

**TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER  
ANABİLİM DALI**

**YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİŞİM  
ANLAYIŞLARININ TÜRK KAMU YÖNETİMİNE  
YANSIMALARI  
(GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Halil AFŞAR**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Muhammet KÖSECİK**

**Ankara-2014**



**TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER  
ANABİLİM DALI**

**YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİŞİM  
ANLAYIŞLARININ TÜRK KAMU YÖNETİMİNE  
YANSIMALARI  
(GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Halil AFŞAR**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Muhammet KÖSECİK**

**Ankara-2014**

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Turgut Özal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

10/07/2014

**Halil AFŞAR**

## **ONAY**

*Halil AFŞAR* tarafından hazırlanan, “Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Anlayışlarının Gençlik Ve Spor Bakanlığı Hizmetlerine Yansımaları” başlıklı bu çalışma, **27/06/2014** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (*oybirliği*) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler* anabilim dalında *Yüksek Lisans* tezi olarak kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Muhammet KÖSECİK**

**Doç. Dr. Mahmut AKPINAR**

**Yrd. Doç. Dr. Levent VURGUN**

## ÖNSÖZ

Türkiye’deki ‘Yeni Kamu İşletmeciliği’ ve ‘Yönetişim’ anlayışlarına dayalı kamu hizmeti uygulamalarının, Gençlik ve Spor Bakanlığı(GSB)’na yansımalarını ortaya koymak amacıyla yapılan bu tez çalışmasına, GSB’de Daire Başkanı olarak görev yaparken 2013 yılının mayıs ayında başladım.

Turgut Özal Üniversitesi’nde akademik camiaya yeni katılan bir öğrenci olarak, hocalarımdan öğrendiğim değerli bilgileri GSB’de uygulamaya dönüştürmek amacıyla böylesine bir alanda araştırma yapmaya karar verdim. Bu çalışmanın bakanlığın günümüz koşullarına göre organizasyon yapısını daha güçlendirecek ve bakanlığın ifa ettiği kamu görevlerini daha etkili hale getirecek pek çok konuya ışık tutacağını değerlendirmekteyim.

Öncelikle, bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında, değerli katkı ve değerlendirmeleriyle araştırmayı yönlendiren Sayın Hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Muhammet KÖSECİK’e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimde teknik anlamda emeği geçen tüm mesai arkadaşlarıma, kendisiyle mülakatlar yaptığım değerli Genel Müdürlerime ve Daire Başkanlarına, ankete katılarak önemli araştırma verilerine ulaşmamı sağlayan tüm arkadaşlarıma en içten dileklerle teşekkür ederim.

Her şeyden önce tez çalışmalarım nedeniyle uykusuz gecelerimde bana sürekli destek olan, ihmal ettiğim sorumluluklarımı doğan aksaklıkları üzülmemem için bana hissettirmeden çözen, sevgili hayat arkadaşım, biricik eşim Zehra Afşar’a ve kızlarım Sümeyra ile Süeda’ya oğlum Ahmet Cemil’e teşekkür ederim.

## ÖZET

[AFŞAR, Halil].[Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Anlayışlarının Türk Kamu Yönetimine Yansımaları (Gençlik ve Spor Bakanlığı Örneği)], [ Yüksek Lisans Tezi], Ankara, [2014]

Bu tez çalışmasının temel amacı, YKİ ve yönetim anlayışlarının, Türkiye'deki kamu yönetimine ve kamu hizmetlerinin sunumuna yansımalarını değerlendirerek, GSB çalışanlarının, YKİ ve yönetim anlayışlarına dayalı kamu hizmeti uygulamaları hakkındaki değerlendirme ve görüşlerini ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın teorik bölümünde konuyla ilgili literatürde weberyan bürokrasiden yönetime geçişe kadar kamu yönetiminin gelişmesinde etkili olan yeni paradigma ve akımlar teorik olarak incelenmiş ve tanımlanmıştır.

Araştırmada hem nicel hem nitel araştırma yöntemlerine birlikte yer verilmiştir. Bu kapsamda, 2013-2014 yılı döneminde GSB'de aktif görev yapan üst düzey yöneticilerle derinlemesine mülakat yapılmış, daha sonra mülakat verileri içerik analizine tabi tutularak elde edilen bulgular tartışılmıştır.

Buna ek olarak GSB'de aktif çalışan 100 kişiye bir anket uygulaması yapılmış ve bu yöntemle toplanan veriler SPSS 20.0 programında analiz edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda 2011 yılında kurulan GSB'nin üstlendiği kamusal spor ve gençlik hizmetlerine yönelik kamu hizmetlerinde, yeni kamu işletmeciliği ve yönetim anlayışlarının yönetsel ve idari düzeyde oldukça yetersiz kaldığı değerlendirilmektedir.

Ayrıca bakanlığın kurumsal amaçları ve personelin başarı ölçütleri nicel olarak somut kriterlere göre önceden belirlenmediği, personel atamalarında liyakatin

esas alınmadığı ve bakanlığın insan kaynakları yönetiminde soyut ve nitel ölçütlerle tayin ve atamalar yapılmadığı görülmüştür.

*Anahtar Kelimeler:* Küreselleşme ve Post-fordizm, Yeni Kamu Yönetimi (YKY), Yeni Kamu İşletmeciliği (YKI), Yönetişim, Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB)



## ABSTRACT

[AFŞAR, Halil]. [ The Reflection of New Public Management and Governance Conceptions to the Turkish Public Administration: Ministry of Youth and Sports Sample], [Master Thesis], Ankara, [2014]

The main purpose of this thesis is to put forward the Ministry of Youth and Sports (MYS) employees' views and evaluations about New Owned Enterprises (NOE) and governance based public management applications by evaluating the reflections of NOE and governance conceptions to the public administration and public services in Turkey.

For this purpose, new paradigms and trends which are effective in the development of public administration from Weberian bureaucracy into governance have been theoretically analyzed and defined in the relevant literature in the theoretical section of the study.

Both quantitative and qualitative research methods have been applied together in the study. In this context, depth interviews have been conducted with senior managers who have active duties in MYS in the 2013-2014 year term, and then these interview data have been subjected to content analysis and the findings have been discussed.

In addition, a survey has been conducted with the participation of 100 people who are actively working for MYS and the data of this survey has been interpreted by analyzing in SPSS 20.0 program.

As a result of the research; new public management and governance concepts have been found quite insufficient from managerial and administrative point of view in the public services as sport and youth services undertaken by MYS which have been established in 2011.

Furthermore, it has been observed that ministry's corporate objectives and staff success criteria aren't formerly determined on the basis of quantitative and

tangible criteria, merit is ignored in staff assignments and there are no assignment and appointments based on abstract and qualitative criteria in the ministry's human resources management.

*Key Words:* Globalization and Post-Fordism, New Public Management (NPM), New Owned Enterprises (NOE), Governance, Ministry of Youth and Sports (MYS)

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>KAMU YÖNETİMİNDE YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ve YÖNETİŞİM YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>4</b>
1.1. KÜRESELLEŞEN DÜNYADA YENİ KAMU YÖNETİMİ PARADİGMALARI .....	5
1.1.1. Küreselleşme ve Bilgi Toplumunun Oluşumu.....	5
1.1.1.1. Küreselleşmenin Tanımlanması .....	7
1.1.1.2. Küreselleşmenin Unsurları ve Felsefesi.....	9
1.1.1.3. Küreselleşmenin Kamu Yönetimine Etkileri .....	10
1.1.2. Post-modern Çağda Yeni Paradigmalar.....	12
1.1.3. Post-modernizmin Doğuşu ve Felsefesi .....	13
1.1.4. Post-modernizmin Endüstriyel Yaşama Etkileri.....	15
1.1.4.1. Fordizmin Tanımlanması ve Özellikleri .....	16
1.1.4.2. Fordizmin Krizi Sonrası Post-Fordizmin Doğuşu.....	17
1.1.4.3. Post-fordizmin Kamu Yönetimine Yansımaları.....	19
1.1.5. Post-modernizmin Bürokrasiye Etkileri .....	22
1.1.5.1. Weberyen Bürokrasinin Özellikleri .....	23

1.1.5.2. Post-Weberyanizmin Doğuşu ve Gelişimi .....	24
1.2. YENİ SAĞ İDEOLOJİ ve YKY MODELLERİNİN DOĞUŞU .....	27
1.2.1. Yeni Sağ Anlayışın Tanımı ve Unsurları.....	28
1.2.2. Yeni Sağ İdeolojinin Kamu Yönetimine Yansımaları .....	29
1.2.3. Yeni Kamu Yönetimi Model ve Yaklaşımları .....	30
1.2.4. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) Modelinin Doğuşu .....	31
1.2.4.1. YKİ Anlayışının Tanımlanması .....	32
1.2.4.2. YKİ Anlayışının Felsefesi ve Özellikleri.....	34
1.2.4.3. YKİ Anlayışına Göre Yeni Kamu Yönetimi.....	35
1.2.5. Kamu Yönetiminde Yönetişim Modeli.....	37
1.2.5.1. Yönetişimin Doğuşu ve Tanımı .....	38
1.2.5.2. Yönetişimin Özellikleri ve Amaçları .....	40
1.2.5.3. Yönetişimin Kamu Yönetimine Yansımaları.....	42
1.3. KAMU YÖNETİMİNDE YKİ ve YÖNETİŞİMİN TEORİK ÇERÇEVESİ.....	44

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>ARAŞTIRMANIN PLANI ve YÖNTEMİ</b> .....	49
2.1. ARAŞTIRMANIN PLANI.....	50
2.1.1. Araştırmanın Problemi.....	50
2.1.2. Araştırmanın Amacı ve Hedefleri.....	51
2.1.3. Araştırmanın Soruları .....	51
2.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	52
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	53
2.2.1. Anket Yöntemi.....	53
2.2.2. Ankette Kullanılan Ölçekler .....	54

2.2.2.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Ölçeği .....	55
2.2.2.2. Geleneksel Kamu Bürokrasisi Ölçeği .....	55
2.2.2.3. Yeni Kamu İşletmeciliği Ölçeği .....	55
2.2.2.4. Yönetişim Ölçeği .....	56
2.2.3. Anket Ölçeklerinin ve Verilerinin Güvenirliği .....	56
2.2.3.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları.....	56
2.2.4. Derinlemesine Mülakat Yöntemi.....	61

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLANMASI.....</b>	<b>63</b>
3.1. ANKET BULGULARI ve YORUMLANMASI .....	63
3.1.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi .....	64
3.1.1.1. Katılımcıların Yaşları.....	65
3.1.1.2. Katılımcıların Cinsiyet Durumu.....	65
3.1.1.3. Katılımcıların Medeni Durumu.....	66
3.1.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumları.....	67
3.1.1.5. Kamuda Çalışma Süreleri .....	68
3.1.1.6. Bakanlıkta Çalışma Süreleri.....	69
3.1.2. Anket Bulgularının Genel Değerlendirilmesi .....	70
3.1.2.1. Türkiye'deki Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişimler.....	70
3.1.2.2. YKİ ve Yönetişim Anlayışlarının GSB'deki Yansımaları.....	73
3.1.3. Türkiye ve GSB'deki Kamu Yönetiminin Durumu.....	80
3.1.3.1. Türkiye'deki Kamu Yönetiminin Durumu .....	81
3.1.3.2. Türkiye'deki Kamu Bürokrasisi Sisteminin Durumu .....	82

3.1.3.3. GSB'deki YKİ Uygulamalarının Durumu .....	84
3.1.3.4. GSB'deki Yönetişim Uygulamalarının Durumu.....	86
3.1.4. Bulguların Araştırma Hipotezleri Yönünden Değerlendirilmesi.....	88
3.1.4.1. Kamu Yönetiminin GSB'deki YKİ Uygulamalarına Etkisi .....	88
3.1.4.1. Kamu Yönetiminin GSB'deki Yönetişim Uygulamalarına Etkisi ....	89
3.1.4.3. Kamu Yönetiminin Kamu Bürokrasisi Sistemine Etkisi .....	90
3.1.4.4. Bürokratik Sistemin GSB'deki YKİ Uygulamalarına Etkisi .....	90
3.1.4.5. Bürokratik Sistemin GSB'deki Yönetişim Uygulamalarına Etkisi...	92
3.1.4.6. Bürokratik Sistemin Geleneksel Kamu Yönetimine Etkisi.....	92
3.2. DERİNLEMESİNE MÜLAKAT BULGULARI.....	93
3.2.1. İçerik Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi .....	94
3.2.2. Mülakat Bulgularının Genel Değerlendirilmesi .....	98
3.2.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişimler ve Nedenleri .....	98
3.2.2.2. Kamuda Değişimlerin Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslanması .....	101
3.2.2.3. GSB'de YKİ ve Yönetişim Anlayışlarının Yansımaları.....	104
3.2.2.4. Türkiye'de ve GSB'de YKİ ve Yönetişim Sorunları.....	107
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>112</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>123</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>130</b>
EK:1. Anket Formu .....	130
<b>SORULAR .....</b>	<b>131</b>
EK:2. Mülakat Soruları .....	134
<b>EK:3. Mülakata Katılanların Kısa Biyografileri .....</b>	<b>135</b>
EK:4. 1. Adet CD. (İçinde Mülakatlara İlişkin Ses Dosyaları ve Metinler Olan)	136

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BİMER</b>	: Başbakanlık İletişim Merkezi
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>DTÖ</b>	: Dünya Ticaret Örgütü
<b>E-devlet</b>	: Elektronik Devlet
<b>GSB</b>	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
<b>IMF</b>	: Uluslararası Para Fonu
<b>İSO</b>	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
<b>KBYS</b>	: Kamu Bütçe Yönetimi Sistemi
<b>KPSS</b>	: Kamu Personel Seçme Sınavı
<b>NPM</b>	: New Public Management
<b>NOE</b>	: New Owned Enterprises
<b>MYS</b>	: Ministry of Youth and Sports
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşu
<b>vd.</b>	: ve diğerleri
<b>YKİ</b>	: Yeni Kamu İşletmeciliği
<b>YKY</b>	: Yeni Kamu Yönetimi

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Faktör Yükleri Analizi Bulguları.....	57
Tablo 2. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi Bulguları.....	60
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	64
Tablo 4. 1980 Öncesine Göre Türk Kamu Yönetiminde Değişimler .....	70
Tablo 5. Türk Kamu Yönetimindeki Değişimlerin Nedenleri .....	72
Tablo 6. GSB Personeline Göre YKİ Uygulamaları .....	74
Tablo 7. GSB Personeline Göre Kamu Görevinde Hesap Verilecek Kesimler .....	77
Tablo 8 GSB’de Kullanılan Geribildirim Yöntemleri .....	78
Tablo 9. GSB’de Yönetime ve Alınan Kararlara Katılımcılık Yöntemleri .....	79
Tablo 10. GSB’de Çalışanlarının Önerdiği YKİ Uygulamaları.....	79
Tablo 11. Türkiye’deki Kamu Yönetiminin Mevcut Durumu .....	81
Tablo 12. Türkiye’deki Kamu Bürokrasisi Sisteminin Durumu .....	83
Tablo 13. GSB’deki YKİ Uygulamalarının Durumu .....	84
Tablo 14. GSB’deki Yönetişim Uygulamalarının Durumu .....	86
Tablo 15 Regresyon Analizi Bulguları (H <sub>1</sub> , H <sub>2</sub> , ve H <sub>3</sub> Hipotezleri İçin) .....	89
Tablo 16. Regresyon Analizi Bulguları (H <sub>4</sub> , H <sub>5</sub> , ve H <sub>6</sub> Hipotezleri İçin) .....	91
Tablo 17. Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları .....	92
Tablo 18. Derinlemesine Mülakat Verilerine İlişkin İçerik Analizi Bulguları .....	95



## GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar endüstriyel yönetim anlayışı olan fordizm, modern çağın sanayiye dayalı toplumsal yapısını şekillendirerek, refah devletine ulaşma hedefleri doğrultusunda tüm dünyada kamu kurumlarının ve hizmetlerinin yönetilmesini sağlamıştır.

Bununla birlikte tüm dünyayı sarmalayan ekonomik krizin ortaya çıktığı 70'li yılların başından itibaren, adı daha yeni telaffuz edilmeye başlanan post-modernizm ve küreselleşme akımları, dünya ekonomilerini iyileştirme, krizden çıkartma ve tekrar güçlendirme bağlamında, post-fordizm şeklinde adlandırılan yeni bir endüstri yönetim modelinin gelişmesine yol açmıştır.

Endüstriyel alanlarda işçileri emek işçisinden bilgi işçisine dönüştüren ve çalışanların esnek yöntem ve sürelerde istihdamını gerekli ve önemli gören post-fordizm anlayışı, kısa sürede yeni bir endüstriyel organizasyon ve toplum modelinin oluşmasını sağlamıştır. Böylece endüstriyel alanlarda bilgi ekonomileri modeline geçilirken, toplumsal yapılarda ise bilgi toplumuna doğru dönüşüm gerçekleşmeye başlamıştır.

Bu noktada ortaya çıkan yeni paradigmlar, Max Weber'in bürokratik yönetim modelinin de yeniden yorumlanmasına zemin hazırlamıştır. Özellikle weberyan anlayışa dayalı oluşan geleneksel kamu yönetimi ve bürokrasi sistemleri post-weberyan anlayışta yerini daha fazla vatandaş odaklı, demokratik ve insan haklarını ön planda tutan anlayışlara bırakmaya başlamıştır. Böylece hem dünyada hem de Türkiye'de yeni kamu yönetimi anlayışları gelişerek, kamu hizmetlerinin sunumunda yönetişim ve yeni kamu işletmeciliği şeklinde yeni kamu yönetimi uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır.

Gerçekten de günümüz Türkiye'sinde hemen hemen tüm kamusal hizmet alanlarında ve kamu kurumlarında yeni kamu işletmeciliği ve yönetişim uygulamalarının yansımaları görülmektedir. Özellikle ülkemizde 2011 yılından

itibaren bakanlık düzeyinde sürdürülen gençlik ve sportif alandaki kamusal hizmetlere, yeni kamu yönetimi yaklaşımlarının yansımaları oldukça fazladır. Dolayısıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) örneğinden hareketle incelenmesi oldukça isabetli ve yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

Bu tez çalışmasının temel amacı ve hedefleri şunlardır:

1. YKİ ve yönetim anlayışlarının, Türkiye'deki kamu yönetimine ve kamu hizmetlerinin sunumuna yansımalarını değerlendirmek,
2. GSB çalışanlarının, YKİ ve yönetim anlayışlarına dayalı kamu hizmeti uygulamaları hakkındaki değerlendirme ve görüşlerini ortaya koymak,
3. GSB'nin AB'ye uyum amacıyla, gençliğe ve spora yönelik geliştirdiği yeni proje ve uygulamaların verimliliğine ilişkin düzeylerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın aşağıda özetlenen üç bölümde ve başlıklar altında yapılması planlanmıştır:

Çalışmanın birinci bölümünde; weberyan bürokrasiden yönetişime geçiş sürecine kadar yeni kamu yönetiminin dayandığı paradigmalardan bunların ortaya çıkarttığı yeni kamu yönetimi anlayış ve uygulamaları teorik olarak incelenmiştir. Böylece bölümde, küreselleşme ve post-modernizm akımlarının, yeni sağ ideoloji perspektifinde geleneksel kamu yönetimi anlayışına yansımaları ele alınmış, yeni kamu yönetimi uygulamalarının teorik çerçevesi tanımlanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümünde; tezin teorik arka planı kapsamında araştırmanın problemi, sorusu ve temel varsayımları tanımlanarak yöntemi anlatılmıştır. Böylece tezin teorik temellerinin ortaya konulması ve araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Öncelikle Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda aktif görev yapan üst düzey yöneticilerle derinlemesine mülakat yapılmış, mülakat verileri içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu araştırmaya ek olarak nicel sonuçlara da ulaşmak açısından GSB'de aktif çalışan 100 kişiye bir anket uygulaması yapılmış ve bu yöntemle toplanan veriler SPSS 20.0 programında analiz edilmiştir.

Araştırmanın son ve üçüncü bölümünde ise, yeni kamu işletmeciliği anlayışının Türkiye'deki kamu hizmetlerinin sunumuna ve kamu bürokrasisine etkileri GSB örneğinden hareketle tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket ve mülakat teknikleriyle ulaşılan bulgular, teorik bölümde elde edilen bilgiler ışığında yorumlanarak bilimsel geçerliliği olan sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Böylece hem GSB'nin üstlendiği kamusal spor ve gençlik hizmetlerine yönelik kamu hizmetlerinde, yeni kamu işletmeciliği ve yönetim anlayışlarının yansımalarının tespit edilmesi, hem de yeni kamu yönetimi anlayışlarının Türk kamu yönetimine ve kamu hizmetlerinin sunumuna yansımalarının değerlendirilmesi ele alınmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAMU YÖNETİMİNDE YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ve YÖNETİŞİM YAKLAŞIMLARI

İkinci dünya ekonomik krizinin yaşandığı 1973 yılından sonra başta batılı gelişmiş devletlerde olmak üzere tüm toplumlarda ve endüstriyel alanlarda bilgiye dayalı, insana daha fazla önem ve değer veren anlayışlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Özel, 2010: 13).

Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren küreselleşme akımı, internetin yaygınlaşması, bilgisayar ve ulaşım teknolojilerinin daha ileri düzeyde gelişmesi, çeşitli hedeflerle kurulan uluslararası örgütlerin etkinliğinin artması ve onların yönlendirmesiyle gittikçe yaygınlaşan neo-liberal ekonomi politikaları sayesinde çok hızlı bir şekilde genişlemeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır (Karyelioğlu, 2012: 140-142).

Küreselleşmenin ekonomik alandan çıkarak insani tüm alışkanlıkları kapsayan çizgide yaygınlaşması, günümüz bilgi toplumlarının sosyal, siyasal ve kamusal alanlarda devletten beklentilerinin yeni oluşan evrensel kamu hizmeti standartlarına göre yeniden yapılandırılmasına neden olmuştur (Aktel, 2003: 3).

Böylece bilgi toplumu haline dönüşen toplumun devletten beklentilerini karşılayabilecek nitelikleri olan ve evrensel standartlarda yeniden yapılandırılan yeni kamu yönetimi modelleri geliştirilmiştir (Zengin, 2009: 3). Özellikle dikey ilişkileri, merkezi otoriteyi, katı hiyerarşiyi, kamu işlemlerinde kapalılığı ve gizliliği esas alan geleneksel kamu yönetimi anlayışı gücünü kaybederek, yeni kamu yönetimi anlayışları ortaya çıkmıştır (Parlak ve Sobacı, 2012: 215; Zengin, 2009: 4).

Araştırmanın bu ilk bölümünde, esnekleşme, uzmanlaşma ve nitelikli işgücüne dayalı post-fordist endüstri sistemleri ile post-weberyan bürokrasi anlayışı, küreselleşme ve post-modernizm paradigmaları ışığında incelenmeye çalışılacaktır.

## **1.1. Küreselleşen Dünyada Yeni Kamu Yönetimi Paradigmaları**

21. yüzyıl bilgi toplumunu yapısal olarak etkileyen, yeni toplumsal alışkanlıkları ve talepleri şekillendiren küreselleşme olgusunun, günümüz ekonomik, toplumsal, siyasal ve kamusal yapılarında derin etkileri olmuştur.

Aslında 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren etkinlik kazanan post-modernizm ve küreselleşme akımlarının birbirinden bağımsız olarak gelişen ve yaygınlaşan paradigmlar olarak birbirinden bağımsız incelenmesi pek mümkün değildir. Biri diğerinin devamı ya da tamamlayıcısı olarak da görülemeyen her iki paradigmanın ortaya çıkma ve somut olarak yaygınlaşma alanları farklı olsa da, günümüz kamu yönetimine ve toplumsal yaşantısına getirdikleri yenilikler açısından bakıldığında, aynı kapıyı açan iki merkez akım benzetmesi yapmak mümkündür.

Bununla birlikte günümüzde post-modernizmin savunucusu, akımın yaygınlaşmasını ve dünyayı sarmalamasının mimarı olarak görülen uluslararası somut örgütler bulunmazken, küreselleşme, DTÖ, BM ve IMF gibi çok sayıda uluslararası örgütler tarafından desteklenmekte, bu anlayışa uygun yönetim ve yeni kamu işletmeciliği tarzındaki kamu yönetim modelleri sürekli desteklenmektedir. Dolayısıyla yaygınlaşma ve başlangıcı itibariyle post-modernizm küreselleşmeden önce ortaya çıksa da, bu tez çalışmasının amaç ve kapsamı itibariyle küreselleşmeyi post-moderniteden önce incelemenin daha etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda aşağıdaki başlıklar altında küreselleşme ve günümüz bilgi toplumunun şekillenme süreçleri ilk olarak incelenecek, küreselleşmenin kamu yönetimine etkileri tartışılmaya çalışılacaktır.

### **1.1.1. Küreselleşme ve Bilgi Toplumunun Oluşumu**

Günümüz dünyasında hem ekonomik hem siyasal hem de kültürel alanlarda yaşanan ve insanları “zihin karışıklığı” içinde bırakan, tüm yapısal ve toplumsal değişimleri en genel anlamları ve nitelikleri içinde küreselleşme başlığı altında açıklamak mümkündür.

Sosyal bilimlerde “yeni” veya “modern sonrası” her sosyal olguyla ilgili yazılan her akademik makalenin “dünyada yaşanan dönüşüm ve değişimleri” küreselleşmeye dayandırması tesadüf değildir. Gerçekten de küreselleşme kendiliğinden oluşmuş ve birkaç yıl içinde modası geçecek geçici bir eğilim kesinlikle değildir.

Bu noktada denilebilir ki, küreselleşme günümüz bilgi çağında, gelişmiş gelişmemiş tüm dünya ülkelerinin hem yerel hem de dış politikasını, toplumsal yapısını ve devlet yönetim şeklini şekillendiren, çok yönlü etkileşim ve dönüşümler yapılmasını sağlayan, uluslararası nitelik taşıyan ve binlerce alt sistemlerden oluşan dev bir sistemler toplamıdır (Friedman, 1999: 4).

Öte yandan küreselleşme kavramı günümüzdeki değişimi, dönüşümü ve gelişimi anlatan en kapsamlı anahtar bir kavramdır. Günümüzde bilişim, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen tüm ilerlemeler hem küreselleşmenin dinamiği hem de bir sonucudur. Çünkü günümüzdeki toplumların tüm alanlarında, küreselleşmenin şimdiki dönemini ya da evresini tanımlayan niteliksel bir kayma yaşanmakta ve ilk defa ekonomik, toplumsal, siyasi ve küresel örgütlenmede gerçekten küresel yeni kalıpların geliştiği görülmektedir (Giddens, 2000: 13).

Diğer bir ifadeyle küreselleşme, 21.yüzyıl toplumunun insani yaşam alanlarının hemen hepsinde neden olduğu bu değişimleri nasıl etkileyip yönlendirdiği ve dönüşümün yaşandığı süreçlerin nedensellik çizgisi açısından açıklanmasında, günümüz toplumlarının kamudan beklentilerini anlamada temel düşünce akımı haline gelmiştir (Erbay, 1996: 3).

Gerçekten de bu akım günümüzde ekonomiden siyasete, siyasetten yönetime, toplumsal ve kültürel alanlara kadar etki edebilen geniş kapsamlı bir olgudur (Gökçe, 2003: 213). Her ne kadar kavram olarak küreselleşme, 1960’larda ilk defa ortaya çıkmışsa da sadece 1980’lerin ortasından bu yana bilim insanları küreselleşmeyi kuramsal anlamda sürece dayalı ya da sistematik bir biçimde incelemeye başlamıştır (Scholte, 2000: 3-4).

Bilimsel açıdan küreselleşme son otuz yıldır tartışılan, yaygınlaşan ve gelişen bir kavram olmasına karşılık, küreselleşmeyi oluşturan süreçler ve dinamikler medeniyet ve bilim tarihi kadar eskidir (Friedman, 1999: 5). Ancak günümüzde küreselleşme tüm toplumsal alanlarda ve gündelik yaşantılarda belirgin dönüşümlere neden olmasından hareketle, bilimsel anlamda her bilim dalı kendi literatürü çerçevesinde bu akımı tanımlamakta ya da tartışmaktadır (Hopkins, 2000: 2).

Günümüzde küreselleşmenin ekonomik boyutu daha fazla ön plana çıktığından, küreselleşmenin etkileri hemen hemen her insani süreçte ve bilim alanlarında görülmesine rağmen, kavramın literatürde genellikle ekonomik anlamda tartışılan bir akım olarak tanımlandığı görülmektedir (Giddens, 1990: 13).

Bu nedenle küreselleşmeye, sosyoloji, psikoloji, uluslararası ilişkiler, işletme yönetimi, iktisat, finansman, ekonomi ve hatta ilahiyat disiplinlerinin bile farklı farklı bakış açıları, tanımlamaları bulunmaktadır.

Sonuç olarak aşağıdaki başlıklar altında küreselleşme akımı siyaset ve kamu yönetimi disiplini açısından ifade ettiği anlamlar çerçevesinde incelenmeye değerlendirilmeye çalışılacaktır.

#### **1.1.1.1. Küreselleşmenin Tanımlanması**

Bilgi çağında, tüm dünya ülkelerinin hem yerel hem de dış politikasını, toplumsal yapısını, ekonomik sistemlerini ve yönetim biçimlerini şekillendiren küreselleşme akımı, günümüzdeki tüm sosyal alanlarda değişimi, dönüşümü ve gelişimi anlatan en kapsamlı anahtar kavram özelliği taşımaktadır (Waters, 1995: 2).

Ayrıca bilgi toplumuna geçişin en büyük sağlayıcısı olan bu akımdan, günümüz bilgi toplumunun değişen alışkanlıkları ve beklentileri de doğrudan doğruya etkilenmektedir (Giddens, 2000: 13). Bu nedenle literatürde kavramın tanımlanmasına yönelik birbirinden çok farklı ve karşıt nitelikli görüşlere göre değişen çizgide tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların ortak özelliği ise ortak bir tanım

üzerinde uzlaşma olmaması ve tanımlayanın ideoloji söyleminden etkilenmiş olmasıdır (Şener, 2007: 31-32).

Özellikle küreselleşme taraflarınca olumlu; karşıtlarınca ise olumsuz değerlendirilip tanımlanmaktadır. Bu anlamda denilebilir ki, küreselleşmeyi açıklamada yararlanılan dünya görüşleri, bakış açıları ve ideolojiler değiştikçe, tanımın içeriği de karşıt-taraftar şeklinde zıtlaşarak değişmektedir.

Her iki kesimin de savunularını ve tanımlamalarını bir yana bırakarak, küreselleşmeyi tanımlamak bu tezin hedefleri açısından daha anlamlı olacaktır. Bu kapsamda küreselleşme en geniş ifadeyle, “Uluslararası şirketlerin, dünya ölçeğinde pazarlama ve üretim esasları belirlemesi ile birlikte, bilgisayar, iletişim, elektronik ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerin desteği ile ortaya çıkan uluslararası ekonomik, kültürel ve siyasal bir bütünleşme süreci” olarak tanımlanabilir (Hopkins, 2000: 9).

Bu kapsamlı tanımın yerine küreselleşmeyi en basit şekliyle, “Ülke ekonomilerinin dünya ekonomisiyle entegrasyonu”, diğer bir ifadeyle, “dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesi” olarak da tanımlamak mümkündür (Robertson, 1992: 8). Nitekim bir yorumcuya göre küreselleşme, “sermaye ve mal/hizmet akışının çok hızlandığı, serbestçe ve hiçbir sınır tanımadan değiş tokuş işlemlerinin yapıldığı yeni bir ekonomik çağın adıdır.” (Sarıbay ve Keyman, 2008: 23).

Robertson (1992) küreselleşmeyi “hem dünyanın küçülmesi hem de bir bütün olarak dünya bilincinin kuvvetlenmesi, yani somut küresel karşılıklı bağımlılığı, küresel bir bütün olarak bilinçliliği temsil eden bir kavram” olarak tanımlamaktadır (Robertson, 1992: 22).

Sonuç olarak en geniş anlamıyla küreselleşme, “üyeleri arasında artan derecede bir bağımlılık ile sosyo-ekonomik yeni bir dünya toplumu inşa etmenin kendi kendine örgütlenen bir süreci olarak” tanımlamak yerinde olacaktır (Waters, 1995: 9). Dar anlamıyla ise, “yerel çevrelerin dünya toplumuna artan bir şekilde açılma süreci”, yani bir başka söylemle “yerel çevreler arasında artan bir bağımlılık süreci” olarak kavram tanımlanabilir (Sarıbay ve Keyman, 2008: 20-21).



### 1.1.1.2. Küreselleşmenin Unsurları ve Felsefesi

Küreselleşme, yukarıda da tanımlandığı üzere neo-liberalleşen ekonomik anlayışın dünyayı getirdiği son noktadır. Çünkü artık küreselleşmenin durdurulması ya da küreselleşmeden geriye dönüş kesinlikle mümkün değildir.

Medeniyet ufkunda bu akımın önünde durabilecek bir anti tez de gözükmemektedir. Muhafız eleştirilerin, bu dünya genişliğindeki (world wide web) ekonomik, kültürel ve siyasal genişlemenin yanında, uzun yüzyıllar cılız bir ses şeklinde kalacağı öngörülmektedir.

Küreselleşmenin, “Yerel olayların kendinden kilometrelerce ötede olan olaylar tarafından şekillendirildiği ya da tam tersi, uzak yerleşimleri birbirine bağlayan dünya çapında toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması olarak” tanımlaması mümkündür (Giddens, 1990: 12). Bu tanıma göre küreselleşme çift taraflı etkileşime dayanan, bölgesel gelişmelerin farklı coğrafya ve kültürlerde farklı yönde yansımaları neden olabilen bir akımdır (Giddens, 1990: 13).

Özellikle ulusal düzeyde başlayan bir dönüşüm küreselleşme sayesinde bir anda sınırları aşarak, tüm dünya genelindeki farklı toplum ve coğrafyalarda, zaman ve mekâna bağlı kalmadan derin dönüşüm ve değişimlere kaynaklık yapabilmektedir (Giddens, 1990: 14). Dolayısıyla küreselleşmenin bu gücü günümüzde bilgi, bilişim ve ulaşım teknolojilerinin baş döndürücü bir şekilde gelişmesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Aslında küreselleşme olgusu, sadece iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesiyle dünyanın farklı coğrafyalarının birbirine yakınlaşmasını değil, aynı zamanda sivil toplum örgütlerinin uluslararası ölçekte standartlaşma ve genişleme yaşamalarıyla ortaya çıkmıştır (Giddens, 2000: 153).

Bu nedenle küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yenedünya düzeninin ve devlet yönetim formlarının dayanakları sadece ekonomik anlamda bir genişlemeden ibaret değildir. Çünkü yeni düzende sivil toplumun güçlenmesi küreselleşmenin tüm toplumsal alışkanlıkların da küreselleşmesine neden olmuştur (Giddens, 2000: 154).

Giddens (1990) küreselleşmenin felsefesini modernitenin bir sonucu olarak görmekte, bu anlamıyla küreselleşmeyi, “modernitenin dayandığı ekonomik, siyasi ve kültürel gelişmelerin dünya ölçeğinde yaygınlaşması ve esnemesi” olarak tanımlamaktadır (Giddens, 1990: 14).

Bu tanım kapsamında küreselleşmenin esasen sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan endüstriyel gelişimlere dayalı şekillenen modern çağ döneminde kurgulanan ekonomik, siyasi ve kültürel ilişkilerin küresel ölçekte esnemesiyle ortaya çıkmıştır (Giddens, 2000: 135). Dolayısıyla küreselleşme aslında modernizm anlayışının farklı toplumsal mekânlar arasındaki bağlantı biçimlerini dünya ölçeğinde şebekeleştirerek uluslararasılaştırmasıyla ortaya çıkmıştır (Kösecik ve Özgür, 2005: 4).

Öte yandan Keyman (2002)’ye göre modernizm kapsamında her ulus kendi dünyası ve ulusal sınırları içinde yaşadıkları ülkeyi geliştirmek ve kalkındırmak hedefli moderniteye ulaşma ideali bu konumunu küreselleşme içerisinde kaybetmiştir (Keyman, 2002: 27-53). Ulusallığın ve modernitenin ayrıcalıklı konumunu küreselleşmenin etkisiyle kaybettiği geleneksel toplum ilişkilerin yerini ise tüm insanoğluna ve küresel düzeyde tasarlanan yeni hizmet ve üretim süreçleri önerilmeye başlanmıştır.

Böylece küresel ölçekte önerilen toplumsal ilişkiler, değişimler, dönüşümler ve gelişmeler küreselleşmenin en temel felsefesini oluşturmaya başlamış, bu çerçevede genişleyen bu akım yeryüzünün her coğrafyasında uluslararası ölçekte düzenleme ve değişimlere neden olmuştur (Held, vd., 1999: 4).

### **1.1.1.3. Küreselleşmenin Kamu Yönetimine Etkileri**

Küreselleşme bir yandan kendi toplumunu ve sınıfını hızlı bir şekilde oluşturmuş, diğer yandan oluşan bu yeni toplum modelinin, küresel standartlarda yeni alışkanlıkları ve kamusal hizmet beklentileri şekillenmiştir.

Dolayısıyla küreselleşmenin kamu yönetimi üzerindeki etkilerini incelerken, siyasi ve kamusal alanda küresel modellerin ve standartların yaygınlaşmasından çok, yeni gelişen bilgi toplum modelinin taleplerini incelemek daha fazla önem taşımaktadır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 25).

Diğer bir ifadeyle küreselleşme akımı, devlete ve kamu yönetimine ait her şeyin yeniden yorumlanarak, yapılandırılmasını zorunlu kılmıştır (Parlak, 2003: 356). Özellikle ideolojik ve toplumsal yapıdaki genişleme ve yaygınlaşmanın üzerindeki küresel dönüşümler yeni kamu yönetimi anlayışlarının evrensel standartlarda yaygınlık kazanmasının bir anlamda yolunu açmıştır.

Öte yandan küreselleşmenin kamusal hizmet standartlarına ve devlet yönetim anlayışına başat faktör olarak girmesi, ABD ve İngiltere’de yeni sağ anlayışın iktidar dönemlerine rastlamaktadır (Kösecik ve Özgür, 2005: 4).

Tek kutuplu dünyanın galip liderleri olan bu ülkeler ile onların tek söz sahibi olduğu uluslararası örgütlenmelerin desteğiyle, 1990’lı yıllardan sonra küreselleşmenin yansımalarının kamusal alanlarda görülmeye başlandığını söylemek mümkündür (Aktel, 2003: 6). Özellikle kamusal hizmet alanlarında ve kamu bürokrasisinin yönetilmesinde ulusal egemenlik ulus devletten olağanüstü örgütlere doğru kayarken, yerel yönetimler ve sivil toplumun da etki alanı alabildiğince genişlemeye başlamıştır (Kösecik, 2002: 2).

Böylece bireyler, ülkeleri tarafından sunulan hizmetleri sorgulamakta ve yepyeni taleplerde bulunmaktadır. Bu bağlamda küreselleşme adeta kamu yönetiminin çevresini değiştirerek “kamu” yerine “küresel kamu” kavramını geliştirmiş, özel sektörle kamu sektörü arasındaki keskin sınırları ortadan kaldırmaya başlamıştır.

Ayrıca kamu yönetimi, küreselleşmenin getirdiği toplumsal beklenti ve talepler karşısında sürekli değişmektedir. Kamu yönetiminde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gelişen, esnek çalışma saatlerine, yüksek

teknolojik imkânlarla ve performansa dayalı kamu hizmet modellerine doğru yönelen yeni bir kamu yönetimi modeli oluşmuştur.

