetişenler tutulamayarak özel sektöre kaptırılmaktadır.
- 3-) Memuriyete girişte liyakat ilkesi dışına çıkılmaktadır.
- 4-) Çeşitli kamu kuruluşları arasında koordinasyon eksiklikleri ve kopukluklar meydana gelmektedir.
- 5-) Vatandaş ile bürokrat arasında güvensizlik hakimdir.
- 6-) İşini savsaklayan, zamanı boşa geçiren memurlara karşı bir başvuru sistemi geliştirilmemiştir.
- 7-) Vatandaş kamunun elindeki bilgilerden tam olarak yararlanamamaktadır.

¹⁵⁴ Günay, a.g.e., s. 133-134

8-) Bürokrasinin modernleştirilmesi çalışmalarında halk ve memurların kendilerini ilgilendiren kararlara katılma olanakları yoktur.

Kamusal hizmetlerin verimliliğinin ve etkinliğinin sağlanması çağdaş gelişmelerden ve toplumdan kopmamakla, toplumla ve ilgili kitle örgütleriyle daha fazla iletişimin ve katılımın sağlanmasıyla mümkündür. Katılımın ve denetimin olabilmesi her şeyden önce bürokraside açıklık ilkesinin kabul edilmiş olmasını gerekli kılmaktadır¹⁵⁵. Bu bağlamda, yönetenler yönetilenlere sağlıklı, anlaşılır ve doğru bilgi aktarımını sağlayarak onların güvenlerini korumaya çalışmalıdırlar. Yürütülen hizmetlerin bir kısmına vatandaşların katılımının sağlanması için gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Çünkü, alınacak kararların karşılıklı etkileşimle oluşturulması hem sağlıklı ve tutarlı bir uygulama sağlayacak ve hem de vatandaş ile yönetim arasındaki güveni güçlendirecektir. Ayrıca yönetici de kamu yararını gözetmede daha duyarlı davranmak zorunda kalacaktır.

4- Merkeziyetçilikten Uzaklaşmak

Hizmette etkinlik ve verimliliği artırma, hizmeti vatandaşa yaklaştırma ve demokratikleşme düşünceleri ve çabaları yönetimde merkeziyetçilikten uzaklaşmayı gündeme getirmektedir. Bu, yerel yönetimlere yetki devri şeklinde olabildiği gibi yetki genişliği ilkesi doğrultusunda merkezin taşra temsilcileri aracılığıyla görevleri yürütmesi şeklinde de olabilmektedir.

Kamu yönetiminde değişimin önde gelen amaçları, hizmet götürülen kişinin taleplerine uygun nitelikli mal ve hizmet üretilmesi, toplumda saygınlık kazanması, kazanılan saygınlığın sürdürülmesi olmalıdır.

Eğer kamu yönetimi, yeni yetenekler edinerek kendisine iletilen talepleri karşılayabiliyorsa, kamu yönetiminde gelişme ve değişmeden söz etmek

¹⁵⁵ Hasan Buran, “Yönetim Yurttaş İlişkileri ve Katılımlı Yönetim”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995, s. 215

mümkündür. Bu bakımdan, kamu yönetiminin değişen taleplere karşı kendisini uyarlayıp uyarlayamaması; veya sürekli yeni talepleri ve yeni örgütlenme biçimlerini karar almada ve hizmet sunmada dikkate alıp almaması kamu yönetimindeki değişimin en önemli problemidir¹⁵⁶.

Özellikle günümüz dünyasında kamu yönetimlerinin hantal ve verimsiz çalıştıkları ve halka karşı fazla sorumluluk duymadıkları ve ülkeyi kendilerine göre yönetmeye çalıştıkları inancı yaygındır¹⁵⁷. Bu nedenle kamu yönetiminin örgütsel yapısı büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü kamu bürokrasisinin elinde devleti yönetme gibi bir imkanı olduğuna göre, bu, toplumdaki her bireyi yakından ilgilendirmektedir. Çünkü kamu hizmetlerini sunmak kamu bürokrasisinin temel işlevidir. Bu açıdan hizmetlerin nasıl ve ne kadar verimli sunulduğu önem kazanmaktadır. Bu nedenle kamusal örgütlenme yapısı verimlilik, halka karşı sorumluluk ve iyi hizmet sunulması konularına doğrudan etki etmektedir.

Bu açıdan kurumlar içsel ve dışsal zorlamalar altındadır. Bu zorlamalar, örgütleri değişime, yani, sürekli iyileşmeye ve yenileşmeye yöneltmektedir. Bu nedenle, “örgütlerin değişimi yaşamın kaçınılmaz bir unsurudur ve bugünkü büyük karmaşık örgütlerin özünü oluşturur. Bu değişim planlanabilir, yöneltilebilir, denetlenebilir fakat durdurulamaz”¹⁵⁸.

Osborne ve Gaebler kamu yönetiminde başarının sağlanabilmesi için on ilkenin gerçekleştirilmesini gerekli görmüşlerdir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz¹⁵⁹:

- 1- Devlet kamu yönetimini taşımak yerine yönlendirici bir rol üstlenmelidir.
- 2- Devlet mal ve hizmetleri direkt olarak halka sunmak yerine hizmetlerin halka ulaştırılmasını sağlayacak yöntemler uygulamalıdır.

¹⁵⁶ Ersin Kalaycıoğlu, Ali Yaşar Sarıbay, “Tanzimat: Modernleşme Arayışı ve Politik Değişme”, Türkiye’de Politik Değişim ve Modernleşme, Editör: Ersin Kalaycıoğlu-Ali Yaşar Sarıbay, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 4

¹⁵⁷ Çevik, a.g.e., s. 43

¹⁵⁸ Peker, a.g.e., s. 5

¹⁵⁹ Aktan, Değişim ve Yeni Global Yönetim, s. 293

- 3- Devlet, tekelleri ortadan kaldırarak rekabeti geliştirici kararları uygulamaya koymalıdır.
- 4- Devlet görevini bir misyona dayalı olarak yürütmelidir.
- 5- Kamu yönetiminde girdilere değil, sonuçlara fon aktarılmalıdır.
- 6- Kamu yönetiminde bürokrasinin değil, hizmet sunulacak ya da mal ulaştırılacak kesimin ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- 7- Sadece harcama yapılmamalı, aynı zamanda kazanç elde etmenin yolları da araştırılmalıdır.
- 8- Kamu yönetiminde aksaklıkları gidermek yerine koruyucu önlemler alınmalıdır.
- 9- Kamu yönetiminde güç ve yetki mümkün olduğu ölçüde diğer birimlere aktarılmalıdır.
- 10- Yeni kamusal birimler ve programlar oluşturmak yerine problemler piyasa içerisinde çözüme kavuşturulmaya çalışılmalıdır.

Yönetim sisteminin örgüt yapısı, personelin nitelikleri, kullandığı araç ve yöntemleri ile kuruluş sırasındaki şartlara uygun olması ve o günün ihtiyaçlarına cevap vermesi mümkündür. Ancak, örgüt, mevzuat, araç, gereç, yöntemler değişen koşullar içerisinde zamanla etkinliklerini kaybederek ihtiyaçları karşılamaktan yoksun hale gelirler. Yöneticilerin kendi kendine yaptığı değişiklikler, yönetimi iç ve dış ilişki ve koşullarda meydana gelen değişikliklere uydurmakta yetersiz kalabilir. Bazen iç ve dış etkenler, bazen de siyasal ve hukuki güçler, dıştan gelen değişim ihtiyacına hızla uymayı güçleştirebilir. Ancak, bu durumun sürdürülmesi de imkansızdır. O halde yönetimin düzenlenmesi zorunlu hale gelmektedir.

Eğer bir yönetim, içinde bulunduğu zamanın ihtiyaçlarına cevap veremiyor, sadece bugün için yaşıyor ve ileriye göremiyorsa, görevlerini gerçekleştirmek için gerekli olan en etkili yöntemleri bulamıyorsa ve kendi faaliyet alanındaki gelişmelerden haberdar değilse yeniden düzenleme zaruri bir ihtiyaç haline gelmiş demektir.

Değişimin dayandığı temel düşünce, faaliyetler ve ilişkiler sisteminin, gelişmeyen, içinde faaliyette buldukları çevrenin koşullarındaki değişikliklere ayak uydurmayan yönlerini geliştirmek ya da geliştirilmelerine olanak sağlamaktır. Böylece, değişim yönetimi geliştirme, dengeleri değiştirme, çeşitli birimler arasındaki iletişimin artırılmasına yönelik kararlı ve planlı bir çaba olmaktadır¹⁶⁰.

