



Ardahan Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**KAMU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİMSEL SORUNLARI
VE SORUNLARA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
Ardahan İli Örneğinde Ampirik Bir Çalışma**

Hazırlayan

Kader Gülşah KURTBAŞ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Onur AKÇAKAYA

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2019

**KAMU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİMSEL SORUNLARI VE SORUNLARA İLİŞKİN
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**
Ardahan İli Örneğinde Ampirik Bir Çalışma

Hazırlayan

Kader Gülşah KURTBAŞ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Onur AKÇAKAYA

Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2019

KABUL VE ONAY

Kader Gülşah KURTBAŞ tarafından hazırlanan “[KAMU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİMSEL SORUNLARI VE SORUNLARA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ Ardahan İli Örneğinde Ampirik Bir Çalışma ” başlıklı bu çalışma, 26.08.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

[İ m z a]

Doç. Dr. Cemal ÖZTÜRK (Başkan)

[İ m z a]

Dr. Öğr. Üyesi Onur AKÇAKAYA (Danışman)

[İ m z a]

Dr. Öğr. Üyesi Özlem EŞTÜRK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Günay KARAAĞAÇ
Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ardahan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ardahan Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren (...) ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren (...) ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

26/08/2019

Kader Gülşah KURTBAŞ

“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Dr. Öğr. Üyesi Onur AKÇAKAYA danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Kader Gülşah KURTBAş

TEŞEKKÜR

Ardahan'da doğup büyümüş, öğretmenlik mesleğine Ardahan ilinde başlamış ve yaklaşık on yıldan fazla bir süredir mensubu olmaktan gurur duyduğum öğretmenlik mesleğini doğup büyüdüğüm Ardahan'da yapmakta olan biri olarak, konusunu Ardahan'ın oluşturduğu bir tez yazmış olmanın mutluluğunu yaşıyorum.

Bu uzun ve zorlu sürecin hakkını verebilmek ve bu çalışmayı neticelendirebilmek için desteğini ve katkılarını gördüğüm bazı isimlere teşekkür etmekten mutluluk duyacağım.

Yüksek lisansa başladığım günden itibaren gerek tez başlığımın belirlenmesinde, gerekse tüm bu süreçte desteklerini gördüğüm, engin bilgilerinden istifade ettiğim hocam Sayın Prof. Dr. Hakkı BÜYÜKBAŞ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans tezimin sunulma aşamasına gelmesine kadar, alana ilişkin engin bilgilerinden istifade ettiğim, tecrübelerinden faydalandığım; her türlü fedakârlığını ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Onur AKÇAKAYA'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak uzun çalışma sürelerimde bana destek olan ailem ve özellikle çocuklarım Zehra ve Ahmet KURTBAŞ'a teşekkür ediyorum.

ÖZET

KURTBAŞ, Kader Gülşah. *KAMU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİMSEL SORUNLARI VE SORUNLARA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ Ardahan İli Örneğinde Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2019.

“**Kamu Yöneticilerinin Yönetimsel Sorunları Ve Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri Ardahan İli Örneğinde Ampirik Bir Çalışma**” başlıklı bu tez çalışmasının amacı, kamu çalışanlarının yönetsel sorunlarını tespit etmek ve bu sorunları deneyimleyen kamu çalışanlarının gözünden yönetsel sorunlara ilişkin çözüm önerileri ortaya koymaktır.

Araştırmanın birtakım sınırlılıkları vardır. Birincisi, anket, kamu çalışanlarına uygulandığından katılımcılar 18 yaş ve üstündekilerden oluşmaktadır. İkincisi anket, Ardahan il merkezinde uygulanmıştır. Üçüncüsü, anket, Emniyet ve Türk Silahlı Kuvvetler mensupları ve bazı kamu bankası çalışanlarına uygulanmamıştır. Dördüncüsü araştırma, anketteki kapalı ve açık sorulardan ibarettir. Beşincisi ise, anketin açık uçlu sorularından elde edilen veriler mülakat verileri, beyana dayalı olduğundan, sorunların tespitleri ve çözüm önerileri cevaplarla sınırlı olmuştur.

Bu kapsamda tez biri teorik, diğeri ampirik olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümde, “örgüt kavramı”, “yönetim olgusu”, “personel, kamu görevlisi, yönetici, yöneticilik ve liderlik kavramları”, “kamu yönetimi”, “kamu yönetiminde bürokrasi” ile “Türk kamu bürokrasisinin özellikleri ve başlıca sorunları” konuları anlatılmıştır. İkinci bölüm olan ampirik bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi, kapsamı ve uygulama tekniklerinden oluşan “tezin metodolojisi” ile “alan araştırmasından elde edilen veriler ve bu verilerin analizi” yer almaktadır.

Tezin alan araştırması için Ardahan il merkezindeki hemen bütün kamu kurumlarından, farklı pozisyonlarda çalışan 410 kişi ile tam yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak anket uygulanmıştır. Anket formu için Valilik makamından onay alınmıştır. Anket formu 58’i kapalı 2’si, açık uçlu olmak üzere 60 sorudan oluşmuştur. Açık uçlu sorulardan biri “*Sizce kamu yöneticilerinin en önemli yönetsel sorunu nedir. Bu sorunlarda Ardahan’a özgü karakteristik bir sebep-sonuç ilişkisi var mıdır?*”; diğeri “*Sözünü ettiğiniz soruna ilişkin ne tür çözüm öneriniz vardır?*” şeklindedir.

Kapalı uçlu sorular ise beş bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümündeki sorular, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve diğer niteliklerini ortaya koyan sorulardır. İkinci bölümde kamu yönetiminde genel yapısal sorunlar; üçüncü bölümde çalışanlar ve çalışma kültürüyle ilgili sorunlar; dördüncü bölümde katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki fiziki imkânlarla ilgili sorunlar; beşinci bölümde ise şehirle ilgili olan sorunlar yer almıştır.

Elde edilen verilere göre; katılımcıların %57,7'si erkek, %42,3'ü kadın iken; %40,6'sı yönetici, %42,3'ü personel statüsündeki çalışanlardır. Katılımcıların kamu yönetiminde gördükleri en önemli yapısal-yönetimsel sorun, işe alım ve yükselmede ortaya çıkan 'liyakatsizlik sorunu'; çalışanlar ve çalışma kültürüyle ilgili en önemli sorun, 'ekip çalışmasına yeterince değer verilmemesi'; şehirle ilgili en önemli sorun ise 'çalışanların şehirde uzun süreli kalmayı düşünmemesi ve bu durumun verimliliği ve yönetimsel kaliteyi olumsuz etkilemesidir'. Çalıştıkları kurumda fiziki imkânları yetersiz bulanların oranı ise diğer parametrelere göre daha düşüktür.

Katılımcıların mülakat verileri ışığında tezden çıkarılabilecek sonuçlardan biri, şehrin coğrafi konumu, sosyal yaşam olanakları ve iklim koşulları gibi özgün özellikleri ile yönetimsel işleyiş ve iş doyumu arasında doğrudan bir ilişki olduğu yönündedir. Katılımcılara göre bu sorunun giderilmesi için göçün asgariye indirilmesi, çalışanların zorunlu hizmet süreleri dolduktan sonra hemen gitmelerinin önüne geçilmesi ve Ardahan'da her pozisyondan kamu çalışanları için maaş ve yakacak yardımı gibi konularda pozitif kamu politikaları geliştirilmesi şeklindedir.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, Kamu Yönetimi, Türk Kamu Yönetimi ve Sorunları, Ardahan.

ABSTRACT

KURTBAŞ, Kader Gülşah, *ADMINISTRATIVE PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATORS AND SOLUTION PROPOSALS ON PROBLEMS An Empirical Study in Ardahan Province*, Master Thesis, Ardahan, 2019

“Administrative Problems of Public Administrators and Solutions for Problems. An Empirical Study in the Case of Ardahan Province” The aim of this thesis is to identify the administrative problems of public employees and to propose solutions for administrative problems from the eyes of public employees who state these problems.

Research has some limitations. First, because the questionnaire was administered to public employees, the participants were aged 18 and over. The second survey was conducted in Ardahan city center. Third, the survey did not apply to members of the Police and the Turkish Armed Forces and some public bank employees. Fourth, the research consists of closed and open questions in the questionnaire. Fifthly, since the data obtained from the open-ended questions of the questionnaire were based on interview data, the determination of the problems and the suggestions for solutions were limited to the answers.

In this context, the thesis consists of two chapters, one theoretical and the other empirical. In the theoretical part, 'organization concept', 'management phenomenon', 'personnel', 'public servant', 'administrator', 'management,' leadership ', 'public administration', 'bureaucracy in public administration', 'characteristics of Turkish public bureaucracy' and 'the main problems of the Turkish public bureaucracy'. In the empirical section, 'aim, importance, limitations, method, scope and application techniques of the research' and 'data obtained from field research and analysis of these data' are included.

For the field research of the thesis, a questionnaire was applied to 410 people working in the city center of Ardahan using a fully structured interview form. The questionnaire was approved by the Governor's Office. The questionnaire consisted of 60 questions, of which 58 were closed and 2 were open-ended. One of the open-ended questions is: *What do you think is the most important administrative problem of public managers? Is there a characteristic cause-and-effect relationship specific to Ardahan in these problems?*. The second question is: *What is the solution to this problem?*

Closed-ended questions consist of five parts. The questions in the first part of the questionnaire form reveal the socio-demographic characteristics of the participants. In the second part are the general structural problems in public administration. In the third part are the problems related to employees and work culture. In the fourth part, the problems related to the physical facilities in the institutions where the participants work. In the fifth chapter, the problems related to the city are mentioned.

Some of the data obtained are as follows. 57.7% of the participants were male and 42.3% were female. 40.6% of the participants are managers and 42.3% are personnel. The most important structural-managerial problem that the participants see in public administration is the problem of lack of merit in recruitment and promotion. According to the participants, the most important problem related to the employees and the working culture is that 'teamwork is not given enough value'. According to the participants, the most important problem about the city is that 'employees cannot think of staying in the city for a long time. The proportion of participants who find physical opportunities insufficient is lower than other parameters.

According to the interview data, one of the conclusions that can be drawn from the thesis is that there is a direct relationship between the administrative characteristics of the city and its unique characteristics such as geographical location, social life opportunities and climate conditions. According to the participants, in order to solve this problem, a) minimizing migration, b) preventing employees from leaving immediately after their mandatory service period, and c) developing positive public policies such as salary and fuel aid.

Keywords: Administration, Public Administration, Turkish Public Administration and Problems, Ardahan.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	
ETİK BEYAN	
TEŞEKKÜR.....	5
ÖZET.....	1
ABSTRACT	3
İÇİNDEKİLER.....	5
TABLolar DİZİNİ	12
GİRİŞ	18

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....21

1.1 ÖRGÜT KAVRAMI VE ANLAMI.....	22
1.2 YÖNETİM.....	26
1.2.1 Yönetimin Tarihsel Gelişimi ve Gelişimine Etki Eden Faktörler	27
1.2.1.1 Yönetimin Tarihsel Gelişimi	28
1.2.1.1.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı	35
1.2.1.1.2 Davranışsal Yaklaşım (Neo-Klasik Yaklaşım)	39
1.2.1.1.3 Modern Yönetim Yaklaşımı	44
1.2.2 Yönetimin Kavramının Tanımı ve Kavramsal Temelleri	46
1.2.3 Yönetimin Fonksiyonları	51
1.2.3.1 Planlama.....	51
1.2.3.2 Örgütlenme.....	54
1.2.3.3 Yöneltilme/Yönetme.....	55
1.2.3.4 Koordinasyon	56
1.2.3.5 Denetim.....	56
1.3 PERSONEL, KAMU GÖREVLİSİ, YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI	57
1.3.1 Yönetici ve Personel İlişkileri.....	60
1.3.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	61
1.4 KAMU YÖNETİMİ.....	63
1.4.1 Kamu Yönetiminin Tanımı	63
1.4.2 Kamu Yönetimi Biliminin Ortaya Çıkışı Ve Tarihsel Gelişimi	65
1.4.3 Türkiye’de Kamu Yönetimi Biliminin Doğuşu Ve Tarihsel Gelişimi	68
1.4.4 Kamu Yönetiminin Elemanları	71
1.4.5 Kamu Yönetimi Ve Özel Yönetim.....	72
1.5 KAMU YÖNETİMİNDE BÜROKRASİ.....	75
1.5.1 Bürokrasinin Tarihsel Gelişimi	75
1.5.2 Bürokrasi.....	77
1.5.3 Bürokrasinin Özellikleri	83

1.5.3.1 İşbölümü	83
1.5.3.2 Kırtasiyecilik ve Verimsizlik	84
1.5.3.3 Yetki ve Sorumluluk İlkesi	85
1.5.3.4 Hiyerarşi.....	85
1.5.3.5 Teknik Yetenek Temeline Dayanan Personel Seçimi ve Terfi	86
1.5.3.6 Rasyonel Örgüt.....	86
1.5.3.7 Kamu İşleyişi.....	87
1.5.3.8 Bürokrasi ve Esneklik.....	87
1.5.3.9 Memurlar Tarafından Yönetim	88
1.5.3.10 Çalışanlara Aylık Verilmesi ve Çalışanların İş Güvenliklerinin Sağlanması	89
1.5.3.11 Büyük Yapılı Örgütler ve Modern Toplum	89

1.6 LİTERATÜRDE TÜRK KAMU YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE BAŞLICA SORUNLARI	90
1.6.1 Yönetimde Merkezîyetçilik	92
1.6.2 Kayırmacılık ve Rüşvet	92
1.6.3 Yönetimde Gizlilik ve Dışa Kapalılık	93
1.6.4 Yönetimin Siyasallaşması.....	94
1.6.5 Kırtasiyecilik.....	94
1.6.6 Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma	95
1.6.7 Örgütsel Büyüme	95
1.6.8 Diğer Sorunlar	95

2. BÖLÜM

AMPİRİK BÖLÜM.....96

2. ALAN ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ	96
2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	96
2.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	96
2.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	97
2.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE UYGULAMA TEKNİĞİ	98
2.5 ALAN ARAŞTIRMASININ BULGULARI VE VERİLERİN ANALİZİ	98
2.5.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Diğer Nitelikleri.....	99
2.5.1.1 Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	99
2.5.1.2 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	100
2.5.1.3 Katılımcıların Yaşına Göre Dağılımı.....	100
2.5.1.4 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	101
2.5.1.5 Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları	101
2.5.1.5.1 Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Cinsiyet Dağılımı	102
2.5.1.5.2 Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Yaş Dağılımı	103
2.5.1.5.3 Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Eğitim Seviyesi Dağılımı	103

2.5.1.5.4 Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonlarına Göre Toplam Kamu Hizmet Süresi	104
2.5.1.5.5 Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonlarına Göre Yönetici Olarak Çalışma Süresi	105
2.5.1.6 Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonuna Göre Yöneticilik Alanında Eğitim Alıp Almadığı.....	105
2.5.1.6.1 Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonuna Göre Çalıştıkları Kurumdaki Personel Sayısı.....	106
2.5.1.7 Katılımcıların Hizmet Süreleri	107
2.5.1.8 Katılımcıların Kurumlarında Çalışan Personel Sayısı	107
2.5.2 Yapısal-Yönetmel Sorunlar	108
2.5.2.1 Katılımcıların Genel Yapısal-Yönetmel Sorunlara İlişkin Görüşleri ve Verilerin Analizi	108
2.5.2.1.1 Kamu Yönetiminde Karşılaşılan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkenine İlişkin Tartışmalar	108
2.5.2.1.1.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Karşılaşılan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu .	110
2.5.2.1.2 Kamu Yönetiminde Aşırı Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	110
2.5.2.1.2.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Aşırı Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	112
2.5.2.1.3 Kamu Yönetiminde Reform ve Yeniklere Karşı Direnç Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	112
2.5.2.1.3.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu yönetiminde reform ve yeniklere karşı direnç vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	113
2.5.2.1.4 Kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	114
2.5.2.1.5 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde 'Bölümler Arası İşbirliği Sağlama' Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	115
2.5.2.1.6 Kamu Yönetiminde 'İşbölümü, Görev, Yetki Ve Sorumluluklar' Belirsizdir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	116
2.5.2.1.6.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde İşbölümü, Görev, Yetki Ve Sorumluluklar Belirsizdir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	117
2.5.2.1.7 Kamu Yönetiminde Uzmanlaşma İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	118
2.5.2.1.7.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Uzmanlaşma İle İlgili Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	119
2.5.2.1.8 Kamu Yönetiminde Çalışanların Daimi Kadroya Sahip Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Vardır Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	119
2.5.2.1.8.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Çalışanların Daimi Kadroya Sahip Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	120

2.5.2.1.9 Kamu Kurumlarında Kurumsallaşma Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	121
2.5.2.1.9.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Kurumlarında Kurumsallaşma Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	123
2.5.2.2 Katılımcıların Kurumsal Girdilerle İlgili Gördükleri Sorunlara İlişkin Görüşleri ve Verilerin Analizi (Girdi – Input)	124
2.5.2.2.1 Kamu Yönetiminde Yeterince Ödüllendirme Bulunmamaktadır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	124
2.5.2.2.1.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Yeterince Ödüllendirme Bulunmamaktadır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	125
2.5.2.2.2 Kamu Yönetiminde Cezalandırma Sistemi Yetersizdir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	126
2.5.2.2.2.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Cezalandırma Sistemi Yetersizdir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	127
2.5.2.2.3 Kamu Yönetiminde Ücret Politikasında Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	127
2.5.2.2.3.1 Kamu Yönetiminde Ücret Politikasında Sorunlar Vardı, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	129
2.5.2.2.4 Kamu Yönetiminde İşe Alım Ve Yükselmede Liyakatsizlik Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	129
2.5.2.2.4.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde İşe Alım Ve Yükselmede Liyakatsizlik Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	132
2.5.2.2.5 Kamu Yönetiminde Personel Seçimine (Kpss) İlişkin Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	133
2.5.2.2.5.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Personel Seçimine (KPSS İle Personel Alımı) İlişkin Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	135
2.5.2.2.6 Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Maddi Desteğin Verilmemesi Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	136
2.5.2.2.6.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Maddi Desteğin Verilmemesi Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	137
2.5.2.2.7 Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Araç-Gereç Desteği Verilmesi Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	137
2.5.2.2.7.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Araç-Gereç Desteği Verilmesi Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	138
2.5.2.2.8 Kamu Yönetiminde Personel Yetiştirilmesi İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	139
2.5.2.2.8.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Personel Yetiştirilmesi İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	140

2.5.2.2.9 Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Az Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	141
2.5.2.2.9.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Az Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	142
2.5.2.2.10 Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Çok Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	143
2.5.2.2.10.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Çok Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	144
2.5.2.3 Katılımcıların Kurumsal Çıktılarla İlgili sorunlara İlişkin Görüşleri ve Verilerin Analizi (Çıktı – Output)	145
2.5.2.3.1 Kamu Yönetiminde Açıklık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	145
2.5.2.3.1.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Açıklık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	145
2.5.2.3.2 Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminde Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	146
2.5.2.3.2.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminde Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	148
2.5.2.3.3 Kamu Yönetiminde Verimsizlik Ve Etkin Olamama Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	148
2.5.2.3.3.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Verimsizlik Ve Etkin Olamama Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	150
2.5.2.3.4 Kamu Hizmetlerinde Kalitenin Sağlanması Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	150
2.5.2.3.4.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Hizmetlerinde Kalitenin Sağlanması Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	152
2.5.2.4 Katılımcıların Yönetim sürecinin Aşamalarıyla İlgili Sorunlara İlişkin Görüşleri ve Verilerin Analizi.....	153
2.5.2.4.1 Kamu Yönetiminde Araştırma, Planlama, Uygulama, Kontrol ve Değerlendirmeden Oluşan Yönetim Süreçleri Etkin Yapılmamaktadır, Değişkenlerine İlişkin Tartışmalar	153
2.5.3 Çalışanlar ve Çalışma Kültürüyle İlgili Yönetimsel Sorunlar	155
2.5.3.1 Çalışanların Kişilik Özelliklerinden (Doğruluk, Dürüstlük, Çalışkanlık) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	155
2.5.3.1.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Kişilik Özelliklerinden (Doğruluk, Dürüstlük, Çalışkanlık) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	158
2.5.3.2 Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinden (Eğitim Düzeyi, Yaş Veya Cinsiyet) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	159

2.5.3.2.1 Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinden (Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	160
2.5.3.3 Çalışanların İletişim Sorunları Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar ..	160
2.5.3.3.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların İletişim Sorunları Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	162
2.5.3.4 Çalışanların Motivasyonu Oldukça Düşüktür, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	162
2.5.3.4.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Motivasyonu Oldukça Düşüktür, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	164
2.5.3.5 Çalışanlar Ekip Çalışmasına Pek Değer Vermiyor, Bireysel Çalışmayı Ön Planda Tutuyor, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	165
2.5.3.5.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Ekip Çalışmasına Pek Değer Vermiyor, Bireysel Çalışmayı Ön Planda Tutuyor, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	166
2.5.3.6 Çalışanlar Mesleki Açından Kendilerini Geliştirmeye Ve Yeniliklere Açık Değildirler, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	167
2.5.3.6.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Mesleki Açından Kendilerini Geliştirmeye Ve Yeniliklere Açık Değildirler, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	168
2.5.3.7 Çalışanların İş Disiplini Oldukça Düşüktür, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	169
2.5.3.7.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların İş Disiplini Oldukça Düşüktür Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	170
2.5.3.8 Çalışanlar Eleştiri, İtiraz Ve Şikâyetlere Açık Değildir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	171
2.5.3.8.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Eleştiri, İtiraz Ve Şikâyetlere Açık Değildir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	171
2.5.3.9 Çalışanlar Bağımsız Hareket Edemiyor, İşiyile İlgili İnisiyatif Kullanamıyor Değişkeni İle Çalışanlar Fazlasıyla Bağımsız Hareket Ediyor, Aşırı İnisiyatif Alıyor Değişkenine İlişkin Tartışmalar	172
2.5.3.10 Çalışanlar Yöneticilerine Saygı Duymamaktadır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	173
2.5.3.10.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Yöneticilerine Saygı Duymamaktadır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	174
2.5.3.11 Çalışanlar Yöneticilerine Güvenmemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	175
2.5.3.11.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Yöneticilerine Güvenmemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	176
2.5.3.12 Çalışanlar Bir Hata Yaptıklarında Veya Bir İhmalde Bulduklarında Hemen Cezalandırılacaklarını Düşünmektedirler, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	177

2.5.3.12.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Bir Hata Yaptıklarında Veya Bir İhmalde Bulduklarında Hemen Cezalandırılacaklarını Düşünmektedirler, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	178
2.5.3.13 Çalışanların Sık Sık Değişmesinden Kaynaklı Sorunlar Oldukça Yüksek, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	179
2.5.3.13.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Sık Sık Değişmesinden Kaynaklı Sorunlar Oldukça Yüksek Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu ..	179
2.5.4 Fiziki İmkânlarla İlgili Yönetmel Sorunlar	181
2.5.4.1 Kurumun Fiziki Şartları Yetersizdir; Kurumdaki Ergonomik Koşullar (Isınma, Işık, Havalandırma, Genişlik V.B) Yetersizdir; Kurumdaki Araç-Gereç Sayıları Ve Nitelikleri Yetersizdir Değişkenlerine İlişkin Tartışmalar	181
2.5.5 Şehirle (Ardahan) İlgili Yönetmel Sorunlar.....	183
2.5.5.1 Şehrin İklim Koşullarından Kaynaklanan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	183
2.5.5.1.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin İklim Koşullarından Kaynaklanan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	184
2.5.5.2 Şehrin Merkeze Uzak Bir Serhat Şehir Olmasından Kaynaklı Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	185
2.5.5.2.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin Merkeze Uzak Bir Serhat Şehir Olmasından Kaynaklı Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	186
2.5.5.3 Çalışanlar Şehirde Uzun Süreli Kalmayı Düşünmemekte; İlk Fırsatta Başka Yerlere Gitmek İstemektedirler. Bu Durum Verimliliği ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	187
2.5.5.3.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Şehirde Uzun Süreli Kalmayı Düşünmemekte; İlk Fırsatta Başka Yerlere Gitmek İstemektedirler. Bu Durum Verimliliği ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	189
2.5.5.4 Şehirde Sosyal İmkânların Yetersiz Olması, İş Doyumunu Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	190
2.5.5.4.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehirde Sosyal İmkânların Yetersiz Olması, İş Doyumunu Olumsuz Etkilemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	192
2.5.5.5 Şehrin Devamlı Göç Vermesi, Kaliteyi Ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	192
2.5.5.5.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin Devamlı Göç Vermesi, Kaliteyi Ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	194
SONUÇ.....	195
KAYNAKÇA.....	203
EK.1: ANKET FORMU	207
EK2: VALİLİK MAKAMI İZİN BELGESİ	210

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Alvin Toffler'e göre, Tarım-Sanayi ve Bilgi Toplularının Karşılaştırılmalı Özeti.....	34
Tablo 2: Planlamanın Yararları ve Zararları	53
Tablo 3: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	61
Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı	99
Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	100
Tablo 6: Katılımcıların Yaşına Göre Dağılımı	100
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	101
Tablo 8: Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları.....	101
Tablo 9: Katılımcıların Kurumadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	101
Tablo 10: Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Cinsiyet Dağılımı	102
Tablo 11: Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Yaş Dağılımı	103
Tablo 12: Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Eğitim Seviyesi Dağılımı.....	103
Tablo 13: Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Toplam Kamu Hizmet Süresi	104
Tablo 14: Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Yönetici Olarak Çalışma Süresi	105
Tablo 15: Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonuna Göre Yöneticilik Alanında Eğitim Alıp Almadığı Hususu	105
Tablo 16: Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonuna Göre Çalıştıkları Kurumdaki Personel Sayısı	106
Tablo 17: Katılımcıların Hizmet Süreleri.....	107
Tablo 18: Katılımcıların Kurumlarında Çalışan Personel Sayısı	107
Tablo 19: Kamu Yönetiminde Karşılaşılan Yönetimsel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	108
Tablo 20: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Karşılaşılan Yönetimsel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	110
Tablo 21: Kamu Yönetiminde Aşırı Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	110
Tablo 22: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Aşırı Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	112

Tablo 23: Kamu Yönetiminde Reform ve Yeniklere Karşı Direnç Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	112
Tablo 24: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu yönetiminde reform ve yeniklere karşı direnç vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	113
Tablo 25: Kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	114
Tablo 26: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Bölümler Arası İşbirliği Sağlama Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	115
Tablo 27: Kamu Yönetiminde İşbölümü, Görev, Yetki Ve Sorumluluklar Belirsizdir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	116
Tablo 28: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde İşbölümü, Görev, Yetki Ve Sorumluluklar Belirsizdir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	117
Tablo 29: Kamu Yönetiminde Uzmanlaşma İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	118
Tablo 30: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Uzmanlaşma İle İlgili Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	119
Tablo 31: Kamu Yönetiminde Çalışanların Daimi Kadroya Sahip Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Vardır Değişkenine İlişkin Tartışmalar	119
Tablo 32: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Çalışanların Daimi Kadroya Sahip Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	120
Tablo 33: Kamu Kurumlarında Kurumsallaşma Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	121
Tablo 34: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Kurumlarında Kurumsallaşma Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	123
Tablo 35: Kamu Yönetiminde Yeterince Ödüllendirme Bulunmamaktadır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	124
Tablo 36: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Yeterince Ödüllendirme Bulunmamaktadır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	125
Tablo 37: Kamu Yönetiminde Cezalandırma Sistemi Yetersizdir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	126
Tablo 38: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Cezalandırma Sistemi Yetersizdir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	127
Tablo 39: Kamu Yönetiminde Ücret Politikasında Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	127
Tablo 40: Kamu Yönetiminde Ücret Politikasında Sorunlar Vardı, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	129

Tablo 41: Kamu Yönetiminde İşe Alım Ve Yükselmeye Dayalı Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	129
Tablo 42: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde İşe Alım Ve Yükselmeye Dayalı Sorunlar Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	132
Tablo 43: Kamu Yönetiminde Personel Seçimine (Kpss) İlişkin Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	133
Tablo 44: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Personel Seçimine (KPSS İle Personel Alımı) İlişkin Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	135
Tablo 45: Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Maddi Desteğin Verilmemesi Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	136
Tablo 46: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Maddi Desteğin Verilmemesi Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	137
Tablo 47: Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Araç-Gereç Desteği Verilmesi Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	137
Tablo 48: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Araç-Gereç Desteği Verilmesi Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	138
Tablo 49: Kamu Yönetiminde Personel Yetiştirilmesi İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	139
Tablo 50: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Personel Yetiştirilmesi İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	140
Tablo 51: Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Az Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	141
Tablo 52: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Az Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	142
Tablo 53: Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Çok Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	143
Tablo 54: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Çok Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	144
Tablo 55: Kamu Yönetiminde Açıklık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	145
Tablo 56: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Açıklık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	145
Tablo 57: Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminde Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	146

Tablo 58: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminde Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	148
Tablo 59: Kamu Yönetiminde Verimsizlik Ve Etkin Olamama Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	148
Tablo 60: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Verimsizlik Ve Etkin Olamama Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	150
Tablo 61: Kamu Hizmetlerinde Kalitenin Sağlanması Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	150
Tablo 62: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Hizmetlerinde Kalitenin Sağlanması Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	152
Tablo 63: Kamu Yönetiminde Araştırma, Planlama, Uygulama, Kontrol ve Değerlendirmeden Oluşan Yönetim Süreçleri Etkin Yapılmamaktadır, Değişkenlerine İlişkin Tartışmalar.....	153
Tablo 64: Çalışanların Kişilik Özelliklerinden (Doğruluk, Dürüstlük, Çalışkanlık) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	155
Tablo 65: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Kişilik Özelliklerinden (Doğruluk, Dürüstlük, Çalışkanlık) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	158
Tablo 66: Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinden (Eğitim Düzeyi, Yaş Veya Cinsiyet) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar .	159
Tablo 67: Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinden (Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	160
Tablo 68: Çalışanların İletişim Sorunları Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	160
Tablo 69: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların İletişim Sorunları Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	162
Tablo 70: Çalışanların Motivasyonu Oldukça Düşüktür, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	162
Tablo 71: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Motivasyonu Oldukça Düşüktür, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	164
Tablo 72: Çalışanlar Ekip Çalışmasına Pek Değer Vermiyor, Bireysel Çalışmayı Ön Planda Tutuyor, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	165
Tablo 73: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Ekip Çalışmasına Pek Değer Vermiyor, Bireysel Çalışmayı Ön Planda Tutuyor, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	166
Tablo 74: Çalışanlar Mesleki Açından Kendilerini Geliştirmeye Ve Yeniliklere Açık Değildirler, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	167

Tablo 75: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Mesleki Açından Kendilerini Geliştirmeye Ve Yeniliklere Açık Değildirler, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu .	168
Tablo 76: Çalışanların İş Disiplini Oldukça Düşüktür, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	169
Tablo 77: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların İş Disiplini Oldukça Düşüktür Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	170
Tablo 78: Çalışanlar Eleştiri, İtiraz Ve Şikâyetlere Açık Değildir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	171
Tablo 79: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Eleştiri, İtiraz Ve Şikâyetlere Açık Değildir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	171
Tablo 80: Çalışanlar Bağımsız Hareket Edemiyor, İşiyile İlgili İnisiyatif Kullanamıyor Değişkeni İle Çalışanlar Fazlasıyla Bağımsız Hareket Ediyor, Aşırı İnisiyatif Alıyor Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	172
Tablo 81: Çalışanlar Yöneticilerine Saygı Duymamaktadır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	173
Tablo 82: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Yöneticilerine Saygı Duymamaktadır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	174
Tablo 83: Çalışanlar Yöneticilerine Güvenmemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	175
Tablo 84: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Yöneticilerine Güvenmemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	176
Tablo 85: Çalışanlar Bir Hata Yaptıklarında Veya Bir İhmalde Bulduklarında Hemen Cezalandırılacaklarını Düşünmektedirler, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	177
Tablo 86: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Bir Hata Yaptıklarında Veya Bir İhmalde Bulduklarında Hemen Cezalandırılacaklarını Düşünmektedirler, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	178
Tablo 87: Çalışanların Sık Sık Değişmesinden Kaynaklı Sorunlar Oldukça Yüksektir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	179
Tablo 88: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Sık Sık Değişmesinden Kaynaklı Sorunlar Oldukça Yüksektir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	179
Tablo 89: Kurumun Fiziki Şartları Yetersizdir; Kurumdaki Ergonomik Koşullar (Isınma, Işık, Havalandırma, Genişlik V.B) Yetersizdir; Kurumdaki Araç-Gereç Sayıları Ve Nitelikleri Yetersizdir Değişkenlerine İlişkin Tartışmalar	181
Tablo 90: Şehrin İklim Koşullarından Kaynaklanan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar	183
Tablo 91: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin İklim Koşullarından Kaynaklanan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu.....	184

- Tablo 92:** Şehrin Merkeze Uzak Bir Serhat Şehir Olmasından Kaynaklı Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar 185
- Tablo 93:** Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin Merkeze Uzak Bir Serhat Şehir Olmasından Kaynaklı Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu 186
- Tablo 94:** Çalışanlar Şehirde Uzun Süreli Kalmayı Düşünmemekte, İlk Fırsatta Başka Yerlere Gitmek İstemektedirler. Bu Durum Verimliliği Ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar 187
- Tablo 95:** Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Şehirde Uzun Süreli Kalmayı Düşünmemekte; İlk Fırsatta Başka Yerlere Gitmek İstemektedirler. Bu Durum Verimliliği Ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu 189
- Tablo 96:** Şehirde Sosyal İmkânların Yetersiz Olması, İş Doyumunu Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar 190
- Tablo 97:** Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehirde Sosyal İmkânların Yetersiz Olması, İş Doyumunu Olumsuz Etkilemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu 192
- Tablo 98:** Şehrin Devamlı Göç Vermesi, Kaliteyi Ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar 192
- Tablo 99:** Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin Devamlı Göç Vermesi, Kaliteyi Ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu 194

GİRİŞ

Günümüz toplum düzenine bakıldığında, kamusal alanın işletme, kurum ve kuruluşlarla kuşatıldığı görülür. Bu işletme, kurum ve kuruluşlar farklı amaçlarla varlıklarını sürdürseler bile, hem bir biri ile hem de birey ve toplumlarla yoğun bir ilişki halindedirler. Bununla birlikte günümüzde, küçük/orta ve büyük ölçekli sayısız işletmenin tarih sahnesinden silinip gittiği veya bazı işletme, kurum ve kuruluşların büyürken; bazılarının küçüldüğü kolaylıkla görülebilir.

Günümüz işletme, kurum ve kuruluşlarının acımasız bir rekabet ortamında varlık amaçlarını (kar, hizmet) daha iyi gerçekleştirme veya var olma/yok olma mücadelesi iyi yönetilip yönetilmeme gerçeğine indirgenebilir. Aslında iki kişinin söz konusu olduğu her sosyal ortamda yönetim kendiliğinden hâsıl olan doğal bir olgudur. Öte yandan ortak amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen, en az iki kişiden oluşan ve belli bir kurallar/hiyerarşi denkleminde varlığını sürdüren örgütler söz konusu olduğunda ise, yönetimin varlığı tartışılmaz olur.

Bir sanat ve bilim dalı olarak iki ayrı şekilde değer gören yönetim kavramının sanat dalı olarak tarihçesi insanlık tarihi kadar eskidir. Sanatların en eskisi olarak nitelendirilen yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkışı ise, sanayileşme ve modernleşme süreci ile başlatılır. Bir yandan insanlık tarihi ile yaşıt olarak görülen; öte yandan 19. Yüzyılın başlarında bilim dalı olarak değer gören yönetim kavramının anlamı, kapsamı, ilkeleri ve felsefesi hakkında akademik tartışmalar henüz görüş birliğine vardırılamamıştır. Bu durumun bir sonucu olarak yönetim kavramı ile ilgili tanımlar oldukça fazla; ilgili literatür son derece geniştir.

Kavramsal olarak eski Türkçede 'idare etmek' anlamına gelen yönetim, batı literatüründe kamu yönetimi alanında administration, işletme alanında management, devlet yönetimi alanında government kelimelerinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Bunun bir yansıması olarak, yönetim kavramı, farklı disiplinlerde değişik anlamlarda kullanılabilmiştir. Mesela ekonomistlere göre yönetim, üretim fonksiyonlarından biri olarak anlamlandırılan yönetim, yönetim bilimciler için otorite sistemi, sosyologlar için saygınlık, siyaset bilimi için iktidar anlamında kullanılmıştır. Ancak bu tanımların ortak özelliği, yönetimin sosyal bir etkinlik olduğu ve böylelikle insanlar aracılığıyla işlerin

etkin bir şekilde yaptırılması, bir amaca ulaşmak için başkaları ile iş birliği yapılması anlamına gelmektedir.

Bu çerçevede bir bilim olarak yönetim, bir amaç doğrultusunda araştırma, planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, yürütme ve denetleme işlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi sürecinde insan, işgücü, sermaye, makine, araç-gereç, bina ve bilgi kaynaklarının en ekonomik ve en uygun (optimal) şekilde idare ve organize edilmesidir. Diğer bir deyişle yönetim örgütsel kaynakları kullanarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgüt bileşenlerinin en uygun ve ekonomik şekilde sevk ve idare edilmesi sürecidir. Bu anlamda yönetim bir süreçtir, bir hiyerarşidir, bir bilim dalıdır, bir meslektir, bir sanattır.

Yönetim bilimi ise, sosyal bir bilim olup işletme, kurum ve kuruluşları hukuksal, teknik, beşeri ve diğer tüm bileşenleri oluşturan ve onunla ilişkili olan yönleri inceleyen ve onların sorunlarını ortaya koyan idari örgüt bilimidir. Günümüzde yönetim biliminin alakalı olduğu alanlar özel sektör ve kamu sektörü olarak iki kısma ayrılmıştır. Özel sektör bir ekonomide özel kişi ve kuruluşların mülkiyetinde ve denetiminde bulunan bölümü olarak çoğunlukla temel amacı kar etmek olan işletme, kurum ve kuruluşlarıdır. Kamu sektörü ise, sermayenin tümünün veya bir kısmının devlete ait olduğu ülkede altyapı, yatırım ve hizmet sağlamak için kurulmuş işletme, kurum ve kuruluşlardır. Bu bağlamda kamu yönetimi, haklı temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretimini; kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesi ile araştırma, planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon, denetim, sevk ve idare gibi ilgili faaliyetleri; yasaları ve idari düzenlemeleri uygulamakla ilgili süreçleri ve kamu personelinin eylem ve işlerini ifade ederken; yönetim biliminin amaçlarından biri de kamu hizmeti sunmakla görevli örgütleri incelemektir.

Bu çerçevede modernizm, küreselleşme, kapitalizm harmanı tüm dünyayı hızlı bir değişim sürecine sokarken, bu değişimden kamu yönetimi de nasibini almış ve kamu yönetimi alanının da kendini zamanın ruhuna uydurmaya zorlamıştır. Nitekim yaşadığımız yüzyılda liberalizmin de etkisiyle küçüleceği, varlık alanını daraltacağı düşünülen kamu yönetimi, önemini ve etki alanını arttırarak devam ettirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kamu yönetiminin önemi ve artan rolüne binaen, kamu politikalarının özellikle yürütülmesi aşamasında, bu sorunları deneyimleyen kamu çalışanlarının gözünden yaşanmakta olan yönetsel sorunları tespit etmek ve çalışanların önerileri doğrultusunda bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri ortaya koymaktır.

Bu doğrultuda bu tez çalışması biri teorik, diğeri ampirik bölüm olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan teorik bölüm, konuyla ilgili kavramsal ve kuramsal çerçevenin yer aldığı literatür incelemesinden oluşmaktadır. Bu kapsamda teorik bölüm beş kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda örgüt kavramı geniş boyutlarıyla ele alınmış ve incelenmiştir. İkinci kısımda, yönetim kavramı, yönetimin tanımı, yönetimin tarihsel gelişimi, tarihsel gelişimine etki eden faktörler ile yönetim süreçleri gibi konular yer almaktadır. Üçüncü kısımda yönetim konusu ile alakalı olarak görülen personel, kamu görevlisi, yönetici, yöneticilik ve liderlik konularına yer verilmiştir. Dördüncü kısımda kamu yönetimi olgusu, kamu yönetiminin tanımı, ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi, elemanları, kamu özel yönetim konuları anlatılmıştır. Beşinci kısımda, bürokrasi konusu içinde bürokrasi kavramının anlamı, gelişimi ve özellikleri incelenmiştir. Altıncı kısımda ise Türk kamu bürokrasisinin özellikleri ve başlıca sorunlarına yer verilmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümü ise ampirik bölümdür. Bu bölümde öncelikle alan araştırmasının amacı, önemi, yöntemi, kapsam ve uygulama tekniği gibi metodolojik konular ile araştırmanın bulguları ve verilerin analizi yer almıştır. Araştırmanın bulguları ve verilerin analizi beş kısımda ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Birinci kısımdaki sorular, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve diğer niteliklerini belirlemeye yönelik sorulardır. İkinci kısımda genel yapısal-yönetsel sorunlara yer verilmiştir. Üçüncü kısımda çalışanlar ve çalışma kültürüyle ilgili sorunlar analiz edilmiştir. Dördüncü kısımda fiziksel sorunlar; beşinci kısımda ise yönetsel işleyişe etki edebilecek şehirle ilgili sorunların bulguları ortaya konulmuş ve analiz edilmiştir.

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

İnsan sosyal bir varlıktır. Ayrıca “insanlar, çok çeşitli gereksinimleri olan, ancak bu çok çeşitli gereksinmelerinin tümünü tek başına karşılama olanağına sahip olmayan varlıklardır. Bu nedenle, bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için başka insanlarla işbirliği yapmaya zorunludur. Dolayısıyla, insanların gereksinmelerini karşılamak için birçok işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere ve bu mal ve hizmetlerin sürekli üretiminin sağlanabilmesi için de, iyi bir biçimde yönetilen işletmelere gereksinim bulunmaktadır” (Budak ve Budak, 2010:4). Bu bağlamda, kamu yönetiminin tanımını, özelliklerini ve kapsamını ortaya koymadan önce, kamu-özel ayrımı yapmaksızın, temel bileşenlerinden biri olan yönetim olgusuna bakmak gerekir ki; bu bölümde öncelikle yönetim olgusunun tanımı ortaya konduktan sonra kamu yönetimi konusuna yer verilecektir.

Bu kapsamda bu bölüm altı kısımdan oluşmaktadır.

Birinci kısımda kendinden sonraki gelecek kısımlara öncül olduğunu düşündüğümüz örgüt kavramı yer almaktadır. Çünkü örgüt en az iki kişinin ortak amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiği ve bir hiyerarşi içinde varlık bulduğu sosyal yapılardır. Bu haliyle örgüt kendinden sonra gelecek olan yönetim, kamu yönetimi, bürokrasi gibi konular içinde kaynak teşkil etmektedir.

İkinci kısımda yönetim konusu yer almaktadır. Bu kısımda yönetimin tarihsel gelişimi ve gelişimine etki eden faktörler ile yönetim kavramının anlamı ve fonksiyonları gibi konular yer almaktadır.

Üçüncü kısımda, yönetimin bir parçası olan personel, kamu görevlisi, yönetici, yönetilik ve liderlik gibi konular yer almaktadır. Bu konular kapsamında ayrıca yönetici ve çalışan ilişkileri ile yönetici ve liderlik farkları gibi konular da yer almaktadır.

Dördüncü kısımda, kamu yönetimi konusu anlatılmıştır. Bu kısımda kamu yönetiminin tanımı, kamu yönetimi biliminin ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi, Türkiye’de kamu yönetimi biliminin doğuşu ve tarihsel gelişimi ile kamu yönetiminin elemanları ve kamu yönetimi ve özel yönetim konularına yer verilmiştir.

Beşinci kısımda, yönetimin ve kamu yönetimin önemli bir zemini ve sonucu olarak bürokrasi konusu ele alınmıştır. Bu kısım içinde bürokrasinin tarihsel gelişimi, tanımı, özellikleri gibi konular yer almaktadır.

Altıncı kısımda ise, kamu yönetiminin başlıca sorunları ele alınmıştır. Çünkü tezimizin temel amaçlarından biri, kamu yöneticilerinin yönetsel sorunları olduğundan; kuramsal açıdan kamu yönetiminin ve doğal olarak yöneticilerinin yönetsel sorunlarına teorik ve kavramsal açıdan araştırmak gereği, ayrıca, hâsıl olmuştur.

1.1 ÖRGÜT KAVRAMI VE ANLAMI

Örgütler, sosyal bir oluşum olup “ toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Endüstride, savunmada, sağlık hizmetlerinde ve eğitimde örgütler bir toplumun yaşam standardında etkili gelişmeler sağlayacağı gibi, o toplumun diğer toplumlar üzerindeki görünümünü de etkiler. Karşılaştığımız örgütlerin büyüklüğü, ayrı ayrı onların politik, ekonomik ve sosyal gücünü simgeler. Örneğin, bir üniversitenin bulunduğu toplumda büyük çapta ekonomik, sosyal ve politik gücü vardır. Büyük bir holdingin kapılarına kilit vurması ekonomik kriz anlamında çok şey ifade eder. Bütün bu örneklerden görüleceği gibi örgütler yalnızca bizlere mal ve hizmet sağlamakla kalmayıp, yaşamımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz bir ortam yaratırlar. Bu anlamda örgütlerin, bizim davranış biçimimizi büyük ölçüde etkileyen kurumlar olduğunu söyleyebiliriz” (Can, 2007: 2).

“Yalnızca ekonomik mal üreten fabrika ve pazarlama faalce e m yürüten mağaza gibi işletmelerde değil, aynı zamanda en küçük üretim birimleri olan evlerde, boş zamanların değerlendirildiği eğlence yerlerinde, derneklerde, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde de yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır. Buna göre farklı amaçta faaliyet gösteren bu kuruluşların yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izledikleri aşamalar, birbirinin benzeri olmaktadır” (Uygur ve Göral, 2005: 4).

Örgütler, “insanların oluşturduğu ve belirli amaçlar doğrultusunda çıktılar sağlamaya yönelik uğraşları olan topluluklardır. İnsanlar hem birbirlerinin benzeri, hem de birbirinden çok farklı olan amaçlarına ulaşabilmek için ya örgütler kurarlar, ya da

kurulu örgütlere üye olurlar. Tabu, bu örgütlerin onları üyeliğe kabul etmeleri şartıyla. Ev sahibi olmak isteyen bireylerin bir araya gelerek bir yapı kooperatifi kurmaları bir örgüt örneğidir. Buradaki örgütün amacı, onu oluşturan üyelerin amacı ile aynıdır. Onlara doğrudan ve oldukça kısa dönemde hizmet etmektedir. Bu yapı kooperatifi türünde, genelde kâr amacı gütmeyen örgütlere üye olan bireylerin bir kısmının amacı içinde oturabilecekleri bir ev sahibi olabileceği gibi, diğer bir kısmı ise ilerisi için bir yatırım olarak da düşünebilir. Hatta bazıları yapı tamamlandığında onu satarak yatırdığından daha yüksek bir gelir elde etmeyi de amaçlayabilir. Bu farklılık, o örgütün oluşturulmasındaki gerçek amaca ters düşmemektedir. Yapı kooperatifinin inşaatlarını yürüten şirket ise tamamen kâr amacı gütmektedir” (Üçok, 1990: 2).

“Yunanca organon (organ) kelimesinden türemiş olan örgüt kavramı bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başkalarıyla bir araya gelerek grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir. Organizasyon, görevleri grubun üyeleri arasında dağıtan, üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve ortak amaçlar doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini bütünleştiren bir yapı ve bir süreçtir. İşleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapı olan organizasyon, aralarında karşılıklı ilişkiler bulunan parçalardan oluşur ve çevre adı verilen daha büyük bir sistemin alt sistemidir. Bir başka deyişle, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli bir şekilde oluşturdukları eylem ve güç birliğine yönelik bir yapılandırma” (Tunçer, 2012: 22).

Örgütü genel hatlarıyla şöyle tanımlayabiliriz (Öztekin, 1997: 66): “a) Örgüt, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insan kümelerine diyoruz. b) İnsanların belirli zamanlarda önceden belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için toplanmalarına da örgüt denir. c) İnsanların, önceden planladıkları, işbölümü ve görevlendirmelerin bulunduğu, eşgüdümlü (koordineli) olarak çalıştıkları gruplar, kümeler de bir çeşit örgüt sayılır. d) Örgüt, ortak bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için karar ve eylem birliği yapan düzenli ya da düzensiz (rastgele toplanmış) insan kümelerine denir. e) İnsanlar, aralarında işbölümü yaparak ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işlemler ve eylemler yapmaya başladıklarında örgütü oluşturmuş olurlar.”

Bu açıdan örgütler, “belirli amaçlara ulaşabilmek için, bireylerin bir araya gelerek koordineli bir biçimde fikir ve güç birliğinde bulunmalarıdır. Bu bağlamda her örgüt bir çevrede var olabilir ki; J.D. Thompson bu çevreyi 1) Müşteriler, 2) Malzeme işgücü, sermaye, donatım ve işyeri sağlayanlar, 3) Pazar ve kaynaktaki rakipler ve 4) Devlet olarak belirlemiştir” (Üçok, 1990: 3).

Oluşan bu örgüt, “(insan topluluğu) belirledikleri amacı gerçekleştirmek için plan yapacaklar, daha sonra amaçları doğrultusunda görevlendirme (iş bölümü) yaptıklarında ‘örgütlenme’ yapılmış olacak, gene iş bölümü (örgütlenme) gereği yönetici ya da yöneticiler tarafından üyeler (bireyler) gene amaçlar doğrultusunda güdülenecekler (motivasyon), işbirliği (uyum) içinde koordineli (eşgüdümlü) olarak işlemler ve eylemler (uygulamalar) yapılacak, en sonunda da yapılan tüm bu işlemlerin, eylemlerin, planların ve görevlendirmelerin sonucu amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini, ayrıca örgütün aksayan yönlerini ortaya çıkarmak amacı ile personel, araç, gereç, para, işlemler ve eylemler (uygulamalar) denetlenecek, tüm bu öğeler bir araya geldiğinde de yönetim olgusu gerçekleşmiş olacaktır” (Öztekin, 1997: 66-67).

Bütün örgütler “üç temel özelliğe sahiptir. Birincisi, her örgüt farklı bir amaca sahiptir. İkincisi, her örgüt birçok insandan oluşur. Üçüncüsü ise, bütün örgütler belirli yapılar geliştirirler. Birer açık sistem olarak kabul edilen örgütler, çok yönlü amaçları ve işlevleri olan sistemler olarak anlaşılmalıdır. Örgütler, birçok alt-sistemlerden oluşurlar ve bu alt sistemler birbirleriyle ve örgütün bütünüyle dinamik bir ilişki içindedir. Bu nedenle bir alt sistemdeki değişme, diğer alt-sistemlerin ve bütünün davranışını etkiler. Örgüt dinamik bir çevre içindedir ve bu çevre başka sistemleri de kapsamına almıştır. Örgütlerin, gerek kendi içindeki parçaların dinamik oluşu gerekse bir bütün olarak çevreyle ilişkide bulunan açık sistemler olarak görülmesi bazı ortak niteliklere sahip olduğu sonucunu doğurur” (Tunçer, 2012: 25).

Bütün açık sistemlerde görülen bu ortak özellikleri Katz ve Kahn, enerji alma, enerjiyi işleme, çıktı, döngüsel özellik, olumsuz entropi, bilgi girdisi ve kodlama süreci Oturmuş Durum ve Dinamik Denge: Farklılaşma, Eş sonuçluluk şeklinde açıklamakta olup aşağıda açıklanmaktadır (Tunçer, 2012: 25-27):

Enerji Alma: Açık sistemler dış çevreden girdi adını verdiğimiz bir tür enerji alırlar.

Enerjiyi işleme: Alınan bu enerji sistem içinde işlenir ve örgüt için kullanışlı hale getirilir.

Çıktı: Bu enerji dönüşümünün sonucu bir ürün ya da hizmetin yaratılmasıdır.

Döngüsel Özellik: Yukarıda bahsedilen enerji alışverişi faaliyetleri döngüsel bir özellik taşır. Çevreye verilen ürün, faaliyet devresini tekrarlamak için gerekli enerji kaynağını sağlar.

Olumsuz Entropi: Entropi, örgütlerin dağılmaya ve ölüme gideceği biçimindeki bir doğa yasasıdır. Örgütler entropiyi önleme ve durdurmak zorundadırlar. Biyolojik sistemlerde er ya da geç entropi kaçınılmazdır. Ama açık sistemler olan örgütler, çevreden tükettiklerinden daha çok enerji alıp bunları depolayarak olumsuz entropi kazanabilirler. Böylece kriz dönemlerinde örgütler depoladıkları bu enerjiyi kullanarak varlıklarını sürdürebilirler.

Bilgi Girdisi ve Kodlama Süreci: Sisteme gelen girdiler sadece sistemin çıktısını oluşturacak enerjisel maddelerden ibaret değildir. Girdiler bazen bilgi sağlayıcı özellikte olur ve çevre hakkında ya da çevreyle ilişkiler yönünden kendi işleyişi hakkında ipuçları verir. Örgütlerdeki en basit bilgi girdisi olan olumsuz geri bildirimle, örgütün temel hedeflerinden ayrılmasının önüne geçilir.

Oturmuş Durum ve Dinamik Denge: Sistemler entropiyi durdurmak için enerji alımında oturmuş bir durum yaratan durağanlık ortaya koyar. Oturmuşluk hareketsizlik ya da gerçek bir denge demek değildir. Sistem, dışarıdan sürekli olarak enerji alır ve bunları dönüştürerek elde edilen ürünleri çevreye verir. Ama sistemin kişiliği, enerji alış-veriş oranı ve parçalar arasındaki ilişkiler aynı kalır. Sistem dengesini bozan ‘faktörlerle karşılaşınca bu bozukluğu giderecek yeni dengeler kurmaya çalışır.

Farklılaşma: Açık sistemler farklılaşma ve ayrıntılara gitme yönünde gelişirler. Daha önce bir araya toplanmış fonksiyonlar zamanla ayrılarak uzmanlaşmış birçok işlevler ortaya çıkar. Örgütler her biri aşırı derecede uzmanlaşmış rol farklılaşması yönünde gelişirler.

Eş sonuçluluk: Eş sonuçluluk, sistemin değişik önkoşullarından, değişik yollardan giderek aynı sonuca ulaşması demektir.

Son olarak şunu ifade edebiliriz ki; “örgütlerin çeşitli nedenlerle seçtikleri ve içinde buldukları çevreleri etkiledikleri ve onları değiştirdikleri de izlenebilir. Üretim tüketime bağlı olduğuna göre, işletme ürettiği ürün ve hizmetlere talep yaratmaya çalışır. Bu makro düzeydeki sosyal değerleri ilgilendirmektedir. Bunun yanında, işletmenin daha belirgin ve yerel etkileri de olabilir. Endüstrinin bazı yörelerde gelişmesi, o yöre halkının gelir düzeyini yükseltip, yaşamlarını etkileyebilir. Tek bağlı yörelerde ise bütün yörenin gelişmesi o tek endüstriye bağlı olabilir” (Üçok, 1990: 8).

1.2 YÖNETİM

“İnsanlar, doğdukları andan itibaren beslenmek, su içmek, nefes almak gibi hayati öneme sahip fizyolojik gereksinimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Besin, su ve solunum ihtiyaçlarının karşılanması ise doğal kaynaklar tüketilmesi neticesinde gerçekleşmektedir. Öte yandan, tüketim toplumunun gerektirdiği insan ihtiyaçlarının üretimi de doğal kaynakların kullanılması neticesinde gerçekleşmektedir. Ekolojik dengenin ve yaşam döngüsünün sürekliliğinin sağlanması, tüketilen doğal kaynakların yeniden üretilmesine bağlıdır. En eski medeniyetlerde bile insan ihtiyaçlarının karşılanması, toplumların kalkınması ve toplumsal refahın sağlanması gibi amaçlarla üretim gerçekleştirildiği bilinmektedir. Bu bağlamda, üretim insanlığın devamının sağlanması için hayati bir gereksinim olup” (Akçakaya, 2017: 48), yönetim kavramıyla eşgüdümlü olarak sosyal olanı inşa etmiştir.

Yönetim kavramı sosyal bilimlerin en çok işlenen konularından biridir. “Gittikçe büyüyen ve karmaşık bir üretim sistemine sahip olan günümüzdeki işletmelerin örgütlemesi, üretim sürecinin tasarımı ve kontrolü, iş akışının düzenlenmesi, insan ilişkileri, örgütsel kaynakların en verimli şekilde kullanılması, ücret yönetimi ve benzer sorunlar karmaşık bir biçim olmakta ve işletmeleri bir yönetim sorunuyla sürekli olarak karşı karşıya getirmektedir” (Özgen ve Yalçın, 2006: 107).

Bu süreçte, yönetimin bir disiplin halinde ele alınması yönetim bilimi ile meydana gelmiştir. Yönetim biliminin özellikleri ise şunlardır (Çoban, Yerli ve Çeçen, 2010: 9): “a) Yönetim biliminde incelenen konular tam kesinlik ifade etmediği gibi yönetim bilimi, genel nitelikte (tarafsız ve objektif) öneriler getirilebilir. b) Yönetim bilimi, sosyal bir bilimdir ve sosyal bir bilim olarak bürokratik yapıyı oluşturan veya onunla ilişkisi olan kişilerin ve grupların fikirleri, hareketleri ve davranışları ile ilgili tüm unsurları bir arada değerlendirir. c) Yönetim bilimi, örgütleri hukuksal, siyasal, teknik ve beşeri olarak tüm yönleri ile tanıtmak ve açıklamak amacını güder. Bu açıdan idari hayatın öncüleri olan merkezi ve yerel yönetimleri, yerel ve özerk kuruluşlar gibi örgütlerin çalışmalarını olduğu gibi tüm yönleriyle tanıtmak amacını güder. d) Yönetim bilimi, kamu hizmeti sunmakla görevli örgütleri inceleyen bir bilimdir. e) Yönetim bilimi, idari örgüt bilimidir. f) Yönetim bilimi, en iyi biçimde sevk ve idare etme bilimidir. g) Yönetim bilimi, sentez bilimidir. h) Yönetim bilimi, gerçeğin tanınması ve saptanması bilimidir. ı) Yönetim bilimi, yönetimin iyi işlerlik kazanması için gerekli kuralları, yöntemleri ve ihtiyaç duyulan değişiklikleri ortaya koyar. i) Yönetim bilimi, içinde barındırdığı bilgilere dayanarak yönetsel sistemlerin gelişme kurallarını ortaya koyar”.