Sonuç olarak küreselleşmenin, weberyan bürokratik yönetiminin esasları olan uzmanlaşma, hiyerarşik yapı, yönetimde rasyonellik, çalışanların katı yasal kurallara bağlılığı gibi ilkelerini zayıflatarak “post-weberyan bürokrasi anlayışına dayalı yeni kamu işletmeciliği ve yönetim modellerini geliştirdiğini söylemek mümkündür (Saran, 2004: 38-39).

Küreselleşmenin çok genel olarak kamu yönetimine ve günümüz toplumuna etkilerini inceledikten sonra, ilk olarak moderniteden post-moderniteye geçiş bağlamında endüstriyel yönetim alanlarındaki değişimleri aşağıdaki başlıklar altında incelemek yerinde olacaktır.

### **1.1.2. Post-modern Çağda Yeni Paradigmalar**

İkinci dünya savaşından sonra batılı gelişmiş devletlerde klasik sanat ve edebiyat tarzı dışında kalan, her yönüyle klişeleşmiş algıları ve ölçüleri dışlayan, yeni ve farklı sanat eserleri tanımlanırken “post-modernizm” terimi kullanılmaya başlanmıştır (Yılmaz, 1993: 188).

Bu dönemde özellikle sanat ve edebiyatta post-modernizm kavramı yeni ve farklı olanı tanımlayan, sıra dışılığı önemseyen ve yenilik yolunda sanatta gelinen son noktayı betimleyen bir anlayışı ifade etmekteydi (Güney, 2010: 178). Endüstriyel ve kamusal yönetim alanları açısından ise post-modernizm, 1973’lerde yaşanan dünya ekonomik krizinden sonra geleneksel yöntem ve yapıları sorgulamanın, bu alanlarda değişimi gerçekleştirmenin ve bir anlamda daha yeniyeye ulaşmanın merkez paradigması olmuştur (Aydın, 2006: 1-3).

Aynı zamanda post-modernizm, bilginin kendi kendine üretim ve çoğalma özelliğini keşfeden insanoğlunun, mükemmele ulaşma arzusu ile mevcut keşif, buluş ve gelişmeleri yetersiz görmesinden kaynaklanan arayışlarının en önemli sonucudur (Aktel, 2003: 39). Bu akımla birlikte insanı ilgilendiren her alan yeniden

çözümlemeye ve anlamlandırılmaya çalışılmış, en gelişmiş kabul edilen ve artık gelişmede en son noktaya varıldığı ifade edilen bilimsel gelişme ve buluşların aslında keşfedilir keşfedilmez eskimeye başladığı düşüncesine dayanan bir felsefedir (Yıldırım, 2009: 380-381).

Bu kapsamda post-modernizm anlayışın tanımı, özellikleri, gelişim evreleri ve temel felsefesi aşağıdaki başlıklar altında incelenerek, önce endüstriyel alanlara daha sonra ise kamu yönetimi alanlarına yansımaları incelenecektir.

### **1.1.3. Post-modernizmin Doğuşu ve Felsefesi**

Yüzyıllardır insanlık medeniyetini ve bilimsel gelişimini klişeleşmiş ve gelenekselleşmiş kalıplarla esir alan modernizm 20.yüzyılın ortasına doğru eleştirilmeye ve sorgulanmaya başlamıştır (Güney, 2010: 179-180).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yıkılan ülkelerini modern anlayışla yeniden yapılandıran Batılı toplumlar, insani her alanda gelişmeyi devam ettirmek, her gün yeni bir şey üretmek ve geliştirmek adına modern anlayışı sorgulamaya başlamışlardır (Aydın, 2006: 2-4). Özellikle modernizme dayalı olarak şekillenen ekonomik ve toplumsal alanlar, sürekli değişen teknolojik ve çevresel koşullara göre yeniden yapılandırılmasının gerekliliği, tüm dünyayı sarsan ekonomik krizlerle daha net ortaya çıkmıştır (Özel, 2010: 13).

Böylece, sanatta mevcudu eleştiren, mükemmelliği sürekli aramak gerektirdiğini söyleyen, her koşulda ve durumda geçerli olan tek doğrunun olmadığını savunan post-modernistler, kriz yaşayan endüstrilere ve toplumlara yeni mutluluk reçeteleri yazmıştır (Harvey, 1993: 89-90).

Post-modernizm anlayışının, ne zaman başladığı, kapsamının ne olduğu ve nasıl tanımlanacağı konusu oldukça tartışmalıdır (Yıldırım, 2009: 386). Kavramı ilk olarak 1947 yılında tarihçi olan Arnold Toynbee kullanmıştır (Aydın, 2006: 4). Bununla birlikte bir anlayışın, “post-modern” özelliğine uygun olması için her şeyden önce; *“Dengede duran bir mevcut düzeni reddetmesi, tahmin edilebilirliği ve*

*nedenselliği aşması, nesnelliği reddetmesi, bırakın tek doğruyu doğrunun çokluğunu kabul etmesi gerekmektedir.”* (Şener, 2007: 31-47). Bu anlamda post-modernizm modern çağda öngörülen tüm bilimselliği ret ederek yeni bir çağa girildiğine işaret etmektedir (Şener, 2007: 38).

Post-modernistler, modern çağın pozitivist yaklaşımlarının yanlış, klasik ve eksik olduğu konusunda eleştirilerle ortaya çıkmıştır (Güney, 2010: 180-182). Post-modernistlere göre; “tek bir doğru bilginin var olduğu ve bu bilgiye gözlemlerle ya da deney yaparak ulaşılabileceğini, doğru bilginin evrensel ve kesin olduğunu iddia eden modernist düşünce” mevcut geri kalmışlığın ve krizlerin en önemli sebebidir (Yıldırım, 2009: 386-387). Diğer bir ifadeyle onlara göre, gerçek hayatta her koşulda geçerli olan tek ve doğru bilgi yoktur ve sahip olunan bilgi aslında mevcudu sürekli sorgulayarak gerçek manada her geçen gün zenginleşmektedir (Aktel, 2003: 43).

Bu yüzden post-modernistler, aklın ve hakikatin egemenliği için, mevcut bilimsel tespitler sürekli olarak yapboza uğrayarak ya da yok kabul ederek sorgulamaya yönelmişlerdir (Şener, 2007: 37). Aslında mevcudu sıfırla çarparak yok sayma, daha iyisini geliştirmeye çalışması açısından post-modernistlerin bu yaklaşımı yaratıcılık ve inovasyon açısından oldukça etkilidir (Aydınlı, 2004: 13-14).

Nitekim, varlığı kesin şekilde kanıtlanmış veya keşfedilmiş her şeyi tek doğru olarak kabul etmek, insanları tembelliğe ve yeni yöntemler keşfetmemeye yöneltmektedir (Zengin, 2009: 20-21). Bu anlamda başkalarının yaptığı araştırma ve buluşları ileriye götürmek adına, hatta onlardan daha da ötesine gitmek için sürekli mevcudu (bilineni) sorgulamak çok önemli bir gelişme kaynağıdır (Aktel, 2003: 53; Yıldırım, 2009: 387). Çünkü her buluş ya da tanım ortaya konulduğunda eskimeye klasikleşmeye başlar ve bu anlamda mevcudu sürekli eleştirmek ya da bilineni mutlak doğru kabul etmemek gereklidir. Post-modern anlayıştaki radikallik de özetlenen bu yaklaşımdan beslenmektedir (Şener, 2007: 42).

Bauman (1998), post-moderniteyi moderniteye bir tepki, bir eleştiri olarak ele almış, “mutlak gerçeklik, saf sanat ve onun saflığında bir beşeri düzen gibi ulaşılamaz değerlerin peşinden koşmak” idealinin post-modernizm anlayışının temel

özelliği olduğunu belirtmiştir (Bauman 1998'den Akt. Aydın, 2006: 6). Kuhn (1987) ise "Devrimci ve Olağanüstü" olarak tanımladığı post-modern çağın bilim döneminde, mevcut sorunlarla başa çıkamayan paradigma yerine, artık yeni paradigmaların ortaya konulması gerekliliğinden yola çıkmış; ancak yeni paradigmanın öncekinden daha iyi olmak gibi bir zorunluluğu olmadığından bahsetmiştir (Kuhn 1987'den Akt., Aktel, 2003: 54).

Sonuç olarak post-modernizm içinde bulunulan bilgi toplumunun oluşmasını sağlayan, tüm bilim dallarında tek doğruyu ve tek gerçeğliği savunan modern anlayışı ret eden, bilginin sürekli değişen dinamik yapısını ve gücünü ortaya çıkartan bir felsefedir (Şener, 2007: 37). Bu felsefe sanattan fiziğe kadar insan yaşantısının her alanında yeni paradigmaların gelişmesini sağlayarak, insanlığın yeni bir çağa adım atmasını sağlamıştır (Parlak ve Sobacı, 2012: 216-217; Zengin, 2009: 21).

#### **1.1.4. Post-modernizmin Endüstriyel Yaşama Etkileri**

1973 yılında yaşanan dünya ekonomik krizinden sonra ekonomik alanlarda çok yönlü değişim ve dönüşümler yaşanmış, bu dönüşümler ise fordist endüstriden post-fordist endüstriye geçiş olarak tanımlanmıştır (Güzelsarı, 2004).

Merkezinde post-moderniteye dayalı bir anlayışı barındıran bu anlayışlar, refah devlet modelinin ekonomik krizlerle sarsılması sonrasında, küreselleşmenin de etkisiyle, post-fordist endüstriyel yönetim modelinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Taymaz, 1993).

Post-modern çağda endüstriler yönetim alanlarında meydana gelen ve iş koşullarında esnek uzmanlaşma ile nitelikli işgücünü esas alan, yeni kitle üretim anlayışı, "post-fordizm" olarak nitelendirilmektedir (Al, 2008: 10-12; Yıldırım, 2009: 387). Post-fordizm, sanayi toplumunun değişerek bilgi toplumuna dönüşmesini, fordist anlayışla yönetilen endüstriyel alanlarda, eskiden makinelere verilen önemin ve değerin, yeni dönemde artık bilginin tek üreticisi kabul edilen insana verilmesini temsil etmektedir (Aktel, 2003: 50).

Özellikle 1973 yılından sonra ortaya atılan, (0'li yıllarda büyük bir ivme yakalayan) yeni sağ ideoloji ile neo-liberal ekonomi politikalarıyla kamuya taşınan bu anlayış hemen hemen tüm yönetsel alanlarda büyük değişikliklere yol açmıştır (Erbaş ve Turan, 2003: 45).

Bu açıklamalar ışığında, aşağıdaki başlıklar altında söz konusu değişim ve dönüşüm süreci kısaca anlatılarak, post-fordizm anlayışının kamu yönetimine yansımaları ele alınmaya çalışılacaktır.

#### **1.1.4.1. Fordizmin Tanımlanması ve Özellikleri**

İşletme yönetimi biliminin kurucuları arasında gösterilen, aynı zamanda “bilimsel yönetim yaklaşımı” adıyla anılan Taylorist yönetim yaklaşımı çerçevesinde kitle üretimine endeksli endüstriyel yönetim anlayışı gelişmiştir (Bıçkı ve Sobacı, 2011: 222).

Fordizm, kitle üretimine dayanan, makinelerin keşfiyle ve gelişimiyle el üretiminden sıyrılan insanoğlunun kurduğu fabrika ve atölyelere göre standartlaştırılmış endüstriyel yönetim anlayışıdır (Aktel, 2003: 51; Taymaz, 1993: 21). Fordizm, Keynezyenci iktisat anlayışıyla gelişmiş, kitle üretimini, makineleşmeyi esas alan, işgücünü ikinci sırada önemli ve değerli gören, sanayi toplumlarının oluşmasını sağlayan, modern çağın endüstriyel yönetim anlayışıdır (Bıçkı ve Sobacı, 2011: 222). Dolayısı ile bu endüstriyel yapılanma, sadece ekonomik alanda değil, kamusal, politik ve kültürel alanlarda da etkilerini göstererek, refah devleti anlayışının geliştirilmesini sağlamıştır (Yentürk, 1993: 43-44).

Öte yandan modern toplumların sanayi devrimiyle kurulduğunu, tüm devletlerin gelişmek için bu ideal formu temsil eden “refah devlete” ulaşması gerektiğini öne süren fordizm, 1973 yılındaki dünya ekonomik krizine kadar devletin ekonomide müdahaleci ve düzenleyici görevlerinin olduğu varsayımını ileri sürmüştür (Taymaz, 1993: 11).



Ekonomide gelişmenin ve sanayileşmenin devlet desteği olmadan mümkün olmayacağını savunan bu anlayış doğrultusunda modern çağın devletleri sanayiye ve ekonomiyi ayakta tutmayı, en öncelikli görevi olarak benimsemiştir (Hirst ve Zeitlin, 1989: 115).

Bu tür politikalar devleti ekonominin merkezine çekmiş, kamusal harcamaların hacminin gün geçtikçe artmasına neden olmuş ve sadece iyi yönetilmeyen işletmeleri ilgilendirmesi gereken ekonomik krizlerin bile, devletlerin varlığını tehdit edecek derecede olumsuz etkileşim gücüne ulaşmasına neden olmuştur (Karyelioğlu, 2012: 150-152).

Böylece, 1929 yılındaki dünya ekonomik krizi sonrasında emek ve sermaye arasındaki uzlaşma üzerine inşa edilen fordist endüstri sistemi, 1973 yılında gerek endüstriyel alanda gerek toplumsal düzeyde büyük bir krizle karşı karşıya kalmıştır (Bıçkıcı ve Sobacı, 2011: 223). Bu krizden çıkma çabaları kapsamında geliştirilen yeni endüstri yönetim yaklaşımları post-fordizm yaklaşımları olarak anılan yeni bir düzeni bir yandan yaratırken, siyaset alanında yeni sağ politikaları şekillendirmiştir (Özel, 2010: 15).

#### **1.1.4.2. Fordizmin Krizi Sonrası Post-Fordizmin Doğuşu**

Post-modernizmin ekonomideki bir yansıması olarak post-fordizm, 1973 yılında dünya ekonomik krizini çözmek için fordist üretim ve tüketim sistemine yeni seçenekler sunan, tasarrufa ve esnekliğe dayalı bir üretim rejimidir (Erbaş ve Turan, 2003: 48).

Post-fordistler, modern çağda sanayi toplumlarının oluşmasını sağlayan fordizmin, 1973 yılında yaşanan dünya ekonomik kriziyle birlikte artık iflas ettiğini ve bu anlayışa dayanan endüstriyel yönetim alanlarında artık yenilenmeye gidilmesi gerektiği konusunda eleştirilerini yükseltmişlerdir (Dağdelen, 2005). Esnek uzmanlaşma olarak adlandırdıkları post-fordizm anlayışı, yüksek teknolojiye ve bilgi işçilerinin nitelikli vasıflarına dayanan, onları esnek zaman dilimlerinde ve uzman

oldukları alanlarda istihdam eden bir yönetim modeli öngörmektedir (Parlak, 2003: 84).

Post-fordist endüstriyel yönetim anlayışında, bilgi bir yandan üretim süreçlerine ileri teknoloji sayesinde en temel üretim faktörü olarak giriş yaparken, bilginin üreticisi, kullanıcısı ve emekçisi olan nitelikli beşeri faktörün önemi ve değeri anlaşılmıştır (Taymaz, 1993: 13).

Bir yandan bilgi işçileri olarak nitelenen ustabaşları, beyaz yakalı çalışan mühendislerle birlikte işletme yönetimlerinin üst düzeyde toplantılarına katılmaya başlamış, yüksek performans ve etkinlik arayışları sermaye sahiplerini profesyonel yöneticilerle çalışmaya doğru yöneltmiştir (Parlak, 2003: 85).

Çeşitli endüstrileri oluşturan işletmelerin üretimleri hızlanmış, ürün kaliteleri yükselmiş, her geçen gün farklılaşan ve artan müşteri talepleri anında karşılanır hale gelmiştir (Yentürk, 1993: 48). Bu kazanımlarla zenginleşen işletmeler, içinde buldukları toplumların da gittikçe zenginleşmesini, yeni anlayışa dayalı şekillenmesini ve bilgi toplumlarıyla bilgi ekonomilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Öte yandan her şey bu kadar olumlu yönde gelişmemiştir. Özellikle nitelikli işgücüne duyulan talebin artmasına karşılık henüz bu gelişmelere eğitimde fırsat eşitliği olmadığı için hazır olmayan pek çok çalışanın işsiz kalmasına ya da çok düşük ücretlerle vasıfsız işlerde istihdam edilmesine zemin hazırlamıştır (Bıçkıcı ve Sobacı, 2011: 224). Çünkü post-fordizm anlayış çerçevesinde şekillenen endüstriyel alanlarda istihdam mühendislerden, teknisyenlerden ve profesyonel yöneticilerden oluşuyordu.

Ayrıca nitelikli çalışanlar, ileri teknoloji üretecek eğitimi ve kapasitesi olan beyinler, kendilerine daha olumlu çalışma koşulları sağlayan işletmeleri tercih ettikleri gibi, yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkması için, çalışacakları yerlerde esnek çalışma saatlerinin varlığını önemsiyorlardı (Harvey, 1993: 86).

İşte bu yüzden vardiya saatine dayalı, nöbetlerle somutlaşan, günde an az sekiz ila on iki saat çalışmayı önemli bir zorunluluk gören fordizm temelli yönetsel anlayışlar yerine, post-fordist anlayış part-time saatlerde, sözleşmeli, mevsimlik veya taşeron işçi adları ile yeni çalışma form ve yöntemleri ortaya çıkartmıştır (Harvey, 1993: 90).

Böylece küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet karşısında gittikçe rekabet gücü azalan işletmeler, işgücünün gittikçe artan maliyetlerinden kısmen kurtulmuş, nitelikli işgücüne duyduğu ihtiyacı ergonomik bir şekilde karşılamış ve en yüksek kazancı en kestirme ve risksiz yoldan kazanmak üzere gerçekleştirdikleri yatırımlarını geliştirme fırsatı yakalamışlardır (Harvey, 1993: 87).

#### **1.1.4.3. Post-fordizmin Kamu Yönetimine Yansımaları**

Bilginin temel üretim faktörü olarak endüstriyel süreçlere dâhil edilmesi ve yüksek eğitilmiş, uzman çalışanların istihdam alanlarında yaygın şekilde tercih edilmesi gibi gelişmeler, öncelikle işletme yönetimlerinde yaygınlaşmıştır (Zengin, 2009: 15).

Post-fordizm anlayışı çerçevesinde, yönetsel etkinliğin ve üretimde verimliliğin en temel kaynağı olan bilgiye dayalı dönüşümlerle harekete geçen toplumsal dinamikler, kamu hizmetlerinin sunumunda ve bürokrasisinin yönetiminde de bir takım yapısal değişimlere neden olmuştur (Harvey, 1993: 88). Herşeyden önce bu değişim ve dönüşümler ilerleyen bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanacak olan yeni kamu yönetimi anlayışlarının gelişmesine neden olmuştur (Bıçkıcı ve Sobacı, 2011: 225).

Görüldüğü üzere yeni kamu yönetim modellerinin ortaya çıkmasıyla fordizm krizinin aşılması için sunulan post-fordist örgütlenme biçiminin yakından ilişkisi bulunmaktadır (Hirst ve Zeitlin, 1989: 125-126). Bu anlamda fordizmden post-fordizme geçiş sürecinin yeni kamu yönetimi modellerinin oluşumu ve anlaşılması

açısından çok önemli bir paradigma kaymasına işaret ettiği değerlendirilmektedir (Bıçkıcı ve Sobacı, 2011: 226).

İlk olarak kamu yönetiminin geleneksel çizgiden sıyrılarak yeniden yapılandırılması gerekliliği, post-fordist anlayışla yönetilen işletmelerin etkinliğinin ve verimliliğin artışı ile gündeme gelmeye başlamıştır (Şener, 2007: 45). İşte bu durum, post-modernitenin sorgu ve reformcu özelliğiyle şekillenen post-fordist anlayışın reformist kimliğinden kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2009: 388).

Özellikle bilgi toplumunun talepleri doğrultusunda kaliteli, verimli, insan ve vatandaş odaklı kamu hizmetine ulaşmak adına kamu kurum ve kuruluşları, kamu hizmeti üretim süreçlerini ve kurumların yönetim sistemlerinin gelenekselleşmiş tüm uygulamalarını yeniden yapılandıracak nitelikte değişimler yaşamaya başlamıştır (Aydınlı, 2004: 14-15). Böylece bilgi toplumunun kamudan beklentileri yeni kamu yönetiminde ve bürokrasisinde tüm yönetsel süreçlerin yeniden yapılandırılmasına neden olmuştur (Parlak, 2003: 88).

Öte yandan post-fordizm endüstriyel yapılarda yeni iş kollarının oluşmasına ve “bilgi işçileri” olarak nitelenen çalışan profili oluşturmasında olduğu gibi, kamu çalışanlarının da “bilgi memurları” haline dönüşmesini kaçınılmaz bir gereklilik haline getirmiştir (Zengin, 2009: 16). Buna ek olarak söz konusu vasıflı ve yüksek eğitilmiş kamu çalışanları yine post-fordist anlayışın geliştirdiği esnek çalışma formlarında ve koşullarında çalıştırılarak, verimliliğin ve karlılığın sağlanmasının kamuda mümkün olacağı tezinin ileri sürülmesine neden olmuştur (Yıldırım, 2009: 389).

Bu yüzden ki, geleneksel kamu yönetiminde belirgin olan, “kamu yararı için zarara katlanmak” düşüncesi yeni kamu yönetimi anlayışlarında terk edilmeye başlanmıştır. Post-fordizmin şekillendirdiği yeni kamu yönetimi anlayışında ise, bunun yerine, kamu kaynaklarını verimli kullanmak ve kamu çalışanlarının performanslarını değerlendirmek gibi iddialarla desteklenen taşeronlaşma ve sözleşmeli istihdam yöntemleri hayata geçirilmeye başlanmıştır (Aydınlı, 2004: 3).

Böylece, işletmelerle müşteriler arasında memnuniyete dayanan, kaliteyi ön planda tutan, maliyet hesaplarında en ekonomik görülen, küresel standartları olan ve hızlı bir şekilde yerine getirilen hizmetler, günümüzde sivil ve örgütlü kuruluşlarla temsil edilen vatandaşların kamudan en önemli beklentisi haline gelmiştir (Bıçkıcı ve Sobacı, 2011: 224).

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan, uzun yıllardır içe kapalı, baskıcı ve katı siyasal rejimlerle yönetilen ülkelerde, örgütlü sivil toplum kuruluşları yeterince gelişmediği, kamu çalışanlarının hakları, işçi sınıfının sendikal hakları kapsamında görülmediği için, yeni kamu yönetimi uygulamalarından beklenen faydalar pek sağlanamamıştır.

Bunların başında gelen taşeronlaşma ve sözleşmeli kamu personeli istihdamı amacından uzaklaşan çizgide gelişmelere neden olmuştur. Bu tür uygulamaların özünden ve hedefinden sıyrılarak tamamen popülist çizgiye yönelmesinin en temel sebepleri arasında, söz konusu ülkelerdeki siyasal sistemlerinin yeterince demokratikleşememesi ve halkın yeni ortaya çıkan bilgi toplumuna tam anlamıyla dönüşmemiş olduğunu söylemek mümkündür (Aydınlı, 2004: 13).

Post-fordizmin kamu yönetimine diğer önemli yansıması ise, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi ya da özel imtiyazlı kesimlere devredilmesiyle etkisini göstermiştir. İktidara yakın, ideolojik yönden paralel ve yandaş olan sermayeyi güçlendirmenin yolu, kamu kaynaklarının ve hizmetlerinin üretildiği başta kamu iktisadi kuruluşları olmak üzere tüm kamu hizmetlerinin verimlilik arayışları adı altında özel işletmelere devredilmeye başlanmıştır (Parlak, 2003: 89).

Aslında günümüz işletmelerinin temel üretim segmenti dışında kalan, ancak işletmenin faaliyetine devam etmesi için varlığı gerekli olan ürün ya da hizmetlerin dış kaynaklardan tedariki oldukça önemli ve değerli bir verimlilik uygulamasıdır.

Ancak kamuda bu uygulamalar, kamu kurumlarının adil, şeffaf, verimli ve tarafsız bir şekilde özelleştirilmesiyle yaşanması gerekirken, iktidarların siyasal

çıkarlarına göre özelleştirmeye ve taşeronlaştırmaya maruz kalınca, geleneksel kamu yönetimi anlayışı pek çok ülkede mumla aranır hale gelmiştir (Zengin, 2009: 19).

### **1.1.5. Post-modernizmin Bürokrasiye Etkileri**

Modern çağda Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımları fordist endüstriyel yönetim modelinin çekirdeğini ve çerçevesini nasıl oluşturduysa, aynı şekilde Max Weber'in önerdiği bürokratik yönetim modeli de geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının oluşmasını sağlamıştır (Asunakutlu ve Coşkun, 2012: 8).

Refah devlet anlayışının kamu yönetimine yansısıyla yaklaşık bir asır devam eden bürokratik kamu yönetim modeli, günümüzde bazı revizyonlardan geçerek halen varlığını sürdürmektedir (Zengin, 2009: 17; Yıldırım, 2009: 389). Ancak geleneksel bürokratik anlayışla yönetilen kamu kurumları gittikçe gelişen ve değişen yeni toplumların taleplerine doğası gereği cevap verememeye başlamış ve yeniden yapılandırmanın gerekliliği ile bürokratik sistem çeşitli reformlarla revize edilmeye çalışılmıştır (Güney, 2010: 183).

Revize edilmek istenilen geleneksel kamu hizmet üretim süreçleri yenilendikçe ve weberyan bürokraside yaşanan sorunların neden olduğu memnuniyetsizlikler geniş halk kitlelerince daha yüksek sesle ifade edilmeye başlandıkça, 21. Yüzyılda yeni kamu işletmeciliği ve yönetişim gibi yeni kamu yönetim modelleri kuvvet ve güç kazanmaya başlamıştır (Yıldırım, 2009: 383-385).

Araştırmanın bu bölümünde weberyan bürokratik yönetim tanımlandıktan sonra, post-weberyan bürokrasi modelinin özellikleri anlatılacak ve daha sonra bu dönüşümün kamu yönetimine olan yansımaları incelenmeye çalışılacaktır.

### 1.1.5.1. Weberyana Bürokrasinin Özellikleri

Sanayi devrimine gelene kadar kamunun yönetilmesi devleti ve siyasal iktidarı oluşturan seçilmiş ya da atanmış insanların dünya ve yönetim anlayışlarına göre şekillenmiştir (Eryılmaz, 2012: 37).

Devrimden sonra bu kamusal güç daha önce hiç olmadığı kadar yüz binlerce insanı yönetebilen, istihdam eden ve hayatını sürdürmesine olanak tanıyan sermaye sahiplerinin eline geçmeye başlamıştır. Bir anlamda devlet gücü ve formu sanayi devriminden sonra yeniden tanımlanmış, en ideal ve en modern devletlerin weberyana bürokrasi anlayışla yönetilmesi konusunda sermaye, toplum ve kamu çalışanları adeta örtülü bir şekilde toplumsal uzlaşmaya varmışlardır (Köse, 2004: 1-2).

Aynı zamanda bir yönetim felsefesi olan Weber'in bürokrasi görüşü işletmeler, siyasi partiler ve çeşitli etnik ve dinsel örgütlere yönelik önermeler içermektedir. Bununla birlikte günümüzde geleneksel kamu yönetimi ya da devlet denildiğinde ilk akla bürokrasi ve bürokratik işlemler geldiğinden bu yönetim yaklaşımının kamu yönetimine özgü ilkelerden ve süreçlerden oluştuğunu söylemek mümkündür (Asunakutlu ve Coşkun, 2012: 9).

Weber'in bürokrasi kuramını ortaya koyma amacı; örgütlerin karşılaştıkları sorunları bürokratik yapının nasıl aşacağını göstermektir (Al, 2008: 15). Uzmanlaşma ve işbölümü yoluyla verimliliğin artacağını savunan Weber, bilinen en verimli örgüt tipinin bürokrasi olduğunu söylerken, bürokrasinin kuruluşunun yasal, yönetiminin ise rasyonel olduğunu belirtmektedir (Asunakutlu ve Coşkun, 2012: 11).

Modern ulus devletin gölgesinde kamu çıkarını en iyi bürokratik yapıda örgütlenmiş devletin koruyacağı anlayışıyla şekillenen weberyana bürokratik örgütlenme modeli, modern refah devletinin en önemli özelliği sayılmıştır (Güney, 2010: 183).

Weberyana bürokrasi, devlet ve kamu idaresinde önceden belirlenen yazılı kurallara uyulması neticesinde kamu hizmetlerinin verilmesini ve sürdürülmesini öngören, kurumsal düzeyde hiyerarşik kademelerden oluşan, devlet görevlileri

arasında son derece dikey ve resmi ilişkilere dayalı yapılanmaları öneren, modern devletlere özgü bir yönetim anlayışıdır (Al, 2008: 15).

Bu yönetim anlayışında devletin sorumlu ve müdahil olduğu alanlar sınırsız olduğu gibi, aynı zamanda kamusal mal ve hizmetlerin vatandaşlara ulaştırılmasında sadece devlet memurları ve onların çalıştıkları kamu kurumları sorumludur (Asunakutlu ve Coşkun, 2012: 10).

Bu nedenle devlet ekonomiden sağlığa kadar her alanda bürokratik örgütlenmesini önceden tamamlamalı, devleti yönetenlerin siyasi politikaları bu işleyişe kesinlikle müdahil olmamalıdır. Dolayısıyla seçilmişler atanmışlara, verdikleri vergilerle maaşını alan memurlar da sıradan vatandaşlara adı konulmamış bir üstünlük içinde olması gerekmektedir. Çünkü kamu görevlileri her zaman kamu çıkarlarını gözetecek, devlet memuru sivillere, siyasilere ve diğer toplumsal kesimlere göre daha tarafsız olduğu için toplumun tüm kesimlerini kucaklayan bir çizgide önceden belirlenmiş yazılı kurullarla göre kamu hizmetlerini sürdürecektir.

Çıkış noktası itibariyle oldukça hayalî olan bürokrasi anlayışının öngörülerinin tersine, gücü elinde bulunduranların iktidarlarının devamına, kamu hizmetlerinin gittikçe dar çerçevede, kapalı kapılar ardından yönetilmesine ve antidemokratik uygulamalarla halkın değişim arzusunun törpülenmeye vesile olmuştur.

Sonuç olarak geleneksel bürokrasi anlayışı, sanayi toplumlarına özgü, modern devlete ulaşma ideali çerçevesinde örgütlenen, kamuda normatif kurullarla yönetimi öngören ve katılımcılığı dışlayan bir kamu yönetim tarzı öngörmektedir (Karaçor ve Oltulu, 2011: 405).

#### **1.1.5.2. Post-Weberyanizmin Doğuşu ve Gelişimi**

21.Yüzyıla çeyrek kala, weberyan çizgide yönetilen ve kurulan kamu bürokrasisi, bilgi toplumlarının taleplerine cevap veremez hale gelmiş, bu nedenle kamu yönetimini yeniden yapılandırmaya yönelik reform hareketleri yoğun bir şekilde gündeme gelmeye başlamıştır (Akyel ve Köse, 2010: 10-13).



Soyut bir varlık olan devletin somutlaşmış yüzü olan, bu yönüyle kamu yönetimin sürdürülmesinin vatandaşlara açılan yegâne penceresi olan bürokratik sistemler, demokratik gelişimin ve vatandaş odaklı yönetim anlayışının önündeki en büyük engelmış gibi görülmeye başlamıştır (Köse, 2004: 19-21). Gerek bilgi toplumunun tüm bireyleri, gerekse siyaset dünyasının tüm aktörleri tarafından yıllar içinde işlev ve fonksiyonlarını yitirerek son derece kapalı, korumacı, müdahaleci hale gelerek hantallaşan weberyan bürokrasi uygulamaları, geri kalmışlığın en bariz örnekleri olarak gösterilir hale gelmiştir (Özer, 2005: 3-4).

Aslında geleneksel kamu yönetiminin kurucusu olan bu anlayış modern devlete ulaşma idealinin ve beklentisinin bir ürünü olarak halen pek çok ülkede ve kamu kurumunda aktif bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya devam etmektedir (Karaçor ve Oltulu, 2011: 406). Ancak weberyan anlayışa tepkiler ve eleştiriler bu anlayışın amaçlarından saparak oligarşik dar kadroların ve bürokratların siyasal gücü elinden hiç bırakmak istememesinin bir sonucu olarak kamu hizmetlerini demokratik ve bilgi çağına özgü uygulamalardan izole bir şekilde uygulanmasından kaynaklanmaktadır.

Dolayısıyla kamu bürokrasinde tarafsızlığı öngören yazılı kurallar zaman içerisinde makam ve mevkilerin güvence altına alınması amacıyla kullanılmaya başlarken, weberyan anlayışta kamu hizmetlerinin en ince ayrıntıya göre kademelere ayrılarak belirli bir hiyerarşi içerisinde sürdürülmesi uygulaması ise kamu hizmetlerinin hantallaşmasına neden olmuştur (Özer, 2005: 8). Oysa demokratikleşen, alışkanlıkları küreselleşen ve devletten daha esnek ve nitelikli kamu hizmetleri bekleyen toplumlar, weberyan bürokrasiye göre yapılanmış devlet kurumlarıyla ve kamu çalışanlarıyla girdikleri ilişkilerde ciddi sorunlar yaşayarak hayal kırıklığına uğramışlardır (Karyelioğlu, 2012: 156).

Böylece, bilgi toplumu weberyan bürokrasinin uygulama ve süreçlerinin yeniden yapılandırılması konusunda taleplerini dile getirmeye başlamış, bu talepleri işletme yönetir gibi devlet kurumlarını yöneteceğini ilan eden yeni sağ ideolojinin taraftarı olan hükümetlerin bir dizi reformlara girişerek weberyan bürokrasiden post-

weberyan bürokrasiye geçiş yolunda dönüşümlerle sağlamaya çalıştığı görülmeye başlanmıştır (Al, 2008: 16).

Weberyan bürokratik yapılarda merkeziyetçi anlayış yerine, yerinden yönetime ağırlık veren ve yetki devrini ön planda tutan post-weberyan yaklaşımlar daha çok tercih edilmeye başlanmıştır (Akyel ve Köse, 2010: 11-12).

Bu kapsamda weberyan anlayışa dayalı bürokratik sistemlerin sorunların başında gelen aşırı merkeziyetçilikten vazgeçilmeye başlanmış, yerelleşmenin ön planda tutulduğu ve daha esnek çalışma koşullarına dayanan istihdam ve örgütlenme modellerine kamuda daha fazla yer vermeye başlanmıştır (Eryılmaz, 2012: 44). Söz konusu gelişmeleri takiben ilk başlarda kamu bürokrasinin yargı denetimi dışında kalan unsurları daraltılmış, ilerleyen yıllarda ise tamamen kamu bürokrasisinin tüm işlemleri yargı denetimine tabi kılınmıştır. Bu da beraberinde şeffaflığı, hesap verebilirliği ve açıklığı getirerek, geleneksel bürokratik sistemlerin hızla yeni kamu yönetimi anlayışlarına göre dönüşümüne olanak tanımıştır (Güney, 2010: 184).

Devlet görevlilerinin kamudan gizlediği bürokratik yazışmaların, büyük gizlilik ve kapalılık içerisinde yapılan uygulamaların yerini post-weberyan bürokrasi yapılarında açıklık ve şeffaflığa bıraktığı görülmektedir. Buna ek olarak weberyan bürokrasi modelinde devlet görevlilerinin görevin hassasiyetiyle ilişkilendirilmiş çeşitli boyutlarda dokunulmazlığı bulunmaktaydı (Özer, 2005: 10-12).

Bu durum vatandaşlar arasında devlet memurlarının üst konuma çıkmasını ve hukuk devletinin yasalar önünde herkesin eşit olması ilkesine aykırılık teşkil ediyordu. Tıpkı günümüzde AB üyesi ülkelerde yaşandığı gibi, post-modernitenin dönüşümü post-weberyan bürokrasi modelinde kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve şeffaflık yaygınlaşarak statükoculuk yerine, esnek ve dinamik yönetim uygulamalarının yoğunlaşması şeklinde yaşanmıştır (Kösecik, 2010: 167-168).

Son olarak weberyan bürokrasi modelinde kamu yönetiminde kuralcılık esas olduğu için, mevzuatta yer almayan veya öngörülmeleyen bir düzenlemeye yer verilmiyordu. Weberyan modelde yer alan bu kural odaklılık yaklaşımı, post-

weberyani modelde yerini, vatandaş odaklı bir anlayışa bırakırken, kamu hizmetlerinde kalite ve etkililik gibi ilkelerin ön plana çıktığı görülmektedir (Akyel ve Köse, 2010: 14).

## 1.2. Yeni Sağ İdeoloji ve YKY Modellerinin Doğuşu

Modern çağın devlet anlayışına göre yönetilen geleneksel kamu yönetim alanlarında post-modernizmin ve küreselleşmenin harekete geçirdiği dinamikler, 80'li yılların başında yeni sağcı olarak adlandırılan siyasetçiler tarafından temsil edilmeye başlamıştır (Coşkun vd., 2012: 11).

Özellikle küreselleşmenin yaygınlaşmasıyla yaşanan uluslararası ölçekteki ticari, ekonomik ve kültürel gelişmeler aracılığıyla daha liberal ekonomi ve siyasi politikalar popülist siyasetin en temel aracı haline getirilmiştir (Özer, 2005: 4). Bu siyasi düşünce kamu yönetiminde piyasa ekonomisine geçilmesini, devletin ekonomik alanlara artık müdahalesinin son bulması gerektiğini ve kamu kurumlarının verimlilik ve karlılık esaslarına göre yönetilmesini önermişlerdir (Güney, 2010: 176).

İlk başta aşırı radikal görülen bu siyaset anlayışı, 1980'li yılların başında İngiltere'de ve ABD'de iktidara gelen siyasi partiler aracılığıyla en somut uygulamalarını ortaya koymaya başlamıştır. Bu anlamda yeni sağ ideolojinin ilk önceliği refah devlet formunun önerdiği kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilerek devletin ekonomiden çekilmeye başlamasıyla kendini göstermiştir (Köse, 2004: 20).

Neo-liberal siyasi ve ekonomik politikalara perspektif sağlayan yeni sağ ideolojinin savunucuları parti programlarında ve iktidar yıllarında, devletin ekonomik faaliyet alanlarından el çekmesini ve endüstriyel alanlardan uzaklaşması gerektiğini savunmuşlardır (Köseçik ve Karkın, 2004: 99).

Aşağıdaki başlıklar altında öncelikle yeni sağ ideolojinin temel özellikleri tanımlandıktan sonra, bu anlayışın iktidara gelmesiyle birlikte somut uygulamalara dönüşen yeni kamu yönetimi anlayış ve modelleri açıklanmaya çalışılacaktır.

### 1.2.1. Yeni Sağ Anlayışın Tanımı ve Unsurları

Yeni sağ ideoloji, daha liberal ancak daha muhafazakâr olan siyasilerin 80'li yıllarda iktidara gelmesiyle sermaye sahipleriyle politikacıların müşterek hareket etmesi zemininde uzlaşan bir anlayıştır (Demirel, 2005: 105).

İdeolojinin temelinde devletin ve kamu kurumlarının küreselleşen yeni ekonomik sistemde piyasa koşullarına göre haksız rekabete neden olduğu, bu yüzden özel girişimlerin gelişemediği gibi aynı zamanda tüm kamu iktisadi kuruluşlarının zarar etmeye mahkûm olduğu tezi savunulmaktadır (Zengin, 2009: 5).