Bunun gerçekleştirilebilmesi için kamuda görev yapan yöneticilerin ve uzmanların, kararların oluşumunda karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmaları ve sahip oldukları verileri paylaşmalı gerekmektedir. Bir çok yönetici ve uzman, kendi pozisyonu gereği sahip olduğu bilgileri, tam bir açıklıkla karşısındakine vermemektedir. Bu bilgilere sahip olmadan yapılacak olan bir değerlendirme de yanlış olabilir. O bilgilere sahip olabilecek bir yönetici ya da uzman, kendi bilgilerini de buna katarak, çok daha sağlıklı bir değerlendirme yapabilir. Bilgi kıskançlığı buna engel olur. Bu tür duygusal engelleri aşmak, daha çok yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici, çalıştırmayı bilen insan olmalıdır. Bunun için de, çalışanların tüm bilgi, beceri ve deneyimlerini, amaç doğrultusunda, en üst düzeyde kullanabilecekleri bir ortam yaratabilmelidir. İnsanlara değer ve sorumluluk vermek, katılımı artırıcı bir ortam sağlayacaktır. Otorite ve yetki paylaşımı olmadan katılımın sağlanması olanaksızdır. Katılımsız bir yönetimde ise hizmet etkinliği ve verimlilik olmayacaktır¹⁶¹.

¹⁶⁰ Selçuk Yalçındağ, “Devlet Kesimini Yeniden Düzenleme Çalışmalarının Amacı ve Stratejisi Üzerine”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, Ankara, 1971, s. 25

¹⁶¹ Ziya Çoker, “Kamu Yönetimi ve Genel Yöneticilerin Yönetim Anlayışı”, Türk İdare Dergisi, Sayı 424, Eylül 1999, s. 23

Katılımlı yönetim, “yönetim kararlarının dar bir çerçeve yerine sistem, kurum veya örgüt içinde yer alanlar (çalışanlar, işgörenler) ve (veya bu karar veya işlemlerden etkilenenlerin) yurttaşların yönetime katılmasını öngören bir yönetim biçimi olarak tanımlanabilir. Bu haliyle katılımlı yönetim kavramı yönetimin bir özelliğini, demokratik niteliğini ortaya koymaktadır”¹⁶².

Katılımlı yönetim fikrinin yaygınlaşması ve uygulama alanına aktarılması yönetimin verimsizliğinden, bozulmasından, yozlaşmasından, farklılaşan ekonomik ve sosyal ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Katılımsız yönetimlerin ve özellikle bürokrasilerin kapalılık ve gizlilik içinde ve karmaşık kurallarla yürütüldüğü; yönetim şekli olarak hiyerarşinin, emretmenin ve cezalandırmanın benimsendiği bir ortamda etkin ve verimli olamayacakları fikri yaygınlaşmaktadır. Yönetimlerin özellikle bürokrasilerin gizlilik, kapalılık ve hiyerarşik yapılarının korunması bağlamında yapılan yeniden düzenleme çalışma ve reformlarının uygulaması bugüne kadar yönetsel bozulma, yozlaşma ve verimsizliğin önlenmesinde başarılı olamamıştır¹⁶³.

Bürokrasinin bozulma, yozlaşma ve verimsizlikten kurtarılabilmesi ve yönetimin katılımlı bir nitelik kazanabilmesi klasik bürokratik yapının terk edilerek çalışanların ve yurttaşların yönetime katılımını sağlayacak bir yapının oluşturulmasına bağlıdır.

Katılımın sağlanabilmesi için yasal, kurumsal ve örgütsel düzenlemelerin yanında gizlilik yerine açıklık prensibinin benimsenmesi, kurumda çalışanların yönetime katılımının sağlanması ve hiyerarşinin minimuma indirilmesi gerekmektedir.

Bir ülkede kamu yönetiminin teşkilat yapısı o ülkenin yönetim anlayışı, siyasal yapısı, siyasal kültürü ve tarihi dinamikler tarafından belirlenmektedir. Bir başka ifadeyle, merkezi yönetim ile yerel yönetimin kamu yönetimindeki paylarının

¹⁶² Buran, a.g.e., s. 211

¹⁶³ A.k., s. 209

ne kadar olacağı yukarıdaki değişkenler tarafından belirlenir. Dolayısıyla her ülke için belli bir yönetim ve teşkilat yapısından söz etmek mümkün değildir.

Ayrıca bir toplumun yapısı ile, o toplumdaki örgütlerin yapısı arasında oldukça yoğun bir etkileşim vardır. Toplumsal yapı belli bir düzenlilik gösteren insan ilişkileri demek olduğuna göre, bu insan ilişkilerinin bir toplumdaki örgütlerin yapısını etkilemeleri de son derece doğaldır. Toplumsal yapı kavramının ardında bulunan “düzenli ilişkiler”, hiç bir şekilde “değişim” olgusunu dışarıda bırakmamaktadır. İşte bu noktada, örgüt yapıları ile toplumsal yapı arasındaki etkileşim, çeşitli değişim eğilimleri ya da değişime karşı geliştirilen direnmeler yoluyla ortaya çıkmaktadır¹⁶⁴.

Bir toplum kendi içinde yapılaşan bir örgütü çeşitli yollarla etkiler. Bunları kısaca şöyle belirtebiliriz¹⁶⁵:

- 1- Bir toplum önce, kendi içinde yaşayan bireylerin niteliklerini belirleyerek, örgütleri etkiler. Çünkü örgütleri bireylerden bütünüyle soyutlamak olanaksızdır. Her ne kadar, örgütsel yapı, kendisini oluşturan bireylerin, kişisel niteliklerinin aritmetik toplamından farklı bir bileşim oluşturursa da o kişilerin tüm niteliklerinden arındırılması olanaklı değildir. Bu nedenle kişilik niteliklerinin en önemli belirleyicilerinden biri olan toplumsal yapı, örgüt yapısının da ardında yatan en önemli öğelerden biridir.
- 2- Bir toplum, sahip olduğu üretim biçimi ve buna bağlı olarak, üretim ve mülkiyet ilişkileri yoluyla örgüt yapılarını belirler. Derebeylik ilişkilerinin egemen olduğu bir toplumdaki örgüt yapısıyla, kapitalist bir toplumdaki örgütler arasında büyük farkların bulunması son derece normaldir.

¹⁶⁴ Kongar, “Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme”, s. 25

¹⁶⁵ a.k., s. 26-27

- 3- Diğer bir belirleyici, toplumun ulaşmış olduğu teknolojik düzeydir. Aynı üretim biçimine sahip olsalar bile, farklı teknolojik düzeylerde bulunan toplumlardaki örgüt yapılarının birbirlerinden farklı olacağı açıktır.
- 4- Yasal düzenlemeler de bir toplumun kendi içindeki örgüt yapısını etkilemekte doğrudan ve etkin bir araçtır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yasal düzenlemelerin soyut değil, bir toplumu oluşturan öteki öğelerin bir sonucu biçiminde ele alınması gereğidir.
- 5- Bir toplumun siyasal düzeni de o toplumdaki örgütsel yapıyı biçimlendirmektedir.
- 6- Bir toplumun demografik ve ekolojik koşulları da örgütsel yapıyı etkilemektedir. Nüfus miktarı ve yoğunluğu, yaş ve cinsiyet dağılımı gibi öğelerin yanında, insan-doğa ilişkisinin belirlediği fizik çevre de toplumdan topluma değiştiği ölçüde farklı örgüt yapılarına yol açar.

Örgütlerin içinde yaşadıkları toplumun ihtiyaçlarına göre kendilerini yenilemeleri ve ona göre kendilerine yön vermeleri değişim yönetimini uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Kamu yönetiminde değişim yönetiminin uygulanabilmesi için bir takım bilgilere ihtiyaç vardır ve dikkat edilmesi gereken noktalar mevcuttur. Bunları şu şekilde belirtebiliriz¹⁶⁶:

- a- Değişim yönetimi için gerekli bilgiler:
 - İnsan ve insanları güdüleme sistemleri bilgisi,
 - Sosyal sistemler olarak örgütlerin bilgisi,

¹⁶⁶ Feyyat Gökçe, Değişim Sürecinde Devlet ve Eğitim, Eylül Yayınları, Ankara, 2000, s. 21-23

- Örgütü saran çevrenin bilgisi,
- Yönetim biçimlerinin ve işe olan etkilerinin bilgisi,
- Kişisel yönetim biçimlerinin ve eğilimlerinin bilgisi,
- Ödüllendirme, çatışma yönetimi, karar verme, planlama, kontrol ve iletişim gibi örgütsel ve yönetsel süreçlerin bilgisi,
- Değişim süreci bilgisi,
- Eğitim ve yetiştirme yöntem ve kuramlarının bilgisi.

b- Değişim yönetiminde dikkat edilmesi gereken noktalar:

- Örgütün gereksinimleri ciddi bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır,
- Önerilen değişim örgütle ilgili ve örgüte uygun olmalıdır.
- Değişim için değişim yapılmamalıdır.
- Önerilen değişim açıkça ortaya konulmalıdır.
- Değişim rasyonel bir karar olarak değerlendirilmedi.
- Değişimin gerçekleştirilmesine hizmet edecek tüm olanaklardan yararlanılmalıdır.
- Değişimin yaratacağı olası sonuçlar konusundaki bilgiler tüm bireyler tarafından paylaşılmalıdır.