Bu kısımda yönetimin tarihsel gelişimi, kavramsal çerçevesi, özellikleri ile süreci gibi konulara yer verilecektir.

1.2.1 Yönetimin Tarihsel Gelişimi ve Gelişimine Etki Eden Faktörler

Çağdaş yönetsel kavramları anlayabilmek için “yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Bugünün yönetsel uygulamalarının birçoğu yönetim kuramındaki gelişmelere dayanır. Yönetsel düşüncenin gelişimini incelemek, geçmişte nerede olduğumuzu, şimdi nerede bulunduğumuzu ve gelecekte nerelere ulaşmak istediğimizi belirlemek bakımından oldukça önemlidir. Kişi kendi başına fazla bir şey başaramaz. (...) Bu nedenle insanların grup çabaları içine girmesi kaçınılmazdır. Grup çabaları ise etkili bir işbirliğini ve eşgüdümü gerektirir. Bu anlamda bakıldığında yönetim, insan işbirliğinin tarihi kadar eskilere uzanır” (Can, 2007: 2).

Öte yandan, “yönetim biliminin gelişmesinin incelenmesiyle yönetim biliminin gelişmesinin çok eski olmadığı görülür. Aslında işletmelerin ortaya çıkması eski olduğuna göre, bunların yönetilmesi de eskidir. Ancak, modern işletme yönetiminin gelişmesi yenidir. Özellikle 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda yeni durumlar kendisini göstermiştir. Tarihi gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır. Yönetimin incelenmesi olgusu uygarlık kadar eskidir. Yönetimin gelişmesini genel bir görünüşten ziyade zaman çizgisi üzerinde incelemek daha faydalı olacaktır” (Ertürk, 2009: 2).

Bu çerçevede, öncelikle, yönetim iki bağlamda ele alınabilir. Birincisi, insanoğlunun var olduğu günden bu güne kadar, zamanını, kaynaklarını, ilişkilerini ve diğer tasarruflarını yönettiği bir iletişim tarzı olarak yönetim; diğer ise modernleşmeyle birlikte başlayan bir bilim olarak yönetimdir. Her iki açıdan da yönetim devamlı gelişen bir süreç ve olgu olagelmıştır. Bu kısımda birincisi yönetimin tarihsel gelişimi; ikincisi yönetimin gelişimine etki eden faktörler olmak üzere iki husus iki ayrı başlıkta ele alınacak ve anlatılacaktır.

1.2.1.1 Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetim kavramı “insanlık tarihi kadar eski bir olgu olup, bireylerin topluca yaşayıp kolektif ihtiyaçlarını giderme arzusundan kaynaklanmıştır. İnsanlar barınma, beslenme, doğayla ve vahşi hayvanlarla mücadele etmenin yanı sıra psiko-sosyal dürtülerle toplu yaşamı keşfettiklerinde yönetim kaçınılmaz olmuştur” (Bakan ve Paksoy, 2013: 40).

Yönetim biliminin “tarihsel gelişimi incelendiği zaman bilimsel anlamda yönetiminin (yönetim biliminin) fazla bir geçmişinin olmadığı görülür. 18. Yüzyılda sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan büyük işletmelerin etkin yönetimi ihtiyacı, özel yönetimin gelişimine önemli katkı sağlamıştır. Bununla birlikte devlet (kamu) yönetiminin bilimsel incelemeleri tarihi dâhil eskilere dayanır Tarihi gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır. Yönetim bugüne gelinceye kadar önemli aşamalar kaydetmiştir. Bu aşamaların gelişimi dönemler itibariyle şöyle sınıflandırılabilir” (Genç, 2007: 80): “İnsanlık, farklı toplumsal örgütleniş ve yaşam biçimleri geride bırakarak günümüze gelmişlerdir. Genel hatlarıyla sınıflandırılacak

olursa avlanmaya dayalı bir yaşam biçiminin egemen olduğu ilkel toplum, sonra tarım toplumu, sonra buhar gücünün sanayide, insanın kas gücünün yerine ikame edilmesiyle ortaya çıkan sanayi toplumu ve nihayet bilginin üretimin temel faktörü olarak kullanılmasıyla oluşan bilgi toplumu şeklinde sınıflandırabiliriz”.

Bu sürecin başlangıcına dönüldüğünde; “günümüz insanının çoktan yok olmuş ataları, yani varlıkları iki milyon yıl öncesine uzanan ilk insansı yaratıklar, küçük, dağınık ve birbirlerinden kopuk toplumsal kümeler içinde yaşarlardı. Sürü yaşayışının bile belirli bir örgütlenmeyi gerektirdiği (ama bilinçli, ama bilinçsiz) düşünülecek olursa, bu ilkel insan topluluklarında bazı toplumsal örgütlenme biçimlerine rastlandığını; ancak, bunların yöneten-yönetilen ayrıklığına dayalı yönetsel biçimler olmadıklarını söylenebiliriz. Yazılı kayıtların yokluğunda, ilk insandan anaerkilliğin çözülmesine kadar egemenliklerini sürdüren bu yönetim öncesi örgütlenmelerin ne zaman çözüldüklerini, yönetenlerle yönetilenlerin ilk olarak ne zaman ve nerede ayrıştıklarını, bu temeller üstünde de ilk yönetsel bakış-açıların ne zaman, nerede ve nasıl oluştuklarını kesin şekilde saptamak olanağından yoksunuz. Ne var ki, araştırmacıların büyük ölçüde görüş-birliğini yansıtan üç ana nokta, yönetimsiz bir dönemden yönetimli bir döneme nasıl, neden ve ne zaman geçildiği konusunda yararlı şu ipuçlarını vermektedir” (Fişek, 2005: 52-54):

a) **Birincisi**, ilk insansı yaratıklardan birinci toplumsal işbölümüne (neolitik devrim) uzanan ve insanlık tarihinin ancak son 10-15 bin yılını dışarıda bırakan zaman kesitinde, insanlık tarihiyle doğa tarihi iç içe geçmiş görünmektedir. İnsanın doğayı sömürmekle yetindiği ve onu değiştirmek için örgütlenmediği bu yaklaşık iki milyon yıllık dönemde, temel ekonomik eylemleri avlanma ve toplamaya, iş bölümleri basit cinsiyet ayrımına, toplumsal örgütlenmeleri klan ve kabile gibi kandaşlık gruplarına, dünyaya bakış-açıları da soy, yer, gelenek ve mülk ortaklığına dayalı ilkel insan toplulukları için, kurumlaşmış bir yöneten-yönetilen ayrımından, dolayısıyla bildiğimiz anlamdaki bir yönetimden ve yönetim ideolojilerinin varlığından söz edilemez.

b) **İkinci olarak**, toplumların artık avcılık ve toplayıcılıktan ‘üretim ekonomisine geçmekte olduklarını simgeleyen ‘neolitik devrim’, aynı zamanda, soy zincirinin kadına göre hesaplandığı (ana hakkı) anaerkil örgütlenmenin çözülerek yerini ilk yönetsel yapılara bırakacağı habercisi olarak belirlemektedir.

c) **Son olarak**, Modern çağına girilmesi ve maden filizlerinin eritilip dökülmesince sağlanan geniş olanakların saban ve balta yoluyla tarıma, savaş arabaları ve kılıç yoluyla da savaşa uygulanması, anaerkil topluma ömrünü tükettiren temel teknolojik gelişmeyi somutlaştırmakta, ana erkil örgütlenmede görülen bütünüyle görevsel ve geçici ayrışmaların yerine yerleşmiş bir önderlik yapısını, evrensel barışın yerine süreğen savaşı, ana hakkı yerine baba hakkını ve ortak yerine özel mülkiyeti kurumlaştırmaktadır

Bu anlamda, “yönetim olgusunun kökenini, insanların işbirliği arayışları ile ilişkilendirmek mümkündür. Sahip oldukları sınırlı yetenekler ve yapısal açıdan desteklenme gereksinimi içinde olmaları, insanların bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için grup çalışmasına girmelerini zorunlu kılmaktadır. İnsani faaliyetlerin özünü teşkil eden grup çabaları ise, etkili bir işbirliği ve eşgüdümleme gerektirmektedir” (Gürüz ve Gürel, 2006: 53).

Başka bir ifadeyle, “sosyal bir varlık olan insan, yaşamını sürdürebilmek amacıyla başkalarının desteğine ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç sadece kendi gereksinimlerini tek başına karşılayamamasından değil aynı zamanda insan olarak ‘kendini ifade etme’, ‘kendini gerçekleştirme’ ve ‘ait olma’ güdüsünü tatmin etmek amacıyla da olabilir. Organizasyonlar insanların bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek üzere birden fazla kişinin bir araya gelmesi ve koordine edilmesiyle kurulmuştur” (Atıgan, 2011: 16-17).

“Mısır piramitleri, eskiden büyük kapsamlı projelerin, binlerce insanın çalıştırılmasıyla tamamlandığının bir kanıtıdır. 100,000’den fazla insanın tek bir piramidi inşa etmesi 20 yıl sürmüştür. Birinin, yapılması gerekenleri, insanları ve kullanılacak malzemeleri organize etmeyi planlaması, bunu yapmak için de işçilerin çalıştığından ve her şeyin planlandığı gibi yapıldığından emin olmak için bazı denetimler uygulaması gerekiyordu. İşte o kişiler yöneticilerdi” (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 21).

Tarihsel açıdan, “yönetim düşüncesinin izleri tarihin çok eski dönemlerinde bile görülmektedir. Milattan önce 1300 yılındaki eski Mısır’a ilişkin belgeler, yönetime o tarihlerde ne kadar fazla önem verildiğini göstermektedir. Aynı şekilde, eski Çin’de Konfüçyüs tarafından yapılan öneriler” (Özgen ve Yalçın, 2006: 108), yönetimin ilk nüvelerinden bazıları olarak kabul görür.

Döneminde Konfüçyüs kamu yönetimiyle ilgili altı temel ilkesini şöyle sıralamıştır (Tunçer, 2012: 33-34): a) Yönetici ülkesini iyi tanımalıdır. b) Karar vermede tarafsız, pratik ve uzlaştırıcı olmalıdır. c) Hizmette kamu yararı esas alınmalı, kayırma ve partizanlıktan kaçınmalıdır. d) Halkın ekonomik gücünü yükseltmek devletin görevidir. e) Kamu görevlileri sürekli olarak devlet işleriyle ilgilenmelidir. f) Bütün bunların yeterli biçimde işlemesi dürüst, yetenekli ve bencil olmayan bir personel kadrosunun kurulmasına bağlıdır.

Günümüze dek “Çin düşünüşünü ve toplumunu şekillendiren bu akım, örgütlü bir yapıya sahip olmakla birlikte çeşitli yaptırımlarla bireylerin yaşamlarını düzenleyen niteliktedir. Öyle ki Konfüçyüs’ün görüşleri, devlet ve iş yönetiminden toplumsal olaylara, kişisel ilişkilere kadar çok geniş bir çerçevede insan ilişkilerini konu alan bir başvuru kaynağı olarak kabul görmektedir” (Gürüz ve Gürel, 2006: 62).

Bununla birlikte, “eski Yunan uygarlığının kayıtları, Roma İmparatorluğu ve en son olarak Osmanlı İmparatorluğu dönemlerindeki yönetim uygulamaları, yönetim düşüncesinin tarihin çok eski devirlerinden günümüze kadar gittikçe artan ölçüde önem verilen bir bilim dalı olduğunu göstermektedir” (Özgen ve Yalçın, 2006: 108) .

“1500’lü yıllardan sanayi devrimine kadar geçen dönem (denizcilikteki gelişmelerin deniz ticaretini geliştirmesiyle), çeşitli bireylerin (tüccarlar) ülke dışında şanslarını denedikleri ve dış ülkelerden satın aldıkları malları Avrupa’ya göndererek büyük karlar sağladıkları bir dönemdir. Dönemin ilk büyük İngiliz, Fransız ve Hollanda işletmeleri günümüzdeki çokuluslu işletmelere öncülük etmişlerdir. Örnek olarak İngiltere’deki British India Company, Hollanda’daki Dutch East India Company ve The Hudson’s Bay Company verilebilir” (Saruhan ve Yıldız, 2009: 147).

Bu kapsamda, “18.yüzyıl sonlarında ‘İngiltere’de ortaya çıkan ve tüm Avrupa’yı etkisi altına alan Sanayi Devrimi ya da diğer bir ifadeyle Endüstri Devrimi, yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimine katkıda bulunan en önemli olay olarak değerlendirilebilmektedir. İnsan beceri ve enerjisinin makinelere dönüştürülmesini sağlayan Sanayi Devrimi, insanın doğa ile olan ilişkilerini farklılaştırmış ve dünyanın çehresini değiştirmiştir. Buhar makinesinin icadıyla başlayan bu büyük dönüşüm, iş yaşamında ve toplumsal yapıda büyük değişiklikler yaşanmasına neden olmuştur. Bu

anlamıyla Sanayi Devrimi, aynı zamanda yönetsel bir devrimdir” (Gürüz ve Gürel, 2006: 62).

Buradan da anlaşıldığı üzere, Sanayi Devrimi'nin en önemli tesiri, yönetime olmuştur. Bunun nedeni, “sanayi çağıyla birlikte şirketlerin doğuşunun gerçekleşmiş olmasıdır. Hızlı üretimleriyle büyük, verimli fabrikalarda birinin talebi tahmin etmesi, malzemelerin yeterli miktarda olduğundan emin olması, çalışanlara görevler vermesi (vb. gibi) gerekiyordu, işte o kişiler yine yöneticilerdi. Bu, gerçekten de iki nedenden dolayı tarihi bir olaydı: Birincisi, işi yapma yönteminin bir parçası hâline gelen, tüm örgütsel görünümler (hiyerarşi, kontrol, iş uzmanlığı ve bunun gibi) ve ikincisi, şirketin başarısını sağlamak için yönetimin gerekli bir unsur hâline gelmesidir” (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 21).

Diğer bir deyişle, sanayi toplumunda insan, “aklıyla kavrayabilir ve çabasıyla değiştirilebilir olduğuna inandığı bir dünya anlayışı içerisindeydi. Bu nedenle zamanı ölçebilen, etkin, akılcı bir felsefeyi benimsemişlerdir. Bu yüzyıllarda bilimin saygınlığının ve öneminin artmasında akılcı felsefesinin etkisi bulunmaktadır. (...) Yönetim bilimi tarihçesine bakıldığında, ikinci dalga toplumda (sanayi toplumu) ortaya çıkan ‘maksimum verimlilik sağlayabilmek için en etkin yolun araştırılması’ klasik ve neo-klasik yönetim anlayışının temelini oluşturmakta olup belirli bir dönemden itibaren Batı’da gelişme alanı bulabilen bu anlayış, hem bilimsel ve teknik ilerlemeye kaynak oluşturduğu gibi” (Saruhan ve Yıldız, 2009: 148), yönetim biliminin gelişmesine de kaynaklık etmiştir.’

İlerleyen dönemlerde 1700’lü yılların ikinci yarısından sonrası (özellikle 1776), “yönetimin tarihsel gelişimi açısından ayrıca önemlidir. Bu, tarih, Adam Smith’in Wealth of Nations (Ulusların Serveti) adlı kitabının yayınlandığı tarihtir. Smith, kitabında, iş bölümünün (veya iş de uzmanlığın) ekonomik avantajlarından bahsetmiştir. Bu da işleri dar ve tekrar edilebilen görevlere bölmek demektir. İş bölümünü kullanarak bireysel verimlilik önemli ölçüde artırılabilir. İşte uzmanlık, kuruluşlarda işlerin nasıl yapıldığını belirlemenin popüler bir yöntemi olmaya devam etmektedir” (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 21).

Günümüze geldiğimizde, günümüz modern toplum ve yönetim yapısı ile sanayi toplum yapısı arasında farklar olduğu görülmektedir. Bell'e göre (akt. Saruhan ve Yıldız, 2009: 147), “bu yeni toplumu sanayi toplumundan ayıran iki temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan ilki bilimsel bilginin daha fazla önem kazanmasıdır. Başka deyişle, bilgi toplumun en önemli kurumunun fabrikalar değil, üniversiteler ve araştırma kurumlarıdır ve bunlar kazanmış oldukları toplumsal güçle toplumu sürekli değişime zorlamaktadır. Bilimin ve bilimsel bilginin toplumsal yapıdaki öneminin artması, profesyonelleşmiş mesleklere talebi arttırmıştır. İkinci özellik ise, profesyonel uzmanların politik yapıya da eklenerek toplumu, bilgi temelinde rasyonel yöntemlerle yönetebilme imkânlarını oluşturmuşlardır”.

Buna bağlı olarak, günümüzde “bilgi ekonomilerinin yönetimi, ‘bilgi yönetimi’ şeklinde olmaktadır. Bilginin temel üretim faktörü haline gelmesiyle, özellikle OECD ekonomilerinde artan ölçüde bilgi üretilmekte, kullanılmakta ve ağlar üzerinden tüm dünyaya yayılmaktadır. Bugün sanayi döneminin otoyollarını bilgi toplumunda bilgi ağları, klasik üretim faktörlerine dayalı ekonomilerinin yerini, ‘yeni nesil ağ ekonomileri’ veya ‘dijital ekonomiler’ almıştır. Bugün yönetim diyince akla yukarıda söz konusu edilen gelişmelerin yönetimi gelmektedir. Aksi halde bugün artık yönetim denildiğinde akla çalışanlara emir verip onlardan itaat bekleme değil, çalışanların gücünden yararlanma etkinliği gelmektedir” (Genç, 2007: 21).

Bu bağlamda yönetimin tarihsel gelişimi, bir anlamda medeniyet tarihi ile denk düşmektedir. Neticede, yukarıda anlatıldığı üzere yönetimin tarihsel gelişimine dair süreçler ve etkenler farklı şekillerde ele alınabilir. Bu sınıflandırmalar; daha çok toplumsal dinamiklere, teknolojik değişimlere ve üretim araçlarına/hammaddelerine göre değişmektedir. Aşağıdaki tabloda, medeniyet tarihinin gelişimini özetleyen; bunun yanı sıra yönetimin tarihsel gelişimine de ışık tutan, Alvin Toffler’in Tarım-Sanayi ve Bilgi Topluları kavramsallaştırmasına denk gelen ayrımın karşılaştırmalı bir özeti bulunmaktadır.

Tablo 1: Alvin Toffler'e göre, Tarım-Sanayi ve Bilgi Toplularının Karşılaştırılması Özeti				
	DİNAMİKLER	TARIM TOPLUMU	SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
TEKNOLOJİ	Hız	Yavaş	Vakit nakittir kuralı ile sıralı ve adım adım mühendislik	Eşzamanlı mühendislik ile çok yüksek hız
	Altyapı	---	Nakliye: Otobanlar, yollar, köprüler, liman tesisleri	İletişim: Ağlara dayalı elektronik
	Yenilik	Yok	Seyrek	Sürekli
	Enerji	Doğal enerji (insan, hayvan, rüzgâr)	Fosil yakıtlar (Petrol, kömür)	Doğal (güneş, rüzgâr), nükleer
EKONOMİ	Üretim Araçları	Toprak, emek	Sermaye, emek	Özellikle bilgi (veri, imaj, kültür, ideoloji, değer)
	Üretim ve Ürün Yapısı	Ustalık ve el sanatlarına yönelik üretim	Seri üretim, kitle üretimi	Esnek teknoloji, ürün esnekliği sonucunda bireyselleşme
	Emek Yapısı	Fiziksel (kas gücüne dayalı) emek.	Fiziksel (kol gücü) emek ile tekrarlanan, mekanik emek, tam zamanlı fabrikada çalışma	Bilgi işçiliği ile yaratıcı emek, yarı zamanlı çalışma, evden çalışma
	Varlıklar	Maddi varlıklara dayalı	Maddi varlıklara dayalı	Maddi olmayan varlıklara dayalı
	Örgüt Yapısı	Dikey, bürokratik, sert	Dikey, bürokratik, sert, uzun vadeli	Değişim Mühendisliği: faaliyet bazlı, ağ örgütler, esnek, anti bürokratik
	Ölçek	Küçük ölçek (Üretilen miktar kadar, belirsiz)	Büyük ölçek (Ölçek ekonomisi)	Küçük ölçek, uygun ölçek

POLİTİK SİSTEM	İdeoloji	Feodalizm	Liberalizm Kapitalizm Marksizm Rasyonalizm	Kapitalizm ötesi, Küresel işbirlikleri (joint venture, şirket evlilikleri)
PARADİGMA	Bilim Temeli	Matematik, Astronomi	Fizik Kimya	Kuantum Mekaniği, Genetik, Kaos ve Karmaşıklık Teorileri
KAYNAK: (Saruhan ve Yıldız, 2009: 151)				

Tüm söylenenler çerçevesinde, denilebilir ki; “tarihin ilk günlerinden beri yönetim vardı. Fakat bunun bilim haline getirilmesi yenidir. 20. Asır ise, bunun başlangıcıdır” (Hatiboğlu, 1999: 15). Günümüzde ise yönetim dersi verilen kurum ve kuruluşların sayısı, 20. asırla kıyaslanamayacak kadar fazladır. Bir bilim dalı olarak, yönetimin tarihsel gelişimine ilişkin sınıflandırmalar ise yukarıdaki medeni, tarihsel, ekonomik ve kültürel sınıflandırmalardan farklılık göstermektedir. Bu bağlamda literatürde yönetim teorisinin tarihsel gelişimine ilişkin yaklaşımlar üç grupta ele alınmaktadır. a) Klasik Yönetim Yaklaşımı; b) Davranışsal Yaklaşım (Neoklasik Yönetim Yaklaşımı); c) Modern Yaklaşım

1.2.1.1.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetim biliminin tarihsel gelişimi içinde ilk teorik ayırım klasik yönetim yaklaşımıdır. Bu kapsamda, yönetim alanında “sistemli bilgi kümesini oluşturan ilk yazarların eserlerini ve görüşlerini klasik akım adı altında toplamak mümkündür” (Can, 2007: 5). İlk olarak, “mühendisler, bilim adamları ve yöneticiler tarafından geliştirilen ve 1880-1930 yılları arasında uygulama alanı bulan klasik yönetim teorisi temel olarak üretim artışı ve biçimsel örgüt yapısı üzerinde durmuştur. Söz konusu yıllarda ABD’de profesyonel yönetici sayısı 161 binden 1 milyona yükselmiştir. Bu profesyonel yönetim kadrosu, iş görenlerin örgütlenme, koordinasyon ve kontrole ilgili sorunlarına yönelik çözüm önerileri geliştirmiş ve test etmişlerdir. Otoriter özelliğe sahip olan klasik yönetim teorisi görevlerde uzmanlaşma ve bölümlere ayrılmayı gerektirmiştir. Yetki ve

sorumluluk devri, emir-komuta birliği, rapor verme gibi dikey süreçlerin yanı sıra örgütün uzmanlaşmış fonksiyonel bölümlere ayrılması şeklinde yatay ve görevsel süreçlere de yer vermiştir” (Bakan ve Paksoy, 2013: 45).

Klasik yönetim anlayışı döneminde, “sanayi kuruluşlarının ve kamu kurumlarının örgütsel yapıları işleyişi hakkında önemli açıklamalar yapılmıştır. Kamu yönetimi disiplininin gelişmesinde çok önemli rolü olan bu çalışmalar arasında en ünlüleri Taylor’un yayınladığı ‘Bilimsel Yönetimin İlkeleri’, Weber’ın 1920’de ölümünden sonra yayınlanan ‘Bürokrasi Teorisi’, Fayol’un 1916 yılında yayınlanan ‘Genel ve Sanayi Yönetimi’ ile Gulick ve Unvick’in 1937 yılında derledikleri ‘Yönetim Bilimi Üzerine Makaleler’ adlı kitaplar sayılabilir” (Çevik, 2012: 17).

Sözü edilen kişi ve kitaplar, klasik yönetim yaklaşımının teorik temellerini atarak, yönetim biliminin bilim olmasına kaynak teşkil edecek gelişmelerin başlangıcı olmuştur. Aşağıda klasik yönetim yaklaşımının özellikleri, klasik yönetim yaklaşımına getirilen eleştiriler ile bilimsel yönetim yaklaşımı türleri gibi konulara yer verilmiştir.

Klasik yönetim yaklaşımının savunduğu ortak varsayımları ele almadan önce, bu yönetim yaklaşımının genel özelliklerini şöyle ifade edebiliriz (Saruhan ve Yıldız, 2009: 160): **a)** İnsanları yönetmede tek doğru bir yol ve ideal tek bir örgüt yapısının olduğu düşünülmektedir. **b)** Örgütler dışı kapalı sistemlerdir. Çevreden etkilenmez ve çevrelerini etkilemezler anlayışı hâkimdir. **c)** Üretimdeki temel amaç verimlilik artışıdır. Etkinlik ve verimlilik dönemin en önemli kavramlarıdır. **d)** İnsanlar benzer davranışlar gösterirler. Akılcı davranırlar, rasyoneldirler (akılcı-iktisadi insan modeli). Maddi motivasyon unsurları verimliliklerini arttırlar. **e)** Klasik teori mekanik örgüt yapılan olarak adlandırılan yapılan ifade etmektedir. İnsan unsuru daima ikinci planda tutulmuş ve iktisadi insanların maddi teşviklerle verimlilikleri arttırılacağı düşünülmüştür. **f)** Yalnızca formel ya da biçimsel olarak adlandırılan örgüt yapısı ele alınmıştır. **g)** Klasik örgüt teorisine en uygun örgüt yapısı mekanik örgüt yapısı, en uygun yönetim şekli de otokratik yönetimdir”.

Bu çerçevede, Klasik Yönetim Yaklaşımının savunduğu ortak varsayımlar ise aşağıda belirtildiği şekliyle şunlardır (Bakan ve Paksoy, 2013: 46-47):

a) Öncelikle klasik yönetim teorileri ‘ekonomik insan’ modelini esas almışlardır. Dolayısıyla temel varsayım olarak insanların rasyonel davrandıklarını kabul etmişlerdir. Klasik iktisat teorisinin etkisi altında kalmış olan düşünürler insanı, bireysel menfaatlerini azami seviyeye yükseltmek için çaba sarf eden varlıklar olarak değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla para klasik yönetimin en önemli motivasyon aracı olarak kabul edilmiş ve insanın sosyo-psikolojik ihtiyaçları göz ardı edilmiştir.

b) Klasikler insanı sistemin bir parçası olarak kabul etmişler ve insanın duygusal boyutunu ihmal etmişlerdir. İnsan daima ikinci plana itilmiştir. Onlara göre asıl olan örgütsel sistemdir. Örgütsel sistem iyi işlediği sürece insanlar bu sisteme ayak uyduracaklardır. Maddi araçlarla teşvik edilen ve kişisel kârını maksimize etmeyi hedefleyen bir üretim faktörü olarak ele alınan iş gören bir makinenin dişlisi veya bir robot gibi örgütsel verimliliğe katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda klasikler ‘örgüt için iyi olan her şey, çalışanlar için de iyidir’ felsefesini kabul etmişlerdir.

c) Örgütün verimliliğini artırmayı amaçlamışlardır. Örgütün ve üretimin verimliliği ise rasyonellik kriteri ile ölçülmüştür. Rasyonelliği sağlamada ve verimliliği artırmaya da işbölümü ve uzmanlaşma temel araçlar olarak kabul edilmiştir.

d) Klasik yöneticiler genel olarak iş görenlere güven duymamış iş görenlerin, üstlerinin rehberlikleri olmadan görevlerinin gereğini tam olarak yerine getiremeyeceklerine inanmış ve bu nedenle iş analizleri, iş tanımları, görev ve rol belirginliği gibi enstrümanlara önem vermişlerdir. Görev ve yetki sınırları açık ve net olarak belirlenmedikçe ve sınırlar içinde kalınmaya zorlanılmadıkça iş görenlerin yetkileri dışına çıkacağını varsaymışlardır.

e) Son olarak klasikler, örgütü kendi kendine yeterli ve çevresinden bağımsız bir kapalı sistem olarak ele almışlardır. Yönetim fonksiyonlarının kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Temel varsayımları yukarıda sıralanan klasik teori özetle iki ana fikir etrafında toplanmıştır: a) Rutin işlerin görülmesinde insan faktörünün makinelerle ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği; b) Formel organizasyon yapısının oluşturulmasıdır”.

Yukarıda ifade edilen özellikler ve varsayımlar kapsamında, klasik yönetim yaklaşımının ilkelerinden söz edilebilir. Klasik yönetim yaklaşımının ilkelerden bazıları ise şunlardır (Genç, 2007: 95):

Amaç Birliği İlkesi: Bir organizasyonda tüm faaliyetler asıl amaca yönelmeli ve amaç birliği sağlanmalıdır.

İş Bölümü Ve Uzmanlaşma İlkesi: Bir insan her işi yapamaz. Her insan belirli bazı görevleri en iyi şekilde yerine getirmelidir. Bunun için iş bölümüne ve uzmanlaşmaya gitmek gerekir.

Kontrol Alanı İlkesi: Bir yöneticinin aktif kontrol sağlayabileceği insan sayısı sınırlıdır. Bu sayı aşılmamalıdır.

Hiyerarşik Yapı İlkesi: Bir örgütte görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru açık bir şekilde belirlenmeli ve tanımlanmalıdır.

Emir Komuta Birliği İlkesi: Her ast yalnızca bir üstten emir almalıdır.

Sorumluluk İlkesi: Astlar yaptıkları faaliyetlerden dolayı üstlerine karşı sorumlu olmalıdırlar.

Yetki Ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Bir yöneticinin kullandığı yetkilerle taşıdığı sorumluluklar birbirine denk olmalıdır. Sorumluluk taşımayan yetki, yetkiye dayanmayan sorumluluk olmamalıdır.

Yetki Devri İlkesi: Yöneticiler gerektiğinde astlarına yetki devredebilmelidirler.

İstisna İlkesi: Yöneticiler daha çok istisnalara göre fonksiyon görmelidirler. Rutin işlerle ilgili yetkilerini devretmelidirler.

Açıklık İlkesi: Görevler, yetki ve sorumluluklar açık ve anlaşılır olmalıdır. Denge ilkesi: Organizasyon ve bölümleri arasında her açıdan denge olmalıdır. Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi: Örgütsel yapılar basit ve anlaşılır olmalıdır.

Değişebilirlik Ve Reorganizasyon İlkesi: Örgütler, değişen şartlarda yenilenme ihtiyacına cevap verebilecek bir esneklikte oluşturulmalıdır.

1.2.1.1.2 Davranışsal Yaklaşım (Neo-Klasik Yaklaşım)

Yönetim biliminin ikinci önemli temel yaklaşımı, “insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılan neo-klasik yönetim yaklaşımıdır. 1930'lara kadar klasik yönetim yaklaşımı, örgütsel yapı ve işleyiş yön veren tek kuram olarak varlığını sürdürmüştür. Ancak 1930'larda 'yönetimde insan ilişkileri' adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamış ve bu yaklaşım hızlı bir biçimde gelişerek neo-klasik yönetim yaklaşımının ilk adımları atılmaya başlanmıştır. Bu kuram, klasiklerin kavram ve ilkelerine dayanmakla birlikte, özde onların eksiklerini tamamlamak ve aksayan yönlerini düzeltmek amacıyla geliştirilmiştir” (Bolat ve dig., 2009: 37).

Neo-klasik yönetim yaklaşımı “klasik yaklaşımın eksikliklerini gidermeye yönelerek örgütsel etkinliği arttırmak üzere insan davranışları ve ilişkileri konularına odaklanmıştır. Bu yaklaşımın gelişiminde katkı sağlayan yazarlar psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji gibi bilim dallarından gelen kişilerdir. İnsanın örgüt içerisinde önemli bir varlık olduğunu vurgulayan bu yaklaşımın en önemli katkıları, organizasyon içinde insan davranışlarını, bu davranışların nedenlerini ve örgütsel yapı ile davranış arasındaki ilişkileri belirlemek olmuştur” (Bakan ve Paksoy, 2013: 33).

“1929'da yaşanan ekonomik krizle çöken işletmeler yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir. Bu gelişme yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu anlayışa Neoklasik (Yeni Klasik) Yönetim Anlayışı denmiştir. Neoklasik yaklaşım, yönetime yeni ilkeler koymaktan çok klasik yönetimin özellikle insanı ihmal eden boşluk ve eksikliklerini tamamlayan bir yaklaşım sunmuştur. Klasik yönetimde eksik olan insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği gerçeği neoklasik yönetim yaklaşımının başlıca dayanağıdır. Neoklasik yönetim yaklaşımının öncüsü kabul edilen Elton Mayo¹, işçilere daha fazla anlayış gösterildiği takdirde endüstriyel işletmelerin daha çok kazanç sağlayacağını savunarak o dönem için devrim sayılacak

¹ Elton Mayo (1880-1949), Queensland Üniversitesi'nde ahlak, felsefe ve mantık öğreten bir Avustralyalıdır ve daha sonra Edinburg İskoçya'da tıp eğitimi almıştır. Edinburg'dayken psikopatoloji eğitiminde araştırma görevliliğine başladı. Sonra Laura Spelman Rockefeller fonunun bursuyla Amerika'ya geldi ve Pensilvanya Üniversitesi 'Finans ve Ticaret Wharton Okulu Fakültesine katıldı. 1926'da Harvard Üniversitesi Endüstriyel Araştırma Fakültesi'ne katıldı. Mayo en çok Hawthorne Çalışmaları'ndaki katkıları ile bilinir. Sanayi toplumunun insani sorunları üzerine yazdıkları, işyerinde insan davranışı hakkında önemli öngörüler sağlamıştır (Hodgetts, 1999: 50).

insan merkezli bir yaklaşımı ortaya koymuştur. Neoklasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyal-psikoloji gibi çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Dolayısıyla neoklasik yaklaşımın organizasyon konusunda yapmış olduğu en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve yapı ile davranışları arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Klasik teori, insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neoklasik teori bir örgütte etkinliği etkileyen unsurun insan olduğunu göstermiştir” (Genç, 2007: 107).

Bu yeni kuramının gelişmesine ön ayak olan düşünürler ve yazarlar “sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Bu çeşitliliğe rağmen bunların dolayısıyla neo-klasik yaklaşımın organizasyon konusuna yapmış olduğu en önemli katkı organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Neo-klasik kuramının gelişmesine başta Elton Mayo, Douglas Mc. Gregor, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris Abraham Maslow, Fritz Roethlisberger olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur. Davranışçı Kuramın ele aldığı konular arasında; İnsan davranışı, kişiler arası (beşeri) ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informel organizasyon, algı ve tutumlar, motivasyon, liderlik, organizasyonlarda değişim ve gelişmedir” (Parlak, 2013: 74).

Neo-Klasik Yönetim düşüncesine ait araştırmalar yapan “Elton Mayo, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris gibi düşünürlerin çalışmaları; iş görenlerin Klasik yaklaşımda kabul edildiği gibi pasif bir öge olmadığı, örgütün amaçlarına gönüllü olarak hizmet edebileceği, kontrol ve ceza sistemlerinden başka motivasyon araçlarının da varlığı, demokrasinin örgütlerdeki önemi, işletmenin veriminin artması için fiziksel ortamla beraber sosyal faktörlerdeki değişimin de etkili olduğu gibi gerçekleri ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşım genel olarak beşeri ilişkiler, gruplar, motivasyon, davranış bilimi gibi konuların incelenmesi üzerinde durmaktadır. Hawthorne çalışmaları (1924-1932)², Yankee City ve Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü tarafından

² Hawthorne çalışmaları, birey ve grup davranışına yeni bakış açıları sağlayan bir dizi çakmadır- yönetim bilimine davranışsal yaklaşım konusunda tartışmasız en önemli katkılardır. Çalışmalar, Westem Electric şirketinin Hawthorne (Cicero, Illinois) tesislerinde yürütülürken, başlangıçta bilimsel yönetim deneyi olarak tasarlanmıştı. Şirket mühendisleri, işçi verimliliği üzerinde çeşitli aydınlatma düzeylerinin etkisini görmek istediler. Kontrol ve deneysel işçi grupları kullanarak deneysel gruptaki bireysel randımanın doğrudan ışık şiddeti ile ilgili olacağını bulmayı beklediler. Buna karşın, çok şaşırarak, her iki gruptaki

gerçekleştirilen araştırmalar; gruplar, grup dinamiği, kararlara katılma, motivasyon, liderlik, algı ve tutumlar gibi kavramlar informal örgüt yapısının önem kazanmasında katkıda bulunmuşlardır. İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılan Neo-Klasik yaklaşımla, yukarıda da bahsedildiği üzere, insana önem verilemeye başlamıştır. Klasik dönem sadece yapı üzerinde durarak verimliliği sağlamaya çalışırken; Neo-Klasik dönemde yapı ve insan davranışı üzerinde durulmuştur. Ancak belirli çalışmalardan sonra Neo-Klasik yaklaşım sadece insan unsuru üzerinde durarak bütün sorunların çözüleceği gibi fanatik bir bakış açısına sahip olmaya başlamıştır” (Saruhan ve Yıldız, 2009: 167).

Neoklasik örgüt kuramı ve yönetim anlayışı, “özetlenmeye çalışılan bu temel özelliklerinden de anlaşılacağı gibi, neoklasik kuramcılar, klasik kuramcıların tersi bir örgüt kuramı ve yönetim anlayışı geliştirmişlerdir. Zaten adından da anlaşılacağı gibi birisi diğerinin alternatifi (seçeneği) olarak geliştirilmiştir. Bu anlamda neoklasik örgüt kuramı ve yönetim anlayışına aynen klasikçilerin döneminde olduğu gibi, tüm işleri gene dört elle sarılmışlar ve belirli bir dönem gene üretim sıçraması görölmüştür. Düşünüldüğünde de, işyerlerinde üretimin sıçraması çok doğal görölmelidir. Çünkü çalışanların hem maddi, hem manevi ve hem de sosyal ihtiyaçları karşılanmaya çalışılıyor, artık çalışanların üretim ve verimlilikten başka amaçları olmamalıdır” (Öztekin, 1997: 75).

Daft’a göre insan ilişkileri yaklaşımı, “yönetim düşüncesi ve uygulamasında, çalışanların üretkenliğini ve iş tatminini yükseltme amacına yönelik olarak gerçekleştirilen hareketler’ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın bir bakıma, hem örgüt yöneticilerinin hem de çalışanların tatminini sağlayan bir düşünce olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımın temel varsayımına göre, örgütlerde iş tatminin sağlanması, üretkenliği ve dolayısıyla örgütsel verimliliği artırmaktadır. Örgütte bulunan insanların kendi güdüleri, inançları, ihtiyaçları, tutum ve değerlerinin olduğu düşüncesini paylaşan

verimliliğin aydınlatma düzeyiyle farklılaştığını buldular. Mühendisler, açıklamadıklarından, Harvard profesörü Elton Mayo’yu davet ettiler. Böylece, 1932 yılına kadar süren ve insanların iş yerindeki davranışı üzerine sayısız deneyleri kapsayan bir ilişki başladı. Onların tespit ettiği sonuçların bazıları neydi? Elde edilen sonuçların bir kısmı, grup baskılarının bireysel verimliliği önemli ölçüde etkileyebileceği ve insanların gözlemlendikleri zarhan farklı davranabileceği yönündeydi. Bilim insanları, genel olarak, Hawthorne çalışmalarının örgütlerdeki insanların rolü hakkındaki idari inanışlar üzerinde çarpıcı bir etkiye sahip olduğu ve yönetici örgütlerdeki insan davranışı faktörü üzerinde yeni bir vurguya yol açtığı konusunda uzlaşırlar (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 23).

bu yaklaşım, onların birer araç olarak görülmesinin mümkün olmadığını öne sürmektedir. Bir başka deyişle, beşeri bir varlık olarak insanlar birbirinden farklı istek, amaç, karakter, inanç vb. kişisel özelliklere sahiptirler. Bu nedenle, örgüt yöneticileri üretim unsurlarını uyumlu bir biçimde kullanırken, emek unsuruna da gereken değeri vererek, çalışanların örf, adet, inanış vb. karakterlerini göz önünde bulundurarak hareket etmek durumundadır. Tersi bir durum, çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin zedelenmesi sonucunu doğurarak, verimlilikte azalma, disiplinin bozulması, geçimsizlik ve işten ayrılmalar gibi sonuçlara neden olacaktır. Bu nedenle, insan ilişkileri yaklaşımı; yöneticilerin, astlarını ve onların birbirleriyle olan ilişkilerini iyi tanıması gerektiğini savunmaktadır” (Bolat ve diğ., 2009: 38).

Görüldüğü gibi “davranışsal, ya da insan ilişkileri okulu, klasikler gibi bütüncü bir kuram sunmaktan çok, klasiklerin eksik yönlerini davranış bilimlerinin verileriyle doldurmağa çalışma yoluna gitmişlerdir. Nasıl, ‘birlik kuvvetten doğar’ atasözüyle aynı konudaki ‘kuvvetli yalnızken daha güçlüdür’ atasözü birbirleriyle çelişkili ise, klasiklerin ileri sürdükleri örgüt ve yönetim ilkelerinin de böyle çelişkilerle dolu olduğunu belirten insan ilişkileri okulu taraftarları bu çelişkileri giderecek önerilerde bulunurlar. Bulgularını topluma yansıtma amacını güden ve bu nedenle Pareto’nun ‘sosyal sistem’ kavramını ilk kez yönetim bilimlerine uygulamaya çalışan Elton Mayo ayrı tutulursa, diğer insan ilişkileri yazarlarının genellemelere gitmekten çok klinik yaklaşımla insanın ve insanın oluşturduğu grup sürecinin sorunları ve sonuçları üzerinde çalıştıkları görülür. Klasiklerin güdüleme ile ilgili görüşlerini gözden geçirerek örgütü oluşturan insanların, birbirlerinden farksız toplumsal etmenler olamayacağını ve bu insanların davranışlarının koşul ve güdülere bağlı olarak değiştirilebileceğini belirten davranışçı okul, çalışanların tutumları, duyguları ve inançlarını incelemiş, amirin astına insanca davranması, bireye saygı ve yönetimin demokratikleşmesi ana temaları olmuştur. Okulun en temel katkısı ise, örgüt içinde kendiliğinden oluşan insan gruplaşmalarını belirten ‘doğal örgüt’ kavramıdır” (Can, 2007: 18).

Örgütte insanı önceleyen ancak bu arada örgütün insan dışındaki unsurlarını yeterince ele almayan neo-klasik yönetim yaklaşımı psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikolojiden alınan aşağıdaki şu varsayımlara dayanmaktadır (Genç, 2007: 107):

Psikolojiden Alınan Varsayımlar: a) İnsanlar farklı şekillerde güdülenir ve harekete geçirilirler; b) İnsanlar her zaman akılcı davranmazlar; c) İnsanlar birbirine bağlıdır. Bu bakımdan, bireysel davranışların genellikle işyerindeki sosyal şartlarla açıklanması gerekir; d) Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek şekilde eğitilebilirler.

Sosyolojiden Alınan Varsayımlar: a) İşyerindeki mevcut sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup ü-yeleri tarafından da etkilenir; b) İşyerindeki klik ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı bir gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikleşmeler, biçimsel örgütü etkiler ve aynı zamanda da biçimsel örgütün etkisi altında kalırlar; c) İşin gerektirmiş olduğu roller, işin bünyesinde var olan kişisel ve sosyal iş görevleri nedeniyle iş tanımlamalarında belirlenenden çok daha karmaşık tır. Bu durum iş analizi yapılırken dikkate alınmaz; d) Örgüt gerçekçi bir şekilde, birbirini karşılıklı olarak etkileyen unsurlardan meydana gelen sosyal bir sistemdir.

Sosyal Psikolojiden Alınan Varsayımlar: a) İnsanlar, kendi amaçlarına örgüt amaçları açısından bakmaya çoğu zaman istekli değildirler. Bu nedenle, insanları etkilemek gerekir; b) Örgütün iletişim kanalları, örgütün akılcı ve ekonomik bir şekilde işleyişini temin eden bilgileri taşıdığı gibi, çalışan kişilerin his ve duygularını da aktarır. c) Kararlara katılma mekanizması, moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler meydana getirir”.

Neo-klasikler yönetim alanını belirleyen aşağıdaki beşeri ve organizasyonel faktörleri göz önüne almışlardır (Parlak, 2013: 77): **Beşeri Faktörler:** a) Astların yetenekleri ve moral durumları; b) Üst ile astlar arasında fikir duygu düşünce, amaç birliği ya da ayrılığı; c) Üstün dikkatini yoğunlaştırma ve akli kavram yeteneğidir. **Organizasyonel Faktörler:** a) Yöneticiye yardımcı organizasyonun (yardımcılar, danışmanlar vb.) kalitesi, sayısı, işbirliği derecesi; b) Haberleşme araç ve yöntemlerinin kalitesi; c) Karar ve sorunlara objektif ve genel standartların uygulanabilme derecesi ve bu standartların belirlenmediği hususu; d) Yüz yüze ilişki imkânlarıdır”.

Neoklasik örgüt kuramcılarının geliştirdikleri örgüt modeli ve yönetim anlayışının (davranışçı ekol, beşeri ilişkiler okulu ya da insanın yönetimi ilkesi) genel özelliklerini aşağıdaki şekilde beş madde halinde şöyle sıralayabiliriz (Öztekin, 1997: 74-75):

1. Klasik örgüt kuramında örgüt türü olarak biçimsel örgüt düşünüldüğü halde, neoklasikçiler, biçimsel örgüt içindeki doğal örgütlenmeleri de göz önüne almışlardır.
2. Klasik görüşte, merkezi yönetim anlayışına uygun örgütlenme ile işleyişe uygun olarak katı bir hiyerarşik yapılanma olmasına karşın, yeni ekol, âdem-î merkezîyet ağırlıklı bir örgütlenme modeli oluşturarak, uzmanlaşmaya dayalı yatay örgütlenme modeli uygulamıştır.
3. Bilimsel yönetim anlayışında; görev ve sorumluluklar kesin çizgilerle belirlenip, özendiriciler ve caydırıcılar maddi anlamda tolerans tanınmadan uygulanırken, yeni anlayışta, günümüzdeki ‘toplam kalite yönetimi’ anlayışına benzer şekilde, sorumluluklar belirli ölçülerde herkese paylaştırılmaktadır.
- 4- Örgütlenme modeli olarak; klasikler dikey ve merkezîyetçi yapıda örgütlenirken, yeni modelde bunun tersi yatay ve adem-î merkezîyet ağırlıklı bir örgütlenme modeli öngörülmektedir.
- 5- Klasik modelde her türlü ast-üst ilişkileri belirli bir hiyerarşik düzen içinde sürdürülürken, neo-klasik modelde, birimler arası, bireylerarası ve örgütler arası ilişkiler ve iletişim sadece dikey olarak değil, hem dikey, hem yatay, hem de çapraz düzeyde sürdürülebilmektedir.

1.2.1.1.3 Modern Yönetim Yaklaşımı

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere “klasik yönetim yaklaşımı, iş, etkinlik ve örgütsel yapıyı teknik bir bakış açısıyla incelemiş, akılcı bir sistem kurmaya çalışmıştır. Neo-klasik yönetim yaklaşımında ise klasik düşünce sisteminde göz ardı edilen insan unsuru ve onun özellikleri, davranışları, güdüleme, yönetime katılma ve iş tatmini gibi kavramlar üzerinde durulmuştur” (Bolat ve dig., 2009: 44).

Bu çerçevede, “klasik kuramla neo klasik kuramın bir sentezi olarak düşünülebilen Modern Yönetim Kuramı, daha çok insan ilişkileri yaklaşımı ile yakınlaşmakta ve diyalog kurmaktadır. Modern kuram, diğer kuramlardan daha kapsamlı ve çok yönlü organizasyonel analize dayanmaktadır. Ayrıca bu kuramın çatısı altında çok sayıda

yönetim yaklaşımı mevcuttur. Bu yaklaşımlar modern kuramın gelişimini ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Modern organizasyon kuramında klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının üzerinde durdukları bir husus üzerinde özellikle durulmaktadır. Bu husus formel bir organizasyonun kuramsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Ayrıca; organizasyonel beklentilerle bireysel beklentiler, rasyonel olma ile rasyonel olmama, disiplin ile özerklik, formel ilişkilerle doğal ilişkiler, yöneten ile yönetilen arasındaki zıtlıklar modern organizasyon kuramının üzerinde durduğu konulardır. Bu zıtlıkların azaltılabileceği, ama ortadan kaldırılamayacağı görüşü savunulmaktadır” (Parlak, 2013: 83).

Modern yönetim yaklaşımı, “örgütü, sosyal bir sistem olarak ele almış ve koymanın anlamlı olmadığı, bunun yerine değişen dünyaya, değişmeyen ilkeler koymanın anlamsızlığı üzerinde durmuş, ilkedan hareket etmek yerine konjonktürden (faydadan) hareket etmenin daha doğru olduğu üzerinde durmuştur. Modern yönetim düşüncesi geliştirdiği Sistem Yaklaşımı ile örgüt çalışmalarının başarılı bir şekilde yönetiminde iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün içinde görülmesi ve değerlendirilmesi gereği üzerinde durmuştur. Sistemi dışarıdan etkileyen faktörler (parametreler) olarak girdiler, süreçler, çıktılar, denetim, sınırlamalar olarak belirlemiştir. Neoklasik yönetim düşüncesi yerini, İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren, Modern yönetim düşüncesine bırakmıştır. Modern yönetim düşüncesi, Sistem Yaklaşımı; Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımından oluşmaktadır. Sistem Yaklaşımı, örgütlerin ilk kez biyolojik bir sistem olarak görülmesinden, ‘Genel Sistem Teorisinden kaynaklanmıştır. Bu teori, iki farklı yönetim yaklaşımından oluşmaktadır. Bunlardan ilki, ‘genel sistem teorisi’nin sosyal bilimlere uygulanmasıyla ortaya çıkan Sistem Teorisi, diğeri Durumsallık Yaklaşımı’dır” (Genç, 2007: 125).

Sistem ve durumsallık yaklaşımları, “çok sayıda bilimin etkileşimiyle gelişmektedir. Örgütleri açık sistemler olarak ele almaktadır. En iyi bir tek yol olduğu düşüncesini reddetmektedir” (Saruhan ve Yıldız, 2009: 168).

Sistem yaklaşımı “örgütleri çeşitli alt sistemlerden oluşan, süreçleri ve amaçları olan bir bütün olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşım ilk kez çevre unsurunu da dikkate almış ve çevreleriyle etkileşim içerisinde bulunan sistemleri açık sistemler olarak tanımlamıştır. Durumsallık yaklaşımına göre örgütler, çevresel faktörlerden etkilenirler

bu nedenle de çevresel koşullara uyum sağlayacak esnek ve organik yapılar olarak gelişmelidirler. Durumsallık yaklaşımı, en iyi örgüt yapısının olamayacağını, en iyinin koşullara ve zamana bağlı olduğunu, en iyi örgüt yapısının çeşitli iç ve dış koşulların etkisi ile şekillendiğini ileri sürmüştür” (Bakan ve Parlak, 2013: 33).

Bu bakımdan, “modern yönetim kuramlarının en önemlisi sistem kuramıdır: Daha önce sistem görüşüne yer verenlerden farklı olarak modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir. a) Analitik ve kavramsal temele dayanması; b) Deneysel (ampirik) oluşu; c) Bütünleştirici niteliği. Durumsallık Yaklaşımı, ‘sistem’ kavramının önemli bir yönünü teşkil etmektedir. Buna göre, modern teori, otorite, liderlik, değişme vb. gibi organizasyonlarda davranış’ konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil, çeşitli durumlara, işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonksiyonu, diğer bir deyişle birçok değişkenin sonucu olarak bakmaktadır” (Genç, 2007:129-133).

1.2.2 Yönetimin Kavramının Tanımı ve Kavramsal Temelleri

Yönetim kavramı inanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Bir sanat veya bilim olarak ayrı ayrı ele alınıp işlenen yönetim kavramı, “sanatların en eskisi olarak nitelendirilmesine karşılık, yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkması nispeten yenidir. Bu yüzden yönetim bilimi ile ilgili kavramlar tam olarak açıklığı kavuşmamış ve yazarlar arasında henüz görüş birliğine varılan ortak bir yönetim tanımına ulaşamamıştır. Aslında ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı için bu gibi terminoloji ve kavram/ karışıklıklarının olağan karşılanması gerekir. Bu durumun doğal sonucu olarak, yönetim konusu ile ilgilenenlerin genellikle kendi gereksinim ve amaçlarına uygun düşecek tanımlar geliştirmeye çabaladıkları gözlenmektedir. Bu durum, yönetim konusunda farklı ama birbirini tamamlayan ve çoğu zaman kısmi bakış açılarını yansıtan birden fazla tanımın ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur” (Budak ve Budak, 2010: 4).

Yönetim, “en popüler kavramlardan biri olduğu kadar, aynı zamanda akademik açıdan da üzerinde çok durulan bir nosyondur. Bugünkü dilimizde ‘yönetim’ olarak bildiğimiz bu sözcük, eski Türkçede ‘idare’ olarak kullanılmıştır. Batı literatüründe yönetimin

karşılığı olarak birden fazla kavram vardır ve bu kavramlar farklı yönetim olguları için kullanılmaktadır. İşletme yönetimi anlamında ‘management’, kamusal yönetim anlamında ise ‘administration’ kavramı yerleşmiştir. Bunların dışında devlet veya hükümet yönetimi denildiğinde ‘government’ tercih edilmekte, genel bir yönetim kavramlaştırması için ‘direction’ sözcüğü kullanılmaktadır” (Parlak, 2013: 1).

Günümüzde “faaliyet/sevk ve idare, örgüt ve idari sistem gibi çeşitli anlamlara gelecek şekilde de kullanılan yönetim kavramı, bir kişinin tek başına yerinden kaldıramayacağı bir kayayı hareket ettirmek için iki veya daha fazla kişinin iş birliği yapması hâlidir” (Eryılmaz, 2013: 3).

Bir yandan, “endüstriyel ve diğer formel örgütlenmelerdeki üretim faaliyetlerinin gözetimi, denetimi ve koordinasyonunu, diğer yandan bu işlevleri yerine getiren kişileri karşılayan bir terim. Bir süreç anlamında yönetim, geleneksel olarak ikiye bölünmüştür; başka bir deyişle, örgütün ana hedeflerinin genel yönetimi ile personel, hukuki sorunlar veya araştırma-geliştirme çalışmaları türünden destek rollerini yürüten personel ya da uzman yönetimi. Anonim şirketlerin ağırlık kazanması, şirketlerin büyümesi ve kamu bürokrasisinin genişlemesi sanayi toplumunda yönetici bir tabakaya duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Yönetim terimi o kadar gevşek bir kullanıma sahiptir ki, bir uça, şirketlerinde bir tür kişisel pay sahibi olan, gerçekte işveren konumundaki yöneticiler ve diğer kıdemli kadro; diğer uça, çeşitli düzeylerde müdürlere ait sorumluluklar emanet edilen ya da bunları yerine getirmeye yönlendirilen mülksüz, maaşlı ve ücretli çalışanlar vardır. Bu ikinci anlamdaki yöneticiler beyaz yakalı işçilerin giderek artan bir oranını oluşturur” (Marshall, 2005: 832).

Yönetim hakkında yukarıda bir kısmına değinildiği üzere, kitaplarda çeşitli tanımlara rastlanır. “Bu tanımlar bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterirler. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Bunlara göre örgüt yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplumbilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirirler. Yönetimle ilgilenenler yalnızca bir disiplinler değildir. Psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun bir biçimde tanımlamaya

çalışmışlardır. Ancak bütün bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreç olduğudur” (Can, 2011: 32).

Kavramsal açıdan, “en öz anlatımla yönetim, insanlar aracılığıyla işleri yaptırmak olarak tanımlanır. Bu tanım biraz daha genişletildiğinde, yönetim terimi, diğer insanlar aracılığıyla işlerin etkin ve verimli bir şekilde yaptırılması sürecini ifade eder” (Bolat ve diğ., 2009: 3).

Yönetim, “başka insanların çalışmaları ile sınırlı kaynaklardan birçoğunun etkili ve eşit olarak elde edilmesi için değişen bir çevrede örgütsel amaçları başarma sürecidir. Bir başka tanıma göre yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümüne denmektedir” (Uygur ve Göral, 2005: 5).

Yönetim “bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Yönetim her şeyden önce belli bir hedefe başkalarıyla birlikte erişme, bir başka deyişle başkalarına iş yaptırmaya faaliyetidir. Yönetim bu özelliği ile amaca erişirken başkalarıyla beraber hareket etmesi amaçlanan hedeflere ancak başkalarının yardım ve işbirliği ile erişebilmelidir. Gerçekten, insan yetenekleri daha gelişmiş olsaydı başkalarının yardım ve işbirliğine ihtiyaç duyulmayacaktı” (Ertürk, 2009: 1).

Genel anlamıyla yönetim, “yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme ve denetleme işlevlerini yerine getirme faaliyetidir” (Genç, 2007: 21).

Diğer bir deyişle, “yönetim, işletmeyi amaçlarına ulaşabilmek için örgütün sahip olduğu sermaye, işgücü, makine, araç-gereç, bina, arsa ve bilgi gibi kaynakların koordinasyonudur” (Özgen ve Yalçın, 2006: 107).

Bu anlamda “bir amaca ulaşmak için başkalarıyla iş birliği yapma, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammaddeleri, malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve bunları uygulatma faaliyetlerinin toplamına yönetim denir” (Çoban, Yerli ve Çeçen, 2010: 8).