Nitekim devletin bizzat ekonomin içinde yer aldığı modern çağ devletlerinde, 1973 yılında yaşanan sonrasında devam eden ekonomik krizler tüm devletlerde kamunun yaşanan ekonomik krizden çok fazla zarar görmesine neden olmuştur. Bu zararlar pek çok gelişmiş devlette toplumsal düzeyde infial yaratmış, işsiz, aç ve yoksullaşan geniş halk kitlelerinin tepki oyları başta ABD ve İngiltere'de yeni sağ ideolojiyi iktidara taşımıştır.

Öte yandan yeni sağ ideolojiyi benimseyen iktidarlar kamu bütçesini sömüren, sürekli zarar eden ve yapılan onca reforma rağmen bir türlü verimli hale dönüşmeyen devlet işletmelerini özelleştirerek işe başlaması zamanla karşıt görüşlülerin tepkisinin de artmasına neden olmuştur (Özer, 2005: 5).

Ancak özelleştirmelere karşı ilk tepkiler, gittikçe hantallaşan, sürekli zarar eden ve kaliteli kamu hizmeti üretmeyen kamu kurumlarının ortadan kalkmasıyla devletin yükünü oldukça hafiflemesi karşısında cılız bir ses olarak kalmıştır (Demirel, 2005: 107).

Ayrıca post-fordizmin önerdiği kamusal politika ve uygulamaların yeni sağ ideolojinin takipçileri tarafından benimsenmesiyle birlikte, yeni kamu işletmeciliği ve yönetim modelleri kamuda uygulanmaya başlamıştır (Güney, 2010: 178).

Sonuç olarak kamu yararından çok kamu karını arzulayan; sermaye sahiplerini rakip ya da düşman olarak değil, kamu hizmetlerinin sunumunda ortak

olarak kabul eden neo-liberal devlet anlayışı, yeni sağ ideoloji aracılığıyla temsil edilmeye başlanmıştır (Coşkun vd., 2012: 3).

### **1.2.2. Yeni Sağ İdeolojinin Kamu Yönetimine Yansımaları**

Yeni sağ ideolojiye dayalı politikaların kamusal alanlara yansımaları ilk olarak özelleştirme süreçleri sonrasında görülmeye başlamış, böylece kamu iktisadi teşekküllerini özel sektöre devreden devletler, ekonomik yaşamdan kademeli olarak çekilmeye başlamıştır (Demirel, 2005: 109-110).

Bu kapsamda öncelikle her yıl zarar açıklayan ve kamuoyu nezdinde yokluğu fazla önemsenmeyen kamu iktisadi kurumları özelleştirilmiştir (Zengin, 2009: 7). Özelleştirmelere bu tür kurumlardan başlayan hükümetler, küresel eğilimlerin etkisi altında ulusal kimliğini ikinci plana iten, kamuoyu karşısında sürekli zarar ederek kamu bütçe açığına neden olan bu tür kamu kurumlarının satılmasından dolayı tepki almamıştır.

Ancak ilerleyen yıllarda özelleştirme uygulamaları özellikle Türkiye gibi ülkelerde yüksek maliyetlerle kurulan kamu kurum ve kuruluşlarının, iktidar yanlısı bazı sermaye sahiplerine, kamu bankalarının kredi desteğiyle bölüştürülmesiyle birlikte bu uygulamalara yönelik halk desteği pozitiften negatife doğru dönmeye başlamıştır (Parlak ve Sobacı, 2012: 223).

Özünde kamu bütçesinde zarara neden olan kamu iktisadi teşebbüslerinden kurtulma, devletin ekonomik alanlardaki yükünü azaltma ve her şeyden önce devleti sadece güvenlik, adalet, sağlık ve eğitim gibi asli vazifelere döndürme olan bu tür uygulamalar yeni sağ ideolojiye dayanan siyasi görüşün en önemli özelleştirme gerekçelerini oluşturmuştur (Özer, 2005: 4).

Öte yandan yeni sağ ideoloji çerçevesinde özelleştirilen kamu hizmet ve kurumlarında boşa çıkan kamu personelini istihdam etme imkânını oluşturmak için, işletme yönetim mantığıyla konuya yaklaşılmaya başlanmıştır. Buradan açığa çıkan kamu görevlileri sözleşmeli personel uygulamalarıyla kamuda istihdam edilerek

değerlendirilmeye, böylece sözleşmeli kamu çalışanlarının sayısı artmaya başlamıştır (Demirel, 2005: 110).

Yeni sağcıların kamuda neden olduğu en keskin dönüşüm kamu kurumlarını işletmeleri örnek alarak yapılandırmaya çalışmak, performans ve verimlilik artışlarını temel amaç haline getirmekle görülmeye başlanmıştır. Bu kapsamda kamu çalışanlarının performanslarının ölçülmesi, vatandaş memnuniyetinin sağlanması ve toplam kaliteye ulaşmak adına bir dizi yatırımların yapılması yeni sağ ideolojinin en keskin yeni kamusal hizmet uygulamaları olarak kendini göstermiştir. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarından hizmet bekleyen vatandaşların aynı zamanda birer müşteri olduğu düşüncesiyle bakan yeni anlayış, geleneksel kamusal hizmet üretim anlayışının değişmesine neden olmuştur (Parlak ve Sobacı, 2012: 225).

Sonuç olarak küresel eğilimlerle gelişen ve güçlenen yeni sağ ideoloji neo-liberal ekonomi politikalarının ve post-fordizm temelli yönetim anlayışlarının geleneksel kamu yönetimi uygulamalarını günümüz bilgi toplumlarının talepleri doğrultusunda dönüştürerek “yeni kamu işletmeciliği” (YKİ) modelinin ortaya çıkmasına vesile olmuştur.

### **1.2.3. Yeni Kamu Yönetimi Model ve Yaklaşımları**

Yeni sağ ideolojiden desteklenen post-fordist anlayış, önce endüstriyel yapılarda derin dönüşümlere neden olurken, ilerleyen yıllarda geleneksel kamu yönetimi yaklaşımlarını da yapboza uğratmıştır (Demirel, 2005: 109-110).

Kamu kurumlarını birer işletme gibi yönetme, kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş ve kalite odaklı olma ve sürekli verimlilik hedeflerine ulaşma idealleriyle şekillenen, tüm post-modern kamu yönetimi model ve yaklaşımları yeni kamu yönetimi (YKY) başlığı altında tanımlanmaya başlamıştır (Karaçor ve Oltulu, 2011: 407). Özellikle günümüz işletmelerinin müşterileriyle kurdukları ilişkiler gibi kamu kurum ve kuruluşlarının da vatandaşlarla ilişkiler kurması gerektiğini savunan

YKY modeli, kamu hizmet üretimi süreçlerinde kalite ve etkililik şeklinde özetlenen iki temel hedefe odaklanmıştır (Coşkun vd., 2012: 20; Özçakar, 2010: 107-108).

YKY modellerinin ortaya çıkmasıyla birlikte kamu hizmetlerinin yapısı, işleyişi, fonksiyon ve sunumlarında önemli değişiklikler yaşanmaya başlamıştır (Zengin, 2009: 34).Örneğin YKY odaklı modellerde kamu hizmetlerinde şeffaflaşmayı sağlama amacıyla, vatandaşların kamu görevlilerinin kendisiyle ilgili yaptığı işlemler ve uygulamalar hakkında bilgi alma olanakları zenginleştirilmiş ve halkın kamu yönetimine katılmasını arttıran çeşitli mekanizmalar oluşturulmuştur (Coşkun vd., 2012: 12).

Sonuç olarak yeni sağ temsil eden siyasi politikalar ve post-fordist endüstriyel yönetim anlayışları, 1990'lı yıllardan itibaren geleneksel kamu yönetimi anlayış ve uygulamalarının yerine yeni kamu yönetimi model ve uygulamaları önermiştir (Acı, 2011: 205; Uğur, 2003: 148).

Kamunun işletme mantığıyla, etkili, verimli ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini öneren “Yeni Kamu İşletmeciliği” ile “yönetişim” yaklaşımları olarak adlandırılan YKY uygulama ve modelleri, aşağıdaki başlıklar altında kısaca incelenmiştir.

#### **1.2.4. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) Modelinin Doğuşu**

Devletin rolünün ne olduğuna ilişkin algının, neo-liberal kesimin düşünceleri doğrultusunda değişmeye başlamasıyla, kamu işletmeciliği yaklaşımı kendine siyaset alanından aldığı bu destekle gündemdeki yerini daha fazla almaya başlamıştır (Acı, 2011: 205).

Günümüzde işletmeciler, insan kaynakları yönetimi uzmanları ve yeni sağ siyasetçiler tarafından, devletin daha verimli ve kaliteli hizmet üreterek çalışması için YKİ yaklaşımına göre şekillenen pek çok uygulama kamu yönetimine önerilmiş ve uygulanmıştır (Parlak ve Sobacı, 2012: 230). Özellikle işletme yönetiminde etkililiğine ve yararlılığına inandıkları uygulama ve stratejilerin kamu kurum ve

kuruluşları ile kamu hizmeti üretilmesi süreçlerinde de kullanılmasının başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı düşüncesi YKİ anlayışına geçişin en önemli nedeni olarak görülmektedir (Özçakar, 2010: 107).

Geleneksel kamu yönetiminin değişimini ve yeniden yapılandırılmasını öngören YKİ anlayışı piyasa ekonomisi koşullarına göre yapılanan, ekonomide liberalleşmeyi benimseyen yeni sağlayıcıların kamu yönetimine önerdiği bir model olarak, günümüzde hala gelişimini devam ettirmektedir.

#### **1.2.4.1. YKİ Anlayışının Tanımlanması**

YKİ anlayışı; kamu kurum ve kuruluşlarının işletme tarzında yönetilmesi felsefesine dayanan, kamu hizmetlerinin sunumunda sürekli etkinlik ve kalite arayışını vizyon olarak benimseyen, vatandaşları müşteriler, kamu personelini ise insan kaynakları olarak niteleyen yeni kamu yönetiminin adıdır (Zengin, 2009: 9).

Bu anlayış yazılı kurallara göre hiyerarşik kademelere ayrılan, çalışanlar arasında dikey ilişkilerle oluşan, verimlilik yerine kamu yararını gözeten ve karlılık yerine sosyal desteği benimseyen geleneksel kamu yönetimi uygulamalarının çok kısa zamanda yerini almaya başlamıştır (Eryılmaz, 2012: 54-55).

Bu çerçevede YKİ ilk önce geleneksel kamu yönetimi ve bürokrasi sisteminin sorunlarını çözmeye odaklanmıştır. YKİ anlayışı geleneksel kamu yönetimine göre sürdürülen eskimiş ve yıpranmış bir uygulamanın yerine ikame edilen yeni uygulamalarla görülmeye başlanmıştır (Parlak ve Sobacı, 2012: 226; Topçuoğlu ve Akbaş, 2010: 176). Örneğin devlet memurlarının çok eleştirilen kapalılık esasına göre işleyen sicil not sisteminin yerine performans değerlendirme sistemleri kurulması günümüz kamu personel yönetiminde önemli bir YKİ uygulaması olarak görülmektedir.

Ayrıca YKİ anlayışında hem mevcut kamu kurum ve kuruluşlarının hem de kamu hizmetleri üretim süreçlerinin, etkinlik, verimlilik, müşteri odaklılık ve karlılık temelinde yeniden yapılandırılması öngörülmektedir (Göküş, 2010: 194). Dolayısıyla



geleneksel anlayışlara göre şekillenen kamuda sürekli reformlarla hayata geçirilmeye çalışılması ve bu yeni uygulamaların esin kaynağının işletme yönetiminden gelmesi gibi nedenlerle bu yaklaşım YKİ adını almıştır (Balcı, 2005: 196).

YKİ modelinin kamu yönetimine yansımaları çok daha kapsamlı ve etkili olmuş, hatta devletin rolü ve işlevleri bile tartışılarak yeni kamu hizmeti verecek üretim sistemlerinin kurgulanması yoluna gidilmiştir (Demirel, 2005: 112). Örneğin YKİ kapsamında yapılan özelleştirme ve kamusal hizmette rekabet gibi halen tartışılmakta olan işletme yönetiminde uygulanan bazı yöntemler kamu yönetim sistemine dâhil edilmesiyle, devletin varlık sebebi ile kamu hizmetlerinin gerekliliği sorgulanmaya başlamıştır (Özçakar, 2010: 108).

YKİ anlayışına göre kamu kurumlarını zarara uğratmak ya da onlara sosyal yardımlaşma gibi alanlarda karşılıksız maliyetlere neden olan kamu hizmet görevleri yüklemek hem rasyonel değil, hem de kamu hizmetleri üretiminde önemli bir etkinlik kaybı olarak görülmektedir (Demirel, 2005: 112). Nitekim YKİ anlayışında hizmet üretim süreçleri, kamunun yönetimi süreçlerinden ayrıştırılarak farklı mekanizmalarla yönetilmeye çalışılmıştır (Güzelsarı, 2004: 6).

Bu noktada YKİ yeni bürokratik sistemin yönetilmesinde weberyan anlayışa göre şekillenen uygulamalarını bir yandan değiştirirken, diğer yandan kamu hizmetleri üretim süreçlerini piyasa koşullarına göre yeniden yapılandırma hedeflerine yönelmiştir. Bu yüzden YKİ çerçevesinde hayata geçirilen kamuda yenilenme ve gelişme hedefli reformlar özel sektörün ve işletmelerin örnek model olarak görülmesiyle somutlaşmıştır (Zengin, 2009: 8).

Böylece YKİ ortaya çıktıktan sonra kamu yönetiminde siyasete, hukuka ve kamu yararına dayanan meşruiyet arayışları yerini, kamunun etkili, karlı ve piyasa şartlarına göre verimli yönetilmesi gibi açıklamalara bırakmıştır (Parlak ve Sobacı, 2012: 226; Gencel, 2001: 198-200).

#### 1.2.4.2. YKİ Anlayışının Felsefesi ve Özellikleri

YKİ anlayışının temel felsefesi; kamu çalışanlarının performansının yükseltilmesi ve kamu kurumlarının verimliliğinin artırılması için kamu-özel ayrımını ortadan kaldıracak nitelikte yeniliklerle kamu kurumlarını verimli bir şekilde yönetmektir (Şener, 2007: 12).

Günümüz işletme yönetiminde profesyonel yöneticiler bunları sağlamak adına çeşitli performans değerlendirme ve ölçme sistemleri kullanmaktadır (Gencel, 2001: 197). YKİ anlayışını benimseyen kamu yönetimlerinin, dönemsel istatistikler, matematik hesaplamaları ve benzeri sayısal yöntemlerle kamu çalışanlarının performansını sürekli denetlemeye çalışması da YKİ anlayışının bu temel özelliğinden kaynaklanmaktadır (Göküş, 2010: 199).

Bununla birlikte kamu hizmetlerini sayısal olarak ifadelendirme, ölçme ve değerlendirme kamu yöneticilerinin çoğunun rutin işlemleri olmayıp, uzmanlık gerektiren işlerdir. Bu nedenle, YKİ anlayışıyla yönetilen kamu kurum ve kuruluşlarında verilen kamu hizmetlerini sürekli olarak takip edecek, çalışanların performanslarını ölçecek uzman ve teknik alt yapıya ihtiyaç duyulmaktadır (Şener, 2007: 13).

YKİ anlayışının diğer bir özelliği, verilen kamu hizmetlerine yeni pazarlar oluşturmak, asıl devletin işlevlerinden görülmeyen çok sayıdaki kamu hizmetini özel kurumlara ve piyasaya devrederek, memur özellikleri taşımayan çalışanlarına kamu görevi vermektir (Parlak ve Sobacı, 2012: 230).

Bunun yanı sıra YKİ anlayışı, kamu personel sistemine ilişkin olarak yasalarla önceden belirlenen kariyer geliştirme sistemleri ve belirli dönemlerde yapılması planlanan maaşlı çalıştırma sistemi gibi geleneksel kamu personel yöntemleri yerine, performans odaklı iş ve ücret sistemi, esnek istihdam uygulamalarını ve prim sistemiyle çalışılmasını savunmaktadır (Parlak ve Sobacı, 2012: 230).

Bu yüzden YKİ anlayışının, kamu personeline ve görevlilerine değil, kamu kurum ve kuruluşlarının fonksiyonlarına odaklandığı söylenebilir. Bu özelliği nedeniyle YKİ anlayışında yapılan ‘kamuyu yeniden yapılandırma reformları’ kurumları özelleştirerek elden çıkartmış ya da adını ve görevlerini yeniden yapılandırarak kurumsal kimliği değiştirmiştir (Zengin, 2009: 10). Eskiden aynı kurumda çalışan kamu görevlilerini ise hiç tanımadığı ve bilmediği işlerde çalıştırmış ya da adını değiştirdiği, fonksiyonlarını yeniden tanımladığı kamu örgütlerine uyum sağlama şartıyla çalışmasına müsaade etmiştir (Gencel, 2001: 202).

Oysa işletme yönetimlerinde yeniden yapılandırma faaliyetleri, değişime direncin yönetilmesinden başlayarak, sürekli hizmet içi eğitimler verilmesine kadar sürekli çalışanlara yöneliktir ve ayrıca çalışanlara yani iç müşteriye odaklanan bir anlayışla tüm örgütsel süreçler yapılandırılmaktadır.

Sonuç olarak YKİ anlayışı yeni kamu yönetiminin günümüzde en fazla görünen uygulamaları olarak, yeni sağ siyaset anlayışının kamusal alanlarda gerçekleştirdiği hemen hemen tüm reformlara son şeklini veren bir model olma özelliği taşıdığını ifade etmek mümkündür.

#### **1.2.4.3. YKİ Anlayışına Göre Yeni Kamu Yönetimi**

Kamu hizmeti üretim süreçlerinde etkinliği ve kaliteyi sağlamak adına önerilen tüm uygulamalar, geleneksel kamu yönetimi anlayışına göre şekillenen bürokratik sistemin tamamen değişmesine ve dönüşmesine neden olmuştur (Güzelsarı, 2004: 8).

Bu kapsamda YKİ, kamu hizmetlerinde vatandaşların, devletin kendilerine, hızlı, kaliteli ve en uygun şekilde hizmet verdiğine ikna olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde etkin devlet anlayışına ulaşabileceğine inanan YKİ anlayışı ortaya koyduğu yeni kamu yönetimiyle, vatandaşların devletle olan ilişkilerinde ve işlemlerde etkinliği sağlayacak herkesi kamu memuru vasfı taşımasa dahi istihdam etmekten yana tavır göstermiştir (Göküş, 2010: 200).

YKİ anlayışında vatandaşların talep ettiği ve ihtiyaç duyduğu her bir kamusal hizmet için yasal düzenlemeler yaparak kamu kurumu açmaya da gerek yoktur. Etkili devlet anlayışı gereği kamu yöneticileri isterse konuyla ilgili özel girişimcileri ve sivil işletmeleri desteklemekte ya da onları bünyesine alarak kamu görevlisi vasıfları taşımasalar bile kamu hizmeti vermelerine olanak sağlamaktadır (Gencel, 2001: 200).

Öte yandan küreselleşen dünyada gelişen kalite ve insan odaklı yaklaşımlar, iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve toplumların bilinç düzeyi ile eğitim seviyelerinin her geçen gün artması gibi etkenler, kamu hizmetlerini sunan kamu bürokrasisinin konusunda uzmanlığı olan profesyonellerden oluşmasına neden olmuştur (Demirel, 2005: 113). YKİ anlayışının da bu uzmanları en etkili oldukları şekilde, esnek çalışma saatleri içinde çalıştırmak amacıyla, kamu kurum ve kuruluşlarındaki örgütsel yapılarını revize ettiği söylenebilir (Göküş, 2010: 201).

Bu nedenle YKİ anlayışına göre kamu örgütleri, katı, değişmez hiyerarşik kurallar ile bağlı olmaksızın, ortaya çıkan yeni durum ve olaylara anında uyum gösteren, gerek örgütsel yapı, gerekse örgüt içi kurallar bakımından yatay örgütlenmiş, esnek sistemler haline dönüştürülmüştür (Demirel, 2005: 115).

Son olarak YKİ anlayışına göre yeniden yapılandırılan kamu yönetimlerince sürdürülen kamu hizmetlerinin üretim süreçlerinde müşteri ve sonuç odaklı bakış açısının hâkim olduğu söylenebilir. Bu kapsamda YKİ anlayışında vatandaşlar kendisine verilen kamu hizmetindeki olumsuzluklara karşı sesini yükseltmeyecek ya da kamu yönetimine katılmaktan kaçacak ve kamu hizmetleri üretim süreçlerinin denetlenmesindeki süreçlerin dışarısında kalmayı tercih edecek bir profilde görülmemektedir (Demirel, 2005: 114).

Aksine YKİ anlayışında vatandaşlar, kamusal etkinliklerin verimliliği ve kamu çalışanlarının performanslarını denetleyecek, yönetsel, siyasal ve demokratik süreçlerin içinde yer alacak, günümüz işletmelerinden alış veriş yapan müşteriler olarak tanımlanmaktadır (Özçakar, 2010: 115).

### 1.2.5. Kamu Yönetiminde Yönetişim Modeli

Yönetişim, YKİ anlayışına göre, daha fazla demokrasi, sivil toplum kuruluşlarının temsili ve elektronik gelişimi destekleyen, ayrıca yeni kamu yönetiminde gelinen son noktayı temsil eden bir yeni kamu yönetim modelidir (Acı, 2011: 201).

Küreselleşmenin yaygınlaşmasında, yeni sağ politikaların hayata geçirilmesinde ve ulus devlet anlayışına göre şekillenen kamu yönetimlerinin YKİ anlayışıyla yeniden yapılandırılması sonrasında bir takım farklılıklar ortaya çıkmıştır (Coşkun vd., 2012: 12). Ayrıca YKİ uygulamalarında çeşitli ülkelerde farklı farklı uygulamalar nedeniyle yeni sağcıların hedeflerine tam olarak ulaşamadıkları gibi, küresel ekonomik entegrasyonun gerçekleşmesinde ulusal kamu yönetimlerinin bazı önlemler aldıkları gözlenmiştir (Acı, 2011: 202; Güzelsarı, 2004: 11).

İyi yönetim bu anlamda YKY anlayışına dayanan YKİ uygulamalarının gelişmekte olan ülkelere göre yeniden düzenlenmiş şeklidir ve yönetim YKİ anlayışının kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Karaçor ve Oltulu, 2011: 408; Güzelsarı, 2004: 11). Bununla birlikte etkileşimli bir yönetim organizasyonu modelini kamu kurum ve kuruluşlarına öneren yönetim, YKİ anlayışından daha farklı ve hatta daha da yeni bir model olarak halen gelişmesini sürdürmektedir (Zengin, 2009: 17; Güzelsarı, 2004: 12).

21. yüzyıla adım atmaya birkaç yıl kaldığında ortaya atılan yönetim kavramı ilk olarak Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası örgütler tarafından küresel piyasaların birbirlerine entegre edilmesinin en önemli ön koşulu olarak dünyaya sunulmuştur (Karaçor ve Oltulu, 2011: 409). Bu sunulma yöntemi ise bilinen “politika transferi” yöntemlerinden en çok “esinlenme” yöntemine uyumluluk göstermektedir (Kapucu ve Kösecik, 2002: 205).

Bu yöntemle yönetim, devletin terk ettiği kamusal hizmet alanlarında sivil kuruluşların ortaya çıkan boşluğu doldurmasını, rolleri artan STK’ların önderliğinde

demokratikleşmeye ve çoğulculuğa doğru yönelimin daha uygun olacağı anlayışla küresel düzeyde yaygınlaşma olanağı bulmuştur (Uçkan, 2003: 2-3).

### 1.2.5.1. Yönetişimin Doğuşu ve Tanımı

Günümüzde yönetim anlayışının gelişmesinde ve bu kavramın tanımlanmasında STK'lar, bilgisayar teknolojileri ve demokratik uygulamalar önemli roller oynamıştır (Zengin, 2009: 13).

Kelime anlamı itibariyle “hükümet etmek” anlamına gelen yönetişimin antik Yunana uzanan köklü bir tarihi misyonu olmasına rağmen günümüzde bu kavram daha çok, devlet yönetiminde muktedir olmanın sihirli yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2006: 62). Günümüze gelindiğinde ise bu kavram yüksek teknolojiye dayalı, demokratik eğilimleri referans alan ve kamu yönetiminde YKİ felsefesine dayalı olarak etkinliği temel hedef kabul eden bir kamu yönetim modelidir (Özer, 2005: 220).

Çok genel olarak yönetim “Kamu ve Devlet personeli ile politikacılarının devlet fonksiyonunun halkla birlikte halk adına yürütülmesindeki davranışlarını gösteren kurallar, standartlar ve normlar kümesi” anlamında kullanılan yeni bir kamu yönetim modeli” olarak tanımlamak mümkündür (Göküş, 2010: 197). Yönetişim modelinin daha genel olarak yeni kamu işletmeciliği anlayışının revize edilmesiyle geliştiği söylenebilir (Coşkun vd., 2012: 13).

Özellikle tüm dünyada YKİ anlayışına göre şekillenen kamuyu yeniden yapılandırma reformlarında bu kavram, kamu yöneticileriyle yani devletle vatandaşlar arasındaki ilişkilerin demokratik niteliğini ve genel katılımcı usullerini ifade etmektedir. Bu anlamda yönetim, *“Bir kurum olarak devletle, piyasayı birlikte düşünen hizmet-mal, işlemler vb. açısından piyasalaştırmayı öneren yeni kurumsalcı iktisat ve yine kamu bürokrasisi yapısı, işleyişi, aktörler bakımından özelleştirmeye çalışan kamu tercihi gibi yaklaşımlar üzerinden kendini inşa eden bir yönetim düşüncesi.”* olarak tanımlanmaktadır (Zengin, 2009: 13).

Günümüzde en geniş anlamıyla yönetişim, bir yandan politik ve yönetsel açıdan yeni bir sisteme, diğer yandan üç sektör (kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum) arasındaki ilişkiler çerçevesinde işletmecî kamu yönetim tarzına vurgu yapan bir YKY modelidir. Bu anlamda yönetişim terimi, kamu yönetimini, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan karmaşık bir sistemi ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağını ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Sobacı, 2007: 221).

Yönetişim kavramı ilk olarak 1989'da Dünya Bankası'nın Afrika raporunda kullanılmıştır (Özer, 2005: 62). Bu metinde yönetişim kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda, katılımcılık, şeffaflık, yönetimde açıklık, hesap verme sorumluluğu, yönetimde ahlâk, erdem ve liyakatin ön planda olduğu yeni kamu yönetimi tarzı olarak tanımlanmıştır (Özer, 2005: 67). Bu açıklamadan sonra yönetişim, YKİ anlayışına göre yeni kamu yönetimi reformları başlatan pek çok ülkenin politik ve idari sistemine ilişkin yeni bir yapıyı ve yeni bir yönetim tarzına vurgu yapan bir kavram halini almıştır (Akpınar, 2014).

Bu tanımlamadan da anlaşıldığı üzere yönetişim, demokratik düzeyde şeffaflık, hesap verme ve çoğulculuk gibi evrensel anlayışları ön plana çıkartan yeni bir kamu yönetimi modelidir (Zengin, 2009: 14). Çünkü günümüzde tam anlamıyla yeni bir kamu yönetimine ulaşmak için bu ilkelere riayet edilmeli ve devlet otoritesinin tekelinde bulunan yönetim otoritesi bir an önce sivil topluma devredilmelidir (Sobacı, 2007: 222).

Bu nedenle yönetişim, günün getirdiği gelişmelere açık, gelecek senaryosunda bugün taşıdığı anlamının daha da zenginleşebilmesine izin veren yeni kamu yönetimi modeli olarak anılmaktadır.

### 1.2.5.2. Yönetişimin Özellikleri ve Amaçları

YKY modellerinin en gelişmiş versiyonu olarak yönetişimi tanımladıktan sonra bu yeni yönetim modelinin özelliklerini betimleyerek, kamuya sağlamayı amaçladığı faydaların üzerinde durulmalıdır (Özer, 2005: 66-68).

Yönetişim, zaten neo-liberalist politikalarla zayıflayan ve azalan devletin ekonomik ve toplumsal hayattaki rollerinin ve görevlerinin örgütlü sivil toplum temsilcileri aracılığıyla sürdürülmesini öngörmektedir (Coşkun vd., 2012: 14). Böylece küreselleşen dünyada gittikçe etkinleşen STK'lar bu sayede yönetişim anlayışında önemli ve kritik hizmetler üstlenme olanağı kazanmışlardır (Güzelsarı, 2009: 43-44).

Yönetişim anlayışı kamu hizmetleri kapsamında tüm işlemleri yönlendiren devlet modelini benimsemiştir. Bu nedenle sivil toplum örgütleri pek çok kamusal görevi devlet adına sürdürmekle mükellef tutulmuştur. STK'ların faaliyetlerinin ve gücünün artması tam anlamıyla demokratik toplum düzenine geçilmiş olduğunun en önemli göstergesidir (Demirel, 2005: 116). Ayrıca yönetişimle amaçlanan kamunun yönetilmesinde sorumluluğun ve yetkilerin sivil topluma devredilerek, merkezi yönetimin tek yönetim otorite kaynağı olmaktan uzaklaştırılmasıdır (Akpınar ve Yeşilbaş, 2011: 3). Bu yüzden yönetişimin kamu hizmetlerinin sunumunda en temel önceliği STK'lara kamu görevlerini dağıtmak, onlara daha fazla kamusal sorumluluklar ve görevler vermek şeklinde olmuştur (Göküş, 2010: 202).

Yönetişimin reformist özelliği sayesinde devlet, kamu yönetiminde otoritenin tek kaynağı olmaktan çıkmıştır (Akpınar ve Yeşilbaş, 2011: 5). Yönetişimle birlikte geleneksel kamu yönetimi uygulamaları ve kamu hizmetlerinin sunumları yeniden yapılandırılmış, sürekli gelişimlerle yenilenmiştir (Akyel ve Köse, 2010: 17-18). Yönetişimin diğer bir özelliği uluslararası nitelikte tasarlanan, ulusallığı ve kültürel farklılıkları dışlayan bir kamu yönetimi uygulaması olmasıdır (Özer, 2006: 248-249).



Bu yüzdendir ki, kültürlerin ve milliyetlerin yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi ya da benimsenmesi açısından farkı bulunmamaktadır (Cebeci, 2006: 23). Nitekim IMF ve DTÖ gibi uluslararası örgütler küresel yönetişimin tüm dünyayı kucaklayan çizgide tasarlandığını ve farklılıkların yönetişimde ortak noktada buluştuklarını ifade etmektedir (Coşkun vd., 2012: 15).

Yönetişim modelinde, ileri teknoloji, elektronik yazılımlar ve internet gibi iletişim ağlarının kullanımı ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda kamu hizmetlerinin sunumunda kullanılan bu bilişim teknolojileri yönetimden yönetişime geçişin en önemli göstergeleri arasında sayılmaktadır (Karasu, 2012: 80). Bilgi toplumunun en önemli yaşam alanı olan internetin gelişmesiyle elektronik iletişim ve ticaret artmıştır. Böylece geniş halk kitleleri tarafından elektronik sistemler yaygın kullanılmaya başlanmış, ucuz, hızlı ve kolay kullanım olanağı sunan internet ağları kamusal hizmetlerin hem sunumunda hem de kullanımında yaygın bir şekilde görülmeye başlamıştır (Demirel, 2005: 120).

Yönetişimin diğer bir özelliği ise katılımı teşvik etmesi ve demokratik yöntemleri benimsemiş olmasıdır. Demokratik siyasal sistemlere özgü tüm uygulamaların yönetim modeli kapsamında kamu yönetiminde ve hizmet sunumunda esas alınması önerilmektedir. Örneğin katılım, şeffaflık hesap verebilirlik ve insan odaklı olmak gibi yönetim ilkeleri demokrasinin bir toplumda güçlenmesine neden olduğu gibi, kamusal alanlarda yönetişimin yaygınlaşmasına da neden olmaktadır (Akpınar, 2014).

Sonuç olarak yönetim internet teknolojileriyle desteklenen, STK'lara kamusal hizmet alanlarında daha fazla görev ve sorumluluk veren, demokratik ilkeleri benimseyen ve uygulayan, kamu hizmet sunumlarında YKİ uygulamalarını verimlilik artışı aracı olarak değerlendiren bir kamu yönetim modelidir (Sobacı, 2007: 224).

### 1.2.5.3. Yönetişimin Kamu Yönetimine Yansımaları

Yönetişimin temel özellikleri aynı zamanda geleneksel kamu yönetiminde neden olduğu değişimlerin alanlarını tanımlar niteliktedir. Bununla birlikte reformist, yenilikçi, bilişim teknolojileri ve STK destekli yönetim modelinin kamu yönetim alanlarında neden olduğu değişimlerin yansımaları günlük yaşantıda bile yaygın bir şekilde görülecek kadar çoktur (Coşkun vd., 2012: 18).

Örneğin bundan 30 yıl öncesine göre çok daha az sayıda olan STK'ların sayısı günümüzde yüz binleri bulmuştur. Özellikle gelişmiş demokrasilerde devletin sürdürmesi gereken, pek çok ülkede kamu kurumları tarafından verilen ve kamu kurumları sorumluluğunda bulunan pek çok görev, şimdilerde STK'lar eliyle yerine getirilmektedir (Demirel, 2005: 117).

Geleneksel kamu yönetiminde sadece kamu hizmetinin tüketicisi olan vatandaşlar, yönetimle birlikte bizzat kamu yönetiminin hem üreticisi, hem tüketicisi hem de denetçisi konumuna yükselmiştir (Akpınar ve Yeşilbaş, 2011). Özellikle gelişmiş demokrasilerde vatandaşlar kamunun en önemli denetçileri olarak kamu kaynaklarının israf edilmeden kullanılması konusunda hem kamu bürokrasisini doğrudan denetlemekte hem de seçimler yardımıyla hizmetlerinden memnun kalmadığı siyasi oluşumları tarihin derinliğine gömebilmektedir.

Yasama süreçlerinde örgütlü sivil kurumlar, gerek parlamento süreçlerinde görüşler sunarak, gerekse hükümetler tarafından kendilerine tahsis edilen bütçelerle güçlü bir şekilde kamu hizmetlerini vatandaşlara ulaştırmaktadırlar (Göküş, 2010: 203). Böylece sözü daha fazla dinlenen STK'lar yönetimle yönetilen kamu sistemlerinde yeniliğin, etkililiğin ve başarının anahtarı konumundadırlar (Parlak ve Sobacı, 2012: 235).

Yönetişim kapsamında kamu yönetimlerinde nitelikli işgücüne önem verilmeye başlanmış, özellikle meslek içi eğitimlerin sayısı ve içeriği genişlemiş, uzmanlığından yararlanılması istenilen, ancak kamu personeli özelliği taşımayan siviller, sözleşmeli personel statüsünde kamuda görevlendirilmeye başlanmıştır

(Uğur, 2012: 162-163). Ayrıca kamu hizmetlerinin sunumunda taşeronlaşma, pek çok hizmet alanlarının özel sektöre devri vb. gibi uygulamalar sıklıkla görülmeye başlanmıştır (Karasu, 2012: 79).

Özellikle yönetim kapsamında yerel yönetimlere geniş yetkiler tanınması sayesinde merkeziyetçi anlayışla yönetilen kamu bürokrasilerinde ve geleneksel kamu yönetimi uygulamalarında, daha yatay ilişkiler geliştiği gibi kamu hizmetlerinin yerinden, farklı şekillerde ve tam zamanlı sunumu sağlanmaya başlamıştır (Eren, 2009: 176).

Yönetişim yaklaşımının kamuda görülen en önemli yansıması bilişim teknolojilerinden maksimum düzeyde yararlanılmasıyla görülmektedir. Bu kapsamda E-devlet uygulamaları, internetten verilen kamu hizmetleri, vatandaşlara kamuya bilgisayarlar aracılığıyla internet üzerinden saniyeler içinde hizmet verilmesi olanağını beraberinde getirmiştir (Cebeci, 2006: 29-31). Yönetişimin ileri düzeyde elektronik sistemler destekli, bilgisayar ve internet ağlarıyla donanmış bir kamu yönetim modeli olması ve bu yaklaşımda hesap verebilirlik ilkesinin kilit rolde olması nedeniyle daha fazla performans ve sonuçlara odaklandığı söylenebilir (Akpınar, 2014).

Yönetişime dayalı kamu yönetimlerinde kamu çalışanlarının istihdamında profesyonel yöneticilere görevler verilmesi, bu eğitilmiş uzmanlar aracılığıyla kamusal alanlarda hizmetlerin küresel standartlarda sunulması, kamu hizmet ve uygulamalarında uluslararası nitelikte kalite ve etkinlik sonucu doğurmaktadır (Sobacı, 2007: 223). Ayrıca yönetişimin bir sonucu olarak ulusal düzeyde sürdürülen uygulamalar, küresel ölçekte uzmanlaşan kamu çalışanları aracılığı ile bilgi toplumlarının uluslararası standartlarda oluşan ihtiyaçları karşılanmakta, böylece kültürel farklılıklar elimine edilerek küresel kamu hizmetleri etkinliği ulusal düzeyde de sağlanmış olmaktadır (Coşkun vd., 2012: 18).

Sonuç olarak yönetim bilgi toplumlarına özgü kamusal ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde süreçlerden oluşan, günümüz demokratik temayüllerine

uygun ilkelerle yönetilen bir kamu yönetimi anlayışı olarak halen gelişimine devam etmektedir (Güzelsarı, 2009: 26-28).

### **1.3. Kamu Yönetiminde YKİ ve Yönetişimin Teorik Çerçevesi**

Günümüzde yönetim, bilgi toplumunun ve 21. yüzyıl insanların kamu yönetim anlayışlarının ve beklentilerinin en güncel halidir. Bir zamanlar weberyan anlayışa göre yapılanmış bir devlet yapısı nasıl ki önemli bir gelişmişlik ölçütü ise, 21. yüzyıl toplumu açısından hem devletlerin demokratikleşme, hem de ekonomik yönden gelişmişliklerinin en temel göstergesidir (Sobacı, 2007: 225).

Özellikle 1973 yılında patlak veren dünya ekonomik krizi aynı zamanda post-modernist anlayışın başta endüstriyel yönetim anlayışlarında ve toplumsal yapısında hakim paradigma olmasına zemin hazırlamış ve yönetim akımının bir anlamda yolu açılmıştır.

Ayrıca bu zeminde gelişen post-modernite ve yaygınlaşan küresel ticaret, bir anda dünyanın her gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerinde, esnek uzmanlaşmaya ve işletme yöneticiliği ilkelerine dayanan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının doğmasına neden olmuştur. Özellikle 1980'lerden sonra dünyada yeni sağ ideolojinin ABD, İngiltere ve Türkiye gibi ülkelerde iktidara gelmesiyle etkinliğini arttıran yeni kamu işletmeciliği modeli, özetle aşağıda belirtilen ilke ve uygulamalara göre şekillenmektedir:

1. YKİ anlayışında, kamu örgütlerinin önceden belirlenen vizyon, amaç ve hedeflerine ulaşılmasına büyük önem ve değer verilmektedir. Böylece örgütsel başarıya ulaşma noktasında kamu kurumlarının her birisinin (merkez ve taşra birimlerinin her birinin) ve kamu çalışanlarının tüm kademelerinde bulunanların her birinin kurumsal hedeflere ulaşma konusunda bireysel performansına odaklanılmaktadır.