- Değişimin örgütün bir zorunluluğu olduğuna bireyler ikna edilmelidir.
- Çevre dikkate alınmalıdır.
- Değişimin sorumluluğundan kaçınılmamalıdır.
- Değişim sürecinde ödüllerden yararlanılmalıdır.
- Örgütsel yapı ve bireysel tutumlar düşünülmelidir.
- Değişim etkileyici bir biçimde yönlendirilmelidir.
- Amaçlanan değişim örgütte bulunanların bakış açısıyla da değerlendirilmelidir.
- Değişimden etkilenenler kendilerini tehlikede hissedebilirler. Bu durumda gelenekler ortadan kaldırılırken deneyimlere saygılı davranılmalıdır.
- Sonuçlar uygun aralıklarla değerlendirilmeli ve esnek planlar yapılmalıdır.
- Değişime karşı direnmeler ve engellemeler karşısında cesaret yitirilmemelidir.
- Değişim ekonomik ve politik olarak uygulanabilir olmalıdır.
- Değişim teşhis edilen problemlerin çözümünde etkili olmalıdır.

Yukarıda saydığımız gerekçeler organizasyon açısında değişimi zorunlu kılarken, değişimin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek bir takım faktörler de vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz¹⁶⁷:

- 1- *Merkeziyetçilik*: Organizasyonda karar alma mekanizmasının merkezde toplanması ve organizasyonun güç ve yetkilerinin organizasyona bağlı birimler ile paylaşılmaması.
- 2- *Kısa vadeli düşünme*: Organizasyonda uzun vadeli planlamanın ihmal edilmesi.
- 3- *Yaratıcılığın kaybedilmesi*: Yenilik ve yaratıcılık girişimlerine risk ve başarısızlık gibi faktörler dolayısıyla ilgi gösterilmemesi.
- 4- *Değişime karşı olma*: Organizasyonda muhafazakarlığın olması ve değişime muhalefetin söz konusu olması.
- 5- *Moralin azalması*: Mücadele için istek ve moralin olmaması.
- 6- *Politize olmuş özel çıkar grupları*: Özel çıkar gruplarının organize olarak daha aktif bir rol almaları ve organizasyonlar için mevcut ortamın daha politize olması.
- 7- *Önceliklerin tespit edilmemesi*: Organizasyonda önceliklerin açık bir şekilde belirlenmemiş olması.
- 8- *Güvenin kaybolması*: Üst yönetimin yönetici ve çalışanlara olan güveninin azalması. Organizasyonda çalışanlar arasında birbirlerine olan güvenin yok olması.

¹⁶⁷ Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1-Değişim Mühendisliği, s. 77

9- *Anlaşmazlıkların artması:* Organizasyonda çalışanlar arasında anlaşmazlıkların giderek artması.

10- *Sınırlı iletişim:* Üst yönetime sadece iyi haberlerin ulaştırılması. Korku ve güvensizlik dolayısıyla enformasyonun saklı tutulması; çalışanlar ve yöneticiler ile paylaşılmaması.

11- *Grup çalışmasının eksikliği:* Organizasyondaki bireylerin grup halinde çalışma eğiliminde olmamaları.

12- *Liderlik eksikliği:* Organizasyonda liderliğin kurumsallaşmamış olması.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

I-) ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLER

Araştırmanın amacı; kamu yönetiminin toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahip ve sunmuş olduğu hizmetlerin toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olup olmadığını belirlemek, halkın katılımına açık bir kamu yönetiminin ne gibi sonuçlar doğuracağını ve genel anlamda örgütlerin içsel ve dışsal koşullarında meydana gelen değişimin kamu yönetiminde değişimi gerektirip gerektirmediğini saptamak, kamu yönetiminde değişime gerek olup olmadığını, eğer kamu yönetiminde değişime ihtiyaç var ise bunun hangi doğrultuda olması ve kamu yönetiminde başarının sağlanabilmesi için neler yapılması gerektiğini belirlemektir.

Araştırmamın temelini oluşturan hipotezleri şöyle sıralamak mümkündür:

- 1. HİPOTEZ:** Yaş ile kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir düşüncesi arasında ilişki vardır.
- 2. HİPOTEZ:** Yaş ile profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirir düşüncesi arasında ilişki vardır.
- 3. HİPOTEZ:** Eğitim düzeyi ile kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahip değildir düşüncesi arasında ilişki vardır.
- 4. HİPOTEZ:** Eğitim düzeyi ile kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir düşüncesi arasında ilişki vardır.

5. **HİPOTEZ:** Eğitim düzeyi ile yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir düşüncesi arasında ilişki vardır.
6. **HİPOTEZ:** Eğitim düzeyi ile profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir düşüncesi arasında ilişki vardır.
7. **HİPOTEZ:** Eğitim düzeyi ile örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir düşüncesi arasında ilişki vardır.
8. **HİPOTEZ:** Eğitim düzeyi ile kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir düşüncesi arasında ilişki vardır.
9. **HİPOTEZ:** Eğitim düzeyi ile verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir düşüncesi arasında ilişki vardır.
10. **HİPOTEZ:** Eğitim düzeyi ile kamu yönetiminde değişime ihtiyaç vardır düşüncesi arasında ilişki vardır.

II-) ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Kamu yönetiminin sunmuş olduğu mal ve hizmetlerden halkın memnuniyet düzeyini anlamak ve kamu yönetiminde değişime ihtiyaç olup olmadığını nedenleriyle ortaya koymak amacıyla hazırlanan anket formunun uygulanabilmesi için yapılması gereken, bu anketin kimlere yapılacağını belirlemesidir. Kamu yönetiminin sunmuş olduğu mal ve hizmetlerden yararlanan ve aynı zamanda da kamu yönetiminin örgüt ve işleyiş yapısını, sahip olduğu teknolojiyi bilen kişilerin sayısının çok fazla olmasından dolayı yapılacak uygulama kamu yönetiminde memur olarak çalışanlardan seçilen örnekler ile gerçekleştirilmiştir.

Bu uygulamada, kadın ve erkek sayısının birbirine daha yakın ve yaş dağılımının daha dengeli olması nedeniyle örnek kitle olarak, kamu yönetimi

içerisinde yer alan Muğla Tarım İl Müdürlüğü'nde memur olarak çalışanlar seçilmiştir. Buradaki memurlardan 53 kişiye anket formu dağıtılmıştır¹⁶⁸. Ancak istenilen rakama ulaşamamış ve 41 anketin geri dönüşümü sağlanabilmiştir.

III-) ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Araştırmada toplam 22 soru ve yargıdan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Ankete katılanların demografik özellikleri, kaç yıldır memur oldukları ve kurumdaki pozisyonlarına ilişkin bilgiler ilk 6 soruda yer almaktadır. Bu soruların amacı; kamu yönetiminde değişim hakkındaki görüşleri demografik özelliklere, kurumdaki pozisyona ve kademeye göre gruplandırarak incelemektir.

Ankette yer alan 7., 8. ve 9. sorular “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı” hakkındaki görüşleri ve kamu yönetiminde değişime ihtiyaç olup olmadığı konusundaki fikirleri almaya yöneliktir. Bu soruların amacı; kamu yönetiminde değişime ihtiyaç olduğu düşünülün ya da düşünülmesin, kamu yönetiminde gerçekleştirilmesi düşünülen değişimin ne kadar takip edildiğinin yanı sıra kamu yönetiminde değişime ihtiyaç olduğunu düşünenlerin, gerçekleştirilmesi düşünülen değişimle ne kadar ilgilendiklerini ölçmektir.

10., 11. ve 12. yargılar, kamu yönetiminin halkın ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadığını ölçmeye yöneliktir. Buradaki amaç; kamu yönetiminin halktaki değişimi ne kadar takip ettiğini belirlemektir.

13., 14., 15. ve 16. yargılar, örgütlerin içsel faktörlerinde meydana gelen değişimin kamu yönetiminde değişimi gerektirip gerektirmediğiyle ilgilidir. Buradaki amaç; kamu yönetimi dışındaki örgütlerin ve gelişmiş ülkelerin daha verimli ve etkin çalışan kamu yönetimlerinin içsel faktörlerinde meydana gelen değişimin, Türk Kamu Yönetiminde değişimi gerektirip gerektirmediğinin ve örgütlerde meydana gelen içsel değişime kamu yönetiminin ne kadar uyum sağladığının incelenmesidir.

¹⁶⁸ Ek 1’de anket formu örneği görülmektedir.

17., 18. ve 19. yargılar, kamu yönetiminin dışında meydana gelen değişimlerin kamu yönetiminde değişimi gerektirip gerektirmediğiyle ilgilidir. Buradaki amaç; kamu yönetiminin örgüt dışında meydana gelen değişime duyarlılığını incelemektir.

20. soru eğitim semineriyle ilgilidir. Buradaki amaç; kamu yönetiminde herhangi bir konuda meydana gelen değişimin memurların psikolojisi üzerindeki etkisini incelemektir.

21. soruda kamu yönetiminde değişim gerekiyor ise bunun hangi doğrultuda olması gerektiği sorulmuştur. Buradaki amaç; kamu yönetiminin öncelikli olarak değişime uğraması gereken yönlerinin tespitidir.