Buna göre “yönetim, ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmesini kavramaktadır” (Ertürk, 2009: 1).

Yönetim kavramı, “farklı disiplinlerce farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak yönetimi en genel tanımıyla, ‘örgütsel kaynakları kullanarak, örgütsel amaçları gerçekleştirme etkinliği’ olarak değerlendirebiliriz. Yönetim nedir sorusuna bu güne kadar pek çok cevap verilmiş, her cevap belli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve bu bakış açısına göre tanımlamıştır. Genel geçer bir yönetim tanımı olmamasına rağmen, üzerinde en çok uzlaşmaya varılan yönetim tanımı, ‘başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyeti’ tanımıdır. Yönetim en basit tanımıyla, ‘başkaları’ vasıtasıyla iş görme faaliyetidir. Yönetici bu faaliyeti yerine getiren kişidir. Burada ‘başkaları’ yönetilenler bir başka ifadeyle çalışanlardır veya iş görenlerdir. Bunlar yönetimin insan kaynaklarını oluşturur” (Genç, 2007: 22).

Yönetim; “insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır. Yönetim; insanların oluşturdukları örgütler ve onların kararları ve uygulamaları toplamıdır. Yönetim; her düzeyde insanlar ve insanlık için kişisel çıkarlardan özveride bulunabilme yeteneği ve fedakârlığıdır” (Öztekin, 1997: 17).

Bu tanımlardan hareketle, “örgütsel anlamda yönetimden söz edebilmek için; a) Yöneticiler ve onların iş yaptıracağı diğer insanlar olmalıdır. b) İu insanlar arasında bir işbirliği sağlanmalıdır. c) Bu işbirliği belli bir amaca ya da amaçlara yönelmiş olmalıdır. d) Örgütsel etkinlik ve verimlilik esas alınmalıdır” (Bolat ve dig. 2009: 3).

Bu yaklaşım açısından bakıldığında “yönetim bir sosyal bilim dalıdır. Tarih boyunca toplulukların düzenli bir şekilde hareket etmeleri durumunda daha olumlu ve doyurucu sonuçlar aldıkları noktasından hareket ederek bu düzen ve şekil anlayışını amaçlara yönelik bir biçimde şekillendirme esasına dayanır. İşletme yönetimi ise, sosyal bir bilim dalı olmakla beraber teknik bilimler tarafından geliştirilen birçok yöntemden yararlandığı için, bu yaklaşım bakımından daha değişik bir görünüm verir. Buna göre işletme yönetimi sosyal olayları belli bir konuda (işletmecilik alanında) inceleyen ve bu yaklaşıma göre genel yönetim disiplininin bir dalı olan, ancak kullandığı teknik yöntemler nedeniyle eski yönetim anlayışından çok daha farklı ve karmaşık yönleri bulunan özellikli bir bilim dalıdır” (Ertürk, 2009: 1).

Bu çerçevede yönetim bilimi, “(a) özel-kamusal ayrımı gözetmeyen kuramsal ilkeler ışığında ve ‘evrensel’ bir çerçeve içinde yönetimin genel sorunlarını inceleyip çözmek; (b) toplumsal hayatın ekonomi, eğitim, savunma ve bilim gibi değişik kesimlerini bu kesimlerin öz yöntemlerinden yararlanılmasını gerekli ve zorunlu kılan ‘disiplinlerarası’ bir yaklaşımla ele almak durumundadır” (Fişek, 2005: 31).

Neticede “yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşımakta olup; bu boyutlar, kavramın farklı şekillerde algılanıp tanımlanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle yönetim denildiği zaman, bir süreç, bir meslek, bir kişi, grup ya da kademe, bir bilim dalı veya sanat anlaşılabilir. Bu açılardan yönetim aşağıdaki şekilde bir süreç, meslek, bilim dalı, sanat ve grup olarak ayrı ayrı değerlendirilebilir” (Bolat ve dig., 2009: 3):

Yönetim bir süreçtir: Yönetim işi, birbiri ile ilişkili işlevlerin –planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim- oluşturduğu bir süreçtir. Bu işlevler ardışık bir sıralar ve her biri, bütün işlevlerin birleştiği büyük resmin içinde birleştirici rol oynayan dinamik bir özelliğe sahiptir.

Yönetim bir grubu/kademeyi anlatır: Bu yönüyle yönetim, örneğin bir fabrikada genel müdür, pazarlama müdürü ve ustabaşı gibi yönetenler ile usta, muhasebe elemanı gibi yönetilenlerden oluşan grup üyelerinden ve üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetim gibi yönetim kademelerinden oluşur.

Yönetim bir bilim dalıdır: Yönetim bilimi gerçeğin tanınması bilimidir. Bu kapsamda, yönetim olgusunun nasıl işlediği, karşılaştığı belli başlı sorunlarının neler olduğu ve niçin bu sorunlarla karşılaşıldığı sorularına yanıt aranır.

Yönetim bir sanattır: Yönetim sanatı, yönetsel bilgi ve becerilerin sistemli bir şekilde uygulanması ile ilgilidir. Bu kapsamda, somut örgütsel amaçları başarmak, sonuçları etkilemek, farklılıklar yaratmak, yönetimin sanatsal yönünü oluşturur.

Yönetim bir meslektir: Yönetim süreci hakkındaki çok geniş ve sistemli bilgi topluluğunun oluşması, işletme yönetimi ile ilgili okulların ve örgütlerin kurulup gelişmesi, sayıları gittikçe artan yönetim danışmanları, yönetsel davranışta ahlâkî unsurlara verilen önemin artması vb., yönetimin bir meslek olarak geliştiğini gösteren en kuvvetli kanıtlardır.

1.2.3 Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim kavramı, “yerine göre, hem devletin örgütleyici eylemlerini (amaç), hem de bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanılır. ‘Amaç’ açısından soruna yaklaştığımızda, yönetimin, toplumsal hayatın değişik kesimlerinin işleyişini düzenleyen ve bu kesimlerdeki yönetsel kuruluşların belirleyici özelliklerinde somutlaşan bir eylemler dizisi, eş-amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün en kısa ve kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelen ve PÖPAYED (P. Planlama, Ö. Örgütlenme, PA Personel Alma, Y. Yönlendirme, E. Eşgüdüm ve D. Denetleme) öğelerinden oluşan bir karmaşa olarak belirlediğini görürüz” (Fişek, 2005: 31).

Bu bağlamda, “temel yönetim işlevleri, hangi kademede olursa olsun tüm yöneticiler tarafından uygulanır. Burada tek farklılık, her bir işleve ayrılan zamanın ve verilen önem derecesinin, yöneticiden yöneticiye ya da kademededen kademeye değişebilmesidir” (Bolat ve dig., 2009: 5).

Neticede, “yukarıdaki tanımda da görüldüğü üzere, teoride teorisyenler, uygulamada yöneticiler, örgütten örgüte az çok değişiklikler söz konusu olsa bile, çok kez şu dört görevi yönetim süreci içinde yerine getirirler: Planlama; örgütleme; yöneltme, denetim. Burada bu temel işlevlerin ne anlama geldikleri aşağıda kısaca açıklanmıştır” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 4)

1.2.3.1 Planlama

Plânlama, “olayların önceden tahminini ve bu tahmine dayanarak bir faaliyet programının oluşturulmasını kapsamaktadır. Tahminler, organizasyon gereksinimleri göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca uzak geleceği kapsamalıdır. Her ne kadar on yıllık plânlara tavsiye edilse de beş yılda bir tekrar gözden geçirilmelidir” (Hodgetts, 1999: 46).

Plânlama, “örgütsel amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak yolların belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte, örgütün gelecekte nereye ulaşmak isteği, buraya ulaştıracak

yolların neler olduğu, bunun hangi kaynaklarla, ne şekilde, kimler tarafından, ne zaman ve hangi maliyetle gerçekleştirilebileceği belirlenir. Plânlama yönetimin ilk ve temel sürecidir. Plânlama sürecinin sonucunda ortaya çıkan plânlara, örgütü amaçlarına ulaştıracak bir kılavuz ya da yol haritası, olarak ifade edilebilir. Plânsız bir örgüt, dümensiz ve pusulasız bir gemi gibi rast gele çalışacaktır” (Bolat ve dig., 2009: 5).

Planlar “kısa ve uzun süreli amaçlara bağlı olarak yapılabilir. Süresi ne olursa olsun, bir örgütün planları, amaçların ne ölçüde gerçekleştirilebileceğini kestirmek için bir temel oluştururlar” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 4).

“Fayol’un yönetimin fonksiyonları (elements) şeklinde nitelendirdiği faktörlerden birincisi ‘tahmin’ (öngörü, plânlama, prevoyance) dir. Bu fonksiyona günümüzde plânlama fonksiyonu adı verilmektedir. Fayol, yönetimin esas itibarıyla ‘ileriye görmek ve ileriye bakmak’ anlamında olduğu, bunun için ileriye tahmin (prevoyance) faktörünün büyük bir önem taşıdığını ifade etmektedir. Fayol, herhangi bir çalışma plânının; 1) Malzeme, alet bina, personel v.b. kaynaklara, 2) Yapılan işin özelliğine, 3) Örgütün ortaya çıkacağı önceden belirlenmesi mümkün olmayan eğilimlerine dayandığını ifade etmiştir. Diğer yandan Fayol, plânlama sürecinde çeşitli bölüm ve kademelerin plânların hazırlanmasına katılmaları zorunluluğuna değinmiştir. Katılmanın yararını da iki noktada toplamıştır. Plânlamaya katılma, (a) hiçbir kaynağın ihmal edilmemesini ve (b) plânlamaya karşı yönetsel ilginin artmasını temin eder. Fayol’a göre, alt kademelerde plânlamaya önem verilmesi, plânların uygulayıcılarının alt kademeler olması bakımından zorunludur. Plânlama faaliyetlerinin yeterli olması için Fayol, plânlar arasında birlik; plânların devamlılığı, plânların esnekliği ve plânların doğruluğu, şartlarının yerine getirilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir” (Ertürk, 2009: 11-12).

Planlama, örgütsel yapıda bir çok yararı ve zararları olan bir süreçtir. Planlamanın yararlarının ve zararlarının bilinmesi, yapılan planların daha işlevsel, uygulanabilir ve mümkün olduğu kadar yarara dönük olmasına sebep olur. Aşağıdaki tabloda, bu yararlar ve zararlar özet olarak ele alınmış ve anlatılmıştır:

Tablo 2: Planlamanın Yararları ve Zararları	
PLANLAMANIN YARARLARI	PLANLAMANIN ZARARLAR
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plansız çalışma sonucu ortaya çıkan stres ve karmaşa ortadan kalkar; ➤ Yöneticinin dikkatinin amaçlar üzerinde odaklanmasını sağlar; ➤ İşgörenlerin dikkatinin ulaştırılması istenen amaçlar üzerinde toplanmasına yardımcı olur; ➤ Örgütlere esneklik kazandırır; başka bir deyişle değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırır; ➤ Örgütün değişik birimlerinde harcanan çabaların eşgüdümünü sağlar ➤ Yöneticilere uzun vadeli düşünme alışkanlığı kazandırır; ➤ Örgütlerde yürütülen faaliyetlerin amaçlara uygun olarak yerine getirilip getirilmediğini denetlemeye olanak verir. Başka bir deyişle, denetimde kullanılacak standartları ortaya koyar; ➤ Örgütün iç ve dış çevresindeki olası fırsatların ve bunlardan yararlanma olanaklarının belirlenmesini sağlar; ➤ Karşılaşılabilecek sorunların öngörülmesi ve bunlardan kaçınılmasına olanak verir; ➤ Tekrarları ve getireceği zaman kayıplarını ortadan kaldırır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Biçimsel anlamda planlama süreci önemli ölçüde zaman, para ve enerji harcamayı gerektirir, bu nedenle bu süreç belli bir büyüklüğün altındaki örgütler için ekonomik olmayabilir; ➤ Planlama kapsamında ortaya konan sonuçlara ulaşılmadığında, zaman, emek ve sermaye açısından bir kayıp ortaya çıkabilir; ➤ Planlama çalışmaları ile birlikte yeni çalışma düzeni ve yöntemleri geliştirildiğinden, önceki düzene ve yöntemlere alışan iş görenlerde, sonradan ortaya çıkan bu değişiklik ve gelişmelere karşı bir direnç ortaya çıkabilir; ➤ Planlama gelecekle ilgili bir faaliyet olup, tahminlere dayandığı için bazen amaçların gerçekleşmemesi gibi bir durum ortaya çıkabilir; ➤ Planlamanın geleceğe yönelik bir faaliyet olması nedeniyle, güncel gelişmelerin dikkatten kaçması gibi riskli bir durum söz konusu olabilir; ➤ Planlama faaliyetlerinde yöneticilerin sabit ve değişmeyen bir düşünceye sahip olmaları ve belirli kalıplar içerisinde hareket etmeleri, planların esneklik özelliğini ortadan kaldıracaktır.
Ksynak: Bolat ve dig., 2009: 90-91	

Planlama yönetim sürecinin ilk aşaması olmakla birlikte, diğer süreçler kadar önemlidir. Hatta planlama olmadan yapılan bir yönetim süreci, sonucu nereye gittiği belli olmayan bir yolculuk gibidir. O bakımdan yönetim sürecinde planlama oldukça önemli bir süreçtir.

1.2.3.2 Örgütlenme

Örgütlenme, “tayin edilen görevlerin başarılması için personel, materyaller ve faaliyetlerin yapılandırmasını gerektirir. Bu, tüm şirketin kaynaklarının etkin koordinasyonunu zorunlu kılmaktadır” (Hodgetts, 1999: 46).

Bu çerçevede “plânlama faaliyetinin gerçekleştirilmesinden sonra sıra bu plânların hayata geçirilmesinde görev yapacak kadroların oluşturulmasına gelir; bu da örgütlenme ile sağlanır” (Bolat ve dig., 2009: 5).

Düzenlenen planların uygulanabilmesi için “yönetim, ne çeşit bir yapı gerektiğini saptamak zorundadır. Örgütün gerçekleştireceği amaçlara göre, örgütlenme, çeşitli biçimlerde ortaya çıkacaktır. İyi bir örgütlenme, planların başarılı bir biçimde uygulanabilmesini sağlar” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 4).

“Fayol’a göre örgütlenme, faaliyet ve ilişkilerin düzenlenmesi ve personelin tedarik, değerlendirme ve eğitimine ilişkin konuları kapsar. Görüldüğü gibi Fayol örgütlenme faaliyetleri içine, personel tedariki, değerlendirme ve eğitimini de dâhil etmektedir. Sonraları bu faaliyetler ayrı bir yönetim fonksiyonunu oluşturmuştur. Fayol örgütlemeyi işletmenin fonksiyon görebilmesi için faydalı olan her şeyi yapmak şeklinde bir faaliyet olarak nitelendirmiş, ‘yönetimin görevinin’, maddi ve beşerî örgütün, işletmenin amaç, kaynak ve ihtiyaçları ile uyum halinde olmasını temin etmek olduğunu ifade etmiştir. Fayol’a göre örgüt yapısı, işletmenin amacı doğrultusunda, bir yön birliğini oluşturur. Yine Fayol’a göre iyi bir örgüt yapısı, görevleri açık ve seçik bir şekilde belirler; inisiyatif ve sorumluluk yüklemeyi teşvik eder; çalışmalarını ahenkleştirir, gayretleri koordine eder; kırtasiyeciliğe yer vermeden deneti mi gerçekleştirir. Örgüt, fonksiyonel büyüme sonucu bir piramit şeklini alır. Fonksiyonel büyüme, iş hacminin artması ile fonksiyonlara daha çok sayıda personel ilâve edilmesi biçiminde kendini gösterir. Fonksiyonel büyüme, yatay yönlüdür. Kademeleşme yoluyla büyüme ise dikey yöndeki büyümeyi ifade eder. Fayol’a göre örgütlemeye ilişkin yönetim görevleri şunlardır: 1) İş programlarının hazırlanması ve takibi, 2) Sosyal örgüt ile maddi teknik örgütün kuruluşun amaçları ve gereksinmelerine uygun olmasını temin etmek, 3) İş ve çabaları ahenkleştirmek, 4) Açık ve kesin kararlar alınmasını temin etmek, 5) Her işin başına ehliyetli kişileri getirmek, 6) Yetkileri açık olarak belirlemek, 7) Girişim fikrini ve

sorumluluk duygusunu teşvik etmek, 8) işin karşılığını hakkaniyet ölçüleri içinde vermek, 9) Disiplin sağlamak, 10) Özel çıkarların grup çıkarlarına bağlı kalmasını sağlamak, 11) Kumanda birliği ne özen göstermek” (Ertürk, 2009: 11-12).

1.2.3.3 Yönelme/Yönetme

Yürütme, “liderlik sanatı ile organizasyonun belirlenen amacını birlikte harekete geçiren bir süreçtir. Fayol’un bu fonksiyonun etkin olarak icra edilmesi için yaptığı önerilerden bazıları; iyi bir örnek ortaya koymak, organizasyonun periyodik incelemesini yapmak, yeterli olmayan çalışanları elemek, detaylarda boğulmamaktır” (Hodgetts, 1999: 46).

“Yönetimin saptanan örgüt amaçları ve planlar doğrultusunda örgütü ve örgüt üyelerini yöneltmesi gerekir. Yönelme görevi bir örgütün insan ögesi ile ilgilidir. Bu bakımdan örgüt üyelerinin iyi bir önderlik ve iletişim kalıbı altında, örgüt amaçları doğrultusunda güdülenmeleri ve bu iş için özendirilmeleri gerekecektir” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 4).

Bunun yanı sıra, “yönelme, örgüt çalışanlarına görevlerini yerine getirebilmeleri için sözlü ve yazılı talimatların verilmesini ifade etmektedir. Bu işlevde, yönetimin, tüm örgüt çalışanlarından örgütün çıkarlarına en yüksek yarar ve hizmet sağlamaları için çaba sarf etmeleri amaçlanmaktadır” (Bolat ve diğ., 2009: 32)

“Fayol, yönelme fonksiyonunun yöneticilerin kendi kısmını oluşturan personelin tümünden, işletmenin çıkarına en yüksek fayda ve hizmet sağlamalarını ifade ettiğini belirtmiştir. Kumanda fonksiyonunun, kısmen bazı kişisel özelliklere, kısmen de genel yönetim bilgisine dayandığını belirtmiştir. Fayol, kumanda fonksiyonunu basitleştirmek amacıyla şu kuralları belirlemiştir. Kumanda kademesinde bulunan bir yönetici; a) Astlarını tanımalı, onlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır, b) İşletmeyi personele karşı bağlayan anlaşmaları bilmelidir, c) Personele tutum ve davranışlarıyla örnek olmalıdır, d) Astlarını düzenli bir şekilde denetlemelidir. Yardımcıları ile toplantılar düzenlemelidir, e) İşin ayrıntısıyla ilgilenilmelidir, f) Personelde çalışma, girişim ve bağlılık fikrinin hâkim olmasına çaba sarf etmelidir, g) Ehliyetsiz personeli işten uzaklaştırmakta tereddüt etmemelidir” (Ertürk, 2009: 11-13).

1.2.3.4 Koordinasyon

Organizasyon (koordinasyon), daha önceden planlanan, örgütlenen ve yönetilen sürecin, yönetimin amacı doğrultusunda tüm birimlerin, bileşenlerin ve çalışanların uyum içinde hareket etmesidir. Diğer bir tanımla organizasyon, ortak amacı gerçekleştirmek için çalışanların, imkânların ve yönetim bileşenlerinin eşgüdüm içeride organize edilmesidir.

Hanry Fayol (2008: 111), yönetim sürecinde, koordinasyon fonksiyonunu “faaliyetlerinde uzmanlaşmış hizmetler arasında yakın irtibat kurmak, benzer genel hedeflere sahip olmaktır. Koordine etmek/Eşgüdüm; bir bütün içerisinde uyum ve dengeyi bir araya getirmektir. Şeyler ve eylemler için doğru orantıları vermektir. Birbiriyle ilgili olmayan çabaları birleştirmek, araçları uyumlu hale getirmek, onları homojenleştirmektir” şeklinde anlatmıştır.

Koordinasyon farklı kurumlarda, değişik şekillerde olabilir. Koordinasyon türleri farklı olabilmektedir (Aydın, 2001 ve Tortop, İspir 1993): *Birincisi*, yöneticilerin yetki ve otoritesini kullanarak uyguladığı ast-üst hiyerarşisine dayanan koordinasyondur. *İkincisi*, iknaya dayanan ve çalışanların rızasıyla işleyen inandırıcı koordinasyondur. *Üçüncüsü*, yatay veya dikey yetki, sorumluluğa sahip kişi ve birimler arasında işleyen yatay-dikey koordinasyondur. *Dördüncüsü*, çok üyeli yönetimlerde, sorumluluğun çoğunlukla paylaşıldığı ve birim yöneticilerinin bir araya gelerek oluşturduğu komiteler yoluyla koordinasyondur. *Beşincisi*, kurumun kendi iç birimleri arasında ve dışarıyla gerçekleştirdiği iç-dış koordinasyondur. Altıncısı ise işleyiş sırasında gerçekleştirilen yapıyla-görevle ilgili koordinasyondur.

1.2.3.5 Denetim

Kontrol, “her şeyin kabul edilmiş plânla uygunluk içinde yapıldığını görmeyi gerektirir. Bu fonksiyon faaliyetlerin her parçasına- çalışan, materyal ve faaliyetlere uygulanmalıdır” (Hodgetts, 1999: 46).

“Denetim işlevi ve süreci, örgütte yerine getirilen tüm faaliyetlerin plana, verilen emirlere (yönetmeye) ve kabul edilen ilkelere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelenmesine yöneliktir” (Bolat, 2009: 32).

Nitekim “yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir dizi başarı ölçütleri koyar. Örgütün beklenen baş an ölçütlerine ne ölçüde ulaştığını saptamak için, bu ölçütlerle yapılan işlerin bir karşılaştırması yapılacaktır. Bunun yapılması yöneticinin denetim görevini oluşturur. Denetim sonucunda gerekli düzeltmeler yapılır. Bu düzeltmeler planların değiştirilmesi sonucunu da doğurabilirler” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 4).

“Fayol kontrol fonksiyonunu, bir işletmede ‘her şeyin yapılan programa, verilen emirlere, kabul edilen ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini belirlemek’ şeklinde tanımlamış; kontrolün amacını, meydana gelen hata ve yanlışları belirleyip düzeltmek, tekrarını önlemek biçiminde ifade etmiştir. Ayrıca Fayol, kontrolün, maddî ve beşerî faktörlere, diğer bir ifadeyle her şeye uygulanacağını belirtmiş; yönetsel açıdan, bir program hazırlanıp hazırlanmadığının; sosyal yapının ahenkli olup olmadığını; kumanda faaliyetlerinin ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini; koordinasyon toplantılarının yapılıp yapılmadığının belirlenmesi ve bilinmesi zorunluluğuna işaret eder” (Ertürk, 2009: 11-13).

1.3 PERSONEL, KAMU GÖREVLİSİ, YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI

Yönetici ve liderlik konularına geçmeden önce, personel kavramı ile kamu görevlisi kavramlarına açıklık getirmek faydalı olabilir. Bu kapsamda, personel, “bir hizmet veya kuruluşun görevlileri, bir iş yerinde çalışanların tümüdür. Burada öne çıkan temel öge insanlarla kurulan istihdam ilişkisidir. Bir başka anlatımla bir işi yapmak üzere işletmede istihdam edilen herkes personel kavramı içine dâhil olmaktadır. Personel Türkçe’de ‘işçi’, ‘memur’, ‘görevli’ gibi çeşitli terimlerle ifade edilen ‘çalışanları’ tüm olarak içine alan, geniş kapsamlı bir terimdir” (Tunç, 2016: 66).

Kamu personeli ise, “kamu sektöründe kamu hukuku ve özel hukuka tabi olarak çalışan (yönetici olsun veya olmasın) bütün personeli kapsar. Bu anlamda kamu görevlisi kavramı için kamu personeli tabiri de kullanılabilir. İdare hukuku açısından ise kamu görevlisi kavramı sözü edilen bu tanıma çok fazla uymaz. İdare hukukunda kamu görevlisi, kamu tüzel kişilerinde mesleki bir sıfatla ücretli bir iş yapan ve kamu hukuku

rejimine tabi olan personeli kapsar. Bu tanımda geçen, mesleki sıfatla iş yapma kavramının altını çizmek gerekir. Çünkü bu tanıma göre, yaptıkları işi bir ‘mesleki sıfatla’ yapmayan kişiler, dar anlamda kamu görevlisi kavramına dahil değildir. Örneğin Cumhurbaşkanı, bakan ve bakanlar, milletvekilleri, belediye başkanları, belediye meclis üyeleri, il genel meclisi üyeleri, muhtarlar köy ihtiyar meclisi üyeleri dar anlamda kamu görevlisi kavramına dahil değildir. Çünkü bunlar, yürüttükleri görevi, mesleki bir sıfatla değil, seçilmiş veya atanmış vatandaş sıfatıyla yaparlar” (Gözler ve Kaplan, 2017: 262).

Çalışan ve daha da önemlisi yönetim kavramşları söz konusu olduğunda akıllara gelen öncelikli hususlardan biri yöneticiliktir. Genel olarak tanımlandığında “yönetici (executive, manager), “bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst, şeklinde tanımlanmıştır” (Bozkurt-Ergun, 1998: 265’den akt. Bulut ve Bakan, 2005: 65).

Başka bir tanıma göre yönetici, “grup halinde bir araya gelen ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir” (Erdoğan, 2006: 106).

Yönetici, belirlenmiş bir görev için, atama yoluyla bir kurum ve kuruluşun veya organizasyonun başına getirilen, biri maddi biride beşeri araçlar olmak üzere esas itibarıyla iki kaynağı harekete geçirerek örgütün amaçlarını yerine getirir (Tunç, 2016: 66).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, yönetici ve lider kavramları arasında yakın bir ilişki vardır. Bu nedenle yönetici kavramının söz konusu olduğu durumlarda, lider kavramı akıllara gelerek çok kere birbirinin yerine geçecek şekilde kullanılır. Oysa yönetici ve lider kavramları birbirinden oldukça farklı kavramlardır.

Liderlik farklı kaynaklarda, değişikli şekillerde tanımlansa da genel bir ifadeyle; “belli bir grubun üyelerini belirlenen amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme, bireyleri kendi istediği tarzda etkileyebilme, yönlendirebilme, amaçların gerçekleşmesi için üyelerle etkileşime girme, yeteneklerinin ve bilgisinin toplamı şeklinde ifade edilebilir” (Yılmaz, 2014: 3).

“Liderliğin temeli, güven uyandırmaktır. Kişisel otorite, ileriye görüş, çeşitli karakter özellikleri, kesinlik, cesaret, doğruluk, zekâ gibi kişisel vasıflar liderliğin varlığını sağlar. Ancak liderlerin kişilikleri birbirinin aynı değildir. Bu nedenle liderler ne kendilerini izleyenlerden tam farklıdırlar ne de liderlik vasıfları aynıdır. Fakat liderlik açılım gerektirir. Bir liderin başarısı, kendi grubunun görüş açısı bakımından, üyelerin bireysel amaçlarına veya ihtiyaçlarını sağlamak için grubu peşinde sürüklemeye yeteneğine bağlıdır” (Sarıgözü, Uğur ve Uğur, 2014: 125).

Bununla birlikte, liderler, organizasyonda stratejik planlama kültürünün oluşmasında ve örgütün beşeri, mali ve fiziki kaynaklarının doğru zaman ve koşullar altında harekete geçirilmesinde, kritik bir rol oynamaktadır (Boğazlayan ve Akçakaya, 2016: 105).

Lider, “diğer insanlarla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Hiç kimse tek başına ve kendi kendine lider olamaz. Lider olan kişi bir sosyal grubun bir parçasıdır. Toplum ve grup içerisinde bazı kişiler daha baskın olabilir. Önemli konularda bu kişilerin etkinliği devam ederse, muhtemelen bunlardan biri lider olur. Ancak kişiyi lider yapan durumun gerekçeleri değişirse, lider de değişebilir. Her zaman en etkin kişi de lider olamaz. Diğer bir söylemle lideri durum da tayin edebilir” (Közleme, 2013: 241).

Bir liderde bulunması gereken birtakım özellikler şöyle ifade edilebilir (Sertoğlu, 2010: 57’den akt. Uğur ve Uğur, 2014: 125): Bir bakışta durumu kavrama yeteneği, sağduyu, bir bakışta durumu kavrama yeteneği, hızlı ve doğru muhakeme yeteneği, bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi, duruma uyum kabiliyeti, görevde titizlik, beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi, fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi, aklarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi, manevi ve maddi cesaret, sade tavır, risk yükleme kapasitesi, bedeni dayanıklılık, güçlü mantık, yenilikleri uygulama yeteneği, fırsat kararları verme yeteneği, değişime ayak uydurma becerisi, çalışkanlık, sezgi gücü, araştırmacılık ve düşünceleri pratiğe geçirme becerisi, hem kendini hem de aklarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği, soğukkanlılık, geniş ve mantıklı hayal gücü, adalet dağıtma yeteneği, maceracı eğilim ve yaratıcılıktır.

Bu özellikler bütün liderlerde aynı anda bulunamayacağı gibi farklı ve çeşitli lider türlerinden de söz edilebilir. Bunlar (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1987: 119’dan akt. Özamanlı, 2005: 138), a) özgürlüğü üretimden daha değerli gören *liberal liderler*; b)

İnsanı üretimden daha değerli gören *hümanist liderler*; c) otoriter bir anlayışla üretimi ve insanı eşit derece önemseyen *tatlı-sert liderler*; d) insana ve işe en üst düzeyde önem veren *demokratik liderler*, bunlardan bazılarıdır.

Bununla birlikte, literatüre bakıldığında, liberal liderler, hümanist liderler, hümanist liderler, demokratik liderler, tatlı-sert liderler gibi liderlik türlerine rastlanmakla birlikte, “bunlara ek olarak “dönüşümcü ve paylaşımcı liderlik karşımıza çıkmaktadır. Bunlara ek olarak liderleri faaliyet alanlarına göre siyasi lider, dini lider, sanatsal lider, yönetici lider vb gibi ayırırken bunlara ek olarak diktatör liderlik, Katılımcı liderlik, doğal liderlik, hümanist (babacan) liderlik, destekleyici liderlik, vizyoner liderlik, koçluk tarzı liderlik, ilişkisel liderlik, hız belirleyici liderlik, mentorluk tarzı liderlik, kolaylaştırıcı liderlik tarzı, mümkün kılıcı liderlik tarzı gibi de ayırım yapanlar bulunmaktadır”. (Kaleli ve Aslan’dan akt. Öztürk, 2017: 646).

1.3.1 Yönetici ve Personel İlişkileri

Yönetici ve çalışan ilişkileri kurumsal verimliliği etkileyen en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Bu anlamda yönetici ve çalışanlar arasındaki güven, itibar, örgütsel değerlere bağlılık, etkileşim, tam katılım, saygı ve iletişim gibi hususlar yönetici çalışan arasındaki tutum ve davranışların bazılarıdır (Eichorn, 2004: 168-170’den akt. Demirel, 2009: 142-144):

a) Güven: Bir Çin atasözünde belirtildiği gibi ‘kuşkulandığın kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma’. Bu atasözü çalışan ve yönetici arasındaki güven veya güvensizlik anlayışını ortaya koymaktadır.

b) İtibar: İtibar, güven ile genelleşmiş ve güven sonucu oluşan bir tutumdur. Örgüt içinde itibarı düşük çalışan ve yöneticilerle olan ilişkiler de oldukça zayıftır.

c) Örgütsel Değerlere Bağlılık: Örgütsel bağlılık, çalışan ve yöneticilerin örgütün değerlerine sadık kalma eylemidir. Bu durumda, bireyler hem kendi prensip ve değerlerine hem de örgün prensip ve değerlerine uyum sağlamış olacaklardır.

d) Etkileşim: İki bireyin çıktıkları olan tepkilerinin birbirini yanıtlamasıdır. Etkileşimin niteliğini, etkileşimin türü, zamanı, sıklığı, benzerliği, tamamlayıcılık özelliği, benimsenme düzeyleri gibi koşullar belirlemektedir.

e) Tam Katılım: Çalışanların yönetim sürecine katılımının sağlanması, çalışan-yönetici ilişkilerinin daha profesyonel olmasına katkıda bulunacaktır.

f) Saygı: Saygı düzeyinin yetersizliği örgütsel tatmin üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.

g) İletişim: İletişimin örgüt içi değer ve inançların paylaşılmasında, iş politika ve stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında, yönetimin karar alma süreçleri üzerinde etkisi vardır. Etkili iletişim sayesinde çalışanlar/yöneticiler arasındaki bağlılık veya sorumluluk daha da güçlenmektedir.

1.3.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Tablo 3: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar		
Değişken	YÖNETİCİ	LİDER
Statükoyla İlişki	Statükoya uyum sağlar ve devam ettirir	Statükoya karşıdır ve değiştirmeye alışır
Amaç	Statükodan ok farklı değildir	Statükodan oldukça farklı idealize edilmiş vizyon
Sevilirliği	Paylaşmış bakış açısı onu sevinebilir yapar	Paylaşmış vizyon onu, kendisiyle özdeşleşmeye ve taklide değer kahraman yapar
Uzmanlık	Mevcut düzen içerisinde amalara ulaşmada mevcut araları kullanma	Mevcut düzeni aşan geleneksel olmayan araları kullanmada uzman
Davranış	Mevcut normlara uyar, gelenekseldir	Geleneksel değil veya yeni normlar belirleyici
Çevreye karşı duyarlılık	Statükoyu devam ettirmede az gerek duyulur	Statükoyu değiştirmek için fazlaca gerek duyulur
İfade etme	Amaları ifade ve liderlikte motivasyon eksikliği	Vizyonu ifade etme ve güdüleme arzusu
Gücün kaynağı	Pozisyon gücü	Kişi gücü (uzmanlık, saygı, vgy dayalı)
Lider-izleyen ilişkisi	Uyum arayıcı ve yönlendirici Görüşlerini paylaşmaları için emreder	Girişimci ve örnektir. Savunulan radikal değişiklikleri paylaştırarak insanları dönüştürür
Kaynak: Çırpan, butunselliderlik.com, Erişim Tarihi: 21.08.2019		

Yöneticilik ile liderlik arasında birçok fark vardır. Bunların bazıları için şunlar söylenebilir (Öztekin, 1996: 186): a) Liderler ile yöneticilerin eğilimleri, misyonları,

görüş ve düşünceleri, davranışları, örgütsel çevreleri ve elde ettikleri sonuçlar birbirinden farklıdır. Her şeyden önce lider toplumun içinden çıkar, toplum seçer, yönetici tepeden atanır. b) Liderlik, diğer insanları belirlenmiş amaçlara ulaşmaya, isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Yöneticilik ise, önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için hiyerarşik otoritesini, diğer bir deyişle yetkisini kullanarak yerine getirebilir. c) Liderler, sosyallik, inisiyatif, güven, popülerite, değerler, iletişim tarzları, ikna gücü, bağımsızlık gibi özelliklere sahipken, yöneticiler sıradan kişiler olabilir. f) Liderlerin belli bir karizmaları vardır. Kişiler arası iletişimlerinde bu özelliklerini kullanırlar. Yöneticilerde karizma aranmaz. g) Liderler iş heyecanını her zaman içlerinde duyarlar ama yöneticiler bunu bir görev duygusuyla yaparlar. h) Liderler yöneticilere göre daha çok değişime müsaittirler. ı) Liderler vizyon sahibi kişilerken yöneticiler uygulamaya yönelik kişilerdir.

Bunun yanı sıra “lider çalışanların ya da takipçilerinin hareketlerine yön verebilen, onları yönlendirebilen ve hareketlerini etkileyebilen yetenek veya güce sahip kişi iken ve yöneticilerden farklı olarak bazı kişisel, davranışsal ve durumsal yeti ve yeteneklere sahip olmaktadır. Yönetici ise insanları belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme faaliyetini yapan, nihayetinde kendisine verilen iş veya eylemi olduğu gibi, her defasında aynı olarak yaptıran kişidir. Lider başkalarına yön verirken fiziksel özellikleri, sosyal ve duygusal zekâyı, esneklik ve yumuşak geçişi, baktığında görebilmeyi, işleri benimseterek yaptırabilmeyi sağlayan kişi durumundadır. Bu itibarla son dönem görülmüş ve benimsenmiştir ki yöneticilerin başarı ve etkinlikleri için lider olmaları ya da liderlik vasıflarına sahip olmaları ve tabi ki bunları uygulayabilmeleri gerekmektedir” (Öztürk, 2017: 654).

1.4 KAMU YÖNETİMİ

Kamu yönetimi “bir bilim dalı olarak diğer sosyal bilimlerle karşılaştırıldığında oldukça genç sayılabilecek bir disiplindir. Eski Yunan döneminden beri var olduğu bilinen ve uzun bir geçmişe sahip olan siyaset bilimi içinden çıkarak ayrı bir bilim dalı olduğu düşünülen kamu yönetimi, son birkaç yüzyılım yaşadığı modernleşme süreciyle ortaya çıkan bir bilim dalıdır. 19. Yüzyıl son çeyreğinde başlayan süreçte gelinen yönetimin siyaset biliminden ayrı bir alan olarak incelenmeye başlamasıyla özellikle Fransa, Almanya, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde kamu yönetiminin ayrı bir sosyal bilim alanı olduğu kabul görmeye başlamıştır. Türkiye’de ise kamu yönetiminin ayrı bir inceleme alanı olarak ortaya çıkmaya başladığı yıllar 1960’lardan sonraki yıllara rastlamaktadır” (Çelik, 2012: 15).

Bu bölümde kamu yönetiminin tarihsel gelişimi, Türkiye’de kamu yönetiminin ortaya çıkışı, geleneksel ve modern kamu yönetimi anlayışları, kamu yönetimi ile özel sektör ilişkisi ve farkları gibi konular anlatıldıktan sonra, kamu yönetiminin işleyiş formülasyonu olan bürokrasi konusu anlatılacaktır. Bu bölümdeki başlıca amaç; kamu yönetiminin gelişim seyrini ve bu seyri hazırlayan hususları ortaya koyarak kamu yönetimi disiplini hakkında genel bir perspektif çizmektir. Bunu yaparken; bu anlatım seyri bir giriş gelişme ve sonuç ekseninde anlatılmaya çalışılacaktır.

1.4.1 Kamu Yönetiminin Tanımı

Toplumlar, “hacim ve ilişkilerdeki yoğunluk bakımından genişledikçe devletler de yapı ve işlevleri itibariyle büyümekte kurumlar uzmanlaşmakta ve farklılaşmaktadır. Buna bağlı olarak yönetim faaliyetlerini yürüten kamu kurumları da yapısal görünüm ve işleyiş bakımından daha karmaşık ve teknik hâle gelmektedir. Kamu yönetimi ile ilgili faaliyetlerin çoğalması, karmaşık ve teknik bir nitelik göstermesi, bu kavramın çeşitli tanımlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu tanımlar geniş bir olgu olan kamu yönetiminin çeşitli görüntülerini yansıtmaktadır. Bu da kamu yönetiminin çok kapsamlı ve güçlü bir alan olduğunu göstermektedir” (Eryılmaz, 2013: 6).

Kamu; “bütün, halk, amme, bir ülkedeki halkın bütünü, anlamlarına gelirken genel olarak halk hizmeti gören devlet organlarının tümü anlamını da taşımaktadır. İdare ise kelime olarak ülke işlerinin yürütülmesi, kamuya ilişkin hizmetlerin bütününe karşılır. İdare, ‘kamu yönetimi olarak iki anlamda kullanılmaktadır. Birinci olarak devletin belli bir tür organlarını, kuruluşlarını ifade eder. Buna ‘organik anlamda idare’ denir. İkincisi devletin belli bir tür faaliyetlerini ifade etmek için kullanılmaktadır, bu da ‘fonksiyonel anlamda idare’dir” (Günday, 2002: 3)’. Geniş anlamda kamu idaresi, düzenli toplumlarda kamu gücünün örgütlenmesini ve işleyişini yani her türlü devlet görevlerinin, sevk ve idaresini ifade eder.

“İdare devlet ve toplum düzeninin temel unsurudur. Bu düzenin varlığı ve devamı en başta idarenin kesintisiz işlemesine bağlıdır. Hatta hükümet bir süre aksayabilir. İdare işlediği sürece devlet ve toplum düzeni yine de az çok devam eder. İdare durursa işte o zaman toplum düzeninden eser kalmaz, anarşi olur” (Balta, 1970: 19).

Yönetim geniş anlamda “başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir. Başkaları üzerinde otorite kurma ve başkalarına iş yaptırma, bir yönetsel faaliyettir. Diğer bir anlatımla yönetim, birey ve materyallerin ürün ve hizmet üretmek için örgütlenmesi ve yönetilmesi olarak da tanımlanabilir” (Sağlam, 1979: 29).

Kamu yönetimi tanım olarak, “hükümete hizmet eden ve hükümet politikalarının yürürlüğe koymasını sağlayan bürokratik sistemler ve prosedürleridir. Aynı zamanda, politika geliştirme ve uygulamaya geçirme süreçlerini tanımlayan ve analiz eden bir inceleme alanıdır” (Marshall, 2005: 379).

Kamu yönetimi, işlevsel anlamda kamu politikaları belirleme ve uygulama, yapısal anlamda ise devletin örgütsel yapısını ifade eder (Atıgan, 2011: 21). Kamu yönetimi halk, örgüt, norm düzeni, ekonomik kaynak, kamu görevlileri ve kamu politikası olmak üzere çeşitli unsurlardan meydana gelen kamu yönetimi devlet ve toplum arasındaki ilişkinin kesintisiz olarak işlemesi ve kamunun ortak gereksinimlerini karşılamaya yönelik ürün ve hizmetlerin üretilip sunulmasına ilişkin bir sistemin genel ifadesidir.

Kamu yönetimi, “kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamaya ve geliştirmeye yönelik pratik ve teoriden meydana gelen bir disiplindir. Kamu yönetimi fonksiyonel bir kavram olarak genel kuralları, politikaları ve

yasaları uygulama süreci olarak anlaşılırken; yapısal bir kavram olarak devletin örgütsel görünümünü yansıtır” (Aydın, 2015: 23).

Kamu yönetimi kavramının temel dört yönü bulunmaktadır. Bunlar ‘işlev’, ‘yapı’, ‘akademik disiplin’ ve ‘meslek’ yönüdür. İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, çeşitli tanımlara konu olmuştur. Bu tanımlar şöyle sıralanabilir (Eryılmaz, 2013: 6): a) Kamu yönetimi, halkın temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretimidir. b) Kamu yönetimi, kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesiyle ilgili tüm faaliyetleri ifade eder. c) Kamu yönetimi, kamu hizmetlerinin sunumuna ilişkin mevzuatın öngördüğü işler ile idari kararları yerine getirmek üzere yönetim, siyaset ve hukuk teorilerinin ve prosedürlerin uygulanmasıdır. d) Kamu yönetimi, yasaları ve idari düzenlemeleri uygulamakla ilgili süreçler, organizasyonlar, kamu personelinin eylem ve işlemleri olarak da tanımlanır.

1.4.2 Kamu Yönetimi Biliminin Ortaya Çıkışı Ve Tarihsel Gelişimi

Yönetim, “tarihsel süreç içerisinde birçok alanda değişik yöntem ve modellerle var olmuş; bir takım sosyo-kültürel, ekonomik, ideolojik, siyasal ve teknolojik dinamiklerin etkisinde sürekli değişim ve dönüşümler geçirmiştir. Pozitif ve sosyal bilimler de yönetimi kendi içerisinde geliştirmiş ve çeşitlendirmiş; kapsam, araç, süreç ve modellerini dar kalıplardan çıkararak genişletmiştir” (Akçakaya, 2016: 66).

Bu çerçevede kamu yönetiminin tarihi, “insanların bir araya gelip kendilerini yönetecek birimler kurmaya başlamalarına kadar geçmişe uzanır, ancak ayrı bir ilgi alanı ya da bir bilim dalı olarak incelenmeye ve okutulmaya başlanması çok daha yenidir” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 5)

Bu bağlamda, “kamu yönetimi, bir bilim dalı olarak diğer sosyal bilimlerle karşılaştırıldığında oldukça genç sayılabilecek bir disiplindir. Eski Yunan döneminden beri var olduğu bilinen ve uzun bir geçmişe sahip olan siyaset biliminden köken aldığı düşünülen kamu yönetimi, son birkaç yüzyılda yaşanan modernleşme süreciyle ortaya çıkmış bir bilim dalıdır. Modern döneme kadar gelen yönetim anlayışı hem Asya hem Avrupa hem de ABD’de kişisel, geleneksel, dağınık, sistematik olmayan ve genel

itibarıyla kurallara dayanmayan özelliklere sahipti. Modern bürokrasi ile hiyerarşik, gayrişahsî, rasyonel, başarı odaklı ve evrensel özelliklere sahip bir yapı gelişmiş ve modern anlamda bu yeni yapıyı incelemek üzere de kamu yönetimi disiplini ortaya çıkmaya başlamıştır. Hem Avrupa ülkelerinde hem de ABD’de 1850’lerden sonra modern anlamda kamu yönetimi örgütlenmesi birçok resmî düzenlemeyle şekillenmeye başlamıştır. Özellikle kamu bürokrasisinin profesyonel bir yapı hâline gelmesi ile rasyonel ve hukuka dayalı bir sistemin yerleşmeye başlaması günümüzdeki mevcut kamu yönetimi örgütlenmesinin ilk adımları olmuştur. Bugün her ne kadar o dönemdeki bürokratik yapıların özellikleri eleştirilmekte ve yeni kamu yönetimi anlayışı ile alternatifler öne sürülmekte ise de 19. yüzyılın sonu 20. yüzyılın başı denebilecek dönemde olgunlaşan modern kamu yönetimi özellikleri hâlâ mevcut yapıların özünü oluşturmaktadır” (Çevik, 2013: 557-58).

“ABD’de ise 19. Yüzyıl boyunca ve 20. Yüzyılın ilk çeyreğinde değişen hükümetlere veya yöneticilere göre kamu görevlilerinin yeni seçilen partinin veya valinin yandaşlarından atanması şeklinde uygulanan yağma sistemi (spoils) denilen bir kamu yönetimi anlayışı mevcuttu. ABD bu uygulamadan ancak 20 Yüzyılın ilk çeyreğinden sonra ‘büyük mücadeleler vererek kurtulabilmişti Modern döneme kadar gelen yönetim anlayışı hem Asya’daki, hem Avrupa’daki hem de ABD’deki devletlerde kişisel, geleneksel, dağınık, sistematik olmayan ve genel itibarıyla kurallara dayanmayan özelliklere sahipti. Modern bürokrasi ile hiyerarşik, gayrişahsî, rasyonel, başarı odaklı ve evrensel özelliklere sahip bir yapı gelişmiş ve modern anlamda bu yeni yapıyı incelemek üzere kamu yönetimi disiplini ortaya çıkmaya başlamıştır” (Çevik, 2012: 15).

Bugünkü anlamı ile “Kamu Yönetiminin, Siyaset Bilimi’nden bağımsız bir bilim olarak incelenmesinin, Woodrow Wilson’un 1887 yılında Amerika’da yayınlanan *The Study of Administration* (Yönetimin İncelenmesi) başlıklı makalesi ile başladığı kabul edilir” (Aydın, 2015: 26). “Frank J. Goodnow da, kamu yönetimi disiplininin oluşumunda katkısı olan bir Amerikan siyaset bilimcisidir. Goodnow, Amerikan Siyaset Bilimi Derneği kurucuları arasında yer almış ve bu derneğin ilk başkanlığını da üstlenmiştir. Goodnow, 1900 yılında yayınladığı *Siyaset ve Yönetim* adlı eserinde siyaset (yasama) ve yönetimin (yürütme-idare) ayrı alanlar olarak kabul edilerek incelenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Siyaset karar verir ve yönetim teknik bir hizmet aracı olarak siyasetin

kararlarını uygular. Goodnow'un başlattığı bu tartışma günümüze kadar devam eden bir konu olmuştur” (Çevik, 2012: 16). Ancak, “modern kamu yönetiminin en önemli aşamalarından biri, Frederick Winslow Taylor'un 1911 yılında yayımladığı ‘Bilimsel Yönetimin İlkeleri’ kitabıdır” (Çevik, 2013: 59). “Taylor'un bilimsel yönetim anlayışının özellikleri, ilkeleri, aşağıda dört madde halinde sunulduğu şekliyle şöyledir” (Berber, 2013: 128-129):

Pratik kurallara dayanan bilgi yerine bir bilim geliştirmek: Yönetimin; örneğin belli bir işin yapılması hakkın da yirmi farklı işçinin sahip olduğu uygulama bilgilerini toplaması gerekir. Bu bilgilerin toplanması, sınıflanması, belli amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmesi ve çeşitli kuralların oluşturulması gerekir. Birçok durumda işçinin yaptığı işe uyarlanacak matematiksel formüller geliştirilebilir; bu formüller, işçilerin üretim miktarında inanılmaz derecede artış sağlayabilir.

Çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve aşamalar halinde gelişimlerinin sağlanması: Geçmişte makinelere odaklananlar, insanı unutmuştur. Bir insanın aslında neler yapabileceğinin bilinmesi; onun gelişiminin nasıl sağlanacağına, hangi eğitimlere gereksinim duyacağına bilinmesidir.

Bilimsel yöntemlerle seçilen çalışanların bilimle bir araya getirilmesi: Seçilen kişinin bir işi bilimsel, olarak belirlenmiş yöntemlerle yapması beklenemez; kişi o işi yine bildiği gibi yapmaya devam edecektir. Bu nedenle o kişinin bilimsel olarak standartları belirlenmiş yöntemleri benimsemesi sağlanmalıdır.

İşçi ile yönetici arasında iş ve sorumluluk bölümü: Bir işin yapılması için, o işi yapan taraflar arasında ‘karşılıklı bağımlılık’ duygusunun yaşanması gerekir; böylece taraflar, birbirlerine karşı çıkmamayı ve sorumluluklarını yerine getirmeyi tercih edecektir. Bu nedenle planlama ve kontrol gibi yönetime ilişkin iş ve sorumluluklar işçinin üzerinden alınmalı ve yöneticiler tarafından üstlenilmelidir. Gerçek iş bölümü bunu gerektirir.

Görüldüğü gibi “yönetim, sanayi veya özel yönetim ile ilgili alanlarda ve daha çok yönetimde örgüte önem veren çalışmalar ile bir bilim olma yoluna girmiş, daha sonraları Devlet yönetimi de bilimsel çalışmaların konusu olmuş ve Kamu Yönetimi bilimi kavramı ortaya çıkmıştır. Özellikle işletme yönetimi ve örgüt teorisi üzerine çalışma yapan Taylor gibi teorisyenlerin çalışmalarının etkisiyle Amerika’da yönetim

bilimi daha çok işletme yönetimi anlamına gelirken, Avrupa’da Kamu Yönetimi daha çok Devlet bilimi veya siyaset bilimi ve hukuk çalışmalarının etkisinde kalmıştır” (Aydın, 2015: 27).

1.4.3 Türkiye’de Kamu Yönetimi Biliminin Doğuşu Ve Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de kamu yönetimi köklü bir geçmişe sahiptir. Yakın tarihe bakıldığında “Türkiye’de çağdaş kamu yönetimi-öğretimine asıl olarak 1950’lerde başlanmıştır. Ülkemizde kamu yönetiminin şimdiki durumunu İncelemeden önce geçmişe kısaca bakmak yararlı olacaktır. Osmanlı tarihinde ilk yönetim okulu, İstanbul’da Topkapı Sarayı içinde, 15. Yüzyıl içinde açılan Enderun Mektebi’dir” (Atıgan, 2011: 22).

“Bir saray okulu olan Enderun, Fatih Sultan Mehmet döneminde bilgi sahibi asker ve memur yetiştirmek için kurulmuştur. Okul, kuruluş amacına iyi bir biçimde hizmet etmiştir. Enderun, dinsel medrese tipi okullardan uzaklaşmış bir bilim yeri idi. Okulun amacı savaşçı-devlet adamı niteliği olan dine bağlı kişiler yetiştirmektir, okulu bitirenler iyi konuşan, dürüst ve celebî kimseler olacaklardı. Okulun ders listesinde Türkçe, Arapça, Farsça, Türk ve Fars edebiyatı, Arapça dilbilgisi ve ses bilgisi, Kuran ve yorumu, İslam dini, hukuk, Türk tarihi, müzik, matematik dersleri bulunuyordu. Dokuz saray okulundan 5’i hazırlayıcı, 4’ü ise meslek okulları olarak kurulmuştu. Batılılaşma ve yenileşme hareketleriyle birlikte duyulan çağdaş yönetici gereksinmesini karşılamak üzere 1859 yılında Mülkiye Mektebi kuruldu, bu okul bugün Ankara Üniversitesi’nde Siyasal Bilgiler Fakültesi adıyla kuruluş amacına hizmetini sürdürmektedir. Kara Avrupası’nda gelişen kamu yönetimi hukuku Türkiye’de de etkisini uzun süre sürdürmüştür, böylece yönetimin hukuk yönü asıl ağırlığı kazanmış, kamu yönetimiyle ilgili konular daha çok hukukçular tarafından yönetim hukuku kitaplarında incelenmiştir” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 14).

Bu konuda Atıgan’a göre (2011: 21), “Türkiye’de yönetim bilimi/kamu yönetimi disiplininin ortaya çıkışı 1950’li yıllara dayandırılır. Bu tarihte Türkiye’de kamu yönetimi disiplininin inşasında üç önemli aşama dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki 1951 yılında Dünya Bankası tarafından hazırlanan ve Türkiye’nin ‘yönetim bilimi’ ile tanışmasına neden olduğu söylenen Barker Raporu’dur. İkincisi Birleşmiş Milletler

tarafından bir ‘Teknik Yardım Sözleşmesi’ne bağlı olarak 1953 yılında Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü’nün açılmasıdır. Üçüncüsü ise 1957 yılında Siyasal Bilgiler Fakültesi’nde Türkiye’nin ilk ‘Amme İdaresi Kürsüsü’nün kurulmasıdır”.

Bunlar arasında “ayrı bir yere ve öneme sahip olan ve kamu yönetimi incelemelerini yapacak kurumsal gelişimi ilk sağlayan, Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsünün (TODAİE) Birleşmiş Milletlerin desteğiyle kurulması olmuştur. ‘TODAİE 1952 yılında kurulmuş ve 1953 yılında faaliyete geçmiştir. 1958 yılında çıkarılan 7163 sayılı Kanunla bugünkü statüsüne kavuşarak bilimsel, yönetsel ve mali açıdan özerklik ve tüzel kişilik kazanmıştır. TODAİE üç amacı gerçekleştirmek için kurulmuştur: Kamu yöneticilerinin çağdaş yönetim anlayışına göre geliştirilmesi için çalışmalarda bulunmak, yönetim konusunda öğretim elemanı yetiştirmek, bu konuda çalışan diğer kurumlara katkılarda bulunmak ve kamu görevlilerinin yönetim alanında gelişmelerini ve uzmanlaşmalarını sağlamaktır. Ancak TODAİE’nin Fransa’daki benzeri gibi üst seviye kamu yöneticilerini eğitmek açısından yeterli fonksiyon üretmediğini söylemek mümkündür. Sadece lisansüstü akademik eğitimler veren bir yer olarak görevini yapmakta bazen de hazırladığı araştırma raporlarıyla fonksiyonunu yerine getirmektedir” (Çevik, 2013: 66).

Bu arada “1957 yılında Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi’nde Türkiye’nin ilk kamu yönetimi kürsüsü kurulurken; aynı dönemde İstanbul Üniversitesi bünyesinde de bir ‘İşletme İktisadi Enstitüsü’ kurulmuştur” (Emre, 2003: 11).

“Enstitü 1970’li yıllardan sonra ulusal nitelik kazanmış, bir yandan Türk kamu yönetimine üst düzey yönetici yetişmesine katkı sağlarken, öte yandan, merkezî Hükümet Teşkilatı (MEHTAP), Türk kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesine ilişkin öneriler ve Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) gibi önemli araştırmaları gerçekleştirmiştir. 1980’li yıllardan sonra üniversitelerimizin iktisadi ve idari bilimler fakülteleri bünyelerinde açılan ‘Kamu Yönetimi’ bölümleri, kamu yönetiminin Dünya’daki ve ülkemizdeki gelişmeleriyle ilgili araştırmalar yapmaktadır” (Öztekin, 1997: 20).

Gelinen noktada, “Türkiye’de kamu yönetimi ayrı bir disiplin olmada çok önemli mesafeler almıştır. Ancak genel itibarıyla bu gelişme Avrupa ve ABD kamu yönetimi

literatürünün etkisinde devam etmiş ve Türkiye’de kendine özgü bir kamu yönetimi disiplini gelişmemiştir” (Çevik, 2013: 66).

Türk kamu yönetiminin özellikleri çeşitli açılardan ele alınabilir. Bunlar, Sistem, Örgüt; Görev; İşleyiş; Kamu Görevlileri; Yönetime Katılma olup bu özelliklerin açıklaması aşağıdaki şekildedir (Gözübüyük, 1996: 10).

Sistem Yönünden: Türk kamu sistemi, Fransız yönetimin etkisi ile ‘idari rejimi’, ‘yönetimsel düzen’ olarak nitelendirilmektedir. Bu sistemde, kamu yönetimine uygulanan, ‘kamu yargısı’ denen ayrı bir yargı düzeni vardır. Yine bu sistemde, kamu yönetimi, tek yanlı olarak bağlayıcı kararlar alabilir; aldığı kararları belli koşullarda, kendisi uygulayabilir.

Örgüt Yönünden: Cumhuriyet Döneminde devlet anlayışındaki değişim, etkisini kamu yönetiminin örgütlenmesi üzerinde de göstermiş ve yapıda bazı değişikliklere neden olmuştur. Bir yandan bakanlıkların ve bunlara bağlı örgütlerin, diğer yandan da yerinden yönetim kuruluşlarının sayısında ve görev alanlarında artma ve genişleme dikkati çekmektedir.