2. YKİ anlayışında, her düzeydeki kamu yöneticileri, elde edilen başarı ya da başarısızlıktan sorumlu tutulmaktadır. Böylece bireysel başarısızlığın hesabı sadece

tepe yöneticilere ya da birkaç alt düzeyde çalışılana mal edilmez, ödüllendirme veya cezalandırma yapılacaksa tüm çalışanları kapsayacak şekilde yapılmaya gayret edilir.

3. YKİ anlayışında, kamu personelinin çalışma ve işe alma süreçlerinde esnek yapıda gerçekleştirilmesine dikkat edilir. Esnek yapı anlamında ilk olarak kamu personelinin örgütsel hedeflere ulaşma açısından üstün performans gösterebilmesi açısından mutlak mesai saatlerine bağlı kalmadan esnek saatlerle çalıştırılmasına imkân tanınması YKİ anlayışında yer almaktadır. İkinci olarak ise, kamu kurumlarında uzmanlık gerektiren işler için dışarıdan uzman ve sözleşmeli kamu personeli alımı gibi esnek kamu istihdam politikalarıyla, kamu hizmetlerinin gerektirdiği uzmanlık derecesine uygun işe alımların yapılması YKİ anlayışında öngörülmektedir.

4. YKİ anlayışında, kamu kurumunun kurumsal amaçları ve personelin başarı ölçütleri nicel olarak somut kriterlere göre önceden belirlenir, ilan edilir ve bu hedeflere ulaşma konusunda kamu çalışanlarının performansı sürekli olarak denetlenir. Aksi takdirde yani soyut ve nitel ölçütlerle hem kurum hedefleri hem de personel performans ölçütleri belirlendiğinde, kamu kurumunun performansı ve çalışanların başarısı açık ve kesin bir şekilde ölçülemeyeceği, YKİ anlayışında savunulmaktadır.

5. YKİ anlayışında, tıpkı günümüz işletme yönetiminde olduğu gibi verimlilik, etkililik ve etkinlik arayışları ön planda tutularak, sürekli olarak kamu kaynaklarının israf edilmeden ve gerektiği ölçüde kullanılmasına özen gösterilir. Böylece hem kurumsal performans artırılır, hem de vatandaşın vergileriyle oluşturulan kamu kaynaklarının verimli ve etkili bir şekilde kamu hizmetlerinde kullanılması sağlanır.

6. YKİ yaklaşımlarında, kurumsal çıktıların denetlenmesine çok önem verilir. Diğer bir ifadeyle kamu kurumlarının ürettiği her türlü kamu hizmet ve ürünlerinin, hem üretim süreçlerin önceden belirlenen ve ilan edilen kalite standartlarında yapıp yapılmadığı ve kamu hizmetini alan vatandaşların memnuniyetsizliklerinin olup olmadığı denetlenir. Bu denetim, çeşitli bilimsel yöntemler kullanılarak yapılır, tüm

kamu hizmet üretim süreçleri kontrol edilir ve elde edilen bulgular ışığında kamu hizmet süreci yeniden yapılandırılır. Bu sayede kamu hizmeti üretim süreçleri sürekli denetlenmiş olur.

7. YKİ anlayışına göre sürdürülmeye çalışılan kamu hizmetlerinin sunumunda, özelleştirme, ihale, imtiyaz, sözleşmeli personel istihdamı ve STK'ların kamu hizmeti üretim süreçlerine katılımı sağlanarak, devletin hem tekeli kırılır hem de sürdürülen kamu hizmetlerinde kamu kurumlarının yükü azaltılmaya çalışılır. Örneğin klasik kamu yönetimi anlayışında devletin sorumluluğunda kalan pek çok kamu hizmetinin, yasalarla belirlenen kamu kurumu ya da devlet memuru tarafından yapılması gerekmektedir.

Oysa YKİ anlayışında bunun yerine, piyasadan uygun koşullarda bu hizmetler satın alınır (taşeronlaşma), özel teşebbüslere bazı imtiyazlar tanınarak onlara bu işler/hizmetler ihale edilir (imtiyaz) veya kamu kurumu tamamen satılarak ya da uzun vadeli (örneğin 49-99 yıllığına) kiralanarak, özel teşebbüse tüm kamu çalışanlarıyla ve kamu kurumlarıyla devredilir (özelleştirme).

Özellikle yönetim anlayışıyla ivme kazanan STK'ların kamu hizmeti sunumu sürecine katılımın sağlanması ise, özellikle kamu kurumlarının hizmet kalitesinin denetlenmesi işlerinde, vatandaş taleplerinin öğrenilmesinde, hizmetin evrensel standartlarda üretilmesi gibi pek çok alanda sürece dâhil edilir. Böylece kamu hizmetlerinin sunumunda adam kayırma, yolsuzluk ve bunun gibi kamu yönetim sorunları hem çözümlenmeye çalışılır, hem de devletin denetiminin doğrudan doğruya sivilin eline geçmesi sağlanır.

8. YKİ anlayışında toplam kalite uygulamalarının yanı sıra, yönetimde mükemmeliyet arayışlarına sürekli önem verilerek, kamu hizmetlerinin evrensel standartlarda kaliteli olmasına ve vatandaşların bu hizmetten memnun kalmasına çok önem verilir. Bu amaçla belirli periyotlarla sunumu yapılan kamu hizmetinin müşterisi konumundaki vatandaşlara yönelik müşteri memnuniyet araştırmaları yapılarak, yolunda gitmeyen süreçlerle, vatandaş şikâyet ve önerileri dikkatlice değerlendirilir. Bu değerlendirmeler sonucunda kamu hizmetleri üretim süreçleri

yeniden gözden geçirilerek, vatandaş şikâyetine konu olan sorunlar ve çalışanlarla ilgili denetim mekanizmaları devreye sokulur.

9. YKİ anlayışında, kamu personelinin mesleki eğitimine, gösterdiği performansa göre gelirinin belirlenmesine, nitelikli ve işinde uzman olan personelin kamu kurumlarında istihdam edilmesine yer verilmektedir. Bu amaçla kamu çalışanları sürekli olarak meslek içi eğitimlere tabi tutulur, yurt dışına eğitim almaya gerekiyorsa gönderilir ve kamu kurumu bir öğrenen organizasyon haline gelmesine çabalanır. Buna ek olarak kamu hizmetlerinin gerektirdiği nitelikli personelin kamu kurumlarında çalıştırabilinmesi için, piyasa şartlarına uygun maaşlar belirlenir, bu uzman kadronun işini dört dörtlük yapabilmesi ve kamu işinden ayrılmaması için de uzmanlık derecesine ve kamu hizmetinin önemine göre dolgun maaş ve kaliteli çalışma ortamında görevlerini yerine getirmesi sağlanır.

10. YKİ anlayışında, her kademedeki çalışanın, idarenin yönetsel kararlar alma süreçlerine katılımı sağlanır ve bu şekilde demokratik karar verme yöntemleriyle kamu kuruluşları yönetimine katılımı sağlanır. YKİ anlayışına göre, kamu yönetiminde açıklık, şeffaflık ve tüm çalışanların performansının artırılması amacıyla, kamu kurumlarını yöneten karar vericilerin, kamu hizmetlerinin üretiminde ve sunumunda çalışanların görüşlerine göre hizmet süreçleri belirleme ve tüm kamu çalışanların ortaklaşa alınan yönetsel kararları uygulaması önerilir. Böylece çalışanların kamu işlerine daha fazla sahip çıkma ve uyması beklenerek, kurumsal verimlilik arttırılmaya çalışılır.

Aksi takdirde kapalı kapılar ardında, çalışanlara ve kamu hizmetlerini ilk elden üretenlere görüş sorulmadan ve subjektif alınan yönetsel kararlarla yönetilen kamu kurumlarında, despotluk, mobbing ve adaletsizlik görülebileceği gibi aynı zamanda kamu hizmetlerinde çıkan sorunların sorumluluğu tüm çalışanlara mal edilemez.

11. Bilgi ve bilişim teknolojilerine maksimum seviyede önem verilen YKİ anlayışında, özellikle kamu hizmetlerinin sunumunda ve denetlenmesinde bu bilişim teknolojilerinin tüm avantajlarından yararlanılır. E-devlet kapsamındaki

uygulamalar, daktiloların yerini bilgisayarların alması, tüm kamu kurumlarının intranet veya internet ağlarıyla birbirine bağlanması, kamu kurumlarına ait arşiv odaları yerine mikro çiplere yapılan kayıtların saklanması vs. gibi uygulamalarla kamu hizmetleri online ve hızlı bir şekilde sunumu yapılır.

12. YKİ anlayışında merkezi ve dikey örgütlenmeye dayalı kamu idare yapısından, küçük ünitelere bölünmüş ve yatay örgütlenmeye dayalı şebekeleşmeye önem verilir. Böylece yönetsel kararlar yerindelik ve yerel piyasa şartlarına göre alınır. Aynı zamanda bu ilke gereği kamu kurumlarında bölge müdürlükleriyle, genel merkezle yazışmalar ve gereksiz kırtasiyecilik ortadan kalkar, kamu hizmeti üretilen bölgede bizzat işin başında bulunan yöneticiler tarafından kararlar alınır.

Bunun içinse, kamu örgütlerine şebeke ağları şeklinde ülkenin tüm bölgelerine üniteler açması sağlanarak, yerel yönetim ilkesi kapsamında buldukları bölgenin koşullarına göre, tek bir merkezden komut veya emir almadan, önceden belirlenen usullere uygun şekilde, kendi başlarına kamu hizmetlerini sunması ve karşılaştıkları sorunları çözmesi beklenir. Dolayısıyla YKİ anlayışında merkezileşme değil yerelleşme ve parçalı yönetim esasları dikkate alınmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN PLANI ve YÖNTEMİ

Küreselleşen dünyada, yeni bilgi toplumunun taleplerine göre gelişen yeni kamu yönetimi uygulamaları kapsamında ortaya çıkan YKİ ve yönetim anlayışı giderek yaygınlaşmıştır.

Kamu yönetim alanlarının ve hizmet üretim süreçlerinin yeniden yapılandırılması amacıyla geliştirilen bu modeller, Türk kamu yönetiminde derin dönüşüm ve değişim arayışlarına neden olmuştur. Bu doğrultuda Türk kamu yönetimi de, yeni sağ anlayışa dayalı neo-liberal hükümet politikalarıyla şekillenen YKİ ve yönetim uygulamalarıyla yeniden yapılandırılmaya başlanmıştır.

Ancak tüm gelişmiş devletlerin kamu yönetim ve kamu hizmetleri sunumunda etkili olan YKİ ve yönetim anlayışlarının Türkiye’de sürdürülen kamu hizmetlerine ve kamu yönetimine yansımaları konusunda bilimsel geçerliliği olan, objektif ve nicel yöntemlerle yapılan pek fazla çalışma bulunmamaktadır.

İşte bu nedenle, tez çalışmasında GSB örneğinden hareketle Türkiye’de sürdürülen kamu hizmetlerine ve kamu yönetimine, yeni kamu işletmeciliği ve yönetim anlayışlarının etkileri nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak incelenmeye çalışılacaktır.

Aşağıdaki başlıklar altında araştırmanın problemi, amacı, hedefi, soruları ve hipotezleri belirtilerek, tezin teorik arka planı, dayandığı temel varsayımlar ve yöntemi açıklanmaya çalışılacaktır.

## 2.1. Araştırmanın Planı

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle çalışmayla çözümlenmeye çalışılan temel problemden kısaca bahsedildikten sonra çalışmanın amacı, hedefi ve araştırmada yanıt aranacak sorular tanımlanacaktır.

### 2.1.1. Araştırmanın Problemi

1990'lı yıllardan sonra küreselleşme gemisiyle tüm dünyaya yayılan YKİ anlayışı, endüstrinin çekirdekleri olan işletme yönetimlerinde benimsenen ve uygulanan birtakım prensiplerin, yönetsel ve idari uygulamaların kamu yönetiminde de uygulanmasının mümkün olduğunu savunmuştur.

Bu yönetim modelinin ortaya çıkmasında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanılması, vatandaşların kamu yönetiminden kaliteli hizmet taleplerinin artması, kamu hizmetlerinden yararlananların karar alma sürecine daha çok katılmak istemesi, kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflık seslerinin yükselmesi gibi gelişmeler de etkili olmuştur.

Türkiye 1982-1992 arasında geçen yıllarda (Özal'lı yıllar) bu gelişmeleri kısmen de olsa takip etmiş, özellikle kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesinden, vatandaş odaklı kamu hizmeti üretim süreçleri geliştirmeye kadar çeşitli kamusal alanlarda YKİ anlayışına uygun reformlar yapılmıştır.

Ancak küresel standartlardan çok uzakta kalan, bu kamuyu yeniden yapılandırma girişimleri, gerek 1990'lı yıllarda ülkemizde artan terör belası, gerekse ülkedeki siyasal rejimde çok partili ve istikrarsız iktidarlar nedeniyle tamamen yetersiz ve etkisiz kalmış ve bu yüzden de etkili bir şekilde Türk kamu yönetiminde yaygınlaşamamıştır.

Öte yandan ülkemizde YKİ anlayışına dayanan yeni düzenlemelerin hâkim olduğu kamusal hizmet alanlarından biri de gençliğe ve spora yönelik kamu hizmetlerinin sunumudur. Ülkemizde bu tür kamusal hizmet sunumları ve görevleri

2011 yılında bakanlık kurumsal kimliği kazanan GSB tarafından sürdürülmektedir. Ülkemizin en yeni bakanlığında en yeni kamu yönetim paradigmalarının hâkim olması vatandaşların en büyük beklentileri arasındadır.

Oysa Türkiye’de gençliğe ve spora yönelik yeni kamu işletmeciliği uygulama ve politikalarının, evrensel standartlardaki YKİ ve yönetim yaklaşımlarının genel ilke ve prensiplerine uygun olup olmadığı konusu henüz bilimsel yöntemler kullanılarak incelenmemiştir.

Bu kapsamda, Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın (GSB) kurumsal yapısında, insan kaynakları yönetiminde ve bu bakanlığın sunduğu kamusal hizmet uygulamalarında, yeni kamu işletmeciliği ve kamuda yönetim anlayışlarının yansımalarının neler olduğunun tespiti bu tez çalışmasının temel problemidir.

### **2.1.2. Araştırmanın Amacı ve Hedefleri**

Bu tez çalışmasının temel amaç ve hedefleri şunlardır:

1. YKİ ve yönetim anlayışlarının, Türkiye’deki kamu yönetimine ve kamu hizmetlerinin sunumuna yansımalarını değerlendirmek,
2. GSB çalışanlarının, YKİ ve yönetim anlayışlarına dayalı kamu hizmeti uygulamaları hakkındaki değerlendirme ve görüşlerini ortaya koymak,
3. GSB’nin AB’ye uyum amacıyla, gençliğe ve spora yönelik geliştirdiği yeni proje ve uygulamaların verimliliğine ilişkin düzeylerini ortaya koymaktır.

### **2.1.3. Araştırmanın Soruları**

Bu tez çalışmasında temelde üç soruya yanıt aranmaya çalışılacaktır:

1. YKİ ve yönetim anlayışlarının, Türkiye’deki kamu yönetimine ve kamu hizmetlerinin sunumuna yansımalarını nelerdir?

2. GSB çalışanlarının, YKİ ve yönetim anlayışlarına dayalı kamu hizmeti uygulamaları hakkındaki değerlendirme ve görüşleri nelerdir?

3. GSB'nin AB'ye uyum amacıyla, gençlik ve spor hizmetleri için geliştirdiği yeni proje ve uygulamaların verimlilik düzeyleri nelerdir?

#### **2.1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma konusuyla ilgili literatür incelemesi sonucunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>. Geleneksel kamu hizmetlerinin sunumu, YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>. Geleneksel kamu hizmetlerinin sunumu, kamuda yönetim uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>. Geleneksel kamu hizmetlerinin sunumu, geleneksel kamu bürokrasisi sistemini olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>. Geleneksel kamu bürokrasisi sistemi, YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H<sub>5</sub>. Geleneksel kamu bürokrasisi sistemi, kamuda yönetim uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H<sub>6</sub>. Geleneksel kamu bürokrasisi sistemi, geleneksel kamu hizmetlerinin sunumunu olumlu yönde etkilemektedir.

## **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Sosyal bilimler alanında yapılan pek çok bilimsel araştırmada çeşitli sosyal olgular ve olaylar yumağından çıkarımlar yapılarak belirli sonuçlara varılmak istenilmektedir.

Özellikle kamu yönetimi, siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler gibi pek çok alanda yapılan araştırmalarda, nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılarak araştırma yapılabilmektedir. Bu nedenle tez çalışmasında nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında kısaca açıklanmıştır.

### **2.2.1. Anket Yöntemi**

Araştırma kapsamında, 2013 yılı aralık ayında Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışan 100 bakanlık personelinin katılımıyla bir anket çalışması yapılmıştır.

Ankete katılan 100 kamu görevlisi, GSB Ankara - Samsun yolu üzerinde kurulu bulunan merkez hizmet yerleşkesinde, gençlik hizmetlerine yönelik kamu görev yapan toplam 180 bakanlık çalışanı arasından, kolaydan örneklem yoluyla rastgele seçilmiştir.

Ayrıca GSB merkez hizmet yerleşkesinde 2013-2014 döneminde, toplam 21 üst düzeyde yöneticinin görev yaptığı bilinmektedir. Bakanlığın üst düzey yöneticilerinin, YKİ ve yönetim anlayışlarının hem Türkiye'deki hem de GSB'deki yansımaları hakkında, daha anlamlı değerlendirme ve görüş ortaya koyabileceği düşüncesiyle, anket örneklem kitlesinin %10'luk kısmı bakanlığın üst düzey yöneticileri arasından seçilmiştir.

Ankete katılan diğer bakanlık personelinin, bir kısmı orta ve alt düzeyde yöneticilik pozisyonları bulunan çalışanlardan, bir kısmı ise hiçbir yöneticilik statüsü bulunmayan çalışanlardan seçilmiştir.

Bununla birlikte, GSB’de yöneticilik pozisyonu olmayan personelin tamamının özellikle iş süreçlerinin takibi ile kamu hizmetlerinin sunumu açısından taşra birimlerinde çalışan kamu görevlilerine yönelik inisiyatif alma, kamu hizmetlerini yönlendirme ve tüm kamu iş süreçlerine müdahil olma yetkileri olmasından hareketle, yönetici özellikleri taşıdıklarını söylemek mümkündür.

Üç bölümden oluşan bu anketin ilk bölümünde, bakanlık personelinin yaş, cinsiyet, medeni hali, kamuda ve bakanlıkta çalışma süreleri vb. gibi demografik değişkenlerini tespit etmeye yönelik, örneklem kitlesine 7 soru yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, YKİ ve yönetim anlayışlarının, Türkiye’deki kamu yönetimine, kamu hizmetlerinin sunumuna yansımalarını değerlendirmek; üst ve alt düzey GSB çalışanlarının YKİ ve yönetim anlayışlarına dayalı kamu hizmeti uygulamaları hakkındaki görüşlerini ortaya koymak ve GSB’nin gençliğe ve spora yönelik geliştirdiği yeni proje ve uygulamaların verimliliğine ilişkin düzeylerini ortaya koymak amacıyla katılımcılara toplam 10 soru yöneltilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde, bakanlık çalışanlarına 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanan toplam 34 ifade yöneltilmiştir. Katılımcılardan bu ifadelerin her birisi hakkındaki görüşünü; “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde belirtmeleri istenilmiştir.

Böylece araştırma amaçlarına uygun veriler toplamak üzere bir anket formu elde edilmiş ve bakanlığın insan kaynaklarıyla irtibata geçilerek anketin tüm bakanlık personeline dağıtılarak uygulanması sağlanmıştır.

### **2.2.2. Ankette Kullanılan Ölçekler**

Araştırma hipotezlerinin testine yönelik anketin son bölümünde katılımcılara dört alt ölçekte hazırlanan toplam 34 adet ifade yöneltilmiştir.

Anketin bu son bölümünde yer alan ifadeler, geleneksel kamu yönetimi, geleneksel bürokrasi sistemi, YKİ ve Yönetişim değişkenlerini açıklayan 4 ölçekte

hazırlanmıştır. Tüm ölçeklerde yer alan ifadeler tezin teorik bölümünde incelenen ve konuyla ilgili literatürde yer alan kaynaklardan alınarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

Ayrıca ölçeklerin güvenilirliği ve yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla ön anket kapsamında toplanan veriler SPSS 20.0 programında analiz edilmiştir. Güvenilirliği yüksek, ölçeği geçerli bulgulara ulaşılması üzerine bu araştırma kapsamında geliştirilen ölçekler ankette kullanılmaya karar verilmiştir.

### **2.2.2.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Ölçeği**

Türkiye'deki geleneksel kamu yönetiminin mevcut durumunu anlamak ve değerlendirmek amacıyla hazırlanan ölçekte toplam 9 ifade yer almaktadır. Anketin bu ölçeğinde yer alan ifadelerle, bakanlık çalışanlarının Türkiye'deki kamu yönetiminde ve hizmetlerinin sunumuna ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **2.2.2.2. Geleneksel Kamu Bürokrasisi Ölçeği**

Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasi sisteminin mevcut durumunu anlamak ve değerlendirmek amacıyla hazırlanan ölçekte toplam 7 ifade yer almaktadır. Anketin bu ölçeğinde yer alan ifadelerle, bakanlık çalışanlarının Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasi sisteminin ve yönetiminin özelliklerine ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **2.2.2.3. Yeni Kamu İşletmeciliği Ölçeği**

Yeni kamu yönetimi anlayışına göre gelişen YKİ modelinin GSB'deki uygulama ve yansımalarını anlamak amacıyla, bakanlık çalışanlarına yöneltilen ölçekte toplam 9 ifade yer almaktadır. Anketin bu ölçeğinde yer alan ifadelerle, YKİ modelinin uygulama ve özelliklerine ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### **2.2.2.4. Yönetişim Ölçeği**

Yönetişim modelinin GSB'deki uygulama ve yansımalarını anlamak amacıyla, bakanlık çalışanlarına yöneltilen ölçekte toplam 9 ifade yer almaktadır. Anketin bu ölçeğinde yer alan ifadelerle, bakanlık çalışanlarının GSB'nin sürdürdüğü kamu hizmetlerinin sunumunda ve bakanlığın yönetiminde yönetim anlayışına dayanan uygulamalara ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### **2.2.3. Anket Ölçeklerinin ve Verilerinin Güvenilirliği**

Sosyal bilimler alanında yapılan anket çalışmalarında güvenilir sonuca ulaşmak ve katılımcıların farklı tercihlerini yorumlarken hata oranlarını en alt seviyeye düşürmek için, anket sorularının güvenilirliğini önceden test etmek gerekmektedir (Hopkins, 2006: 216).

Bu çerçevede araştırma kapsamında anket tüm örnekleme dağıtılmadan önce, ankette yer alan soruların geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla, 20 bakanlık personeline önden anket formu dağıtılarak anket ölçekleri test edilmiştir.

Bu ön anketin verilerine uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik analizler aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

##### **2.2.3.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları**

Bu araştırmanın teorik bölümü ile tutarlı olarak 4 temel başlıkta toplanan faktörlere ilişkin ifade gruplarını elde etmek ve ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliği test etmek için önce veri setindeki değişkenlere faktör analizi yapılmıştır.

Bunun için ilk olarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterlilik değeri hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, anket ölçeğinde yer alan ifadelerin KMO örnekleme yeterlilik değeri 0,873 olarak bulunmuş ve bunun önerilen 0.50' den yüksek olduğu görülmüştür (Stoel ve Muhanna, 2009)



İkinci aşamada anket ölçeğinde yer alan ifadeler Varimax faktör analizine tabi tutulmuş, bu analiz sonuçları (faktör yükleri, toplam açıklanan varyans ve birliktelik katsayıları-communalities) aşağıdaki Tablo'da gösterilmiştir:

**Tablo 1.** Faktör Yükleri Analizi Bulguları

Sorular	FAKTÖRLER			
	Geleneksel Kamu Hizmetlerinin Sunumu	Geleneksel Kamu Yönetimi Yapısı	Yeni Kamu Yönetimi Yapısı	Yeni Kamu Hizmetlerinin Sunumu
.1	,633			
.2	,691			
.3	,751			
.4	,595			
.5	,727			
.6	,811			
.7	,534			
.8	,719			
.9	,696			
.10		,593		

.11		,705		
.12		,730		
.13		,721		
.14		,667		
.15		,713		
.16		,667		
.17			,707	
.18			,573	
.19			,669	
.20			,692	
.21			,654	
.22			,697	
.23			,661	
			,734	

.24				
.25			,686	
.26				,679
.27				,741
.28				,732
.29				,660
.30				,658
.31				,725
.32				,807
.33				,695
.34				,790

\*Temel Bileşenler Analizi ile birlikte Varimax dönüştürme kullanıldı.\*\*Toplam Açıklanan Varyans: %71,03.

Tablodaki faktör analizi bulguları ankette yer alan 34 sorunun tamamının faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde ve çapraz yükleri (cross-loadings) 0.30'un altında olduğu görülmüştür (Field, 2005). Bu bulgular ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğuna işaret etmektedir (Akgün vd., 2007).

Böylece ankette yer alan her bir ifadenin araştırmada incelenen tüm kavramların kabul edilebilir psiko-metrik özelliklerine sahip olduğu anlaşılmıştır (Akgün vd., 2007). Ayrıca bu analiz sonucunda, (tabloda verilen faktör yükleme değerlerine göre) her bir sorunun/maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakılarak anket sorularının doğru şekilde gruplandırıldığı doğrulanmıştır.

Son olarak korelasyon analizi yardımıyla anket ölçeğinin güvenilirliği test etmeye çalışılmıştır. Sosyal bilimlerde yapılan anket araştırmalarında genellikle ölçek güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmaktadır (Stoep vd., 2009; Newbold, 2009).

Bu anket çalışmasında da sorularının güvenilirliğini test etmek için korelasyon analizi yapılarak, anket sorularının Cronbach's alfa katsayısı değerlerine bakılmış, edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 2.** Korelasyon ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Faktörler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4
1. Gln. Kamu Yönetimi Yapısı	3,3363	0,917	1			
2. Gln.Kamu Bürokrasisi Sistemi	3,6211	0,835	.837**	1		
3. Yeni Kamu Yönetimi Yapısı	3,3769	0,923	.736**	.719**	1	
4. Yeni Kamu Hizmetlerinin Sunumu	3,413	0,796	.796**	.733**	.701**	1
<b>Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı</b>			0,97	0,93	0,97	0,95

Tabloda görüldüğü üzere, her bir faktöre ilişkin anket sorularının Cronbach alfa katsayısı değeri ( $\alpha = 0,91 - 0,97$ ) arasında çıkmıştır. Bu sonuç her bir faktöre ilişkin soru gruplarının, yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Akgün vd., 2007, Newbold, 2009; Stoep vd., 2009: 63).

Bu analizler sonucunda, araştırmanın teorik bölümünde incelenen temel kavramlar arasındaki ilişkiyi ölçmek ve anlamak için hazırlanan anket sorularının güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 2.2.4. Derinlemesine Mülakat Yöntemi

Araştırma kapsamında Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda sadece üst düzeyde çalışan kamu yöneticileriyle derinlemesine mülakat yapılarak elde edilen bulgular içerik analizine tabi tutulmuştur.

Bu kapsamda, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda 2013-2014 yılları arasında, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Daire Başkanı düzeyinde fiilen görev yapan 6 kamu bürokratyyla “derinlemesine mülakat” tekniğiyle röportajlar yapılmıştır.

Yapılan derinlemesine mülakatlarda katılımcılara, Türkiye'deki kamu yönetimi yapısında ve Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın sürdürdüğü kamu hizmetlerinde YKİ anlayışına yer verilip verilmediğine ve bakanlığın organizasyon yapısının YKİ anlayışına göre şekillenip şekillenmediğine ilişkin bulgulara işaret eden *10 adet soru* yöneltilmiştir.

Mülakatlar esnasında katılımcı bürokratin onayı alındıktan sonra ses kaydı alınmış, 45-60 dakikalık sürelerde yapılan her bir konuşmanın daha sonra çözümlenmeleri yapılarak, konuşmalar yazılı metinler haline getirilmiştir.

Yapılan bu mülakatlara katılanların öncelikle demografik analizleri yapılmış, bürokratların kişisel özellikleriyle haklarında kısaca bilgiler özetlenmiştir. Daha sonra ise mülakatların içeriği analize tabi tutulmadan önce 10 temel yönetim kavramından oluşan bir ölçek oluşturulmuştur.

Geliştirilen ölçek YKİ anlayışında yer alan 10 temel kavram şöyledir: *Kalite, Performans, Verimlilik, Denetlenebilirlik, Şeffaflık, Eğitim, Esneklik, Uzmanlık, Bilişim Teknolojileri* ve *Demokrasi*'dir.

Araştırma kapsamında yapılan içerik analizinde ise, bu ölçekte yer alan YKİ temel kavramlarının, kendisiyle mülakat yapılan her bir katılımcının olumlu ya da olumsuz anlamda kaç defa kullanıldıkları sayılmıştır.

Eğer katılımcı bu kavramı Türk kamu yönetiminde veya GSB tarafından sürdürülen kamu hizmetlerinde etkin yer verildiğini belirtmişse “Olumlu” kutusuna bir çeltik atılmış; aksi durumda yani katılımcı söz konusu ölçekte yer alan kavramın etkisiz ve yetersiz olduğunu belirtmişse “Olumsuz” hanesine ekleme yapılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMLANMASI

Araştırmanın bu bölümünde, hem yapılan anket uygulamasının verilerinin analizleriyle elde edilen bulguların, hem de derinlemesine mülakat yöntemiyle elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmaya çalışılacaktır.

Böylece tez çalışmasının teorik bölümünde incelenen temel kavramların birbirleriyle olan ilişkisi, yapılan anket ve mülakat çalışmalarından elde edilen bulgulara göre değerlendirilerek, yorumlanacaktır.

#### 3.1. Anket Bulguları ve Yorumlanması

YKİ ve Yönetişim anlayışlarının Türk kamu yönetimine yansımalarını GSB örneğinden tespit etme amacıyla yapılan anket uygulamasının ilk bölümünde bakanlık personelinin demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda anket bulgularına göre katılımcıların ilk olarak demografik özellikleri analiz edilerek, çıkan bulgular kısaca yorumlanacaktır.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde, Türkiye genelinde, GSB özelinde, YKİ ve yönetim uygulamalarının yansımaları araştırılacaktır. Bu kapsamda anket verileri SPSS 20.0 programında analiz edilerek, elde edilen bulgular betimsel tablolar halinde sunularak yorumlanacaktır.

Son bölümde, güvenilirliği ölçülen anket verilerinin analizi yapılarak elde edilen nicel bulgular, araştırma hipotezleri, iddiaları ve varsayımlarına göre yorumlanacaktır.

### 3.1.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Katılımcıların anketin ilk bölümündeki demografik analiz sorularına verdikleri cevaplar analiz edilerek ulaşılan bulgular kişi sayısına ve yüzdelik oranına göre aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	Seçenekler	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oranı
Yaş	18-25	11	% 11
	26-35	52	% 52
	36-50	33	% 33
	51 yaş ve üstü	4	% 04
	<b>TOPLAM</b>	<b>100</b>	<b>%100</b>
Cinsiyet	Bayan	63	% 63
	Bay	37	% 37
	<b>TOPLAM</b>	100	% 100
Medeni Hali	Evli	33	% 33
	Bekâr	65	% 65
	Diğer	2	% 02
	<b>TOPLAM</b>	100	% 100
Eğitim Durumu	Lise	4	% 04
	Önlisans	9	% 09
	Lisans	47	% 47
	Y. Lisans ve Üstü	40	% 40
	<b>TOPLAM</b>	100	% 100
Kamuda Çalışma Süresi	0-2 yıl arasında	32	% 32
	3-5 yıl arasında	14	% 14
	6-10 yıl arasında	15	% 15
	11 yıl ve üstü	39	% 39
	<b>TOPLAM</b>	100	% 100
Bakanlıkta Çalışma Süresi	0-2 ay arasında	11	% 11
	3-5 ay arasında	6	% 06
	6-12 ay arasında	19	% 19
	13-24 ay arasında	41	% 41
	Bakanlık Kurulduğundan Beri	23	% 23
	<b>TOPLAM</b>	100	% 100
Bakanlıkta Çalışma Pozisyonu	Daire Başkanı	11	% 11
	Şube Müdürü	3	% 03
	Uzman veya Yardımcısı	41	% 41
	Şef	5	% 05
	Memur veya Stajyer Memur	23	% 23
	<b>Diğer Pozisyonlar</b>	17	% 17
	<b>TOPLAM</b>	100	% 100



### 3.1.1.1. Katılımcıların Yaşları

Ankete katılan bakanlık personelinin ait olduğu yaş gruplarının dağılımlarına bakıldığında, katılımcılardan 52 kişinin 25-35 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Bu sonuç, ikinci sırada gelen yaş grubu 36-50 yaş arasındaki 33 kişiyle birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılan 100 bakanlık personelinin 85 tanesinin %85'lik oranla, 26-50 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre bakanlıkta çalışan yaş ortalamasının 34,1 civarında hesaplanması mümkündür. Bu durum GSB'nin, "orta yaşlı" olarak nitelenecek bir işgücünün varlığına işaret etmektedir.

Öncelikle, bakanlıkta üniversite mezunu kesimin yönetici düzeyinde çalıştığı göz önünde tutulursa, bu anket sonuçlarının bakanlığın geneli ile uyum halinde olduğu söylenebilir.

İkinci olarak, mesleki eğitimlerini tamamladıktan veya çeşitli kamu birimlerinde çalıştıktan sonra, 2011 yılında bakanlık statüsü kazanan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne transfer olan insan kaynaklarının orta yaş aralığında büyük bir kesimin olması, mesleğin sürdürülebilir ve iş doyumunu yüksek olduğunu da gösterdiği söylenebilir.

Son olarak bu yaş göstergelerine göre yaklaşık 34 yaş ortalaması olan bakanlık çalışanlarının gerek Türkiye'deki gerekse GSB'deki kamu yönetim ve uygulamaları hakkında algılarının objektif ve sağlam temellerin üzerine oturacağını da göstermektedir.

### 3.1.1.2. Katılımcıların Cinsiyet Durumu

Tablo 3. incelendiğinde katılımcılardan 63 kişinin bayan olduğu ve 100 kişilik katılımcı grubun da %63'lük bir oranla en büyük kısmı oluşturdukları görülmektedir.

Bu durum öncelikle bakanlık personelinin insan kaynaklarında fiziksel güç gerektirmeyen işlerde bayanların erkeklere göre daha fazla tercih edilmesinden kaynaklanmaktadır. Nitekim GSB'nin merkez binasında çalışan personelin yüzde 64'ünün genel olarak bayarlardan oluştuğu bilinmektedir (GSB, 2014).

Dolayısı ile anket katılımcılarının cinsiyetine göre dağılımı, bakanlığın genel organizasyon yapılarını ve çalışanlarının görüşlerini yansıtmaları açısından oldukça gerçekçi bir kitle seçildiğini göstermektedir.

Ayrıca günümüz demokratik toplum modelinin bir gereği olarak, kadın erkek fırsat eşitliğinin sağlanması, kadına iş hayatında, siyasette ve kamu bürokrasisinde pozitif ayrımcılık yapılması açısından GSB'de bayan istihdamı oranının yüksek olması, -alt düzeyde yöneticiler olsa da- olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.1.1.3. Katılımcıların Medeni Durumu**

GSB'deki evli ve çocuklu kamu yöneticilerinin hem gençliğe ve spora yönelik hizmetlerinin sürdürülmesi konusunda, hem de Türkiye'deki kamu yönetimi anlayışları konusunda daha duyarlı davranabilecekleri, kendi çocuklarının bir baba anne olarak talepleriyle, vatandaşların talepleri konusunda dengeli bir tutum sergileyebileceklerini ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.'te, ankete katılan bakanlık personelinin 65 tanesinin bekâr, 33 tanesinin evli ve geriye kalan 2 personelin dul ya da boşanmış olduğu görülmektedir. Medeni durumu, bu tez çalışmasının hedefleri açısından diğer demografik özelliklerle birlikte değerlendirilmesi gereken bir değişkendir.

Örneğin bakanlık personelinin 34 yaş ortalamasına göre 65 tanesinin bekar olması birlikte değerlendirildiğinde, söz konusu kamu kurumunda çalışmanın yoğun olduğu, çalışanların aile yaşantısını geliştirme ve yuva kurma için özel hayatlarına çok vakit ayıramadığını da göstermektedir.

#### 3.1.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumları

Bilginin ve nitelikli beşeri faktörün gerek post-modern çağın, gerekse YKİ ve yönetim anlayışlarına dayanan yeni kamu yönetimi modellerinin en önemli özelliği olduğu, araştırmamızın teorik bölümünde vurgulanmıştır.

Bu anlamda GSB'de çalışan personelin eğitim düzeyleri oldukça önemli bir demografik faktördür. Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü seviyede meslek eğitimi aldıkları görülmektedir. Özellikle katılımcıların 47 tanesi lisans mezunu olduğunu söylerken, 40 kişi de yüksek lisans veya doktora yaptıklarını söyleyerek, toplamda 87 kişilik büyük bir çoğunluğu oluşturmuşlardır. Ayrıca geri kalan katılımcılardan sadece 4 kişinin lise mezunu olması da Türkiye şartlarında bakanlık çalışanlarının eğitim düzeylerinin son derece yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu değerlere göre, bakanlık personelinin buldukları kamu kurumunu öğrenen organizasyon haline getirme yönünde büyük katkıları olacağını söylemek mümkündür. Eğitim düzeyi bu derece yüksek olan kurumlarda çalışanların iş doyumunu sağlamak zor olmakla birlikte, yeni kamu yönetimi uygulamalarına göre hareket etmek isteyecek olan bu eğitilmiş personelinin yüksek performansla çalışması durumunda, bakanlığın kurumsal performansının çok yükselmesi ve vatandaşlara verdikleri kamu hizmetlerinin kalitesinin artması beklenmektedir.

Ancak GSB'de ödüllendirilmeden performans değerlendirme sistemlerine kadar her türlü yönetsel karar ve işlemlerde katılımcılık sağlanmadığı, eğitilmiş yöneticilerin öne sürdüğü ve yapmak istediği yeni kamu uygulamalarına izin verilmediği durumlarda, eğitim düzeyi yüksek olan bakanlık çalışanlarının geleneksel kamu yönetimi anlayışı kemikleşmiş yöneticilerle aralarında sürekli gerilim ve çatışma yaşaması mümkündür.

Bu durum ise, eğitilmiş ve nitelikli çalışanların motivasyon ve performans kaybına neden olabilecek ve özellikle ara kademe yöneticileri nezdinde ciddi bir işten kopma süreci yaşanması da kaçınılmaz olacaktır.

Sonuç olarak, GSB’de çalışanların eğitim durumları, bu mesleğin ekonomik getirisine, önemine ve Türkiye geneli eğitim ortalamasına göre oldukça yüksektir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlardan yüksek performans beklemek için, işlerine motive olmalarının sağlanması, bunun için de karar ve inisiyatif alma süreçlerinde etkin konuma getirilmeleri YKİ uygulamaları açısından oldukça önemlidir.

### **3.1.1.5. Kamuda Çalışma Süreleri**

Türkiye’de kamuda çalışmak, -özellikle üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmak- uzun yıllar boyunca süren, meşakkatli ve farklı mesleki deneyimlerin öğrenildiği kariyer gelişim süreçlerini kapsamaktadır.