22. soruda kamu yönetiminde başarının sağlanabilmesi için nelerin yapılması gerektiği sorulmuştur. Buradaki amaç; kamu yönetiminde başarının sağlanabilmesi için öncelikli olarak nelerin yapılması gerektiğinin tespitidir.

IV-) ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Yapılan araştırmada verilerin değerlendirilmesinde “ki kare testi” uygulanmıştır. Değerlendirme sonucunda dikkate alınması gereken nokta, significant değeridir. Significant değeri 0.05’in altında ise bir ilişki söz konusudur. Eğer bu değer 0.05’in üstünde ise bir ilişki söz konusu değildir.

Uygulama bulgularının analizi iki kısımda yapılacaktır. Birinci kısımda frekanslar değerlendirilecektir. İkinci kısımda ise hipotezler ile doneler arasındaki ilişki değerlendirilecektir.

A-) Araştırma Verilerinin Tablolaştırılması

Burada 53 kişiye dağıtılıp 41 kişiden dönüşümü sağlanan anket uygulamasının frekans tabloları incelenecektir.

1-) Yaşınız:

a-) 25 ve altı b-) 26-35 arası c-) 36-44 arası d-) 45 ve üzeri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	2	4.9	4.9	4.9
2.00	14	34.1	34.1	39.0
3.00	12	29.3	29.3	68.3
4.00	13	31.7	31.7	100.0
Toplam	41	100.0	100.0	

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 2'si (% 4.9) 25 ve 25'in altındaki yaşadadır. 14 kişi (% 34.1) 26-35 yaş arasındadır. 12 kişi (% 29.3) 36-44 yaş arasındadır. 13 kişi (% 31.7) ise 45 e 45 yaş üzerindedir. Bu veriler ışığında anketimizi cevaplayanlar arasında birinci sırayı 26-35 yaş arası kişiler teşkil etmektedir.

2-) Cinsiyetiniz:

a-) Erkek b-) Bayan

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	31	75.6	75.6	75.6
2.00	10	24.4	24.4	100.0
Toplam	41	100.0	100.0	

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 31'i (% 75.6) erkek, 10'u (% 24.4) ise bayandır. Bu veriler ışığında ankete cevap verenler içerisinde bayanlar ¼ orana sahiptir.

3-) Eğitim durumunuz:

a-)İlkokul b-)Orta öğrenim c-)Lise ve dengi okul d-)Üniversite e-)Yüksek lisans f-)Doktora

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	6	14.6	14.6	14.6
2.00	4	9.8	9.8	24.4
3.00	27	65.9	65.9	90.2
4.00	4	9.8	9.8	100.0
Toplam	41	100.0	100.0	

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 6'sı (% 14.6) ilkokul, 4'ü (% 9.8) orta öğrenim, 27'si (% 65.9) lise ve dengi okul, 4'ü (% 9.8) üniversite mezunudur. Bu veriler ışığında örnek kitlemizin büyük çoğunluğunu lise ve dengi okullardan mezun olanlar oluşturmaktadır.

4-) Aylık geliriniz:

a-) 400-500 milyon b-) 500-750 milyon c-) 750-1 milyar d-) 1 milyar ve üzeri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 2.00	40	97.6	100.0	100.0
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişinin hepsi 500-750 milyon arasında aylık gelir elde etmektedir.

5-) Kaç yıldır memursunuz?

a-) 1 yıl b-) 2-5 yıl c-) 6-10 yıl d-) 11-15 yıl e-) 16 yıl ve üzeri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	1	2.4	2.4	2.4
2.00	7	17.1	17.1	19.5
3.00	7	17.1	17.1	36.6
4.00	9	22.0	22.0	58.5
5.00	17	41.5	41.5	100.0
Toplam	41	100.0	100.0	

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 1'i (% 2.4) bir yıllık, 7'si (% 17.1) 2-5 yıllık, 7'si (% 17.1) 6-10 yıllık, 9'u (% 22.0) 11-15 yıllık, 17'si (% 41.5) 16 ve 16 yılın üzerinde memurdur. Bu veriler ışığında örnek kitlenin çoğunluğunu 16 yıl ve üzeri memurlar oluşturmaktadır.

6-) Kurumunuzdaki pozisyonunuz:

a-) Memur b-) Şef c-) Müdür yardımcısı d-) Müdür e-) Diğer

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	41	100.0	100.0	100.0

Ankete cevap veren toplam 41 kişinin tamamı memur pozisyonundadır.

7-) “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı” hakkında bilginiz var mı?

a-) Evet b-) Hayır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	26	63.4	63.4	63.4
2.00	15	36.6	36.6	100.0
Toplam	41	100.0	100.0	

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 26'sının (% 63.4) “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı” hakkında bilgisi varken, 15'inin (% 36.6) adı geçen tasarı hakkında bilgisi yoktur. Yukarıdaki verilere göre, örnek kitlenin yaklaşık olarak 2/3'ü kamu yönetimiyle ilgili gelişmeleri takip etmektedir.

8-) Adı geçen tasarı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

a-) Çok olumlu b-) Olumlu c-) Fikrim yok d-) Kötü e-) Çok kötü

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	3	7.3	7.3	7.3
2.00	11	26.8	26.8	34.1
3.00	20	48.8	48.8	82.9
4.00	6	14.6	14.6	97.6
5.00	1	2.4	2.4	100.0
Toplam	41	100.0	100.0	

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 3'ünün (% 7.3) adı geçen tasarı hakkındaki düşünceleri çok olumlu, 11'inin (% 26.8) olumlu, 6'sının (% 14.6) kötü, 1'inin (% 2.4) çok kötüdür. 20 kişinin (% 48.8) konu hakkında fikri yoktur.

9-) Kamu yönetiminde değişime ihtiyaç var mıdır?

a-) Evet b-) Fikrim yok c-) Hayır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	19	46.3	46.3	46.3
2.00	15	36.6	36.6	82.9
3.00	7	17.1	17.1	100.0
Toplam	41	100.0	100.0	

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 19'u (% 46.3) kamu yönetiminde değişime ihtiyaç olduğunu düşünürken, 7'si (% 17.1) kamu yönetiminde değişime ihtiyaç olmadığını düşünmektedir. 15 kişinin (% 36.6) ise konu hakkında fikri yoktur.

10-) Kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahiptir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum

() Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	5	12.2	12.5	12.5
2.00	15	36.6	37.5	50.0
3.00	10	24.4	25.0	75.0
4.00	8	19.5	20.0	95.0
5.00	2	4.9	5.0	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 5'i (% 12.5) 'kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahiptir' yargısına kesinlikle katılmamakta, 15'i (% 37.5) katılmamakta, 8'i (% 20.0) katılmakta, 2'si (% 5.0) kesinlikle katılmaktadır. 10 kişi (% 25.0) ise kararsızdır. Bu veriler ışığında, halkın çoğunluğunun kamu yönetiminin toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahip olmadığı görüşünde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

11-) Kamu Yönetiminin sunmuş olduğu hizmetler toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek niteliktedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum
() Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1.00	3	7.3	7.5	7.5
2.00	21	51.2	52.5	60.0
3.00	6	14.6	15.0	75.0
4.00	8	19.5	20.0	95.0
5.00	2	4.9	5.0	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 3'ü (% 7.5) 'kamu yönetiminin sunmuş olduğu hizmetler toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek niteliktedir' yargısına kesinlikle katılmamakta, 21'i (% 52.5) katılmamakta, 6'sı (% 15.0) kararsız, 8'i (% 20.0) katılmakta, 2'si (% 5.0) kesinlikle katılmaktadır. Bu veriler ışığında, halkın çoğunluğunun kamu yönetiminin sunmuş olduğu hizmetlerin toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmadığı görüşünde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

12-) Kamu yönetiminde halkın katılımına kapalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi değişen toplumsal yapıya ve ihtiyaçlara uyum sağlanmasını engellemektedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum
() Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 2.00	5	12.2	12.5	12.5
3.00	2	4.9	5.0	17.5
4.00	7	17.1	17.5	35.0
5.00	26	63.4	65.0	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 5'i (% 12.5) 'kamu yönetiminde halkın katılımına kapalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi değişen toplumsal yapıya ve ihtiyaçlara uyum sağlanmasını engellemektedir' yargısına katılmamakta, 2'si (%5.0) kararsız, 7'si (% 17.5) katılmakta, 26'sı (% 65.0) kesinlikle katılmaktadır. Verilere dayanılarak, halkın çoğunluğunun katılımcı bir kamu yönetimi istediği sonucuna ulaşılmaktadır.

13-) Kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum
() Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 2.00	7	17.1	17.5	17.5
3.00	13	31.7	32.5	50.0
4.00	11	26.8	27.5	77.5
5.00	9	22.0	22.5	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 7'si (% 17.5) 'kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir' yargısına katılmamakta, 13'ü (% 32.5) kararsız, 11'i (% 27.5) katılmakta, 9'u (% 22.0) kesinlikle katılmaktadır. Bu veriler ışığında, halkın çoğunluğunun kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir görüşünde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

14-) Daha iyi yönetime ulaşmak için yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum
() Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 2.00	12	29.3	30.0	30.0
3.00	14	34.1	35.0	65.0
4.00	11	26.8	27.5	92.5
5.00	3	7.3	7.5	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 12'si (% 30.0) 'yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir' yargısına katılmamakta, 14'ü (% 35.0) kararsız, 11'i (% 27.5) katılmakta, 3'ü (% 7.5) kesinlikle katılmaktadır.