Görev Yönünden: Kamu kuruluşlarında, görev ve sayısal yönden büyüme eğilimi ve büyümenin belli ilkelere dayanmadan gerçekleştirilmesi, kamu yönetimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kamu Görevlileri Yönünden: Kamu yönetiminin örgütsel yapısındaki karışıklık, kamu görevlileri alanında da görülmektedir. Kamu görevlileri Cumhuriyet döneminde eskiye göre düzenli bir biçime sokulmuş ve devlet memurluğu, bir meslek durumuna getirilmiştir. Personel politikasının bir sisteme sistemden yoksun olarak geliştirilmesi sayıca kabarık verimsiz bir memur kadrosu meydana getirmiştir.

İşleyiş Yönünden: Türk kamu yönetimi sıkı bir merkezîyetçilik sistemine dayanmaktadır. Genel yönetimin yerel ve hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları üzerindeki denetimi oldukça ağırdır.

Yönetime Katılma Yönünden: Yönetime katılma sürecinde önemli olan yönetilenlerin de karar verme sürecine etkin bir biçimde katılmalarıdır.

1.4.4 Kamu Yönetiminin Elemanları

Kamu yönetimi, “devlet ve toplum düzeninin kesintisiz olarak işlemesi, kamunun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilip halka sunulmasına ilişkin idari bir sistemdir. Her sistemde olduğu gibi kamu yönetimi sistemi de çeşitli elemanlardan meydana gelir. Aşağıda bunlar, altı başlık altında ele alınmıştır” (Eryılmaz, 2013: 12-13).

a) Kamu yönetiminin birinci elemanı insanlardır; yani halktır. Halk, bir ülkede yaşayan tüm bireylerden, çeşitli üretici ve tüketici gruplarından, siyasi liderler, yasama organı üyeleri ve baskı gruplarından oluşur. Şüphesiz, kamu yönetiminin bu beşeri unsuru, diğerlerine göre daha önemli ve etkileyicidir.

b) Kamu yönetiminin ikinci elemanı örgüttür. Örgüt, kamu mal ve hizmetlerinin üretilmesi ve halka sunulmasında temel araçtır; yönetim hizmetlerinin merkez elemanıdır. Devlet, bu araç vasıtasıyla işler ve görevlerini yerine getirir. Devletin işlemesinde temel araç olan örgüt, hizmetlerin türüne ve niteliğine göre merkezî ve yerel düzeyde olmak üzere konumlanmaktadır.

c) Kamu yönetiminin üçüncü elemanı, kamu politikasıdır. Kamu politikası, toplumsal sorunları tanımlama ve bunların çözümlerini belirlemedir. Bu da kanun yapma (koyma), idari düzenlemeleri gerçekleştirme, alternatif çözüm önerileri arasında seçim yapma ve sorunları çözecek en uygun yöntemleri belirleme işleriyle ilgilidir. Kamu politikası, daha çok siyasi yöneticilerin, belirli sorunların çözümü için aldıkları kararlar ve izledikleri yöntemler kamu politikasını meydana getirir.

d) Kamu yönetiminin dördüncü elemanı, norm düzenidir. Norm düzeni, bir ülkede, anayasa, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler ve idari kararlar ile bunlara ilişkin yargı makamlarının kararları ve içtihatlarından meydana gelir. İdeolojik düşünceler ve siyasi tercihler; Anayasa, kanunlar, idari düzenlemeler ve kararlar, kamu yönetiminin örgüt yapısını ve işleyişini düzenlemekte ve yönlendirmektedir.

e) Kamu yönetiminin beşinci elemanı mali kaynaktır. Kamu maliyesi, kamu yönetiminin yapacağı işlerin belirleyici unsurunu meydana getirir. Hizmetlerin düzeyi ve miktarı, eldeki mali kaynaklara bağlıdır. Bu nedenle kamu yöneticileri, mevcut

kaynakların artırılması ve bu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması sorunuyla da ilgilenmektedirler.

f) Kamu yönetiminin altıncı elemanı, örgütü harekete geçiren ve işleten kamu görevlileridir. Kamu kurumlarında çeşitli statüler altında görev yapan tüm personel, geniş anlamda kamu görevlisi olarak nitelendirilir. Kamu yönetiminin performansı, onu işleten personelin niteliğine bağlıdır. Bir ülkedeki yönetici kadro, bilgi ve tecrübe yönüyle ne kadar yetişmiş ise kamu hizmetlerinin düzeyi de o kadar iyi ve tatminkâr olmaktadır.

1.4.5 Kamu Yönetimi Ve Özel Yönetim

Kamu yönetimi, “ayrı bir disiplin olarak işlevsel anlamda kamusal ihtiyaçların karşılanması için kamu politikalarını belirleyen ve uygulayan, yapısal anlamda ise devlet idarelerinin örgütsel yapısını inceleyen bilim dalıdır. İşletme yönetimi, işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilgi, insan, malzeme, teknoloji, finansal kaynak ve benzeri üretim faktörlerini en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak mal ve hizmet üretmek için kurulmuş iktisadi birimler ve bu birimleri inceleyen bilim dalıdır” (Çoban, Yerli ve Çeçen, 2010: 11).

Kamu yönetimi kavramı, “yönetimin kamu kurumlarıyla ilgili dalını; özel yönetim ise kamu kurumları dışındaki özel işletmelerde uygulanan yönünü anlatmak için kullanılır. Yönetimin bu alanı ile ‘işletme Yönetimi (Business Administration ya da Management)’ ilgilenmektedir. Kamu yönetimi ve özel yönetim, yönetimin birer alt dalları olmaları nedeniyle bazı ortak özellikleri bulunmakla birlikte değişik amaçları, yöntemleri ve statüleri nedeniyle de birtakım farklılıklara sahiptirler. Aşağıda bu benzerlikler ve farklılıklar ayrı ayrı değerlendirilmiştir” (Eryılmaz, 2013: 15-18).

Kamu yönetimi ve özel sektörün birbiri ile benzerlikleri ve farklılıkları vardır. Benzerliklerine bakıldığında, “son bir yüzyıl içinde yönetimle ilgili geliştirilen örgüt teorilerinin büyük bir kısmı, özel sektör kuruluşlarında yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Kamu yönetimi, bu araştırmalardan büyük ölçüde yararlanmaktadır. Her iki kesimde de kurallar sistemi, örgüt, personel, mali kaynak ve dış çevre gibi ortak

öğeler ve sorunlar bulunmaktadır. Esas itibarıyla bütün yönetimler, ‘insan kaynakları’, ‘mali yönetim’, ‘örgütün yapı ve işleyişini idare etme’; ‘siyasa, program ve yöntem geliştirme’ gibi dört temel işlev yürütürler. Günümüzde kamu yönetimi, işletme yönetimi anlayışından etkilenmektedir, ancak tamamıyla de bazı temel ilkelerden vazgeçilmiş değildir. Denilebilir ki günümüzdeki kamu yönetimi uygulamaları, geleneksel yönetim anlayışı ile işletme anlayışının bir bileşimidir. Bu uygulamada tarafsızlık, hesap verebilirlik, kamu yararı gibi demokratik değerlere vurgu yapılmakla beraber, risk almak, esneklik, performans ölçümü, stratejik yönetim, sonuç odaklılık ve amaçların başarılması gibi yeni değerler devreye girmektedir” (Eryılmaz, 2013: 15-18).

“Kamusal ve özel yönetimlerin her ikisinde de benzer amaçların ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde de benzer araçların bulunduğu görülecektir. Memurların eğitilmesi, araç-gereç sağlamak, binalar yapmak gibi konularda kamusal ve özel yönetimler aynı yöntemleri kullanırlar (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 8). Neticede iki yönetim şeklinde de yönetim sürecinin unsurları aynıdır. İkisinde de; a) Politikaların ve amaçların belirlenmesi; b) Planlama yapılması; c) Kadrolama faaliyeti; d) Denetim öğeleri vardır” (Çoban, Yerli ve Çeçen, 2010: 11).

Ancak buraya kadar ifade edilenlere karşın aralarında önemli farklılıklar da vardır. Bu farklılıklardan bazıları şunlardır: “a) Kamu yönetiminde amaç kamu yarandır, işletme yönetiminin amacı ise kâr elde etmektir; b) Kamu yönetiminde politikaların belirlenmesinde Bakanlar Kurulu, işletme yönetiminde ise yönetim kurulu görevlidir; c) Kamu yönetimi kamu hukukuna, özel işletmeler ise özel hukuka tabidir” (Çoban, Yerli ve Çeçen, 2010: 11).

Bununla birlikte, sözü edilen bu farklılıkları siyasal çevre; kamu yararı, yasallık, tarafsızlık ve süreklilik, hesap verme sorumluluğu, yönetimin esnekliği, olumsuz dışsallıklarla mücadele, hakemlik, kamu gücü yöneticilerin motivasyonu olarak dokuz başlık altında aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Eryılmaz, 2013: 15-18).

Siyasal Çevre: Kamu yönetimi, siyasal sistemin yürütmeye ilişkin kolunu oluşturmakta olup siyasal sistem içinde alınan kamu politikası kararlarını uygulamakla ilgilenir.

Kamu Yararı: Kamu yönetimi, kâr amacına göre değil, esas itibarıyla kamu yararına, sosyal faydaya yönelik olarak hizmetlerini yürütür. Özel bir kuruluşun temel amacı ise, örgütün çıkarını geliştirerek kâr elde etmektedir.

Yasalık, Tarafsızlık Ve Süreklilik: Kamu yönetimi, devletin bir parçasıdır, kuruluşu, görev ve yetkileri ile bunların nasıl kullanılacağına ilişkin çeşitli yasal düzenlemelere tabidir. Özel sektörde ise işletmenin yönetimi piyasa koşullarına göre işler, gerektiğinde faaliyetlerine son verebilir, iş türünü değiştirebilir, elemanlarını işten çıkarabilir ve firmayı kapatabilir.

Hesap Verme Sorumluluğu: Kamu yöneticileri, kamu kaynaklarının ve yetkilerin kullanımını konusunda siyasi organ ve kişilere, idari üstlerine, mali denetim birimine (Sayıştay), yargı organlarına, kamuoyu, ombudsman ve başka kamusal denetim birimlerine karşı hesap vermek zorundayken; özel işletmelerin, hesap verme sorumlulukları kamu yönetiminde olduğu kadar geniş kapsamlı ve çok yönlü değildir.

Yönetimin Esnekliği: Yasalar ve planlar, ya da başka düzenleyici işlemler, yargı kararları, çoğu kere kamu yöneticilerinin hareket özgürlüğünün sınırlarını çizerler ve bu durum yöneticilerin karar ve eylemlerini kısıtlayıcı nitelikte olabilir. Özel kesimdeki bir yönetici, işletmesinin sorunlarını çözmek ve verimliliğini arttırmak konusunda kamu yöneticisine göre daha geniş bir yönetim serbestliğine sahiptir.

Olumsuz Dışsallıklarla Mücadele: Bir mal veya hizmetin üretimi ve tüketimi esnasında diğer kişi ve kuruluşlar ile çevre üzerindeki olumsuz etkilerine ‘sosyal maliyet veya olumsuz dışsallık’ denilmektedir. Birtakım sanayi ve ticari kuruluşların faaliyetleri toprak, hava ve su kirliliğine neden olabilir. Özel sektör kuruluşları olumsuz dışsallık ya da sosyal maliyet sorunuyla çoğunlukla ilgilenmek istemezler.

Hakemlik: Serbest piyasa mekanizmasının egemen olmaya başlamasıyla birlikte devletin ekonomik ve sosyal rolünde çok önemli bir değişim yaşanmıştır. Devlet, 1980’den itibaren bu değişime ayak uydurmak ve serbest piyasa ekonomisine uymak amacıyla düzenleyici ve denetleyici idari otoriteler meydana getirdi. Ülkemizde radyo ve televizyon, bankacılık, sermaye piyasası, telekomünikasyon, enerji, ihale, rekabet vb. alanlarda hakem olarak faaliyet gösteren düzenleyici ve denetleyici kurumları bulunmaktadır.

Kamu Gücü: Kamu yönetimi, amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanır ve gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilir. Örneğin belediye, yol veya köprü yapmak için kişilerin rızasını aramak ihtiyacını hissetmeksizin kamulaştırmada bulunabilir.

Yöneticilerin Motivasyonu: Özel sektörde firmalar, kaynaklarını geliştirmek için piyasa koşullarında rakipleri ile yarışır. Devlette ise kurumlar, siyasi sistem içinde bütçelerini büyütme, personel sayılarını artırmak ve sosyal imkânlarını geliştirmek için birbirleriyle rekabet ederler.

1.5 KAMU YÖNETİMİNDE BÜROKRASI

Bürokrasi konusu, bütün bir yönetim bilimi ve işletme yönetimi açısından önem taşısa bile, kamu yönetimi açısından ayrıca bir öneme sahiptir. Bu kısımdaki bürokrasi konusu, hem klasik yönetim yaklaşımının mirasından faydalanmakta hem de özgün bir alan olarak bürokrasi disiplininin özgün katkılarından söz etmektedir. Bu çerçevede bu kısımda, bürokrasinin tarihsel gelişiminden, tanımından, özelliklerinden söz edilerek, Türk kamu bürokrasisinin özellikleri hakkında bilgi verilecektir. Bürokrasi konusu detaylı bir şekilde anlatıldıktan sonra Kamu yönetiminin başlıca sorunları hakkında teorik bilgi verilecektir.

1.5.1 Bürokrasinin Tarihsel Gelişimi

“İlkel toplundan yakından incelediğimizde toplumsal örgütlenmenin klan ve kabile gibi kandaşlık gruplarına dayandığını ve toplum adına kimi görevleri yerine getiren kuruluşların olmadığını görürüz. Başka bir deyişle, ilkel insan topluluklarında kimi örgütlenme biçimlerine rastlanır ancak bunlar yöneten – yönetilen ayrılığına dayalı yönetsel biçimler değildir. İlkel toplumlarda bireyler toplumun koyduğu yasalardan çok başkalarının buyrukları ile geleneklere uyarak hareket etmektedirler. İlkel toplumların karşılıklı dayanışma ve savunma ilişkilerine girişmeleri yönetsel örgütlenmenin ilk çekirdeği sayılabilir. Ancak toplum henüz bir yönetsel örgütten yoksundur. İlkel toplumlarda toplumsal düzenin görevlerini yerine getirmekle

görevlendirilen bireyin doğa ustası, mistik bir otoritesinin bulunması gerektiği kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, böyle bir makamda bulunan kimsenin doğa ustası mistik bir otoritesi olduğu toplum tarafından varsayılmıştır” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 46).

“Tarım devrimi (neolitik devrim) ile birlikte insanoğlu üretim araçları kullanmaya başladı. İnsanoğlu artık üretimde bulunduğu gibi kendine gerekenden daha çoğunu üretmekteydi. Bunun sonucu olarak toplum hem üretim çalışmalarının düzenlenmesi’ hem de artan ürünün paylaşılması için örgütlenme gereğini duydu. Daha sonraları maden filizlerinin işlenmesiyle tarım ve savaş alanında kullanılacak yeni araçların üretilmesi örgütlenmeye hız verdi. Madensel araç ve gereçlerin ve hayvan gücünün tanınması kullanılması üretimi artırırken, madensel araçların savaş teknolojisine girmesini toplumların savunma için daha etkin bir şekilde örgütlenmelerini gerektirdi. Bu gelişmelerin sonucu olarak kabile toplumu zamanla yerini daha örgütlenmiş sosyal yapılara bıraktı. Bu gün bildiğimiz anlamda kamu yönetiminin ilk kez binlerce yıl önce Mezopotamya’da görüldüğü söylenebilir. Mezopotamya toplumunda sulama kanalları ve savunma tesisleri için duyulan gereksinimin yapılacak işi örgütleyecek bir yönetsel grubun oluşmasına neden olduğu söylenebilir” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 46).

“İlk çağlarda ortaya çıkmış olan Mısır ve Çin medeniyetlerinin devlet sistemi içerisinde yer alan bürokrasi anlayışı, geleneksel bürokrasinin ilk ve en sade örnekleridir. Çin’de bürokrasi, Çin’in büyük ve yaygın bir devlet olması, kuzeyden gelen akınlara karşı büyük bir ordu beslemesi, Çin Şeddi gibi büyük bir bayındırlık işine girişmesi, kültürün saf olması gibi faktörlerin etkisiyle ortaya çıkmıştır” (Ataman, 2009: 115)

“Modern bürokrasinin başta gelen özelliği büyüklüktür. Büyüklük ile bürokrasi arasındaki ilişki örgüt teorileri alanında yapılan araştırmalara belki en fazla konu olan ilişkilerden biridir. Sanayi devriminden önce henüz bürokrasiye konu olacak ekonomik amaçlı bir kuruluş olmadığı için Katolik kilisesi, ordu, büyük aileler ve devlet gibi kurumlar bürokratik örgütlere örnek olarak verilebilir” (Ataman, 2009: 115).

Bu bağlamda, “bürokrasi modern bir yönetim anlayışıdır. Nitekim bu yaklaşım, sanayileşen ve gelişen sanayi toplumunda eski tip örgütlemenin yeterli olmadığı, yerine ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmıştır. Zira 1800’lü yılların sonlarına kadar, Avrupa’daki birçok örgüt küçük

bir ölçüğe sahip olup, aile işletmeciliği özelliği taşımaktaydı. Dolayısıyla, iş görenler arasında ilişkilerden doğan sorun yok denecek kadar azdı. Ancak, sanayileşmeyle birlikte örgütlerin de yapısal olarak büyümesi, yetki ve sorumluluklardan doğan bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir” (Bolat, 2009: 34).

1.5.2 Bürokrasi

Kavram olarak örgüt, “en basit anlamıyla belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı ama birbiriyle uyumlu parçalardan ya da bölümlerden oluşan bir sistem olarak tanımlanabilir. Sosyal anlamda, belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışmak üzere hiyerarşik olarak yapılanmış bir sosyal düzeni ifade eder. Klasik örgüt çalışmaları ‘örgüt’ü genellikle ‘bürokrasi’nin özellikleri ile tanımlarlar” (Aydın, 2015: 80).

Modern zamanlarda bürokrasi, “artık, gerek kamu gerekse özel sektörde yaygın bir fenomen hâline gelmiştir. Bürokrasi, kelime olarak Latince ‘burra’ ve Yunanca ‘kratos’ sözcüklerinden türetilmiştir. ‘Burra’, masaları örtmede kullanılan koyu renkli kumaş; ‘kratos’ ise egemenlik, yönetim anlamına gelmektedir. Buna göre bürokrasi, ‘masaların ya da büroların egemenliği’ anlamındadır. Bu kavramın ortaya çıktığı dönemde memurların, hizmet yürüttükleri masaların üzeri koyu renkli bir kumaşla örtülmekteydi. Aslında bu benzetme ile ifade edilmek istenilen, memurların toplum üzerinde giderek artan egemenliğidir. Memurların bu egemenliği, onların hizmet yürüttükleri bir araçla (yazı masası) ya da mekânla (büro) nitelendirilmiştir. Bürokrasi kavramı, ilk defa Fransa’da 1745 yılında dönemin ticaret bakanı fizyokrat iktisatçı Vincent de Gournay (1712-1759) tarafından kullanılmıştır” (Eryılmaz, 2013: 75).

Bürokrasi sözcüğü “hem yazıhane ve hem de çalışma masası anlamına gelen bureau sözcüğüyle Yunanca ‘yönetmek’ fiilinden türetilen cracy sözcüğünün bileşiminden oluşan, bileşik bir sözcüktür ve Monieur de Gournay tarafından 1745 yılında ortaya atılmıştır. Bu yüzden, bürokrasi, resmi makamların yarası anlamına gelir. Terim önceleri yalnızca devletin resmi makamları için kullanılırken, kullanım alanı sonraları genel olarak geniş örgütleri işaret edecek biçimde genişletilmiştir” (Giddens, 2012: 685).

“Tanımlayıcı ve nesnel bir terim olarak kullanıldığında bürokrasi sözcüğü başkaları tarafından saptanmış politikaları gerçekleştirmekle kullanılan çok sayıda teknik becerilerden oluşmuş ve büyük ölçekli operasyonlar için uygun olan bir karmaşık örgüt sistemi anlamına gelir. Başka bir deyişle bürokrasi sözcüğü bu anlamda belli bir örgütlenme ve yönetim şeklini belirtir” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 43).

“Yönetim biliminin temel konularından birisi olan ve tüm çabalara rağmen 21. yüzyılı yaşadığımız bugünlerde dahi vazgeçemediğimiz bürokrasi; işbölümü ve uzmanlaşma temeli üzerinde yükselen otoritenin merkezileştiği hiyerarşik yönetim yapısını ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkmış ve tarihsel süreçte özellikle kamu kuruluşlarının örgütlenmesinde belirleyici tek araç olmuştur. Bürokrasiyi belli bir yönetsel yapı olarak betimleyen ve bu konuda kavramlaştıran ilk toplumbilimci Max Weber olmuştur” (Özer, 2012: 84).

“Taylor ve Fayol gibi yönetim düşünürleriyle aynı dönemde yaşamış olan Weber, sosyoloji, din, ekonomi ve politik bilimlerle ilgili çok önemli eserler vermiştir. Bu denli geniş alanlarda önemli bir isim olması, eserlerinin yabana dile çevrilmesi sırasında, örgütlenmeye ilişkin ‘*The Theory of Social and Economic Organization*’ adlı eserinin ihmal edilmesinin başlıca nedenidir. Weber’in yönetimle ilgili bu çalışması ilk kez 1921 yılında Almanya’da yayınlanmış ve diğer düşünürlerden farklı olarak, klasik yönetim yaklaşımına değişik bir bakış açısı getirmiştir. Weber, klasik akımdaki diğer düşünürler gibi uygulamadan gelmediğinden, yönetim bilimine daha çok zihinsel (felsefi) bir katkıda bulunmuştur” (Bolat ve dig., 2009: 34).

“Weber’e göre geniş gruplar halinde, birlikte çalışan insanlar belirli bir ölçeği aştıktan - sonra ussal ilkelere göre örgütlendirilip, yönetilmektedirler” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 43).

Bununla birlikte, “Max Weber, Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Esprisi adlı eseriyle sosyoloji, ekonomi ve tarih gibi çeşitli alanlarda düşüncelerini açıklamış ve bürokrasi üzerinde yaptığı incelemelerle organizasyon ve yönetime önemli katkılarda bulunmuştur. Weber’e göre, eski organizasyonlar sanayileşen batı dünyası için yetersiz kalmışlardır. Bunlar yerini gerek kamu kesiminde gerekse özel sektörde bürokrasi adı verilen büyük çaplı organizasyonlara bırakmaktadırlar. Weber, bürokrasilerde aşırı bir iş

bölümü, merkezi bir otorite, rasyonel bir personel yönetimi programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olduğunu ve açıkça belirtilmiş siyaset, kural ve düzenlemelere göre yönetildiğini belirtmiştir. Bu kuralcılık keyfi davranışları önleyerek tekdüze kişilik dışı ve önceden kestirilebilen davranışlar ortaya çıkarmak için düzenlenmektedir. Weber, bürokrasinin ‘ideal tip’ olduğunu yani her insan kalitesi, iletişim kalitesi gibi olarak anlaşılmalıdır. Kalite, bir tek alanda değil, tüm alanlarda ulaşılması gereken başlıca hedeftir” (Uygur ve Göral, 2005: 39).

“Ansiklopedik olarak ele alındığında bürokrasi, işlerin yürütülmesinde idarenin gücü ya da etkisi, memurlar bürokratlar topluluğu ve devlet örgütü ya da siyasi parti, sendika, işletme v.b. bağlı üyelerin gücü olarak tarif edilmektedir. Toplum açısından ise bürokrasi, memur egemenliği, devlet işlerinde bir işin yapılması için gerekli izinler, onaylar, imzalar, uyulması gereken kurallar ve genellikle de işlerin yokuşa sürülmesi ve zaman kaybı olarak anlaşılmaktadır” (Ataman, 2009: 114).

‘Bürokrasi’ kavramı siyaset bilimi ve sosyolojide birçok anlamda kullanılır. Bunların başlıcaları literatürde şöyle kavramlaştırılmıştır (Aydın, 2015: 81): Devlet yönetimi; Resmi görevliler topluluğu, Yönetimsel otokrasi; Rasyonel bir örgütlenme şekli, Örgütsel verimsizlik; Modern örgütler; Modern toplum;

Bürokrasi kavramı, görüldüğü gibi, olumsuz ve olumlu anlamları da çağrıştıracak şekilde, birçok farklı anlamda kullanılmaktadır. Farklı ve çeşitli anlamlarda kullanılabilen bürokrasi kavramı, aşağıda temelde üç tanım etrafında anlatılmaya çalışılmıştır.

Birinci anlamda bürokrasi, belirli özelliklere sahip bir örgüt biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım yukarıda bahsedildiği üzere Weber’le birlikte ortaya çıkmıştır (Atıgan, 2011: 28-29).

“Weber’e göre bilimsel anlamda bir yönetim biçimi olan bürokrasi, geniş bir alana yayılan toplumsal eylemlerin, ussal ve nesnel esaslara uygun biçimde düzenlenmesi sürecidir. Weber, birlikte çalışan insanların, örgüt belli bir büyüklüğü aştıktan sonra, ussal ilkelere uygun olarak yönetilmelerinin söz konusu olamayacağını, belli bir büyüklüğü aşan her örgütte biçimsel ilişkilerin arttığını ve çalışanlar arasında yüz yüze ilişkilerin kaybolmaya başladığını görmüştür. Bundan ötürü Weber’e göre, örgüt belirli

bir büyüklüğü ulaştıktan sonra ussal ilkelere uygun olarak örgütlenip yönetilmelidir ve yazara göre bu örgütlenme ve yönetim biçimi ‘bürokrasi’dir” (Bolat ve dig., 2009: 34).

Bununla birlikte “bürokrasinin tam değeri, ancak bürokrasiyi yalnızca daha geniş kapsamlı’ akılcılaştırma (rasyonalizasyon) sürecinin bir sonucu olarak görerek değil, aynı zamanda Weber’in ‘demokrasi ve ‘tahakküm üzerine çalışmalarının temelinde değerlendirerek anlaşılabilir. Tahakküm, yani iktidarın meşru ve kurumsallaşmış biçimde kullanımı, bir tür idareyi, dolayısıyla demokratik bir sistem içinde lider ile seçmen arasında konumlanmış görevlilere uygun bir rolü gerektirmektedir. Ortaya çıkan örgütün tipi, gücü elinde bulunduranların bu gücü aslarının gözünde meşru göstermelerini sağlamak için geliştirdikleri meşruiyetin niteliğine bağlıdır. Bürokrasi, işte bu meşruiyet, akılcı kurallara göre gücün kişisel-olmayan düzlemde kullanılmasını öne çıkaran akılcı- yasal bir biçime kavuştuğu zaman gelişip serpilecektir” (Marshall, 2005: 85-86).

“Weber’in ‘ideal tip’ dediği bürokratik yapının karakteristikleri ve dayandığı ilkeler yedi madde halinde şöyle sıralanabilir” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 60 ve Giddens, 2012: 686-687):

1. Resmi işlevlerin (görevlerin) kurallara (yasalar, yönetsel kararlar vb.) göre sürekli bir biçimde örgütlenmesidir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 60).
2. Belirlenmiş bir yetki alanının bulunmasıdır. Yetki alanını belirleyen birbirine ilişkili olan şu 3 niteliktir (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 60): a) Sistemli bir işbölümünün bir parçası olarak belirlenmiş işlevleri yürütmek için bir yükümlülükler (sorumluluk) alanı; b) Bu işlevleri gerçekleştirmek için her görevliye verilmesi gereken otorite³; c) Gerekli

³ Weber'e göre otorite biçimleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bolat ve dig., 2009: 36):

Geleneksel Otorite: Bu yetki, belli bir geleneksel pozisyonda olan kişiye diğerlerinin itaat etmesi ile ilgilidir. Yönetim gücü geleneksel olarak soylu bir ailenin elinde olup bu aile toplumu/grubu yönetir. Ayrıca geleneksel yetki, kişisel bir yetki olup, doğuştan kazanılır ve babadan oğula geçer.

Karizmatik Otorite: Bu yetki kişiseldir; ancak liderlik becerisi, etkileme gücü (kahramanlık, kutsallık, büyücülük, çekicilik vb. ile kazanılan) gibi kişisel özellikler ve becerilere dayanır.

Ussal-Yasal Otorite (Bürokratik Yetki): Bu yetki kişisel olmayan, nesnel ve yasalara uygun olarak alınmış emirlere uymayı ifade eder. Yetki sahibi kişiler, akılcı düzenlemelerin sonucunda seçimle işbaşına gelirler. Ussal yetkinin kullanılma biçim ve sınırları da yasalarla açıklığa kavuşturulmuştur.

olan zorlama (baskı) araçlarının açık olarak tanımlanması ve kullanılmalarının kesin koşullara bağlanması.

3. “Bürokrasi, en yüksek yetkenin tepede bulunduğu bir piramide benzer. Kararları eşgüdümlü olarak almayı olanaklı kılan ve tepeden tabana doğru yayılan bir emir komuta zinciri vardır. Bu hiyerarşideki her üst, bir astını hem denetler hem de gözetler” (Giddens, 2012: 687). Bu bakımdan, “büroların örgütlenmesi hiyerarşi ilkesine göre gerçekleştirilir. Buna göre bir alt kademedeki her görevli bir üst kademedeki görevlinin denetim ve gözetimi altındadır. Her görevlinin sorumlulukları ve otoritesi bir otorite hiyerarşisinin parçasıdır” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 60).

4. “Örgütün hiçbir üyesi işlettikleri maddi kaynakların sahibi değildir. Weber’e göre, bürokrasinin gelişimi, işçileri üretim yollarının denetiminden uzaklaştırmıştır. Geleneksel topluluklarda, çiftçiler ve zanaatkarlar genellikle üretim süreçleri üzerinde denetim sahibiydiler ve kullandıkları aletler kendilerine aitti. Bürokrasilerdeyse, memurlar çalıştıkları yazıhanelerin, oturdukları masanın ya da yazıhanedeki araç gerecin sahibi değildiler” (Giddens, 2012: 687). “Memurların ve diğer yönetsel görevlilerin, kendilerine verilen görevleri yürütmek için gerekli olan kaynaklar üzerinde bir mülkiyet hakları yoktur. Ancak bu kaynakların kullanılmasından sorumludurlar. Örgütsel görevlerin yürütülmesinde kullanılan örgüt malları ile memurun kendi kişisel amaçları için kullandığı kendi malları arasında kesin bir ayrım vardır. Benzer biçimde resmi iş ve özel iş, örgütsel gelir ve kişisel gelir kesin olarak birbirlerinden ayrılırlar” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 60).

5. “Büro yönetimi, en azından uzmanlaşmış büroların yönetimi, uzmanlaşmış bilgi ve eğitimi gerektirir. Her görevin yürütülmesini düzenleyen teknik kurallar vardır ve bu kuralların ussal olarak uygulanabilmesi belli bir uzmanlık bilgisini gerektirir. Bu nedenle, ancak teknik bilgisini ve yeteneklerini kanıtlayan kimseler yönetsel görevli olarak atanabilir” (Ergun ve Polatoğlu, 1988: 60).

6. “Örgütün her kademesindeki memurların işlerini yazılı kurallar yönetir. Bu, bürokratik görevlerin yalnızca birer usul meselesi olduğu anlamına gelmez. Memuriyette yukarı doğru çıkıldıkça kurallar daha fazla durumu kapsayacak biçimde genişler ve yorumlanmaları esneklik ister” (Giddens, 2012: 687). Bu bağlamda,

bürokraside, yönetsel etkinlikler yazılı belgelere dayanılarak yürütülür. Yönetsel işlemlerin, kararların ve kuralların tümü yazı ile saptanarak saklanır.

7. “Bir memurun örgüt içindeki görevleriyle dışarıdaki yaşamı arasında bir ayrım vardır. Memurun ev yaşamı işyerindeki etkinliklerinden farklı olduğu gibi, fiziksel olarak da ondan ayrılmıştır” (Giddens, 2012: 687).

İkinci anlamda bürokrasi, ‘kamu yönetimi’ anlamında kullanılır. Bu anlamda “bürokrasi, devlet yönetiminde çeşitli idari görevleri yerine getirmek için hükümetler tarafından yönetilen ve çeşitli kamu kurumlarından oluşan örgütler bütününe verilen addır. Bürokrasi özel sektörden ziyade kamu sektöründeki yönetimi ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemizin bürokrasi ağırlıklı bir devlet olduğunu söyleyebiliriz. Devletimizde bürokrasinin ne kadar fazla olduğunu ortaya çıkarmak için Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun (TİSK) yaptığı araştırmada, Türkiye’nin, dünyada bürokrasisi ‘en engelleyici’ 13’üncü ülke konumunda bulunduğunu ortaya koymuştur. Türkiye’deki bürokratik ortamın çalışmaya ve çalıştırmaya engel olduğu, ekonominin rekabet gücünü zayıflattığı görüşü vurgulanan araştırmada, Türkiye’de işletme faaliyetine ilişkin sürenin bürokrasi tarafından heba edildiği belirtilmiştir” (Atıgan, 2011: 29).

Üçüncü anlamda bürokrasi, daha çok olumsuz ve kötüleyici (pejoratif) bir anlam ifade eder. “Bürokrasi sık sık kırtasiyecilikle, verimsizlikle ve israfla ilişkilendirilir. Bununla birlikte, başka yazarlar bürokrasiyi farklı bir ışık altında -bir özen, kesinlik ve etkin yönetim modeli olarak- ele almışlardır. Bu yazarlar, bürokrasinin aslında insanoğlunun icat ettiği en verimli örgütlenme biçimi olduğunu ileri sürerler, zira bürokrasilerde her görev sıkı yordam kuralları tarafından düzenlenmiştir” (Giddens, 2012, 681). Bu bağlamda, “bürokrasinin anlamının algılanışı yönünde, iki temel yaklaşımdan söz edilebilir. Bazıları bürokrasiyi, onun yapısal özelliklerini (işbölümü, hiyerarşi, büyük ölçek vb.) dikkate alarak tanımlamakta ve analiz etmektedirler. Bazıları da onun davranışsal özelliklerini (kırtasiyecilik, katılık, tarafsızlık vb.) esas alarak incelemektedirler” (Eryılmaz, 2013: 76).

1.5.3 Bürokrasinin Özellikleri

Bürokrasi yaklaşımı, “yönetimin tarihsel gelişiminde anlatıldığı üzere, Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber, Taylor ve Fayol’dan farklı olarak işletmeyi bir bütün olarak ele almıştır. İşletmelerdeki verimlilik ve etkinliğin artırılmasının ancak ideal, şahsa göre değişmeyen rasyonel bir organizasyon yapısı ile mümkün olabileceğini savunmuştur. Bürokrasi yaklaşımının genel özellikleri belirli başlıklar altında detaylı bir şekilde ele almadan önce genel hatlarıyla aşağıda maddeler halinde verildiği şekliyle şöyle ifade edilebilir” (Saruhan ve Yıldız, 2009: 164-165): a) Yetkilerin ve sorumlulukların açıkça belirtildiği hiyerarşik bir düzendir. b) İşletmede gerçekleşen tüm faaliyetler kayıt altında tutulmalıdır. Tüm kurallar yazılı olmalıdır. Çok etkili bir dosyalama sistemi olmalıdır. c) Çalışanlar tüm yazılı kurallara uymalıdır. d) İşleri iş bölümünün meydana getirdiği dağınıklığı engellemek üzere koordinasyonu sağlayacak merkezi bir otoritenin varlığı bulunmaktadır. f) Çalışanların terfileri yeteneklerine göre yapılmalıdır. g) Bürokratik yapı gayri şahsi bir özellik gösterirken, kati ve değişmezlik olumsuz yönleri arasındadır. Bu durum işletmede esnekliği ortadan kaldırmak ve örgütü hantallaştırmaktadır. g) Düzenin yazılı ve kati olması nedeniyle, bir işin veya kuralın geçerliliği bitse bile bürokratik olarak devam etmektedir. Bu nedenle süreçler yavaşlamakta, etkinlik ve verimlilik düşmektedir.

Bu çerçevede, bürokrasinin olumsuz ve kötüyeyici anlamlarına denk gelen çeşitli özellikleri aşağıda bazı başlıklar altında ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

1.5.3.1 İşbölümü

İşbölümü; “örgütlerde yapılmakta olan işlerin küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütününe yapması yerine, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapmasıdır. İş bölümü ve uzmanlaşma yardımıyla, aynı emekle daha nitelikli ve verimli üretim gerçekleştirilebilir ve işlerin daha ekonomik biçimde yerine getirilmesine olanak sağlanır” (Bolat ve diğ., 2009: 107).

“Weber’e göre, bürokratik organizasyonlarda çalışanlar belli bir işte uzmanlaşmalı ve organizasyonda işbölümü yapılırken bu uzmanlaşma dikkate alınmalıdır” (Parlak, 2013: 64).

“Weber’e göre örgüt, küçük birimlere ayrılmış aşırı bir görev dağılımının olduğu bir yapıdır. Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için mümkün olduğu kadar fazla bir iş ve görev dağılımına gidilir. Bu, görev veya iş bölümünü yapmak için deneyimli veya en uygun çalışanı veya memuru işe almayı mümkün kılan uzmanlaşma demektir. Fakat bütün birimler bir kurallar ve emirler dizini ile koordine halindedir. Etzioni’ye göre bu, nitelik ve nicelik bakımından kişisel performansın başarılmasını engelleyen bir husustur” (Aydın, 2015: 82).

1.5.3.2 Kırtasiyecilik ve Verimsizlik

Bürokrasi, “toplum nazarında, bazı durumlarda, daha çok olumsuz ve kötüleiyici bir anlam ifade eder. Bürokrasi, örgütlerin olumsuzluklarını ve resmî otoritenin kötüye kullanılmasını anlatmakta kullanılan pejoratif (kötüleiyici ve aşağılayıcı) bir kavramdır. Bu anlamda bürokrasi ‘verimsizlik’, ‘işlerin ağır yürümesi’, ‘kuralcılık’, ‘kırtasiyecilik’, ‘sorumluluktan kaçma’, ‘yetki devretmekte isteksizlik’, ‘otoriteye aşırı bağlılık’ gibi olumsuz davranış ve işlemlerdir. Bu olumsuz davranışlar, ‘bürokrasi hastalığı’ ya da ‘bürokratizm’ olarak da nitelendirilir. Webster sözlüğü, bürokrasiye, beşeri ihtiyaçları önemsememe, kararları üstlere havale etme eğilimi, işleri kırtasiyeciliğe boğma gibi anlamlar vermektedir. Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğünde ‘bürokrasi’ kelimesinin karşılığı olarak ‘kırtasiyecilik’ ve ‘kamu yönetimi’ anlamları yer almıştır” (Eryılmaz, 2013: 76).

1.5.3.3 Yetki ve Sorumluluk İlkesi

Bir bürokratik örgütte “her yöneticiye verilen yetki ve sorumluluğun sınırları açıkça belirlenmeli, herkes kimden emir alıp, kimlere emir verebileceğini bilmelidir. Ayrıca her sorumluya kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi için gereken yetki de tanınmalıdır. Başka bir deyişle yetki ve sorumluluk denkliği sağlanmalıdır” (Bolat ve dig., 2009: 107).

“Weber, organizasyonel birimlerin yasal yetki ve birbirlerine bağlanmaları gerektiğini savunmuştur. Personelin kullanacağı yetki ve karizmatik (kutsal kişiliğin bahşettiği) yetki ne de kralların veya kabile şeflerinin sahip olduğuna inanılan geleneksel yetki olacaktır. Organizasyon üyelerinin kullanacakları yetkinin kaynağı buldukları organizasyonel makam veya kademe olacaktır. Organizasyona dâhil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder” (Parlak, 2013: 65).

1.5.3.4 Hiyerarşi

“Bir örgütte belirli işlerin yerine getirilebilmesi, birbirileri ile ilgili görevlerin belli bir sıra izlemesiz bağlıdır. Bu belirli sıralar nedeniyle, çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi meydana gelir. Bu şekilde çalışanlar arasında görev ve sorumlulukların paylaşılmış olmasına hiyerarşi adı verilir” (Bolat ve dig., 2009: 109).

“Weber’e göre, ideal bir bürokraside görevlerin ve bu görevlerin gerektirdiği işlerin etkili bir şekilde yerine getirebilmesi, söz konusu görev ve işleri icra edecek olan makamların ve bu makamların oluşturduğu kademelerin kendilerinden daha üst düzeydeki kademelerin emir ve denetiminde bulunmalarını gerektirir” (Parlak, 2013: 64).

“Weber’e göre bürokrasinin bir özelliği de hiyerarşi, yani otorite hiyerarşisinin olmasıdır. Hiyerarşi, örgütteki her elemanın emri altında çalıştığı kişiye karşı sorumlu olduğu bir yapıdır. Hiyerarşinin olduğu örgütlerde işçi veya memurların görevlerini özel şekillerde değil, belirlenen resmi yoldan yapmaları beklenir. Onların arasında sürekli olarak, rütbe sıralaması veya çalışma şartlarına göre belirlenmiş bir mesafe bulunur. Hiyerarşik örgütlerde disiplin sistemi, ödüllendirme ve cezalandırmadan oluşan katı bir

denetim mekanizması ile çalışır. Denetim sistemi, çalışanların haklarını koruyan ve onları üst rütbedekilerin kişisel davranışlarından koruyan yazılı kurallar çerçevesinde çalışır. Kurallar bu örgütlerdeki üst rütbeliler tarafından konulur” (Aydın, 2015: 83-84).

1.5.3.5 Teknik Yetenek Temeline Dayanan Personel Seçimi ve Terfi

“Organizasyonun gereksinme duyacağı personeli işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak ve bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır” (Parlak, 2013: 66).

1.5.3.6 Rasyonel Örgüt

“Weber’e göre bürokrasi, işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayri şahsılık, disipline olmuş bir yapı ve resmî pozisyonlardan oluşan bir örgüt biçimidir. Bu anlamda bürokrasi, rasyonel bir örgüt biçimidir; teknik olarak diğer örgüt biçimlerinden üstündür. Bürokrasi, sabit bürolardan (dairelerden) ve resmî yetkilerden oluşur. Her bir büronun görevleri, yetkileri ve otoritesi formel kurallarca düzenlenmiştir; dolayısıyla istikrarlı ve düzenli bir işleyiş sistemine sahiptir” (Eryılmaz, 2013: 76).

“Weber’e göre, yöneticinin tamamen rasyonel kararlar alabilmesi için mahiyetindekilerle duygusallığa dayalı ilişkilerden özellikle kaçınması gerekir. Başka bir deyimle, yönetici (resmi kişi-bürokrat) işlerini görür ve organizasyona ilişkin kararlar alırken emrindekilerden nefret etmek ya da onlarla aşırı samimi ilişkilere girişmekten kaçınmak durumundadır. Zira kızgınlık ve aşırı samimiyet, yöneticiyi, resmi ve rasyonel ilişkilerden uzaklaştırarak daha çok sübjektif davranmaya yöneltece ve alacağı kararların isabet derecesini büyük ölçüde düşürecektir” (Parlak, 2013: 65).

“Weber bürokrasiyi bir verimli üretim sistemi olarak, fakat aynı zamanda da bir grubun başka bir grup üzerinde egemenlik kurduğu bir sistem olarak görür. Bu egemenlik genellikle kanunlar ve diğer düzenlemeler veya ‘hukuk düzeni’ ile meşrulaştırılır. Bu,

sorunlara ve hatta hukuki ve bürokratik işlemler arasında uyuşmazlıklara yol açar. Bürokrasi, genellikle bürokratların yasaların egemenliğine karşı gelmesini engelleyen bir örgütsel kurallar duvarı inşa ederek, kurallar ve nizamlar ile çalışır. Başarı kurallarının tepe-yönetici veya liderler için geçerli olmadığı gerçeği bürokratik rasyonalizasyonun diğer bir olumsuz (negatif) yönüdür. Bürokratik örgütlerin tümü için geçerli rasyonel kriterler olmasına rağmen, bu kurallar tepe-yönetim pozisyonları için pek söz konusu olmaz” (Aydın, 2015: 84-85).

1.5.3.7 Kamu İşleyişi

Bürokrasi kavramı, “çoğu kez ‘kamu yönetimi’ ile eş anlamda da kullanılır. Bürokrasi, siyasi sistemin bir parçası olan yönetsel yapıyı ve onun eylemlerini anlatır. Bu anlamda bürokrasi, devlet yönetiminde çeşitli idari görevleri-işleri yerine getirmek için hükümetler tarafından yönetilen ve çeşitli kamu kurumlarından oluşan örgütler bütününe ve onların eylem-işlemlerine verilen addır. Bu anlamda bürokrasi, özel sektör kuruluşlarından ziyade kamu sektöründeki örgütleri ve onların yönetimini ifade etmektedir. Kamu yönetimi, devletin rutin olarak işleyen ve günlük olarak halka yansıyan yönüdür. Dolayısıyla bürokrasi, halkın gözünde devletin somutlaştığı, kendisiyle temas hâlinde olunan noktadır. Bu bakımdan bürokrasi kavramına ‘devlet idaresi’ anlamı da verilmektedir. Bazı yazarlar, kamu yönetiminin bir bölümüne ve orada uygulanan usule bürokrasi demektedirler. Bu bölüm, kâr amacı gütmeyen, finansmanı devlet yardımları ile sağlanan ve doğrudan doğruya kamu yararı için çalışan klasik devlet kurumlarından oluşur. Kâr amacı güden iktisadi devlet teşekkülleri, bu kavramın kapsamı dışında değerlendirilmektedir” (Eryılmaz, 2013: 76-77).

1.5.3.8 Bürokrasi ve Esneklik

Hiyerarşi ve denetim ile ilgili olarak, “örgütün veya bürokrasinin esnekliği tartışılması gereken önemli bir konudur. ‘Esnek olmama’ bürokrasinin olumsuz yönlerinden biridir. Katı (rijit) bir örgütlenme şekli olan bürokrasi, radikal bir değişime ayak uyduramaz veya çevreden gelen baskılara uygun şekilde karşılık veremez. Oysa bir örgüt, değişime

hemen ayak uydurabilecek şekilde esnek olmalıdır. Aynı zamanda bir örgüt, örgütün genel manzarasını görebilen ve örgütün en kritik ve önemli düzeyi olan mikro düzeyde değişimi başlatabilmek için karar verme mekanizmasına uygun bir şekilde girebilen elemanlar tarafından yönlendirilmelidir. Bu esneklik olmadan bir örgüt, hiyerarşik otoritenin ve bürokrasinin diğer olumsuzluklarının da ortaya çıkmasını engelleyemez” (Aydın, 2015: 83-84).

“Weber, organizasyonel işleyişin sürekliliği için bir takım soyut kurallara gereksinme olduğunu önemle belirtmiştir. Söz konusu kurallar, her kademede işlerin nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirleyeceklerdir. Weber’e göre, işletmede yönetim ve çalışanlar tarafından yeterince anlaşılabilir ve benimsenen düzenleyici kurallar dizisinin varlığı, organizasyonda sadece koordinasyon, düzen ve işbirliği, sağlamlaştırmakla kalmayacak kadar aynı zamanda organizasyon için son derece önemli unsurları oluşturan istikrar ve sürekliliğin kurulmasında da büyük rol oynayacaklardır” (Parlak, 2013: 65).

1.5.3.9 Memurlar Tarafından Yönetim

Bürokrasi, “otoritenin büyük ölçüde atama yoluyla işbaşına gelen memurların elinde olduğu bir yönetim biçimi olarak da tanımlanmıştır. Bu bağlamda bürokrasi, ‘demokrasi’, ‘aristokrasi’ ve ‘monarşi’ gibi bir yönetim şeklidir ve bunlarla karşılaştırılabilir. Memurlar tarafından yönetim anlamında bürokrasi, seçilmiş politikacılar tarafından yönetim olan temsili hükümet sistemiyle karşılaştırmak için kullanılan bir kavramdır. Buna ilave olarak temsili hükümet sisteminin var olduğu fakat bu hükümet sistemi içinde egemen otoritenin, seçilmiş siyasetçilerin elinde değil de, atanmış memurların elinde bulunduğu bir yönetim olgusunu anlatmak için de bürokrasi kavramı kullanılır” (Eryılmaz, 2013: 77).

Bununla birlikte “memur tarafından yönetim ile Weber’e göre, görevler ve bunların yerine getirilmesi için işgal edilen makamlar hiç kimsenin şahsi mülkiyeti gibi işleme tabi tutulamaz. Diğer bir deyimle, hiç kimse organizasyondaki görevini kişisel çıkar amacıyla kullanamaz” (Parlak, 2013: 66).

1.5.3.10 Çalışanlara Aylık Verilmesi ve Çalışanların İş Güvenliklerinin Sağlanması

Organizasyonda çalıştırılan memurlara “aylık maaş verilmeli ve bunlara maaş dışında dışarıdan her ne ad altında olursa olsun başka hiçbir ödemenin yapılmasına izin ve imkân verilmemelidir. Memurların organizasyona bağlılıklarını arttırmak için iş güvenliklerinin ve terfi imkânlarının tatminkâr düzeye getirilmesinin sağlanması, görevlerinin meslek haline getirilmesi ve bunlara zaman zaman bir takım ödüller verilmesi gerekir” (Parlak, 2013: 65).

1.5.3.11 Büyük Yapılı Örgütler ve Modern Toplum

Bürokrasi, “toplumda büyük yapılı örgütlerin gelişmesini anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Bu örgütler, yalnızca siyaset, yönetim, yargı ve üretim işlerinin değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel ilişkilerin de bürokratikleşmesi sonucunu doğurmuştur. Şunu da vurgulamak gerekir ki sadece büyük yapılı örgütler değil, her örgüt de aynı zamanda bir bürokrasi olarak nitelendirilebilir. Bürokrasiye ilişkin bu farklı kullanımlar ya da analizler, onun değişik akademik disiplinlerce farklı şekillerde görülmesinden ileri gelmektedir. Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Nitekim Albrow, bürokrasinin aşağıdaki yedi anlamından söz etmiştir” (Eryılmaz, 2013: 77-78): a) Rasyonel örgüt; b) Örgütsel verimsizlik; c) Memurlar tarafından yönetim; d) Kamu yönetimi; e) Memurlar düzeni; f) Örgüt; g) Modern toplumdur.

Bu çerçevede, “bürokrasinin ayırıcı özellikleri şunlardır: bir makamlar hiyerarşisi ile hiyerarşik düzeyler arasındaki iletişimi sağlayan kanallar; dosyalar ve gizlilik; genel kurullarla belirlenip yönetmeliklerle düzenlenen, açıkça tanımlanmış yetki alanları; resmi işlerin özel işlerden idari biçimde ayrılması. Bürokrasiyi oluşturan insanlar, Weber’e göre, seçimle gelmekten ziyade yukarıdan atanmış görevlilerdir, ömür boyu görevde kalma hakkı ve yüksek statünün nimetlerinden yararlanırlar, sabit bir maaşları ve emekli aylıkları vardır, bir meslek sahibi olmuşlardır ve kariyerleriyle makamlarına sadakatle bağlıdırlar” (Marshall, 2005: 86).

1.6 LİTERATÜRDE TÜRK KAMU YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE BAŞLICA SORUNLARI

Literatürde kamu bürokrasisinin genel özelliklerine farklı kaynaklarda çokça yer verilmekle birlikte, Türk kamu bürokrasisinin özgün özellikleri hakkında çok fazla bilgiye rastlanmamaktadır. Bu konuda, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü öğretim üyeleri Prof. Dr. Turgay Ergun ve Doç. Dr. Aykut Polatoğlu'nun 1988 yılında yayımlanmış oldukları *Kamu Yönetimine Giriş* kitabında, Türk kamu bürokrasisinin temel özelliklerini aşağıda yer aldığı şekliyle dört hususta özetlenmektedir (1988: 83-84):

“1- Türk kamu, bürokrasisi çok süratli olarak büyüyüp genişlemektedir. Kamu görevlilerinin sayısal evrimi bu büyümeyi çok açık olarak simgelemektedir. 1931 yılında 104115 olan kamu görevlilerinin sayısı 1976'da 926537'ye ulaşmıştır. Görüldüğü gibi yaklaşık olarak 45 yıl içinde kamu görevlilerinin sayısı 9. kat artmıştır. Kamu görevlilerinin sayılarının artmasında önemli bir etmen Türkiye'nin siyasal gelişme süreci ile ilgilidir. Özellikle 1970'li yıllarda Türk siyasal yaşamında kutuplaşma eğilimlerinin artması ve -koalisyon hükümetlerinin kurulması- memur sayısının artmasına neden olmuştur. İktidara gelen her koalisyon ortağı parti kendi destekçilerini yeni 'kadrolar ekleyerek kamu görevlisi olarak atamaya özen göstermiştir. Kamu görevlilerinin sayılarının artması yanında kamu kuruluşlarının da sayılan artmıştır. Başbakanlık, bakanlıklar ve bunlara bağlı merkezi kamu kuruluşlarının sayısı 1931 de 18 iken 1972 de 48'e yükselmiştir. 1983 yılında kimi bakanlıkların birleştirilmesi sonucu bakanlık sayısı azalmış olmakla birlikte personel sayısı azalmadığı gibi örgütlerin toplam' hacminde de bir küçülme olmamıştır.

2 — Türk kamu bürokrasisine egemen olan yönetim düzeni merkezciliktir. Başka bir deyişle, yönetsel kararların çoğu merkezi birimlerde alınır, dolayısıyla rutin işler dışında yerel birimlerin tek başlarına karar verebilecekleri alanlar çok kısıtlıdır. Bürokrasinin üst düzeylerindeki yöneticiler alt düzeylere yetki devri konusunda oldukça kışkırtıcılar. Yetki, devri yönetimde surat ve verimliliği artıracak ussal bir düzeyde gerçekleşmemektedir. Merkezci yönetim düzeni memurlara çok az girişim olanağı

tanımakta dolayısıyla memurlar kendilerini üstlerin isteklerine göre ayarlamak zorunluluğunu duymaktadırlar.

3 — Türk kamu bürokrasisinin en önemli özelliklerinden biri de modern uygulama ve davranışların yanında geleneksel olanların da yer almasıdır. Örneğin işe alınmada sınav yönteminin uygulanması, ya da daha üst pozisyonlara ‘yükselebilmesi için memurun eğitim derecesi ve yetenekli olup olmadığının göz önüne alınması modern bir yaklaşımdır. Türk kamu bürokrasisinde ise; işe alınmada sınavın gerekli ama yeterli olmadığı sık sık görülen sınavın yanında kişisel ya da politik ilişkilerin işe alınmada önemli bir etmen olduğu zaman zaman uygulamada görülür. Kişisel ya da politik ilişkilerin üniversitelerde akademik kariyere gireceklerin seçiminde bile önemli bir etmen olduğu sık sık rastlanılan bir uygulamadır. Aynı şey bürokrasi içinde daha üst pozisyonlara ilerleyebilmek için de söz konusudur. Yetenekli ve daha üst düzeyde eğitim görmüş kişiler yerine daha az yetenekli -kişilerin- kişisel ya da politik ilişkileri nedeni ile yükseltildiklerine sık-sık rastlanır. Bu nedenle, Türk kamu bürokrasisinin; biçimsel yapısı ussal temellere dayanır- görünürken, ‘‘geleneksel’ - değerlerin işlerliğini koruduğunu görmekteyiz.

4 — Türk kamu bürokrasisi yetenekli- elemanlarını sürekli olarak yitirmektedir. Daha önce de değinildiği gibi kamu kesiminden özel kesime bir beyin göçü söz konusudur. Kamu kesiminde ücretlerin özel kesimden daha düşük olması, memur sınıfının satın alma gücünün devamlı erozyona uğraması ve siyasal iktidarların bu konuda yeterli duyarlılığı göstermemeleri bu göçün temel nedenleridir. Öte yandan siyasal istikrarsızlık ve koalisyon hükümetlerinin uygulamaları da bürokraside memur trafiğini oldukça hızlandırmıştır. Yeterli ücret, alamamaktan ve siyasal amaçlı uygulamalardan rahatsız olan yetenekli elemanlar kamu kesiminden özel kesime geçmeyi yeğlemişlerdir”.

Türk kamu yönetiminin birtakım sorunları vardır. ‘‘Kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma, yönetimde siyasallaşma, yolsuzluk, rüşvet, aracılık’’ (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 18), merkeziyetçilik, örgütsel büyüme, gizlilik ve dışa kapalılık, değişime ayak uydurulamaması, kayırmacılık, bürokratik yetersizlik (Gökçe ve Şahin, 2002), bu sorunlardan bazılarıdır.

1.6.1 Yönetimde Merkeziyetçilik

“Devletlerin, siyasi rejimleri çerçevesinde uygulayabilecekleri yönetim sistemlerini biri merkezden yönetim, diğeri yerinden yönetim olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. Ülkelerin tüm toplumsal ve ekonomik hayatını fazlasıyla etkileyen bu yönetim sistemlerinin seçimi konusunda ise, devlet yönetimi gelenekleri, tarihsel coğrafi koşullar, sosyo-ekonomik yapı ve ilişkiler, siyasal kültür ve demokratik bilinç belirleyici faktörlerdir. Merkezden yönetim sistemine sahip Türkiye’de, bu tercihin yapılmasında tarihsel ve coğrafi koşulların etkisi olup” (Sobacı, 2005: 162), literatürde Türk devlet sistemine en uygun yönetim sistemin merkezden yönetim sistemi olduğuna dair görüş oldukça fazladır.

Merkeziyetçilik; “devlet sistemi içinde yer alan yasama, yürütme ve yargıya ilişkin tüm yetkilerin merkezde, tek elde toplanmasıdır. Kamu gücünün tamamı, merkezi otoritede toplanır ve tüm devlet işleri merkezden yönetilir. Bu durumda, kamu hizmetleri yerel veya ulusal düzeyde olsun devletin tüzel kişiliğinde yer alan merkez ya da merkez hiyerarşisine dâhil örgütlerce gerçekleştirilir” (Kalağan, 2009: 118).