Bir anlamda Türkiye’de geleneksel kamu yönetimi anlayışının halen hâkim olduğunun önemli bir göstergesi de, bir kamu kurumunda işe başlayan çalışanların aniden terfi ettirilerek ya da tenzil-i rütbeyle başka bir kamu kurumuna veya farklı bir kamu yöneticiliğine atanabilmektedir. Bununla birlikte zaten 2011 yılında kurulan GSB’nin kadrolarının özellikle üst düzey yöneticilerinin çeşitli kamu kurumlarından atanarak bu kurumda görev yaptıkları bilinmektedir.

Araştırma kapsamında bakanlık personelinin Türk kamu yönetiminde çalışma süreleri sorulmuş, alınan cevaplar analiz edildiğinde; katılımcıların 39 tanesinin 11 yıldan fazla süredir kamuda çalıştığını söylediği, kamu memurluğuna yeni giriş yapan 32 bakanlık çalışanın 0- 2 yıl arasında kamuda çalıştıkları beyan ettikleri görülmüştür. Katılımcıların toplam 29 tanesi ise, %29’luk bir oranla, 3-10 yıldır kamuda çalıştığını beyan etmişlerdir.

Dolayısıyla kamuda çalışma hayatına atılan bakanlık personelinin yaklaşık %68’inin 3 yıldan uzun süreden beri kamuda görev yapan devlet memuru oldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, ankete katılan bakanlık personelinin büyük kısmı Türk kamu yönetiminde ve farklı kamu hizmetlerinde sürdürülen uygulamaları, YKİ ve yönetim anlayışları açısından çok rahatlıkla değerlendirebilecek ve gözlemleyecek tecrübeye sahip olduklarını söylemek mümkündür.

### 3.1.1.6. Bakanlıkta Çalışma Süreleri

Araştırmanın örneklem kitlesini oluşturan bakanlık çalışanlarının mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında, 41 kişinin 13-24 ay arasında şıkkı işaretleyerek toplandığı görülmektedir. Bakanlık çalışanlarından 23 kişi ise bakanlık kurulduğundan beri (2011 yılından itibaren) bakanlıkta çalışmaktadırlar. 36 kişi ise 0-12 ay arasında kalan zaman diliminde GSB’de çalıştığını beyan etmiştir.

Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarının genelini Osmanlıdan kalma köklü geçmişleri olduğu için, pek çok bakanlıkta çalışma sürelerinin oldukça uzun yıllara dayandığı bilinmektedir.

GSB’nin 2011 yılında kurulması nedeniyle katılımcıların genelini yaklaşık 2-3 yıldır bakanlıkta çalıştıkları anlaşılacakla birlikte, özellikle bakanlığın kurucu kadrosunu oluşturan personelin, GSB’nin kurumsal yapısı ve ürettiği kamusal hizmetler hakkında daha detaylı görüşlere sahip oldukları değerlendirilmektedir.

### 3.1.1.7. Bakanlıkta Yöneticilik Düzeyleri

GSB çalışanları açısından yüksek performansın, liyakatin ve mesleğinde yükselmenin en önemli bireysel göstergesi, yöneticilik ve sorumluluk düzeyinin artmasıyla somutlaşmaktadır.

Bu kapsamda ankete katılan bakanlık çalışanlarının %10’unun üst düzey yönetici olmasına, diğer çalışanların ise alt düzeyde çalışan ve yönetici olmasına özen gösterilmiştir.

Tabloda verilen sonuçlara bakıldığında katılımcılardan, 11 tanesinin üst düzeyde yönetici oldukları; 49 tanesinin orta düzeyde ve 40 tanesinin ise yöneticilik düzeyinin olmadığı görülmektedir. Özellikle GSB gibi merkezi konumdaki kamu kurumlarında çalışma pozisyonları, bakanlık personelinin hem kariyer planlaması açısından hem de uzmanlığa ve liyakate dayalı istihdam açısından oldukça önemlidir.

Ayrıca Türkiye’de merkezi yönetimle idare edilen bir kamu kurumunun bakanlığında çalışan hemen hemen herkesin özellikle taşra teşkilatlanmaları açısından bir yöneticilik pozisyonları bulunduğunu söylemek mümkündür.

### 3.1.2. Anket Bulgularının Genel Değerlendirilmesi

Anketin ikinci bölümünde bakanlık personeline, Türkiye ve GSB kamu hizmetlerinde geleneksel kamu yönetimiyle kamu hizmetleri sunumları hakkında görüşleri sorulmuştur.

Katılımcıların verdikleri yanıtlar her bir soru için ayrı ayrı analiz edilmiş, yanıtların toplandığı cevap şıklarının sayısı ve yüzdelik oranı tablolar halinde gösterilerek çıkan sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

#### 3.1.2.1. Türkiye’deki Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişimler

Anket bölümünün 1.sorusunda katılımcılara, “Günümüz Türkiye'sinde kamu kurumlarının yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda, 1980’li yıllar öncesine göre ne tür farklılıklar bulunmaktadır?” sorusu yöneltilmiştir.

Birden çok seçenek işaretleme olanağı verilen bu soruya katılımcıların verdikleri cevapların sayısı ve yüzdelik oranı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 4. 1980 Öncesine Göre Türk Kamu Yönetiminde Değişimler**

Sıra No		Sayı	Oran%
1	Kamu çalışanlarının eğitim düzeyi yükselmiştir.	69	%26
2	Kamu hizmetlerinin sunumunda kalite standartları benimsenmiştir.	58	%22
3	Daha demokratik ve katılımcı anlayışlar hâkimdir.	44	%17
4	Kamuda işe alımlarda uzmanlık ve nitelik esas alınmaktadır.	32	%13
5	Devlet pek çok görevini özel şirketlere ve STK'lara devretmiştir.	22	%08
6	Vatandaşlar müşteri olarak görülmektedir.	20	%07
7	Devlet bir işletme gibi karlılık ve verimlilik esaslarına göre yönetilmektedir.	12	%04
8	Karar alma süreçlerinde şeffaf olmaya özen gösterilmektedir.	9	%03
<b>TOPLAM</b>		<b>266</b>	<b>%100</b>

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, GSB bakanlığının yaklaşık %65'ine göre, günümüz Türkiye'sinde 1980'li yıllar öncesine göre kamu çalışanlarının eğitim düzeyleri yükselerek, kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda kaliteye ve demokratik uygulamalara daha fazla yer verilmeye başlandığı anlaşılmıştır.

Bununla birlikte, toplam 266 cevap içinde sadece 20 cevabın %07,5'luk oranla “Vatandaşlar müşteri olarak görülmektedir” demesi; 12 kişinin %04,5'lik bir oranla “Devlet bir işletme gibi karlılık ve verimlilik esaslarına göre yönetilmektedir.” ve sonuncu sırada sadece 9 bakanlık çalışanının “Karar alma süreçlerinde şeffaf olmaya özen gösterilmektedir.” şikkını işaretlemesinin oldukça düşündürücü olduğu değerlendirilmektedir.

Oysa YKİ ve yönetim anlayışlarına göre yönetilen kamu bürokrasilerinde ve kamu hizmetlerinin sunumunda, vatandaşlara müşteri ve insan odaklı yaklaşımlarla kamu hizmetlerinin sunulması gerekmektedir. Ayrıca YKİ anlayışında tıpkı işletme yönetiminde olduğu gibi, tüm kamu hizmetlerinin sunumunda ve yönetiminde, verimlilik arayışları ve kalite odaklılık her zaman ön planda tutulmalıdır.

Dolayısıyla, bakanlık personelinin Türkiye'de henüz bu anlayışların ön planda tutulma konusunda ciddi eksiklikler olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür. Anketin bu bulgularına göre, 21. yüzyıl Türkiye'sinde halen 1980 öncesinde olduğu gibi, kamu idaresinin karar alma süreçlerinde şeffaflık ve açıklık ilkesine riayet edilmediği sonucunu, GSB örneğinden hareketle çıkartmak mümkündür.

Anketin 2. sorusunda, GSB çalışanlarına Türkiye'nin kamu yönetiminde yaşanan değişimlerin nedenleri ve temel kaynakları sorulmuş, alınan cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 5.** Türk Kamu Yönetimindeki Değişimlerin Nedenleri

Sıra No		Sayı	Oran%
1	Bilişim-iletişim teknolojilerindeki gelişmeler	67	%26
2	AB'ye üye olma ve Birliğe uyum reformları	55	%21
3	Küreselleşmenin yaygınlaşması	48	%19
4	Hükümetlerin demokratikleşme çabaları	33	%13
5	Toplum yapısının temelden değişmesi	30	%12
6	İktidara gelen yeni sağcı/neo-liberal partiler	18	%07
7	Sanatta ve bilimde post-modernizmin yaygınlaşması	6	%02
	<b>TOPLAM</b>	<b>257</b>	<b>%100</b>

Tabloda görüldüğü üzere, birden fazla şıkkın işaretlenmesinin mümkün olduğu bu soruya bakanlık çalışanları tarafından toplam 257 adet cevap verilmiştir. Bu cevapların aldığı oylara göre yapılan sıralamanın ilk basamağında, 67 puan ve %26'lık oranla, "Bilişim-iletişim teknolojilerindeki gelişmeler" gelirken, ikinci basamağında, 55 tercih ve %26'lık oranla, "AB'ye üye olma ve Birliğe uyum reformları" gelmektedir. Türkiye kamu yönetimindeki gelişmeleri ve değişimleri küreselleşmenin yaygınlaşmasına bağlayan 48 kişi %19 oranda kalmıştır.

Bu sonuçlara göre, Türk kamu yönetiminde günümüzde yaşanan değişimlerde en fazla bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin ve ülkemizin AB üyeliği konusunda yaklaşık 50 yıldır sürdürdüğü uyum çabalarındaki kararlılığın büyük etkisi bulunduğunu öncelikle söylemek mümkündür.

Ancak GSB çalışanlarının sadece 18 tanesinin %07'lik oyla, "Türkiye'de iktidara gelen yeni sağcı/ neo-liberal partiler" şıkkını işaretlemesi ve sadece 6 kişinin %02'lik oranla kamu yönetiminde yaşanan değişimlerin, "Sanatta ve bilimde post-modernizmin yaygınlaşmasından" kaynaklandığını ifade etmesinin iki anlama gelebileceği düşünülmektedir:

Bunlardan ilki neo-liberalizm, yeni sağ ideoloji ve post-modernizm gibi kavramlar hakkında katılımcıların pek fazla bilgisi olmadığı yönüyledir. İkinci olarak ise, eğitim düzeyleri oldukça yüksek çıkan bakanlık çalışanlarının büyük çoğunluğuna göre, sayılan akım ve ideolojilerin Türk kamu yönetiminde de herhangi bir dönüşüm ve değişime neden olmadığını düşündüklerini söylemek mümkündür.



Oysa yeni sağ ideoloji, post-modernizm ve neo-liberal ekonomi politikaları gerek sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin, gerekse kamu yönetiminde YKİ ve yönetim anlayışlarının gelişmesinde önemli etkileri olmuştur.

Ayrıca son 12 yıldır ülkemizde yeni sağ ideolojiye ve ekonomide neo-liberal politikaları benimseyen bir siyasi parti iktidarda olmasından hareketle, 2003 yılından itibaren tüm kamu kurumlarında taşeronlaşma, stratejik yönetim, performans değerlendirme vb. YKİ uygulamalarının yaygınlaştığı dikkat çekmektedir.

Anketin 3. sorusunda katılımcılara, “Türk kamu yönetiminin geldiği noktayı, aşağıda belirtilen ülke gelişmişlik düzeylerinden hangisine dâhil edersiniz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir.

Bu soruya verilen toplam 98 yanıt incelendiğinde, katılımcıların 69 tanesine göre Türkiye'nin kamu yönetimi geliştirmekte olan ülkeler kategorisindedir. Bakanlık çalışanlarının 22 tanesine göre, Türk kamu yönetimi gelişmiş ülkelerle aynı düzeyde; 5 kişiye göre az gelişmiş ülkeler düzeyindeyken çok iyimser olan 2 bakanlık personeline göre ise Türk kamu yönetimi ABD, İngiltere ve Almanya gibi çok gelişmiş ülkelerdekiyle aynı düzeyde gelişmiş durumdadır.

Bu sonuçlar aritmetik ortalamaya göre değerlendirildiğinde, Türk kamu yönetiminin geliştirmekte olan ülkelere, gelişmiş ülkelere doğru değişim halinde olduğu sonucu çıkmaktadır (2.92).

### **3.1.2.2. YKİ ve Yönetişim Anlayışlarının GSB'deki Yansımaları**

Anketin bu bölümünde bakanlık çalışanlarına öncelikle, “Yeni Kamu İşletmeciliği” anlayışını tanımlayan kavramlar sorularak, hem bu anlayışa odaklanmaları, hem de YKİ konusundaki görüşleri alınmak istenmiştir. Birden çok şikkın işaretlenmesine olanak tanındığı bu soruya katılımcıların verdikleri cevaplar yüzdelik oranlarıyla birlikte aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 6.** GSB Personeline Göre YKİ Uygulamaları

Sıra No		Frekans	Oran%
1	Performans ve Verimlilik	57	%22
2	Elektronikleşme ve Bilişim Sistemleri	53	%20
3	Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	48	%18
4	Demokrasi ve Katılımcılık	42	%16
5	Esneklik ve Uzmanlık	35	%13
6	Kalite ve Müşteri Odaklılık	30	%11
	<b>TOPLAM</b>	<b>265</b>	<b>%100</b>

Tablo incelendiğinde, GSB personelin YKİ anlayışını tanımlayan kavramların başında performans ve verimlilik ölçümleri gelmektedir. İkinci sırada “Elektronikleşme ve Bilişim Sistemleri” ve üçüncü sırada ise “Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik” kavramları gelmektedir.

Bu sonuçlara göre, GSB personelinin YKİ modelinin merkezinde yer alan temel kavramlar konusunda genel olarak haberdar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte YKİ açısından, kalite ve insan odaklılık anlayışlarının, 30 kişi tarafından işaretlenerek %11’lik bir oranla en son sırada kalması oldukça olumsuz bir durum olarak değerlendirilmiştir. Çünkü kamunun varlık sebebi vatandaşlara kaliteli hizmetler sunmaktır. Tüm YKİ uygulamalarının özünde bu temel hedef ve amaç bulunmaktadır.

Örneğin YKİ kapsamında kamu çalışanlarının performansları sürekli denetlenmesinin en önemli nedeni, kamu hizmetlerinde vatandaş memnuniyetini arttırmaktır. Kamu çalışanlarının eğer performansı kalite, insan ve vatandaş odaklı değil de, kamu bütçesinden tasarruf etmek olursa, bu durumda -halk memnuniyetsiz olsa da ekonomik açıdan karlı işler yapıldığında- vatandaşlara iyi kamu hizmet sunulmuş olduğunu söylemek mümkün değildir.

Nitekim bakanlık çalışanlarına anketin 5. sorusunda, “Bir önceki anlayışlar Gençlik ve Spor Bakanlığı, organizasyon yapısında ve kamu hizmet üretim süreçlerinde ne derece yaygındır?” şeklinde bir soru yöneltilmiş, alınan cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 3.5. YKİ Uygulamalarının GSB’de Görülme Sıklığı**

Sıra No		Frekans	Oran%
1	Kısmen yaygındır	39	%39
2	Yaygındır	32	%32
3	Yaygın değildir.	16	%16
4	Çok fazla yaygındır.	5	%05
5	Kararsızım.	5	%05
6	Hiç yaygın değildir.	4	%04
	TOPLAM	100	%100

Tabloda verilen cevap sayılarına bakıldığında, ankete katılan 100 kişiden 39’una göre YKİ uygulamalarının GSB organizasyon yapısında ve bakanlık çalışanlarının sürdürdüğü kamu hizmet üretim süreçlerinde kısmen yaygın olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ankete katılan bakanlık çalışanlarından 32 tanesine göre YKİ uygulamaları GSB’de yaygın şekilde, 5 tanesine göre ise çok fazla yaygın şekilde görülmektedir.

Bu soruya olumsuz yönde cevap veren katılımcı sayısının 20 kişi olması ve 5 kişinin kararsız kalmasının da olumsuz yönde okunmasıyla birlikte değerlendirildiğinde, aritmetik ortalamayı hesaplamanın daha doğru olacağı değerlendirilmiştir.

Cevapların aritmetik ortalaması hesaplandığında ise skorun 2,8 puanla net bir şekilde “yaygındır” seçeneğine işaret ettiği görülmüştür. Dolayısıyla ankete katılan bakanlık çalışanlarının ortak görüşüne göre, YKİ uygulamaları GSB organizasyon yapısında ve bakanlık çalışanlarının sürdürdüğü kamu hizmet üretim süreçlerinde yaygın şekilde görüldüğü söylenebilir.

Anketin 6. sorusunda ise bakanlık çalışanlarına, GSB organizasyon yapısında ve kamu hizmetleri sunumunda, YKİ anlayışına dayanan uygulamaların ne tür engellerle karşılaştığı sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 3.6.** GSB’de YKİ Uygulanmalarının Engelleri

Sıra No		Frekans	Oran%
1	Sayıca fazla ama niteliksiz iş gücü engeliyle	31	%22
2	Sayıca yetersiz ve niteliksiz iş gücü engeliyle	25	%17
3	Siyasi ve politik baskı engeliyle	24	%16
4	Mevzuat ve hukuki düzenlemeler engeliyle.	23	%16
5	Bilinç düzeyi henüz gelişmemiş toplumsal yapı engeliyle	16	%11
6	Yetersiz veya kısıtlı bütçe engeliyle	12	%08
7	Hiç bir sorun veya engelle karşılaşılmaz.	9	%06
8	Medya ve kamuoyu engeliyle	6	%04
	TOPLAM	146	%100

Birden fazla şık işaretleme olanağı olan bu soruya bakanlık personelin verdikleri cevaplar incelendiğinde, toplam 146 yanıtın 31 tanesinin %22’lik oranla ilk sırada “Sayıca fazla ama niteliksiz iş gücü engeliyle” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. İkinci sırada 25 kişinin %17’lik oranla “Sayıca yetersiz ve niteliksiz iş gücü engeliyle” karşılaştıkları görülmektedir. İki cevap toplamı ise oyların %39’una tekabül etmektedir.

Bu sonuca göre, GSB çalışanları sayıca yeterli veya yetersiz olması farklılaşsa bile her iki şıkta aynı olan “niteliksiz iş gücü engeliyle” ifadesi, YKİ ve yönetim uygulamalarının bakanlığın yönetiminde ve hizmetlerin uygulanmasında en önemli engel olduğunu gösterdiğini söylemek mümkündür.

Ayrıca katılımcılardan 24 kişi %16’lık oranla “Siyasi ve politik baskı engeliyle” ve 23 tanesi %16’lık oranla “Mevzuat ve hukuki düzenlemeler engeliyle” karşılaştıkları için YKİ ve yönetim uygulamalarına yer veremediklerini belirttikleri görülmüştür. Bu sonuç bakanlık yönetiminde verimlilik, etkililik, nitelikli işgücünün istihdamı gibi olumsuzlukların büyük oranda siyasilerin kamu hizmetlerine yönelik yandaş tutumlarından ve hizmet alanlarıyla ilgili YKİ-yönetişim standartlarında mevzuatı yeniden yapılandırmamalarından kaynaklandığına da işaret etmektedir.

Anketin 7. sorusunda, “Sizce bakanlığımız çalışanları sürdürdüğü kamu hizmetlerinin sunumunda kime karşı hesap verebilir olmalıdır?” şeklinde bir soru

yöneltilmiş; alınan cevapların yüzdeler oranları ve sayısal çoğunlukları 1'den başlayarak 6'ya kadar aşağıdaki tabloda sıralanmıştır:

**Tablo 7.** GSB Personeline Göre Kamu Görevinde Hesap Verilecek Kesimler

Sıra No		Frekans	Oran%
1	Bağlı bulunduğu bakana	36	%36
2	Vatandaşlara ve STK'lara	32	%32
3	Resmi müfettişlere	17	%17
4	TBMM ya da kamu ombudsmanına	12	%12
5	Medyaya	2	%02
6	Bakanlar Kurulu'na	1	%01
	TOPLAM	100	%100

Ankete katılan 100 GSB çalışanından 36 kişiye göre, GSB kamu hizmetlerinde “Bağlı bulunduğu bakana”; 32 tanesine göre, “Vatandaşlara ve STK'lara” ve 17 tanesine göre ise “Resmi müfettişlere” her daim hesap verebilir olmalıdır. Oysa YKİ ve yönetim anlayışlarına göre yegane hesap verilecek olan merci, doğrudan doğruya “Vatandaşlar” olmalıdır.

Bu anlamda bakanlık çalışanlarının sadece üçte biri bu durumu kavramış gözükmektedir. Bakana hesap verilmesi gerektiğini gösteren 36 kişinin varlığı ise oldukça düşündürücüdür. Bu sonuç, bakanlık çalışanlarının beşte ikisi kamu hizmetlerinin sunumunda siyasi makamları halkın yani kamunun bizzat önünde gördüğünü göstermektedir.

YKİ ve yönetim anlayışlarına göre yönetilen bir kamu sisteminde, sıklıkla kamu hizmetlerinin sunumunda sorunlar olup olmadığını anlamak, yeni ürün ve teknolojilerle kamu hizmetlerini geliştirmek ve vatandaşların önerileri almak için geri bildirimler alınmaktadır. Bunun içinde çok çeşitli teknik ve yöntemler kullanılmaktadır.

Bu kapsamda anketin 8. sorusunda katılımcılara, “Kuruluşunuzun hizmetlerinden yararlananlardan, bunların kalitesine yönelik düzenli geri bildirimini nasıl sağlıyorsunuz?” şeklinde bir soru yöneltilmiş alınan cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 8.** GSB’de Kullanılan Geribildirim Yöntemleri

Sıra No		Frekans	Oran%
1	Şikâyet dilekçeleri ve telefonlarla	65	27
2	İnternet vasıtasıyla gelen değerlendirmelerle	53	22
3	Sorumlu yöneticilerin raporlarıyla	39	16
4	Müşteri memnuniyet anketiyle	35	15
5	Teftiş ve denetim raporlarıyla	25	10
6	Medya haberleriyle	23	10
	<b>TOPLAM</b>	<b>240</b>	<b>%100</b>

Birden fazla seçenek işaretleme olanağı verilen, anketin bu sorusuna 100 katılımcıdan 240 yanıt gelmiştir. Söz konusu yanıtların en fazla olanı “Şikâyet dilekçeleri ve telefonlarla” tercihidir ve bu şık 65 kişi tarafından %27’lik oranla işaretlenmiştir. Bu şikkı, ikinci sırada 53 kişi %22’lik oyla “İnternet vasıtasıyla gelen değerlendirmelerle” ve üçüncü sırada “Sorumlu yöneticilerin raporlarıyla” şikkı, 39 kişi %16’lık oranla takip etmektedir.

YKİ uygulamaları sonrasında vatandaş memnuniyeti ve hizmet sorunlarının genellikle “Müşteri memnuniyet anketiyle” tespit edilmesinin en temel sebebi, yaşanan sorunun halkın geneline yaygınlaşmadan yetkililer tarafından hemen öğrenilerek çözümlenmesi amacı taşımaktadır. Ancak bakanlık çalışanlarından bu şikkı sadece 35 kişi ve %10’luk oranla işaretlemiştir.

Ayrıca bu yöntem dışında kalan tüm geribildirim yöntemleri vatandaş mağduriyetleri yaşandıktan sonra, vatandaşın hakkını araması sonucunda idarece tüm kamuoyuyla birlikte öğrenilmektedir. Bu şikâyetleri yapmak için vatandaşlar ekstradan çaba sarf etmek zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla GSB’de vatandaş memnuniyet veya şikâyetlerinin toplanması konusunda YKİ ve Yönetişim anlayışlarına uygun bir geribildirim sisteminin sıklıkla kullanılmadığını ifade etmek mümkündür.

Buna benzer bir soru da, bakanlık personelinin kamu hizmetlerine ilişkin kararlarda ve bakanlığın yönetiminde karar verme süreçlerine katılıp katılmadığını anlamak amacıyla anketin 9. sorusunda katılımcılara yöneltilmiş ve alınan cevapların sayısal dağılımları ve yüzdelik oranları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 9.** GSB’de Yönetime ve Alınan Kararlara Katılımcılık Yöntemleri

Sıra No		Frekans	Oran%
1	Düzenli toplantılarla	55	%55
2	Bilgi notlarıyla	19	%19
3	Kurum içinde düzenlenen anketlerle	13	%13
4	İnternet /İntranet vasıtasıyla gelen değerlendirmelerle	10	%10
5	Medyada çıkan haberlerle	3	%03
	<b>TOPLAM</b>	<b>100</b>	<b>%100</b>

Tabloda görüldüğü üzere, bakanlık personelinin %55’ine göre “Düzenli toplantılarla”, %19’una göre bilgi notlarıyla, %13’üne göre “Kurum içinde düzenlenen anketlerle”, %10’una göre “İnternet /İntranet vasıtasıyla gelen değerlendirmelerle” ve son sırada %3’üne göre “Medyada çıkan haberlerle” yönetim kararları konusunda görüşleri alınmaktadır.

Anketin ikinci bölümünün son sorusunda bakanlık personeline, “Size göre bakanlığımızın "başarılı" olabilmesi için aşağıda sayılan faktörlerden hangi üçü en fazla öneme sahiptir?” şeklinde soru yöneltilerek, cevap şıklarında YKİ uygulamalarından örnekler verilmiştir.

**Tablo 10.** GSB’de Çalışanların Önerdiği YKİ Uygulamaları

Sıra No		Frekans	Oran%
1	Yeterli sayıda, kalifiye ve uzman insan kaynağına sahip olmak	59	%21
2	Etkin bir kamu yönetim anlayışına ve sistemine sahip olmak	58	%20
3	Örgüt içi karar alma süreçlerinde katılımcı ve şeffaf olmak	51	%18
4	Kurum içi eğitim ve öğretim mekanizmaları geliştirmiş olmak	45	%16
5	Stratejik vizyon sahibi olmak	35	%12
6	Kurum çalışanlarının tamamının kalite standartlarını benimsemiş olması	25	%09
7	Vatandaşlarla iyi ilişkiler içinde olmak	12	%04
	<b>TOPLAM</b>	<b>285</b>	<b>%100</b>

Tablodaki yanıtlar incelendiğinde, ankete katılan 100 kişiden 285 tane tercih kullanıldığı, bu tercihlerden 59 tanesinin %21’lik oranla “Yeterli sayıda, kalifiye ve uzman insan kaynağına sahip olmak” şeklinde olduğu görülmektedir.

İkinci sırada, 58 tercih, %20'lik oranla “Etkin bir kamu yönetim anlayışına ve sistemine sahip olmak” ve üçüncü sırada 51 tercih, %18'lik oranla “Örgüt içi karar alma süreçlerinde katılımcı ve şeffaf olmak” yer almıştır.

GSB’de YKY uygulamalarına geçilmesi açısından en fazla “Yeterli sayıda, kalifiye ve uzman insan kaynağına sahip olmak” gerektiğinin belirtilmesi ile aynı zamanda bakanlığın mevcut kadrolarında henüz yeterli sayıda ve uzmanlaşmış iş gücünün olmadığı sonucunu çıkarmak da mümkündür.

Ayrıca bu sonuçlara göre, henüz GSB’nin etkin bir kamu yönetimi anlayışıyla yönetilmediğini ve demokratik teamüllere uygun bir yaklaşımla bakanlıkta yönetsel kararların alınmadığını ifade etmek mümkündür.

### 3.1.3. Türkiye ve GSB’deki Kamu Yönetiminin Durumu

Anketin üçüncü bölümünde yer alan anket sonuçlarını açıklamaya geçmeden önce anketin bu bölümünde kullanılan ölçeği açıklamak yerinde olacaktır. Daha önce de belirtildiği üzere anketin 3. bölümünde yer alan ifadelerin yanıtları 5’li Likert ölçeğine göre numaralandırılmış ve puanlanmıştır:

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 1. Şık: <b>Kesinlikle Katılmıyorum,</b> | Aritmetik Ortalaması = 1,0 -1,4 |
| 2. Şık: <b>Katılmıyorum,</b>            | Aritmetik Ortalaması = 1,5 -2,4 |
| 3. Şık: <b>Kararsızım,</b>              | Aritmetik Ortalaması = 2,5 -3,4 |
| 4. Şık: <b>Katılıyorum</b>              | Aritmetik Ortalaması = 3,5 -4,4 |
| 5.Şık: <b>Kesinlikle Katılıyorum</b>    | Aritmetik Ortalaması = 4,5 -5,0 |

Bu ölçeğe göre anketin bu bölümünde yer alan sorulara GSB çalışanlarının verdikleri yanıtları dört başlık altında toplayarak yorumlamak mümkündür.



### 3.1.3.1. Türkiye’deki Kamu Yönetiminin Durumu

Aşağıdaki tabloda, Türkiye’deki kamu yönetiminin mevcut durumunu anlamak ve değerlendirmek amacıyla, bakanlık çalışanlarına toplam 9 ifade yöneltilmiştir. Söz konusu ifadeler, GSB çalışanlarının görüşlerinin aritmetik ortalamaları hesaplanarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 11.** Türkiye’deki Kamu Yönetiminin Mevcut Durumu

No	Geleneksel Kamu Yönetimi	Ortalama	Ortalama
1	Devletçilik anlayışı yaygındır.	3,12	<b>3,17=Kararsızım</b>
2	Merkeziyetçi bürokratik yapı vardır.	3,52	
3	Hantal bir bürokratik yapı vardır.	3,51	
4	Kullanılabilir bilgi paylaşımı yoktur.	3,02	
5	İşlemler yazılı kurallara göre yürütülür.	3,64	
6	Bireysel olarak kamu görevlisine güvenilmez.	2,64	
7	Bilişim teknolojileri pek kullanılmaz.	2,16	
8	Genellikle kamu yararı gözetilir.	3,36	
9	Atanmış yöneticilere hesap verilir.	3,62	

Tabloda gösterilen anket bulgularına göre Türkiye’deki kamu yönetiminin geleneksel kamu yönetiminin özellikleri konusunda GSB çalışanlarının “Kararsız” oldukları, bölümde yer alan sorulara katılımcıların verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının 3,17’lik skora ulaşmasından anlaşılmaktadır.

Ancak GSB çalışanlarının cevapları 3. şık olan “Katılıyorum” şikkına doğru yönelim göstermesi oldukça dikkat çekicidir. Çünkü bu durumda Türkiye’de hâlen refah devlet ve weberyan bürokrasi anlayışına dayanan “geleneksel kamu yönetimi uygulamaları”nın hâkim olduğu sonucu çıkacaktır.

Nitekim Türk kamu yönetiminin mevcut yapısında geleneksel kamu yönetimlerinin temel özelliği olan, merkeziyetçi ve hantal bürokratik yapının varlığı, kamu yönetim işlemlerinin yazılı kurallara göre yürütülmesi ve atanmış yöneticilere hesap verilmesi konularında katılımcıların fikir birliğine vardıkları görülmektedir. (2.ifade=3,52; 3.ifade= 3,51; 5.ifade=3,64 ve 9. İfade=3,62).

Buna karşılık GSB çalışanları Türk kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda “Bilişim teknolojileri pek kullanılmaz.” görüşüne katılmadıklarını ifade etmektedirler. Buna paralel olarak bakanlık çalışanları, “Kullanılabilir bilgi paylaşımı yoktur” (3,02 puanla), “Bireysel olarak kamu görevlisine güvenilmez” ifadesi karşısında (2,64 puanla) “Kararsız” kalmışlardır.

Her iki ifade açısından, ülke genelinde verilen kamu hizmetlerinde kamu görevlisine vatandaşların güvendiği konusunda izlenimleri olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Sonuç olarak, Türkiye’deki kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda henüz net bir şekilde geleneksel kamu yönetiminden vazgeçilemediğini, ancak YKY uygulamalarının yavaş yavaş gelişmeye başladığını söylemek mümkündür.

### **3.1.3.2. Türkiye’deki Kamu Bürokrasisi Sisteminin Durumu**

Aşağıdaki tabloda, Türkiye’deki kamu bürokrasi sisteminin mevcut durumunu anlamak amacıyla, bakanlık çalışanlarına yöneltilen toplam 7 ifadeye ilişkin görüşlerin aritmetik ortalamaları çıkarılmıştır:

**Tablo 12.** Türkiye’deki Kamu Bürokrasisi Sisteminin Durumu

No	Geleneksel Kamu Bürokrasisi	Ortalama	Ortalama
1	Merkezi otoriteye bağlı ve hiyerarşik yapıdadır.	4,11	3,54=Katılıyorum
2	Gizlilik genel kural, açıklık ise istisnadır.	3,45	
3	Statükoculuk ve yasakçılık yaygındır.	3,32	
4	Gizlilik ve kapalılık yaygındır.	3,38	
5	Tutuculuk ve kuralcılık yaygındır.	3,52	
6	Kayırmacılık ve siyasallaşma yaygındır.	3,95	
7	Yolsuzluk ve rüşvet sorunları yaygındır.	3,06	

Tabloda görüldüğü üzere, bu bölümde yer alan 7 ifadeye yönelik GSB çalışanlarının ortak yanıtları, 3,54’lük skora ulaşarak “katılıyorum” şikkını işaret etmektedir.

Bu sonuç doğrultusunda GSB çalışanlarına göre, Türkiye’deki mevcut kamu bürokrasisi sistemi hâlen Weberyen anlayışa dayanan, sanayi toplumlarına göre şekillenen ve refah devlet anlayışını benimseyen geleneksel kamu yönetimi anlayışına göre yönetilmektedir.

Özellikle Türk bürokrasisi sisteminde merkezî otoriteye bağlılık ve hiyerarşik yapılanma konusunda çok kuvvetli bir görüş sunan GSB çalışanlarına göre, hâlen ülkemizin kamu bürokrasisinde, tutuculuk, kuralcılık, kayırmacılık ve siyasallaşma yaygın şekilde görülmektedir.

Bakanlık çalışanları Türkiye’deki kamu bürokrasisinde; “Gizlilik genel kural, açıklık ise istisnadır.”, “Statükoculuk ve yasakçılık yaygındır” ve “Gizlilik ve kapalılık yaygındır” ifadeleri karşısında her ne kadar “kararsız kalsalar da, bu şikkın skorlarına bakıldığında, 4. şık olan “Katılıyorum” şikkına doğru eğilim gösterdikleri görülmektedir.

Örneğin, bölümün 4. ifadesinde katılımcılara, “Türkiye’deki Kamu bürokrasisi sisteminde, “gizlilik” ve “kapalılık” yaygındır” görüşüne katılıp katılmadıkları sorulduğunda, alınan yanıtların aritmetik ortalaması 3,38 skor değerinde kalmıştır.

Sadece 0,12 puanlık (ki bu durum, iki ya da üç kişinin daha katılıyorum demesiyle mümkündür) bir katkıyla, Türkiye bürokrasisinde gizlilik ve kapalılık gibi tamamen yönetim anlayışına zıt olan uygulamaların hâkim olduğu söylenebilecekti. Şimdi ise bu konuda önemli sorunların varlığından bahsetmek mümkündür.

Sonuç olarak, Türkiye'deki kamu bürokrasisinin hâlen 20. yüzyılın başında ortaya atılan weberyan anlayışla yönetildiğini ve geleneksel kamu bürokrasi sistemlerine özgü temel sorunların hâlen yaşanmaya devam ettiğini söylemek mümkündür.

### 3.1.3.3. GSB'deki YKİ Uygulamalarının Durumu

Aşağıdaki tabloda, yeni kamu yönetimi anlayışına göre gelişen YKİ uygulamalarının GSB'deki durumunu anlamak amacıyla, bakanlık çalışanlarına yöneltilen toplam 9 ifadeye ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları gösterilmiştir:

**Tablo 13.** GSB'deki YKİ Uygulamalarının Durumu

No	GSB'deki YKİ Uygulamaları	Ortalama	Ortalama
1	Kuruluş amaçlarına uygun hizmet vardır.	3,67	3,08=Kararsızım
2	Uzman ve kalifiye insan gücü vardır.	3,02	
3	Etkili yönetim sistemleri vardır.	2,88	
4	Esnek işe alım ve mesai saatleri vardır.	2,82	
5	Hedefler sayısal/somut kriterlere göre belirlenir.	3,04	
6	Başarı sayısal/somut kriterlere göre değerlendirilir.	2,76	
7	Yöneticiler başarı/başarısızlıktan sorumludur.	2,97	
8	Müşteri ve insan odaklı anlayış vardır.	3,38	
9	Verimlilik, etkinlik ve performans ön plandadır.	3,18	

Tabloda gösterilen sonuçlara bakıldığında ilk olarak bölüm aritmetiği üzerinden yorum yapmak yerinde olacaktır. Bölümde yer alan 9 ifadeyle ilgili GSB çalışanları net bir şekilde “kararsız” kalmışlardır (3,08). Bu sonuca göre GSB yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda henüz YKİ uygulamalarının belirgin bir şekilde, herkes tarafından görülmediğini göstermektedir.

Nitekim ankete katılan bakanlık personelinin “GSB insan kaynakları yönetiminde personelin başarısı sayısal/somut kriterlere göre değerlendirilir”, “GSB’de yöneticilerin hepsi başarı ya da başarısızlıktan sorumlu tutulur”, “GSB’de etkili yönetim sistemleri vardır.” ve “GSB’de esnek işe alım ve mesai saatleri vardır.” ifadelerine katılmama yönünde kuvvetli eğilimi dikkat çekmektedir.

Ancak bölümün 1. ifadesinde bakanlıkta kuruluş amaçlarına uygun hizmet olup olmadığı GSB çalışanlarına sorulduğunda katılımcıların güçlü bir şekilde bu ifadeye katıldıkları görülmektedir (3,67).

Oysa 2011 yılında kurulan GSB’de yeni kamu yönetiminin ve YKİ uygulamalarının sıklıkla görülmesi, tüm kamu hizmeti üretim süreçlerinde yaygın kullanımının olması beklenmektedir.

Söz konusu yeni kamu yönetimi uygulamaları 1980’li yıllardan sonra ortaya konulmaya başlanmış, 1990’lı yıllarda tüm dünyada özellikle gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmıştır. Aradan geçen yıllardan sonra 21. yüzyılın ilk çeyreğinin başında kurulan bir bakanlıkta çalışanların hâlen YKİ uygulamalarının varlığı konusunda kararsız olması oldukça düşündürücü bulunmuştur.

Sonuç olarak GSB bünyesinde sunulan kamu hizmetlerinde ve bakanlığın yönetim yapısında, YKİ uygulamalarına yer vermeye başlanmıştır. Ancak son derece kısıtlı olan bu tür uygulamaların yaygınlaştırılması için uygun zemin olmasına rağmen, yeni kurulan bu kurumda henüz YKİ uygulamalarının yaygınlaştırılması konusunda belirgin bir gelişme sağlanamadığını söylemek mümkündür.