15-) Profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

()Kesinlikle katılmıyorum ()Katılmıyorum ()Kararsızım ()Katılıyorum
()Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 2.00	9	22.0	22.5	22.5
3.00	6	14.6	15.0	37.5
4.00	21	51.2	52.5	90.0
5.00	4	9.8	10.0	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 9'u (% 22.5) 'profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir' yargısına katılmamakta, 6'sı (% 15.0) kararsız, 21'i (% 52.5) katılmakta, 4'ü (% 10.0) kesinlikle katılmaktadır. Veriler ışığında, halkın çoğunluğu kamu yönetiminde profesyonel yönetim anlayışının uygulanması gerektiğini düşünmektedir.

16-) Örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

()Kesinlikle katılmıyorum ()Katılmıyorum ()Kararsızım ()Katılıyorum
()Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 2.00	7	17.1	17.5	17.5
3.00	3	7.3	7.5	25.0
4.00	26	63.4	65.0	90.0
5.00	4	9.8	10.0	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 7'si (% 17.5) 'örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir' yargısına katılmamakta, 3'ü (% 7.5) kararsız, 26'sı (% 65.0) katılmakta, 4'ü (% 10.0) kesinlikle katılmaktadır.

17-) Kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum
() Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 2.00	8	19.5	20.0	20.0
3.00	1	2.4	2.5	22.5
4.00	21	51.2	52.5	75.0
5.00	10	24.4	25.0	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 8'i (% 20.0) 'kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir' yargısına katılmamakta, 1'i (% 2.5) kararsız, 21'i (% 52.5) katılmakta, 10'u (% 25.0) kesinlikle katılmaktadır.

18-) Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

()Kesinlikle katılmıyorum ()Katılmıyorum ()Kararsızım ()Katılıyorum
()Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 2.00	8	19.5	20.0	20.0
3.00	1	2.4	2.5	22.5
4.00	18	43.9	45.0	67.5
5.00	13	24.4	32.5	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 8'i (% 20.0) 'verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir' yargısına katılmamakta, 1'i (% 2.5) kararsız, 18'i (% 45.0) katılmakta, 13'ü (% 32.5) kesinlikle katılmaktadır.

19-) Devletin üstlenmesi gereken görev ve sorumluluklardaki farklılaşma kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

()Kesinlikle katılmıyorum ()Katılmıyorum ()Kararsızım ()Katılıyorum
()Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 2.00	6	14.6	15.0	15.0
3.00	1	2.4	2.5	17.5
4.00	12	29.3	30.0	47.5
5.00	21	51.2	52.5	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 6'sı (% 15.0) 'devletin üstlenmesi gereken görev ve sorumluluklardaki farklılaşma kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir' yargısına katılmamakta, 1'i (% 2.5) kararsız, 12'si (% 30.0) katılmakta, 21'i (% 52.5) kesinlikle katılmaktadır.

20-) Herhangi bir konuda yeni bir uygulamaya geçildiğinde konuyla ilgili olarak bilgilendirme ve/veya eğitim seminerleri isterim.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum

() Kesinlikle katılıyorum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 3.00	1	2.4	2.5	2.5
4.00	1	2.4	2.5	5.0
5.00	38	92.7	95.0	100.0
Toplam	40	97.6	100.0	
Eksik Veri	1	2.4		
Toplam	41	100.0		

Ankete cevap veren toplam 41 kişiden 1'i (% 2.5) 'herhangi bir konuda yeni bir uygulamaya geçildiğinde konuyla ilgili olarak bilgilendirme ve/veya eğitim seminerleri isterim' yargısında kararsız, 1'i (% 2.5) katılmakta, 38'i (% 95.0) kesinlikle katılmaktadır.

B-) Araştırma Hipotezlerinin Testi

Burada araştırmada ileri sürdüğümüz hipotezler sonuçlar ile karşılaştırılarak test edilecektir.

Tablo 2: Yaş ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 13				Toplam
	2.00	3.00	4.00	5.00	
S 1 – 1.00		1	1		2
2.00		9	3	2	14
3.00	3	1	5	3	12
4.00	4	2	2	4	12
Toplam	7	13	11	9	40

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.000 ^a	9	.067
Likelihood Ratio	18.851	9	.026
Linear –by- Linear Assaciation	.003	1	.960
N of Valid Cases	40		

H₀: Yaş ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Yaş ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05’ten büyük olduğu için) H₀ kabul, H₁ red edilir. Bulgular sonucunda yaş ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki yoktur diyebiliriz.

Tablo 3: Yaş ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 15				Toplam
	2.00	3.00	4.00	5.00	
S 1 – 1.00			2		2
2.00		4	8	2	14
3.00	3	1	8		12
4.00	6	1	3	2	12
Toplam	9	6	21	4	40

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.692 ^a	9	.074
Likelihood Ratio	19.792	9	.019
Linear –by- Linear Assaciation	4.713	1	.030
N of Valid Cases	40		

H₀: Yaş ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Yaş ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05’ten büyük olduğu için) H₀ kabul, H₁ red edilir. Bulgular sonucunda yaş ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki yoktur diyebiliriz.

Tablo 4: Eğitim düzeyi ile ‘kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahiptir’ yargısı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 10					Toplam
	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
S 3 – 1.00	1	1		3		5
2.00			4			4
3.00	1	13	6	5	2	27
4.00	3	1				4
Toplam	5	15	10	8	2	40

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.714 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	30.759	12	.002
Linear –by- Linear Assaciation	3.435	1	.064
N of Valid Cases	40		

H₀: Eğitim düzeyi ile ‘kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahiptir’ yargısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim düzeyi ile ‘kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahiptir’ yargısı arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05’ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Bulgular sonucunda, eğitim düzeyi ile ‘kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahiptir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminin toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahip olmadığı fikri artmaktadır.

Tablo 5: Eğitim seviyesi ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 13				Toplam
	2.00	3.00	4.00	5.00	
S 3 – 1.00	4			1	5
2.00		2	1	1	4
3.00	3	11	8	5	27
4.00			2	2	4
Toplam	7	13	11	9	40

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.781 ^a	9	.014
Likelihood Ratio	20.744	9	.014
Linear –by- Linear Assaciation	5.703	1	.017
N of Valid Cases	40		

H₀: Eğitim düzeyi ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim düzeyi ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05’ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Bulgular sonucunda eğitim seviyesi ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşmasının kamu yönetiminde değişimi gerektirdiği fikrine olan inanç artmaktadır.

Tablo 6: Eğitim seviyesi ile ‘yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 14				Toplam
	2.00	3.00	4.00	5.00	
S 3 – 1.00	4			1	5
2.00	3	1			4
3.00	5	13	8	1	27
4.00			3	1	4
Toplam	12	14	11	3	40

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.146 ^a	9	.006
Likelihood Ratio	26.311	9	.002
Linear –by- Linear Assaciation	7.811	1	.005
N of Valid Cases	40		

H₀: Eğitim düzeyi ile ‘yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim düzeyi ile ‘yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05’ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Bulgular sonucunda, eğitim düzeyi ile ‘yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yüksek olanlar yeni yönetim modellerinin geliştirilmesinin kamu yönetiminde de değişime yol açması gerektiğine inanmaktadırlar.

Tablo 7: Eğitim seviyesi ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 15				Toplam
	2.00	3.00	4.00	5.00	
S 3 – 1.00	4			1	5
2.00	1	1	2		4
3.00	4	5	17	1	27
4.00			2	2	4
Toplam	9	6	21	4	40

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.374 ^a	9	.008
Likelihood Ratio	21.771	9	.010
Linear –by- Linear Assaciation	8.327	1	.004
N of Valid Cases	40		

H₀: Eğitim düzeyi ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim düzeyi ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05’ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminde profesyonel yönetimin uygulanması gerektiği fikri hakim olmaktadır.

Tablo 8: Eğitim seviyesi ile ‘örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 16				Toplam
	2.00	3.00	4.00	5.00	
S 3 – 1.00	3	1		1	5
2.00	1	1	2		4
3.00	3	1	22	1	27
4.00			2	2	4
Toplam	7	3	26	4	40

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.139 ^a	9	.006
Likelihood Ratio	22.021	9	.009
Linear –by- Linear Assaciation	9.396	1	.002
N of Valid Cases	40		

H₀: Eğitim düzeyi ile ‘örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim düzeyi ile ‘örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05’ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile ‘örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe teknolojik yeniliklerden kamu yönetiminde yararlanılması gerektiği inancı hakim olmaktadır.