Bununla birlikte, faydalarının yanı sıra kamu yönetimi açısından zararları da olabilmektedir. “Türkiye’nin Tanzimat’tan beri en önemli sorunu, yönetimde merkeziyetçiliktir. Yasalarda yetki genişliği ve özerklik ilkeleri kabul edildiği halde yöneticiler ve üst kademe yöneticileri, tüm kararları alma konusunda bir tekelleşme anlayışı içinde bulunmaktadır” (Gökçe ve Şahin, 2002: 11).

1.6.2 Kayırmacılık ve Rüşvet

Kamu yönetiminde karşılaşılan sorunlardan biri olan kayırmacılık, “kurum ve kuruluşlara etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir katkı sağlamadığı gibi örgüt yönetimine de ciddi zararları söz konusu olmaktadır. Adam kayırmacılık kamu hizmetlerine girişte, objektif ölçütlerin dikkate alınmayarak eş-dost olma ve siyasi yandaşlık gibi subjektif ölçütlerin belirleyici olduğu durumdur” (Yatkın, 2015: 205).

Kamu yönetiminde “kayırmacılık iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, kamu hizmetlerine girişte, liyakat yerine, tanıdık, dost, akraba, arkadaş, hemşeri ya da siyasi

yakınlık gibi faktörlerin birinci derecede rol oynamasıdır. İkinci türü ise, kamusal hizmetlerin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kriterinden çok, oy, partiye destek ya da ideolojik yakınlık gibi faktörlerin etkili olmasıdır” (Gökçe ve Şahin, 2002: 15).

Konuşma dilinde “rüşvet kavramı hem memurun sağladığı menfaati, hem de rüşvet alma veya verme eylemini ya da bunlardan ikisini de içine alan ‘rüşvet suçu’nu ifade eder. Türk Hukuk Lügati da rüşvet kelimesini ‘rüşvet suçu’ anlamı ile ‘...*Memur sayılan kimsenin vazifesine giren bir iş için (...) kanunca verilmesi icab etmeyen bir para veya mal alması veya herhangi bir menfaat temin etmesi, yahut para mal veya menfaat hakkında taahhüt veya teminat kabul etmesidir*’ şeklinde tanımlanmıştır” (Özsemerci, 2003: 16).

1.6.3 Yönetimde Gizlilik ve Dışa Kapalılık

Gizlilik yönetimdeki bilgi, belge ve diğer verilerin açıklanmamasını ifade etmektedir. Kapalılık ise, kamu kurum ve kuruluşlarının dışarıdan gelen tepkilere duyarsız kalması ve alınan kararların gerekçelerinin açıklanmaması anlamına gelmektedir (Sobacı, 2005: 163).

“Ülkemizde kamu bürokrasisi yapı ve işleyiş bakımından gizlilik ve resmi sır esasına göre örgütlenmiştir. Başka bir ifadeyle gizlilik ve resmi sır genel bir kural, açıklık ise istisnadır. Gizliliğin sebeplerini, siyasi rejimin niteliği, devlet güvenliği ve diplomasi, özel hayatın korunması, otorite kazanma eğilimi, yönetimde etkinlik ve tarafsızlık sağlama düşüncesi, kötü yönetim uygulamaları, memurların kendilerini denetim riskinden koruma eğilimleri olarak sıralamak mümkündür. Ancak bu gibi hususların dışında kalan sebepler şeffaflık ilkesine ters düşer” (Gökçe ve Şahin, 2002: 13).

1.6.4 Yönetimin Siyasallaşması

Yönetimin siyasallaşması, “başka bir deyimle bürokrasi üzerindeki siyasal etki kısaca parti politikalarının bürokrasiyi etkilemesi ve siyasi partilerin kendi yararlarını ulusal politikanın aleyhine ön plana çıkarmasıdır. Siyasallaşma sorunu genellikle iki açıdan ele alınmaktadır. Bu ölçülerden biri atamalarda siyasal amaçların ve parti düşüncesinin ön planda tutulması, öteki ise, kamu görevlilerine tanınan siyasal faaliyette bulunma özgürlüğünün derecesi ve bu konuda siyasal iktidarın tutumudur. Dolayısıyla, bürokrasinin siyasallaşması, iş başına gelen hükümetin izlediği kamu personel politikasında somutlaşmaktadır (Gökçe ve Şahin, 2002: 17).

1.6.5 Kırtasiyecilik

Kırtasiyeciliğin literatürde üzerinde anlaşılmış bir tanımı söz konusu değildir. bir tanıma göre, kırtasiyecilik, gereğinden çok imza, gereğinden çok kağıt anlamına gelmektedir. Başka bir tanıma göre, kırtasiyecilik, hareketsizliğe yol açan gecikme ve kararsızlığı ifade etmektedir. Halk dilindeyse kırtasiyecilik, bürokrasilerin ağır işlemesi ve etkisizliği anlamında kullanılmaktadır. Kırtasiyeciliğin ortaya çıkış nedeni olarak insanın korunması düşüncesi kabul edilmektedir (Sobacı, 2005: 165).

Şöyle ki, “kırtasiyecilik vatandaş hakkını korumak ve yönetim mekanizması içinde her yetkiliyi prosedürde katkı ve etkisini sağlamak için yaratıldı. Sözelimi bürokratik düzen içinde her basamağın sorumlusu işlem kağıdını imzalamaya ya da paratlamaya yetkili kılındı ki, işlem ya da karar denetlenmiş olsun. Bunun bir başka anlamı olaydan, işlemden ya da karardan haberim var demektir. Yani bu yöntem, yönetim içinde olup bitenden yetkili herkesin haberinin olmasını sağlar. Demek ki, bu prosedürle yönetim içinde gizliliğe karşı bir önlem alınmış olmaktadır” (Kazancı, 2003: 2). Ancak günümüzde kırtasiyecilik, kamu yönetiminde, verimsizlik, sorumluluktan kaçınma, yetki devrinden kaçınma, gizlilik, dışa kapalılık, israf, hantallık, işi yavaşlatma, işi yapmama, yavaşlık gibi sorunlarla eş anlamlı olarak kullanılabilir.

1.6.6 Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma

“Sorumluluk riskini mümkün olduğu kadar azaltma eğiliminde olan kamu bürokrasisi, halk arasında yaygın olarak kullanılan ‘kırk dereden kırk su getirme’ deyimini ‘kırk dereden kırk evrak getirme’ şeklinde bürokrasiye uyarlama çabasındadırlar. Bir kamu hizmetinin herhangi bir nedenle yapılmasını istemeyen ya da sorumluluk almaktan kaçan personel, ‘mevzuata uygun değil, üzerinde düşünceğiz, gereken ne ise onu yapacağız’, veya ‘bugün git yarın gel’ şeklinde ifadeler kullanarak hizmetten yararlanmak isteyenlere moral işkencesi yapmaktadırlar” (Gökçe ve Şahin, 2002: 14).

1.6.7 Örgütsel Büyüme

Türkiye’de kamu yönetimi sürekli olarak büyüyüp genişlemektedir. Bakanlıklar, genel müdürlükler ve öteki örgütsel birimlerin sayıları artmakta, işlevleri belirsizleşmekte ve bunun sonucu olarak da birbirleri ile koordinasyondan yoksun oldukları görülmektedir. Kamu bürokrasisinde bir çok bölümler (genel müdürlük, daire başkanlığı, müdürlük, şube başkanlığı, yerel birimler) bir fayda-maliyet analizi, kamu yararı, yerindelik tespiti ya da yöneylem araştırması yapılmadan herhangi bir ölçüte göre değil, gelişigüzel kurulmuştur (Gökçe ve Şahin, 2002: 12).

1.6.8 Diğer Sorunlar

Türk kamu bürokrasisinin diğer sorunları özetle şöyle sıralanabilir: a) Tanzimat’la birlikte ortaya çıkan ‘topluma hâkim olma’ anlayışının kısmen devam etmesi, b) Yukarıda sayılan sorunlar neticesinde işleri görülmeyen ya da kamu hizmetlerinden yeterince yararlanamayan halk ile yönetici kesim arasındaki iletişimsizlik ve yabancılaşmanın ortaya çıkması. c) Bürokratların yetki devri konusunda isteksiz davranmalarıdır. d) Kamu yönetiminde gerek ast-üst ilişkilerinde gerekse kamu kurumları arasında yeterli iletişimin olmayışı. e) Statü çeşitliliğinin fazla olması gibi sorunlar da vardır (Gökçe ve Şahin, 2002: 19).

2. BÖLÜM

AMPİRİK BÖLÜM

2. ALAN ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ

Bu bölümde önce araştırmanın amacı, önemi yöntemi, kapsamı ve uygulama tekniği açıklanacak, ardından alan araştırmasının verileri tablolaştırılarak verilerin analizi yapılacaktır.

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, kamu çalışanlarının bakış açısından hareketle, kamu yönetiminde yönetsel sorunları tespit etmek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri ortaya koymaktır. Ardahan örneğinde, benzeri bir araştırma daha önce yapılmadığından, alan araştırmasına dayalı böyle bir çalışmanın kamu yönetimi, işletme ve sosyoloji gibi sosyal bilimlerin değişik alanları için ilgisine bir takım faydalar sağlayabileceği düşünülmüştür. Ayrıca bu çalışma daha sonra yapılabilecek farklı çalışmalar için karşılaştırma noktasında bir ölçüt niteliği de taşıyabilecektir.

2.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- a) Bu araştırmanın katılımcıları, kamu çalışanı olmasından kaynaklı olarak 18 yaş üstü katılımcılardan oluşmaktadır.
- b) Katılımcılar arasında Emniyet ve Silahlı Kuvvetler Personeli ile bazı kamu bankası çalışanları yer almamıştır.
- c) Araştırma, anketteki kapalı ve açık sorularla sınırlıdır.
- d) Araştırma, Ardahan il merkezindeki bazı kamu kurumu çalışanlarına uygulanmış olup ilçe merkezinde çalışan kamu çalışanlarına uygulanmamıştır.

e) Anketteki mülakat soruları beyana dayalı olduğundan sorunun tespitlerinin verilen cevaplarla sınırlı olmuştur. Araştırmanın mülakat verileri ile ilgili analiz ve tartışma bölümleri bu sınırlılıklar çerçevesinde okunmalıdır. Öte yandan sözü edilen mülakat cevapları ile ilgili bu muhtemel sorun ise anket soruları ile dengelenmeye çalışılmıştır.

2.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın yöntemi, tarama (survey) yöntemidir. Bu doğrultuda çalışmada anket uygulanmıştır. Anket; 1) Ardahan ilinde Valilik, 2) Belediye, 3) Üniversite, 4) Adliye, 5) Müftülük, 6) Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü, 8) Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü, 9) Enerji ve Tabii Kaynaklar İl Müdürlüğü, 10) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, 12) Defterdarlık, 13) İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, 14) İl Sağlık Müdürlüğü, 15) Devlet Hastanesi, 16) Diş Hastanesi, 17) 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğü, 18) İl Özel İdare, 19) İl Göç İdaresi Müdürlüğü, 20) Nüfus ve Vatandaşlık İl Müdürlüğü, 21) İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 22) İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Bağlı Okullar, 23) İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, 24) Ardahan Tarım ve Kredi Kooperatifi Müdürlüğü, 25) PTT, 26) Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, 26) Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü, 27) Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü, 28) Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı, 29) Tapu Müdürlüğü, Defterdarlık, 30) Devlet Bankalarından Ziraat Bankası ve gibi çok sayıda çeşitli kamu kurumlarında farklı pozisyonlarda çalışan kamu personellerine uygulanmıştır.

Araştırmanın örnek büyüklüğü $n = \pi(1 - \pi) / (e/Z)^2$ formülü ile %5 hata payı ve %95 güven aralığında 384 olarak belirlenmiş, (Kurtuluş,1998: 235, tr.surveymonkey.com) ve buradan hareketle basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplam 500 kişiye anket uygulanmış ve yanlış, eksik doldurulan anketler değerlendirme dışı bırakıldıktan sonra 410 anket değerlendirmeye alınmıştır. Basit tesadüfi örneklemede “evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır” (Arıkan, 2004, s.141).

2.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE UYGULAMA TEKNİĞİ

Tez çalışmasının alan araştırması aşamasına geçilmeden önce geniş bir literatür taraması yapılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda yönetim, yönetimin tarihsel gelişimi, yönetimin tanımı, süreçleri, örgüt, bürokrasi ve kamu yönetimi kavramları ile kamu yönetiminin güncel sorunları gibi konular incelenmiştir. Bu literatürden hareketle daha önce yapılmış benzeri araştırmalar incelenmiş ve bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda 58'i kapalı uçlu, ikisi açık uçlu olmak üzere toplam 60 soru yer almıştır.

Kapalı uçlu sorular çalışmanın bağlamına uygun olarak beş bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümdeki sorular katılımcıların sosyo demografik özellikleri ile diğer niteliklerini belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümdeki sorular, kamu yönetiminin yapısal sorunlarıdır. Bu bölümdeki sorular ise genel, kurumsal girdi, kurumsal çıktı ve yönetim süreci ile ilgili sorunlar olmak üzere dört kısma ayrılmıştır. Formun üçüncü bölümündeki sorular çalışanlar ve çalışma kültürüyle ilgili sorunlar, dördüncü bölümdeki sorular çalışılan yerdeki fiziki imkanlarla ilgili sorunlar, beşinci bölümdeki sorular ise yönetsel sürece etki edebilecek olan şehirler ilgili olan sorunlardır.

Açık uçlu sorular ise katılımcılara göre kamu yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli yönetsel sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne yönelik çözüm önerilerine yöneliktir.

2.5 ALAN ARAŞTIRMASININ BULGULARI VE VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin ististik analizi için SPSS 18.0 programı kullanılmıştır. Bulguların kolay yorumlanması ve anlaşılması için tablolar oluşturulmuştur. Tablolar düz frekans analizleri ve farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere oluşturulmuş çapraz tablolar şeklindedir. Çapraz tablolar, alt-üst, yönetilen-yönetenlerin yönetsel sorunlara yaklaşımında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için oluşturulmuştur. Sözü edilen değişkenler arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için Chi-Square testi uygulanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde anket bulguları beş kısımda verilecektir.

Birinci kısımda katılımcıların sosyo demografik özellikleri ve nitelikleri yer alacaktır.

İkinci kısımda katılımcıların kamu yönetiminde genel yapısal sorunlara yönelik yaklaşımları ve yöneticilerle personel arasında bu sorunlara bakış açısında anlamlı bir farklılık olup olmadığı yönündeki değişkenler arasındaki ilişkiye bakılacaktır.

Üçüncü kısımda katılımcıların çalışanlar ve çalışma kültürüyle ilgili sorunlara ilişkin yaklaşımları ve yönetici ile personel arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı yönündeki değişkenler arasındaki ilişkiye bakılacaktır.

Dördüncü kısımda katılımcıların fiziki imkânlarla ilgili sorulara ilişkin yaklaşımları ve yönetici ile personel arasında anlamlı bu konudaki sorunlara bakış açısında bir farklılık olup olmadığı incelenecektir.

Beşinci kısımda ise katılımcıların şehirle ilgili olan sorulara bakış açıları bu konuda yöneticilerle personel arasında anlamlı bu konudaki sorunlara bakış açısında bir farklılık olup olmadığı incelenecektir.

2.5.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Diğer Nitelikleri

2.5.1.1 Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı			
	f	%	Geçerli %
Erkek	232	56,6	57,7
Kadın	170	41,5	42,3
Toplam	402	98,0	100,0
Cevapsız	8	2,0	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	1,4229		
<i>Median</i>	1,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	,49463		
<i>Variance</i>	,245		
<i>Range</i>	1,00		

Katılımcıların %42,3'ü kadın, %57,7'si erkektir.

2.5.1.2 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı			
	f	%	Geçerli %
Evli	249	60,7	64,3
Bekâr	138	33,7	35,7
Toplam	387	94,4	100,0
Cevapsız	23	5,6	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	1,3566		
<i>Median</i>	1,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	,47961		
<i>Variance</i>	,230		
<i>Range</i>	1,00		

Katılımcıların %64,3'ü evli, %35,7'si bekârdır.

2.5.1.3 Katılımcıların Yaşına Göre Dağılımı

Tablo 6: Katılımcıların Yaşına Göre Dağılımı			
	f	%	Geçerli %
18-25 yaş arası	48	11,7	12,0
26-35 yaş arası	178	43,4	44,6
36-55 yaş arası	162	39,5	40,6
56 ve üstü	11	2,7	2,8
Toplam	399	97,3	100,0
Cevapsız	11	2,7	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,3409		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	,72230		
<i>Variance</i>	,522		
<i>Range</i>	3,00		

Katılımcıların %44,6'sı 26-35 yaş aralığında, %40,6'sı 36-55 yaş aralığında, %12'si 18-25 yaş aralığında, %2,8'i ise 46 yaş ve üstündedir.

2.5.1.4 Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları			
	f	%	Geçerli %
İlkokul/Ortaokul	15	3,7	3,8
Lise	60	14,6	15,1
Önlisans veya Lisans	280	68,3	70,5
Lisansüstü	42	10,2	10,6
Toplam	397	96,8	100,0
Cevapsız	13	3,2	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,8791		
<i>Median</i>	3,0000		
<i>Mode</i>	3,00		
<i>Std. Deviation</i>	,62804		
<i>Variance</i>	,394		
<i>Range</i>	3,00		

Katılımcıların %70,5'i ön lisans ve lisans, %15,1'i lise mezunu, %10,6'sı lisansüstü ve 3,8'i ise ilkokul ve ortaokul mezunudur. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu ön lisans ve üstü (%81,1) eğitim seviyesindedir.

2.5.1.5 Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları

Tablo 8: Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları			
	f	%	Geçerli %
Daire Bşk/Başkan Yrd	2	,5	,5
Müdür/Müdür Yrd.	62	15,1	15,9
Şube Müdürü/Şef	40	9,8	10,3
Mühendis/Tekniker	36	8,8	9,3
Amir/Uzman	18	4,4	4,6
Personel	231	56,3	59,4
Toplam	389	94,9	100,0
Cevapsız	21	5,1	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	4,7969		
<i>Median</i>	6,0000		
<i>Mode</i>	6,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,60617		
<i>Variance</i>	2,580		
<i>Range</i>	5,00		

Tablo 9: Katılımcıların Kurumadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

	f	%	Geçerli %
Yönetici	158	38,5	40,6
Personel	231	56,3	59,4
Toplam	389	94,9	100,0
Cevapsız	21	5,1	
Toplam	410	100,0	

Katılımcıların %59,4'ü memur, kamu işçisi iken; %0,5'i daire başkanı veya yardımcısı, %15,9'u müdür veya yardımcısı, %10,3'ü şube müdürü veya şef, %9,3'ü mühendis veya tekniker, %4,6'sı amir veya uzman pozisyonunda çalışandır.

Tablo 8'de bir sınıflandırmaya gidildiğinde katılımcıların %40,6'sı yönetici, %59,4'ü ise personelden oluşmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında %40,6'luk kesimi ifade etmek için yönetici; %59,4'lük kesimi ifade etmek için ise personel kavramı kullanılacaktır. Bu çerçevede 'Yönetici' derken; aşağıda ifade edildiği şekilde, daire başkanı, başkan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, şube müdürü, şef, mühendis, tekniker, amir ve uzman katılımcılar kast edilmektedir. 'Personel' derken ise; memur, kamu işçisi ve kamuda kadrolu olarak çalışan diğer katılımcılar kast edilmektedir.

Yönetici
Daire Bşk/Başkan Yrd
Müdür/Müdür Yrd.
Şube Müdürü/Şef
Mühendis/Tekniker
Amir/Uzman

Personel
Memur
Kamu İşçisi
ve kamuda kadrolu olarak çalışan diğer katılımcılar

2.5.1.5.1 Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Cinsiyet Dağılımı

Tablo 10: Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Cinsiyet Dağılımı					
			1- Cinsiyetiniz?		Toplam
			Erkek	Kadın	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	100	57	157
		%	63,7%	36,3%	100,0%
	Personel	f	120	108	228
		%	52,6%	47,4%	100,0%
Toplam		f	220	165	385
		%	57,1%	42,9%	100,0%

Yöneticilerin %63,7'si erkek, %36,3'ü kadın iken; personelin %52,6'sı erkek, %47,4'ü kadındır. Buna göre ankete katılan ve yönetici pozisyonundaki erkek katılımcı oranı, kadınlara göre daha yüksektir.

2.5.1.5.2 Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonlarına Göre Yaş Dağılımı

Tablo 11: Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonlarına Göre Yaş Dağılımı							
		Yaşınız?					Toplam
		18-25 yaş arası	26-35 yaş arası	36-55 yaş arası	56 ve üstü		
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici Pozisyonundakiler	f	7	68	76	4	155
		%	4,5%	43,9%	49,0%	2,6%	100,0%
	Personel	f	39	108	75	7	229
		%	17,0%	47,2%	32,8%	3,1%	100,0%
Toplam		f	46	176	151	11	384
		%	12,0%	45,8%	39,3%	2,9%	100,0%

Yapılan analize göre $p: 00 < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yönetici pozisyonundakilerin %4,5' 18-25 yaş aralığında, %43,9'u 26-35 yaş aralığında, %49'u 36-55 yaş aralığında, %2,6'sı 56 yaş ve üstündedir.

Memur ve diğer pozisyonda çalışanların ise %17'si 18-25 yaş aralığında, %47,'si 26-35 yaş aralığında, %32,8'i 36-55 yaş aralığında, %3,1'i ise 56 yaş ve üstündedir.

Buna personelin büyük çoğunluğu 18-25 yaş aralığında iken, yöneticilerin ise büyük çoğunluğu 36-55 yaş aralığındadır.

2.5.1.5.3 Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonlarına Göre Eğitim Seviyesi Dağılımı

Tablo 12: Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonlarına Göre Eğitim Seviyesi Dağılımı							
		Eğitim düzeyiniz?					Toplam
		İlkokul/Ortaokul	Lise	Önlisans veya Lisans	Lisansüstü		
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	0	4	123	29	156
		%	,0%	2,6%	78,8%	18,6%	100,0%
	Personel	f	12	49	151	13	225
		%	5,3%	21,8%	67,1%	5,8%	100,0%
Toplam		f	12	53	274	42	381

	%	3,1%	13,9%	71,9%	11,0%	100,0%
Yapılan analize göre p: 00<0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.						

Yönetici pozisyonundakilerin %2,4'ü lise mezunu, %97,4'ü ön lisans ve üstü eğitim seviyesindeyken, ilkokul ve ortaokul mezunu yönetici katılımcıya rastlanmamıştır.

Memur, kamu işçisi ve diğer pozisyonundakilerin ise %5,3'ü ilkokul ve ortaokul, %21,8'i lise mezunuyken; %72,9'u ön lisans ve üstü eğitim seviyesindedir.

Buna göre yöneticilerin eğitim seviyesinin personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

2.5.1.5.4 Katılımcıların Kurumdaki Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Toplam Kamu Hizmet Süresi

		6- Toplam hizmet süreniz?					
		Bir yıldan az	1-5 yıl arası	6-15 yıl arası	16 yıl ve üstü	Toplam	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	7	50	46	43	146
		%	4,8%	34,2%	31,5%	29,5%	100,0%
	Personel	f	18	96	67	32	213
		%	8,5%	45,1%	31,5%	15,0%	100,0%
Toplam		f	25	146	113	75	359
		%	7,0%	40,7%	31,5%	20,9%	100,0%

Yapılan analize göre p: 05:0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yönetici pozisyonundakilerin %4,8'i bir yıldan az süre kamu hizmetinde çalışırken; %34,2'si 1-5 yıl arası, %31,5'i 6-15 yıl arası, %29,5'i 16 yıl ve üstü hizmet süresi vardır.

Personelin ise %8,5'i bir yıldan az süre kamu hizmetinde çalışırken; %45,1'i 1-5 yıl arası, %31,5'i 6-15 yıl arası, %15'i 16 yıl ve üstü hizmet süresi vardır.

2.5.1.5.5 Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonlarına Göre Yönetici Olarak Çalışma Süresi

Tablo 14: Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonlarına Göre Yönetici Olarak Çalışma Süresi

		Kaç yıldır yönetici olarak çalışmaktasınız?					
		Bir yıldan az	1-5 yıl arası	6-15 yıl arası	16 yıl ve üstü	Toplam	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	21	46	28	17	112
		%	18,8%	41,1%	25,0%	15,2%	100,0%

Yapılan analize göre p: 00<0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yönetici pozisyonundakilerin %18,8'i bir yıldan az süre yönetici olarak çalışmaktayken; %41,1'si 1-5 yıl arası, %25'i 6-15 yıl arası, %15,2'si 16 yıl ve üstü süre yönetici deneyimine sahiptir

2.5.1.6 Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonuna Göre Yöneticilik Alanında Eğitim Alıp Almadığı

Tablo 15: Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonuna Göre Yöneticilik Alanında Eğitim Alıp Almadığı Hususu

Yöneticilik alanında herhangi bir eğitim aldınız mı?			
	f	%	Geçerli %
Evet	74	18,0	22,9
Hayır	249	60,7	77,1
Toplam	323	78,8	100,0
Cevapsız	87	21,2	
Toplam	410	100,0	
Mean	1,7709		
Median	2,0000		
Mode	2,00		
Std. Deviation	,42091		
Variance	,177		
Range	1,00		

Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonuna Göre Yöneticilik Alanında Eğitim Alıp Almadığı Hususu

		8- Yöneticilik alanında herhangi bir eğitim aldınız mı?			
		Evet	Hayır	Toplam	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	49	96	145
		%	33,8%	66,2%	100,0%

Bütün katılımcılara bakıldığında ise yönetici olsun veya olmasın bütün katılımcıların %77,1'i meslek hayatları boyunca hiç yöneticilik eğitimi almazken; %22,9'u yöneticilik

eğitimi almıştır. Yöneticilerin ise %66,2'si gibi büyük bir oranı yöneticilik alanında herhangi bir eğitim almamışken; %33,8'i bir eğitim almıştır.

Buna göre neredeyse her beş kamu görevlisinden beşi ve her üç yöneticiden ikisi yöneticilik alanında herhangi bir eğitim almamıştır. Yöneticiliğin kişisel bir meziyet olduğu kadar mesleki bir donanım da olduğu göz önüne alındığında yöneticilere bu alanda mesleki ve teknik eğitimlerin verilmesi gerektiği yönünde olağan bir sonuç ortaya çıkacaktır.

2.5.1.6.1 Katılımcıların Kurumdaki Yönetmel Pozisyonuna Göre Çalıştıkları Kurumdaki Personel Sayısı

			Kurumda çalışan personel sayısı kaçtır?				
			10'dan az	11-50 personel	51 – 250 arası personel	250 ve üstü personel	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	29	66	41	14	150
		%	19,3%	44,0%	27,3%	9,3%	100,0%
	Personel	f	34	66	64	32	196
		%	17,3%	33,7%	32,7%	16,3%	100,0%
Toplam		f	63	132	105	46	346
		%	18,2%	38,2%	30,3%	13,3%	100,0%

Yapılan analize göre p: 09>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yönetici pozisyonundakilerin %19,3'ünün çalıştığı kurumda 10'dan az personel varken; %44'ü kurumunda 11-50 personel arası personel, %27,3'ünün çalıştığı kurumda 51-250 arası personel, %9,3'ünün çalıştığı kurumda ise 250 ve üstü personel çalışmaktadır.

Memur ve diğerler pozisyonundakilerin %17,3'ünün çalıştığı kurumda 10'dan az personel varken; %33,7'sinin çalıştığı kurumunda 11-50 personel arası personel, %32,7'sinin çalıştığı kurumda 51-250 arası personel, %16,3'ünün çalıştığı kurumda ise 250 ve üstü personel çalışmaktadır.

2.5.1.7 Katılımcıların Hizmet Süreleri

Tablo 17: Katılımcıların Hizmet Süreleri			
Toplam hizmet süreniz?	f	%	Geçerli %
Bir yıldan az	26	6,3	7,0
1-5 yıl arası	148	36,1	40,0
6-15 yıl arası	114	27,8	30,8
16 yıl ve üstü	82	20,0	22,2
Toplam	370	90,2	100,0
Cevapsız	40	9,8	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,6811		
<i>Median</i>	3,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	,89619		
<i>Variance</i>	,803		
<i>Range</i>	3,00		

Katılımcıların %7'sinin bir yıldan az süre hizmet süresi varken; %40'ının 1-5 yıl arası, %30,8'inin 6-15 yıl arası, %22,2'sinin ise 16 yıl ve üstü hizmet süresi vardır. Buna göre katılımcılarında %93'ünün 1 yıldan fazla hizmet süresi vardır. Bu oranlar, yönetsel sorunlara ilişkin genel bir değerlendirmeye kaynak teşkil edecek katılımcıların buldukları kuruma ve kamu kültürüne vakıf olmalarını göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

2.5.1.8 Katılımcıların Kurumlarında Çalışan Personel Sayısı

Tablo 18: Katılımcıların Kurumlarında Çalışan Personel Sayısı			
Kurumda çalışan personel sayısı kaçtır?	f	%	Geçerli %
10'dan az	67	16,3	18,7
11-50 personel	136	33,2	38,0
51 – 250 arası personel	107	26,1	29,9
250 ve üstü personel	48	11,7	13,4
Toplam	358	87,3	100,0
Cevapsız	52	12,7	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,3799		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	,93834		
<i>Variance</i>	,880		
<i>Range</i>	3,00		

Katılımcıların %18,7'sinin çalıştıkları kurumda 10'dan az, %38'i 11-50 arası, %29,9'u 51-250 arası ve %13,4'ü ise 250 ve üstü personel çalışmaktadır.

2.5.2 Yapısal-Yönetmel Sorunlar

Alan araştırmasında uygulanan anket formunun yapısal-yönetmel sorunlar bölümü, dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda 'katılımcıların genel yapısal-yönetmel sorunlara ilişkin görüşleri ve verilerin analizi'; ikinci kısımda katılımcıların kurumsal girdilerle ilgili gördükleri sorunlara ilişkin görüşleri ve verilerin analizi; üçüncü kısımda katılımcıların kurumsal çıktılarıyla ilgili sorunlara ilişkin görüşleri ve verilerin analizi; dördüncü kısımda ise katılımcıların yönetim sürecinin aşamalarına ilişkin sorunlara ilişkin görüşleri ve bu verilerin analizi yer almaktadır.

2.5.2.1 Katılımcıların Genel Yapısal-Yönetmel Sorunlara İlişkin Görüşleri ve Verilerin Analizi

2.5.2.1.1 Kamu Yönetiminde Karşılaşılan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 19: Kamu Yönetiminde Karşılaşılan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
Kamu yönetiminde karşılaşılan yönetmel sorunlar oldukça fazladır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	140	34,1	34,7
Katılıyorum	171	41,7	42,4
Kararsızım	42	10,2	10,4
Katılmıyorum	42	10,2	10,4
Kesinlikle Katılmıyorum	8	2,0	2,0
Toplam	403	98,3	100,0
Cevapsız	7	1,7	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,0248		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,02427		
<i>Variance</i>	1,049		
<i>Range</i>	4,00		

Katılımcıların %34,7'si kamu yönetiminde karşılaşılan yönetmel sorunların oldukça fazla olduğu şeklindeki bir yargıya kesinlikle katıldığını, %42,4'ü katıldığını, %10,4'ü katılmadığını, %2'si ise kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %10,4'ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Buna göre katılımcıların %77,1'i yönetmel sorunların oldukça fazla olduğu yönündeki yargıyı doğru bulurken; %12,4'ü doğru bulmamıştır.

Yönetmel sorunların fazla olduğunu düşünen bir kısım görüşmeci bu yöndeki düşüncelerini ifade ederken kimisi sorunun Ardahan'la ilgili yerel bir yönünün olduğunu ifade ederken; kimisi de sorunun Ardahan ilinden bağımsız tamamen sistemle alakalı genel ve yapısal bir tarafının olduğunu ifade etmiştir.

Yönetmel sorunları oldukça fazla bulan; ancak bunun Ardahan ilinin karakteristik yapısı ve şartlarıyla alakalı olarak gören bir katılımcı bu görüşünü şöyle özetlemiştir:

Kamu yöneticilerinin en önemli yönetmel sorunu, çalışanların Ardahan'dan bir an önce kaçmak için tayin istemeleridir. Ardahan'a özgü karakteristik bir sebep-sonuç ilişkisi yoktur. Çalışan müdür olup geliyor; ancak eşini getirmiyor. Sonra çocuklarını bahane edip tayin istiyor ve gidiyor. Bu sorunların asgariye indirilmesi için a) lojman gibi konaklama imkânlarının sağlanması; b) kömür gibi yakacak imkânının karşılanması; c) Doğu'da görev yapanların biraz da olsa maaş ve ücret farklarının sağlanması önem arz etmektedir (E, 36-55, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

Ardahan gibi güzel ve serhat şehrimize eğitim düzeyi yüksek yöneticiler liderlik etmelidir yaşa ve eğitim düzeyine bağlı yönetim eksikliği için, emekliliği dolan çalışanlara bir şekilde teşekkür edip emekliye ayırmak, eğitim eksikliği olan çalışanlara ise kurslar ve eğitimler düzenlemek çözüm olabilir (E, 26-35, LÜ, Mühendis, 1-5 Yıl arası çalışan).

Yönetmel sorunların oldukça fazla olduğunu düşünen; bununla birlikte bu sorunların Ardahan iliyle alakalı bulmayıp genel ve sistemsel bir sorun olarak nitelendiren bazı katılımcılar ise durumu şu şekilde özetlemiştir.

Kamu yöneticilerinin çoğu nitelikli ve liyakat yönünden yetersiz olduğu için yönetmel sorunları görülmektedir. Bu sorunlar sadece Ardahan'a özgü değil; tüm Türkiye genelinde yaşanan aksaklıklardır (E, 36-55, ÖL/L, A/U, 6-15 yıl arası çalışan, 1-5 yıl arası yönetici).

Sorun tamamen yapısal bir sorun. Bence tüm ülkede geçerli bir sistemsel ve altyapı, eleman eksikliği, kısıtlı kaynaklar sorunu var. Bu sadece Ardahan'a özgü bir sorun değil. Eğitim merkezden idare ediliyor sonuçta... Eğitime ciddi kaynak ayrılmalı. Altyapısı milli ve özgün bir eğitim sistemi ve programıyla birlikte hazırlanmalı. Bence çözüm bu kaynak, altyapı, sistemsel sorunlar ve milli-yerli-uygulanabilir programlar...(E, 36-55, ÖL/L, M/MY 16 yıl ve üstü çalışan, 1 yıldan az yönetici).

2.5.2.1.1.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Karşılaşılan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 20: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Karşılaşılan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu								
			Kamu yönetiminde karşılaşılan yönetmel sorunlar oldukça fazladır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	49	70	15	17	7	158
		%	31,0%	44,3%	9,5%	10,8%	4,4%	100,0%
	Personel	f	84	95	22	23	1	225
		%	37,3%	42,2%	9,8%	10,2%	,4%	100,0%
Toplam		f	133	165	37	40	8	383
		%	34,7%	43,1%	9,7%	10,4%	2,1%	100,0%
Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 08 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.								

Yönetici pozisyonundakilerin %75,3'ü, Personelin %79,5'i kamu yönetiminde karşılaşılan yönetmel sorunları oldukça fazla bulurken; yöneticilerin %15,2'si, Personelin %10,6'sı fazla sorun olmadığını ifade etmiştir.

Buna göre kamu yönetiminde karşılaşılan yönetmel sorunları oldukça fazla bulan Personelin oranı, yöneticilerden daha fazladır. Ancak bu fark $x^2: 0.08 > 0.05$ olduğundan anlamlı bir düzeyde değildir.

2.5.2.1.2 Kamu Yönetiminde Aşırı Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 21: Kamu Yönetiminde Aşırı Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
11- Kamu yönetiminde aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma sorunu vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	108	26,3	27,0
Katılıyorum	175	42,7	43,8
Kararsızım	53	12,9	13,3
Katılmıyorum	51	12,4	12,8

Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,2	3,3
Toplam	400	97,6	100,0
Cevapsız	10	2,4	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	<i>2,2150</i>		
<i>Median</i>	<i>2,0000</i>		
<i>Mode</i>	<i>2,00</i>		
<i>Std. Deviation</i>	<i>1,07781</i>		
<i>Variance</i>	<i>1,162</i>		
<i>Range</i>	<i>4,00</i>		

Kamu yönetiminde aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma sorunu vardır, yargısına katılımcıların %27'si kesinlikle katıldığını, %43,8'i katıldığını, %12,8'i katılmadığını, %3,3'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %13,3'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre; %16,1'i aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma sorunu olmadığını belirtmiştir.

Bu şekilde düşünen 26-35 yaş aralığındaki erkek bir memur, aşırı kuralcılığın inisiyatif almayı ortadan kaldırdığını ifade ederek, “*En önemli sorun aşırı kuralcılık olup inisiyatifin olmamasıdır*” (E, 26-35; E, 18-25, ÖL/L, Memur), şeklinde konuşmuştur. Bu sorunun kamu yönetim sisteminden kaynaklanmanın ötesinde kişisel yönlerinin de olduğunu ifade eden 36-55 yaş aralığında ve 6-15 yıl arası süredir çalışmakta olan bir erkek memur ise “*Bazı yöneticilerde kamu gücünü kullanma sevdası var. Yöneticilerin kamu gücü denetlenmelidir*” (E, 36-55 yaş arası, L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan), şeklinde konuşarak sözü edilen sorunun yöneticilerin kamu gücünü kullanma sevdasından kaynaklandığını ifade etmiştir.

Bu açıdan bazı katılımcılara göre kamu kurumlarında aşırı kuralcılık sorumluluktan kaçınma beraberinde kararların alınmasında hantallık sorununu da beraberinde getirmektedir:

Yöneticilerin en önemli sorunu yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmalarıdır (K, 36-55, ÖL/L, M/MY, 16 Yıl ve üstü çalışan, 6-15 yaş arası yönetici)

Günümüzdeki en önemli yönetsel sorun, yöneticilerin karar vermede aşırı zorlanmalarıdır. Anlık kararlarda geç karar verilmemelidir. Olayın aciliyeti göz önünde bulundurularak doğru kararlar verilmelidir (K, 36-55 yaş arası, L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

2.5.2.1.2.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Aşırı Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 22: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Aşırı Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçınma Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu			11- Kamu yönetiminde aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma sorunu vardır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	38	74	17	22	6	157
		%	24,2%	47,1%	10,8%	14,0%	3,8%	100,0%
	Personel	f	65	93	33	26	7	224
		%	29,0%	41,5%	14,7%	11,6%	3,1%	100,0%
Toplam		f	103	167	50	48	13	381
		%	27,0%	43,8%	13,1%	12,6%	3,4%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre p: 54>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %71,3'ü, personelin %70,5'i kamu yönetiminde aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma sorununun olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %17,8'i, Personelin %14,7'si böyle bir sorunun olmadığını söylemiştir.

Buna göre Chi-Square, p: 0,54>0,05 kurumdaki ast üst pozisyonu ile kamu yönetiminde aşırı kuralcılık ve sorumluluk duygusundan kaçınma yargısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.1.3 Kamu Yönetiminde Reform ve Yeniklere Karşı Direnç Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 23: Kamu Yönetiminde Reform ve Yeniklere Karşı Direnç Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
12- Kamu yönetiminde reform ve yeniklere karşı direnç vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	91	22,2	22,7
Katılıyorum	152	37,1	37,9
Kararsızım	68	16,6	17,0
Katılmıyorum	78	19,0	19,5
Kesinlikle Katılmıyorum	12	2,9	3,0
Toplam	401	97,8	100,0
Cevapsız	9	2,2	
Toplam	410	100,0	

Mean	2,4214
Median	2,0000
Mode	2,00
Std. Deviation	1,12669
Variance	1,269
Range	4,00

Katılımcıların %22,7'si kamu yönetiminde reform ve yeniliklerle karşı direnç olduğu şeklindeki bir sorunun olduğuna kesinlikle katıldıklarını, %37,9'u katıldıklarını, %19,5'i katılmadıklarını, %3'ü ise kesinlikle katılmadıklarını ifade ederken; %17'si ise bu konuda fikir belirtmemişlerdir. Buna göre katılımcıların %60,6'sı kamu yönetiminde reform ve yeniliklere karşı direnç olduğunu ifade ederken; %22,5'i böyle bir sorun olmadığını ifade etmiştir.

Kamu yönetiminde reform ve yeniliklere karşı direnç olduğunu düşünen 26-35 yaş arası, kadın bir memur, "kamu yönetiminin en önemli yönetsel sorunlarının başında, yöneticilerin kendilerini geliştirmiyor olmaları sorunu gelmektedir. Görünüşe göre bu sorunun çözümü yok" (K, 26-35, ÖL/L, Memur) şeklinde konuşarak reform ve yeniliklere direnç sorununun bir boyutuna dikkat çekmiştir.

2.5.2.1.3.1 Yönetişel Pozisyon Değişkeni İle Kamu yönetiminde reform ve yeniliklere karşı direnç vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde reform ve yeniliklere karşı direnç vardır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	37	67	14	35	4	157
		%	23,6%	42,7%	8,9%	22,3%	2,5%	100,0%
	Personel	f	48	78	50	41	7	224
		%	21,4%	34,8%	22,3%	18,3%	3,1%	100,0%
Toplam		f	85	145	64	76	11	381
		%	22,3%	38,1%	16,8%	19,9%	2,9%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 01 < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yöneticilerin %66,3'ü, personelin %57,1'i kamu yönetiminde reform ve yeniliklere karşı direnç sorununun olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %24,8'i, personelin %21,4'ü reform ve yeniliklere karşı direncin söz konusu olmadığını söylemiştir.

Buna göre kamu yönetiminde reform ve yeniliklere karşı direnç olduğu düşünen yönetici oranı, personele göre daha yüksek olup bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır. Chi-Square, $p: 0,01 < 0,05$ olduğundan kurumdaki ast üst pozisyonu ile kamu yönetiminde reform ve yeniliklere direnç diye bir sorun olduğuna dair inanç arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2.5.2.1.4 Kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 25: Kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar.			
Kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	108	26,3	26,9
Katılıyorum	156	38,0	38,8
Kararsızım	59	14,4	14,7
Katılmıyorum	69	16,8	17,2
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,4	2,5
Toplam	402	98,0	100,0
Cevapsız	8	2,0	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,2960		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,11415		
<i>Variance</i>	1,241		
<i>Range</i>	4,00		

Katılımcıların %26,9'u kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu olduğuna kesinlikle katıldığını, %38,8'i katıldığını, %17,2'si katılmadığını, %2,5'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %14,7's, ise kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Buna göre katılımcıların %65,7'si kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu olduğunu düşünürken; %19,7'si olmadığına inanmaktadır.

2.5.2.1.5 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde 'Bölümler Arası İşbirliği Sağlama' Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu vardır.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f 40	69	20	22	5	156
		% 25,6%	44,2%	12,8%	14,1%	3,2%	100,0%
	Personel	f 63	77	36	46	4	226
		% 27,9%	34,1%	15,9%	20,4%	1,8%	100,0%
Toplam		f 103	146	56	68	9	382
		% 27,0%	38,2%	14,7%	17,8%	2,4%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 19 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %69,5'i, personelin %62'si kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorununun olduğunu söylerken; yöneticilerin %17,3'ü, personelin %22,2'si 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu olmadığını ifade etmiştir.

Buna göre kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu olduğu düşünen yönetici oranı, personele göre daha yüksek olsa da; bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Chi-Square, $p: 0,19 > 0,05$ olduğundan kurumdaki ast-üst pozisyonu ile kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu görme durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.1.6 Kamu Yönetiminde 'İşbölümü, Görev, Yetki Ve Sorumluluklar' Belirsizdir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 27: Kamu Yönetiminde İşbölümü, Görev, Yetki Ve Sorumluluklar Belirsizdir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
14- Kamu yönetiminde 'işbölümü, görev, yetki ve sorumluluklar' belirsizdir.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	102	24,9	25,3
Katılıyorum	112	27,3	27,8
Kararsızım	50	12,2	12,4
Katılmıyorum	112	27,3	27,8
Kesinlikle Katılmıyorum	27	6,6	6,7
Toplam	403	98,3	100,0
Cevapsız	7	1,7	
Toplam	410	100,0	
Mean	2,6278		
Median	2,0000		
Mode	2,00 ^a		
Std. Deviation	1,30457		
Variance	1,702		
Range	4,00		

Kamu yönetiminde 'işbölümü, görev, yetki ve sorumluluklar' belirsizdir sorunu vardır, şeklindeki bir yargıya katılımcıların %25,3'ü kesinlikle katıldığını, %27,8'i katıldığını, %27,8'i katılmadığını, %6,7'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %12,4'ü ise fikri olmadığını belirtmiştir. Buna göre katılımcıların %53,1'i kamu yönetiminde işbölümü, görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olduğunu düşünürken; %34,5'i işbölümü, görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olmadığını belirtmiştir.

Bu konuda 26-35 yaş aralığında ve 6-15 yıl arası süredir kamu hizmeti yapmakta olan bir kadın mühendis, "Kamu kurumlarında görev ve yetki ayrımı tam olarak yapılmadığı için personellere uzmanlıkları dışında görevler verilmektedir. Bu durum işleyişin aksamasına ve işlerin layıkıyla yerine getirilmesini olumsuz etkilemektedir" (K, 26-35, ÖL/L, Mühendis, 6-15 yıl arası çalışan), şeklinde konuşarak işbölümü, görev ve yetkilerin belirsizliğinin uzmanlık dışında görevlendirmelere sebep olabildiğini ve bu durumun verimliliği etkilediğini ifade etmiştir. Ayrıca 36-55 yaş aralığında erkek bir memur ise 'işbölümü, görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olduğunu söyleyerek bu durumun iş dağılımında adaletsizliklere sebep olduğunu şu şekilde iddia etmiştir:

Personelin iş bölümündeki haksızlıklar oldukça fazla. Çalışanın sorunları bilinmesine rağmen yöneticiler müdahale etmiyorlar. Çalışan personel pasif, çalışmayan ise aktif pozisyonlarda... Her birimde 20 personelden 3'ü

çalışır, 17'si yatar; ama kimsenin sesi çıkmaz (E, 36-55, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

2.5.2.1.6.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde İşbölümü, Görev, Yetki Ve Sorumluluklar Belirsizdir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde 'işbölümü, görev, yetki ve sorumluluklar' belirsizdir.					Toplam
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	33	46	19	49	10	157
		%	21,0%	29,3%	12,1%	31,2%	6,4%	100,0%
	Personel	f	63	60	26	62	15	226
		%	27,9%	26,5%	11,5%	27,4%	6,6%	100,0%
Toplam		f	96	106	45	111	25	383
		%	25,1%	27,7%	11,7%	29,0%	6,5%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 64 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %50,3'ü, personelin %54,4'ü kamu yönetiminde işbölümü, görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %37,6'sı, personelin %34'ü işbölümü, görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olmadığını belirtmiştir.

Buna göre kamu yönetiminde işbölümü, görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olduğunu düşünen personel oranı, yönetici pozisyondakilere göre daha yüksek olsa da; Chi-Square, $p: 0,64 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasındaki fark anlamlı değildir.

2.5.2.1.7 Kamu Yönetiminde Uzmanlaşma İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 29: Kamu Yönetiminde Uzmanlaşma İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
15- Kamu yönetiminde 'uzmanlaşma ile ilgili sorunlar' vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	118	28,8	29,4
Katılıyorum	156	38,0	38,8
Kararsızım	62	15,1	15,4
Katılmıyorum	50	12,2	12,4
Kesinlikle Katılmıyorum	16	3,9	4,0
Toplam	402	98,0	100,0
Cevapsız	8	2,0	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,2289		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,11992		
<i>Variance</i>	1,254		
<i>Range</i>	4,00		

Kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar vardır, şeklindeki bir yargıya katılımcıların %29,4'ü kesinlikle katıldığını, %38,8'i katıldığını, %12,4'ü katılmadığını, %4'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %14,4'ü ise kararsız olduğunu ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %68,2'si kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olduğunu; %16,4'ü ise uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olmadığını belirtmiştir.

Bu şekilde düşünen 36-55 yaş aralığındaki erkek bir Müdür/Müdür Yardımcısı, “En önemli sorun, kalifiye eleman olmamasıdır” (E, 36-55, ÖL/L, M/MY, 16 yıl ve üstü çalışan, 6-15 yıl arası çalışan), demiştir. Katılımcılara göre bu durum sadece Ardahan'a özgü sorun değildir:

En önemli sorun, yöneticilerin farklı kurum ve uzmanlık alanlarından seçilmesidir. Bu durumun ise, Ardahan'a özgü bir sorun olduğunu düşünmüyorum (K, 26-35, LÜ, ŞM/ŞF, 6-15 yıl arası çalışan, 1-5 yaş arası yönetici).

2.5.2.1.7.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Uzmanlaşma İle İlgili Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Kamu yönetiminde 'uzmanlaşma ile ilgili sorunlar' vardır.						
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	51	64	20	16	7	158
		%	32,3%	40,5%	12,7%	10,1%	4,4%	100,0%
	Personel	f	61	86	40	31	8	226
		%	27,0%	38,1%	17,7%	13,7%	3,5%	100,0%
Toplam		f	112	150	60	47	15	384
		%	29,2%	39,1%	15,6%	12,2%	3,9%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 44 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %72,8'i, personelin %65,1'i kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %14,5'i, personelin %17,2'si olmadığını söylemiştir.

Buna göre kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olduğunu düşünen yönetici oranı, personele göre daha yüksek olsa da bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Chi-Square, $p: 0,44 > 0,05$ olduğundan kurumdaki pozisyon ile kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olup olmadığına dair düşünce arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.1.8 Kamu Yönetiminde Çalışanların Daimi Kadroya Sahip Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Vardır Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 31: Kamu Yönetiminde Çalışanların Daimi Kadroya Sahip Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Vardır Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
Kamu yönetiminde 'çalışanların daimi kadroya sahip olmasından kaynaklanan sorunlar' vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	101	24,6	24,9
Katılıyorum	119	29,0	29,4
Kararsızım	74	18,0	18,3
Katılmıyorum	82	20,0	20,2
Kesinlikle Katılmıyorum	29	7,1	7,2

Toplam	405	98,8	100,0
Cevapsız	5	1,2	
Toplam	410	100,0	
Mean	2,5531		
Median	2,0000		
Mode	2,00		
Std. Deviation	1,25874		
Variance	1,584		
Range	4,00		

Katılımcıların %24,9'u 'çalışanların daimi kadroya sahip olmasından kaynaklanan sorunlar olduğuna kesinlikle katıldığını, %29,4'ü katıldığını, %20,2'si katılmadığını, %7,2'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %18,3'ü ise fikri olmadığını ifade etmiştir.

Buna göre katılımcıların %54,3'ü kamu yönetiminde çalışanların daimi kadroya sahip olmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünürken; %27,4'ü çalışanların daimi kadroya sahip olmasından kaynaklanan sorunlar olmadığını ifade etmiştir.

2.5.2.1.8.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Çalışanların Daimi Kadroya Sahip Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde 'çalışanların daimi kadroya sahip olmasından kaynaklanan sorunlar' vardır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	43	49	24	27	13	156
		%	27,6%	31,4%	15,4%	17,3%	8,3%	100,0%
	Personel	f	55	64	45	51	14	229
		%	24,0%	27,9%	19,7%	22,3%	6,1%	100,0%
Toplam		f	98	113	69	78	27	385
		%	25,5%	29,4%	17,9%	20,3%	7,0%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 46 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %59'u, personelin %51,9'u kamu yönetiminde 'çalışanların daimi kadroya sahip olmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %25,6'sı,

personelin %28,4'ü olmadığını söylemiştir. Tablodaki verilere göre, kamu yönetiminde çalışanların daimi kadroya sahip olmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünen yönetici oranı, personele göre daha yüksek olsa da Chi-Square, $p: 0,46 > 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.1.9 Kamu Kurumlarında Kurumsallaşma Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 33: Kamu Kurumlarında Kurumsallaşma Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
Kamu kurumlarında 'kurumsallaşma sorunu' vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	94	22,9	23,9
Katılıyorum	116	28,3	29,4
Kararsızım	91	22,2	23,1
Katılmıyorum	77	18,8	19,5
Kesinlikle Katılmıyorum	16	3,9	4,1
Toplam	394	96,1	100,0
Cevapsız	16	3,9	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,5051		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,16838		
<i>Variance</i>	1,365		
<i>Range</i>	4,00		

Katılımcıların %27'si kamu kurumlarında kurumsallaşma sorunu olduğu yönündeki yargıya kesinlikle katıldığını, %29,4'ü katıldığını, %19,5'i katılmadığını, %4,1'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %23,1'i ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %53,3'ü kamu yönetiminde kurumsallaşma sorunu olduğunu düşünürken; %23,6'sı kurumsallaşma sorunu olmadığını belirtmiştir.

Bu şekilde düşünen 26-35 yaş arası bir Müdür/Müdür Yardımcısı, “Kurumlarımız tam manasıyla kurumsal olarak yönetilmiyor. Kişilerin çalışma prensiplerine göre bir yol haritası benimseniyor. Kişiler üstü bir politika güdülmelidir. Merkez teşkilatlarınca detaylı politikalar belirlenmeli ve denetlenmelidir. Gelen yönetici bağlı kalacağı ve inisiyatif kullanacağı alanları net olarak bilmelidir” (E, 26-35, ÖL/L, M/MY, 1-5 yıl arası çalışan, 1-5 yıl arası yönetici) şeklinde konuşarak, kişiler üstü politikalar güdülmesinin kurumsallaşma açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir.

26-35 yaş aralığındaki erkek bir katılımcı ise kurumsallaşma için eğitimin önemli olduğuna dikkat çekerek, şunları söylemiştir:

Kurumsallaşmaya daha çok önem verilmeli ve yöneticilerin alanlarında uzman olmaları için gerekli eğitimler sağlanmalıdır (E, 26-35, ÖL/L, 6-15 yıl arası çalışan, 1-5 yaş arası yönetici).

36-55 yaş aralığında ve 16 yıldan fazla süredir kamu hizmeti vermekte olan bir memur ise, kurumsallaşma için ayrımcılık yapılmaması gerektiğini ifade ederek bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

En önemli sorun, yöneticilerin kişi ayrımcılık yapmalarıdır. Yöneticilerin kişi ayrımı yapmadan görevlerini yapmaları gerekiyor. Ne olursa olsun devlet memuru olan herkes 657lidir. Yöneticilerin başkalarına çok değer verip diğer personeli ezmeleri hiç hoş değil (K, 36-55, L, Memur, 16 Yıl ve üstü çalışan)

Kurumsallaşma sorunun Ardahan ilinin coğrafi, iklimsel, sosyal bazı özelliklerinden de kaynaklandığına dikkat çeken 36-55 yaş aralığındaki Müdür/Müdür Yardımcılığı görevini yürüten bir erkek katılımcı, bu sorunun çözümü için kamu çalışanlarına zorunlu hizmet süresinin getirilmesi gerektiğini ifade ederek sorunu iki maddede aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

Yetersiz ve tecrübesiz personeller sebebi ile, kurumsallaşma ve hizmet kalitesi sağlanmaktadır. Ardahan'a atanan personellerin kısa süreler ile görev yaptıktan sonra tayin olmaları da ciddi sorundur. Bu konuda;

- a) Eksik norm kadrolar mutlaka liyakatli personel ile takviye edilmelidir.
- b) Ardahan'a atanan personeller için en az beş (5) yıllık çalışma süresi belirlenmelidir. Personelin geldiği zaman kaç yıl çalışacağını bilerek gelmesi işine daha iyi odaklanmasını sağlayacaktır (E, 36-55, LÜ, M/MY, 6-15 yıl arası çalışan).

2.5.2.1.9.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Kurumlarında Kurumsallaşma Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 34: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Kurumlarında Kurumsallaşma Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu							
		Kamu kurumlarında 'kurumsallaşma sorunu' vardır.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Yönetici	f	36	50	29	27	12	154
	%	23,4%	32,5%	18,8%	17,5%	7,8%	100,0%
Personel	f	52	60	58	48	4	222
	%	23,4%	27,0%	26,1%	21,6%	1,8%	100,0%
Toplam	f	88	110	87	75	16	376
	%	23,4%	29,3%	23,1%	19,9%	4,3%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 0,02 < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yöneticilerin %55,9'u, personelin %50,4'ü kamu yönetiminde kurumsallaşma ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %25,3'ü, personelin %23,4'ü olmadığını söylemiştir.

Buna göre kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olduğunu düşünen yönetici oranı, personele göre daha yüksek olup (Chi-Square, $p: 0,02 < 0,05$) kurumdaki pozisyon ile kamu kurumlarında kurumsallaşma sorunu olup olmadığına ilişkin kanaat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2.5.2.2 Katılımcıların Kurumsal Girdilerle İlgili Gördükleri Sorunlara İlişkin Görüşleri ve Verilerin Analizi (Girdi – Input)

2.5.2.2.1 Kamu Yönetiminde Yeterince Ödüllendirme Bulunmamaktadır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 35: Kamu Yönetiminde Yeterince Ödüllendirme Bulunmamaktadır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
18- Kamu yönetiminde yeterince 'ödüllendirme bulunmamaktadır'.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	171	41,7	42,2
Katılıyorum	151	36,8	37,3
Kararsızım	38	9,3	9,4
Katılmıyorum	36	8,8	8,9
Kesinlikle Katılmıyorum	9	2,2	2,2
Toplam	405	98,8	100,0
Cevapsız	5	1,2	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	1,9160		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,03305		
<i>Variance</i>	1,067		
<i>Range</i>	4,00		

Kamu yönetiminde ödüllendirme bulunmamaktadır, yargısına katılımcıların %42,2'si kesinlikle katıldığını, %37,3'ü katıldığını, %8,9'u katılmadığını, %2,2'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %9,4'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %79,50'i gibi büyük bir oranı kamu yönetiminde yeterince ödüllendirme olmadığını düşünürken; %11,1'i böyle bir sorun olmadığını belirtmiştir. Kamu kurumlarında yeterince ödüllendirme olmadığına inanan 18-25 yaş aralığında iki kadın hemşire bu konuda gördükleri sorun hakkında şunları söylemiştir:

Çalışanların motivasyonunu sağlamak için ödüllendirme hiç yapılamamaktadır. Ayrıca mesleğimizin saygınlığı da yok. (Hemşirelere hastalardan, hasta yakınlarına, doktorlardan daha az saygı duyuluyor). Hemşirelik mesleğinin saygınlığının hiç olmaması motivasyonumuzu oldukça etkilemektedir. Bu sorunun çözümü için çalışanların motivasyonlarını daha fazla arttıracak ödül sisteminin getirilmesi gerekir. Mesela neden hemşireler döner sermaye alamamaktadır. Hemşireler gece nöbeti tutuyor; ama döner sermaye alamıyor (K, 18-25, ÖL/L, Hemşire, 1-5 yaş arası yönetici ve K, 18-25, ÖL/L, Hemşire, 1-5 yaş arası yönetici).