### 3.1.3.4. GSB'deki Yönetişim Uygulamalarının Durumu

Aşağıdaki tabloda, yeni kamu yönetimi anlayışının geldiği son noktayı temsil eden kamuda yönetim uygulamalarının GSB'deki durumunu anlamak amacıyla, bakanlık çalışanlarına yöneltilen toplam 9 ifadeye ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları gösterilmiştir

**Tablo 14.** GSB'deki Yönetişim Uygulamalarının Durumu

No	GSB'deki Yönetişim Uygulamaları	Ortalama	Ortalama
1	Toplam kalite uygulamaları yaygındır.	3,07	2,92=Kararsızım
2	Meslek içi eğitime çok önem verilir.	2,39	
3	Kararlara katılım sağlanır.	2,43	
4	Vatandaş denetimine açıklık vardır.	2,42	
5	STK'ların katılımı sağlanır	3,27	
6	Başarıya göre ödül verilir.	2,03	
7	Bilişim ve iletişim teknolojisi yaygındır.	3,65	
8	Yüksek teknoloji kullanma kapasitesi vardır.	3,83	
9	İdari yapıda üniteler ve şebekeleşme vardır.	3,16	

Bu bölümde yer alan ifadelere verilen yanıtların genel ortalamasına bakmak yerinde olacaktır. GSB'deki yönetim uygulamalarının varlığı ve yaygınlığı konusunda, tıpkı YKİ uygulamalarında olduğu gibi bakanlık çalışanlarına göre belirsizlik bulunmaktadır.

Öncelikle, YKİ uygulamalarının GSB'deki durumunu belirleyen bölümün aritmetik ortalaması 3,08'lik bir skorla "Kararsızım" olurken, genel aritmetik ortalamanın 2,92'lik bir skorla aynı şıkkı işaret etmesinin yorumunu yapmak mümkündür. Bu durum zayıf bir şekilde de olsa, GSB'de, YKİ uygulamalarına yönetim uygulamalarına göre daha fazla yer verildiğini göstermektedir.

Ancak bu durum aynı zamanda her iki yeni kamu yönetimi anlayışını temsil eden yeni kamu uygulamalarının GSB'de henüz yaygınlaşmadığını da göstermektedir. Özellikle GSB'de oldukça önemli yönetim uygulamalarına pek fazla yer verilmediği görülmektedir.

Örneğin GSB çalışanları, bu bölümde yer alan “Bakanlıkta başarıya göre ödül verilir” (2,03), “Bakanlıkta kararlara katılım sağlanır” (2,43) ve “Bakanlıkta vatandaş denetimine açıklık vardır”(2,42) şeklindeki ifadelerle katılmadıklarını belirtmektedirler. Bu durum, yönetişimin önemli uygulama ve yaklaşımlarının henüz GSB’de yeni telaffuz edilmeye başladığını göstermektedir.

Özellikle katılımcıların bakanlıkta ödüllerin adaletsiz bir şekilde dağıtıldığına yönelik ciddi kaygılarının olduğunu, bu kaygılarını giderici ve yönetimde tarafsızlık ile şeffaflığı sağlayacak ödüllendirme sistemlerine acilen ihtiyaç duyulduğunu söylemek mümkündür.

Öte yandan bölümün 7. ifadesinde, “Bakanlığımızda, bilgi, bilişim ve iletişim teknolojilerinden maksimum seviyede yararlanılır.” ve “Bakanlığımız ihtiyaç duyduğu bilişim ve iletişim araçlarını kullanma kapasitesine sahiptir.” şeklindeki 8. ifadesine ilişkin yanıtların aritmetik ortalamaları “Katılıyorum” şikkını işaret etmektedir.

Bu sonuca göre hem bakanlığın çalışma süreçlerinde hem de kamuya verdikleri hizmetlerde bilişim teknolojilerinin yaygın bir şekilde kullanıldığı ifade edilmektedir. Bu durum bakanlıkta yeterli nitelikteki personel sıkıntısına işaret eden bulgularla birlikte değerlendirildiğinde, henüz çok yeni kurulan GSB’de diğer kamu kurumlarına göre oldukça gelişmiş bilgi teknolojisi kapasitesinin olduğu, ancak çalışanların henüz bunları verimli bir şekilde kullanabilecek yeterli donanıma ve beceriye sahip olmadıkları sonucuna varmak mümkündür.

Sonuç olarak GSB personeline göre yönetişim uygulamalarının henüz belirgin bir şekilde bakanlığın yönetiminde ve idaresinde sıklıkla görülmediğini söylemek mümkündür. Bunların nedenleri ciddi bir şekilde araştırılarak tespit edilmeli, özellikle günümüz toplumlarının en temel özelliği olan demokratik sistemlere uymayan, bilgi temelli olmayan ve yönetişime aykırı düşen uygulamalar bir an önce terk edilmelidir.

### 3.1.4. Bulguların Araştırma Hipotezleri Yönünden Değerlendirilmesi

Bu araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için de regresyon analizi kullanılmış; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri anlatan bulgular tablolar halinde gösterilerek, araştırma hipotezlerine göre yorumlanmıştır.

Literatürde regresyon analizleri, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan bir analiz yöntemidir (Newbold, 2009).

Bu araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için de regresyon analizi kullanılmış; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri anlatan bulgular tablolar halinde gösterilerek, araştırma hipotezlerine göre yorumlanmıştır.

#### 3.1.4.1. Kamu Yönetiminin GSB'deki YKİ Uygulamalarına Etkisi

Araştırmanın ilk üç hipotezinin bağımsız değişkeni geleneksel kamu yönetimi anlayışıdır. Araştırmada 1. Hipotez'in bağımlı değişkeni, "YKİ uygulamaları"; 2. Hipotezin bağımlı değişkeni yönetim uygulamaları ve 3. Hipotezin bağımlı değişkeni ise "geleneksel kamu bürokrasisi sistemi"dir:

*H<sub>1</sub>. Türkiye'deki mevcut kamu yönetimi anlayışı GSB'deki YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.*

*H<sub>2</sub>. Türkiye'deki mevcut kamu yönetimi anlayışı GSB'deki yönetim uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.*

*H<sub>3</sub>. Türkiye'deki mevcut kamu yönetimi anlayışı ülkedeki kamu bürokrasisi sistemini olumlu yönde etkilemektedir.*

Söz konusu üç araştırma hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmış, bu analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:



**Tablo 15.** Regresyon Analizi Bulguları (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, ve H<sub>3</sub> Hipotezleri İçin)

	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN			
	Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı			
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	Standart Beta ( $\beta$ )	t değeri	p-değeri	VIF Değeri
YKİ Uygulamaları	0,23	3,02	0,004	1,772
Yönetişim Uygulamaları	-0,06	-1,11	0,380	0,782
Gln.Kamu Bürokrasisi Sistemi	0,33	4,10	0,000	3,022
	$R^2 = 0,47$			
	$F = 41,57$			

Araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>1</sub>, Türkiye'deki mevcut kamu yönetimi anlayışının, GSB'deki YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır.

Bu kapsamda tabloda gösterilen analiz bulgularına bakıldığında, her iki algı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,23$  ve  $p < 0.01$ ). Modelin açıklama gücünün yeterli olup olmadığını belirlemek için  $R^2$  değeri ve Anova analizi sonuçları kullanılmıştır. Bu kapsamda bulgulara bakıldığında, Türkiye'deki mevcut kamu yönetimi anlayışını tanımlayan uygulamaların GSB'deki YKİ uygulamaları üzerindeki değişimi gösteren modelin açıklama gücünün  $R^2=0.47$  olduğu ve bunun yeterli olduğu görülmektedir ( $R^2 = 0,47$ ;  $F=41,57$ ).

Elde edilen bulgular, Türkiye'deki mevcut kamu yönetimi anlayışının GSB'deki YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilediğini varsayan hipotezi (H<sub>1</sub>) desteklemektedir ( $p < 0.01$ ).

#### 3.1.4.2. Kamu Yönetiminin GSB'deki Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>2</sub>, Türkiye'deki mevcut kamu yönetimi anlayışı GSB'deki *yönetişim uygulamalarını* olumsuz yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır.

Bu kapsamda tabloda gösterilen analiz bulgularına bakıldığında, her iki olgu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $\beta= - 0,06$  ve

$p > 0.01$ ). Bu bulguların, Türkiye’deki kamu yönetimi anlayışının GSB’deki yönetim uygulamalarını olumsuz yönde etkilediğini varsayan hipotezi ( $H_2$ ) desteklemediği görülmektedir ( $p > 0.01$ ).

Dolayısıyla GSB çalışanlarına göre GSB’deki yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasındaki engellerin başında Türkiye’deki mevcut geleneksel kamu yönetimi anlayışından kaynaklanan sorunlar değil, mevcut bakanlık yönetim süreçlerinde ve uygulamalarındaki eksiklikler gibi daha başka faktörlerden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

#### **3.1.4.3. Kamu Yönetiminin Kamu Bürokrasisi Sistemine Etkisi**

Araştırma kapsamında geliştirilen  $H_3$ , Türkiye’deki mevcut kamu yönetimi anlayışının, Türkiye’de hâlen varlığını sürdüren geleneksel kamu bürokrasisi sistemine özgü uygulamaları olumlu yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere geleneksel kamu yönetimi anlayışının, geleneksel kamu yönetimine dayanan uygulamalarla arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,33$   $p < 0.01$ ). Her iki uygulamalar arasındaki değişimi gösteren modelin açıklama gücünün  $R^2=0.47$  olduğu ve bunun yeterli olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2 = 0,47$ ;  $F=41,57$ ).

Bu sonuçlar, Türkiye’deki mevcut kamu yönetimi anlayışının, Türkiye’de hâlen varlığını sürdüren geleneksel kamu bürokrasisi sistemine özgü uygulamaları olumlu yönde etkilediği varsayımını ( $H_3$ ) desteklemektedir.

#### **3.1.4.4. Bürokratik Sistemin GSB’deki YKİ Uygulamalarına Etkisi**

Öncelikle araştırmanın **4. 5. ve 6. hipotezinin** bağımsız değişkeni geleneksel kamu bürokrasisi sistemidir. Araştırmada 4. Hipotez’in bağımlı değişkeni, “YKİ uygulamaları”, 5. Hipotezin bağımlı değişkeni “yönetim uygulamaları” ve 6.

Hipotezin bağımlı değişkeni ise “geleneksel kamu yönetimi” anlayışıdır. Bu hipotezler aşağıda verilmiştir:

*H<sub>4</sub>. Türkiye’deki geleneksel kamu bürokrasisi sistemi, GSB’deki YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.*

*H<sub>5</sub>. Türkiye’deki geleneksel kamu bürokrasisi sistemi, GSB’deki yönetim uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.*

*H<sub>6</sub>. Türkiye’deki geleneksel kamu bürokrasisi sistemi, ülkedeki mevcut kamu yönetimi anlayışına dayanan uygulamaları olumlu yönde etkilemektedir.*

Söz konusu üç araştırma hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 16.** Regresyon Analizi Bulguları (H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, ve H<sub>6</sub> Hipotezleri İçin)

	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN				
	Geleneksel Kamu Bürokrasisi Sistemi				
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	Standart ( $\beta$ )	Beta	t değeri	p- değeri	VIF Değeri
YKİ Uygulamaları	0,32		1,99	0,001	3,115
Yönetişim Uygulamaları	0,21		1,91	0,000	2,144
Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı	- 0,17		0,23	0,178	5,311
	$R^2 = 0,36$				
	$F = 31,02$				

Araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>4</sub>, Türkiye’deki geleneksel kamu bürokrasisi sisteminin, GSB’deki YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır.

Bu kapsamda tabloda gösterilen analiz bulgularına bakıldığında, her iki algı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,32$  ve  $p < 0.01$ ). Modelin açıklama gücüne bakıldığında, Türkiye’deki geleneksel kamu bürokrasisi sisteminin GSB’deki YKİ uygulamaları üzerindeki değişimi gösteren modelin açıklama gücünün yeterli olduğu görülmektedir ( $R^2 = 0,36$ ;  $F=31,02$ ).

Elde edilen bulgular, Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasisi sisteminin GSB'deki YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilediğini varsayan hipotezi ( $H_4$ ) desteklemektedir ( $p < 0.01$ ).

#### 3.1.4.5. Bürokratik Sistemin GSB'deki Yönetişim Uygulamalarına Etkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen  $H_5$ , Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasisi sisteminin, GSB'deki yönetim uygulamalarını olumsuz yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere geleneksel kamu bürokrasisi sisteminin, GSB'deki yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,21$  ve  $p < 0.01$ ). Her iki uygulama arasındaki değişimi gösteren modelin açıklama gücünün ise %21 düzeyinde olduğu görülmektedir ( $R^2 = 0,36$ ;  $F=31,02$ ).

Dolayısıyla Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasisi sistemine özgü uygulamaların, GSB'deki yönetime özgü uygulamaları olumsuz yönde etkilediğini varsayan hipotezi ( $H_5$ ) desteklemektedir.

#### 3.1.4.6. Bürokratik Sistemin Geleneksel Kamu Yönetimine Etkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen  $H_6$ , Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasisi sisteminin, Türkiye'de hâlen varlığını sürdüren geleneksel kamu yönetimi anlayışını olumlu yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır.

Bu kapsamda tabloda gösterilen analiz bulgularına bakıldığında, her iki olgu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ( $\beta= - 0,17$  ve  $p > 0.01$ ). Bu bulguların, Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasisi sisteminin, Türkiye'de hâlen varlığını sürdüren geleneksel kamu yönetimi anlayışını olumlu yönde etkilediği varsayımına dayanan hipotezi desteklememektedir ( $p > 0.01$ ).

**Tablo 17.** Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları

Hipotez	Hipotez İçeriği	Sonuç
H <sub>1</sub>	Türkiye'deki geleneksel kamu yönetimi anlayışı, GSB'deki YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>2</sub>	Türkiye'deki geleneksel kamu yönetimi anlayışı, GSB'deki yönetim uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.	<b>Desteklenmedi</b>
H <sub>3</sub>	Türkiye'deki geleneksel kamu yönetimi anlayışı, ülkedeki mevcut kamu bürokrasisi sistemini olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>4</sub>	Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasisi sistemi, GSB'deki YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>5</sub>	Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasisi sistemi, GSB'deki yönetim uygulamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H <sub>6</sub>	Türkiye'deki geleneksel kamu bürokrasisi sistemi, ülkedeki mevcut kamu yönetimi anlayışına dayanan uygulamaları olumlu yönde etkilemektedir.	<b>Desteklenmedi</b>

### 3.2. Derinlemesine Mülakat Bulguları

Daha önce de belirtildiği üzere, Gençlik ve Spor Bakanlığında üst düzeyde çalışan kamu yöneticileriyle derinlemesine mülakat yapılarak elde edilen bulgular içerik analizine tabi tutulmuştur.

Bu analize ek olarak kendisiyle röportaj yapılan tüm yöneticilerin kendilerine sorulan sorulara verdikleri cevaplar, araştırmanın hipotezleri ve problemi çerçevesinde genel değerlendirmeye tabi tutularak incelenmiştir.

### 3.2.1. İçerik Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Aşağıdaki tablonun üst satırında numaraları 1'den 6'ya kadar sıralanan ve Gençlik ve Spor Bakanlığında 2013-2014 yılları arasında görev yaparken kendisiyle derinlemesine mülakat yapılan üst düzey yöneticilerin konumları şöyledir:

*1.(A): GSB'de Strateji Daire Başkanı, (2011-2014).*

*2.(B): GSB'de Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd., (2011-2014).*

*3.(C): GSB'de Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd., (2011-2014).*

*4.(D): GSB'de Daire Başkanı, (2011-2014).*

*5.(E): GSB'de Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, (2011-2014).*

*6.(F): GSB'de Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, (2011-2014).*

GSB'deki yöneticilik konumları belirtilen mülakatlarla toplanan veriler metne dökülmüş, Micosoft Word ortamında toplanan verilerden ilk önce bakanlık yöneticilerinin kısa biyografileri, isimleri harflerle kodlanarak çalışma ekine koyulmuştur.

Daha sonra ise her bir katılımcıdan röportaj yardımıyla elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Böylece, röportajda geçen anlatımlarda, YKİ ve yönetim modellerini tanımlayan kilit kavramların her birisi için olumlu ve olumsuz kullanım şekline göre sayımı yapılarak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur:

**Tablo 18.** Derinlemesine Mülakat Verilerine İlişkin İçerik Analizi Bulguları

Katılımcılar:	1(A)		2(B)		3(C)		4(D)		5(E)		6(F)		Toplam	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Kalite	1	-	-	-	2	-	1	-	-	1	-	-	4	1
Performans	4	-	-	2	-	2	1	4	-	-	1	-	6	8
Verimlilik	8	2	-	8	2	2	1	-	5	-	1	-	17	12
Denetlenebilirlik	3	-	-	-	4	-	1	-	-	1	7	2	15	3
Şeffaflık	-	-	-	1	-	-	5	3	-	-	7	2	12	6
Eğitim	5	-	3	1	-	-	2	-	-	-	-	-	10	1
Esneklik	-	-	1	-	-	-	1	1	-	-	-	2	2	3
Uzmanlık	4	-	9	-	-	-	-	1	-	-	11	2	24	3
Demokrasi	-	-	6	-	-	-	2	2	1	-	5	-	14	2
Bilişim	5	1	8	1	16	2	1	1	2	-	-	-	32	5
<b>TOPLAM</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>136</b>	<b>44</b>

Öncelikle kendisi ile röportaj yapılan ve GSB'nin kurulduğu 2011 yılından itibaren bu bakanlığın kurucu kadrosu içinde yer alarak, bakanlıkta üst düzey yöneticilik yapan tüm katılımcıların toplu sonuçlarına bakmak yerinde olacaktır.

Tabloda görüldüğü üzere bakanlık yöneticileri YKİ ve yönetişimi tanımlayan tüm kavramları, konuşmalarında 136 defa olumlu yönde, 44 defa ise olumsuz yönde kullanmışlardır. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse GSB üst düzey yöneticilerine göre YKİ ve yönetişimi tanımlayan uygulamalarının yansımaları, gerek Türkiye genelinde gerekse bakanlıkta çoğunlukla görülmekle birlikte (136 olumlu görüş); hâlen ciddi düzeyde sorunlar bulunmaktadır (44 olumsuz görüş).

Kendisiyle röportaj yapıldığında siyasi iradenin mahiyetinde resmi olarak görev yapan katılımcıların, özellikle “Kalite”, “Denetlenebilirlik”, “Eğitim”, “Şeffaflık” ve “Demokrasi” gibi konularda çekingen davrandıkları yapılan analizden daha net anlaşılmaktadır.

Dolayısıyla olumsuz görüş bildirmekten çekinen yöneticilerin varlığı göz önünde tutulduğunda içerik analizinin toplu sonuçlarına göre özellikle Türkiye genelinde henüz YKİ ve Yönetişim uygulamalarının önemli yansımaları görülmekle

birlikte, bakanlıkta henüz tam olgunlaşma dönemine girilmediğini söylemek mümkündür.

Bununla birlikte içerik analizinin katılımcılara göre ayrıştırılarak incelenmesinde daha ayrıntılı bulgulara ulaşılabileceği görülmektedir. Örneğin GSB kurulduğundan itibaren bakanlıkta Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü olarak görev yapan ve yukarıdaki tablonun 6(F) sütununda yer alan yönetici, YKİ ve yönetişimi tanımlayan uygulamalarına GSB’de çok yoğun bir şekilde yer verildiğini ifade etmiştir (32 Olumlu Görüş).

Olumlu görüş yönünden onu sırasıyla; 30 olumlu görüşle 1(A) sütunundaki katılımcı (Strateji Daire Başkanı); 27 olumlu görüşle 2(B) sütunundaki katılımcı (Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd.); 24 olumlu görüşle 3(C) sütunundaki katılımcı (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd.); 15 olumlu cevapla 4(D) sütunundaki katılımcı (Daire Başkanı) ve son sırada sadece 8 olumlu cevapla 5(E) sütunundaki katılımcı (Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü) gelmektedir.

Aynı şekilde, olumsuz kullanım sıralaması yapıldığında ise; 13 olumsuz görüşle 2(B) sütunundaki katılımcının ilk sırada geldiği görülmektedir. Onu sırasıyla, 12 olumsuz cevapla 4(D) sütunundaki katılımcı; 8 olumsuz cevapla 6(F) sütunundaki katılımcı; 6 olumsuz görüşle 3(C) sütunundaki katılımcı; 3 olumsuz görüşle 1(A) sütunundaki katılımcı ve son sırada ise 2 olumsuz cevapla 5(E) sütunundaki katılımcı takip etmektedir.

Bu bulgulara göre yöneticilik düzeyleri artan ve daha yüksek konumda yöneticilerin YKİ ve yönetişimi tanımlayan uygulamalarına GSB’de çok yoğun bir şekilde yer verildiğini ifade ederken, onlara göre daha alt düzeyde yöneticiler olan daire başkanlarının bu alanda olumsuzluklara daha fazla işaret ettikleri görülmektedir.

Tabloda gösterilen içerik analizi bulgularına YKİ ve yönetim uygulamalarını tanımlayan kavramlar açısından bakılması yerinde olacaktır. Bu kapsamda içerik analizi ölçeğinde yer alan kavram ve konular hakkında en çok olumlu konuşulan üç kavram şöyledir:



YKİ ve yönetim uygulamalarıyla ilgili görüşleri alınan tüm katılımcılar, ilk sırada **32 defa** “bilişim” kavramından olumlu yönde bahsetmiştir. Onu ikinci sırada **24 defa** hakkında olumlu yönde görüş bildiren “uzmanlık” kavramı takip etmiş olup, üçüncü sırada ise **17 defa** “verimlilik” kavramından söz edilmektedir.

Bu bulgulara göre, gerek Türkiye kamu yönetiminde gerekse GSB ölçeğinde, YKİ ve verimlilik alanında **en fazla yansımalar** bilişim teknolojilerinin kullanımında, meslekte ve kamu hizmetlerinde uzman kadrolar çalıştırma şeklinde ve kurumsal düzeyde verimlilik arayışlarında görülmektedir.

Buna karşılık, tabloda yer alan bulgulara göre, YKİ ve yönetim uygulamalarını tanımlayan kavramlar ve konularla ilgili olumsuz yönde (bu uygulamaların eksik olduğu, nadir görüldüğü vb.) konuşulan üç kavram ise sırasıyla şöyledir: Verimlilik (12), Performans (8) ve Şeffaflık (6).

Bu durumda verimlilik hakkında olumlu ve olumsuz yönde görüş bildirilen en belirgin YKİ uygulaması olduğu söylenebilir. Hakkında olumsuz yönde görüş bildirilen bu yüzden YKİ ve yönetim kapsamında eksikliği en fazla hissedilen konuların başında verimlilikten sonra onun çalışanlara yansıması olan performans kavramı ve kamu yönetiminde hesap verilebilirliğin simgesi olan şeffaflık gelmesi dikkat çekicidir.

Tabloda esas dikkat çeken bir diğer konu da kamu yönetiminde esneklik uygulamalarıdır. YKİ ve yönetimin, ayrıca post-fordist endüstriyel yaklaşımların en karakteristik konusu ve uygulaması olan bu konuda tüm yöneticilerin bilgi sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır. Özellikle katılımcılar, kendilerine röportaj esnasında üç-dört defa bu kavramdan ve kamudaki yansımalarından bahsedildiği hâlde toplamda bu konuyla ilgili 2 defa olumlu, buna karşılık 3 defa olumsuz yönde görüş bildirmiştir.

Oysa YKİ anlayışında kamu personelinin örgütsel hedeflere ulaşarak üstün performans gösterebilmesi açısından mutlak mesai saatlerine bağlı kalmadan esnek saatlerle çalıştırılmasına imkân tanınması ve kamu kurumlarında uzmanlık gerektiren

işler için dışarıdan uzman ve sözleşmeli kamu personeli alımı gibi esnek kamu istihdam politikaları takip edilmesi önerilmektedir.

Diğer dikkat çeken konu ise kalite konusundadır. Kendisiyle röportaj yapılan tüm yöneticiler sadece dört defa kalite konusunda olumlu yönde izlenim ve değerlendirmelerde bulunurken, 1 defa da kalite konusunda eksikliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulgu YKİ ve yönetişimin en temel alanında gerek Türkiye'deki kamu yönetim süreçlerinde, gerekse GSB tarafından verilen kamu hizmetlerinin sunumunda önemli düzeyde sıkıntıların olduğuna işaret etmektedir.

Zira gerek YKİ, gerekse yönetim anlayış ve uygulamalarının tamamının ortak hedefi kalite ve etkililiktir. Bu kapsamda insan odaklı, çözüm odaklı, nitelikli ve kaliteli olmayan kamu hizmetleri sunumunun yüksek verimlilikte olmasının da hiçbir anlam ve değeri bulunmamaktadır.

Son olarak ifade etmek gerekirse, teknoloji sayesinde verimlilik kazanabilmek kamu hizmetlerinde de mümkün olmakla birlikte, kalite hedefi ve sonucu olmadan verilen hiçbir hizmetin vatandaşlar nezdinde değer ve kıymeti olmayacaktır.

### **3.2.2. Mülakat Bulgularının Genel Değerlendirilmesi**

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda üst düzeyde çalışan kamu yöneticileriyle derinlemesine mülakat yapılarak elde edilen veriler metne döküldükten sonra yöneticilerin verdikleri cevaplar, araştırmanın hipotezleri ve problemi çerçevesinde genel değerlendirmeye tutularak dört başlık altında incelenmiştir.

#### **3.2.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişimler ve Nedenleri**

Günümüz Türkiye'sinde 1980'li yıllar öncesine göre, kamu kurumlarının yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda ne tür farklılıklar bulunduğu yönelik bakanlık bürokratlarına soru yöneltilmiştir.

Özellikle kamu hizmet üretim sürecinde, bürokraside, idari yapılanmada ve bunun gibi alanlarda değişimler ve bu değişimlerin nedenleri konusunda katılımcıların anlattıkları özetlenmiştir. Bu kapsamda küreselleşmenin, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, AB üyeliğinin, STK'ların artan fonksiyonlarının, demokratik eğilimlerin yaygınlaşmasının ve kamuda özelleştirme uygulamalarının önemli değişimlere neden olarak anıldığı görülmüştür.

Bakanlık bürokratları tarafından, Türkiye'de Turgut Özal hükümetinin 1984 sonrası devlet politikaları, 2000'li yılların başında devlet personel mevzuatında yapılan düzenlemeyle genel bir memur alım sınavı düzenlemesi (KPSS) ve 2003 yılında kamu mali yönetimiyle ilgili 5018 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi, sonrasında Kamu İhale Kanunu'ndaki değişikliklerin kamu yönetiminde büyük bir değişime ve yenilenmeye neden olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla esas yenilenmenin 1984'le başlamış olmakla beraber 2000 yılından itibaren kamuda değişimin büyük bir ivme kazandığı ifade edilmektedir (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A).

Türkiye'de kamu hizmetlerinde bir standartlaşmaya gidilmesi çerçevesinde, farklı mevzuatların farklı uygulanması gibi eksikliklerin önüne geçilmesi anlamında büyük düzenlemeler yapıldığı ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak yakın zamanda yapılan "eşit işe-eşit ücret" düzenlemesi kapsamında kamuda farklı kurumlarda uzman unvanıyla çalışan personele farklı mali ve sosyal imkânlar verilmesinin önüne geçilmesi de önemli bir değişim olarak anlatılmaktadır (Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd., 2014: 2.B).

Özellikle son dönemde tüm kamu kurumlarında stratejik amaç, misyon, vizyon, politika çalışmalarının çok sayıda yapılması, kamu hizmeti sunan diğer kuruluşlar arasında da bir koordinasyon sağlanması sayesinde, uzun yıllardır uygulanmakta olan kalkınma planları yanında; kamuda koordineli çalışmayı, verimliliğin artmasını ve hizmetlerin hedef kitle üzerindeki etkilerinin artmasını sağladığı ifade edilmektedir (Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd., 2014: 2.B). 1980 sonrasında Türk kamu yönetiminde yaşanan değişimlerin diğer önemli bir kaynağı da AB'ye üyelik süreçleri olarak gösterilmekte ve şöyle denilmektedir:

Türkiye’de rahmetli Özal’dan sonra Avrupalı ya da Avrupa normlarına uyan bir gelişme oldu. Daha özgür daha demokratik, kendini ifade edebilen sendikalar kuruldu. Hakkını arayan memurlar oldu, işçilerin yanında memur sendikaları kuruldu. Bürokratik hayatta kamu hizmeti alımı yöntemi geliştirildi. Yani işin ehli olan kişiye teslim edildi. Avrupa Birliği normlarını yakalama anlamında, bir iyiye gidiş yaşandı. (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, 2014: 6.F)

Mülakatın devam eden bölümünde ise Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü şöyle demektedir:

Ecevit döneminde KPSS imtihanı konularak, hakkı olanın devlet memurluğuna girme anlamında bir kural kondu. Böylece şeffaflık anlamında onun adamı bunun adamı, kayırmacılık ortadan kalkmış oldu. Ayrıca eskiden uzmanlaşma dediğimizde DPT de bir uzmanlık biliyor idik. Hazine de bir uzmanlık biliyorduk. Merkez Bankası’nda köklü kurumlarda uzmanlık biliyorduk. Şu anda gelinen süreç içerisinde tüm kurumlarda kariyer uzmanlığı kuruldu, işlerin uzmanlar vasıtasıyla devam ettirilmesi kararı alındı. Ara kadro diyebileceğimiz daire başkan yrd. vs. kadroları geri plana atılmış oldu. Uzman, daire başkanlığı, genel müdür, müsteşar gibi net uzmanlaşmış kadrolar üzerinden devam edilmesi yöntemi izlendi. İşte bu değişimlerin hepsinin ülkemizde demokratikleşmenin yansıması olduğunu düşünüyorum (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, 2014: 6.F):

Ayrıca Türkiye’de merkeziyetçi kamu yönetimi yapısı olmasına karşılık, yeni düzenlemelerde âdem-i merkezî bir yapıya doğru eviriliyor olunması kayda değer bir değişim olarak görülmektedir. Özellikle 2000’lerin başında bu konuda düzenlemeler yapıldığından bahseden yöneticiler, bazı merkezî kamu kurumları kaldırılarak yetkilerin taşraya devredilmesini, yerel yönetimlerin yetki ve sorumluluklarının güçlendirilerek büyükşehir belediye sayılarının sürekli artmasını, bu anlamda örnek olarak anlatmaktadır (Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd., 2014: 2.B; Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, 2014: 6.F).

Nitekim kendisiyle mülakat yapılan, GSB’de Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü olan katılımcı, ülkede yaşanan bu değişimin özeti niteliğinde şöyle demektedir:

İdari yapılanmalarda bizim bağlı olduğumuz mevki genel anlamda yıpranmaya uğradı. Eskiden taşrada vali, kaymakam etkiliyken şimdi daha çok yerel seçmen etkili oldu. Bu zamanda yerel yönetim daha ön plana çıktı. (Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, 2014: 6.F)

Öte yandan günümüzde Türkiye kamu yönetiminde yaşanan değişimlerin nedenlerinin başında gelen unsur bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlayan GSB’de Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd. (2011-2014) olan yöneticinin ifadeleri aynen şöyledir:

Bilgi teknolojilerindeki gelişimin kamu yönetimindeki var olan yapıyı da kökten değiştirmesi son derece normaldir. Çünkü artık geleneksel hizmetlerin pek çoğu kamuda da bilgisayar ve bilgi teknolojileri vasıtasıyla yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd., 2014: 3.C)

Sonuç olarak Türk kamu yönetiminde büyük değişimler yaşanmakla birlikte, özellikle gelişmelerin AB ülkeleriyle kıyaslanması durumunda Türkiye’de çok büyük eksikliklerin olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu eksikliklerin başında ise kamuda değişimlerin ve yeniliklerin reform olarak algılanması için hem toplumun hem de kamu çalışanlarının değişime karşı direnç göstermesi ve değişime duydukları inanç eksikliğinin geldiği ifade edilmektedir:

Türkiye’de bazı şeyleri kâğıt üzerinde çok güzel yaptık. Birtakım reformları kâğıt üzerinde çok hızlı çıkarıyoruz . Ama o reformların gerçekten hayata geçmiş olduğu söylenemez. Tabii ki 1980 öncesine göre çok iyi bir noktadayız. Ancak yönetim dediğimiz yönetim anlayışı ülkemizde kamunun her kademesine hâkim mi? Değil. Bir özel sektör mantığında kamu şirketleri kamu kurumları çalışabiliyor mu? Hayır, çalışmıyor hâlâ... (Bilgi İşlem Daire Başkanı, 2014: 4.D)

### **3.2.2.2. Kamuda Değişimlerin Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslanması**

Röportaj kapsamında katılımcılardan, Türk kamu yönetiminin geldiği noktayı, değişik vesilelerle gördükleri veya kamu görevi münasebetiyle bilgi sahibi oldukları gelişmiş ülkelerle ve AB ülkeleriyle kıyaslamaları rica edilmiştir.

Bu konuda örnekler veren konuşmacıların Türk kamu yönetiminde yaşanan değişimlerin geldiği noktayı kıyasladıkları hususların özelleştirmeler, kamu hizmetlerinin STK’lara devredilmesi ve kamuda emeğe göre ücret uygulamasının özellikle uzman istihdamında oldukça belirgin olduğunu söylemek mümkündür.

Örneğin Strateji Daire Başkanı, (2014) konuşmasında, Yeni Zelanda ve İrlanda örneğini incelemiş, oradaki kamu yönetim ve hizmet üretim süreçlerinin Türkiye’ye göre daha hızlı işlediğini görmüş olmakla birlikte bu durumun söz konusu ülkelerin nüfusunun çok küçük olmasından kaynaklandığını savunmuştur” (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A). Söz konusu yönetici, Türkiye ile Almanya’daki özelleştirmeleri arasındaki farkı açıklamak için bir olay anlatmıştır:

Örneğin Almanya bir kumaş fabrikasını 150.000 Alman markına özelleştirdi. Bunu alan bir Türk şu anda paraşüt bezi de olmak üzere, büyük bir firma hâline getirdi orayı. Yani özelleştirme maliyeti çok ucuzdu, ama onu alan Türk işletmecisi onu çok güzel işleterek bugün dünyanın önemli fabrikalarından biri hâline getirdi. Devlet toplumun bütün alanlarına nüfuz etmekten ziyade, bu temel alanlara yoğunlaşmış durumda. Diğer alanları da üzerinde yük kabul etmiş ve özelleştirerek bu yükünü hafifletmeye çalışmış. (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A).

Yine bir başka örneğe göre İskandinav ülkelerinde, kamu hizmetlerinde devletin rolü son yıllarda %70 oranında azaltılmıştır (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd., 2014: 3.C). Bakanlığın Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü ise şu örnekleri vermiştir:

İngiltere ve İtalya'da devletin kamu kurumları daha çok strateji ve politika belirleme düzeyinde çalışıyorlar. Örneğin İngiltere'de gençlikle ilgili belediyeler ve merkezi hükümetler vasıtasıyla sivil toplum kuruluşları hizmetleri sunuyorlar. Örneğin bir gençlik merkezi devlet tarafından veya devlete doğrudan bağlı bir kurum tarafından işletilmiyor. Yerel yönetimler ya da yerel yönetimlerin fonlarıyla bir sivil toplum kuruluşu yerel yönetimin sunduğu bir binada başta sundukları bir proje çerçevesinde hizmetlerini sunuyorlar. (Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd., 2014: 2.B)

Türkiye ile gelişmiş AB üyesi ülkelerin kıyaslanmasında, bu tarz ülkelerde STK'ların farklı rol ve işlevlerine dayanan ve onlar aracılığıyla sürdürülen gençlik ve spor hizmetlerinin etkililiğinden bahsedildiği görülmektedir:

İtalya'da merkezî hükümetin gençlikle ilgili bütçesi çok sınırlı olmasına karşılık, belediyelerin ve bölge yönetimlerinin bu bütçeden çok daha fazla oranda gençlik hizmetlerine ayrılan bütçeleri bulunmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarından proje tekliflerini istiyor. Ülke çapında çok büyük sivil toplum kuruluşları var. Sivil toplum alanında 3-4 milyon kişinin çalıştığını söylemişlerdi. (Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd., 2014: 2.B)

Örneğin İngiltere'de *British Council* isimli sivil toplum kuruluşu, İngiliz hükümetinin bir parçası olarak düşünülüyor ama aslında öyle değil ve tamamen ülkenin her yerleşim yerinde şubesi olan bir sivil toplum örgütüdür. Bu sivil toplum örgütü bazı kamu hizmetlerini yürütmek üzere İngiltere'de bazı imtiyazlar almış devletten. Örneğin Türkiye'deki Ulusal Ajans tarafından yürütülen gençlik programını yanlış hatırlamıyorsam orada *British Council* yürütüyor. (Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd., 2014: 2.B)

Aynı şekilde Almanya'da ve Norveç'te uluslararası gençlik projelerinin hep sivil toplum kuruluşları eliyle yürütüldüğü ifade edilmektedir:

Devlet burada aslında politika belirleyip bütçeyi bu kuruluşu aktardıktan sonra sunulan hizmetlere hiç karışmıyor. Yani ondan sonrasını, projelerin değerlendirilmesi, fonların dağıtılması, yerinde takibi gibi işlemleri de bu yarı

kamusal kuruluş tarafından yerine getiriyor (Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, 2014: 2.B).

Türkiye'deki kamu personel yapısında Avrupa'ya göre önemli oranda farklar olduğu, özellikle kamu hizmet sunumu ve sözleşmeli uzman istihdamı anlamında, Avrupa'da daha esnek istihdam sistemleri olduğu, iş sözleşmesiyle kamu personelinin çok kolaylıkla çalıştırabilindiği ifade edilmektedir (Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd., 2014: 2.B). Bu kapsamda başından geçen bir olayı şöyle anlatmıştır:

Almanya'da yaptığımız toplantıya biz devlet bürokrasisinden insanlar olarak gitmiştik, yani uzmanlar anlamında. Toplantıda baktık ki, Alman hükümeti ve diğer AB devletleri temsilcileri hep uzman ve sivil toplum örgütü temsilcilerinden oluşmaktadır (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, 2014: 6.F).

Ayrıca GSB Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü mülakatta şöyle demiştir:

Avrupa'da vatandaşları sözleşmeli çalıştırıyorlar, bizim kamu yönetimi ise çok gelenekçi. Onlar belli bir alanda bir kuruluşa ihtiyaç varsa bunu çok kolay kurup çok kolay da kaldırabiliyorlar. Biz ise kamu kuruluşu kurarken çok iyi fizibilite çalışması yapmıyoruz. Kurulduğunda da ihtiyacı karşılamadığını ya da ihtiyacın kalmadığını gördüğümüzde de kaldıramıyorsunuz. Sadece siyasi anlamda da değil. Kurum da kendi içinde direnç gösteriyor.” (Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, 2014: 6.F)

Son olarak Avrupa ülkelerindeki kamu anlayışı ile özel sektör anlayışı arasında hiçbir farklılık bulunmadığını ifade eden Bilgi İşlem Daire Başkanına şöyle demektedir:

Her bir kamu, bir şirket gibi yönetiliyor ve her bir çalışanın kendine has birtakım sorumlulukları var. Onun ötesinde çalışanın belli kıstaslar halinde kılık kıyafeti ile ilgilenen yok, çalışanın dünya görüşü ile ilgilenen yok, çalışanın hobisi, fobisi ile ilgilenen yok. İnsanlar biraz da materyalizmin de etkisiyle birlikte, çalışanın o kuruma ne kattığına bakıyor. Oysa bizde çok farklı yaklaşımlar var. Bazen idareci çalışanın ne kattığına değil de çalışanın kurumdan ne götüreceğine, kurumu nasıl yıpratacağına odaklanabiliyor. O da şu anlama geliyor: Benim için önemli olan çalışanın performansı değil, çalışanın kuruma kattığı değer değil, çalışanın benim kurumuma vereceği zarar ekseninde yoğunlaşıyor ve ben onu törpülemeye çalışıyorum, çalışana geri çekmeye çalışıyorum, farklı bir kademeye alıyorum o da performansı otomatik olarak etkiliyor... (Bilgi İşlem Daire Başkanı, 2014: 4.D)

### 3.2.2.3. GSB’de YKİ ve Yönetişim Anlayışlarının Yansımaları

Araştırma kapsamında YKİ ve yönetim uygulamalarını ve yansımalarını GSB’den örnek vererek açıklayan katılımcıların özellikle E-devlet, BİMER, KBYS, Toplam Kalite Uygulamalarıyla internet ve network teknolojilerinde yaşanan gelişmelerden örnekler verdikleri görülmektedir.