Tablo 9: Eğitim seviyesi ile ‘kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 17				Toplam
	2.00	3.00	4.00	5.00	
S 3 – 1.00	4			1	5
2.00			4		4
3.00	4	1	17	5	27
4.00				4	4
Toplam	8	1	21	10	40

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.955 ^a	9	.001
Likelihood Ratio	28.452	9	.001
Linear –by- Linear Assaciation	9.668	1	.002
N of Valid Cases	40		

H₀: Eğitim düzeyi ile ‘kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim düzeyi ile ‘kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05’ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile ‘kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminin gelişen kalite anlayışına ayak uydurması gerektiği savunulmaktadır.

Tablo 10: Eğitim seviyesi ile ‘verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 18				Toplam
	2.00	3.00	4.00	5.00	
S 3 – 1.00	4			1	5
2.00			4		4
3.00	4	1	14	8	27
4.00				4	4
Toplam	8	1	18	13	40

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.682 ^a	9	.002
Likelihood Ratio	26.373	9	.002
Linear –by- Linear Assaciation	9.693	1	.002
N of Valid Cases	40		

H₀: Eğitim düzeyi ile ‘verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim düzeyi ile ‘verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05’ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile ‘verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminin değişen verimlilik ve etkinlik anlayışına ayak uydurması gerektiği savunulmaktadır.

Tablo 11: Eğitim seviyesi ile kamu yönetiminde değişim fikri arasındaki ilişkinin incelenmesi

Crosstab

	S 9			Toplam
	1.00	2.00	3.00	
S 3 – 1.00	1	1	4	6
2.00	1	3		4
3.00	13	11	3	27
4.00	4			4
Toplam	19	15	7	41

Ki Kare Testi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.464 ^a	6	.005
Likelihood Ratio	17.289	6	.008
Linear –by- Linear Assaciation	9.775	1	.002
N of Valid Cases	41		

H₀: Eğitim düzeyi ile kamu yönetiminde değişim fikri arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim düzeyi ile kamu yönetiminde değişim fikri arasında ilişki vardır.

Yapılan ki kare testi sonucunda (Asymp. Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile kamu yönetiminde değişim fikri arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminde değişime daha sıcak bakılmakta ve değişim talep edilmektedir.

“Kamu yönetimindeki değişim hangi doğrultuda olmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar sonucunda ilk üç sıra şu şekilde oluşmuştur:

1-) Kamu hizmetlerinin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için merkezi idare ile mahalli idarelerin görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir: % 31

2-) Şeffaf, katılımcı, hesap verebilir bir yapıda olmalıdır: % 24

3-) Bürokrasi (negatif yönde kırtasiyecilik) azaltılmalıdır: % 21

“Kamu yönetiminde başarının sağlanabilmesi için neler yapılmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar sonucunda ilk beş sıra şu şekilde oluşmuştur:

1-) Bürokrasinin değil, hizmet sunulacak ya da mal ulaştırılacak kesimin ihtiyaçları karşılanmalıdır: % 36

2-) Kamu yönetimindeki aksaklıkları gidermek yerine koruyucu önlemler alınmalıdır: % 19

3-) Kamu yönetiminde güç ve yetki mümkün olduğu ölçüde diğer birimlere aktarılmalıdır: % 15

4-) Kamu yönetiminde girdilere değil, sonuçlara fon aktarılmalıdır: % 15

5-) Yeni kamusal birim ve program oluşturmak yerine sorunlar mevcut sistem içerisinde çözüme kavuşturulmalıdır: % 9

SONUÇ

Toplumlar durağan değil dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle tarih boyunca büyük değişimler yaşamışlardır. Bu değişim, toplumların bütününe kapsayan bir niteliğe sahiptir.

Toplumların değişimine etki eden faktörleri fiziksel çevre, politik örgütlenme ve gelişmeler, kültürel ve ekonomik etkenler şeklinde sıralamamız mümkündür. Bu faktörlerin etkisiyle toplumların yaşadıkları değişimlerin en önemlilerinden birincisi tarım toplumuna geçiştir. İkincisi tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiştir. Üçüncüsü ise 1970'lerde başlayan ve hala yaşamakta olduğumuz sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiştir.

Değişimi, bütün sistemlerin ve kurumların birbirine uyumlu bir şekilde yaşamaları sistemin sağlıklı işleyebilmesi ve görevini yerine getirebilmesi açısından önem taşımaktadır. Sistemlerden herhangi birinde başlayan farklılaşma ilişki içerisinde olduğu diğer sistemleri de etkiler ve farklılaşmaya zorlar. Bütün bir sistem birbiriyle ilişki içerisinde olduğundan zamanla toptan bir değişim yaşanır. Fakat bu zorunlu ve mutlak değildir. Yani, bir sistemin içerisinde bulunan alt sistemler ya da kurumlar aynı anda ya da uyumlu bir biçimde değişimi yaşamayabilirler. Böyle durumlarda toplumda bir "anomi" durumu ortaya çıkar.

Toplumsal sistemin alt sistemlerinden birisi de kamu yönetimidir. Bunlar varlıklarını sürdürdükleri sistemin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşmuşlardır. Bu nedenle içinde buldukları sistemle iletişim ve etkileşim içerisinde dirler. Dolayısıyla burada meydana gelecek olan bir farklılaşmanın kamu yönetiminde de bir değişime yol açması beklenmelidir. Bu açıdan diyebiliriz ki toplumlar kamu yönetimini yönlendirirler.

Fakat kamu yönetiminde değişime yol açan faktör sadece toplum değildir. Aynı zamanda ekonomik (ulusal ya da uluslararası), siyasal, teknolojik, ekolojik

değişimler, yasal değişiklikler vb. faktörler kamu yönetiminin şekillenmesinde büyük rol oynarlar.

Bir toplum içerisinde faaliyet gösteren en büyük örgüt kamu yönetimidir. Devlet kamu kurumları aracılığıyla topluma mal ve hizmet sunar. Bu nedenle kamu yönetimi toplumu yakından ilgilendirmektedir.

Burada önemli olan nokta, kamu yönetiminin etkinliğinin oranı, toplumun beklentilerine ne kadar cevap verilebildiği ve sunulan mal ve hizmetin niteliğidir. Yukarıda değindiğimiz gibi toplumların beklentileri sürekli değişmektedir. Bu noktada bu değişime kamu yönetiminin ne kadar ayak uydurabildiği önem kazanmaktadır.

Globalleşmenin etkisiyle ulusal yapıdan global yapıya, geniş kapsamlı kamusal yükümlülüklerden sınırlı kamusal yükümlülüklerle, geleneksel sanayilerden ileri teknoloji gerektiren sanayilere doğru bir yöneliş vardır. Bu gelişmeler doğrultusunda da dünyada bir takım eğilimler ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- Devletin küçültülmesi ve etkinleştirilmesi.
- Siyaset-yönetim dengesinin yeniden kurulması.
- Şeffaf ve dürüst yönetim.
- Merkeziyetçilikten uzaklaşmadır.

Bunların temelinde kamuya daha etkin ve verimli bir mal ve hizmet sunma düşüncesi yatmaktadır. Çünkü kamu yönetimleri verimsiz, hantal, merkeziyetçi, beklentilere yeteri kadar cevap veremeyen, teknolojinin gerisinde kalmış bir görünüm çizmektedir.

Türk kamu yönetiminde de yukarıda saydığımız olumsuzluklar göze çarpmaktadır. Bu açıdan değerlendirdiğimizde Türk kamu yönetiminde çağın gereklerine uygun, topluma odaklı, verimli, etkin, mümkün olduğu oranda günün

teknolojisini yakalamış, merkeziyetçilikten ve bürokrasiden kurtulmuş, beklentilere cevap verebilen bir yapılanmaya ihtiyaç vardır.

Kamu yönetiminde değişim gerçekleştirilirken personel tarafından değişimin doğru algılanması, değişime direncin önlenmesi ve değişimin doğru uygulanabilmesi açısından değişim yönetimi gerekli görünmektedir. Çünkü değişimin yanlış anlaşılması personelde işini, kariyerini, prestijini kaybetme ve gelecek korkusunu ortaya çıkaracağından değişime direnci artıracaktır. Yapmış olduğumuz anket çalışmasında bu düşüncemizi doğrular nitelikte bir sonuç elde edilmiştir. Şöyle ki; ankete katılanların % 97.5'i yeni uygulamaya geçildiğinde konuyla ilgili olarak bilgilendirme ve/veya eğitim semineri istemektedir.

Tez çalışmamıza yönelik olarak yapmış olduğumuz araştırma çalışmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Hipotez: Yaş ile 'kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir' yargısı arasında ilişki vardır. Yapılan değerlendirmeye göre yaş ile 'kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir' yargısı arasında anlamlı derecede ilişki bulunamamıştır.

2. Hipotez: Yaş ile 'profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirir' yargısı arasında ilişki vardır. Yapılan değerlendirmeye göre yaş ile 'profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirir' yargısı arasında anlamlı derecede ilişki yoktur.