Görüldüğü üzere katılımcılar çalışma saatlerinin yoğunluğuna rağmen mesleki saygınlıklarının az olmasından ve döner sermayeden faydalanmaktan bahsetmektedirler.

Anlaşıldığı üzere mesleki saygınlığın bir ödül tarafı da vardır. Diğer bir deyişle kurumsal saygınlığın ödüllendirici bir etken olduğu anlaşılmaktadır

2.5.2.2.1.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Yeterince Ödüllendirme Bulunmamaktadır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde yeterince 'ödüllendirme bulunmamaktadır'.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	55	72	14	11	5	157
		%	35,0%	45,9%	8,9%	7,0%	3,2%	100,0%
	Personel	f	104	74	22	24	4	228
		%	45,6%	32,5%	9,6%	10,5%	1,8%	100,0%
Toplam		f	159	146	36	35	9	385
		%	41,3%	37,9%	9,4%	9,1%	2,3%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 0,06 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %80,9'u, personelin %78,1'i kamu yönetiminde kamu yönetiminde yeterince ödüllendirme bulunmadığını ifade ederken; yöneticilerin %10,2'si, personelin %12,3'ü ödüllendirme sorunu olmadığını söylemiştir.

Buna göre kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olduğunu düşünen yönetici oranı az bir farkla personele göre daha yüksek olsa da bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Chi-Square testi sonucuna göre de, $p: 0,06 > 0,05$ olduğundan kurumdaki pozisyon ile kamu yönetiminde ödüllendirme ile ilgili sorunlar olup olmadığına dair düşünce arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.2.2 Kamu Yönetiminde Cezalandırma Sistemi Yetersizdir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 37: Kamu Yönetiminde Cezalandırma Sistemi Yetersizdir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
19- Kamu yönetiminde cezalandırma sistemi yetersizdir.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	85	20,7	20,9
Katılıyorum	118	28,8	29,1
Kararsızım	70	17,1	17,2
Katılmıyorum	104	25,4	25,6
Kesinlikle Katılmıyorum	29	7,1	7,1
Toplam	406	99,0	100,0
Cevapsız	4	1,0	
Toplam	410	100,0	
Mean	2,6897		
Median	2,5000		
Mode	2,00		
Std. Deviation	1,25599		
Variance	1,578		
Range	4,00		

Katılımcıların %20,9'u kamu yönetiminde cezalandırma sistemi yetersizdir, şeklindeki bir yargıya kesinlikle katıldığını, %29,1'i katıldığını, %25,6'sı katılmadığını, %7,1'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %17,2'si ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %50'si kamu yönetiminde cezalandırma sisteminin yetersiz olduğunu düşünürken; %32,7'si cezalandırma sistemiyle ilgili bir sorun olmadığını belirtmiştir.

Buna göre katılımcıların %79,50'i gibi büyük bir oranı kamu yönetiminde yeterince ödüllendirme olmadığını düşünürken; cezalandırma ile ilgili sorun olduğunu söyleyenlerin oranı %50'dir. Bu durum ödüllendirme ile ilgili sorun olduğunu düşünenlerin oranının cezalandırma ile ilgili sorun olduğunu düşünenlerden fazla olduğunu göstermektedir.

2.5.2.2.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Cezalandırma Sistemi Yetersizdir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde cezalandırma sistemi yetersizdir.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	30	45	22	47	13	157
		%	19,1%	28,7%	14,0%	29,9%	8,3%	100,0%
	Personel	f	52	63	44	56	14	229
		%	22,7%	27,5%	19,2%	24,5%	6,1%	100,0%
Toplam		f	82	108	66	103	27	386
		%	21,2%	28,0%	17,1%	26,7%	7,0%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 43 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %48.8'i, personelin %50,2'si kamu yönetiminde cezalandırma ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %38,2, personelin %30'sı olmadığını söylemiştir.

Buna göre kamu yönetiminde cezalandırma sistemi ile ilgili sorunlar olduğunu düşünen personel oranı, yöneticilere göre az bir farkla fazla olup (Chi-Square, $p: 0,43 > 0,05$ olduğundan) bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur kurumdaki pozisyon ile kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olup olmadığına dair düşünce arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.2.3 Kamu Yönetiminde Ücret Politikasında Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Kamu yönetiminde ücret politikasında sorunlar vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
Kamu yönetiminde ücret politikasında sorunlar vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	193	47,1	47,9
Katılıyorum	128	31,2	31,8
Kararsızım	30	7,3	7,4
Katılmıyorum	43	10,5	10,7
Kesinlikle Katılmıyorum	9	2,2	2,2
Toplam	403	98,3	100,0

Cevapsız	7	1,7	
Toplam	410	100,0	
Mean	1,8759		
Median	2,0000		
Mode	1,00		
Std. Deviation	1,08104		
Variance	1,169		
Range	4,00		

Kamu yönetiminde ücret politikasında sorunlar vardır, yargısına katılımcıların %47,9'u kesinlikle katıldığını, %31,8'i katıldığını, %10,7'si katılmadığını, %2,2'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %7,4'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %79,7'si kamu yönetiminde ücret politikasında sorunlar olduğunu düşünürken; %12,9'u olmadığını belirtmiştir.

Bu şekilde düşünen 18-25 yaş aralığındaki kadın hemşire, iş yüklerinin ağır olmasına rağmen maaşlarının ve ek gelirlerinin yetersiz olduğunu ifade ederek “*Gece nöbetinde her şey hemşireye yıkılıyor. Ardahanlı olanları kayırma var, kesinlikle... Personel sayısı az ve gerekli durumlarda izin almak zor. Hiçbir ödüllendirme yok. Maaşlar arttırılmalı ve çalışanlara döner sermaye paylaşılmalı...*” (K, 18-25, ÖL/L, Hemşire, 1-5 yaş arası yönetici), şeklinde konuşmuştur. Ücret söz konusu olduğunda, buraya gelen personelin mümkün olduğunda başka yerlere gitmek istediğini ima eden 36-55 yaş aralığındaki biri kadın memur, diğeri erkek Müdür/Müdür Yardımcısı iki kamu personeli, ücret açısından Ardahan'daki personelin ‘ayrıca’ desteklenmeleri gerektiğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Çalışanlarda süreklilik olmadığı gibi burada çalışanların maddi olarak ayrıca desteklenmeleri gerekir (K, 36-55, LÜ, M/MY, 6-15 yıl arası çalışan, Bir yıldan az süredir yönetici)

En önemli sorun, maddi yönden hükümet desteğinin az olmasıdır (E, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 yıl ve üstü çalışan).

2.5.2.2.3.1 Kamu Yönetiminde Ücret Politikasında Sorunlar Vardı, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 40: Kamu Yönetiminde Ücret Politikasında Sorunlar Vardı, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde ücret politikasında sorunlar vardır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	75	56	8	12	5	156
		%	48,1%	35,9%	5,1%	7,7%	3,2%	100,0%
	Personel	f	108	69	17	30	4	228
		%	47,4%	30,3%	7,5%	13,2%	1,8%	100,0%
Toplam		f	183	125	25	42	9	384
		%	47,7%	32,6%	6,5%	10,9%	2,3%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 28 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %84'ü, personelin %77,7'si kamu yönetiminde ücretlendirme politikasında sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %10,9'u, personelin %18'i ücret politikasında sorunlar olmadığını söylemiştir. Buna göre kamu yönetiminde ücret politikası ile ilgili sorunlar olduğunu düşünen yönetici oranı, personele göre daha yüksek olsa da bu iki değişken arasında (Chi-Square, $p: 0,28 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.2.4 Kamu Yönetiminde İşe Alım Ve Yükselmeye Liyakatsizlik Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 41: Kamu Yönetiminde İşe Alım Ve Yükselmeye Liyakatsizlik Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Kamu yönetiminde işe alım ve yükselmeye liyakatsizlik sorunu vardır.				
		f	%	Geçerli %
	Kesinlikle Katılıyorum	211	51,5	52,2
	Katılıyorum	112	27,3	27,7
	Kararsızım	42	10,2	10,4
	Katılmıyorum	26	6,3	6,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,2	3,2
	Toplam		404	98,5
Cevapsız		6	1,5	
Toplam		410	100,0	
Mean		1,8069		
Median		1,0000		

<i>Mode</i>	1,00
<i>Std. Deviation</i>	1,06715
<i>Variance</i>	1,139
<i>Range</i>	4,00

Kamu yönetiminde işe alım ve yükselmede liyakatsizlik sorunu vardır, yargısına katılımcıların %52,2'si kesinlikle katıldığını, %27,7'si katıldığını, %6,4'ü katılmadığını, %3,2'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %10,4'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Buna göre katılımcıların %80,4'ü gibi büyük bir çoğunluğu kamu yönetiminde işe alım ve yükselmede liyakatsizlik sorunu olduğunu düşünürken; %9,6's liyakatsizlik sorunu olmadığını belirtmiştir.

Liyakatsizlik sorunu olduğunu düşünenlerin bir kısmı sorunu sorunun kamu personel yönetiminde, 657 sayılı devlet memurları kanundan kaynaklandığını düşünmektedir:

Yöneticilerin liyakatle gelmemiş olması en büyük sorunu teşkil etmektedir (5- K, 26-35, LÜ, Memur).

En önemli sorun liyakati olmayan kişilerin yönetici atanmalarıdır (E, 36-55, Bilgisayar İşletmeni, 16 Yıl ve üstü çalışan)

En önemli problemin liyakat olduğunu ve bütün bu problemlerin altında liyakate uyulmamasından kaynaklanan uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum. Bu sorunun çözümü için insanların bilgi ve becerilerine göre belirli bir yerlerde olması ve günümüzde çoğunlukla 'referans' adı altında yapılan düzenlemelere son verilmesi gerekmektedir (K, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 Yıl ve üstü çalışan, 16 yıl ve üstü yönetici)

Yönetici yetkilerine sahip olmayan kişilerin amir konumunda olmaları... Çözüm 657 Sayılı kanunda değişiklik yapılmalı (E, 36-55 yaş arası, ÖL/L, M/MY, 16 yıl ve üstü çalışan, 6-15 yıl arası yönetici).

Liyakatsizlik sorunu olduğunu düşünen katılımcıların bir kısmı ise ise Ardahan'ın sosyal, iklimsel koşullarının hem yönetici hem de memur kadrolarını doğrudan etkilediğini belirterek şunları ifade etmiştir:

En önemli sorun liyakatsizlik sorunudur. Sosyal ve iklimsel sorunlar sebebiyle liyakatli yönetici ve çalışanlar Ardahan'da çalışmak istememektedirler ve kaliteli (nitelikli) çalışan sayısı oldukça azdır. Buna bağlı olarak Ardahan ilini daha yaşanılabilir hale getirilmelidir. Çalışların bölgede çalışmaya devam edebilmesi için sosyal ve ekonomik imkânlar geliştirilmelidir (E, 26-35, ÖL/L, Mühendis, 1-5 yıl arası çalışan, 1-5 yaş arası yönetici).

Liyakatsiz insanların yönetici olmasından dolayı memurlara yer yer mobbing uygulanmaktadır. Ardahan merkezden uzak ve denetimi zor bir şehir olduğundan bu durum daha fazla görülmektedir (E, 26-35, ÖL/L, Mühendis, 1-5 yıl arası çalışan, 1-5 yaş arası yönetici).

Liyakatsizlik sorunu olduğunu düşünen bir kısım katılımcı, çalışanlar belirlenirken veya atama ve yükselme durumlarında referansların etkili olduğunu ifade ederken iyi yetişmiş ve donanımlı çalışan sorunu yaşandığını söylemiştir:

Tecrübesiz yöneticilerin çoğunluk olması ve deneyimli kişilerin hak ettikleri yerlere gelememesinden kaynaklanan sorunlar vardır. İyi yetişmiş, görevinde donanımlı kişilerin adam kayırmacılığın olmadığı bir düzenle görevlere getirilmesi, liyakatin esas alınması gerekmektedir (E, 26-35, LÜ, Mühendis, 1-5 yıl arası çalışan).

Liyakate dayalı bir personel seçim olmadığından memleketçilik anlayışına dayalı bir sistem işlemekte bu da verimsizliğe sebep olmaktadır. Liyakata ve başarıya dönük bir çalışma sisteminin olması, daha adil ve disiplinli olunması gerekmektedir (K, 26-35, ÖL/L, ŞM/ŞF, 1-5 yıl arası çalışan, 1 yıldan az yönetici).

Çalışanlar çoğunlukla referansla belirlenmektedir. Oysa eğitim düzeyi, liyakat ve kariyer durumlarına göre atama yapılmalıdır (E, 36-55, LÜ, Memur, 16 yıl ve üstü çalışan).

Bazı katılımcılar ise işe alım, atama ve görevlendirmelerde siyasetin olumsuz etkisi olduğunu da iddai ederek şekilde şunları söylemiştir:

En önemli sorun, yönetici atamalarında özellikle siyasi kadrolarda liyakatin olmamasıdır (E, 26-35, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan)

Sorun, liyakat sahibi olunmadan yönetici olunmasıdır. Bu nedenle siyasete aşırı bağımlı olmaları, yöneticilerin görevleriyle ilgili karar alamamalarına sebep olmaktadır. Hangi iş olursa olsun işi ehline vermek gerekir (E, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 Yıl ve üstü çalışan, 6-15 yaş arası yönetici).

En önemli sorun, kamuda liyakat sisteminin artık olmamasıdır. Göreve atanan yöneticilerin yapacakları görevle ilgili hiçbir fikrinin, eğitiminin olmaması... Bunun için siyasi referansla atamaların önüne geçilmesi ve liyakat sisteminin işlerlik kazanması gerekmektedir (K, 26-35, ÖL/L, ŞM/ŞF, 6-15 yıl arası çalışan, 1-5 yaş arası yönetici).

Liyakate göre değil; siyasete göre atanmış yönetici veya yönetilenlerin olması... Çözüm ise siyasete göre değil; liyakate göre görevlendirmenin yapılmasıdır (E, 36-55, ÖL/L, M/MY, 16 yıl ve üstü çalışan, 6-15 yıl arası yönetici).

Yöneticilerin en büyük sorunu, alanlarında uzman olmamalarıdır. Daha da kötü sorun ise, yöneticilerin üzerinde siyasi baskının fazla olmasıdır (E, 36-55, ÖL/L, M/MY, 16 Yıl ve üstü çalışan, 1-5 yaş arası yönetici)

Kamu kurumlarında kesinlikle sendika gibi insan ilişkilerini bozacak hizmetlerin verilmemesini öneririm. Bunun üzerinde durulmasının kamu yararına faydalı olacağı düşüncesindeyim. Sendikayı temsil eden kimselerin hak etmedikleri kadroları geçici yürütmeleri kamu düzenini bozmaktadır. Sınavla kazanıp hak eden arkadaşların görev yapmalarını isterim. Kurumumuzun en önemli sorunu budur (K, 36-55, ŞM/ŞF, 16 Yıl ve üstü çalışan, 1-5 yaş arası yönetici)

Sendikalaşmanın durdurulması şarttır. Arkadaşlar arasında ilişkilerin bozulmasına sebep olmaktadır. Sendika olayının kurum ve kuruluşlara girmemesini isterim. Böylelikle insanlar arası ayırım ortadan kalkacaktır. Hak edenler hak ettiği yerlerde (koltuğa) oturacaktır (E, 18-25, L, Memur, 1-5 Yıl arası çalışan)

Her dönemde olduğu gibi siyasetin kamu yöneticileri üzerindeki baskısı kamu çalışanlarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Partizanlığın siyasetin kamu yöneticileri üzerindeki baskının kaldırılması, yöneticinin özgür iradesine bırakılması kamudaki iş verimliliğine olumlu yansıtacağı kanaatindeyim (E, 56 yaş ve üstü, ÖL/L, 16 Yıl ve üstü çalışan).

İdarecilerin partizanca hareket etmeler ve siyasi ayrımcılık yapmaları sonucu özellikle yerel yönetimlerde işin ehli ve uzman kişiler değil; herhangi bir partiye ve düşüncesine yakın kişiler işe alınması ve idarecilik yaptırılması. Oysa liyakate ve bilgiye önem verilerek hak edenlerin idarecilik yapması gerekmektedir (E, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 yıl ve üstü, 16 yıl ve üstü senedir yönetici)

Yöneticiler aşırı siyasi baskılardan dolayı kendi kararlarını verememektedir. Bütün yöneticilerde siyasi baskılar ve yönlendirmeler büyük bir sorun. Çözüm ise sorunun içinde... (E, 36-55, ÖL/L, Memur, 16 yıl ve üstü çalışan).

2.5.2.2.4.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde İşe Alım Ve Yükselmeye Liyakatsizlik Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde işe alım ve yükselmeye liyakatsizlik sorunu vardır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	92	41	10	6	8	157
		%	58,6%	26,1%	6,4%	3,8%	5,1%	100,0%
	Personel	f	108	67	29	18	5	227

	%	47,6%	29,5%	12,8%	7,9%	2,2%	100,0%
Toplam	f	200	108	39	24	13	384
	%	52,1%	28,1%	10,2%	6,3%	3,4%	100,0%
Yapılan Chi-Square analizine göre p: 02<0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.							

Yöneticilerin %84,7'si, personelin %77,1'i kamu yönetiminde işe alım ve yükselmeye liyakatsizlik sorunu olduğunu ifade ederken; yöneticilerin 8,9'u, personelin %10,1'i olmadığını söylemiştir.

Buna göre kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olduğunu düşünen yönetici oranı, personele göre daha yüksek olup, kurumdaki pozisyon ile işe alım ve yükselmeye ilgili sorun olup olmadığına ilişkin görüş arasında (Chi-Square, p: 0,02<0,05 olduğundan) anlamlı bir farklılık vardır.

2.5.2.2.5 Kamu Yönetiminde Personel Seçimine (Kpss) İlişkin Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 43: Kamu Yönetiminde Personel Seçimine (Kpss) İlişkin Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
Kamu yönetiminde personel seçimine (KPSS) ilişkin sorunlar vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	139	33,9	34,9
Katılıyorum	112	27,3	28,1
Kararsızım	65	15,9	16,3
Katılmıyorum	61	14,9	15,3
Kesinlikle Katılmıyorum	21	5,1	5,3
Toplam	398	97,1	100,0
Cevapsız	12	2,9	
Toplam	410	100,0	
Mean	2,2789		
Median	2,0000		
Mode	1,00		
Std. Deviation	1,23554		
Variance	1,527		
Range	4,00		

Katılımcıların %34,9'u kamu yönetiminde personel seçimine ilişkin sorunlar olduğu şeklindeki yargıya kesinlikle katıldığını, %28,1'i katıldığını, %15,3'ü katılmadığını, %5,3'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %16,3'ü ise fikri olmadığını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %63'ü kamu yönetiminde personel seçimine ilişkin sorun olduğunu düşünürken; %20,6'sı olmadığını belirtmiştir.

Personel seçimine ilişkin sorun olduğunu düşünen katılımcılardan bir kısmı, özellikle görevlendirmelerde işe göre çalışan politikasının sorunlu olduğunu iddia ederek, “Kurum içinden gelen yönetici yok. Kurum içinde yetişmiş personeller yönetici olmalı” (E, 36-55 yaş arası, ÖL/L, Memur-Psikolog, 6-15 yıl arası çalışan), şeklinde konuşmuştur.

Benzer şekilde 26-35 yaş arası ve 6-15 yıl kamu hizmeti yapmış bir memur, personel seçiminde sorun tespiti yapıp kendine göre çözüm önerilerini üçe ayırmıştır.

Çalıştığım kuruma farklı kurumlardan atanan yöneticiler kurum kültürü, kurum iş planlaması, gibi konularda yetersiz kalmaktadırlar. Kurumlara atanacak yöneticilerin yine aynı kurumdan, bakanlık personeli arasından seçilmesi verimi mutlaka arttıracaktır. Bu kapsamda,

- a) Yöneticiler, aynı kurum personeli arasından liyakat esasına göre seçilmeli;
- b) Alt birim amirleri ve personellerine düzenli olarak motivasyon eğitimi verilmeli;
- c) her personel görevi ile ilgili teknik/teknolojik bilgi ve belgeyi aktif ve verimli kullanabilir olmalıdır (E, 26-35 yaş arası, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

Personel seçiminde yönetsel sorunlar olduğunu düşünen bir kısım katılımcı ise bu sorunun da Ardahan ilinin iklimsel, coğrafi, sosyal özelliklerinden kaynaklı yönlerinin olduğunu söylemiştir. Bu şekilde düşünen 18-25 yaş aralığında bayan bir öğretmen şunları söylemiştir:

Ardahan’ın iklim koşulları açısından ve nüfus bakımından yetersiz bir şehir olması dolayısıyla liyakate dayalı işe alım yerine tanıdık kişilerin istihdam edilmesi sorunu göze çarpmaktadır. Proje çalışmalarında işe alınan kişilerin objektif değerlendirmeler ile seçilmesi en iyisi olacaktır (K, 18-25, ÖL/L, Öğretmen, 1-5 yıl arası çalışan, 1 yıldan az yönetici)..

2.5.2.2.5.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Personel Seçimine (KPSS İle Personel Alımı) İlişkin Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde personel seçimine (KPSS ile personel alımı) ilişkin sorunlar vardır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	50	51	24	22	10	157
		%	31,8%	32,5%	15,3%	14,0%	6,4%	100,0%
	Personel	f	78	56	38	38	11	221
		%	35,3%	25,3%	17,2%	17,2%	5,0%	100,0%
Toplam		f	128	107	62	60	21	378
		%	33,9%	28,3%	16,4%	15,9%	5,6%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 54 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %64,3'ü, personelin %60,6'sı kamu yönetiminde personel seçimi ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %20,4'ü, personelin %22,2'si olmadığını söylemiştir.

Buna göre kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olduğunu düşünen yönetici oranı, personele göre az bir fazla olup kurumdaki yönetmel pozisyon ile personel seçimine ilişkin sorun olduğuna ilişkin görüş arasında (Chi-Square, $p: 0,54 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur. Kurumdaki pozisyon ile kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olup olmadığına dair düşünce arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.2.6 Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Maddi Desteğin Verilmemesi Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 45: Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Maddi Desteğin Verilmemesi Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
Kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için maddi desteğin verilmemesi sorunu vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	120	29,3	29,6
Katılıyorum	113	27,6	27,8
Kararsızım	98	23,9	24,1
Katılmıyorum	60	14,6	14,8
Kesinlikle Katılmıyorum	15	3,7	3,7
Toplam	406	99,0	100,0
Cevapsız	4	1,0	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,3522		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,15751		
<i>Variance</i>	1,340		
<i>Range</i>	4,00		

Kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için maddi desteğin verilmemesi sorunu vardır, yargısına katılımcıların %29,6'sı kesinlikle katıldığını, %27,8'i katıldığını, %24,1'i katılmadığını, %3,7'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %24,1'i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Buna göre katılımcıların %57,4'ü kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için maddi desteğin verilmemesi hususunda sorun olduğunu düşünürken; %18,5'i yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için maddi desteğin verilmemesi sorunu olmadığını belirtmiştir.

2.5.2.2.6.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Maddi Desteğin Verilmemesi Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için maddi desteğin verilmemesi sorunu vardır.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f 44	52	23	30	9	158
		% 27,8%	32,9%	14,6%	19,0%	5,7%	100,0%
	Personel	f 70	58	65	29	6	228
		% 30,7%	25,4%	28,5%	12,7%	2,6%	100,0%
Toplam		f 114	110	88	59	15	386
		% 29,5%	28,5%	22,8%	15,3%	3,9%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 0,00 < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %60,7'si, personelin %56,1'i kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için maddi desteğin verilmemesi sorunu ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %24,7'si, personelin %15,3'ü olmadığını söylemiştir.

Buna göre yönetmel pozisyon ile kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için maddi desteğin verilmemesi sorunu olup olmadığına ilişkin bakış açısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yapılan Chi-Square testi sonucu da, $p: 0,00 < 0,05$ olduğundan bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2.5.2.2.7 Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Araç-Gereç Desteği Verilmesi Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için araç-gereç desteği verilmesi sorunu vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	110	26,8	27,1
Katılıyorum	107	26,1	26,4

Kararsızım	64	15,6	15,8
Katılmıyorum	99	24,1	24,4
Kesinlikle Katılmıyorum	26	6,3	6,4
Toplam	406	99,0	100,0
Cevapsız	4	1,0	
Toplam	410	100,0	
Mean	2,5665		
Median	2,0000		
Mode	1,00		
Std. Deviation	1,28975		
Variance	1,663		
Range	4,00		

Kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için araç-gereç desteği verilmesi sorunu vardır, yargısına katılımcıların %27,1'i kesinlikle katıldığını, %26,4'ü katıldığını, %24,4'ü katılmadığını, %6,4'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %15,8'i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Buna göre katılımcıların %53,5'i kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için araç-gereç desteği verilmesi sorunu olduğunu düşünürken; %30,8'i kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için araç-gereç desteği verilmesi sorunu olmadığını belirtmiştir.

2.5.2.2.7.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Kurum Kaynaklarının Ve İhtiyaçlarının Temini İçin Araç-Gereç Desteği Verilmesi Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için araç-gereç desteği verilmesi sorunu vardır.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f 49	40	23	35	11	158
		% 31,0%	25,3%	14,6%	22,2%	7,0%	100,0%
	Personel	f 58	63	37	57	13	228
		% 25,4%	27,6%	16,2%	25,0%	5,7%	100,0%
Toplam		f 107	103	60	92	24	386
		% 27,7%	26,7%	15,5%	23,8%	6,2%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 74 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir

farklılık yoktur.

Yöneticilerin %56,3'ü, personelin %53'ü kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için araç-gereç desteği verilmesi sorunu ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %29,2'si, personelin %30,7'si olmadığını söylemiştir.

Buna göre yönetsel pozisyon ile kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için araç-gereç desteği verilmesi sorununa yaklaşım şekli arasında (Chi-Square, p: 0,74>0,05 olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.2.8 Kamu Yönetiminde Personel Yetiştirilmesi İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 49: Kamu Yönetiminde Personel Yetiştirilmesi İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Kamu yönetiminde personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	138	33,7	34,7
Katılıyorum	149	36,3	37,4
Kararsızım	53	12,9	13,3
Katılmıyorum	50	12,2	12,6
Kesinlikle Katılmıyorum	8	2,0	2,0
Toplam	398	97,1	100,0
Cevapsız	12	2,9	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	<i>2,0980</i>		
<i>Median</i>	<i>2,0000</i>		
<i>Mode</i>	<i>2,00</i>		
<i>Std. Deviation</i>	<i>1,07546</i>		
<i>Variance</i>	<i>1,157</i>		
<i>Range</i>	<i>4,00</i>		

Kamu yönetiminde personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar vardır, yargısına katılımcıların %34,7'si kesinlikle katıldığını, %37,4'ü katıldığını, %12,6'sı katılmadığını, %2'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %13,3'ü ise fikri olmadığını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %72,1'i kamu yönetiminde personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar olduğunu düşünürken; %14,6'sı personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar olmadığını belirtmiştir.

Personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar olduğunu düşünen katılımcılardan bir kısmı, personel yetiştirilmesi için kurum içi eğitimlerin oldukça önemli olduğunu şöyle ifade etmiştir:

Çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyici olanaklar sağlanmalıdır. Kurum içi eğitimlerde amir-personel ilişkisinin geliştirici eğitimler verilmelidir. Personelin motivasyonunu arttırıcı ödüller verilmelidir (K, 26-35, ÖL/L, Mühendis, 6-15 yıl arası çalışan).

Personel yetiştirilmesi ile yönetsel sorunlar olduğunu düşünen bir kısım katılımcı ise bu sorunun ortaya çıkmasında da Ardahan'ın coğrafi, ekonomik ve sosyal özelliklerinin etkisi olduğunu ifade ederek şunları söylemiştir:

En önemli sorun, Ardahan'a gelen personelin sürekli değişmesidir. Ardahan personel için ilk işe başlama ve atanma yeri olduğundan, buraya gelen personele işi ilk bizler öğretiyoruz (K, 36-55, ÖL/L, M/MY, 16 yıl ve üstü çalışan).

Yöneticiler ve çalışanlar kendilerini yetiştirmiyorlar. Ayrıca Ardahan'da kalan yöneticiler maddi olarak desteklenmelidirler (K, 36-55 yaş arası, ÖL/L, M/MY, 16 yıl ve üstü çalışan, 1-5 yıl arası yönetici).

2.5.2.2.8.1 Yönetsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Personel Yetiştirilmesi İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 50: Yönetsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Personel Yetiştirilmesi İle İlgili Sorunlar Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu			Kamu yönetiminde personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar vardır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	56	62	23	10	3	154
		%	36,4%	40,3%	14,9%	6,5%	1,9%	100,0%
	Personel	f	74	83	25	38	5	225
		%	32,9%	36,9%	11,1%	16,9%	2,2%	100,0%
Toplam		f	130	145	48	48	8	379
		%	34,3%	38,3%	12,7%	12,7%	2,1%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre p: 05:0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %76,7, personelin %69,8'i kamu yönetiminde personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %8,4, personelin %19,1'i olmadığını söylemiştir.

Buna göre kamu yönetiminde personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar ile ilgili sorunlar olduğunu düşünen yönetici oranı, personele göre daha yüksek olup kurumdaki yönetsel

pozisyon ile kamu yönetiminde personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar olup olmadığına dair görüş arasında anlamlı bir farklılık vardır (Chi-Square, p: 0,44>0,05).

2.5.2.2.9 Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Az Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 51: Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Az Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Kamu yönetiminde çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	148	36,1	36,8
Katılıyorum	93	22,7	23,1
Kararsızım	59	14,4	14,7
Katılmıyorum	69	16,8	17,2
Kesinlikle Katılmıyorum	33	8,0	8,2
Toplam	402	98,0	100,0
Cevapsız	8	2,0	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,3682		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,34509		
<i>Variance</i>	1,809		
<i>Range</i>	4,00		

Kamu yönetiminde çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunlar vardır, yargısına katılımcıların %36,8'i kesinlikle katıldığını, %23,1'i katıldığını, %17,2'si katılmadığını, %8,2'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %14,7'si ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %59,9'u kamu yönetiminde çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünürken; %25,4'ü çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunlar olmadığını belirtmiştir.

Çalışan sayısını az bulan 26-35 yaş aralığında bir memur, “Kurumda, personel sayısı az olduğu için iş yerinde çok büyük haksızlıklar olmaktadır” (E, 26-35, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan) şeklinde konuşarak bu durumun adaletsizliklere sebep olduğunu iddia etmiştir. Çalışan sayısının az olduğunu ve bundan kaynaklı yönetsel sorunlar ortaya çıktığını ifade eden 26-35 yaş aralığında başka bir memur ise, bu sorunun da Ardahan'ın bir takım özelliklerinden kaynaklandığını belirterek şunları söylemiştir:

En önemli sorun, yöneticilerin yeterli sayıda personeli olmamasıdır. Bunun sebebi ise Ardahan'ın karakteristik sorunudur (Katılımcı, Ardahan'a gelen

personelin bir önce gitmesini kast etmektedir). Bu açıdan Ardahan'a daha fazla memur alınması ve memurlara ek ücret ödenmesi faydalı olabilir (K, 26-35, Denetmen Yardımcısı, 1 yıldan az çalışan)

2.5.2.2.9.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Az Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır					Toplam
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	59	29	23	34	10	155
		%	38,1%	18,7%	14,8%	21,9%	6,5%	100,0%
	Personel	f	82	60	31	33	21	227
		%	36,1%	26,4%	13,7	14,5	9,3%	100,0%
Toplam		f	141	89	54	67	31	382
		%	36,9%	23,3%	14,1	17,5	8,1%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 17 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %56,8'i, personelin %62,5'inin kamu yönetiminde çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunlar ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %28,4'ü, personelin %23,8'i olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunların oldukça fazla olduğunu düşünen personel oranı yöneticilere göre daha fazla olmakla birlikte; yönetmel pozisyon ile çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunların olup olmadığına ilişkin bakış açısı arasında (Chi-Square, $p: 0,74 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.2.10 Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Çok Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 53: Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Çok Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Kamu yönetiminde çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	41	10,0	10,2
Katılıyorum	57	13,9	14,2
Kararsızım	82	20,0	20,4
Katılmıyorum	127	31,0	31,7
Kesinlikle Katılmıyorum	94	22,9	23,4
Toplam	401	97,8	100,0
Cevapsız	9	2,2	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	3,4389		
<i>Median</i>	4,0000		
<i>Mode</i>	4,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,27157		
<i>Variance</i>	1,617		
<i>Range</i>	4,00		

Katılımcıların %10,2'si kamu yönetiminde çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunlar vardır, şeklindeki bir yargıya kesinlikle katıldığını, %14,2'si katıldığını, %31,7'si katılmadığını, %23,4'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %20,4'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %24,4'ü kamu yönetiminde çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünürken; %55,1'i çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunlar olmadığını belirtmiştir.

Buna göre katılımcıların %59,9'u kamu yönetiminde çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünürken; bir sorun olarak çalışan sayısını çok bulanların oranı %24,4'tür. Bu durum çalışan sayısının az olmasından kaynaklı yönetsel sorunların, çalışan sayısını az bulanlardan daha fazla olduğunu göstermiştir.

2.5.2.2.10.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Çalışan Sayısının Çok Olmasından Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Kamu yönetiminde çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır						
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	10	19	35	49	43	156
		%	6,4%	12,2%	22,4%	31,4%	27,6%	100,0%
	Personel	f	26	35	44	75	47	227
		%	11,5%	15,4%	19,4%	33,0%	20,7%	100,0%
Toplam		f	36	54	79	124	90	383
		%	9,4%	14,1%	20,6%	32,4%	23,5%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre p: 23>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %18,6'sı, personelin %26,9'u kamu yönetiminde çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunlar ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %59'u, personelin %53,7'si ise olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunların oldukça fazla olduğunu düşünen personel oranı yöneticilere göre daha fazla olmakla birlikte; yönetmel pozisyon ile çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunlar olup olmadığına ilişkin bakış açısı arasında (Chi-Square, p: 0,23>0,05 olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.3 Katılımcıların Kurumsal Çıktılarla İlgili sorunlara İlişkin Görüşleri ve Verilerin Analizi (Çıktı – Output)

2.5.2.3.1 Kamu Yönetiminde Açıklık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 55: Kamu Yönetiminde Açıklık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
Kamu yönetiminde açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunu vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	107	26,1	26,6
Katılıyorum	113	27,6	28,1
Kararsızım	67	16,3	16,7
Katılmıyorum	89	21,7	22,1
Kesinlikle Katılmıyorum	26	6,3	6,5
Toplam	402	98,0	100,0
Cevapsız	8	2,0	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,5373		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,27115		
<i>Variance</i>	1,616		
<i>Range</i>	4,00		

Kamu yönetiminde açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunu vardır, yargısına katılımcıların %26,6'sı kesinlikle katıldığını, %28,1'i katıldığını, %22,1'i katılmadığını, %6,5'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %16,7'si ise kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Buna göre katılımcıların %54,7'si kamu yönetiminde açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunu olduğunu düşünürken; %28,6'sı açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunu olmadığını belirtmiştir.

2.5.2.3.1.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Açıklık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 56: Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Açıklık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Sorunu Vardır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu	
	Kamu yönetiminde açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunu vardır.

			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	41	49	23	32	12	157
		%	26,1%	31,2%	14,6%	20,4%	7,6%	100,0%
	Personel	f	57	61	39	55	13	225
		%	25,3%	27,1%	17,3%	24,4%	5,8%	100,0%
Toplam		f	98	110	62	87	25	382
		%	25,7%	28,8%	16,2%	22,8%	6,5%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 71 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %57,3'ü, personelin %52,4'ünün kamu yönetiminde açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunu ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %28'i, personelin %30,2'si olmadığını söylemiştir.

Buna göre açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunun oldukça fazla olduğunu düşünen yönetici oranı personel oranından fazla olmakla birlikte; yönetsel pozisyon ile açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunu arasında (Chi-Square, $p: 0,71 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.3.2 Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminde Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 57: Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminde Sorunlar Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
29- Kamu yönetiminde performans değerlendirme sisteminde sorunlar vardır			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	150	36,6	37,2
Katılıyorum	142	34,6	35,2
Kararsızım	66	16,1	16,4
Katılmıyorum	36	8,8	8,9
Kesinlikle Katılmıyorum	9	2,2	2,2
Toplam	403	98,3	100,0
Cevapsız	7	1,7	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,0372		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,04672		
<i>Variance</i>	1,096		
<i>Range</i>	4,00		

Performans değerlendirme, çağdaş kamu yönetimi anlayışının en önemli bileşenlerinden biridir. İşleyiş açısından, her çalışanın, yeteneklerini, verimini, kurumsal davranış, tutum ve potansiyelini ve diğer niteliklerini diğer çalışanlarla karşılaştırarak ölçümleyen performans değerlendirme sistemleri, kurumsal verimlilik açısından oldukça işlevsel olduğu kadar, çalışanlar arasında adalet ve eşitliği sağlama bakımından da önemlidir. Günümüz kurumsal yapısı açısından gittikçe önem kazanan performans değerlendirme, kamu yönetimine yönelik yapılan eleştirilerde önemli bir yer tutmakta olup kamu yönetiminin bir parçası olması için farklı platformlarda eleştiri ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu çalışmada, kamu yönetiminde performans değerlendirme sisteminde sorunlar vardır, yargısına katılımcıların %37,2'si kesinlikle katıldığını, %35,2'si katıldığını, %8,9'u katılmadığını, %2,2'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %16,4'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %72,4'ü kamu yönetiminde performans değerlendirme sisteminde sorunlar olduğunu düşünürken; %11,1'i performans değerlendirme sisteminde sorunlar olmadığını belirtmiştir. Elde edilen verilere göre, katılımcıların önemli bir çoğunluğu kamu yönetiminde etkili bir performans değerlendirme sistemi olmadığını ve bunun bir sorun olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Bu konuda 6-35 yaş aralığında bir memur, *“Kamu çalışanlarına performans değerlendirmesi yapılmalı ve merkezi eğitimden sonra tecrübeli yöneticiler göreve getirilmelidir. Kamu işletmeciliği çerçevesinde periyodik olarak analizler yapılmalıdır. Atamalarda puanlamalar, performans ve çalışmaya göre verilmelidir. Çok yönlü analizler yapılmalıdır”* (E, 26-35, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan), şeklinde konuşarak kamu yönetiminde performans değerlendirmesi neticesinde elde edilecek puanlamaya göre atamaların ve diğer ödüllendirmelerin/cezalandırmaların işletilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

2.5.2.3.2.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminde Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 58: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminde Sorunlar Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Kamu yönetiminde performans değerlendirme sisteminde sorunlar vardır						
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	64	57	18	13	5	157
		%	40,8%	36,3%	11,5%	8,3%	3,2%	100,0%
	Personel	f	78	83	40	22	4	227
		%	34,4%	36,6%	17,6%	9,7%	1,8%	100,0%
Toplam		f	142	140	58	35	9	384
		%	37,0%	36,5%	15,1%	9,1%	2,3%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 35 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %77,1'i, personelin %71'inin kamu yönetiminde performans değerlendirme sisteminde sorunlar ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %11,5'i, personelin %11,5'i olmadığını söylemiştir.

Buna göre performans değerlendirme sisteminde sorunların oldukça fazla olduğunu düşünen yönetici oranı personele göre daha fazla olmakla birlikte; bu iki değişken arasında (Chi-Square, $p: 0,35 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.3.3 Kamu Yönetiminde Verimsizlik Ve Etkin Olamama Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 59: Kamu Yönetiminde Verimsizlik Ve Etkin Olamama Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

30- Kamu yönetiminde verimsizlik ve etkin olamama sorunu vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	108	26,3	26,8
Katılıyorum	161	39,3	40,0
Kararsızım	60	14,6	14,9
Katılmıyorum	62	15,1	15,4
Kesinlikle Katılmıyorum	12	2,9	3,0
Toplam	403	98,3	100,0

Cevapsız		7	1,7	
Toplam		410	100,0	
Mean		2,2779		
Median		2,0000		
Mode		2,00		
Std. Deviation		1,10727		
Variance		1,226		
Range		4,00		

Kamu yönetiminde verimsizlik ve etkin olamama sorunu vardır, yargısına katılımcıların %26,8'i kesinlikle katıldığını, %40'i katıldığını, %15,4'ü katılmadığını, %3'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %14,9'u ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %66,8'i kamu yönetiminde verimsizlik ve etkin olamama sorunu olduğunu düşünürken; %18,4'ü verimsizlik ve etkin olamama sorunu olmadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan ve kamu yönetiminde verimsizlik ve etkin olamama sorunu olduğunu söyleyen katılımcıların büyük bir çoğunluğu, bu sorunun yapısal bir sorun olduğunu ve özel sektöre göre kamu yönetiminin bu konuda sistemsel problemleri olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra kamu yönetiminde verimsizlik ve etkin olamama sorunu olduğuna inanan bir kısım katılımcı ise, sorunun Ardahan'ın özgün bazı özelliklerinden kaynaklandığını düşünmektedir. Aşağıda bu yöndeki bazı görüşler yer almaktadır:

Ardahan'ın doğuda olması, personel eksikliğinden dolayı personelin işlere odaklanamaması sorunu olup herkes bir an evvel gitme peşinde ve hizmet etmekten kaçınmaktadır. Personele yıl şartı getirilmelidir. Her gelen hemen gitmemelidir. En basit örnek, Ardahan'da Vali bile neredeyse her yıl değişmektedir (E, 26-35, LÜ, ŞM/ŞF, 1-5 yıl arası çalışan, 1-5 yıl arası yönetici).

İlimizde göreve başlayan personellerin neredeyse tamamı işe ilk giren personeldir. Yeterince tecrübe sahibi olmayan çalışanlarımız, en verimli çağlarında yer değiştirerek fayda sağlayamadan ayrılmaktadır. Buna bağlı olarak ekonomik şartların iyileştirilmesi veya barınma şartlarının sağlanması durumunda daha fazla verimlilik sağlanabilir (E, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 yıl ve üstü çalışan, 1 yıldan az yönetici).

Bölgeye gelen üst düzey bürokratlar bölgenin ihtiyaçlarına ve sosyo-kültürel, demografik yapısına hakim olmadıkları için her ne kadar ilin kalkınmasına yönelik çalışmalar yapmaya niyet edilse de verimli olamamaktadırlar (...).

Sosyal faaliyetlerin yokluğu ve çalışanların aileden uzak olması nedeniyle çalışanlar tam anlamıyla hizmet verememektedir. Herkes kendi

memleketinde çalışsa kısa sürede gitmek istemez ve verim daha iyi olur (E, 26-35, ÖL/L, Mühendis, 6-15 yıl arası çalışan).

2.5.2.3.3.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Yönetiminde Verimsizlik Ve Etkin Olamama Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu yönetiminde verimsizlik ve etkin olamama sorunu vardır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	40	69	21	21	7	158
		%	25,3%	43,7%	13,3%	13,3%	4,4%	100,0%
	Personel	f	57	88	36	39	5	225
		%	25,3%	39,1%	16,0%	17,3%	2,2%	100,0%
Toplam		f	97	157	57	60	12	383
		%	25,3%	41,0%	14,9%	15,7%	3,1%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre p: 05:0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %69'u, personelin %64,4'ünün kamu yönetiminde verimsizlik ve etkin olamama sorunu ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %17,7'si, personelin %19,5'i olmadığını söylemiştir.

Buna göre verimsizlik ve etkin olamama sorunu n oldukça fazla olduğunu düşünen yönetici oranı personele göre daha fazla olmakla birlikte; bu iki değişken arasında (Chi-Square, p: 0,50>0,05 olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.2.3.4 Kamu Hizmetlerinde Kalitenin Sağlanması Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 61: Kamu Hizmetlerinde Kalitenin Sağlanması Sorunu Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
31- Kamu hizmetlerinde kalitenin sağlanması sorunu vardır			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	125	30,5	30,9
Katılıyorum	160	39,0	39,6
Kararsızım	62	15,1	15,3

Katılmıyorum	47	11,5	11,6
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,4	2,5
Toplam	404	98,5	100,0
Cevapsız	6	1,5	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,1510		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,06348		
<i>Variance</i>	1,131		
<i>Range</i>	4,00		

Kamu yönetiminde kalitenin sağlanması sorunu vardır, yargısına katılımcıların %30,9'u kesinlikle katıldığını, %39,6'sı katıldığını, %11,6'sı katılmadığını, %2,5'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %15,3'ü ise bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir. Buna göre katılımcıların %70,5'i kamu yönetiminde kalitenin sağlanması sorunu olduğunu düşünürken; %14,1'i kalitenin sağlanması sorunu olmadığını belirtmiştir.

Yönetim bilimleri bakımından kalite çok boyutlu bir kavram olup kaliteyi etkileyen birçok faktör vardır. Araştırmanın katılımcıları kalite sorununda şehre gelen yöneticilerin mümkün olduğu en kısa sürede başka yerlere gitmek istediğinden Ardahan ilinin işe başlangıç veya yöneticiliğe geçişte bir basamak olarak görüldüğünü ve bu gerçeğin kaliteyi olumsuz yönde etkilediğine dikkat çekmiştir. Bu konuda biri 26-35 yaş aralığında bir Şube Müdürü/Şef ve diğeri 36-55 yaş aralığında bir memur iki katılımcının tespitleri ve çözüm önerileri şu şekildedir:

Ardahan ili, işe başlangıç veya yöneticiliğe geçişte bir basamak olarak görüldüğünden, yeterli sayıda kalifiye elemanla çalışma imkanı bulunmadığından kalite sorunu yaşanmaktadır. Bir şekilde çalışanların elden geldiğince Ardahan'da yaşama eğiliminde olan insanlardan seçilmesi gerekmektedir (E, 26-35, LÜ, ŞM/ŞF, 1-5 yıl arası çalışan, 1-5 yıl arası yönetici).

Şehrimize her gelen yönetici, zamanının ne zaman dolup da gideceğini düşünüyor. Onun için hizmet ve yönetim elverişsiz. Nasıl ki batıda elverişli bir şekilde insanlar hizmet görüyorsa burada da öyle disiplin ve hizmet alması lazım (E, 36-55, İ/O, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

2.5.2.3.4.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Kamu Hizmetlerinde Kalitenin Sağlanması Sorunu Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Kamu hizmetlerinde kalitenin sağlanması sorunu vardır					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	47	71	16	15	8	157
		%	29,9%	45,2%	10,2%	9,6%	5,1%	100,0%
	Personel (Personel)	f	67	85	42	32	2	228
		%	29,4%	37,3%	18,4%	14,0%	,9%	100,0%
Toplam		f	114	156	58	47	10	385
		%	29,6%	40,5%	15,1%	12,2%	2,6%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 00 < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yöneticilerin %75,1'i, personelin %66,7'sinin kamu yönetiminde kalitenin sağlanması sorunu ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %14,7'si, personelin %14,9'u olmadığını söylemiştir.

Buna göre kalitenin sağlanması sorunun olduğunu düşünen yönetici oranı personel oranından yüksek olup yönetmel pozisyon ile kamu hizmetinde kalitenin sağlanması sorununa bakış açısı arasında (Chi-Square, $p: 0,00 < 0,05$ olduğundan) anlamlı bir ilişki vardır.

2.5.2.4 Katılımcıların Yönetim sürecinin Aşamalarıyla İlgili Sorunlara İlişkin Görüşleri ve Verilerin Analizi

2.5.2.4.1 Kamu Yönetiminde Araştırma, Planlama, Uygulama, Kontrol ve Değerlendirmeden Oluşan Yönetim Süreçleri Etkin Yapılmamaktadır, Değişkenlerine İlişkin Tartışmalar

Tablo 63: Kamu Yönetiminde Araştırma, Planlama, Uygulama, Kontrol ve Değerlendirmeden Oluşan Yönetim Süreçleri Etkin Yapılmamaktadır, Değişkenlerine İlişkin Tartışmalar

Kamu yönetiminde	Etkin bir araştırma yapılmamaktadır		Etkin bir planlama yapılmamaktadır		Etkin bir uygulama yapılmamaktadır		Etkin bir kontrol yapılmamaktadır		Etkin bir değerlendirme sistemi	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kesinlikle Katılıyorum	117	29,3	108	27,1	120	29,9	104	26,1	114	28,7
Katılıyorum	159	39,8	166	41,7	169	42,1	131	32,9	157	39,5
Kararsızım	70	17,5	59	14,8	46	11,5	71	17,8	53	13,4
Katılmıyorum	40	10,0	52	13,1	55	13,7	81	20,4	61	15,4
Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,3	13	3,3	11	2,7	11	2,8	12	3,0
Toplam	399	100,0	398	100,0	401	100,0	398	100,0	397	100,0
Mean	2,1805		2,2362		2,1721		2,4070		2,2443	
Median	2,0000		2,0000		2,0000		2,0000		2,0000	
Mode	2,00		2,00		2,00		2,00		2,00	
Std. Deviation	1,06451		1,08783		1,08757		1,15767		1,11837	
Variance	1,133		1,183		1,183		1,340		1,251	
Range	4,00		4,00		4,00		4,00		4,00	

Kamu yönetiminde etkin bir **araştırma** yapılmamaktadır, yargısına katılımcıların %29,3'ü kesinlikle katıldığını, %39,8'i katıldığını, %10'u katılmadığını, %3,3'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %17,5'i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %84'ü etkin bir araştırma yapılmama sorunu olduğunu düşünürken; %13,3'ü etkin bir araştırma yapılmama sorunu olmadığını belirtmiştir. Bu konuda 36-55 yaş aralığında ve 1-5 yıl arası bir süreden beri kamu hizmeti yürüten bir katılımcı, “*En önemli sorun, ilin ve kurumun özelliklerine uygun planlama yapılmaması ve etkin bir kontrol-değerlendirme sisteminin bulunmamasıdır*” (E, 36-55, ÖL/L, 6-15 yıl arası çalışan, 1-5 yıl arası yönetici), şeklinde konuşarak neredeyse planlamadan

kontrol sistemine kadar, kamu yönetiminde bütün bir yönetim sürecinin sorunları olduğunu iddia etmiştir.

Katılımcıların %27,1'i kamu yönetiminde etkin bir **planlama** yapılmadığı yönündeki bir yargıya kesinlikle katıldığını, %41,7'si katıldığını, %13,1'i katılmadığını, %3,3'ü kesinlikle katılmadığını belirtirken; %14,8'i ise kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna göre katılımcıların %68,8'i etkin bir planlama yapılmama sorunu olduğunu; %16,4'ü ise etkin bir planlama yapılmama sorunu olmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların %29,9'u kamu yönetiminde etkin bir **uygulama** yapılmadığı yönündeki bir yargıya kesinlikle katıldığını, %42,1'i katıldığını, %13,7'si katılmadığını, %2,7'si kesinlikle katılmadığını belirtirken; %11,5'i ise kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna göre katılımcıların %72'si etkin bir uygulama yapılmama sorunu olduğunu; %15,9'u ise etkin bir uygulama yapılmama sorunu olmadığını belirtmiştir.

Kamu yönetiminde etkin bir **kontrol** yapılmamaktadır, yargısına katılımcıların %26,1'i kesinlikle katıldığını, %32,9'u katıldığını, %20,4'ü katılmadığını, %2,8'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %17,8'i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %59'u etkin bir kontrol yapılmama sorunu olduğunu düşünürken; %23,2'si etkin bir kontrol yapılmama sorunu olmadığını belirtmiştir. Bu konuda 26-35 yaş aralığında bir mühendis, *“Yapılan işlerin, kontrol edilmesi, teftiş yapılması, personellerin problemlerine yöneticiler tarafından karşılık/çözüm bulunması hususunda daha hassas olunması gerekmektedir”* (E, 26-35, ÖL/L, Mühendis, 1-5 yıl arası çalışan, 1 yıldan az süredir yönetici), şeklinde konuşarak, kamu yönetiminin kontrol sürecinde daha sık teftiş yapılması gerektiğini söylemiştir.

Katılımcıların %28,7'si kamu yönetiminde etkin bir **değerlendirme** yapılmadığı yönündeki bir yargıya kesinlikle katıldığını, %39,5'i katıldığını, %15,4'ü katılmadığını, %3'ü kesinlikle katılmadığını belirtirken; %15,4'ü ise kararsız olduklarını belirtmiştir. Buna göre katılımcıların %68,2'si etkin bir değerlendirme yapılmama sorunu olduğunu; %18,4'ü ise etkin bir değerlendirme yapılmama sorunu olmadığını belirtmiştir.

Sonuçta bakıldığında, yönetim süreci açısından katılımcılar açısından en sorunlu aşama araştırma (katılımcıların %84'üne göre etkin bir araştırma yapılmamaktadır); sonrasında uygulama süreci (%72'sine göre etkin bir uygulama yapılmamaktadır); sonrasında

planlama (%68,8'i etkin bir planlama yapılmamaktadır); sonrasında değerlendirme (%68,2'si etkin bir değerlendirme yapılmamaktadır). Diğerlerine göre en az sorunun olduğu yönetim süreci aşaması ise kontrol sürecidir (%59'una göre etkin bir kontrol yapılmamaktadır).

2.5.3 Çalışanlar ve Çalışma Kültürüyle İlgili Yönetmel Sorunlar

2.5.3.1 Çalışanların Kişilik Özelliklerinden (Doğruluk, Dürüstlük, Çalışkanlık)

Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 64: Çalışanların Kişilik Özelliklerinden (Doğruluk, Dürüstlük, Çalışkanlık) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
37- Çalışanların kişilik özelliklerinden (doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık) kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	95	23,2	24,2
Katılıyorum	129	31,5	32,8
Kararsızım	61	14,9	15,5
Katılmıyorum	78	19,0	19,8
Kesinlikle Katılmıyorum	30	7,3	7,6
Toplam	393	95,9	100,0
Cevapsız	17	4,1	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,5394		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,26131		
<i>Variance</i>	1,591		
<i>Range</i>	4,00		

TDK Sözlüğünde kişilik (<http://sozluk.gov.tr/>), “a) bir kimseye özgü özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet; b) İnsanlara yakışacak durum ve davranış; c) Bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünüdür (toplumbilimi)”. Bu çalışmadaki kişilik kavramı bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü anlamında olup bu çerçevede bireyin kişiliğini etkileyen etmenler oldukça çeşitli ve farklıdır. “Kişiliği oluşturan boyutlar daha düzenli bir biçimde şu şekilde belirtilebilir : Kişilik, genetik ve bedensel-yapısal faktörler, kültürel faktörler, sosyal grup ve sosyal sınıf faktörleri, ailesel faktörler ve diğer faktörlerden oluşmaktadır” (Erdoğan 1983: 241’den akt.: Sarıtaş, 1997: 531).

“Kişiliği oluşturan, boyutların başında bireyin, biyo-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışı ve sosyal statüsü gelmektedir. Kişiliği oluşturan boyutlardan birisi olan biyo-fizyolojik sistem, bedensel yapı ve bu yapının dış görünüşü, cinsiyet, sinir sistemi ve kalımsal özelliklerden oluşur. Birey bu yönleriyle bir başkasından farklılaşmaktadır. Yöneticiler de her birey gibi biyo-fizyolojik ve psikolojik özelliklere sahip oldukları için farklı davranışlarda bulunabilirler. Bazı yöneticilerin diğerlerinden daha dinamik, daha sakin, daha sinirli veya daha kurnaz davranışları bu nedenlerle açıklanabilir” (Sarıtaş, 1997: 530).

Bu araştırmada, kamu yönetiminde çalışanların kişilik özelliklerinden (doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık) kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır, şeklindeki yargıya, katılımcıların %2,2’si kesinlikle katıldığını, %32,8’i katıldığını, %19,8’i katılmadığını, %7,6’sı kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %15,5’i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %57’si kamu yönetiminde çalışanların kişilik özelliklerinden (doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık) kaynaklanan sorunlar oldukça fazla olduğunu düşünürken; %27,4’ü çalışanların kişilik özelliklerinden (doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık) kaynaklanan sorunların fazla olmadığını belirtmiştir.

Kamu yönetiminde çalışanların kişilik özelliklerinden (doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık) kaynaklanan sorunlara bakıldığında katılımcıların en fazla üzerinde durdukları hususların başında ego gelmektedir.

En önemli sorun ego sorunudur. Ardahan’a has bir sorun olmamakla birlikte farklı tekniklerle mutlaka önlemler alınması gereken bir sorundur (E, 26-35 arası yaş, ÖL/L, Mühendis, 1-5 yıl arası çalışan, 1-5 yıl arası yönetici).

En önemli yönetsel sorun, ego sorunudur. Ardahan’la bağdaştırmamak lazım... Daha eğitilmiş insanlara yöneticilik verilmesi lazım (E, 18-25, ÖL/L, Mühendis, 1-5 yaş arası çalışan).