Kamu hizmetlerinin sunumu açısından gerek Türkiye’de gerekse GSB’de kamu ile özel sektör arasında daha önce uçuruma varan farklılıklar yaşanırken, günümüzde bu farklılıkların yavaş yavaş azaldığı ancak aradaki o uçurumun henüz kapanmış olmadığı ifade edilmektedir.

Örneğin performansa dayalı bir maaş sisteminin, esnek çalışma saatlerine dayanan mesai sürelerinin kamuda olması ve görevde yükselmelerin tamamen performansa dayalı olması gibi düzenlemelerin, kamuda çok arzu edilen bir ütopya olduğunu ifade etmektedirler (Bilgi İşlem Daire Başkanı, 2014: 4.D).

Yine bakanlık üst düzey yöneticileri tarafından GSB yönetim ve kamu hizmet üretimlerinde yönetim kapsamında yüksek teknolojilerin ve elektronik şebekelere dayalı network ağları üzerinden kamu hizmetleri verildiği ifade edilmektedir:

Bu kapsamda GSB, Maliye Bakanlığı’nın ortaya koyduğu iki önemli sisteme entegre olmuş durumdadır. Bunlardan bir tanesi E-Bütçe bir tanesi de KBYS sistemidir. Yani biz harcamalarımızın tamamını bu e-bütçeden hesaplıyoruz, planlıyoruz ve Maliye Bakanlığı’na gönderiyoruz. Onlar onaylıyorlar. Açılan ödeneklere de KBYS genel sistemi diyoruz. Eskiden çarşaf listeler, çarşaf tablolar şeklinde hazırlanan bütçeler artık küçük bir çiplere sığmış durumda ve bu sistemle interaktif olarak Maliye Bakanlığıyla haberleşerek bu işlemleri yürütüyoruz. Ayrıca e-devlet içinde devlet teşkilatı veri tabanı var ki, devlet kurumları hangi birimlerden oluşuyor, o birimler hangi görev, yetkilere sahip; bunları görüyoruz. İşte bilgi iletişim altyapısındaki gelişme, bize uygulama kolaylığı sağlayarak, kamu yönetiminde yeni bir işletme anlayışı geliştirmiştir. Eskiden haftalar süren, aylar süren işlemler, şimdi birkaç dakikada sonuçlandırılabilir.” (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A)

Ayrıca 2011 yılında kurulmuş ve genç, dinamik bir bakanlık olarak GSB’nin Türkiye’deki elli-altmış yıllık mazisi olan diğer bakanlıklara göre bilişim teknolojilerini ve sosyal medyayı iyi kullandığı ifade edilmektedir (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd., 2014: 3.C).



Bu anlamda bakanlık e-devlet uygulaması aracılığıyla vatandaşımız ne zaman isterse o zaman herhangi bir kamu kuruluşuna ulaşabilmektedir. Bununla birlikte bazı bürokratlar sosyal medya kullanımı konusunda farklı düşünceye sahip olduklarını ifade etmektedirler.

Örneğin Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, GSB hizmetlerinin sunumunda, twitter kullanımını çok uygun görmediğini, zaten hesabının da olmadığını ifade ederek, devletin twitter üzerinden yönetilmemesi gerektiğini belirtmiştir. Sayın Genel Müdüre göre;

İnsanlar twitter kullanırken çok rahat hareket ediyorlar. Yani bir şikâyette bulunuyorlar ve şikâyette bulunmuşsunuz diye arayınca, vatandaşın verdiği cevaplardan onu öylesine yazdığını anlıyorsunuz. Bu yüzden her şeyi twitter'a bağlamamak gerekiyor (Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, 2014: 6.F).

GSB'de stratejik yönetime geçilmiş olması da önemli bir YKİ ve yönetim gelişmesi olarak görülmektedir. Bu anlamda söz konusu yönetim anlayışı; stratejik hedeflerin, stratejik amaçların 5 yıllık dönem için belirlendiği bir strateji planının ortaya koyduğu hedefleri gösteren ve yıllık faaliyet raporlarıyla da yıllık olarak ne kadar başarıya ulaştığını tespit etmeye çalışan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu yönetim modeli, aynı zamanda elektronik sistemlerle de desteklenip takip edilen ve değerlendirilmesi yapılan bir performans değerlendirme ve ölçme yöntemi olarak görülmektedir (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A).

Buna ilaveten GSB tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinin bir göstergesi olarak, Bakanlığın İSO 9001/2008 belgesini almış olması gösterilmektedir (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A). Bu kapsamda, bir taraftan toplam kalite yönetimi standartlarını oluşturmaya çalışan GSB'nin, diğer taraftan bilgi edinme birimini çok iyi bir şekilde etkili ve hızlı çalıştırmaya ve çok çabuk olaylara tepki vermeye çalıştığı ifade edilmektedir. Ancak bu alanda yaşanan gelişmelerin henüz emekleme aşamasında olduğu ve ileride daha güzel olacağı umulmaktadır (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd., 2014: 3.C).

Kamu hizmetlerinde katılımıcılığı ve vatandaş odaklılığı sağlamak adına GSB’de “Gençlik liderleri” çalıştırıldığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda yapılan uygulamada görev alacak kişilerin, KPSS sınavıyla atanması uygulaması sayesinde bu işe hak edenlerin girdiği ifade edilmektedir:

Sistemin içerisinde ilk başladığımız gün ile bugün arasında ne fark var diye düşünüyorum. Niye gençlik lideri dedik? Biz bunu çok rahat gençlik merkezlerimizde KPSS ile alınmış veya Devlet Personel Başkanlığı tarafından gönderilmiş memurlar aracılığı ile de yürütebiliriz diye düşünmüştük ama biz gençlere ulaşmada genç gibi düşünen kişileri alma yoluna gittik. Ne olursa olsun memur zihniyeti ile yapılan gençlik işlerinde sonuca varma anlamında biraz daha kadük kalıyorsunuz. Genç liderler alıyoruz onlar da genç gibi düşünüyorlar (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, 2014: 6.F).

Ancak yeni kamu anlayışında, kurumsal performansı ölçmeye ve GSB için kamu bütçesinden ayrılan kaynakların kullanımının ekonomik açıdan verimli olup olmadığını ölçmeye yönelik KPSS ve stratejik yönetim sistemlerinde, bakanlık personelinin bireysel performansını ölçmeye yönelik ölçüm araçlarından yoksun olması eleştirilmektedir (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A).

Bakanlık bürokratları kamusal işlerle ilgili ise kurumsal performansı haftalık ve aylık periyotlarla değerlendirdiklerini ifade etmektedirler. Bu kapsamda mülakatta şu ifadeler yer almıştır:

Gençlik merkezlerinin performansı kapsamında aylık en iyi gençlik merkezine ve en iyi gençlik liderine ödül veriyoruz. Bu çerçevede performanslarını da ölçmeye çalışıyoruz. Kamplarımız anlamında da her kamp dönemi sonunda kamplarımızın aksak yönleri bize iletiliyor, oradaki yapılan en iyi faaliyetler aktarılıyor. Bunları derleyip topluyoruz, sorunlarımızı halledip daha iyisi nasıl olur bir sonraki kamp dönemi yapıyoruz. Bütün kamplarımız bittiği zaman da kamp değerlendirme toplantısı yapıyoruz. Onun sonundaki performansımızı ölçüyoruz. Kapasitemiz belli, kapasitemizi doldurabildik mi? Eğer dolduramadıysak nereden doldurabiliriz? Hatalar ve aksaklıkların nereden kaynaklandığını tespit edip ortaya koyuyoruz.(Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, 2014: 6.F)

Öte yandan STK’larla iş birliği yapma ve kurumsal özerkliğin oluşturulmasıyla ilgili örneklerle de YKİ ve yönetişim uygulamalarının yansımaları ifade edilmektedir. Örneğin, ilk önce özerkleşen Futbol Federasyonun GSB’den ayrılarak idari ve mali özerklik kazanması süreçleri oldukça ilgi çekmiş ve başarılı bir uygulama olarak görülmüştür. Daha sonra özerkleşme sürecinde basketbol, voleybol, tek tek tüm Spor ve Sanat Federasyonlarının özerkleşme sürecine girmesi, böylece idari ve mali anlamda bir özerkleşme imkânı kazanması önemli gelişmeler olarak görülmektedir (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, 2014: 6.F).

Ancak zamanla özerkleşme sürecinde sorunların baş gösterdiği, şu anda halen bu konunun oturmadığı, Futbol, Basketbol ve Voleybol Federasyonlarının kendi ayakları üstünde durmaya başlamasına karşılık (sponsorluk, reklam vs. gelirlerle) aynı şeyin her federasyonun özerkleşmesi konusunda söylemenin mümkün olmadığı ifade edilmektedir (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, 2014: 6.F).

Son olarak belirtmelidir ki, GSB’de Proje Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından, gençlerin kendi projelerini bizzat kendilerinin yapmalarına yönelik adımlar atıldığı, bu kapsamda sivil uzmanlardan oluşan heyet ve komisyonlar aracılığıyla tarafsız olarak gençlerin doğrudan Bakanlığa sunduğu projelerin incelenerek hayata geçirildiğinden bahsedilmektedir. Bu kapsamda şu ifadeler dikkat çekicidir:

Ayrıca bu sayede gençlere, proje nasıl yazılır, projelerden geçmek için kriterler nedir, bunların tamamını internet ortamında öğrettik. Proje seçmeleri şeffaftı; elenenlere, elenme sebebiniz buydu, bu şartları taşımuyordunuz, şeklinde kendileri bize sormadan kafalarında oluşan çoğu soruyu cevaplamış olduk. (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, 2014: 6.F).

#### **3.2.2.4. Türkiye’de ve GSB’de YKİ ve Yönetişim Sorunları**

Araştırma kapsamında bakanlık bürokratlarının üstünde önemle durduğu diğer bir konu da Türkiye’de ve GSB’deki YKİ ve yönetişim uygulamalarını hayata geçirmek isterken karşılaştıkları engeller ve sorunlardır.

Bu kapsamda gerek Türkiye’de, gerekse GSB düzeyinde YKİ ve yönetişim anlayışının önemli uygulamaları olan esneklik, kalite, performansın ölçülebilirliği, şeffaflık ve bunları destekleyen uygulamalar konusunda önemli engellerle karşılaşıldığı ifade edilmektedir (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd., 2014: 3.C).

Özellikle GSB’de çalışanları performansa dayalı olarak konumlandırma olanaklarının hiç olmadığını, amirin gözlemiyle, memurun işlere olumlu katkılar sağlamasıyla memura terfi verilmesi konusunda kanunda gerekli düzenleme olmadığı için sorunlar yaşandığı ifade edilmektedir. Ayrıca GSB’de liyakate uygun yükselme veya memuriyetten düşme şeklinde uygulamalar da bulunmamaktadır. Diğer bir

ifadeyle devlet ve kurum sınav açarsa, insanların şartları uyarsa şube müdürü olabilmektedir (Bilgi İşlem Daire Başkanı, 2014: 4.D).

GSB’de YKİ uygulamalarının büyük bir kısmının “demo” olarak uygulandığını ifade eden Bilgi İşlem Daire Başkanı’na göre, bakanlık taşeron firmalara iş yaptırmak istediğinde, mevzuat engeliyle karşılaşmaktadır. Bu anlamda şu ifadeler dikkat çekicidir:

Keşke YKİ uygulamalarında Bakanlığımızın önü çok daha açık olsaydı. Bizi burada sınırlayan kanunlar var. Mesela, alım satım işlemlerinde karşımıza klasik maliye kanunu çıkıyor. Bunlar bizler için engel. Örnek vermek gerekirse; işi eğitimde yaptırmak için bir şartname hazırlıyorsunuz. Şartnameyi karşılayan firmalar gerçekten bu işin ehli olamayabiliyorlar. İhale iptal edilince geçen zaman kayıp oluyor. Oysa biz gençlikle uğraşıyoruz ve zaman kaybetmememiz gerekiyor. Ayrıca gençlerin beğeni katsayısı ve algı düzeyleri çok farklı...(Bilgi İşlem Daire Başkanı, 2014: 4.D).

Yeni kamu işletmeciliği modeline ülkemizde henüz tam olarak geçilemediğini ve performans gibi konularda emekleme aşamasında olduğunu ifade eden bakanlık bürokratları, şöyle demektedir:

Kamu kurumları stratejik planlamalar yapıyor. Fakat bunların kâğıt üzerinde kaldığına dair eleştiriler var. E-devlet uygulamalarının birçoğu diğer ülkelere örnek olacak kapasitede fakat kurumların içinde direten kişiler var, eski yapıyı görmeyi arzu ediyorlar... Kurum ve kuruluşlar binlerce para harcayarak bilişim altyapısı oluşturmaya çalışıyor, fakat masalarımızda bulunan bilgisayarları dahi yeterli derecede iyi şekilde kullanan sayısı çok az. Bunların eğitilmesi lazım ki performans artırılsın. (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A).

Görüldüğü üzere YKİ ve yönetim alanında en büyük engel henüz kamu yönetiminde nitelikli işgücünün oluşmamış olmasından kaynaklanmaktadır (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd., 2014: 3.C).

Öte yandan bu konuda daha agresif yorumlar yapan bakanlık bürokratlarına göre, son zamanlarda, “Ben yaptım oldu, devlet her şeyden üstündür ve ben gerekirse vatandaş adına karar veririm gibi” olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla yapılan denetimlerin sonuçlarının bilimsel anlamda değerlendirilmediği ifade edilmektedir (Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, 2014: 6.B).

Bilimsel değerlendirmelerle denetim sonuçları değerlendirildiğinde ise bazı bürokratik ve siyasi engellerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Örneğin siyasi iradenin ya da bürokrasinin seçtiği bir gençlik projesinin bazen ilk etapta iyi

görünürken vatandaş üzerindeki etkisinin hiç de olumlu olmadığı ya da projenin amaçlara ulaşacak nitelikte sonuç vermediği ifade edilmektedir (Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, 2014: 6.B).

Bazı bakanlık bürokratları ise YKİ ve yönetişimin sürekli desteklendiğini ve bu konuda hiç sorun ya da engel olmadığını ifade ettikleri görülmektedir. Örneğin GSB Strateji Daire Başkanı röportajda bu konuyla ilgili şu ifadeleri kullanmıştır:

Ben görebildiğim kadarıyla hem üst yöneticilerimizin, hem yasal mevzuatın önemli oranda konuya sahip çıktıklarını görüyorum. Özellikle aşağıdan gelen projelerin üst yönetimin sahiplenmesiyle büyük bir destekle gerçekleşmesi için gayret gösterdiklerini görüyorum. Dolayısıyla engelleyici, kısıtlayıcı, işlemlerimizi yavaşlatıcı herhangi bir engellemeyle karşılaştığımı düşünmüyorum. Gerek Kalkınma Bakanlığı, gerek Maliye Bakanlığı, gerekse Hazine Müsteşarlığı bizim burada yürüttüğümüz YKİ ve yönetim kapsamındaki tüm faaliyetlere son derece katkıda bulunuyor. Bir engellemeyle değil desteklemeyle karşı karşıyayız. (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A).

Ayrıca GSB Strateji Daire Başkanına göre, bakanlığın özellikle alt düzeyde çalışanlarının yöneticilerle oturup karar vermesini sağlayan bir yönetim yapısı bulunmaktadır. Bakanlıkta sıkça uygulanan bu yöntem sayesinde, karşılıklı fikir alışverişiyle ortak aklın yakalanması sonucunda çok başarılı sonuçlar alınmaktadır. Kurum içi iletişim kanallarının açık olması, kurum içi eğitimin sürekli devam etmesi, dışarıdan çok sayıda eğiticinin gelerek bakanlık personelini eğitmesi ve konuda çok sayıda seminerler, konferanslar düzenlenmesi, aslında bu bakanlığın dinamik ve öğrenen örgüt yapısında olduğunu göstermektedir (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A).

Başkanın iyimser olduğu diğer bir konu da şu ifadelerle yansımaktadır:

Aslında taşradaki yöneticilere birtakım yetki ve sorumluluklar vermek suretiyle onların da kamu hizmetlerinin yönetimine katılımlarına ve projelerimizde faaliyet göstermelerine fırsat tanıyoruz. Özellikle il müdürlüklerimizde, ilçe müdürlüklerimizde, onların kullanacakları yetki ve sorumlulukların çerçevesi belirlenerek, merkeze düşen yükün azaltılması söz konusudur. (Strateji Daire Başkanı, 2014: 1.A).

Nitekim YKİ'nin 'kürek çeken değil dümen tutan devlet olsun' anlayışına göre, bu kapsamda bakanlıkta bir üst kurul oluşturularak, adem-i merkeziyetçilik anlayışı ve bakanlığın sürdürdüğü kamu hizmetlerinde, hizmetin verilmesi gereken bölgeye en yakın taşra birimi tarafından yerine getirilmesi yönünde uygulamalara geçildiği ifade edilmektedir:

Taşraya da bu yetkiyi devredip, oralardan iş çıkmasını beklememiz gerekiyor. Bizim aslında düzenleyici, denetleyici, koordine edici rol üstlenmemiz lazım. Ağ bağlantılarının güçlenmesi ile bakanlığımız taşra kuruluşlarıyla etkileşim hâlinde ilerleme kaydetmektedir (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd., 2014: 3.C).

Ancak bu iyimser görüşlere, mülakata katılan diğer bürokratlar pek destek vermemektedirler. Özellikle Türkiye'nin merkezi yönetilen bir ülke olması nedeniyle kamuda ücretlendirme merkezden belirlenmekte, bu yüzden de performansa dayalı ücret belirleme gibi uygulamaların şu an için mümkün olmadığını ifade etmektedirler (Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, 2014: 2.B).

Türkiye'deki kamu yönetiminde bilişimin her türlü imkânından faydalanma fırsatı bulunduğu, bu kapsamda dünya standartlarının yakalandığı, teknolojiye yapılan yatırımların son yıllarda iyice arttığı, bilgisayar, yazılım, teknolojik araçlar ve donanım konusunda Türkiye'de önemli bir noktaya geldiği ifade edilmektedir. Ancak bu teknolojileri kullanacak nitelikli, alanında uzmanlaşmış kadroların henüz GSB'de olmadığı gibi ülke genelinde pek çok bakanlıkta da bulunmadığı yönünde ifadeler yer almaktadır. (Bilgi İşlem Daire Başkanı, 2014: 4.D).

“Oysa çalışan personelin yeterli donanım ve bilgiye sahip olması gerekiyor” diyen bakanlık Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yardımcısı'na göre; “Küçük bir sıkıntıda doğrudan bilgi işlemden birini istemek yerine kişi kendi sorununu çözebilmelidir.” (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd., 2014: 3.C).

Gerek Türkiye'de gerekse GSB düzeyinde, YKİ ve yönetim modellerinin önemli uygulamalarından ve anlayışlarından olan şeffaflık konusunda çok net olmadıklarını belirten bakanlık bürokratları, GSB'de yeterince uzmanlaşmaya gidilemediğini belirtmektedir. Hatta bakanlıkta sıklıkla taşeronlaşmanın mevcudiyetinden övgüyle söz eden bürokratların şöyle bir çekinceleri bulunmaktadır:

GSB’de yaygın görülen taşeronlaşma ve dışarıdan hizmet satın alma uygulamalarının devamında şeffaflık varsa YKİ’de aslında tam anlamını bulacaktır. Öteki türlü taşeronlaşma devam eder, dışarıdan hizmet alımı devam eder, şeffaflaşma olmazsa gerçek anlamda ve doğru şekilde YKİ adım atmamış oluruz. Denetim mekanizmalarının sayısı artar ve yeni sistem içinden çıkılmaz hâlde olur.” (Bilgi İşlem Daire Başkanı, 2014: 4.D)

Son olarak bakanlık bürokratları hem şeffaflık hem de denetlenebilirlik nezdinde geline nokta bazı kaygılarından bahsetmektedirler. Örneğin, kendisini ziyarete gelenleri içeri alma konusunda; “Bana bürokrasi anlamında gelenler randevu ile gelir, gençler randevusuz bir şekilde gelebilir.” diyen Bakanlık Genel Müdürü, kendisiyle yapılan mülakatın ilgili bölümünde şunları ifade etmektedir:

GSB’de hiçbir sorunla karşılaşmıyoruz desek doğru olmaz. Örneğin, biz gençlik lideri kadrosuyla alakalı denetim yapan Sayıştay birimi tarafından tenkit edildik. (Tenkitin konusu) ‘Bunlar madem size çok gerekli ise bunu devletin il memuru nasıl alınıyorsa alın, burada çalışınlar...’ mantığında bir görüş veya tenkit konusu oldu. Biz de bunun aslında Avrupai sistemde de olduğu gibi gönüllülük esasında bir hareket olduğunu, gençleri devlet memuru zihniyetinde alırsak belli bir kalıba sokacağımızı, bunda kalıpların olmadığını, gençlere ulaşma anlamında daha esnek yapılar olduğunu anlattık, ama sonucu ne oldu bilmiyoruz. (Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, 2014: 6.F)

İşte bu bulgular da göstermektedir ki, Türkiye’deki geleneksel kamu yönetimi ve bürokratik sistemdeki sorunlar, GSB’de YKİ ve yönetişime dayanan uygulamaların gelişmesinde en önemli engelleri oluşturmaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye'deki gençlere ve sportif faaliyetlere kamusal anlamda destek vererek geliştirmek amacıyla 2011 yılında kurulan GSB'nin, yeni kamu yönetim anlayışlarına uygun bir tarzda yönetilmesi tüm vatandaşların en önemli beklentisidir.

Temel amaçlarından en önemlisi YKİ ve yönetim anlayışlarının, Türkiye'deki kamu yönetimine ve kamu hizmetlerinin sunumuna yansımalarını GSB örneğinden hareketle değerlendirmek olan bu araştırma, nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak yapılmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın ilk bölümünde, YKİ ve yönetim literatürüne ait literatür taranarak, yeni kamu yönetimi kavramı teorik olarak incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, tezin kavramsal ve teorik çerçevesi tanımlandıktan sonra, tezin varsayımları, kısıtlılıkları ve evreni belirlenmiş, daha sonra yapılacak anket ve derinlemesine mülakat uygulamalarının planlaması yapılarak anlatılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde her iki araştırma yöntemiyle toplanan veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular kısaca yorumlanarak belirlenen başlıklar altında anlatılmıştır.

Bu bölümde ise araştırma bulguları tartışılarak ilk önce elde edilen sonuçlar anlatılacaktır. Daha sonra ulaşılan bu sonuçlara göre hem Türkiye'deki kamu yönetimi ve bürokrasisi açısından hem de GSB'deki YKİ ve yönetim uygulamaları açısından faydalı olacağı düşünülen önerilerle, gelecekteki araştırmalara katkı sunabilecek bazı öneriler geliştirilecektir.

Böylece, YKİ ve yönetim anlayışlarının, Türkiye'deki kamu yönetimine ve kamu hizmetlerinin sunumuna yansımaları değerlendirilerek, hem GSB çalışanlarının YKİ ve yönetim anlayışlarına dayalı kamu hizmeti uygulamaları hakkındaki görüşleri ortaya koyulacak, hem de GSB'nin AB'ye uyum amacıyla gençliğe ve spora yönelik geliştirdiği yeni proje ve uygulamaların verimliliğine ilişkin düzeyleri tartışılmış olacaktır.



## 1980 Sonrasında Türk Kamu Yönetiminde ve Bürokrasisinde Yaşanan Değişim ve Gelişmeler

Öncelikle araştırma sonucunda, 21.yüzyıl Türkiye'sinde kamu kurumlarının yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda, 1980'li yıllar öncesine göre önemli farklılıklar bulunduğu ve bu alanda önemli gelişmeler kaydedildiği anlaşılmıştır.

Bu farklılıkların ve gelişmelerin en başında ise kamu çalışanlarının eğitim düzeylerinin yükselmesi gelmektedir. Özellikle araştırma sonucunda GSB çalışanlarının eğitim seviyelerinin oldukça yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle personelin %47'sinin üniversite mezunu, %40'ının ise yüksek lisans veya doktora yaptıkları göz önünde tutulursa personelin %87'sinin Türkiye şartlarında iyi bir mesleki eğitim aldıklarını söylemek mümkündür.

Her ne kadar Türkiye'deki yeni kamu yönetimi anlayışında ve kamu hizmetlerinin sunumunda kaliteye ve demokratik uygulamalara daha fazla yer verilmeye başlansa da bunların oldukça yetersiz olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda görülmüştür ki; “Vatandaşları müşteri olarak görme”, “Devleti bir işletme gibi kârlılık ve verimlilik esaslarına göre yönetme” ve “Karar alma süreçlerinde şeffaf olmaya özen gösterilme” konularında ülke genelinde ciddi sıkıntılar bulunmaktadır. Özellikle YKİ ve yönetim anlayışlarına göre yönetilen kamu bürokrasilerinde ve kamu hizmetlerinin sunumunda, vatandaşlara müşteri ve insan odaklı yaklaşımlarla kamu hizmetlerinin sunulması gerektiğinden dolayı bu sonuç oldukça anlamlı görülmüştür.

Araştırma sonucunda, 21. yüzyıl Türkiye'sinde hâlen 1980 öncesinde olduğu gibi kamu idaresinin karar alma süreçlerinde şeffaflık ve açıklık ilkesine riayet edilmediği, YKİ modelinin olmazsa olmazı olan kamu hizmetlerinde liyakat, esnek çalışma sistemleri, kalite, nitelikli personel istihdamı, uzmanlık vs. konularında çok ciddi düzeylerde sıkıntılar bulunduğu görülmüştür.

Öte yandan araştırma sonucunda, özellikle Türkiye'de kamu hizmet üretim sürecinde, bürokraside, idari yapılanmada ve bunun gibi alanlarda yaşanan

değişimlerin küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, AB'ye uyum çalışmalarından, ülke genelinde yaygınlaşan STK'ların artan fonksiyonlarından, toplumdaki demokratik eğilimlerin yaygınlaşmasından ve kamuda özelleştirme uygulamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Ayrıca 1980 sonrasında Türk kamu yönetiminde yaşanan değişimlerin en önemli kaynağı olarak görülen AB'ye üyelik sürecinde, ülkede kamu hizmetlerinde bir standartlaşmaya gidildiği, farklı kamu kurumlarının farklı mevzuat ve uygulamalarının hızla standart hâle getirilmeye başlandığı görülmüştür.

Özellikle son dönemde tüm kamu kurumlarında stratejik amaç, misyon, vizyon, politika çalışmalarının bu kapsamda yaygınlaşması, kamu hizmeti sunan tüm kuruluşlar arasında koordinasyon sağlanmasının beraberinde, ülkedeki kamu hizmetlerinin sunumunda ve kamunun yönetilmesinde koordineli çalışmayı ve verimlilik artışı getirdiği anlaşılmıştır.

Araştırma sonucunda, GSB örneğinden hareketle Türkiye'de hâlen resmi olarak merkeziyetçi kamu yönetimi yapısı olmasına karşılık, yeni düzenlemelerde âdem-i merkezî bir yapıya doğru eviriliyor olduğu, bu kapsamda, merkezî bazı kamu kurumlarının kaldırılarak yetkilerin taşraya devredildiği, yerel yönetimlerin yetki ve sorumluluklarının güçlendirildiği anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucunda, günümüz Türkiye'sinde kamu yönetiminde yaşanan değişimin başında gelen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, AB ülkeleriyle kıyaslandığında Türkiye'de çok büyük eksikliklerin olduğunu anlaşılmıştır. Bu eksikliklerin, gerek Türk kamu çalışanları gerekse Türk toplumu tarafından reform olarak algılanmamasından, Türk kamu bürokrasisinin değişime karşı direnç göstermesinden ve değişime karşı duydukları inanç eksikliğinden kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Ayrıca Türkiye'deki kamu yönetiminin geleneksel kamu yönetimi anlayışının önemli hastalık ve sorunlarını hâlen bünyesinde taşıdığı, araştırma sonucunda görülmüştür. Özellikle Türk kamu yönetiminin mevcut yapısında geleneksel kamu yönetimlerinin temel özelliği olan, merkeziyetçi ve hantal bürokratik yapının

varlığının devam ettiği, ülkedeki kamu yönetim işlemlerinin tamamen yazılı kurallara göre yürütüldüğü ve kamu çalışanlarının halka doğrudan hesap verme konusunda çok önemli sorunları olduğu anlaşılmıştır.

Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde ise Türkiye'deki kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda henüz net bir şekilde geleneksel kamu yönetiminden vazgeçilemediği, ancak YKY ve yönetim anlayışlarına dayanan uygulamaların gittikçe gelişmeye başladığını söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda, Türkiye'deki kamu personel yapısında Avrupa'ya göre önemli oranda farklar olduğu, özellikle kamu hizmet sunumunda kalite, esneklik ve sözleşmeli uzman istihdamı anlamında, Avrupa'da daha esnek istihdam sistemleri olduğu, iş sözleşmesiyle kamu personelinin çok kolaylıkla çalıştırıldığı anlaşılmıştır.

Ayrıca Türkiye'deki kamu personel yapısında Avrupa'ya göre önemli oranda farklar olduğu, özellikle kamu hizmet sunumu ve sözleşmeli uzman istihdamı anlamında, Avrupa'da yaygın şekilde esnek istihdam sistemleri ve sivillerin çeşitli sözleşmelerle çok kolaylıkla kamuda istihdam edildiği araştırma sonucunda görülmüştür.

Oysa Türkiye'deki mevcut kamu bürokrasisi sistemi hâlen Weberyen anlayışa dayanan, sanayi toplumlarına göre şekillenen ve refah devlet anlayışını benimseyen geleneksel kamu yönetimi anlayışına göre yönetildiği araştırma sonucunda görülmüştür.

Son olarak belirtmelidir ki, bu araştırma sonucunda Türk kamu bürokrasisi sisteminde geleneksel Weberyen anlayışa dayalı bürokrasinin hastalıklı yanları sayılan tutuculuk, kuralcılık, kayırmacılık, gizlilik, kapalılık ve siyasallaşma gibi temel problemlerin halen yaygın şekilde görüldüğü anlaşılmıştır.

Bu sonuca göre, 21. yüzyılın Türkiye'sinde geleneksel kamu yönetimine ve kamu bürokrasisi sistemlerine özgü tüm sorunların yaşanmaya devam ettiğini söylemek mümkündür.

### YKİ ve Yönetişime Dayalı Uygulamaların GSB'ye Yansımaları

Araştırma sonucunda YKİ ve yönetişimi tanımlayan uygulamalara GSB'de sıklıkla rastlanmakla birlikte, bu konuda hâlen ciddi düzeyde sorunlar bulunduğu, bu sorunların başında ise kalite, denetlenebilirlik, hesap verebilirlik, şeffaflık, esneklik, katılımçılık, bireysel performansın ölçülmesi gibi konularda önemli sorunların geldiği anlaşılmıştır.

Bu kapsamda özellikle kalite, vatandaş odaklı olma, kamu çalışanlarının performansını somut kriterlere göre değerlendirme ve ölçümlenebilirlik gibi konularda GSB'de önemli düzeyde eksikliklerin olduğu anlaşılmıştır.

Öte yandan GSB'de YKİ anlayışının olumlu yönde yansımalarının en belirgin şekilde, bilişim teknolojilerinin kullanımında, kamu hizmetlerinde uzman kadrolar çalıştırılmasında ve bakanlığın kurumsal düzeyde verimlilik arayışlarında başvurulan stratejik yönetim uygulamaları gibi alanlarda olduğu araştırma sonucunda görülmüştür.

GSB'de kamu hizmetlerinin sunumunda sorunlar olup olmadığını anlamak, yeni ürün ve teknolojilerle kamu hizmetlerini geliştirmek ve vatandaşların önerileri almak için geri bildirimlerin genellikle dilekçe, telefon ya da internet vasıtasıyla gelen şikâyetlerle ve teftiş raporları sonucunda alındığı, bu nedenle GSB'de YKİ ve Yönetişim anlayışlarına uygun bir geribildirim sisteminin sıklıkla kullanılmadığını ifade etmek mümkündür.

Araştırma sonucunda, bakanlık personelinin kamu hizmetlerinin sunum ve yönetimine ilişkin stratejik kararların alınma süreçlerine pek katılmadığı, bakanlığın başarısı içinse yeterli sayıda, kalifiye ve uzman insan kaynağına ihtiyaç duyulmasının yanı sıra bakanlıkta acilen örgüt içi karar alma süreçlerinde katılımcı ve şeffaf uygulamalara yer verilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

GSB yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda görev yapan kamu personelinin yönetiminde personelin başarısının somut kriterlere göre değerlendirilmediği, yöneticilerin hepsinin başarı ya da başarısızlıktan birlikte

sorumlu tutulmadığı ve GSB’de esnek işe alım ya da esnek mesai saatleri uygulamalarının henüz olmadığı araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda, bakanlık çalışanları arasında, ödüllerin ve kazanımların adaletsiz bir şekilde dağıtıldığına yönelik ciddi kaygıların olduğu, bu kaygılarını giderici ve yönetimde tarafsızlık ile şeffaflığı sağlayacak ödüllendirme sistemlerine acilen ihtiyaç duyulduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda, GSB yönetim ve kamu hizmet üretimlerinde yönetim kapsamında yüksek teknolojiler ve elektronik şebekelere dayalı network ağları üzerinden kamu hizmetleri verildiği görülmüştür. Özellikle GSB’de e-devlet, BİMER, KBYS, toplam kalite uygulamaları, internet ve kurum içi network teknolojileri kullanımında önemli ölçüde ilerlemeler sağlandığı anlaşılmıştır.

Buna karşılık bu tez çalışmasıyla, GSB’de ihtiyaç duyulan bilişim ve iletişim araçları bulunmakla beraber, çalışanların henüz bunları verimli bir şekilde kullanabilecek, yeterli donanım ve beceriye sahip olmadıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonucunda GSB’de stratejik yönetime geçilmiş olmasının bakanlık çalışanları üzerinde önemli bir YKİ ve yönetim gelişmesi olarak görüldüğü, ancak söz konusu yönetim anlayışının ortaya koyduğu stratejik hedeflerin ve amaçların çok gerçekçi olmadığı anlaşılmıştır. Özellikle elektronik sistemlerle desteklenen, tüm yöneticiler tarafından takip edilen stratejik yönetim uygulamalarının kâğıt üzerinde kaldığı ve bakanlıkta yeni kamu anlayışlarına uygun bir değişime neden olmadığı araştırma sonucunda görülmüştür.

Araştırma sonucunda, GSB tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinin bir göstergesi olarak, Bakanlığın ISO 9001/2008 belgesini almış durumda olmasına karşılık, kalite alanında yaşanan gelişmelerin henüz emekleme aşamasında olduğu anlaşılmaktadır. Aynı eksiklikler ve sorunlar bakanlığın kamu hizmetleri sunumunda katılımcılığı ve vatandaş odaklılığı sağlama alanında da görülmektedir.

Araştırma sonucunda GSB’nin kurumsal performansını ölçmeye ve GSB için kamu bütçesinden ayrılan kaynakların kullanımının ekonomik açıdan verimli olup

olmadığını değerlendirmeye yönelik KPSS ve stratejik yönetim sistemleri olmasına karşılık, bakanlık personelinin bireysel performansını ölçmeye yönelik herhangi bir ölçüm aracının ve değerlendirme sisteminin olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda GSB’de gençlerin kendi projelerini bizzat kendilerinin yapmalarına yönelik adımlar atıldığı, bu kapsamda sivil uzmanlardan oluşan heyet ve komisyonlar aracılığıyla tarafsız olarak gençlerin doğrudan bakanlığa sunduğu projelerin incelenerek hayata geçirilmesinin yolunun açık olduğu anlaşılmaktadır.

### GSB’de YKİ ve Yönetişimin Gelişimine Yönelik Öneriler

Araştırma kapsamında incelenen diğer bir konu da GSB’de YKİ ve yönetim uygulamalarını hayata geçirmek isterken karşılaşılan engeller ve sorunların neler olduğuna ilişkin bulgu ve sonuçlardır.

Bu bulgu ve sonuçlara göre araştırma kapsamında GSB yönetiminde ve kamu hizmetleri sunum süreçlerinde YKİ ve yönetim uygulamalarını yaygınlaştırarak yeni kamu yönetimi anlayışıyla bakanlığın yönetilebilmesi için önerilen stratejiler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

**1.** Araştırma sonucunda, GSB’de YKİ ve yönetim anlayışının önemli uygulamaları olan esneklik, kalite, performansın ölçülebilirliği, şeffaflık ve bunları destekleyen uygulamalar konusunda önemli engellerle karşılaşıldığı anlaşılmıştır.

Bu kapsamda GSB insan kaynakları yönetiminde özellikle çalışanların performansa dayalı olarak konumlandırılmasında ve liyakate uygun yükselme veya memuriyetten düşürme uygulamalarına sıklıkla yer verilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

**2.** Araştırma sonucunda görülmüştür ki, GSB’de YKİ uygulamalarının hayata geçirilmesi aşamasında, çalışanların sürekli mevzuat engeliyle karşılaştığı, bunların başında STK’larla ortak projeler yürütülmesi, kamu hizmetlerinde sivilleşme yönünde adımlar atılması, performansa dayalı terfi ve ücretlendirme gelmektedir.

Bu konuda siyasi iradeyi yönlendirecek nitelikte akademik değeri olan araştırmalarla raporlar sunulması, özellikle AB ülkelerine yapılan iş gezileri dönüşünde bu yönde izlenimlerini sorumlu bakana rapor ederken sıklıkla ve her bürokrat tarafından ısrarla belirtilerek, yasama ve yürütme üzerinden yeni mevzuat düzenlemelerinin talep edilmesinin gerekli olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca gençlerin bu yönde beklentilerinin olduğuna ilişkin görüşlerin basın ve medya yoluyla gür bir sesle ifade edilebilecek demokratik ortamların oluşturulmasına da özen gösterilmelidir.

**3.** Araştırma sonucunda, GSB çalışanlarının sayıca yetersiz ve işin gereğine uymayan nitelikte olmasının YKİ ve Yönetişim anlayışlarının bakanlığın yönetiminde ve kamu hizmetlerinin uygulanmasında en önemli engeli teşkil ettiği anlaşılmaktadır. Bu yüzden bakanlık üst düzey yöneticilerinin, sürdürülen işlerin niteliklerine uygun, alanında uzmanlaşmış, bilgi teknolojilerini çok iyi kullanabilen, yandaş ve ideolojik kapalılık içinde olmayan genç çalışanlarının sayısını artırması gerektiği değerlendirilmektedir.

**4.** Araştırma sonucunda, GSB’de verimlilik, etkililik, nitelikli işgücünün istihdamı gibi olumsuzlukların büyük oranda siyasilerin kamu hizmetlerine yönelik yandaş tutumlarından ve kamu personelinin işe alınmasında YKİ-yönetişim standartlarına göre değil “yandaş” olma niteliğine göre görevlendirme yapmasından kaynaklanmış olabileceği sonucuna varılmıştır. Bu yüzden bakanlıkta yüksek moral değerle ve layıkıyla işini yapan personelin, iş dışında kalan, kamu yararı olmayan ve subjektif değerlendirmelere dayanan uygulamalarla işten el çektilmesine son verilmesi gerektiğini ifade etmek mümkündür.