3. Hipotez: Eğitim düzeyi ile 'kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahiptir' yargısı arasında ilişki vardır. Yapılan değerlendirmeye göre, eğitim düzeyi ile 'kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahiptir' yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminin toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahip olmadığı fikri artmaktadır. Bunda,

eğitim seviyesinin yükseldikçe olaylara daha geniş perspektiften bakma ve değerlendirme yetisinin kazanılmasıyla birlikte, genellikle eğitim seviyesi düşük olan bireylerde görülen kaderine razı olma duygusundan eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin kurtulmuş olması etkindir denilebilir. Çünkü, genellikle bu tip kişiler rahatsızlık duydukları herhangi bir şey varsa ondan daha iyisini arama eğilimi içerisindedirler.

4. Hipotez: Eğitim seviyesi ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasında ilişki vardır. Yapılan değerlendirmeye göre, eğitim seviyesi ile ‘kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşmasının kamu yönetiminde değişimi gerektirdiği fikrine olan inanç artmaktadır. Burada da yukarıda değindiğimiz gibi olaylara daha geniş perspektiften bakma ve değerlendirme yetisinin kazanılması ve kaderine razı olma duygusundan kurtulmuş olma etkindir diyebiliriz.

5. Hipotez: Eğitim seviyesi ile ‘yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır. Yapılan değerlendirmeye göre, eğitim düzeyi ile ‘yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yüksek olanlar yeni yönetim modellerinin geliştirilmesinin kamu yönetiminde de değişime yol açması gerektiğine inanmaktadırlar. Burada etken faktör olarak, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin yeniliklere daha açık olması gösterilebilir.

6. Hipotez: Eğitim seviyesi ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile ‘profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminde profesyonel

yönetimin uygulanması gerektiği fikri hakim olmaktadır. Burada etken faktör olarak, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin değişime daha rahat ayak uydurabilmeleri gösterilebilir. Bu nedenle de değişimden korkmamaktadırlar.

7. Hipotez: Eğitim seviyesi ile ‘örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile ‘örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe teknolojik yeniliklerden kamu yönetiminde yararlanılması gerektiği inancı hakim olmaktadır. Burada etken faktör olarak, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin teknolojik yeniliklere daha kolay uyum sağlamaları gösterilebilir.

8. Hipotez: Eğitim seviyesi ile ‘kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile ‘kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminin gelişen kalite anlayışına ayak uydurması gerektiği savunulmaktadır. Burada etken faktör olarak, gelişen teknolojinin insanların refah seviyesini her geçen gün daha da artırması ve kalitedeki çitayı bir üst seviyeye çıkarması gösterilebilir.

9. Hipotez: Eğitim seviyesi ile ‘verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında ilişki vardır. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile ‘verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir’ yargısı arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminin değişen verimlilik ve etkinlik anlayışına ayak uydurması gerektiği savunulmaktadır. Burada etken faktör olarak, eğitim seviyesi düşük kişiler ile eğitim seviyesi yüksek kişiler arasındaki değer farklılığı ve tatmin oranındaki farklılık gösterilebilir.

10. Hipotez: Eğitim seviyesi ile kamu yönetiminde değişim fikri arasında ilişki vardır. Bulgular sonucunda eğitim düzeyi ile kamu yönetiminde değişim fikri arasında anlamlı derecede ilişki vardır diyebiliriz. Eğitim seviyesi yükseldikçe kamu yönetiminde değişime daha sıcak bakılmakta ve değişim talep edilmektedir.

KAYNAKÇA

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül ve BUDAK, Gülay, İşletme Yönetimi, 3. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1997

AKIN, Cengiz, “Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme İhtiyacı”, Türk İdare Dergisi, Sayı 419, Haziran 1998

AKŞİT, Bahattin, “Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları: Kavramsal Bir Çerçeve”, Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları, Proje Raporu, TÜBA Yayınları, Ankara, 1998

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1- Değişim Mühendisliği, TÜGİAD, İstanbul, 1999

AKTAN, Coşkun Can, Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS, Yayın No: 257, 1997

AKTAN, Coşkun Can, Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1999

AKYÜZ, Ömer Faruk, Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001

BALTAŞ, Acar, Ekip Çalışması ve Liderlik, 3. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001

BANGER, Gürcan, Siyasal Kalite, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2000

BECKHARD, Richard, PRITCHARD, Wendy, Changing the Esence the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1992

BİLGİN, H. Nihat, “Kamu Yönetimi ve Demokrasi Eğitimi”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995

BİLGİÇ, Veysel, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editör: Namık Kemal Öztürk, Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Bayram Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003

BİLGİN, Kamil Ufuk, “Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995

BOLAYI, Ş. Hayri, “Sivil Toplum ve Manası”, Yeni Türkiye, Yıl 3, Sayı 18, Kasım-Aralık, 1997

BOTTOMORE, Tom, Siyaset Sosyolojisi, Çev: Erol Mutlu, Teori Yayınları, Ankara, 1987

BOZKURT, Ömer, “Toplumsal Yapı İçinde Örgütler”, Yönetim Sosyolojisi, Editör: Ömer Bozkurt, TODAİE, Ankara, 1977

BURAN, Hasan, “Yönetim Yurttaş İlişkileri ve Katılımlı Yönetim”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995

CEM, Cemil, Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticileri, TODAİE Yayınları, Ankara, 1976

ÇAM, Esat, Siyaset Bilimine Giriş, 6. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1999

ÇELEBİOĞLU, Fuat, Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 131, İstanbul, 1990

ÇEVİK, Hasan Hüseyin, Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001

ÇOBAN, Hasan, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, Yönetim Dizisi, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1997

ÇOKER, Ziya, “Kamu Yönetimi ve Genel Yöneticilerin Yönetim Anlayışı”, Türk İdare Dergisi, Sayı 424, Eylül 1999

DAVIS, Keith, İşletmede İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal Tosun, Can Baysal, Ömer Sadullah, vd., 5. Basıdan Çeviri, İstanbul Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul, 1982

DENGİZ, G. Murat, Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi, İş ve Yönetim Serisi 8, Ankara, 2000

DİNÇER, Ömer, Örgüt Geliştirme Teorisi, Uygulama ve Teknikler, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992

DOĞAN, Muammer, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstiklâl Matbaası, İzmir, 1989

DRUCKER, Peter F., 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, 2. Baskı, Çeviren: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999

DÜREN, Zeynep, 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

ERALP, Atilla, “Uluslararası Sistemde Değişim ve Türk Dış Politikasının Uyum Sorunları”, Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları, Proje Raporu, TÜBA Yayınları, Ankara, 1998

EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1998

ERGÜN, Doğan, 100 Soruda Sosyoloji El Kitabı, 4. Baskı, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1984

EROĞLU, Feyzullah, Davranış Bilimi, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998

ERYILMAZ, Bilal, Kamu Yönetimi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Akademi Kitabevi, İzmir, 1995

FİCHTER, Joseph, Sosyoloji Nedir, Çev: Nilgün Çelebi, 3. Baskı, Atilla Kitabevi, Ankara, 1996

GIDDENS Anthony, Elimizden Kaçıp Giden Dünya, Çev: Osman Akınhay, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

GIDDENS, Anthony, Sosyoloji, Çev: Hüseyin Özel, Talip Kabadayı vd., Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000

GÖKÇE, Feyyat, Değişim Sürecinde Devlet ve Eğitim, Eylül Yayınları, Ankara, 2000

GUIBERNAU, Montserrat, Milliyetçilikler, Çev: Neşe Nur Domaniç, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 1997

GÜLER, Şevki, “Yönetimin Sosyolojik Anlamı ve Çağdaş Sanayide Görünümü”, Yönetim Sosyolojisi, TODAİE, Ankara, 1977

GÜNAY, Ö. Faruk, “Yönetimde Yeniden Yapılanma ve AR-GE Faaliyetleri”, Türk İdare Dergisi, Sayı 415, Haziran 1997

GÜZELCİK, Ebru, Küreselleşme ve işletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

HAMMER, Michael ve CHAMPY, James, Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994

HEPER, Metin, “Osmanlı-Türk Bürokrasisinde ‘Modernleşme’ Saf Patrimonyalizmden Patrimonyal Yasallığa Gelişim”, Yönetim Sosyolojisi, Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar 14-15 Ekim 1976, Yayına Hazırlayan: Ömer Bozkurt, TODAİE, Ankara, 1977

HUSSEY, David, Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi, Çev: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998

KALAYCIOĞLU, Ersin ve SARIBAY, Ali Yaşar, “Tanzimat: Modernleşme Arayışı ve Politik Değişme”, Türkiye’de Politik Değişim ve Modernleşme, Editör: Ersin Kalaycıoğlu-Ali Yaşar Sarıbay, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

KALAYCIOĞLU, Ersin, “1960 Sonrası Türk Politik Hayatına Bir Bakış: Demokrasi Neo-Patrimonyalizm ve İstikrar”, Türkiye’de Politik Değişim ve Modernleşme, Editör: Ersin Kalaycıoğlu-Ali Yaşar Sarıbay, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

KARAKOYUNLU, Erdoğan, “Değişim, Değişimin Toplum, İşletmeler, İşçiler ve Çalışma Hayatına Etkileri”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 20, 1998

KARATEPE, Selma, “Türkiye’de Yönetim-Yurttaş İlişkisi ve Uygulamada Ortaya Çıkan Bazı Sorunlar”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995