En önemli sorun, ben istedim oldu politikası ve hak edenlerin değil de yöneticilerin isteğine göre makam-mevki ve sorumluluk verilmesidir. Yöneticilerin denetlenmesi ve çalışan personelin dinlenerek adil kararlar verilmesi gerekmektedir. Dedikoduya göre iş yapılmaması, yağcılık-yalakalık yapanlara prim verilmemesi gerekmektedir (K, 36-55, ÖL/L, Memur, 16 yıl ve üstü çalışan).

Yukarıda 26-35 yaş aralığında ve 16 yıldan fazladır kamu hizmetinde çalışmakta olan bir memurun da dikkat çektiği üzere, çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunların başında dedikodu hususu gelmektedir. Bu konuda 26-35 yaş aralığında başka

bir memur, “En önemli sorun, akrabacılık ve dedikodudur (E, 26-35, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan)”, şeklinde konuşarak dedikodu ve akrabacılığın önemli bir yönetsel sorun olduğuna dikkat çekmiştir. Burada görüldüğü üzere önemli bir başka sorun da ayrımcılıktır. Sözü edilen ayrımcılığın hemşericilik, hatır-gönül ilişkisi gibi bağlardan kaynaklandığı görülmektedir. Aşağıdaki katılımcı ifadeleri bu ayrımcılık hususları ile alakalıdır:

Aslında yöneticilerin birbirleriyle ilişki babına bakıldığında burada herkesin birbirini tanıdığı ve tabiri caiz ise hatır-gönül ilişkisinin olması nedeniyle herkesin kendi menfaatine çalıştığı görülüyor. En azından yöneticilik mevkiinde hatır-gönül ilişkisini bir kenara bırakarak Ardahan için herkesin taşın altına elini koyması gerekmektedir. Menfaat işi ortadan kaldırılmalıdır (K, 26-35, LÜ, Veteriner Hekim, 1-5 Yıl arası çalışan).

Yöneticilerimiz genellikle Ardahanlı. Onun için Ardahanlı bir yardımcı hizmetli, başka bir yerden gelmiş olan hemşireye göre hatta bir doktora göre bile daha ayrıcalıklı oluyor. Ast-üst ilişkisinin olmadığı bir kurumda çalışıyorum. Oysa yöneticilerin çalışanlarına memleket v.b. durumuna bakmaksızın unvanlarına yani ast-üst durumuna göre muamele etmesini istiyorum (K, 26-35, ÖL/L, Hemşire, 1-5 yaş arası çalışan).

Ardahan’da herkes herkesin tanıdığı olduğundan bürokrasi ve yöneticiler çok fazla egoyla personele baskı yapıyorlar (E, 18-25, ÖL/L, Mühendis, 1-5 yaş arası yönetici).

Ardahan’ın küçük bir il olmasından kaynaklı eş, dost, tanıdıklara fazla ayrıcalık tanındığını ve bunun çok kullanıldığını görüyorum. Liyakate dikkat edilmeli, Devletin tüm kurumlarında herkese eşit ve adaletli davranılmalıdır (K, 26-35, ÖL/L, Sosyolog, 1-5 yıl arası çalışan).

Çalışanlara din, dil, ırk ayrımı olmadan sadece insan olduğumuz için aynı şekilde davranılması gerekmektedir. Sadece insan olarak ekonomik, sosyal, ailevi vb insani şartlar göz önünde bulunularak davranılması ve yönetilmesi gerekmektedir (K, 26-35, LÜ, Memur, 1-5 yıl arası çalışan).

Ayrımcılık konusuyla alakalı olarak katılımcılarında bir kısmı ise yönetsel bir sorun olarak eşitlik ve adalet sorunlarının ortaya çıktığını iddia ederek şunları söylemiştir:

Yönetici kalabilmek için çalışanları daha fazla ezmek ve üzerlerinde daha fazla baskı kurmaya çalışmaktadırlar (K, 26-35, LÜ, ŞM/ŞF, 1-5 yıl arası çalışan, 1-5 yıl arası yönetici).

Yöneticilerin en önemli sorunu sorun adil olmamalarıdır. Şahsa göre davranmalarıdır. Yöneticiler söz konusu Ardahanlılar olunca hak, adalet, adil olma kavramı ortadan kalkıyor (E, 26-35, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan).

En önemli sorun, yöneticilerin adaletsiz olmalarıdır. Personel arasındaki eşitsizliktir (E, 36-55, İ/O, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

En önemli sorun eşitlik sorunu... Yöneticiler işlerine geleni kayırıyorlar, işlerine geleni uzaklaştırıyorlar (E, 36-55, L, 16 yıl ve üstü çalışan, 1-5 yıl arası yönetici).

Çalışanların ve özellikle yöneticilerin bir başka kişilik özelliklerinden kaynaklı sorun ise kişisel çıkarıdır. Bu konuda bazı katılımcılar, yöneticilerin kamusal ve genel çıkarların önüne kişisel çıkarlarını koyabildiklerini iddia etmiştir:

Sorun, yöneticilerin kendi çıkarlarını ve menfaatlerini düşünmesidir (K, 18-25, ÖL/L, ŞM/ŞF, Memur, 1-5 yaş arası yönetici).

Yönetimdeki en önemli sorun, yöneticilerin kişisel çıkarlarını gözetmesi sorunudur (E, 18-25, ÖL/L, Memur, 1-5 yaş arası çalışan).

Yöneticilerin sorumluluk duygusu altında şehre katkı yapmak, iz bırakmak gibi bir çabaları olmadığını düşünüyorum. Sebep-sonuç ilişkisi: Şehrin hali ortada... (E, 36-55, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

2.5.3.1.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Kişilik Özelliklerinden (Doğruluk, Dürüstlük, Çalışkanlık) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Çalışanların kişilik özelliklerinden (doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık) kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır.					
			Kesinlikle Katılıyor	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	36	53	22	32	9	152
		%	23,7%	34,9%	14,5%	21,1%	5,9%	100,0%
	Personel	f	55	66	36	44	21	222
		%	24,8%	29,7%	16,2%	19,8%	9,5%	100,0%
Toplam		f	91	119	58	76	30	374
		%	24,3%	31,8%	15,5%	20,3%	8,0%	100,0%
Yapılan Chi-Square analizine göre p: 65>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.								

Yöneticilerin %58,6'sı, personelin %54,5'i kamu yönetiminde çalışanların kişilik özelliklerinden (kaynaklanan sorunlar oldukça fazla olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %35,6'sı, personelin %29,3'ü olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünen yönetici oranı personel oranından yüksek olsa da, yönetsel pozisyon ile çalışanların kişilik özelliklerinden (doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık) kaynaklanan sorunların olup olmadığına ilişkin bakış açısı arasında (Chi-Square, $p: 0,65 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir ilişki yoktur.

2.5.3.2 Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinden (Eğitim Düzeyi, Yaş Veya Cinsiyet) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 66: Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinden (Eğitim Düzeyi, Yaş Veya Cinsiyet) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
38- Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden (eğitim düzeyi, yaş veya cinsiyet) kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	80	19,5	20,6
Katılıyorum	138	33,7	35,5
Kararsızım	60	14,6	15,4
Katılmıyorum	90	22,0	23,1
Kesinlikle Katılmıyorum	21	5,1	5,4
Toplam	389	94,9	100,0
Cevapsız	21	5,1	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,5733		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,20262		
<i>Variance</i>	1,446		
<i>Range</i>	4,00		

Kamu yönetiminde çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden (eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet) kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır, yargısına katılımcıların %20,6'sı kesinlikle katıldığını, %35,5'i katıldığını, %23,1'i katılmadığını, %5,4'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %15,4'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %56,1'i kamu yönetiminde çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünürken; %28,5'i çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar olmadığını belirtmiştir.

2.5.3.2.1 Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinden (Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 67: Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinden (Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi) Kaynaklanan Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu								
			Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi) kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	30	53	25	38	6	152
		%	19,7%	34,9%	16,4%	25,0%	3,9%	100,0%
	Personel	f	49	74	32	48	15	218
		%	22,5%	33,9%	14,7%	22,0%	6,9%	100,0%
Toplam		f	79	127	57	86	21	370
		%	21,4%	34,3%	15,4%	23,2%	5,7%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre p: 69>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %54,6'sı, personelin %56,5'ünün kamu yönetiminde çalışanların eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet gibi sosyo-demografik özelliklerinden kaynaklanan sorunların olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %28,9'u, personelin %26,9'u olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünen personel oranı, yönetici oranından daha yüksek olup yönetsel pozisyon ile çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden kaynaklanan sorunların olup olmadığına ilişkin bakış açısı arasında (Chi-Square, p: 0,69>0,05 olduğundan) anlamlı bir ilişki yoktur.

2.5.3.3 Çalışanların İletişim Sorunları Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 68: Çalışanların İletişim Sorunları Vardır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
39- Çalışanların iletişim sorunları vardır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	104	25,4	26,7
Katılıyorum	148	36,1	37,9
Kararsızım	48	11,7	12,3
Katılmıyorum	66	16,1	16,9

Kesinlikle Katılmıyorum	24	5,9	6,2
Toplam	390	95,1	100,0
Cevapsız	20	4,9	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,3795		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,21667		
<i>Variance</i>	1,480		
<i>Range</i>	4,00		

Katılımcıların %26,7'si çalışanların iletişim sorunları vardır, yargısına kesinlikle katıldığını, %37,9'u katıldığını, %16,9'u katılmadığını, %6,2'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %12,3'ü ise fikri olmadığını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %64,6'sı kamu yönetiminde iletişim sorunları olduğunu düşünürken; %23,1'i iletişim sorunu olmadığını belirtmiştir.

Çalışanların iletişim sorunu var diyenleri, bu sorunun Ardahan'la ilişkisi kurmayıp yapısal bir sorun olarak görenler ve Ardahan'la ilgili kuranlar şeklinde ikiye ayırmak mümkündür.

Bu konuda iletişim sorununun Ardahan'la ilişkisini kuran 26-35 yaş aralığında kadın bir memur, "Ardahan'ın havasının yöneticilerini çok etkilediğini düşünüyorum. Yöneticileri de havası gibi soğuk, sert, hırçın, somurtkan ve asık suratlı... (K, 26-35, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan)", şeklinde konuşarak, iklimin insanların mizaçlarına yansıdığını ifade etmiştir.

Öte yandan bir kısım görüşmeci ise, kamu yönetiminde yaşanan iletişim sorunlarının Ardahan'la ilgisi olmadığını belirterek şunları söylemiştir:

Bence en önemli sorun, personelini yöneticilerin çok tanımamaları, personeliyle istişarede bulunamamalarıdır. Ardahan'a özgü bir karakteristik sebepten kaynaklandığını düşünmüyorum. Yani bir yöneticinin personelin hem özel, hem de yaptığı iş açısından denetlenmesi, ilgilenilmesi gerektiğini düşünüyorum (K, 26-35, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan).

Liyakat sorunu var. Yönetici çalışan ile göz teması bile kurmuyor. Yöneticiler iletişim yönünden zayıf. Görevde yükselme sınavı ile anında eğitim almış kişilerin ve iletişimi güçlü kişilerin yönetici yapılması gerekmektedir (K, 26-35, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

Yöneten-yönetilen; ast-üst arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünüyorum. Astların ne düşündüğünü sormuyorlar veya astların sorunlar hakkında nasıl bir çözümü olduğunu dikkate almıyorlar (K, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 yıl ve üstü çalışan).

2.5.3.3.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların İletişim Sorunları Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 69: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların İletişim Sorunları Vardır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Çalışanların iletişim sorunları vardır.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f 35	60	17	29	10	151
		% 23,2%	39,7%	11,3%	19,2%	6,6%	100,0%
	Personel	f 65	78	29	36	12	220
		% 29,5%	35,5%	13,2%	16,4%	5,5%	100,0%
Toplam		f 100	138	46	65	22	371
		% 27,0%	37,2%	12,4%	17,5%	5,9%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre p: 61>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %62,9'u, personelin %65'inin kamu yönetiminde iletişim ile ilgili sorunlar olduğuna ifade ederken; yöneticilerin %25,8'i personelin %21,9'u olmadığını söylemiştir.

Buna göre iletişim sorunu olduğunu düşünen personelin oranı yönetici oranından yüksek olmakla birlikte yönetmel pozisyon ile kamu yönetiminde iletişim sorununa bakış açısı arasında (Chi-Square, p: 0,61>0,05 olduğundan) anlamlı bir ilişki yoktur.

2.5.3.4 Çalışanların Motivasyonu Oldukça Düşüktür, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 70: Çalışanların Motivasyonu Oldukça Düşüktür, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Çalışanların motivasyonu oldukça düşüktür.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	104	25,4	26,7
Katılıyorum	146	35,6	37,5
Kararsızım	61	14,9	15,7
Katılmıyorum	63	15,4	16,2
Kesinlikle Katılmıyorum	15	3,7	3,9
Toplam	389	94,9	100,0
Cevapsız	21	5,1	

Toplam	410	100,0	
Mean	2,3290		
Median	2,0000		
Mode	2,00		
Std. Deviation	1,14635		
Variance	1,314		
Range	4,00		

Kamu yönetiminde çalışanların motivasyonu oldukça düşüktür, yargısına katılımcıların %26,7'si kesinlikle katıldığını, %37,5'i katıldığını, %16,2'si katılmadığını, %3,9'u kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %15,7'si ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %64,2'si kamu yönetiminde çalışanların motivasyonunun oldukça düşük olduğunu düşünürken; %20,1'i düşük olmadığını belirtmiştir.

Çalışan motivasyonunun oldukça düşük olduğunu düşünenlerden bir kısmı, kamu yönetimindeki kadro farklılıklarına dikkat çekmektedir. Özellikle sözleşmeli çalışanlar ve 4/B kadroda çalışanlar kadrolar içinde fazla farklılıkların motivasyonu düşürdüğünü ifade ederek şunları söylemiştir:

Çalışanların motivasyonunun çok düşük olmasının en önemli sebebi, kadro türlerinin farklılık arz etmesi. Sözleşmeli personelin olması (E, 26-35, ÖL/L, M/MY, 11-5 yıl arası çalışan, 1 yıldan az yönetici).

4/B personelin kadroya geçirilmesi gerekmektedir (E, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 yıl ve üstü çalışan, 1 yıldan az yönetici).

Personelin sözleşmeli olması yani 4Bli olması iş verimini olumsuz etkiliyor. Bu tür çalışma şeklinin kadrolu olması gerekiyor (E, 26-355, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan).

Kamuda çalışanların motivasyonunun düşük olduğuna inanan katılımcıların bir kısmı ise motivasyon düşüklüğünün sebebini, ücret farklılıklarına ve ücret düşüklüğüne dayandırmıştır. Bu şekilde düşünen 36-55 yaş aralığında ve 16 yıldan fazladır kamu hizmetinde çalışan bir bayan, “Kamuda üniversite ve lise mezunu arasındaki ücret ayrımı çok yanlış. Ben lise mezunuyum, ama üniversite mezunu ile aynı işi yapıyorum. Yapılan iş aynı ise unvanlarda fark olmamalı. Yapılan iş aynı ama unvanım ve ücretim daha az” (K, 36-55, L, Memur, 16 Yıl ve üstü çalışan), şeklinde konuşarak eşit işe eşit ücret verilmediği söyleyerek bu durumun motivasyonları düşürdüğünden söz etmiştir. Başka bir açıdan 36-55 yaş aralığındaki kadın bir memur ise, “Memur maaşları yetersiz geliyor. Motivasyonu düşürüyor. Memur maaşları arttırılmalı” (K, 36-55, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan), diyerek maaşlarının düşük olduğunu ve bu durumun motivasyonları düşürdüğünü söylemiştir.

Kamu personelinin motivasyonun düşük olduğuna inanan bir kısım katılımcı ise bunun yönetici kişilik ve davranış şekillerinden kaynaklandığını öne sürmüştür. Böyle düşünen 36-55 yaş aralığında ve 16 yıldan fazla süredir kamu hizmeti veren bir Müdür/Müdür Yardımcısı, “Kimi yöneticiler çalışanlara değer vermiyor. Yönetici ve memur arasındaki ilişki, iletişim oldukça zayıf. Personel arası ayrımcılık olması... Yönetici herkese eşit mesafede olmalı. Herkesle samimi ve içten olması verimliliği daha çok artırır” (E, 36-55, L, M/MY, 16 Yıl ve üstü çalışan, 6-155 yaş arası yönetici) şeklinde konuşarak, yöneticilerin çalışanlarla iletişimin iyi olmamasından, samimi ve içten olmamasından kaynaklı olarak motivasyonlarının düşük olduğundan söz etmiştir.

Çalıştıkları kamu kurumunda çalışanların motivasyonlarının düşük olması gibi bir yönetsel sorun olduğunu ifade eden bir kısım katılımcı ise, motivasyonların düşük olmasında Ardahan ilinin merkeze uzak, iklimi sert ve pahalı bir şehir olmasından kaynaklandığını ifade ederek şunları söylemiştir:

Ardahan’ın merkeze uzak, iklimi sert bir şehir olması sebebiyle pahalı bir şehir. Parasal sorunlar ise motivasyonu etkiliyor. Parasal sorunların giderilmesi gerekir (K, 26-35, LÜ, ŞM/ŞFr, 16 Yıl ve üstü çalışan)

İklim koşullarının zor olması, motivasyonun düşük olmasının en önemli sebeplerinden biridir (K, 26-35, LÜ, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

2.5.3.4.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Motivasyonu Oldukça Düşüktür, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Çalışanların motivasyonu oldukça düşüktür.						
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	36	58	28	24	6	152
		%	23,7%	38,2%	18,4%	15,8%	3,9%	100,0%
	Personel	f	62	81	28	37	9	217
		%	28,6%	37,3%	12,9%	17,1%	4,1%	100,0%
Toplam		f	98	139	56	61	15	369
		%	26,6%	37,7%	15,2%	16,5%	4,1%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre p: 60>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %61,9'u, personelin %65,9'u kamu yönetiminde motivasyonun oldukça düşük olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %19,7'si, personelin %21,2'si olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların motivasyonunun oldukça düşük olduğunu düşünen personel oranı yönetici oranından yüksek olsa da; yönetsel pozisyon ile motivasyon sorunu olduğuna ilişkin bakış açısı arasında (Chi-Square, $p: 0,60 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir ilişki yoktur.

2.5.3.5 Çalışanlar Ekip Çalışmasına Pek Değer Vermiyor, Bireysel Çalışmayı Ön Planda Tutuyor, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 72: Çalışanlar Ekip Çalışmasına Pek Değer Vermiyor, Bireysel Çalışmayı Ön Planda Tutuyor, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
Çalışanlar ekip çalışmasına pek değer vermiyor, bireysel çalışmayı ön planda tutuyor.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	109	26,6	28,0
Katılıyorum	145	35,4	37,3
Kararsızım	59	14,4	15,2
Katılmıyorum	61	14,9	15,7
Kesinlikle Katılmıyorum	15	3,7	3,9
Toplam	389	94,9	100,0
Cevapsız	21	5,1	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,3008		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,14852		
<i>Variance</i>	1,319		
<i>Range</i>	4,00		

Kamu yönetiminde çalışanlar ekip çalışmasına pek değer vermiyor, bireysel çalışmayı ön planda tutuyor, yargısına katılımcıların %28'i kesinlikle katıldığını, %37,3'ü katıldığını, %15,7'si katılmadığını, %3,9'u kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %15,2'si ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %65,3'i kamu yönetiminde ekip çalışmasına değer verme sorunu olduğunu düşünürken; %19,6'sı ekip çalışmasına değer verme sorunu olmadığını belirtmiştir.

Kamu yönetiminde ekip çalışmasında değer verilmediğine inananların büyük bir çoğunluğu, "Amirler çalışanları bir ekip üyesi olarak değil, sadece verilen görevleri yerine getiren kişi olarak görmekte ve bu da kurumsa motivasyonu düşürücü etki

yapmaktadır” (K, 26-35, ÖL/L, Mühendis, 6-15 yıl arası çalışan, 1-5 yıl arası yönetici), gibi ifadelerle çalışanların ortak amaca hizmet eden bir örgütün parçası olarak değil; sadece verilen görevleri yerine getiren kişiler olarak görüldüğünü söylemektedir. Bu tarz bir bakış açısı, çağdaş kamu yönetimi anlayışının sakıncalı olarak gördüğü, geleneksel bir bakış açısıdır.

Kamu yönetiminde ekip çalışmasında önem verilmediğini inanan katılımcılar açısından önemli sorunların başında, yöneticilerin çalıştıkları kurumda kendileri olmayınca işlerin yürüyemeyeceğini düşünüp bir nevi kendilerini patron gibi görerek yetki devrinden kaçınmalarıdır. Aşağıdaki katılımcı yaklaşımları, bu ve benzeri sorunları ortaya koyan seçilerek derlenmiş bazı yaklaşımlardır:

En önemli yönetsel sorun, yöneticilerin kendileri olmayınca işlerini yürümeyeceğini düşünmesi. Kurum içinde dengeli iş birliği ile süreç yönetilmelidir (K, 36-55 yaş arası, L, İşçi, 6-15 yıl arası çalışan).

Yöneticiler yetki devrinde bulunmaktan ısrarla kaçınıyorlar. Temel gayeleri ise her işte adlarının görünmesini önemsemeleridir (K, 36-55 yaş arası, ÖL/L, M/MY, 6-15 yıl arası çalışan).

Yöneticilerde ben olmasam bu kurum batır anlayışı var. Yönetici görevinin hakkını veremiyorsa görevinden ayrılmalıdır (E, 36-55 yaş arası, L, Mühendis, 6-15 yıl arası çalışan).

Yönetici konumundaki insanların kendini patron olarak nitelendirmesi, liderlin kavramından/düşüncesinden uzak hareket edilmesi (K, 26-35, ÖL/L, Hemşire, 1-5 yıl arası çalışan).

2.5.3.5.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Ekip Çalışmasına Pek Değer Vermiyor, Bireysel Çalışmayı Ön Planda Tutuyor, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 73: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Ekip Çalışmasına Pek Değer Vermiyor, Bireysel Çalışmayı Ön Planda Tutuyor, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu						
Çalışanlar ekip çalışmasına pek değer vermiyor, bireysel çalışmayı ön planda tutuyor.						
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam

Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	37	60	27	23	5	152
		%	24,3%	39,5%	17,8%	15,1%	3,3%	100,0%
	Personel	f	67	76	28	37	10	218
		%	30,7%	34,9%	12,8%	17,0%	4,6%	100,0%
Toplam		f	104	136	55	60	15	370
		%	28,1%	36,8%	14,9%	16,2%	4,1%	100,0%
Yapılan Chi-Square analizine göre p: 42>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.								

Yöneticilerin %55'i, personelin %65,6'sı kamu yönetiminde ekip çalışmasına pek değer vermiyor, bireysel çalışmayı ön planda tutulduğunu ifade ederken; yöneticilerin %19,7'si, personelin %21,2'si böylesi bir sorunun olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların bireysel çalışmayı ön planda tuttuğunu düşünen personel oranı yönetici oranından yüksek olsa da; yönetsel pozisyon ile ekip çalışmasına değer verilmediği yönündeki yargı arasında (Chi-Square, p: 0,42>0,05 olduğundan) anlamlı bir ilişki yoktur.

2.5.3.6 Çalışanlar Mesleki Açından Kendilerini Geliştirmeye Ve Yeniliklere Açık Değildirler, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 74: Çalışanlar Mesleki Açından Kendilerini Geliştirmeye Ve Yeniliklere Açık Değildirler, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Çalışanlar mesleki açıdan kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere açık değildirler.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	90	22,0	23,0
Katılıyorum	138	33,7	35,2
Kararsızım	57	13,9	14,5
Katılmıyorum	74	18,0	18,9
Kesinlikle Katılmıyorum	33	8,0	8,4
Toplam	392	95,6	100,0
Cevapsız	18	4,4	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,5459		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,26246		
<i>Variance</i>	1,594		
<i>Range</i>	4,00		

Kamu yönetiminde çalışanlar mesleki açıdan kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere açık değildirler, yargısına katılımcıların %23'ü kesinlikle katıldığını, %35,2'si katıldığını, %18,9'u katılmadığını, %8,4'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %14,5'i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %58,2'si kamu yönetiminde

çalışanların mesleki açıdan kendilerini geliştirme ve yeniliklere açık olma sorunu olduğunu düşünürken; %27,3'ü yeniliklere açıklık gibi sorun olmadığını belirtmiştir.

Kamu yönetiminde çalışanların mesleki açıdan kendilerini geliştirmediklerine ve yeniliklere açık olmadığına inanan katılımcılar, özellikle bazı yöneticilerin gerekli donanıma, tecrübeye, mevzuat bilgisine sahip olmadıklarını, eğitimlerinin yetersiz olduğunu söyleyerek baskıcı bir yönetim tarzının görülebildiğini aşağıdaki şekillerde ifade etmiştir:

En önemli sorun, yöneticilerin alanlarıyla ilgili yöneticilik eğitiminin yetersiz olmasıdır. Yöneticilerin kendini geliştirmeyle ilgili olanaklarının kısıtlı olması sorunlar ortaya çıkarmaktadır (E, 36-55, ÖL/L, M/MY, 16 yaş ve üstü çalışan).

Temel sorun yöneticilerin yeterli donanıma sahip olmamalarıdır. Bu sorunun çözümü için yönetici atama yöntemlerinin revizyonu şart (E, 26-35, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

Sorun, yöneticilerin yeterli tecrübeye sahip olmayan, yeterli mevzuat bilgisi olmayan ve tamamen talimata dayalı, baskıcı bir yönetim tarzının olmasıdır. Bu konuda liyakat, hoşgörü, empati şarttır. Yöneticilerin bulunduğu makamı bilgi, beceri ve mevzuat bilgisi, şahsiyeti ile dolduran adalet duygusu yüksek insanlar olması gerekir E, 36-55, ÖL/L, Teknisyen, 165 yıl ve üstü çalışan).

2.5.3.6.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Mesleki Açıdan Kendilerini Geliştirmeye Ve Yeniliklere Açık Değildirler, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Çalışanlar mesleki açıdan kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere açık değildirlir.					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f 32	66	20	26	8	152
		% 21,1%	43,4%	13,2%	17,1%	5,3%	100,0%
	Personel	f 52	66	35	45	23	221
		% 23,5%	29,9%	15,8%	20,4%	10,4%	100,0%
Toplam		f 84	132	55	71	31	373
		% 22,5%	35,4%	14,7%	19,0%	8,3%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre p: 06>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir

farklılık yoktur.

Yöneticilerin %64,5'i, personelin %53,4'ü kamu yönetiminde çalışanların mesleki açıdan kendilerini geliştirmeme ve yeniliklere açık olama sorunu olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %22,4'ü, personelin %30,8'i böyle bir sorun olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların yeniliklere açık olmadığını düşünen yönetici oranı personel oranından yüksek olsa da; yönetsel pozisyon ile yeniliklere açık olmama sorununa bakış açısı arasında (Chi-Square, p: 0,0,6>0,05 olduğundan) anlamlı bir ilişki yoktur.

2.5.3.7 Çalışanların İş Disiplini Oldukça Düşüktür, Değişkenine İlişkin

Tartışmalar

Tablo 76: Çalışanların İş Disiplini Oldukça Düşüktür, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

43- Çalışanların iş disiplini oldukça düşüktür.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	78	19,0	20,0
Katılıyorum	118	28,8	30,3
Kararsızım	82	20,0	21,0
Katılmıyorum	87	21,2	22,3
Kesinlikle Katılmıyorum	25	6,1	6,4
Toplam	390	95,1	100,0
Cevapsız	20	4,9	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,6487		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,20930		
<i>Variance</i>	1,462		
<i>Range</i>	4,00		

Katılımcıların %20'si çalışanların iş disiplininin düşük olduğu yargısına kesinlikle katıldığını, %30,3'ü katıldığını, %22,3'ü katılmadığını, %6,4'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %21'i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %50,3'ü çalışanların iş disiplinin oldukça düşük olduğuna inanırken; %28,7'si ise iş disiplini olmadığını belirtmiştir.

Çalışanların iş disiplini olmadığına inanan görüşmeciler, bunun için kontrol eksikliği olduğuna dikkat çekerek, "En önemli sorun çalışanlardaki disiplin, otorite eksikliği ve

bununla ilgili kontrol eksikliğidir” (K, 18-25, ÖL/L, Memur, 1 yıldan az), şeklinde konuşmuşlardır.

İş disiplinin olmamasının kamu kurumlarında çalışan personeli daha çok çalıştırmak gibi birtakım adaletsizliklere sebep olduğuna dikkat çeken birtakım katılımcılar, aşağıdaki çarpıcı ifadeleri içeren tespitlerde bulunmuşlardır:

En önemli sorun, çalışanın daha çok çalıştırılması; çalışmayana bir şey yapılmamasıdır veya yapılamamasıdır (K, 36-55, ÖL/L, Memur, 16 Yıl ve üstü çalışan).

Çalışan memurları daha çok eziyorlar. Çalışmayan memurlar hiç söz geçiremiyorlar (K, 36-55, L, Memur, 16 Yıl ve üstü çalışan).

2.5.3.7.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların İş Disiplini Oldukça Düşüktür Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Çalışanların iş disiplini oldukça düşüktür.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	29	52	29	37	6	153
		%	19,0%	34,0%	19,0%	24,2%	3,9%	100,0%
	Personel	f	46	60	49	45	19	219
		%	21,0%	27,4%	22,4%	20,5%	8,7%	100,0%
Toplam		f	75	112	78	82	25	372
		%	20,2%	30,1%	21,0%	22,0%	6,7%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre p: 23>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %53'ü, personelin %48,4'ü çalışanların iş disiplinin oldukça düşük olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %28,1'i, personelin %29,2'si olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların iş disiplinin oldukça düşük olduğunu düşünen yönetici oranı personel oranından yüksek olsa da; yönetmel pozisyon ile iş disiplinin düşük olduğuna dair kanaat arasında (Chi-Square, p: 0,23>0,05 olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.3.8 Çalışanlar Eleştirisi, İtiraz Ve Şikâyetlere Açık Değildir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 78: Çalışanlar Eleştirisi, İtiraz Ve Şikâyetlere Açık Değildir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
Çalışanlar eleştirisi, itiraz ve şikâyetlere açık değildir.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	102	24,9	26,0
Katılıyorum	145	35,4	37,0
Kararsızım	60	14,6	15,3
Katılmıyorum	67	16,3	17,1
Kesinlikle Katılmıyorum	18	4,4	4,6
Toplam	392	95,6	100,0
Cevapsız	18	4,4	
Toplam	410	100,0	
Mean	2,3724		
Median	2,0000		
Mode	2,00		
Std. Deviation	1,17260		
Variance	1,375		
Range	4,00		

Katılımcıların %26'sı çalışanların eleştirisi, itiraz ve şikâyetlere açık değildir yargısına kesinlikle katıldığını, %37'si katıldığını, %17,1'i katılmadığını, %4,6'sı kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %15,3'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Buna göre katılımcıların %63'ü çalışanların eleştirisi, itiraz ve şikâyetlere açık olmadığına inanırken; %21,7'si eleştirisi, itiraz ve şikâyetlere açık olmaması gibi bir sorunun olmadığını belirtmiştir.

2.5.3.8.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Eleştirisi, İtiraz Ve Şikâyetlere Açık Değildir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 79: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Eleştirisi, İtiraz Ve Şikâyetlere Açık Değildir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu			Çalışanlar eleştirisi, itiraz ve şikâyetlere açık değildir.					
Kurumdaki göreviniz?			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
			Yönetici	f	38	62	25	24
		%	24,8%	40,5%	16,3%	15,7%	2,6%	100,0%
Personel	f		63	75	29	40	13	220

	%	28,6%	34,1%	13,2%	18,2%	5,9%	100,0%
Toplam	f	101	137	54	64	17	373
	%	27,1%	36,7%	14,5%	17,2%	4,6%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 03 < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yöneticilerin %65,3'ü, personelin %67,7'si çalışanların eleştirisi, itiraz ve şikâyetlere açık olmadığını söylerken; yöneticilerin %18,3'ü, personelin %24,1'i olmadığını belirtmiştir.

Buna göre çalışanların eleştirisi, itiraz ve şikâyetlere açık olmadığını düşünen personel oranı yönetici oranından yüksek olsa da; yönetsel pozisyon ile çalışanların eleştirisi, itiraz ve şikâyetlere açık olmadığı yönündeki bakış açısı arasında (Chi-Square, $p: 0,33 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.3.9 Çalışanlar Bağımsız Hareket Edemiyor, İşile İlgili İnisiyatif Kullanamıyor Değişkeni İle Çalışanlar Fazlasıyla Bağımsız Hareket Ediyor, Aşırı İnisiyatif Alıyor Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 80: Çalışanlar Bağımsız Hareket Edemiyor, İşile İlgili İnisiyatif Kullanamıyor Değişkeni İle Çalışanlar Fazlasıyla Bağımsız Hareket Ediyor, Aşırı İnisiyatif Alıyor Değişkenine İlişkin Tartışmalar

	45- Çalışanlar bağımsız hareket edemiyor, işile ilgili inisiyatif kullanamıyor.		46- Çalışanlar fazlasıyla bağımsız hareket ediyor, aşırı inisiyatif alıyor.	
	f	%	f	%
Kesinlikle Katılıyorum	87	22,5	37	9,6
Katılıyorum	119	30,7	69	17,9
Kararsızım	86	22,2	74	19,2
Katılmıyorum	70	18,1	155	40,2
Kesinlikle Katılmıyorum	25	6,5	51	13,2
Toplam	387	100,0	386	100,0
Cevapsız	23		24	
Toplam	410		410	
Mean	2,5530		3,2953	
Median	2,0000		4,0000	
Mode	2,00		4,00	
Std. Deviation	1,20412		1,18687	
Variance	1,450		1,409	
Range	4,00		4,00	

Katılımcıların %22,5'i çalışanlar bağımsız hareket edemiyor, işile ilgili inisiyatif kullanamıyor, yargısına kesinlikle katıldığını, %30,7'si katıldığını, %18,1'i katılmadığını, %6,5'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %22,2'si ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %53,2'si çalışanların inisiyatif

kullanamadığına inanırken; %2,6'sı ise inisiyatif kullanamaması gibi bir sorun olmadığını belirtmiştir. Bu konuda 36-55 yaş aralığında bir kadın memur, “*En önemli sorun, kamu yöneticilerinin verilen görevi yapmalarında dışarıdan fazla müdahale edilmesidir. Oysa çalışanların verilen görevi kendi iradeleriyle ve yetkileriyle yürütmesi gerektiğine inanıyorum*” (K, 36-55, L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan), şeklinde konuşarak verilen görevlere yöneticilerin devamlı müdahale etmek yoluyla inisiyatif yetkisini anlaşıldığı kadarıyla ortadan kaldırdığını ifade etmiştir.

Katılımcıların %9,6'sı çalışanlar fazlasıyla bağımsız hareket ediyor, aşırı inisiyatif alıyor., yargısına kesinlikle katıldığını, %17,9'u katıldığını, %40,2'si katılmadığını, %13,2'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %19,2'si ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %27,5'i çalışanların aşırı inisiyatif aldığına inanırken; %53,4'ü ise çalışanların aşırı inisiyatif kullanması gibi bir sorun olmadığını belirtmiştir.

Aşırı inisiyatif kullanma ve hiç kullanamama durumlarına bakıldığında, katılımcıların %53,2'si çalışanların inisiyatif kullanmadığına inanırken, aşırı inisiyatif kullanmasının sorun olduğuna inananların oranı %27,5'tir. Buna göre inisiyatif kullanılmadığını düşünenlerin oranı aşırı inisiyatif kullanıldığını düşünenlerin neredeyse iki katıdır. Buna göre kamu yönetiminde çalışanların inisiyatif kullanmamasından kaynaklı sorun olduğunu düşünenlerin oranı daha yüksektir.

2.5.3.10 Çalışanlar Yöneticilerine Saygı Duymamaktadır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 81: Çalışanlar Yöneticilerine Saygı Duymamaktadır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
47- Çalışanlar yöneticilerine saygı duymamaktadır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	50	12,2	12,8
Katılıyorum	85	20,7	21,7
Kararsızım	64	15,6	16,4
Katılmıyorum	120	29,3	30,7
Kesinlikle Katılmıyorum	72	17,6	18,4
Toplam	391	95,4	100,0
Cevapsız	19	4,6	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	<i>3,2020</i>		
<i>Median</i>	<i>3,0000</i>		
<i>Mode</i>	<i>4,00</i>		

Std. Deviation	1,31757		
Variance	1,736		
Range	4,00		

Katılımcıların %12,8'i çalışanlar yöneticilerine saygı duymamaktadır, yargısına kesinlikle katıldığını, %21,7'si katıldığını, %30,7'si katılmadığını, %18,4'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %16,4'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %34,5'i çalışanların yöneticilere saygı duymadığını ifade ederken; %49,1'i çalışanların yöneticilerine saygı duymaması gibi bir sorunun olmadığını belirtmiştir. Böylelikle katılımcılarda çalışanların yöneticilere güven duymadığı yönündeki bir yargıya katılma oranı, diğer sorun yargılarına göre daha düşüktür.

2.5.3.10.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Yöneticilerine Saygı Duymamaktadır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 82: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Yöneticilerine Saygı Duymamaktadır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Çalışanlar yöneticilerine saygı duymamaktadır.					
		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f 20	38	30	45	22	155
		% 12,9%	24,5%	19,4%	29,0%	14,2%	100,0%
	Personel	f 28	40	32	71	47	218
		% 12,8%	18,3%	14,7%	32,6%	21,6%	100,0%
Toplam		f 48	78	62	116	69	373
		% 12,9%	20,9%	16,6%	31,1%	18,5%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 21 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %37,4'ü, personelin %31,1'i kamu yönetiminde çalışanların yöneticilerine saygı duymadığını ifade ederken; yöneticilerin %43,2'si personelin %54,2'si olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların yöneticilerine saygı duymadığını düşünen yönetici oranı, personel oranından yüksek olsa da; yönetmel pozisyon ile çalışanların yöneticisine saygı duyma sorunu arasında (Chi-Square, $p: 0,21 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.3.11 Çalışanlar Yöneticilerine Güvenmemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 83: Çalışanlar Yöneticilerine Güvenmemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
48- Çalışanlar yöneticilerine güvenmemektedir.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	68	16,6	17,6
Katılıyorum	101	24,6	26,1
Kararsızım	83	20,2	21,4
Katılmıyorum	97	23,7	25,1
Kesinlikle Katılmıyorum	38	9,3	9,8
Toplam	387	94,4	100,0
Cevapsız	23	5,6	
Toplam	410	100,0	
Mean	2,8346		
Median	3,0000		
Mode	2,00		
Std. Deviation	1,25856		
Variance	1,584		
Range	4,00		

Katılımcıların %17,6'sı çalışanlar yöneticilerine güvenmemektedir, yargısına kesinlikle katıldığını, %26,1'i katıldığını, %25,1'i katılmadığını, %9,8'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %21,4'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %43,7'si çalışanların yöneticilerine güvenmediğini ifade ederken; %34,9'u çalışanların yöneticilerine güvenmeme gibi bir sorunun olmadığını belirtmiştir.

Çalışanların yöneticilerine güven duymadığı gibi bir sorunun varlığından söz eden katılımcıların, bu iddiaya yönelik söylemlerini iki kısma ayırmak mümkündür. *Birincisi* sözü edilen güven sorunun genel bir sorun olarak görenler; *ikincisi ise* Ardahan iline gelen yöneticilerin kısa süreli kalıp gitmelerinden dolayı yeterince güven ortamı oluşmadığını kasteden yaklaşımlardır.

Birinci yaklaşıma göre, yöneticiyle yönetilen arasında iyi iletişim kurulamadığında, yöneticiler liyakat ve adalete önem vermediklerinde güven sorunu ortaya çıkabilmekte olup bu yaklaşıma ilişkin yargılar aşağıdaki gibidir:

Ardahan'a özgü bir sorun değil sadece; Ama tam anlamıyla bir iletişim, değer verme ve güven sorunu var (E, 26-35, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

Bazı konularda yetki devri verilmelidir. Yöneticiler sık sık toplantı yapmalı, astlarıyla iyi iletişim kurmalıdır. Sürekli istişare yapılarak güven ortamı yaratılmalıdır (E, 26-35, ÖL/L, ŞM/ŞF, 6-15 yıl arası çalışan, 1-5 yaş arası yönetici).

Yöneticiler çalışanlara güvenilirlik ve adalet duygusu aşılayamamaktadır. Yöneticilerin liyakat ve adalete önem vererek güven aşılması gerekmektedir (E, 26-35, ÖL/L, ŞM/ŞF, 1-5 yıl arası çalışan, 1 yıldan az süredir yönetici).

İkinci yaklaşıma göre ise Ardahan'da yöneticilerin ve çalışanların sürekli değişmesi nedeniyle yönetici ve yönetilen birbirini tam olarak tanımakta ve bu durum kurum içinde yeteri kadar güven oluşmasını engellemektedir. Katılımcıların bu soruna ilişkin tespitler ve çözüm önerileri ise aşağıdaki gibidir:

Yöneticilerin sürekli değişmesi, yönetime güveni de azaltan, güven sorunu da oluşturan bir faktördür (K, 26-35, ÖL/L, Doktor, 1-5 yaş arası çalışan).

Ardahan iline gelen yöneticiler genelde kısa zamanlı kaldıklarından personel yöneticiyi, yönetici de personeli çok iyi tanıyamamaktadır. Bu sebeple, yönetici atamalarında mecburi hizmet süresi olmalıdır (K, 36-55 yaş arası, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

2.5.3.11.1 Yönetimsel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Yöneticilerine Güvenmemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Çalışanlar yöneticilerine güvenmemektedir.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	23	47	32	37	14	153
		%	15,0%	30,7%	20,9%	24,2%	9,2%	100,0%
	Personel	f	42	47	48	57	23	217
		%	19,4%	21,7%	22,1%	26,3%	10,6%	100,0%
Toplam		f	65	94	80	94	37	370
		%	17,6%	25,4%	21,6%	25,4%	10,0%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 37 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %45,7'si, personelin %41,1'i çalışanların yöneticilere yeterince güvenmediğini ifade ederken; yöneticilerin %33,4'ü, personelin %36,9'u olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların yöneticilerine yeterince güvenmediğini düşünen yönetici oranı, personel oranından yüksek olsa da; yönetsel pozisyon ile yöneticilere güven arasında (Chi-Square, $p: 0,37 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.3.12 Çalışanlar Bir Hata Yaptıklarında Veya Bir İhmalde Bulduklarında Hemen Cezalandırılacaklarını Düşünmektedirler, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 85: Çalışanlar Bir Hata Yaptıklarında Veya Bir İhmalde Bulduklarında Hemen Cezalandırılacaklarını Düşünmektedirler, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
49- Çalışanlar bir hata yaptıklarında veya bir ihmalde bulduklarında hemen cezalandırılacaklarını düşünmektedirler.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	79	19,3	20,3
Katılıyorum	93	22,7	23,8
Kararsızım	78	19,0	20,0
Katılmıyorum	105	25,6	26,9
Kesinlikle Katılmıyorum	35	8,5	9,0
Toplam	390	95,1	100,0
Cevapsız	20	4,9	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,8051		
<i>Median</i>	3,0000		
<i>Mode</i>	4,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,28186		
<i>Variance</i>	1,643		
<i>Range</i>	4,00		

Katılımcıların %20,3'ü çalışanlar bir hata yaptıklarında veya bir ihmalde bulduklarında hemen cezalandırılacaklarını düşünmektedirler yargısına kesinlikle katıldığını, %23,8'i katıldığını, %26,9'u katılmadığını, %6,4'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %9'unun ise bu konuda fikri yoktur. Buna göre katılımcıların %44,1'i çalışanların hata veya ihmal yaptıklarında hemen cezalandırılacağını düşündüğüne inanırken; %35,9'u hemen cezalandırma gibi anlayışın olmadığını belirtmiştir.

Çalışanlar bir hata yaptıklarında veya bir ihmalde bulduklarında hemen cezalandırılacaklarını düşünmektedirler, diyenler bu anlayışın yöneticilerin çoğunlukla kamu gücünü kullanmayı sevmelerinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Bu şekilde düşünen 18-25 yaş arası kadın bir memur şunları söylemiştir:

Yöneticilerin çoğunluğu kamu gücünü kullanmayı seviyorlar. Çalışanlar hep bir baskıda hissediyorlar, kendilerini... Yöneticiler daha adaletli ve eşit davranmalı... Personel bir hata veya yanlışta düştüğünde hemen

cezalandırılmamalı... Dinlenmeli... (K, 18-25, L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan).

2.5.3.12.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Bir Hata Yaptıklarında Veya Bir İhmalde Bulduklarında Hemen Cezalandırılacaklarını Düşünmektedirler, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Çalışanlar bir hata yaptıklarında veya bir ihmalde bulduklarında hemen cezalandırılacaklarını düşünmektedirler.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	24	26	31	52	18	151
		%	15,9%	17,2%	20,5%	34,4%	11,9%	100,0%
	Personel	f	48	60	44	51	17	220
		%	21,8%	27,3%	20,0%	23,2%	7,7%	100,0%
Toplam		f	72	86	75	103	35	371
		%	19,4%	23,2%	20,2%	27,8%	9,4%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 0,02 < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yöneticilerin %33,1'i, personelin %49,1'i çalışanların bir hata yaptıklarında veya bir ihmalde bulduklarında hemen cezalandırılacaklarını düşündüklerini ifade ederken; yöneticilerin %46,3'ü, personelin %30,9'u böyle bir anlayış sorununun olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların bir hata yaptıklarında veya bir ihmalde bulduklarında hemen cezalandırılacakları düşünen personel oranı yöneticilere göre daha yüksek olup yönetmel pozisyon ile hata ve ihmalde hemen cezalandırmanın geleceğine ilişkin düşünce arasında (Chi-Square, $p: 0,02 < 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık vardı.

2.5.3.13 Çalışanların Sık Sık Değişmesinden Kaynaklı Sorunlar Oldukça Yüksek, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 87: Çalışanların Sık Sık Değişmesinden Kaynaklı Sorunlar Oldukça Yüksek, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

50- Çalışanların sık sık değişmesinden kaynaklı sorunlar oldukça yüksektir.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	86	21,0	23,1
Katılıyorum	121	29,5	32,4
Kararsızım	77	18,8	20,6
Katılmıyorum	63	15,4	16,9
Kesinlikle Katılmıyorum	26	6,3	7,0
Toplam	373	91,0	100,0
Cevapsız	37	9,0	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,5228		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	2,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,21268		
<i>Variance</i>	1,471		
<i>Range</i>	4,00		

Katılımcıların %23,1'i çalışanların sık sık değişmesinden kaynaklı sorunlar oldukça yüksektir yargısına kesinlikle katıldığını, %32,4'ü katıldığını, %16,9'u katılmadığını, %7'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %20,6'sı ise kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Buna göre katılımcıların %55,5'i çalışanların sık sık değişmesinden kaynaklı sorunlar oldukça yüksek olduğuna inanırken; %23,9'u ise böyle bir sorun olmadığını belirtmiştir.

2.5.3.13.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Sık Sık Değişmesinden Kaynaklı Sorunlar Oldukça Yüksek Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 88: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanların Sık Sık Değişmesinden Kaynaklı Sorunlar Oldukça Yüksek Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

		Çalışanların sık sık değişmesinden kaynaklı sorunlar oldukça yüksektir.						
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	33	50	29	24	13	149
		%	22,1%	33,6%	19,5%	16,1%	8,7%	100,0%

	Personel	f	47	66	47	36	13	209
		%	22,5%	31,6%	22,5%	17,2%	6,2%	100,0%
Toplam		f	80	116	76	60	26	358
		%	22,3%	32,4%	21,2%	16,8%	7,3%	100,0%
Yapılan Chi-Square analizine göre p: $86 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.								

Yöneticilerin %55,7'si, personelin %54,1'i çalışanların sık sık değişmesinden kaynaklı sorunların oldukça yüksek olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %24,8'i, personelin %23,4'ü ise böyle bir sorunun olmadığını söylemiştir. Yapılan Chi-Square testinde, p: $0,86 > 0,05$ olduğundan yönetsel pozisyon ile çalışanların sık sık değişmesinden kaynaklanan sorunların oldukça fazla olduğuna ilişkin düşünce arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.4 Fiziki İmkânlarla İlgili Yönetmel Sorunlar

2.5.4.1 Kurumun Fiziki Şartları Yetersizdir; Kurumdaki Ergonomik Koşullar (Isınma, Işık, Havalandırma, Genişlik V.B) Yetersizdir; Kurumdaki Araç-Gereç Sayıları Ve Nitelikleri Yetersizdir Değişkenlerine İlişkin Tartışmalar

Tablo 89: Kurumun Fiziki Şartları Yetersizdir; Kurumdaki Ergonomik Koşullar (Isınma, Işık, Havalandırma, Genişlik V.B) Yetersizdir; Kurumdaki Araç-Gereç Sayıları Ve Nitelikleri Yetersizdir Değişkenlerine İlişkin Tartışmalar

	Kurumun fiziki şartları yetersizdir.		Kurumdaki ergonomik koşullar (ısınma, ışık, havalandırma, genişlik v.b) yetersizdir.		Kurumdaki araç-gereç sayıları ve nitelikleri yetersizdir.	
	f	%	f	%	f	%
Kesinlikle Katılıyorum	107	26,8	87	21,7	104	25,9
Katılıyorum	112	28,1	95	23,7	92	22,9
Kararsızım	29	7,3	38	9,5	34	8,5
Katılmıyorum	107	26,8	118	29,4	111	27,7
Kesinlikle Katılmıyorum	44	11,0	63	15,7	60	15,0
Toplam	399	100,0	401	100,0	401	100,0
Cevapsız	11		9		9	
Toplam	410		410		410	
Mean	2,6717		2,9377		2,8279	
Median	2,0000		3,0000		3,0000	
Mode	2,00		4,00		4,00	
Std. Deviation	1,39992		1,42429		1,45527	
Variance	1,960		2,029		2,118	
Range	4,00		4,00		4,00	

Katılımcıların %26,8'i **kurumun fiziki şartları** yetersizdir, yargısına kesinlikle katıldığını, %28,1'i katıldığını, %26,8'i katılmadığını, %11,1'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %7,3'ü ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %54,9'u çalıştıkları kurumun fiziki şartlarının yetersiz olduğuna inanırken; %36,8'i çalıştıkları kurumda fiziki şartlarla ilgili sorun olmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların %21,7'si **kurumdaki ergonomik koşullar** (ısınma, ışık, havalandırma, genişlik v.b) yetersizdir, yargısına kesinlikle katıldığını, %23,7'si katıldığını, %29,4'ü katılmadığını, %15,7'si kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %9,5'i ise kararsız

kalmıştır. Buna göre katılımcıların %45,4'ü çalıştıkları kurumun ergonomik koşullarının yetersiz olduğuna inanırken; %47,1'i ergonomik koşullarla ilgili sorun olmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların %25,9'u **kurumdaki araç-gereç sayıları ve nitelikleri** yetersizdir., yargısına kesinlikle katıldığını, %22,9'u katıldığını, %27,7'si katılmadığını, %15'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %8,5'i ise kararsız kalmıştır. Buna göre katılımcıların %48,8'i çalıştıkları kurumdaki araç-gereç sayıları ve nitelikleri yetersiz bulurken; %42,7'si böyle bir sorun olmadığını belirtmiştir.



2.5.5 Şehirle (Ardahan) İlgili Yönetmel Sorunlar

2.5.5.1 Şehrin İklim Koşullarından Kaynaklanan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 90: Şehrin İklim Koşullarından Kaynaklanan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
54- Şehrin iklim koşullarından kaynaklanan yönetmel sorunlar oldukça fazladır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	152	37,1	38,2
Katılıyorum	128	31,2	32,2
Kararsızım	40	9,8	10,1
Katılmıyorum	60	14,6	15,1
Kesinlikle Katılmıyorum	18	4,4	4,5
Toplam	398	97,1	100,0
Cevapsız	12	2,9	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,1558		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,21322		
<i>Variance</i>	1,472		
<i>Range</i>	4,00		

Katılımcıların %382'si şehrin iklim koşullarından kaynaklanan yönetmel sorunlar oldukça fazladır, şeklindeki yargıya kesinlikle katıldığını, %32,2'si katıldığını, %15,1'i katılmadığını, %4,5'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %10,1'i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %70,4'ü şehrin iklim koşullarından kaynaklanan yönetmel sorunların oldukça fazla olduğuna inanırken; %19,6'sı iklim koşullarından kaynaklı sorun olmadığını belirtmiştir.

İklim şartlarının yönetmel sorunlara yol açtığını düşünen katılımcılar, sert ve uzun iklim koşullarının, insanların günlük yaşam faaliyetleri ile çalışma performanslarını olumsuz etkilediğini, özellikle sahada çalışan personelin verimliliğinin olumsuz etkilediğini, hizmet kalitesinin düştüğünü ifade etmişlerdir. Bu şekilde düşünen 26-35 yaş aralığındaki iki kadın memur, "Ardahan iklimi çalışmayı olumsuz etkilememektedir" (K, 26-35, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan); "Hava koşullarının elverişsiz olması nedeni ile yöneticiler ve çalışanların hizmet kalitesi düşmektedir" (K, 26-35, LÜ, Memur, 6-15 yıl arası çalışan) şeklinde konuşarak iklim koşulları ile yönetmel sorunlar arasında kesin ve doğrudan bir ilişki kurmuşlardır. İklim koşullarının yönetmel sorunlara yol açtığını ifade eden katılımcılar, bu yöndeki deneyimlerini ve düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

İklim koşullarının insanların hal ve hareketleri ve çalışma performansları üzerinde olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum. Sosyal imkânların olmaması da insanlardaki var olan potansiyelin olumsuz davranışlarda yansımalarıyla çokça karşılaşıyoruz. İklimin olumsuz etkilerini azaltacak sosyal faaliyetler, imkânlar olursa insanlardaki farkındalığın daha da artacağını ve davranışlarının anlayışlı olacağına inanıyorum (K, 18-25, ÖL/L, M/MY, 11-5 yıl arası çalışan, 1-5 yaş arası yönetici)

Ardahan ili fiziki ve iklim şartları zorluğu göz önünde bulundurulmadan -40 derecede çalışanlardan aynı performans beklenerek çalışanlara yüklenilmemelidir. Ayrıca dağlık ve engebeli yeryüzü şekilleri zorluklara eklendiğinde, (sahada çalışan iş dalları için) yöneticilerin bir (1) hafta kendi odalarından çıkıp sahaya inip personelle bir hafta çalışıp zorluğu görmesi iyi olabilir (K, 26-35, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan).

Hava şartlarının olumsuzluğu nedeniyle çok sık personel ve yönetici değiştiğinden kurum içi otoriteyi sağlamak zorlaşmaktadır. Bu bölgede çalışan personele maaştan hariç ekstra ücret takviyesi yapılarak bu tür bölgeler daha cazip hale getirilmelidir. Bu şekilde personel sirkülasyonu uzayacaktır (K, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 1-5 yıl arası çalışan, 1 yıldan az süredir yönetici).

İklim şartlarının sert ve soğuk olması, sosyal alanların az olması ve ayrıca herkesin ailesinin bulunduğu ilde çalışmak/yaşamak istemesi... İnsanların çalışma durumunda ailesinin yanında olması iş ve çalışma hayatında daha verimli olmasına sebep olur. Ardahan'da mevsimsel iklim şartlarından dolayı Ardahan'a çalışmaya gelen insanlar ailesinin yanında olmak istiyor. **Ardahan** şartlarına ve iklimine, Ardahan hakkında alışkanlık var. Ama dışarıdan gelen biri için buradaki hava şartları sert olduğundan buraya gelen başka bir ile veya ailesinin bulunduğu yere gitmek istemektedir (E, 26-35, ÖL/L, Memur, 1-5 yıl arası çalışan).

2.5.5.1.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin İklim Koşullarından Kaynaklanan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 91: Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin İklim Koşullarından Kaynaklanan Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu			Şehrin iklim koşullarından kaynaklanan yönetmel sorunlar oldukça fazladır.					
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
			%	%	%	%	%	%
			53	52	12	29	8	154
			34,4%	33,8%	7,8%	18,8%	5,2%	100,0%

	Personel	f	87	73	26	30	8	224
		%	38,8%	32,6%	11,6%	13,4%	3,6%	100,0%
Toplam		f	140	125	38	59	16	378
		%	37,0%	33,1%	10,1%	15,6%	4,2%	100,0%
Yapılan Chi-Square analizine göre p: 38>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.								

Yöneticilerin %68,2'si, personelin %71,4'ü şehrin iklim koşullarından kaynaklanan yönetsel sorunlar oldukça fazla olduğunu ifade ederken; yöneticilerin %24'ü, personelin %17'si olmadığını söylemiştir.

Buna göre Ardahan'ın iklim koşullarından kaynaklanan yönetsel sorunların oldukça fazla olduğunu düşünen personel oranı yönetici oranından yüksek olsa da; yönetsel pozisyon ile iklim koşullarının yönetsel sorunlara yol açtığına dair düşünce arasında (Chi-Square, p: 0,38>0,05 olduğundan) anlamlı bir ilişki yoktur.

2.5.5.2 Şehrin Merkeze Uzak Bir Serhat Şehir Olmasından Kaynaklı Yönetsel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 92: Şehrin Merkeze Uzak Bir Serhat Şehir Olmasından Kaynaklı Yönetsel Sorunlar Oldukça Fazladır, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
55- Şehrin merkeze uzak bir serhat şehir olmasından kaynaklı yönetsel sorunlar oldukça fazladır.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	139	33,9	34,8
Katılıyorum	128	31,2	32,1
Kararsızım	44	10,7	11,0
Katılmıyorum	63	15,4	15,8
Kesinlikle Katılmıyorum	25	6,1	6,3
Toplam	399	97,3	100,0
Cevapsız	11	2,7	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	2,2657		
<i>Median</i>	2,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,25997		
<i>Variance</i>	1,588		
<i>Range</i>	4,00		

Şehrin merkeze uzak bir serhat şehir olmasından kaynaklı yönetsel sorunlar oldukça fazladır, yargısına katılımcıların %34,8'i kesinlikle katıldığını, %32,1'i katıldığını, %15,8'i katılmadığını, %6,3'ü kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %11'i ise kararsız kaldığını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %66,9'u şehrin merkeze uzak bir serhat şehir olmasından kaynaklı yönetsel sorunların oldukça fazla olduğunu

düşünürken; %22,1'i ise şehrin coğrafi konumundan kaynaklı bir sorun olmadığını belirtmiştir.