**5.** Araştırma sonucunda, geleneksel kamu bürokrasisi sisteminin sorunlarının GSB’deki YKİ uygulamalarını olumsuz yönde etkilediği görülürken, aynı şekilde yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasında Türkiye’deki geleneksel kamu yönetimi anlayışının pek fazla etkili olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle GSB’de yönetime önem verildiği kadar bakanlığın hizmetlerine uyan ve bütün dünya tarafından benimsenen YKİ uygulamalarına daha sık yer verilmesi gerektiği söylenebilir.

**6.** Araştırma sonucunda GSB’de YKİ ve yönetim modellerinin önemli uygulamalarından ve anlayışlarından olan şeffaflığın yeterli düzeyin çok gerisinde kaldığı, uzmanlaşmaya yeterince gidilemediği ve bakanlık personelinin atanması konusunda geline nokta çok önemli kaygıların baş gösterdiği görülmüştür. Bu kapsamda bakanlık çalışanlarının yetenek ve becerilerine göre yeniden değerlendirilmesi yapılarak en azından mevcut görev ve sorumlulukların kamuoyuna açık ve çalışanların her düzeyde katılımı sağlanarak yeniden gözden geçirilmesi gerektiği söylenebilir.

**7.** GSB hizmet sunumlarında kalite, vatandaş odaklı olma, kamu çalışanlarının performansını somut kriterlere göre değerlendirme ve ölçümleme gibi konularda önemli eksiklikler bulunmasından dolayı bu konuda tarafsız STK’lara ve AB denetim komisyonlarına inceleme ve araştırma yapma imkânı tanınması; bu incelemeler sonucunda oluşan raporlar doğrultusunda faaliyetlerin yeniden planlanması önerilmektedir.

**8.** GSB’de kamu hizmetlerinin sunumunda sorunlar olup olmadığını anlamak, yeni ürün ve teknolojilerle kamu hizmetlerini geliştirmek ve vatandaşların önerilerini almak için geri bildirimlerin YKİ ve yönetim anlayışlarına uygun şekilde “vatandaş memnuniyeti araştırmaları” ve “STK inceleme raporları” yöntemiyle yapılması önerilmektedir.

**9.** Araştırma sonucunda, bakanlık personelinin kamu hizmetlerinin sunum ve yönetimine ilişkin stratejik kararların alınma süreçlerine daha fazla katılımlarının sağlanması gerektiği anlaşılmıştır. Bu kapsamda sadece alt düzeyde yapılan işlerin planlandığı ya da değerlendirildiği toplantılara değil, bakanla birlikte yapılan genel müdür, müsteşar toplantılarına dâhil alt düzeyde yöneticilerin ve çalışanların katılımının sağlanması önerilmektedir.

**10.** GSB yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda görev yapan kamu personelinin yönetiminde personelin başarısının somut kriterlere göre değerlendirilmesi için en az kurumsal verimlilik ölçümlerinde uygulanan elektronik ölçüme dayalı sistemler kadar teknoloji desteği sağlanması ve bu konuda siyasi



iradenin değil doğrudan vatandaşların ve hizmet alanların karar vermesine dayanan performans değerlendirme ve ölçme sistemlerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

**11.** GSB’de ihtiyaç duyulan bilişim ve iletişim araçları bulunmakla beraber, çalışanların henüz bunları verimli bir şekilde kullanabilecek, yeterli donanıma ve beceriye sahip olmadıkları görülmüştür. Bu yüzden, GSB’de kurulu bulunan bu teknolojileri kullanabilecek, ufak tefek arıza ve sorunları çözebilecek ve dünyada sürekli gelişen bu teknolojilerde gelinen son noktaları takip edebilecek içerikte meslek içi eğitim ve kurların tüm personele verilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

#### Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Araştırma kapsamında gerek konuyla ilgili literatür taramasında, gerekse GSB çalışanlarıyla birlikte yapılan uygulamalarda edinilen tecrübeler ve gözlemlere dayanarak, bu tez çalışmasıyla aynı alanda gelecekte yapılması planlanan araştırmalara yönelik birkaç öneride bulunmak mümkündür.

Bunların başında, YKİ ve yönetim uygulamaları konusunda henüz netleşmiş bir araştırma ölçeği geliştirilmiş olmamasından hareketle bu hizmet standartlarına geçildiğini ölçümleyen ve nicel verilerle ortaya koyan bir anket ölçeği geliştirilmesinin literatüre önemli bir katkı sağlayacağı anlaşılmıştır.

Özellikle Türkiye’de yapılan kamu yönetimi araştırmalarının büyük bölümünün, genellikle teorik düzeyde, subjektif değerlendirmelere dayanan mülakatlar yapılarak, istatistiksel veriler ya da kamuya ait resmî işlemler esas alınarak yapılmakta olduğu görülmüştür.

Bu tür araştırmaları yapanlar kamuda görevli oldukları takdirde istatistikleri okurken bile eleştirel bakış açısından çekinmekte ve doğru sonuçlara ulaşırsa bile bu konuda literatüre uygun değerlendirmeler yapamamaktadır. Bu da bilimsel etiğe ve usule aykırı düşmektedir. Bu yüzden alanda yapılan araştırmalar da eleştirel boyutta da olsa elde edilen bulguların en azından yorumsuz bir şekilde araştırmada yer almasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

Gelecekte yapılması planlanan GSB ölçeğindeki araştırmalarda, alt düzeyde çalışan ve yöneticilerle derinlemesine mülakat yapılması, özellikle bakanlıktan hizmet alan vatandaşlarla, proje ortağı olan STK'ların katılımıyla anketler yapılması önerilmektedir.

Son olarak belirtmelidir ki, GSB 2011 yılında bakanlık kimliğı kazanmış, ülkemizin gençliğine AB standartlarında hizmet sunmaya çalışan, oldukça genç ve dinamik bir yapısı olan, Türkiye'deki en yeni kurulan kamu kurumlarının başında gelmektedir. Bu bakanlığın başta yönetim ve YKİ olmak üzere yeni kamu yönetimi anlayışının tüm gereklerine uygun bir şekilde yönetilmesi ve kamu hizmetleri üretmesi tüm ülke insanının en temel beklentisidir.

Bu nedenle GSB'nin her düzeyde çalışanı, bu bilinç çerçevesinde hareket etmeyi en temel varlık sebebi olarak görmeli ve kamu vazifesini en az kendi özel işleri kadar hassasiyet ve özenle takip etmelidir.

## KAYNAKLAR

ACI, Esra Yüksel, (2011). “Neo-liberal Yaklaşım ve Yönetişim Kavramı”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, s.201-209.

AKPINAR, Mahmut, (2014). “Hesap verebilir, şeffaf yönetim beklentisinden dayak atan yönetime!”, (çevrimiçi), <http://www.mahmutakpinar.com/hesap-verebilir-seffaf-yonetim-beklentisinden-dayak-atan-yonetime.html>,(Erişim Tarihi:11.05.2014).

AKPINAR, Mahmut ve YEŞİLBAŞ, Mehmet, (2011). “Sosyal Risk İlkesi Bağlamında Devletin Objektif Sorumluluğu Ve 5233 Sayılı Yasanın Pratiği” *E-akademi, Aylık İnternet Dergisi*, Sayı: 115, Cilt: Eylül 2011, s.1-29.

AKTEL, Mehmet, (2003). *Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi*, Asil Yay.Dağ., Ankara.

AKYEL, Recai, KÖSE, Hacı Ömer, (2010). “Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği”, *Türk İdare Dergisi*, Mart-2010, Sayı: 466, s.10-13.

AL, Hamza, (2008). *Yeni Kamu Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul,

ARSLAN, Nagehan Talat, (2005). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler*, Seçkin Yayınları, Ankara.

ASUNAKUTLU, Tuncer, COŞKUN, Bayram, (2012). “Max Weber ve Bürokrasi Teorisi”, (Çevrimiçi), <http://www.asunakutlu.com/tncr/weber.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.01.2014), s.8.

AYDIN, Hasan (2006). “Eleştirel Aklın Işığında Post-modernizm, Temel Dayanakları ve Eğitim Felsefesi”, *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s.1-15.

AYDINLI, Halil İbrahim, (2004). “Sosyo-Ekonomik Dönüşüm Süreci (Post-Fordizm) ve Sanayi Ötesi Yaklaşımlar”, *C.Ü. Kamu-İş Dergisi*, Cilt:7, Sayı:4, 10-21.

BALCI, Asım, (2005). “Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:2 Cilt:5, s.188-199.

BIÇKI, Doğan, SOBACI, M.Zahid (2011). “Yerel Yönetimden Yerel Yönetişime: Post-Fordizm Bağlamında Yerel Yönetimleri Anlamak”, *COMÜ Biga İBBF Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, s.2014-224.

CEBECİ, Kemal, (2006). “Küreselleşme Bağlamında Ulus-Devletin Egemenlik Gücünün Dönüşümü”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 71, s.17- 29.

COŞKUN, Selim, KAYAR, Nihat, (2012). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, s.69-95.

ÇUKURÇAYIR, Mehmet Akif, (2002), “Personel Yönetiminde Değişen Anlayışlar ve Yerel Yönetimler”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:437, s.103-149.

DAĞDELEN, İlhan. (2005). “Post-Fordizm”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı:90, s.89-94.

DEMİREL, Demokaan, (2005). “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 60, , ss. 89 -111.

DİNÇER, Ömer, YILMAZ, Cevdet, (2003). “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim”, *T.C.Başbakanlık*, Ekim 2003, <http://www2.ormansu.gov.tr/COB/Files/ekitap/k1.pdf>, (Erişim Tarihi: 07.04.2014).

ERBAŞ, Hayriye, TURAN, Feryal, (2003). “2001 Ekonomik Krizinin Tüketim, Eğitim ve Sağlık Alanlarında Ücretli ve Esnaf Kesime Yansımaları”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, s.45-49.

ERBAY, Yusuf, (1996). “Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri”, *Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları*, No:11, Ankara, ss.1-24.

EREN, Erol, (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 21. Baskı.

ERYILMAZ, Bilal (2012). *Kamu Yönetimi*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 5.Baskı.

FREİDMAN, Thomas, (1999). *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Farrar Straus Inc., New York, 1999.

GARETH, Morgan. (1997). *Images of Organizations*, 2nd Edition, USA: Sage.

GENCEL, Ufuk, (2001). “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:3, s.172-177.

GIDDENS, Anthony. (1990). *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Publishing Inc.

GIDDENS, Anthony, (2000). *Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives*, Cambridge, Polity Publishing Inc.

GÖKÇE, Gülise, (2003). “Küreselleşme ve Yerelleşme İlişkileri Üzerine Bir Tartışma, Yerel ve Kentsel Politikalar”, (Ed.’ler M. Akif Çukurçayır, Ayşe Tekel), *Çizgi Yayınevi*, Konya, s.211- 217.

GÖKÜŞ, Mehmet, (2010). “Küreselleşme Sürecinin Kamu Hizmetine Yansıması”, *S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:14, Sayı:20, s.194-201.

GÜNEY, Atilla, (2010). “Postmodern İdeoloji, Siyasetten Arındırma Süreci ve Türkiye’de Siyaset”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:61, Sayı:1, s.174-180.

GÜZELSARI, Selime, (t.y.). “Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) ve Yönetişim Yaklaşımları”, *A.Ü.SBF-GETA Tartışma Metinleri*, No.66, s.17-32.

HARVEY, David, (1993). “Esneklik: Tehdit mi Yoksa Fırsat mı?”, *Socialist Review*, Cilt 21, No. 1 (1991), s.65-77'den Çev.: Ayça Kurdoğlu, *Toplum ve Bilim Dergisi*, Bahar Sayı No:56, s.11-24.

HELD, David, MCGREW, Anthony, GOLDBLATT, David, PERRATON, Jonathan, (1999). *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Polity Press, Cambridge.

HIRST, Paul, ZEITLIN, Jonathan, (1989). “Esnek Uzmanlaşma ve İngiliz İmalat Sektörünün Rekabetçi Başarısızlığı”, *Political Quarterly*, Cilt 60 s.164-178'den çeviren: Yıldırım Kırğöz, *Toplum ve Bilim Dergisi*, Bahar 1993,Sayı No:56-61.

HOPKINS, Anthony, (2000). *Globalization in World History*, London, Pimlico Pub.

KARAÇOR, Süleyman, OLTULU, Arif (2011). “Demokrasi ve Yönetişim Boyutu ile Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, *S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:16, Yıl:11 Sayı:22, s.405-412.

KARASU, Koray, (2012). “Kamu Özel Ortaklığı: Sözleşme Sisteminin Genelleşmesi”, Barış Övgün (Ed), *Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform Kitabı, AÜSBF Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi (KAYAUM)*, Ankara, Yayın No:5, s.79-86.

KARYELİOĞLU, Selim, (2012). “Ulus Devlet ve Milliyetçiliğin Tarihsel Dayanakları Ve Küreselleşmenin Ulus Devlet Ve Milliyetçilik Üzerindeki Etkileri”, *ETHOS: Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar*, Cilt:5, Sayı:1, s.140-149.

KEYMAN, E.Fuat, (2002). “Kapitalizm-Oryantalizm Ekseninde Küreselleşmeyi Anlamak: 11 Eylül, Modernite, Kalkınma ve Öteki Sorunsalı,” *Doğu Batı Dergisi*, Cilt:5, Sayı:18, 2002, s. 27-53.

KÖSE, Hacı Ömer, (2004). “Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü”, *Sayıştay Dergisi*, Cilt: 49, Sayı:3, s. 19-28.

KÖSECİK, Muhammet (2002). “AB’nin Bütünleşmesi Sürecinde Yerel Yönetimler”, *AB Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler*, (Ed.) Bekir Parlak ve Hüseyin Özgür, Alfa Basım Yayın, İstanbul.

KÖSECİK, Muhammet, (2010). “Türk Yerel Yönetim Sistemi Açısından Avrupalılaşıma ve Çok Düzlemlili Yönetişim”, *Yönetişim Kuram Boyutlar Uygulama*, (Ed.) M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu, ve Hülya Eşki Uğuz, Çizgi Kitabevi, Konya, ss.167-168.

KÖSECİK, Muhammet ve Kargın, N., (2004). “Elektronik Devlet: Amaçlar, Sorunlar ve Uygulamalar”, *Kamu Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya*, A. Yılmaz ve M. Ökmen (ed.), Gazi Kitabevi, Ankara.

KÖSECİK, Muhammet ve ÖZGÜR, Hüseyin, (2005). “Yerel Yönetimlerde Reform: Geleneksel Modelin Değişim Süreci”, *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-I: Reform*, H. Özgür ve M. Kösecik (ed.), Nobel Yayın, Ankara, s.1-17.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur, ÖKTEM, M.Kemal, (2007). *Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi*, İmaj Yayınları, Ankara.

ÖZÇAKAR, Necdet, (2010). “Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:39, Sayı:1, s.107-126.

ÖZEL, Mehmet, (2010). “Kamu Yönetiminde Kriz Ve Türk Yerel Yönetimlerinde Yeniden Yapılanma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, s.1-18.

ÖZER, M. Akif, (2006). *Avrupa Birliği Yolunda Türk Kamu Yönetimi*, Platin Yayınevi, Ankara.

PARLAK, Bekir, (2003). “Küreselleşme Sürecinde Modern Ulus Devlet ve Kamu Yönetimi”, İçinde *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Nobel Yay., Ankara,

PARLAK, Bekir, SOBACI, Zahid, (2012). *Ulusal ve Küresel Perspektifte Kamu Yönetimi, Teori ve Pratik*, Bursa, MKM Yayınları, 4. Baskı.

ROBERTSON, Roland, (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, London.

SARAN, Ulvi, (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*, Atlas Yayınları, Ankara.

SARIBAY, A. Yaşar ve KEYMAN. E. Fuat, (2008). *Global -Yerel Eksende Türkiye, Siyaset ve Toplumsal Yaşam*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

SCHOLTE, Jan Aart, (2000). *Globalization, A Critical Introduction*, Palgrave Pub., London.

SOBACI, Mehmet Zahid, (2007). “Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 1, s.214-221.

ŞENER, Hasan Engin, (2007). *Kamu Yönetiminde Post-modernizm, Kamu Yönetimi Disiplininde Yöntem ve Sorunlar*, Nobel Yayınevi, Ankara.

TAYMAZ, Erol, (1993). “Kriz ve Teknoloji”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, Bahar, Sayı:56, No:61, s.1-41.

TEKELİ, İlhan, (2012). “Yönetim Kavramı Yanı sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, Burhan Aykaç, Şenol Durgun ve Hüseyin Yayman (Ed.), *Türkiye’de Kamu Yönetimi Kitabı*, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.



TOPÇUOĞLU, Reyhan, AKBAŞ, Emrah, (2010). “Küreselleşme Sürecinde Daralan Sosyal Haklar ve Türkiye’de Sosyal Hizmet Sunumunda Yaşanan Dönüşümün Kuramsal ve Politik Çerçevesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.151, S.3. s.174-180.

UÇKAN, Özgür, (2003). “E-Devlet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkesel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü” *STRADİGMA.COM, Strateji ve Analiz Aylık E-Dergisi*, Sayı:5, s.2-13.

UĞUR, Aydın, (2003). “İletişim, İşletmecilik ve Örgüt Sosyolojisinin İlk Randevusu: Ağ Tarzı Örgüt Modeli”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, No:56, s.148-166.

WALLERSTEIN, Immanuel, (1984). *The Politics of the World Economy*, CUP, Cambridge,1984.

WATERS, Malcolm, (1995). *Globalization*, Routledge Pub., London.

YILDIRIM, Murat, (2009). “Modernizm, Post-modernizm ve Kamu Yönetimi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6 Sayı:2, s. 380-381.

YILMAZ, Levent, (1993). Fordist Moderniteden Esnek Post-moderniteye mi?, *Toplum ve Bilim Dergisi*, Bahar Sayı No:56-61, s.191-92.

PARLAK, Zeki, (1999). “Yeniden Yapılanma ve Post-Fordist Paradigmalar”, *Marmara Üniversitesi Bilgi Dergisi*, Sayı:1, s.1-15.

ZENGİN, Ozan, (2009). “Günümüz Kamu Yönetiminde Ön Plana Çıkan Yaklaşımlar”, Barış Övgün (Ed), *Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform Kitabı*, AÜSBF Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi (KAYAUM) Yayın No:5, Ankara.

## EKLER

### EK:1. Anket Formu

#### Sayın Katılımcı,

Aşağıda görmüş olduğunuz anket soruları tarafımca yapılan bir akademik çalışmaya destek amacı ile hazırlanmıştır.

Söz konusu çalışmanın amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığınca sürdürülen kamu hizmetlerinin sunumunda ve Bakanlığın kurumsal yapısında, yeni kamu işletmeciliği ve yönetim anlayışlarına ve uygulamalarına, yer verilip verilmediğini tespit etmektir.

Cevaplarınız ve kimliğiniz kimseyle paylaşılmayacağından, soruları kendi kişisel görüşlerinize göre cevaplamanız anketin objektifliği açısından önemlidir. Önemle belirtmek isterim ki, anketteki tüm soruların doğru veya yanlış cevabı bulunmamaktadır. Bu nedenle soruların boş bırakılmadan cevaplanması, anlamlı sonuçlara ulaşılması açısından oldukça önem arz etmektedir.

Araştırmaya göstereceğiniz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**Halil AFŞAR**

Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Eğitim Hizmetleri Dairesi Başkanı

Aşağıdaki soruları kişisel durumunuza göre lütfen cevaplayınız.

#### Cinsiyet (1)

Erkek	[1]
Kadın	[2]

#### Yaş (2)

18-25 Yaş Arasında	[1]
26-35 Yaş Arasında	[2]

36-50 Yaş Arasında	[3]
51 Yaş ve Üstü	[4]

#### Medeni Hali

Bekar	[1]
Evli	[2]
Ayrılmış	[3]

#### Eğitim Düzeyi

Lise	[1]
Ön Lisans	[2]
Lisans	[3]
Yüksek Lisans ve Üstü	[4]

#### Kamuda Çalışma Süresi

0-2 Yıl Arasında	[1]
3-5 Yıl Arasında	[2]
6-10 Yıl Arasında	[3]
11 Yıl ve Üstü	[4]

#### GSB' deki Çalışma Süresi

0-2 Ay Arasında	[1]
3-5 Ay Arasında	[2]
6-12 Ay Arasında	[3]
13 -24 Arasında	[4]
Bakanlık Kurulduğundan Beri	[5]

#### GSB'deki Çalışma Pozisyonu

Daire Başkanı	[1]
Şube Müdürü	[2]
Uzman veya Yardımcısı	[3]
Şef	[4]
Memur veya Stajyer Memur	[5]
Diğer Pozisyonlar	[6]

## SORULAR

**SORU 1.** Günümüz Türkiye’inde kamu kurumlarının yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda, 1980’li yıllar öncesine göre ne tür farklılıklar bulunmaktadır? **(Lütfen size göre en önemli üç şıkkı işaretleyiniz.)**

- |  |     |
|--|-----|
| Daha demokratik ve katılımcı anlayışlar hakimdir                                   | [1] |
| Vatandaşlar müşteri olarak görülmektedir   | [2] |
| Kamu hizmetlerinin sunumunda kalite standartları benimsenmiştir                    | [3] |
| Kamu çalışanlarının eğitim düzeyi yükselmiştir.                                    | [4] |
| Kamuda işe alımlarda uzmanlık ve nitelik esas alınmaktadır                         | [5] |
| Devlet pek çok görevini özel şirketlere ve STK’lara devretmiştir                   | [6] |
| Devlet bir işletme gibi karlılık ve verimlilik esaslarına göre yönetilmektedir     | [7] |
| Örgüt içi karar alma süreçlerinde katılımcı ve şeffaf olmaya özen gösterilmektedir | [8] |

**SORU 2.** Size göre, ülkemizin kamu yönetiminde yaşanan bu değişimlerin en temel kaynağı nedir? **(Lütfen size göre en önemli üç şıkkı işaretleyiniz.)**

- |  |     |
|--|-----|
| Küreselleşmenin yaygınlaşması                    | [1] |
| Sanatta ve Bilimde Postmodernizmin yaygınlaşması | [2] |
| Bilişim-İletişim Teknolojilerindeki gelişmeler   | [3] |
| Toplum yapısının temelden değişmesi              | [4] |
| İktidara gelen yeni sağcı/neo-liberal partiler   | [5] |
| Hükümetlerin demokratikleşme çabaları            | [6] |
| AB’ne üye olma ve Birliğe uyum reformları        | [7] |

**SORU 3.** Türk kamu yönetiminin geldiği noktayı aşağıda belirtilen ülke gelişmişlik düzeylerinden hangisine dahil edersiniz?

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| Çok gelişmiş ülkeler    | [1] |
| Gelişmiş ülkeler        | [2] |
| Gelişmekte olan ülkeler | [3] |
| Az gelişmiş ülkeler     | [4] |

En az gelişmiş ülkeler

[5]

**SORU 4.** Sizce aşağıdaki ifadelerden hangileri “yeni kamu işletmeciliği” (YKİ) anlayışını en çok ifade etmektedir? **(Lütfen size göre en önemli üç şıkkı işaretleyiniz.)**

- |                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Kalite ve Müşteri Odaklılık           | [1] |
| Demokrasi ve Katılımcılık             | [2] |
| Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik       | [3] |
| Esneklik ve Uzmanlık                  | [4] |
| Performans ve Verimlilik              | [5] |
| Elektronikleşme ve Bilişim sistemleri | [6] |

**SORU 5.** Bir önceki anlayışlar Gençlik ve Spor Bakanlığı, organizasyon yapısında ve kamu hizmet üretim süreçlerinde ne derece yaygındır?

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| Çok fazla yaygındır | [1] |
| Kısmen yaygındır    | [2] |
| Yaygındır           | [3] |
| Yaygın değildir     | [4] |
| Hiç Yaygın değildir | [5] |
| f)Kararsızım        | [6] |

**SORU 6.** Size göre, YKİ uygulamalarının, Gençlik ve Spor Bakanlığı hizmetlerinde ve organizasyon yapısında yer verilirken ne tür engellerle karşılaşmaktadır?

- |   |     |
|---|-----|
| Hiçbir sorun veya engelle karşılaşılmaz                 | [1] |
| Mevzuat ve hukuki düzenlemeler engeliyle                | [2] |
| Sayıcı Yetersiz ve niteliksiz iş gücü engeliyle         | [3] |
| Sayıcı fazla ama niteliksiz yöneticiler engeliyle       | [4] |
| Yetersiz veya kısıtlı bütçe engeliyle                   | [5] |
| Bilinç düzeyi henüz gelişmemiş toplumsal yapı engeliyle | [6] |
| Medya ve kamuoyu engeliyle                              | [7] |
| Siyasi ve politik baskı engeliyle                       | [8] |

**SORU 7.** Sizce Bakanlığımız çalışanları sürdürdüğü kamu hizmetlerinin sunumunda kime karşı hesap verebilir olmalıdır?

Resmi Müfettişlere	[1]
Bağlı Bulunduğu Bakana	[2]
Bakanlar Kuruluna	[3]
Vatandaşlara ve STK'lara	[4]
TBMM yada Kamu Ombudsmanına	[5]
Medyaya	[6]

**SORU 8.** Kuruluşunuzun hizmetlerinden yararlananlardan, bunların kalitesine yönelik düzenli geri bildirim nasıl sağlıyorsunuz? (**Lütfen size göre en önemli üç şikkı işaretleyiniz.**)

Müşteri memnuniyet anketiyle	[1]
Şikâyet dilekçeleri ve telefonlarla	[2]
Teftiş ve denetim raporlarıyla	[3]
İnternet vasıtasıyla gelen değerlendirmelerle	[4]
Medya haberleriyle	[5]
Sorumlu yöneticilerinin raporlarıyla	[6]

**SORU 9.**Personelin kuruluşunuzun çalışmaları ve işleyişi hakkındaki görüşleri hangi yöntemlerle alınıyor?

Düzenli toplantılarla	[1]
Bilgi notlarıyla	[2]
Kurum İçinde düzenlenen anketlerle	[3]
İnternet/İntranet vasıtasıyla gelen değerlendirmelerle	[4]
Medyada çıkan haberlerle	[5]

**SORU 10.** Size göre Bakanlığımızın “başarılı” olabilmesi için aşağıda sayılan faktörlerden hangi üçü en fazla öneme sahiptir? (**Lütfen size göre en önemli üç şikkı işaretleyiniz.**)

Etkin bir kamu yönetim anlayışına ve sistemine sahip olmak	[1]
Yeterli sayıda, kalifiye ve uzman insan kaynağına sahip olmak	[2]
Kurum çalışanlarının tamamının kalite standartlarını benimsemiş olması	[3]
Örgüt içi karar alma süreçlerinde katılımcı ve şeffaf olmak	[4]
Kurum içi eğitim ve öğretim mekanizmaları geliştirmiş olmak	[5]
Stratejik vizyon sahibi olmak	[6]
Vatandaşlarla iyi ilişkiler içinde olmak	[7]

Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşünüzü, numara sırasına göre verilen cevap şıkkı numarasının altındaki boşluğu işaretleyerek belirtiniz:

- 1.Kesinlikle Katılmıyorum                      4.Katılıyorum  
2.Katılmıyorum                                      5.Kesinlikle Katılıyorum  
3.Kararsızım

No	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Türkiye'deki Kamu hizmetlerinin sunumunda aşırı devletçilik anlayışı yaygındır.					
2	Türkiye'deki kamu hizmetlerinin sunumunda aşırı merkeziyetçi bir bürokratik yapı vardır.					
3	Türkiye'deki Kamu hizmetlerinin sunumunda aşırı hantal bir bürokratik yapı vardır.					
4	Türkiye'deki Kamu hizmetlerinin sunumunda kullanılabilir bilgi paylaşımı yoktur.					
5	Türkiye'deki Kamu hizmetlerinin sunumunda işlemler yazılı kurallara göre yürütülür.					
6	Türkiye'deki Kamu hizmetlerinin sunumunda bireysel olarak kamu görevlisine güvenilmez.					
7	Türkiye'deki Kamu hizmetlerinin sunumunda bilişim teknolojileri pek kullanılmaz.					
8	Türkiye'deki Kamu hizmetlerinin sunumunda genellikle kamu yararı gözetilir.					
9	Türkiye'deki Kamu hizmetlerinin sunumunda atanmış yöneticilere hesap verilir.					
10	Türkiye'deki Kamu bürokrasisi sistemi, merkezi otoriteye bağlı ve hiyerarşik yapıdadır.					
11	Türkiye'deki Kamu bürokrasisi sisteminde, "gizlilik" genel kural "açıklık" ise istisnadır.					
12	Türkiye'deki Kamu bürokrasisi sisteminde, "statükoculuk" ve "yasakçılık" yaygındır.					
13	Türkiye'deki Kamu bürokrasisi sisteminde, "gizlilik" ve "kapalılık" yaygındır.					
14	Türkiye'deki Kamu bürokrasisi sisteminde, "tutuculuk" ve "kuralcılık" yaygındır.					
15	Türkiye'deki Kamu bürokrasisi sisteminde, "kayırmacılık" ve "siyasallaşma" yaygındır.					
16	Türkiye'deki Kamu bürokrasisi sisteminde, "yolsuzluk" ve "rüşvet" sorunları yaygındır.					
	<b>SORULAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

No					
17	Bakanlığımızca vatandaşlarımıza kuruluş amacına uygun kamu hizmetleri sunulur.				
18	Bakanlığımız ihtiyaç duyduğu uzman ve kalifiye insan gücüne sahiptir.				
19	Bakanlığımız ihtiyaç duyduğu uzman ve kalifiye insan gücünü yönetecek sistemlere sahiptir.				
20	Bakanlığımız personelinin işe alınma süreçleri ve mesai saatleri esnek yapıdadır.				
21	Bakanlığın kurumsal amaçları ve hedefleri sayısal ve somut kriterlere göre belirlenir.				
22	Bakanlığımız personelinin başarı ölçütleri, sayısal ve somut kriterlere göre değerlendirilir.				
23	Bakanlığımızda tüm yöneticiler, elde edilen başarı ya da başarısızlıktan sorumlu tutulur.				
24	Bakanlığımızda müşteri ve insan odaklı bir anlayışla kamu hizmeti üretilir.				
25	Bakanlığımızda, verimlilik, etkililik ve performans arayışları sürekli ön planda tutulur.				
26	Bakanlığımızda, toplam kalite uygulamalarına sürekli yer verilir.				
27	Bakanlığımızda her çalışanın, meslek içi eğitimine çok önem verilir.				
28	Bakanlığımızda her çalışanın, yönetsel kararlar alma süreçlerine katılımı sağlanır.				
29	Bakanlığımızın verdiği kamu hizmetleri vatandaşlar tarafından sürekli denetlenir.				
30	Bakanlığımızın verdiği kamu hizmetlerinin üretimine STK'ların katılımı sağlanır.				
31	Bakanlığımız personeline işindeki başarılı performansına göre ödüller verilir.				
32	Bakanlığımızda, bilgi, bilişim ve iletişim teknolojilerinden maksimum seviyede yararlanır.				
33	Bakanlığımız ihtiyaç duyduğu bilişim ve iletişim araçlarını kullanma kapasitesine sahiptir.				
34	Bakanlığımıza bağlı birimlerin idari yapılanmasında, küçük ünitelere bölünmeye ve bölgesel şebekeleşmeye önem verilir.				

## EK:2. Mülakat Soruları

### DERİNLEMESİNE MÜLAKAT SORULARI

1. Sayın Genel Müdürüm/Genel Müdür Yardımcım/Daire Başkanım biraz bize kendinizden bahseder misiniz? (Nerelisiniz? Kaç yaşındasınız? Aile durumunuz? Hangi eğitimleri aldınız? Kaç senedir bakanlık hizmetlerinde ve kamu kurumlarında çalışıyorsunuz? Bakanlıktan önce nerelerde ne şekilde görev yaptınız? Şeklinde alt sorularla röportaj yönlendirilecektir).

2. Size göre, Günümüz Türkiye'sinde kamu kurumlarının yönetiminde ve kamu hizmetlerinin sunumunda, 1980'li yıllar öncesine göre ne tür farklılıklar bulunmaktadır? Bizim için genel bir değerlendirme yapabilir misiniz? (Kamu hizmet üretim sürecinde, bürokraside, idari yapılanmada ve bunun gibi alanlarda değişen nedir? Şeklinde alt sorularla röportaj yönlendirilecektir).

3. Size göre, ülkemizin kamu yönetiminde yaşanan bu değişimlerin en temel kaynağı nedir? (Küreselleşme, post-modernizm, neo-liberal siyasi politikalar, demokratikleşme çabaları, AB uyum reformları? gibi seçeneklerle röportaj yönlendirilecektir).

4. Günümüzde Türk kamu yönetiminin geldiği noktayı, değişik vesilelerle gördüğünüz veya bilgi sahibi olduğunuz yabancı gelişmiş ülkelerle ve AB ülkeleriyle kıyaslayabilir misiniz? (Bu konuda örnek verebilir misiniz? Mesela şu ülkede böyle yapıyor biz de ise hala böyle şekilde ifadelerle röportaj yönlendirilecektir).

5. Günümüzün gelişmekte ve gelişmiş olan ülkelerin kamu yönetimlerini şekillendiren "yeni kamu işletmeciliği" (YKİ) anlayışı konusunda ne düşünüyorsunuz? Türkiye'de sürdürülen kamu hizmetlerinde, kalite, katılımcılık, şeffaflık, esneklik, etkilik, verimlilik, performans, şeffaflık, elektronikleşme, bilişim vb gibi yeni kamu yönetimi uygulamalarına yer veriliyor mu?

6. Size göre Gençlik ve Spor Bakanlığı, organizasyon yapısı ve kamu hizmet üretim süreçleri açısından, tüm dünyada kamu yönetim anlayışlarında yaşanan değişimlerin neresinde durmaktadır? Bakanlıkta size bağlı birimlerden birkaç somut uygulama ve kamu hizmeti örneği verebilir misiniz?

7. Size göre, sayılan bu tür YKİ uygulamalarının, Gençlik ve Spor Bakanlığı hizmetlerinde ve organizasyon yapısında yer verilirken ne tür sorunlarla ve engellerle karşılaşmak mümkündür?

8. Bakanlığımız ve Yeni kamu işletmeciliği uygulamaları konusunda söylemek istediğiniz bir şey var mı?

Çok değerli vaktinizi ayırarak, bu akademik çalışmada destek olduğunuzdan dolayı size teşekkürü bir borç bilirim, esenlikle kalın..

**Halil AFŞAR**

Gençlik ve Spor Bakanlığı  
Eğitim Hizmetleri Dairesi Başkanı

### **EK:3. Mülakata Katılanların Kısa Biyografileri**

**1. (A): GSB'da Strateji Daire Başkanı, (2011-2014):** Bakanlığımız kurulduğundan beri GSB'daki 12 birimden bir tanesi olan Strateji Daire Başkanlığı görevini yaklaşık 2 buçuk yıldır yapmaktadır (2011-2013 Yılları arasında). Ayrıca devlet bütçe uzmanı olan katılımcı, 10 yıl Maliye Bakanlığında ve 2.5 sene Enerji Piyasası Düzenleme Kurulunda çalışmıştır.

**2. (B) : GSB'da Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd., (2011-2014):**Bakanlık kurulduğundan beri **GSB'da** Proje ve Koordinasyon Genel Müdür Yrd. görevini yaklaşık 2 buçuk yıldır yapmaktadır (2011-2013 Yılları arasında) Aydın ilinde 1976 yılında doğan Hüseyin Bey, evli ve bir kız babasıdır. Katılımcı, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden 1999 yılında mezun olmuş ve ilk olarak 2000 yılında Ziraat Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda müfettiş olarak kamuda çalışmaya başlamıştır. Kamuda geçen 13 yıl içinde sırasıyla Spor Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığında, Ulusal Ajans Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığında, Spor Genel Müdürlüğünde ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanı olan Faruk ÖZAK'ın danışmanlığı görevlerinde bulunmuştur.

**3.(C) : GSB'da Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdür Yrd, (2011-2014):** Bakanlık kurulduğundan beri GSB'da Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü görevini yaklaşık 2 buçuk yıldır yapmaktadır. 1971 yılında Antalya'da doğan Şevki Bey evli ve bir kız babasıdır. Gazi Üniversitesi'nde Maliye Bölümünü 1992 yılında bitiren katılımcı, ilk defa kamuda çalışmaya 1993 yılında Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Müfettiş Yardımcılığı ile başlamış. Genel müdürlük bünyesinde müfettiş yardımcısı, müfettiş, başmüfettiş ve bakan danışmanı olarak kamu görevi ifa eden katılımcı 2011 yılında GSB bakanlık kurulduğunda Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü görevine atanmıştır.

**4.(D): GSB'da Daire Başkanı, (2011-2014):** Bakanlık kurulduğundan beri GSB'da *Eğitim Kültür Ve Araştırma Genel Müdür Yardımcısı* görevini yaklaşık 2 buçuk yıldır yapmaktadır. 1975 yılında Kırşehir'de doğan katılımcı, 1996 yılında Hacettepe Üniversitesi'nde Kamu Yönetimi Bölümünden mezun olmuş. İlk olarak 1997 yılında, Başbakanlığa bağlı olan Devlet Personel Başkanlığında uzman yardımcısı olarak kamuda çalışmaya başlayan katılımcı, 2002 yılında Devlet Personel Dairesi Başkanlığı'nda uzman olduktan sonra, 2005-2007 yılları arasında Amerika'da kamu yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almıştır. Türkiye'ye döndükten sonra 2008 yılında Hacettepe Üniversitesinde kamu yönetimi anabilim dalı doktora başlanan katılımcı halen eğitiminin tez aşamasındadır. Ayrıca 2009-2010 yılı arasında bir yıl boyunca Avrupa Birliği'nin bir ajansı olan ve Danimarka'da yerleşik bulunan Avrupa Çevre Ajansı'nda İnsan Kaynakları Politikası sorumlusu olarak görev yapmış.

**5.(E): GSB'da Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü, (2011-2014):** Bakanlık kurulduğundan beri GSB'da Daire Başkanlığı görevini yaklaşık 2 buçuk yıldır yapmaktadır. 32 yaşındaki katılımcı Çorum, Alaca doğumlu olup, evli ve bir kız bir erkek olmak üzere iki çocuk annesidir. Halen Gazi Üniversitesinde Eğitim Bilimleri Enstitüsünde doktora tezi aşamasında eğitimine devam eden katılımcı, lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Bilgisayar Eğitimi alanında, 2002 yılından beri kamu kurumlarında çalışmaktadır. Bakanlık üzerinde bakacak olursak bakanlık kurulduğundan beri bugüne kadar çalışmaktadır.

**6.(F): GSB'da Gençlik Hizmetleri Genel Müdürü, (2011-2014):** Bakanlık kurulduktan bir süre sonra Proje ve Koordinasyon Genel Müdürü olmuş ve yaklaşık 2 yıldır bu görevi sürdürmektedir. 1969 yılında İzmir'de doğan katılımcı evli ve üç çocuk babası olduğunu ifade etmiştir. İzmir Halkalı ilçesinde Siyasal Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nü 1991 yılında bitiren katılımcı, 1992 yılında kaymakam adayı olarak kamu görevine başlamış. Türkiye'nin çeşitli yerlerinde kaymakamlık yaptıktan sonra bir süre de vali yardımcılığı görevi yapmış. 2003 yılında mülkiye başmüfettişliği yaptıktan sonra GSB'da Proje Koordinasyon Müdürü olarak çalışmaya başlamıştır.

**EK:4. 1. Adet CD. (İçinde Mülakatlara İlişkin Ses Dosyaları ve Metinler Olan)**