KARLÖF, Bengt, Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çeviren: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996

KIRAY, Mübeccel, Toplumsal Yapı Toplumsal Değişme, Bağlam Yayınları, Ankara, 1999

KIŞLALIOĞLU, Mine ve BERKES, Fikret, Çevre ve Ekoloji, Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul, 1991

KONGAR, Emre, “Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme”, Yönetim Sosyolojisi, Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar 14-15 Ekim 1976, Yayına Hazırlayan: Ömer Bozkurt, TODAİE, Ankara, 1977

KONGAR, Emre, 21. Yüzyılda Türkiye 2000’li Yıllarda Türkiye’nin Toplumsal Yapısı, 27. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000

LEONHARD, Elke, “Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli İtici Güç”, Vizyon Yönetimi, Editör: Ullrich Sollmann, Roderich, Heinze, Evrim Yayınları, İstanbul, 1995

LITTLECHILD, Stephan, “İngiltere’de Özelleştirme Gereksinimi ve Uygulaması”, KİT’lerin Özelleştirilmesi ve Dünyadaki Örnekler, Seminer, İstanbul Ticaret Odası, 15 Mayıs 1989

NOHUTÇU, Ahmet, BALCI, Asım, “Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: ‘Kamu’nun Yönetilmesinden ‘Kamu’nun Yönetmesi Anlayışına Doğru”,

Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editör: Namık Kemal Öztürk, Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Bayram Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003

ÖLMEZOĞULLARI, Nalân, İktisadi Sistemler, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998

ÖRÜCÜ, Edip, Modern İşletmecilik, Evşen Yayıncılık Üniversite Kitabevi, Muğla, 1995

ÖZEK, Çetin, Devlet ve Din, Bilim Dizisi, Ada Yayınları, İstanbul

ÖZER, Ahmet, “Türkiye’nin Yönetim Yapısına Toplu Bakış ve Yeniden Düzenleme İhtiyacı”, Türk İdare Dergisi, Sayı 406, Mart 1995

ÖZGÜVEN, Ali, İktisadi Düşünceler-Doktrinler ve Teoriler, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992

ÖZKARA, Belkıs, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999

ÖZTÜRK, Azim, Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Adana Nobel Kitabevi, Adana, 1998

ÖZTÜRK, Namık Kemal, “Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Sayı 424, Eylül 1999

PEKER, Ömer, “Yönetimi Geliştirme”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 22, Eylül 1989

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek, Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001

SAĞLAM, Mehmet, Örgütsel Değişme, TODAİE, Ankara, 1979

SARIBAY, Ali Yaşar, Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

SARIBAY, Ali Yaşar, ÖĞÜN, Süleyman Seyfi, Bir Politik Bilim Perspektifi, Asa Kitabevi, Bursa, 1998

SARIBAY, Ali Yaşar, Siyasal Sosyoloji, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1996

SMITH, Anthony D., Toplumsal Değişme Anlayışı, Çeviren: Ülgen Oskay, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1996

SPURGEON, Richard, Ekoloji, TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu), TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 6. Basım, Ankara, 1998

ŞAYLAN, Gencay, “Devletin Yeniden Yapılanması”, Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları, Proje Raporu, TÜBA, Ankara, 1998

TEZCAN, Mahmut, Toplumsal Değişme, Feryal Matbaacılık, Ankara, 1995

TOLAN, Barlas, Toplum Bilimine Giriş, Dördüncü Baskı, Murat&Adım Yayıncılık, Ankara, 1996

TÜRKDOĞAN, Orhan, Değişme, Kültür ve Sosyal Çözülme, Birleşik Yayıncılık, İstanbul, 1996

UÇKUN, C. Gazi, “Değişim Yönetimi“, Modern Yönetim Yaklaşımları, Editör: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Yayınları, İstanbul, 2002

UYSAL-SEZER, Birkan, “Halkla İlişkiler: Katılımdan Tanıtıma”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, Düzenleme Kurulu: Turgay Ergun, Ömer Bozkurt, Birgül Arman Güler, Yasemin Yıldırım, Birkân Uysal-Sezer, TODAİE, Ankara, 1995

YALÇINDAĞ, Selçuk, “Devlet Kesimini Yeniden Düzenleme Çalışmalarının Amacı ve Stratejisi Üzerine”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, Ankara, 1971

YAMANER, Şerafettin, Atatürk Öncesi ve Sonrası Kültürel Değişim, 2. Baskı, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1999

YEŞİLORMAN, Mehtap, “Politik Türbülans: Siyasal Olan Herşey de Buharlaşır”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı 3, Eylül 2002

EK 1: UYGULAMA ANKETİ

I-) Size uygun olan şıkkı işaretleyiniz.

1-) Yaşınız:

a-) 25 ve altı b-) 26-35 arası c-) 36-44 arası d-) 45 ve üzeri

2-) Cinsiyetiniz:

a-) Erkek b-) Bayan

3-) Eğitim durumunuz:

a-) İlkokul b-) Orta öğrenim c-) Lise ve dengi okul d-) Üniversite e-) Yüksek lisans
f-) Doktora

4-) Aylık geliriniz:

a-) 400-500 milyon b-) 500-750 milyon c-) 750-1 milyar d-) 1 milyar ve üzeri

5-) Kaç yıldır memursunuz?

a-) 1 yıl b-) 2-5 yıl c-) 6-10 yıl d-) 11-15 yıl e-) 16 yıl ve üzeri

6-) Kurumunuzdaki pozisyonunuz:

a-) Memur b-) Şef c-) Müdür yardımcısı d-) Müdür e-) Diğer

7-) “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı” hakkında bilginiz var mı?

a-) Evet b-) Hayır

8-) Adı geçen tasarı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

a-) Çok olumlu b-) Olumlu c-) Fikrim yok d-) Kötü e-) Çok kötü

9-) Kamu yönetiminde değişime ihtiyaç var mıdır?

a-) Evet b-) Fikrim yok c-) Hayır

II-) Aşağıdaki yargılardan size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

10-) Kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgüt yapısına sahiptir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum
() Kesinlikle katılıyorum

11-) Kamu Yönetiminin sunmuş olduğu hizmetler toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek niteliktedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum
() Kesinlikle katılıyorum

12-) Kamu yönetiminde halkın katılımına kapalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi değişen toplumsal yapıya ve ihtiyaçlara uyum sağlanmasını engellemektedir.

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum
() Kesinlikle katılıyorum

13-) Kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik yönünden farklılaşması kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle katılıyorum

14-) Daha iyi yönetime ulaşmak için yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle katılıyorum

15-) Profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle katılıyorum

16-) Örgüt içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle katılıyorum

17-) Kalite anlayışının gelişmesi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle katılıyorum

18-) Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle katılıyorum

19-) Devletin üstlenmesi gereken görev ve sorumluluklardaki farklılaşma kamu yönetiminde değişimi gerektirmektedir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle katılıyorum

20-) Herhangi bir konuda yeni bir uygulamaya geçildiğinde konuyla ilgili olarak bilgilendirme ve/veya eğitim seminerleri isterim.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum
 Kesinlikle katılıyorum

III-) Aşağıdaki soruların cevaplarını önem derecesine göre numaralandırarak (1,2,3,...) sıralayınız.

21-) Kamu yönetiminde değişime ihtiyaç olduğunu düşünüyorsanız bu değişim hangi doğrultuda olmalıdır?

- Bürokrasi (negatif yönde kırtasiyecilik) azaltılmalıdır
 Şeffaf, katılımcı, hesap verebilir bir yapıda olmalıdır
 Daha kapalı bir yapıda olmalıdır
 Kamu hizmetlerinin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için merkezi idare ile mahalli idarelerin görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir.
 Merkezi yönetim daha da büyümelidir
 Vatandaş odaklı olmalıdır
 Teknoloji yenilenmelidir
 Diğer

22-) Kamu yönetiminde başarının sağlanabilmesi için neler yapılmalıdır?

() Devlet kamu yönetimini taşımak yerine yönlendirici rol oynamalıdır.

() Devlet mal ve hizmetleri direkt olarak halka sunmak yerine hizmetlerin halka ulaştırılmasını sağlayacak yöntemler uygulamalıdır.

() Devlet, tekelleri ortadan kaldırarak rekabeti geliştirici kararları uygulamaya koymalıdır.

() Kamu yönetiminde girdilere değil, sonuçlara fon aktarılmalıdır.

() Bürokrasinin değil, hizmet sunulacak ya da mal ulaştırılacak kesimin ihtiyaçları karşılanmalıdır.

() Sadece harcama yapılmamalı, aynı zamanda kazanç elde etmenin yolları da araştırılmalıdır.

() Kamu yönetimindeki aksaklıkları gidermek yerine koruyucu önlemler alınmalıdır.

() Kamu yönetiminde güç ve yetki mümkün olduğu ölçüde diğer birimlere aktarılmalıdır.

() Yeni kamusal birim ve program oluşturmak yerine sorunlar mevcut sistem içerisinde çözüme kavuşturulmalıdır.

() Diğer...