Şehrin merkeze uzak bir serhat şehir olmasından kaynaklı yönetsel sorunlar oldukça fazla bulan katılımcılardan 36-55 yaş aralığında bir Şube Müdürü/Şef, Ardahan'ın tüm illere uzak olması, sosyal imansızlıklar, kışın uzun ve sert olması, eğitim imkânsızlıkları dışarıdan gelen personelin burada kalma motivasyonunu etkileyen etkenlerdir. Bu sorunun çözümü için zorunlu hizmet süresinin tüm personel için en az 3+1 olması gerektiği kanaatindeyim (Tüm personel için) (E, 36-55, ÖL/L, A/U, 16 Yıl ve üstü çalışan, 6-15 yaş arası yönetici), şeklinde konuşarak kendine göre sorun tespiti yaptıktan sonra şehirden kaynaklan yönetsel sorunları ortadan asgariye indirebilmek için bütün kamu personeli için zorunlu hizmet süresinin getirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Bu sorundan yola çıkarak 36-55 yaş aralığında ve 16 yıldan fazladır kamu hizmetinde çalışan başka bir Şube Müdürü/Şef, “En önemli sorun, ilimizin Doğudaki son il olmasıdır. İlimizin Doğudaki son il olması sebebiyle devlet yardımlarının arttırılması ve özellikle göçün önlenmesi gerekmektedir” (E, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 yıl ve üstü çalışan), şeklinde konuşarak devletin buraya ve burada çalışanlara pozitif ayrımcılık yapmasını önermektedir.

2.5.5.2.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin Merkezi Uzak Bir Serhat Şehir Olmasından Kaynaklı Yönetmel Sorunlar Oldukça Fazladır Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Şehrin merkeze uzak bir serhat şehir olmasından kaynaklı yönetmel sorunlar oldukça fazladır.					Toplam
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	54	46	12	31	12	155
		%	34,8%	29,7%	7,7%	20,0%	7,7%	100,0%
	Personel	f	76	76	31	30	11	224
		%	33,9%	33,9%	13,8%	13,4%	4,9%	100,0%

Toplam	f	130	122	43	61	23	379
	%	34,3%	32,2%	11,3%	16,1%	6,1%	100,0%
Yapılan Chi-Square analizine göre p: 12>0,005 olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.							

Yöneticilerin %71,7'si, personelin %67,8'i şehrin merkeze uzak bir serhat şehir olmasından kaynaklı yönetsel sorunların oldukça fazla olduğunu iddia ederken; yöneticilerin %27,7'si, personelin %18,3 şehrin coğrafi konumunun herhangi bir yönetsel soruna yol açmadığını belirtmiştir.

Buna göre şehrin merkeze uzak olmasından kaynaklı yönetsel sorunlar oldukça fazla olduğuna inanan yönetici oranı personel oranından yüksek olsa da; yönetsel pozisyon ile şehrin merkeze uzak olmasından kaynaklı yönetsel sorun olduğuna dair düşünce arasında (Chi-Square, p: 0,12>0,05 olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

2.5.5.3 Çalışanlar Şehirde Uzun Süreli Kalmayı Düşünmemekte; İlk Fırsatta Başka Yerlere Gitmek İstemektedirler. Bu Durum Verimliliği ve Yönetsel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 94: Çalışanlar Şehirde Uzun Süreli Kalmayı Düşünmemekte, İlk Fırsatta Başka Yerlere Gitmek İstemektedirler. Bu Durum Verimliliği Ve Yönetsel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

56- Çalışanlar şehirde uzun süreli kalmayı düşünmemekte, ilk fırsatta başka yerlere gitmek istemektedirler. Bu durum verimliliği ve yönetsel işleyişi olumsuz etkilemektedir.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	243	59,3	60,6
Katılıyorum	105	25,6	26,2
Kararsızım	19	4,6	4,7
Katılmıyorum	20	4,9	5,0
Kesinlikle Katılmıyorum	14	3,4	3,5
Toplam	401	97,8	100,0
Cevapsız	9	2,2	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	1,6459		
<i>Median</i>	1,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,02190		
<i>Variance</i>	1,044		
<i>Range</i>	4,00		

Çalışanlar şehirde uzun süreli kalmayı düşünmemekte, ilk fırsatta başka yerlere gitmek istemektedirler. Bu durum verimliliği ve yönetsel işleyişi olumsuz etkilemektedir, yargısına katılımcıların %60,6'sı kesinlikle katıldığını, %26,2'si katıldığını, %5i

katılmadığını, %3,5'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %4,7'si ise kararsız olduklarını ifade etmiştir.

Buna göre katılımcıların %86,8'i gibi çok büyük bir oranı çalışanların şehirde uzun süreli kalmayı düşünmediğini ve bu durumun verimliliği ve yönetsel işleyişi olumsuz etkilediğini söylerken; %8,5'si ise böyle bir yönetsel sorun olmadığını belirtmiştir.

Çalışanların şehirde uzun süreli kalmayı düşünmediğini; ilk fırsatta başka yerlere gitmek istediğini; bu durumun ise verimliliği ve yönetsel işleyişi olumsuz yönde etkilediğini ifade eden katılımcılardan bir kısmı, Ardahan'a gelen yöneticilerin ve çalışanların bazılarının burayı ilk atanma ve görevde yükselme/unvan alma yeri olarak gördüklerini ve bu durumun verimlilik ve yönetsel işleyişi olumsuz yönde etkilediğini aşağıdaki şekillerde ifade etmişlerdir:

Kamu yöneticilerinin yaşadıkları yönetsel sorunlarda Ardahan'a özgü karakteristik bir sebep sonuç ilişkisi kesinlikle var. Atanan yöneticiler dahil çalışanların şehri tanıyana kadar unvan alıp başka bir ile tayin ile gidiyorlar. Bu hizmette aksaklıklara yol açmaktadır (E, 56 yaş ve üstü, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 Yıl ve üstü çalışan, 16 yıl ve üstü).

İklim, sosyal imkanlar ve coğrafi konum nedeniyle gelen yöneticiler hemen gitmek istemektedir. Gelen yöneticinin şehri tanıyıp hizmetlerini güzel bir şekilde yapmadan tayin hakkının olmaması kanaatindeyim (E, 36-55 yaş arası, LÜ, ŞM/ŞF, 16 Yıl ve üstü çalışan, 16-15 yıl arası yönetici).

Sosyo-ekonomik yapısı ülke düzeyinin altında bulunan ilimizde çalışan memurlar, mecburi hizmet süreleri sona erdiğinde başka bir ile gitmek istemektedirler. Ayrıca kişi başına düşen milli gelirden oldukça düşüktür. Sosyal donatılar ve refah seviyesinin artırılmasına yönelik projeler üretilmelidir (E, 36-55, L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

Ardahan'da yöneticilerin uzun süre kalması gerekmektedir. Sürekli görev değişikliği yapıldığından kurumlarda iletişim sağlanamamaktadır (E, 36-55, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 Yıl ve üstü çalışan)

Çalışanların şehirde uzun süreli kalmayı düşünmediğini; ilk fırsatta başka yerlere gitmek istediğini; bu durumun ise verimliliği ve yönetsel işleyişi olumsuz yönde etkilediğini ifade eden katılımcılar ise sözünü ettikleri sorunların çözümü için Ardahan'da sosyal tesislerin, lojmanların, hastane ve eğitim kurumlarının sayısının ve niteliğinin artırılması gerektiğini ve hatta devletin buradaki çalışanla barınma ve yakacak yardımı ile ücretlere artış şeklinde çalışanı motive edecek politikalar geliştirmesini ve her statüden çalışana zorunlu hizmet sürelerinin getirilmesini

önermektedir. Bu şekilde düşünen katılımcıların ilgili yaklaşımlarından bazıları aşağıdaki gibidir:

Gelen yönetici bir an gitmeyi düşünmektedir. Bu sorununun çözümü için sosyal tesislerin olması, devletin kışlık yakacak ihtiyacının karşılanması ve ücrette artış gibi hususlarda çalışanları teşvik etmesi gerekir (E, ÖL/L, ŞM/ŞF, 16 Yıl ve üstü çalışan).

Sorun, yönetim tecrübesi yüksek olanların ilde uzun süre kalmaması. İlde kamu görevlilerinin uzun süre kalmalarını sağlamak için barınma ve yakacak sorunu giderleri kadar ek bir ücret ödenebilir (E, 36-55, ÖL/L, M/MY, 16 yıl ve üstü çalışan, 16 yıl üstü yönetici).

Sadece yönetici değil, sık sık personel de değişiyor. Kalıcı yönetici, işin uzmanı personel uzun yıllar hizmet etmeli. Yani yeni atanan hemen kadroyu alayım da buradan gideyim düşüncesi personelde olmamalı E, 36-55, ÖL/L, Mühendis/Tekniker, 16 yıl ve üstü çalışan).

2.5.5.3.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Çalışanlar Şehirde Uzun Süreli Kalmayı Düşünmemekte; İlk Fırsatta Başka Yerlere Gitmek İstemektedirler. Bu Durum Verimliliği ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir, Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Çalışanlar şehirde uzun süreli kalmayı düşünmemekte, ilk fırsatta başka yerlere gitmek istemektedirler. Bu durum verimliliği ve yönetmel işleyişi olumsuz etkilemektedir.					
			Kesimlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	96	40	1	10	8	155
		%	61,9%	25,8%	,6%	6,5%	5,2%	100,0%
	Personel	f	135	58	18	10	5	226
		%	59,7%	25,7%	8,0%	4,4%	2,2%	100,0%
Toplam		f	231	98	19	20	13	381
		%	60,6%	25,7%	5,0%	5,2%	3,4%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 01 < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yöneticilerin %87,7'si, personelin %85,4'ü çalışanların şehirde uzun süreli kalmayı düşünmediğini bu durumun da verimliliği ve yönetmel işleyişi olumsuz etkilediğini ifade

ederken; yöneticilerin %11,7'si, personelin %6,6'sı böyle bir sorunun olmadığını söylemiştir.

Buna göre çalışanların şehirde uzun süreli kalmayı düşünmediğini ve bu durumda verimliliği ve yönetsel işleyişi olumsuz etkilediğini düşünen personel oranı yönetici oranından yüksek olup; yönetsel pozisyon ile çalışanların şehirde uzun süreli kalmayı düşünmediğine yönelik bakış açısı arasında (Chi-Square, $p: 0,01 < 0,05$ olduğundan) anlamlı bir ilişki vardır.

2.5.5.4 Şehirde Sosyal İmkânların Yetersiz Olması, İş Doyumunu Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 96: Şehirde Sosyal İmkânların Yetersiz Olması, İş Doyumunu Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar			
57- Şehirde sosyal imkânların yetersiz olması, iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	236	57,6	59,0
Katılıyorum	111	27,1	27,8
Kararsızım	23	5,6	5,8
Katılmıyorum	15	3,7	3,8
Kesinlikle Katılmıyorum	15	3,7	3,8
Toplam	400	97,6	100,0
Cevapsız	10	2,4	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	1,6550		
<i>Median</i>	1,0000		
<i>Mode</i>	1,00		
<i>Std. Deviation</i>	1,00922		
<i>Variance</i>	1,019		
<i>Range</i>	4,00		

Şehirde sosyal imkânların yetersiz olması, iş doyumunu olumsuz etkilemektedir, yargısına katılımcıların %59'u kesinlikle katıldığını, %27,8'i katıldığını, %3,8'i katılmadığını, %3,8'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %5,8'i ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %86,8'i şehirde sosyal imkânların yetersiz olmasının, iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğini söylerken; %7,6'sı ise şehrin sosyal imkânlarının iş doyumunu üzerinde olumsuz bir etkisi olmadığını belirtmiştir.

Şehirde sosyal imkânların yetersiz olmasının iş doyumunu olumsuz etkilediğini söyleyen katılımcılar, sosyal yaşam imkânlarının olmamasının yanı sıra gerek eğitim

gerekse sağlık imkânlarının yetersiz olmasının sonucunda, çalışanların uzun süre kalmayı düşünmediğini söyleyerek, sosyal ortamların ve tesislerin artırılması gerektiğini belirtmiştir. Bu doğrultta 36-55 yaş aralığında ve 16 yıl ve üstü kamu hizmeti olan bir erkek yönetici, “Çalışanlar, şehirde uzun süreli kalmayı düşünmemekte ve ilk fırsatta başka yerlere gitmek istemektedirler. Bu durum verimliliği ve yönetsel işleyişi olumsuz etkilemektedir. Ayrıca sosyal imkânların yetersiz olması, iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Bu sorunların çözümü için sosyal tesislerin ve sosyal ortamların artırılması gerekmektedir” (E, 36-55, LÜ, İl yöneticisi, 16 Yıl ve üstü çalışan, 6-15 yaş arası yönetici), şeklinde konuşarak şehirdeki sosyal hayat imkânları ile yönetsel sorunlar ve iş doyumları arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir.

Benzer şekilde birçok katılımcı, şehirdeki sosyal hayat imkânları ve yönetsel sorunlar arasında bir bağ kurarak, içinde sorun tespiti ve çözüm önerilerinin de oldukları görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Şehrin küçük olması ve sosyal imkânların azlığı personel sıkıntısını beraberinde getirmektedir (E, 36-55, LÜ, M/MY, 16 Yıl ve üstü çalışan, 1-5 yaş arası yönetici).

Sosyal imkânların yanı sıra, Ardahan’da gerek, eğitim gerekse sağlık sorunlarından, eksikliklerinden kaynaklanan sorunlardan dolayı gelen personel, Ardahan’da kalmak istemiyor. Ardahan’da eğitim olanaklarının yanı sıra personele maddi destek de verilmelidir (E, 36-55, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

Yöneticiler şehrin gelişmesine, turizme ve gençlere yönelik planlı bir yatırım bulunmadığı için sıkıntı yaşamaktadır. Yatırımlar çoğaltılmalıdır. Çocuklar için park, bahçe, eğlence kültürüne yönelik faaliyetler artırılmalıdır. AVM bir an önce alımalı, her mahalleye park yapılmalıdır. Ardahan’ın bir an önce yatırımlarla şehir havası ve görünümüne kavuşması gerekiyor (K, 26-35, ÖL/L, Memur, 6-15 yıl arası çalışan).

2.5.5.4.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehirde Sosyal İmkânların Yetersiz Olması, İş Doyumunu Olumsuz Etkilemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Şehirde sosyal imkânların yetersiz olması, iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.					
			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	97	38	4	8	8	155
		%	62,6%	24,5%	2,6%	5,2%	5,2%	100,0%
	Personel	f	129	67	19	7	3	225
		%	57,3%	29,8%	8,4%	3,1%	1,3%	100,0%
Toplam		f	226	105	23	15	11	380
		%	59,5%	27,6%	6,1%	3,9%	2,9%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 01 < 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %87,1'i, personelin %87,1'i şehirde sosyal imkânların yetersiz olmasının, iş doyumunu olumsuz etkilediğini ifade ederken; yöneticilerin %19,7'si, personelin %21,2'si olmadığını söylemiştir.

Buna göre şehirde sosyal imkânların yetersiz olmasının, iş doyumunu olumsuz etkilediğini düşünen yönetici oranı personel oranından yüksek olsa da; yönetmel pozisyon ile motivasyon sorunu olduğuna ilişkin bakış açısı arasında (Chi-Square, $p: 0,01 < 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık vardır.

2.5.5.5 Şehrin Devamlı Göç Vermesi, Kaliteyi Ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir, Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Şehrin devamlı göç vermesi, kaliteyi ve yönetmel işleyişi olumsuz etkilemektedir			
	f	%	Geçerli %
Kesinlikle Katılıyorum	232	56,6	58,3
Katılıyorum	108	26,3	27,1
Kararsızım	24	5,9	6,0
Katılmıyorum	19	4,6	4,8
Kesinlikle Katılmıyorum	15	3,7	3,8

Toplam	398	97,1	100,0
Cevapsız	12	2,9	
Toplam	410	100,0	
<i>Mean</i>	<i>1,6859</i>		
<i>Median</i>	<i>1,0000</i>		
<i>Mode</i>	<i>1,00</i>		
<i>Std. Deviation</i>	<i>1,03800</i>		
<i>Variance</i>	<i>1,077</i>		
<i>Range</i>	<i>4,00</i>		

Şehrin devamlı göç vermesi, kaliteyi ve yönetsel işleyişi olumsuz etkilemektedir, yargısına katılımcıların %58,3'ü kesinlikle katıldığını, %27,1'i katıldığını, %4,8'i katılmadığını, %3,8'i kesinlikle katılmadığını ifade ederken; %6'sı ise kararsız olduklarını ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların %85,4'ü şehrin devamlı göç vermesinin, yönetsel kaliteyi işleyişi olumsuz etkilemektedir olduğuna inanırken; %8,6'sı ise göçün yönetsel işleyiş üzerinde olumsuz bir etkisi olmadığını belirtmiştir.

Şehrin devamlı göç vermesi ile nitelikli çalışanların şehirde durmadığını ve bu durumda yönetsel kaliteyi ve işleyişi olumsuz etkilediğini düşünen görüşmeciler, yönetsel işleyiş ile göç arasında ilişki kurarak, şehirde göçün durdurulması ile kalitenin artacağını ve yönetsel işleyişin olumlu etkileneceğini ifade ederek şunları söylemişlerdir:

Şehirde göçün durdurulması için fabrika ve diğer iş imkânlarının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca sosyal faaliyetlerin de gelişmiş olması gerekmektedir (E, 36-55, LÜ, M/MY, 16 Yıl ve üstü çalışan, 1-5 yaş arası yönetici).

Ardahan'da sosyal faaliyetler bulunmadığından dolayı, şehirde göç verilmektedir. Bu göçün önlenmesi gerekmektedir (E, 36-55, L, Memur, 16 Yıl ve üstü çalışan,)

Liyakate dayalı olmayan bazı atamalarda bazı yöneticilerin iyi bir yönetim gösteremiyorlar. Personellerin sürekli göç pozisyonunda olması nitelikli çalışanların ilimizden gitmesine sebep oluyor. İhtiyaçtan daha fazla personellerin ataması/tayini yapılmalı, özlük olarak özlük olarak ek yardım/ödeme gibi teşvik unsurları arttırılmalıdır (E, 36-55, L, ÖL/L, 16 Yıl ve üstü çalışan,)

2.5.5.5.1 Yönetmel Pozisyon Değişkeni İle Şehrin Devamlı Göç Vermesi, Kaliteyi Ve Yönetmel İşleyişi Olumsuz Etkilemektedir Değişkeni Arasındaki İlişki Durumu

			Şehrin devamlı göç vermesi, kaliteyi ve yönetmel işleyişi olumsuz etkilemektedir					
			Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Kurumdaki göreviniz?	Yönetici	f	95	39	6	7	7	154
		%	61,7%	25,3%	3,9%	4,5%	4,5%	100,0%
	Personel	f	126	63	18	11	6	224
		%	56,3%	28,1%	8,0%	4,9%	2,7%	100,0%
Toplam		f	221	102	24	18	13	378
		%	58,5%	27,0%	6,3%	4,8%	3,4%	100,0%

Yapılan Chi-Square analizine göre $p: 38 > 0,005$ olduğundan dolayı bu iki değişken arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöneticilerin %87'si, personelin %84,4'ü şehrin göç vermesinin kalite ve yönetmel işleyişi olumsuz etkilediğini ifade ederken; yöneticilerin %9'u, personelin %7,6'sı göçün yönetmel işleyiş üzerinde bir etkisi olmadığını söylemiştir.

Buna göre şehrin devamlı göç vermesinin yönetmel işleyişi olumsuz etkilediğini düşünen yönetici oranı yönetici oranından yüksek olsa da; yönetmel pozisyon ile göçün kalite ve yönetmel işleyişi olumsuz etkilediğine dair bakış açısı arasında (Chi-Square, $p: 0,38 > 0,05$ olduğundan) anlamlı bir farklılık yoktur.

SONUÇ

Yönetimin bir bilim dalı olarak yeni olmakla birlikte bir sanat olarak insanlık tarihi kadar eski olduğu yönünde yaygın bir kabul vardır. Şöyle ki, bir bilim dalı olarak 19. yüzyılda sanayileşme ve modernleşme ile başlayan yönetim bilimi, günümüze kadar, önemini arttırarak, kapitalist modern dünyada örgütlerin, işletmelerin kurum ve kuruluşların tespit, öneri ve birikimlerinden fazlasıyla yararlandığı önemli bir sosyal bilim dalı haline gelmiştir. Bu anlayışın temelinde modernleşmeyle beraber başlayan, sosyolojik, ekonomik, siyasal, kültürel ve ekonomik değişimlerin rolü ve önemi oldukça büyüktür.

Konunun literatürüne bakıldığında, teorik bölümde de ifade edildiği gibi, kavramsal açıdan yönetim, başkalarıyla iş görme, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda organize ve koordine etme, en az iki kişiden oluşan bireylerden kurulu grupların ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda sosyal bir çevre oluşturması ve bu çevreyi sürdürmesi gibi anlamlara gelecek şekilde kullanılmaktadır. Bunun yanında kavramsal açıdan yönetim, farklı sosyal disiplinlerin çeşitli şekillerde tanımladığı bir kavramdır.

Bir bilim olarak yönetimin tarihsel seyri, farklı kaynaklarda, farklı şekillerde sunulmakla birlikte, genellikle üç kategoride ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi klasik yönetim yaklaşımı; ikincisi neo-klasik yönetim yaklaşımı; üçüncüsü ise modern yönetim yaklaşımıdır.

Birincisi olan Klasik Yönetim Yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokratik yaklaşım olarak üçe ayrılmaktadır. a) *Bilimsel Yönetim Yaklaşımının* amacı, keşfedilen makineye iş ortamında insanın entegre edilmesini sağlamak ve bunu gerçekleştirmek için iş çevrelerinde düzenlemeler yapmaktır. Bunun için zaman ve hareket etütleri yapılmıştır. Hareket etüdü, işin en verimli şekilde hangi hareketle yapılabileceğini araştırırken; zaman etüdü, işin en verimli şekilde yapılması için standart zamanı belirlemeyi amaçlar. Bunun için bazı bilimsel ve deneysel çalışmalar da yapılmıştır. Öncüsü Frederick Taylor'dur. Taylor teknokrasiyi işletme yönetimine taşımıştır. b) *Yönetim Süreci Yaklaşımı*, 1920'li yıllarda yaşanan organizasyonel büyümeyle ortaya çıkmış bir yaklaşım olup öncüsü Henry Fayol'dur Bu

yaklaşımın yönetim anlayışına temel yönetimin; planlama, yönetme, uygulama ve değerlendirme olmak üzere belli süreçler dâhilinde işleyebileceğini tespit etmesidir. c) *Bürokratik Yaklaşım ise*, işletme, kurum ve kuruluşlarda verimliliğin katı bir bürokratik işleyişe bağlı olduğunu öne süren yaklaşımdır. Bürokratik işleyişin özellikleri merkezileşmiş bir otorite sistemi, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi, ileri düzeyde bir işbölümü, rasyonel bir personel yönetimi programı ile sınırları belirlenmiş kural ve düzenlemelerdir. Bürokratik yaklaşımın başarısı, işletmede rasyonel ve kurallara bağlı bir yönetim anlayışının yerleşik olmasıdır.

İkincisi olan Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımının eksikliklerini kapatmak ve klasik yönetim yaklaşımına ilişkin eleştirilen hususlarına tepki olarak ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Neo-Klasik yönetim yaklaşımına göre, bilimsel yönetim yaklaşımı, insanı doğasından farklı şekilde ele aldığı gibi onu makineleştirmektedir. Bu yaklaşımın en önemlisi "Harwood ve Hawthorne Deneyleleridir. Özellikle Hawthorne çalışmalarıyla kurumdaki en yüksek verimin, ancak insanın duygusal yönü vurgulanarak ve insana önemsenme duygusunu yaşatacak yönetim uygulamalarıyla sağlanabileceği sonucuna varılmıştır. Neo-klasik yönetim teorilerinin; insan davranışı, beşeri ilişkiler, motivasyon, yönetimde değişim ve gelişme gibi konular temel inceleme konuları olmuştur.

Üçüncüsü olan Modern Yönetim Yaklaşımı ise, kendinden önceki klasik yönetim yaklaşımı ile neo-klasik yaklaşımlarının deneyimlerinden faydalanarak onlardan yararlanan bir yönetim anlayışıdır. Modern yönetim yaklaşımı, işletme, kurum ve kuruluşların yönetiminde insanın vazgeçilmezliğine, insanın duygu ve motivasyon faktörlerine önem vererek işletmeyi içinde bulunduğu duruma göre şekillenmesi gereken bir açık sistem olarak nitelendirmektedir. Modern yönetim yaklaşımı işletmeyi bir bütün olarak ele alır ve çevresel koşullarla birlikte işletmelerin açık bir sistem olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade eder. Modern yönetim yaklaşımı içinde, farklı kaynaklarda farklı şekillerde değerlendirilmekle birlikte, biri sistem yaklaşımı ve diğeri durumsallık yaklaşımı olmak üzere iki farklı yaklaşım vardır. Sistem Yaklaşımı, işletmeyi bir bütün olarak ele alır. Bu bağlamda parçalar bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir. Sistem yaklaşımı işletmede, örgütü parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Durumsallık yaklaşımı ise, işletmeyi ve örgütleri çeşitli

içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkiye göre değerlendiren bir yaklaşımdır. Buna göre örgütün yapısı, içsel ve dışsal faktörlere göre şekillenen yani duruma göre belirlenen bir yapıdır.

Yönetim biliminin bu kazanımları ve deneyimleri ile gelişim ve ilerlemesini sürdürmeye devam etmekte olup, daha az insan ve makine kaynağı, daha az sermaye ile daha zamanda nasıl daha fazla verim elde edilebileceğini araştırmaya ve sorgulamaya devam etmektedir. Bu anlamda günümüzde de gelişimini ve tarihsel sürecini devam ettiren yönetim biliminin en etkin olduğu yerlerden biri kamu yönetimidir. Şöyle ki halkın temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretimini, kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesi ile ilgili faaliyetleri, yasaları ve idari düzenlemeleri uygulamakla ilgili süreçleri ve kamu personelinin eylem ve işlemlerini ifade eden kamu yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri yönetim prensibidir. Bu kapsamda bir devletin amaçlarına ulaşmasında etkin bir görev üstlenen kamu yönetimi, gereksinimlere yanıt verebildiği ve yeni koşullara uyum sağlayabildiği oranda başarılıdır.

Türk Kamu Yönetimi'nde reform çalışmaları, hizmetler sunulurken karşılaşılan sorunları çözüme çabalarından ibaret kalmış, bu çabalar ise rastgele ve sistemsiz çalışmalar olarak kendini göstermiştir. Kamu yönetiminde sorunları çözmek ve daha etkin bir kamu yönetimi anlayışı oluşturmak amacıyla, 1958 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü kurulmuş ve etkin çalışmalara hizmet etmiş; 1960'lı yıllar ise yönetimi geliştirme alanında yapılacak çalışmalar için önemli bir dönüm noktası oluşturmuştur. 1960-1962 yıllarında Devlet Planlama Teşkilâtı ve Devlet Personel Dairesi'nin kurulması, 1982 Anayasası ile Türk kamu yönetimine birçok yenilikler getirilmesi, Başbakanlık bünyesinde İdareyi Geliştirme Başkanlığı'nın kurulması ve 1980 sonrası dönemde yönetimde reform yapılması amacıyla Kamu Personel Rejimi Komisyonu ve KAYA (Kamu Yönetimi Araştırması) çalışmalarının yapılması bu yönde atılan önemli adımlardan bazıları olmuştur.

Türk kamu yönetimi sisteminin sorunları hakkında genel bir değerlendirme çok kolay değildir. Ancak literatüre bakıldığında yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, aşırı merkeziyetçilik, tutuculuk, aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma, yönetimin siyasallaşması, yolsuzluk ve rüşvet, kayırmacılık, verimsizlik ve etkensizlik gibi

sorunlar en sık dile getirilen sorunlardan bazılarıdır. Sözü edilen bu sorunların çözümü veya en asgari düzeye indirilmesi zaman, para ve emek tasarrufu sağlayarak en üst düzeyde verimlilik elde edilmesi için oldukça önemlidir.

Buradan hareketle bu tez çalışması, Ardahan ili örneğinde, kamu yönetiminde yönetsel sorunları tespit etmek ve araştırma verilerinden hareketle çözüm önerileri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Anket; Ardahan ilinde Valilik, Belediye, Üniversite, Adliye, Müftülük, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü, Enerji ve Tabii Kaynaklar İl Müdürlüğü, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Defterdarlık, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, Devlet Hastanesi, Diş Hastanesi, 112 Acil Çağrı Merkezi Müdürlüğü, İl Özel İdare, İl Göç İdaresi Müdürlüğü, Nüfus ve Vatandaşlık İl Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Bağlı Okullar, İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, Ardahan Tarım ve Kredi Kooperatifi Müdürlüğü, PTT, Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı, Tapu Müdürlüğü, Defterdarlık, Devlet Bankalarından Ziraat Bankası ve gibi çok sayıda çeşitli kamu kurumlarında farklı pozisyonlarda çalışan kamu personellerine uygulanmıştır.

Araştırmanın sınırlılıklarından birincisi, katılımcıların 18 yaş ve üstündekilerden oluşmasıdır. İkincisi ise, katılımcılar arasında Emniyet ve Silahlı Kuvvetler Personeli ile bazı kamu bankası çalışanlarının yer almamasıdır. Bu sınırlılıklar dâhilinde çalışma, Ardahan il merkezinde 410 katılımcıya tam yapılandırılmış görüşme formu ile anket uygulanarak yapılmıştır. Ankette 58'i kapalı ve 2'si açık olmak üzere toplam 60 soru yer almıştır. Bu noktada çalışmanın sınırlılıklarından bir diğeri ise araştırmanın anketteki kapalı ve açık sorularla sınırlı olmasıdır. Bu bağlamda çalışmadan elde edilen mülakat verileri, beyana dayalı olduğundan sorunların tespitlerinin verilen cevaplarla sınırlı olduğunu ifade etmek gerekir. Bu çerçevede çalışmanın ampirik bölümü beş bölümden oluşmuştur. (Aslında ampirik tezin gövdesinde, ampirik bölüm beş kısma ayrılmıştı. Ancak, verileri daha anlaşılır hale getirmek için, burada ampirik bölümdeki kısımlar, bölüm olarak sunulacaktır).

Birinci bölümde çalışanların sosyo-demografik özellikleri ve diğer nitelikleri, *ikinci bölümde* katılımcıların kamu yönetiminde genel yapısal sorunlara yönelik yaklaşımları, *üçüncü bölümde* katılımcıların çalışanlar ve çalışma kültürüyle ilgili sorunlara ilişkin yaklaşımları, *dördüncü bölümde* katılımcıların fiziki imkânlarla ilgili sorulara ilişkin yaklaşımları, *beşinci bölümde* ise katılımcıların şehirle ilgili olan sorulara yönelik yaklaşımları yer almıştır.

İkinci bölümde yer alan yapısal-yönetimsel sorunlar ise kendi içinde dört alt kısma ayrılmıştır. *2.a) Katılımcıların birinci kısımdaki genel yapısal-yönetimsel sorulara bakış açısına ilişkin anket verileri analiz edildiğinde*, katılımcıların %77,1'i yönetimsel sorunların oldukça fazla olduğu yönündeki yargıyı doğru bulurken; %70'i kamu yönetiminde aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma sorunu olduğunu ifade etmiştir. Buna göre, genel yapısal yönetimsel sorunlar içerisinde çalışanların aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma sorununun en fazla ifade bulan sorun olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların %68,2'si kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar olduğunu, %65,7'si kamu yönetiminde 'bölümler arası işbirliği sağlama' sorunu olduğunu; %54,3'ü kamu yönetiminde çalışanların daimi kadroya sahip olmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu; 53,3'ü kamu yönetiminde kurumsallaşma sorunu olduğunu; %53,1'i kamu yönetiminde işbölümü, görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz olduğunu belirtmiştir. Buna göre katılımcıların en fazla işaret ettiği sorunların başında aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma yer alırken bu kısım içerisinde işbölümü, görev ve yetkilerin belirsiz olduğunu yönündeki sorun ise en az gösterilen sorun olmuştur. Ancak her halükarda katılımcıların en az %50'si bütün genel yapısal-yönetimsel sorunların varlığını olumlu olarak görmüştür.

2.b) İkinci kısımdaki kurumsal girdilerle (input) ilgili sorular içinde; katılımcıların %80,4'ü gibi büyük bir çoğunluğu kamu yönetiminde işe alım ve yükselmede liyakatsizlik sorunu olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %79,7'si kamu yönetiminde ücret politikasında sorunlar olduğunu; %79,50'i gibi büyük bir oranı kamu yönetiminde yeterince ödüllendirme olmadığını; %72,1'i kamu yönetiminde personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar olduğunu; %63'ü kamu yönetiminde personel seçimine ilişkin sorun olduğunu; %59,9'u kamu yönetiminde çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu; 57,4'ü kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının

temini için maddi desteğin verilmemesi sorunu olduğunu; %53,5'i kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için araç-gereç desteği verilmesi sorunu olduğunu; %50'si kamu yönetiminde cezalandırma sisteminin yetersiz olduğunu; %24,4'ü kamu yönetiminde çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu ifade etmiştir. Verilere göre, katılımcıların çok büyük oranı kamuda yönetsel açıdan liyakatsizlik sorunu sorunların başında gelirken; çalışan sayısının çok olmasını sorun olarak belirten katılımcı sayısı diğer değişkenlere göre oldukça düşüktür.

2.c) İkinci kısımdaki kurumsal çıktılarla ilgili (output) sorular içinde; katılımcıların %72,4'ü kamu yönetiminde performans değerlendirme sisteminde sorunlar olduğunu düşünürken; %70,5'i kamu yönetiminde kalitenin sağlanması sorunu olduğunu, %66,8'i kamu yönetiminde verimsizlik ve etkin olamama sorunu olduğunu; 54,7'si kamu yönetiminde a açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunu ifade etmiştir. Buna göre, katılımcıların önemli bir oranı, performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorun olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla katılımcılara göre, kurum içinde atama, yükselme, ödüllendirme ve cezalandırma sürecinin performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılması oldukça büyük önem taşımaktadır. *2.d) İkinci kısımdaki yönetim sürecinin aşamalarıyla ilgili sorular içinde;* katılımcıların %84'üne göre çalıştıkları kurumda etkin bir araştırma; %72'sine göre etkin bir uygulama; %68,8'i etkin bir planlama; %68,2'si etkin bir değerlendirme ve %59'una göre etkin bir kontrol yapılmamaktadır. Buna göre kamu çalışanı katılımcılara göre çalıştıkları kurumda en çok yönetsel sorunları yaşandığı yönetim süreci aşaması, araştırma sürecidir.

Üçüncü bölümde yer alan çalışanlar ve çalışma kültürüyle ilgili sorunlar söz konusu olduğunda, katılımcıların %65,3'i kamu yönetiminde ekip çalışmasına değer verme; 64,6'sı kamu yönetiminde iletişim; %64,2'si kamu yönetiminde çalışanların motivasyonu; %57'si kamu yönetiminde Çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar; %58,2'si kamu yönetiminde çalışanların mesleki açıdan kendilerini geliştirme ve yeniliklere açık olma sorunu; %56,1'i çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar; %55,5'i çalışanların sık sık değişmesinden kaynaklı sorunlar; %50,3'ü çalışanların iş disiplininin oldukça düşük olmasından kaynaklı sorunlar; %43,7'si çalışanların yöneticilerine güven; %34,5'i saygı sorunu olduğunu ifade ederken; %44,1'i çalışanların hata veya ihmal yaptıklarında

hemen cezalandırılacaklarına dair bir korku içinde olduklarını belirtmiştir. İnisiyatif konusuna gelince katılımcıların %53,2'si çalışanların inisiyatif kullanamamasından, %27'si ise aşırı inisiyatif kullanmasından kaynaklanan sorunlar olduğunu ifade etmiştir. Buna göre katılımcıların çalışanlar ve çalışma kültürüyle ilgili gördükleri en önemli sorun, kamu kurumlarında ekip çalışmasına değer verilmemesi sorunu ve iletişim sorunlarıdır.

Dördüncü bölümde yer alan fiziki imkânlarla ilgili sorunlara bakıldığında katılımcıların %54,9'u çalıştıkları kurumun fiziki şartların; %48,8'i araç-gereç sayıları ve niteliklerinin; %45,4'ü ise ergonomik koşulların yetersizliğinden söz etmiştir. Buna göre diğer yönetsel sorun kategorileri göz önüne alındığında; katılımcıların en az yönetsel sorun olarak işaret ettikleri alanın fiziki imkânlarla ilgili yönetsel sorunlar olduğu görülmektedir.

Beşinci bölümde yer alan şehirle (Ardahan) ilgili yönetsel sorunlara bakıldığında, katılımcıların %86,8'i gibi çok büyük bir oranı çalışanların şehirde uzun süreli kalmayı düşünmediğini ve bu durumun verimliliği ve yönetsel işleyişi olumsuz etkilediğini söylerken; %85,4'ü şehrin devamlı göç vermesinin, yönetsel kaliteyi işleyişi olumsuz etkilediğini; %70,4'ü şehrin iklim koşullarından kaynaklanan yönetsel sorunların oldukça fazla olduğunu; %66,9'u ise şehrin merkeze uzak bir serhat şehir olmasından kaynaklı yönetsel sorunların oldukça fazla olduğunu ifade etmiştir. Buna göre şehirle ilgili yönetsel sorunlara bakıldığında, şehrin serhat şehri olması ve çalışanların Ardahan'da uzun süreli kalmak istememesi yönetsel işleyişe doğrudan ve dolaylı olmak üzere farklı şekillerde yansıtmaktadır. Buradan hareketle şehrin coğrafi konumu, iklimi ve sosyal yaşam imkânları gibi birtakım özgün özellikleri ile yönetsel yapı ve iş doyumu arasında doğrudan ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Zaten katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu, verdikleri mülakatlarda bu doğrudan ilişkiye dikkat çekerek, iklimi soğuk, sosyal imkânları oldukça az olan ve coğrafi açıdan merkeze uzak serhat şehirlerinde çalışanların uzun süreli kalmalarını sağlayacak politikalar üretilmesi gerektiğini söylemiş ve önermişlerdir. Nitekim bu şartlardaki illerde, çalışanlar zorunlu hizmet sürelerinden fazla kalmak istemediklerinden, verimsizlik, kalitesizlik, etkin olamama, nitelikli iletişim yoksunluğu gibi birçok hususta çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Verilerin analizleri sonucundan genel olarak Şu ifade edilebilir ki; yönetsel pozisyon (yönetici, personel) ile kamu çalışanlarının sorunlara yaklaşımı arasında çoğunlukla anlamlı bir farklılık olmadığı grlmŐtr. Diğer bir ifadeyle sorunlara bakış açısı yönetici veya personele göre anlamlı bir farklılık arz etmemiŐtir. Bununla birlikte, katılımcıların büyük bir çoğunluğu, kamu yönetiminde yönetsel sorunlarda Ardahan'a ilişkin karakteristik bir sebep-sonuç ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Bu anlamda Ardahan'ın merkeze uzak serhat bir Şehir olması, kıŐ mevsiminin soğuk ve uzun olması, pahalı olması, sosyal yaşam olanaklarının az olması, Şehir dinamiklerinin yeterince geliŐmemiŐ olması gibi sebeplerle, kamu çalışanlarının uzun süreli Ardahan'da kalmak istemediklerini, alıŐanların Ardahan'ı daha çok işe atanma ve yükselme vesilesi olarak gördükleri, uzun süreli kalmak istemediklerinden çalışanlarda iş doyumunun ve veriminin düşük olduğu gibi sonuçların ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu sebep ve sorun iliŐkisinde, temel çözüm nerileri ise çalışanlara asgari çalışma süresi getirilmesi, ilin sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan cazibesinin arttırılması, çalışanlara maddi açıdan pozitif ayrımcılık tanınması gibi bazı kamu politikaları geliştirilmesi Őeklinindedir. Ayrıca anlaŐıldıĐına göre, ildeki eğitim ve sağlık hizmetlerinin kalitesi de yönetsel sorunları başlıca etkileyen faktörlerden biridir. Nitekim bir kısım katılımcıya göre, eğitim ve sağlık hizmetlerinin kötü olması; kamu çalışanlarının motivasyonlarını ve iş verimliliklerini etkileyen ve Şehre bakış açılarını Şekillendiren hususların başında gelmektedir.

Neticede bu alıŐma, Ardahan ili örneğinde kamuda güncel yönetsel sorunların neler olduğunu tespit etmesi ve kamuda yönetsel sorunlarla ilin karakteristik özellikleri arasında doğrudan ilişki olduğunu tespit etmesi bakımından önemli sayılabilir. Bu tarz, yani Ardahan ilinin sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasi varlıklarının araŐtıran ve derleyen benzer çalışmaların yapılması oldukça büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- AKÇAKAYA, O. (2016), Toronto ve Sidney Yerel Yönetimlerinin Stratejik Yönetim Süreçleri Üzerine Mukayeseli Bir İnceleme, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6(2/1), ss: 65-80.
- AKÇAKAYA, O. (2017), Yerel Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Etkin Bir Yaklaşım: Kamu Sektörü Ve Özel Sektör Ortaklığı, *Sakarya İktisat Dergisi*, 6 (3), 46-62.
- ARIKAN, R. (2004), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Ankara: Asil Yayınları
- ATAMAN, G. (2009), *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ATIGAN, F. (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- AYDIN, A. H. (2015), *Yönetim Bilimi*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- AYDIN, A. H. (2001), Yönetim ve Organizasyon Editör: Salih Güney İçinde *Yönetimin Fonksiyonları*, ss: 57-86, Nobel Yayınları:Ankara.
- BAKAN, İ., PAKSOY M. (2013), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Lisans Yayınları.
- BALTA, T. (1970), *İdare Hukukuna Giriş*, Ankara: AÜSBF Yayınları.
- BERBER, A. (2013), *Klasik Yönetim Düşüncesi, Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri*, İstanbul: Alfa İşletme Yayınları.
- BOĞAZLAYAN, R., AKÇAKAYA, O. (2016), Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme, *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 3, ss. 99-119
- BOLAT T., SEYMEN A., BOLAT O. İ., ERDEM B. (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- BUDAK G., BUDAK G. (2010), *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- BULUT Y., BAKAN İ. (2005), Yönetici ve Yöneticilik Üzerine, Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 5(9), ss: 62-89.
- CAN, H. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- CAN, H. (2011), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÇEVİK, H. H. (2012), *Kamu Yönetimi, Kavramlar, Sorunlar, Tartışmalar*, Ankara: Seçkin Yayınları.

- ÇEVİK, H. H. (2013), Kamu Yönetiminin Denetlenmesi, Editör: Süleyman SÖZEN, İçinde *Kamu Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- ÇIRPAN, H. (2019), *Lider mi?, Yönetici, Mi*, 21.08, 2019 tarihinde http://butunselliderlik.com/pdf/hcirpan_lider_yonetici.pdf adresinden alındı.
- ÇOBAN, Y., YERLİ E., ÇEÇEN E. (2010), *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Vesta Ofset.
- DEMİREL, Y. (2009), Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt. 9(17), ss: 137-154
- EMRE C. (2003), *Yönetim Bilimi Yazıları*, Ankara: İmaj Kitabevi.
- ERDOĞAN, İ. (2006), Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumları İle İlgili Bir Araştırma, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 103-118)
- ERGUN, T., POLATOĞLU A. (1988), *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: Olgaç Matbaası.
- ERTÜRK, M. (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERYILMAZ, B. (2013), Temel Kavramlar, Editör: Süleyman SÖZEN, İçinde *Kamu Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- FAYOL, H. (2008), *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Çeviren: M. Asım ÇALIKOĞLU, Ankara: Adres Yayınları.
- FİŞEK, K. (2005), *Yönetim*, Ankara: Paragraf Yayınevi.
- GENÇ, N. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GİDDENS, A. (2012), *Sosyoloji*, İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- GÖKÇE, O. ŞAHİN A. (2002), 21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2(3).
- GÖZLER, K., KAPLAN G. (2017), *İdare Hukukuna Girişi*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Ş. (1997), *Yönetim Hukuku*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- GÜNDAY, M. (2002), *İdare Hukuku*, Ankara: İmaj Yayınları.
- GÜRÜZ D., GÜREL E. (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- HATİBOĞLU, Z. (1999), *Temel Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul.

HODGETTS, R. (1999), *Yönetim, Teori, Süreç, Uygulama*, Çev: Canan ÇETİN ve Esin Can MUTLU, İstanbul: Beta Yayınları.

<http://sozluk.gov.tr/>, *kişilik kavramı*, Erişim Tarihi: 25.04.2018

<https://tr.surveymonkey.com/mp/sample-size/>, Erişim Tarihi: 12.06.2019

KALAĞAN, G. (2009), *Türkiye’de 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü Örneği*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.

KARATEPE, Ş. (1995), *Türkiye’nin Yönetim Sorunları, Yeni Türkiye-Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı*, (Mayıs-Haziran).

KAZANCI, M. (2003), Kırtasiyecilik ve Kamu Yönetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 36(2), ss: 1-16.

KÖZLEME, O. (2013), Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma, *Toplum Bilimleri Dergisi*, Cilt: 7(13), 239-250.

KURTULUŞ, K. (1998), *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları,

MARSHALL, G. (2005), *Sosyoloji Sözlüğü*, Çev: Osman AKINHAY ve Derya KÖMÜRCÜ, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

ÖZER, M., A. (2012), *21 Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*, Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖZGEN H., YALÇIN A. (2006), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Ankara: Nobel Yayınevi.

ÖZSAMANLI, Y. (2005), *Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik*, *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Kırgızistan.

ÖZSEMERÇİ, K. (2003), *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*, T.C. Sayıştan Başkanlığı Araştırma, İnceleme ve Çeviri Dizisi, .Ankara: Sayıştan Başkanlığı Yayınları.

ÖZTEKİN, A. (1997), *Yönetim Bilimine Giriş*, Ankara: Turhan Kitabevi.

ÖZTEKİN, A. (1996), *Yönetim ve Liderlik*, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler bilig Dergisi*, Sayı: 1.

ÖZTÜRK, C. (2017), Kamu Yönetiminde Liderlik Önündeki Engeller, *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: Kayfor’14(4).

PARLAK, B. (2013), *Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- ROBBİNS S. DECENZO D., COULTER M. (2013), *Yönetimin Esasları, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Çev: Adem ÖĞÜT, Nobel Yayınları: Ankara.
- SAĞLAM, M. (1979), *Örgütsel Değişme*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- SARIOĞLU, U. S., UĞUR U. (2014), Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6(1), ss: 122-136.
- SARITAŞ, M. (1997), Yönetimde Kişilik Faktörü, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl: 3(4), Ss: 527-548
- SARUHAN Ş. C., YILDIZ M. L. (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, (www.padm.metu.edu.tr/about_tr)
20.05.2017
- SOBACI, M., Z. (2005), Türk Kamu Yönetiminin Sorunlarının Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Değerlendirilmesi, *Liberal Düşünce Dergisi*, Cilt: 10(38-39), ss: 161-174.
- TORTOP N., İSPİR E. (1993), *Yönetim Bilimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- TUNÇ, A. (2016), Türk Kamu Personel Yönetiminde Yönetici Kadınların Oranı: Devlet Üniversiteleri Açısından Bir İnceleme, *Yasama Dergisi*, Sayı: 31, ss: 64-85
- TUNÇER, P. (2012), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- UYGUR A., GÖRAL R. (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- ÜÇÖK, T. (1990), *Yönetim İlkeleri*, Ankara: Gazi Büro Kitabevi.
- YATKIN, A. (2015), *Kamuda Etik Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- YILMAZ, A., KILAVUZ R. (2002), Türk Kamu Bürokrasisinin Sorunları Üzerine Notlar, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 3(2), ss: 17-31.
- YILMAZ, T. (2014), Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Ekim 2014, Cilt:11(2), Sayfa:1-24

EK.1: Anket Formu

Sayın Katılımcı; bu anket Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD'nda yürütülen bir yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Anketin amacı, kamu yönetiminde kamu yöneticilerinin yönetsel sorunlarını tespit etmek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri ortaya koymaktır. Bu ankete herhangi bir kimlik bilgisi istenmemektedir. Buradan elde edilen bilgiler, bilimsel amaç dışında, herhangi başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Sorulara titizlikle, samimi ve doğru cevaplar verilmesi oldukça büyük önem taşımaktadır.

Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Onur AKÇAKAYA (Tez Danışmanı)
Kader Gülşah KURTBAŞ (Yüksek Lisans Öğrencisi)

1. BÖLÜM: SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE DİĞER NİTELİKLER



- 1- Cinsiyetiniz? (1) Erkek (2) Kadın
- 2- Medeni durumunuz? (1) Evli (2) Bekâr
- 3- Yaşınız? (1) 18-25 (2) 26-35 (3) 36-55 (4) 56 ve üstü
- 4- Eğitim düzeyiniz? (1) İlkokul/Ortaokul (2) Lise (3) Önlisans-Lisans
(4) Lisansüstü
- 5- Kurumdaki göreviniz? (1) Daire Bşk/Başkan Yrd. (2) Müdür/Müdür Yrd.
(3) Şube Müdürü/Şef (4) Mühendis/Tekniker
(5) Amir/Uzman (6) Diğer.....
- 6- Toplam hizmet süreniz? (1) Bir yıldan az (2) 1-5 yıl arası (3) 6-15 yıl arası (4) 16 yıl ve üstü
- 7- Kaç yıldır yönetici olarak çalışmaktasınız? (1) Bir yıldan az (2) 1-5 yıl arası (3) 6-15 yıl arası
(4) 16 yıl ve üstü
- 8- Yöneticilik alanında herhangi bir eğitim aldınız mı? (1) Evet (2) Hayır
- 9- Kurumda çalışan personel sayısı kaçtır? (1) 10'dan az (2) 11-50 personel
(3) 51 – 250 arası personel
(4) 250 ve üstü personel

2. BÖLÜM: YAPISAL-YÖNETSEL SORUNLAR (Bu başlık altındaki soruları lütfen, sadece kamu yönetiminin genel yapısal özelliklerini göz önünde bulundurarak cevaplayınız)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
2.a) Genel Yapısal-Yönetsel Sorular					
10- Kamu yönetiminde karşılaşılan <u>yönetimsel sorunlar</u> oldukça fazladır.					
11- Kamu yönetiminde aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçınma sorunu vardır					
12- Kamu yönetiminde reform ve yeniklere karşı direnç vardır					
13- Kamu yönetiminde bölümler arası işbirliği sağlama sorunu vardır.					
14- Kamu yönetiminde işbölümü, görev, yetki ve sorumlulukların belirsizdir					
15- Kamu yönetiminde uzmanlaşma ile ilgili sorunlar vardır					

16- Kamu yönetiminde çalışanların daimi kadroya sahip olmasından kaynaklanan sorunlar vardır					
17- Kamu kurumlarında kurumsallaşma sorunu vardır.					
2.b) Kurumsal Girdilerle (İnput) İlgili Sorular					
18- Kamu yönetiminde yeterince ödüllendirme bulunmamaktadır					
19- Kamu yönetiminde cezalandırma sistemi yetersizdir					
20- Kamu yönetiminde ücret politikasında sorunlar vardır.					
21- Kamu yönetiminde işe alım ve yükselmede liyakatsizlik sorunu vardır					
22- Kamu yönetiminde personel seçimine (KPSS ile personel alımı) ilişkin sorunlar vardır.					
23- Kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için maddi desteğin verilmemesi sorunu vardır.					
24- Kamu yönetiminde kurum kaynaklarının ve ihtiyaçlarının temini için araç-gereç desteği verilmesi sorunu vardır.					
25- Kamu yönetiminde personel yetiştirilmesi ile ilgili sorunlar vardır					
26- Kamu yönetiminde çalışan sayısının az olmasından kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır					
27- Kamu yönetiminde çalışan sayısının çok olmasından kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır					
2.c) Kurumsal Çıktılarla İlgili (Output) Sorular					
28- Kamu yönetiminde açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunu vardır.					
29- Kamu yönetiminde performans değerlendirme sisteminde sorunlar vardır					
30- Kamu yönetiminde verimsizlik ve etkin olamama sorunu vardır.					
31- Kamu hizmetlerinde kalitenin sağlanması sorunu vardır					
2.d) Yönetim Sürecinin Aşamalarıyla İlgili Sorunlar					
32- Kamu yönetiminden etkin bir araştırma yapılmamaktadır					
33- Kamu yönetiminde etkin bir planlama yapılmamaktadır					
34- Kamu yönetiminde uygulamada sorunlar vardır					
35- Kamu yönetiminde etkin bir kontrol sistemi yoktur					
36- Kamu yönetiminde etkin bir değerlendirme sistemi yoktur					
3. BÖLÜM: ÇALIŞANLAR VE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ YÖNETSEL SORUNLAR					
(Bu başlık altındaki soruları lütfen, sadece kendi kurumunuzda çalışanları göz önünde bulundurarak cevaplayınız.)					
37- Çalışanların kişilik özelliklerinden (doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık) kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
38- Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi) kaynaklanan sorunlar oldukça fazladır.					
39- Çalışanların iletişim sorunları vardır.					
40- Çalışanların motivasyonu oldukça düşüktür.					
41- Çalışanlar ekip çalışmasına pek değer vermiyor, bireysel çalışmayı ön planda tutuyor.					

42- Çalışanlar mesleki açıdan kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere açık değildirler					
43- Çalışanların iş disiplini oldukça düşüktür.					
44- Çalışanlar eleştiri, itiraz ve şikâyetlere açık değildir.					
45- Çalışanlar bağımsız hareket edemiyor, işiyle ilgili inisiyatif kullanamıyor					
46 Çalışanlar fazlasıyla bağımsız hareket ediyor, aşırı inisiyatif alıyor					
47- Çalışanlar yöneticilerine saygı duymamaktadır.					
48- Çalışanlar yöneticilerine güvenmemektedir					
49- Çalışanlar bir hata yaptıklarında ve bir ihmalde bulduklarında kendilerine sahip çıkılmayacağını düşünmektedir					
50- Çalışanların sık sık değişmesinden kaynaklı sorunlar oldukça yüksektir					
4. BÖLÜM: FİZİKİ İMKANLARLARLA İLGİLİ YÖNETSEL SORUNLAR (Bu başlık altındaki soruları lütfen, sadece <u>kendi kurumunuzun fiziki imkânlarını</u> göz önünde bulundurarak cevaplayınız.)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
51- Kurumun fiziki şartları yetersizdir					
52- Kurumdaki ergonomik koşullar (ısınma, ışık, havalandırma, genişlik v.b) yetersizdir.					
53- Kurumdaki araç-gereç sayıları ve nitelikleri yetersizdir.					
5. BÖLÜM: ŞEHİRLE (ARDAHAN) İLGİLİ YÖNETSEL SORUNLAR (Bu başlık altındaki soruları lütfen, sadece <u>Ardahan İli imkânlarını</u> göz önünde bulundurarak cevaplayınız.)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
54- Şehrin iklim koşullarından kaynaklanan yönetsel sorunlar oldukça fazladır.					
55- Şehrin merkeze uzak bir serhat şehir olmasından kaynaklı yönetsel sorunlar oldukça fazladır.					
56- Çalışanlar şehirde uzun süreli kalmayı düşünmemekte, ilk fırsatta başka yerlere gitmek istemektedirler. Bu durum verimliliği ve yönetsel işleyişi olumsuz etkilemektedir.					
57- Şehirde sosyal imkânların yetersiz olması, iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.					
58- Şehrin devamlı göç vermesi, kaliteyi ve yönetsel işleyişi olumsuz etkilemektedir					
59- Sizce kamu yöneticilerinin en önemli yönetsel sorunu nedir. Bu sorunlarda Ardahan'a özgü karakteristik bir sebep-sonuç ilişkisi var mıdır? Lütfen belirtiniz.					
60- Yukarıda sözünü ettiğiniz soruna ilişkin ne tür <u>çözüm öneriniz</u> vardır. Lütfen belirtiniz.					

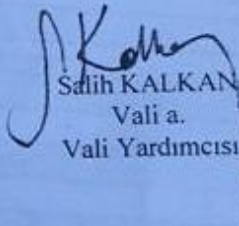
Ek.2: Valilik Makamı İzin Belgesi




T.C.
ARDAHAN VALİLİĞİ
İl Yazı İşleri Müdürlüğü


Sayı : 42507300-000-**3962** 17.06/2019
 Konu : Anket İzni Verilmesi

ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Kader Gülşah KURTBAŞ'ın "Kamu Yöneticilerinin Yönetimsel Sorunları ve Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri (Ardahan İli Örneğinde Ampirik Bir Çalışma) başlıklı yüksek lisans tez çalışması için bilimsel amaçlı anket uygulaması talebi Valiliğimizce uygun görülmüştür.
 Bilgilerinize rica ederim.


 Sali KALKAN
 Vali a.
 Vali Yardımcısı

13.06/2019 Şef : Güzeyen GÖKÇE 
 13.06/2019 İl Yazı İşleri Müdürü : İbrahim GÜLLÜDAĞ 

Ardahan Valiliği
 Telefon No: (478)211 33 91 Dahili: 1033 Faks No: (478)211 56 94
 e-Posta: yazisleri.ardahan@icisleri.gov.tr İnternet Adresi: <http://www.ardahan.gov.tr>

Bilgi için: Güzeyen GÖKÇE
 Telefon No: 