

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI  
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)**

**ÖĞRETİM ÜYELERİNİN KARA HARP OKULUNUN  
BÜROKRATİK ÖZELLİKLERİ VE İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN  
GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Selçuk DEMİR**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet AYDIN**

**Ankara  
Şubat, 2005**

Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürlüğü'ne,

Bu alışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında  
YÜKSEK LİSANS TEZİ ALIşMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan. Prof. Dr. Ali BALCI .....

Üye Prof. Dr. Yüksel KAVAK.....

Üye (Danışman) Prof. Dr. İnyet AYDIN.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

...../ ..... / 2005

Prof. Dr. Meral UYSAL  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Dünyamızda günümüze kadar varolan uygarlıklar üç ana grupta incelenmektedir. Bunlardan birincisi tarım uygarlığı, ikincisi sanayi uygarlığı ve üçüncüsü ise sanayi ötesi toplum veya bilgi toplumu uygarlığıdır. Her uygarlık kendi koşulları içinde kendi tüketim ve üretim yapılarıyla kültürünü ve yönetim biçimini yaratmıştır. Son yıllarda bir geçiş dönemi yaşadığımız bilgi toplumunda ekonomik faaliyet, bilgi ve iletişim sistemlerinin ülke sınırlarını küçültmesiyle küreselleşme eğilimine girmektedir. Ulaşım ve iletişim gibi alanlarda olan teknolojik gelişmeler, küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Bilgi toplumunda kuruluşların büyük bir kısmı küreselleşmeyle birlikte çokuluslu örgütler şeklini almaktadır. Devletlerin, vatandaşlarına sağladığı hizmetleri özel teşebbüslere devretmesiyle bir zamanlar sadece kamuya ait bir yönetim ve örgütlenme şekli olan bürokrasi, kamu örgütleri dışındaki örgütlerde de hızla görülmeye başlamıştır.

Max Weber'le birlikte anılan bürokrasi kavramı genelde olumsuz bir anlamda kullanılır. Bürokrasi, Weber'den sonra bir çok eleştiriye uğrayarak değişim geçirmiştir. Toplumsal yapıya göre şekil almıştır ve hala değişimi sürmektedir. Günümüzde bürokrasiye alternatif yönetim ve örgütlenme modelleri geliştirilse de bürokrasi, büyük örgütler için hala temel yönetim ve örgütlenme modelini oluşturmaktadır. Devletin kontrolünde yürütülen eğitim hizmetini veren okullar da bürokratik örgütlerdir.

Bu araştırma kapsamında, bürokrasinin kavramsal yapısı, tarihi gelişimi, örgütlere etki eden olumlu ve eleştirilen özellikleri incelenmiştir. Bürokrasinin felsefi analizleri, bürokrasi-siyaset ilişkisi gibi konulara girilmemiş, mümkün olduğu ölçüde bürokrasi bir yönetim ve örgütlenme modeli olarak incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi tartışılmış ve sınırlılıkları verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, kuramsal temeller yer almaktadır. Diğer bölümler ise, araştırmanın yöntemi, araştırmadan elde edilen bulgular, yorum ve araştırmanın sonuçları ve önerilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın konusunun belirlenmesinde, araştırmanın her aşamasında yanımda olan, içten ilgi ve desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. İnayet AYDIN'a başta olmak üzere Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalının değerli öğretim görevlilerine, ders ve tez aşamasında her zaman bir yol gösteren bir dost olarak yanımda olan Serdar ÜLGER'e, araştırmaya içtenlikle katılan Kara Harp Okulu öğretim üyelerine, eğitim ve öğretimime katkıda bulunmuş olan burada isimlerini sıralayamadığım bütün öğretmenlerime ve öğretim üyelerine ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Selçuk DEMİR

## ÖZET

### ÖĞRETİM ÜYELERİNİN KARA HARP OKULUNUN BÜROKRATİK ÖZELLİKLERİ VE İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Demir, Selçuk

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet Aydın

Şubat 2005, 127+ xiii sayfa

Bu araştırma, Kara Harp Okulu Öğretim üyelerinin Kara Harp Okulunun bürokratik yapısı ve işleyişine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu araştırma tarama modelinde yapılan bir araştırmadır. Araştırma, bir çalışma grubu üzerinden yürütülmüştür. Çalışma grubunu, Kara Harp Okulu öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Çalışma grubunda yer alan öğretim üyelerinin görüşlerini toplayabilmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, nesnellik, standartlaşma ve işbölümü ve uzmanlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin seçenekleri beşli likert tipinde hazırlanmıştır.

Elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS paket programında analizleri yapılmıştır. İki grubun görüşleri arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için ilişkisiz örneklemeler için t-testi; üç ve fazlası grubun görüşleri arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için tek yönlü Varyans analizi (Anova) uygulanmıştır. Boyutlar arasındaki anlamlı ilişkiyi test etmek için ise Pearson Korelasyon katsayısından yararlanılmıştır.

Araştırmanın başlıca bulgularına göre, Kara Harp Okulu bütün boyutlarda orta derecede bürokratik özellikler göstermektedir. Araştırmada, anlamlı olarak bulunan tek fark, bürokratik özellikler gösterme düzeyinde bulunmuştur. Buna göre, temel bilimler ve teknik bilimler bölüm başkanlıklarında görevli öğretim üyeleri, sistem yönetim bilimleri bölüm başkanlığında görevli öğretim üyelerine göre okulun daha fazla bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedirler.

## **ABSTRACT**

### **THE PERCEPTIONS OF LAND FORCES BATTLE SCHOOL TEACHERS ABOUT BUREAUCRATIC CHARACTERISTICS IN LAND FORCES BATTLE SCHOOL**

Demir, Selçuk

Master, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. İnyet Aydın

February. 2005, 127+ xiii pages

The aim of this research, is to determine the perceptions of Land Forces Battle School teachers about bureaucratic characteristics and structure in School.

This is a survey type of research. The data has been collected from a working group. The working group has been formed from Land Forces Battle School teachers. The data for the research has been collected through “the scale for the Bureaucratic Characteristic of Land Forces Battle School”, developed by researcher from the working group. Five dimensions were chosen for use in this research on the basis of frequency of citation and theoretical importance. The dimensions are hierarchy of authority, rules and regulations, impersonality, procedure specifications and division of labor and functional specialization. A Likert-type questionnaire was used for the scale.

The data were analyzed by the SPSS program. To discern the significance of the difference between two groups has been used t-test, and one-way variance analysis (Anova) for the difference between averages of three or more groups. When the difference was found to be significant in any case, Scheffee Test was made use of to find out the source of the difference. The Pearson Moments Correlation Technique was made use of to discern the relationship between dimensions.

According the findings of the reserach, Land Forces Battle School has been shown middle level bureaucratic characteristics in all five dimensions. The only significant difference was found between system management teachers and technique sciencies theachers – basic sciencies teachers.

Technique sciences teachers and basic sciences teachers has thought that Land Forces Battle School has been shown more bureaucratic characteristics than system management teachers.

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI .....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET .....	v
İÇİNDEKİLER .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM	
1. GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Örgüt Çeşitleri.....	6
Biçimsel Örgüt.....	7
Amaç.....	16
Önem.....	18
Sınırlılıklar.....	19
Tanımlar.....	19
2. KURAMSAL TEMELLER.....	21
Bürokrasi.....	21
Bürokrasinin Tarihi Gelişimi.....	25
Geleneksel Toplumlarda Bürokrasi.....	26
Mezopotamya.....	27
Eski Mısır.....	28
Çin.....	28
Helen uygarlığı.....	29
Roma uygarlığı.....	30
Orta Çağda Bürokrasi.....	31
Osmanlı bürokrasisi.....	32
Avrupa'da Bürokrasi - Batı Egemenliği Dönemi.....	34
Fransa.....	35
Prusya.....	36
İngiltere.....	36
Weber'in İdeal Tip Bürokrasisi.....	37



İdeal Tip Kavramı.....	38
İdeal Tip Bürokrasi Modeli ve Yetki Tipolojisi.....	40
Geleneksel yetki.....	40
Karizmatik yetki.....	40
Ussal–yasal yetki.....	41
Max Weber’in İdeal Tip Bürokrasi Modelinin Özellikleri.....	41
İdeal Tip Bürokraside Memurlar.....	45
Weber’den Sonra Bürokrasi Alanında Yapılan Çalışmalar...	47
Merton Modeli.....	49
Selznick Modeli.....	51
Goulner Modeli.....	54
İdeal Tip Bürokrasi Modeline Getirilen Eleştiriler.....	57
İdeal Tip Kavramına İlişkin Eleştiriler.....	58
Weber’in Değinilmediği Noktalara İlgili Eleştiriler.....	59
Bürokrasinin Olumsuz Özellikleri .....	60
Katılık ve Değişmezlik.....	61
Gayri Şahsilik ve Nesnellik .....	61
Amaçların Yer Değiştirmesi .....	62
Uzmanlaşma ve İşbölümü.....	62
Bağımsızlık Eğilimi .....	63
Kendi Kendini Devam Ettirmek .....	63
Kontrol.....	64
Kırtasiyecilik.....	64
Kendini Sağlama Alma.....	65
Merkeziyetçilik.....	65
Personel atamaları.....	66
Okullarda Bürokratik Yapı.....	67
3. YÖNTEM.....	73
Araştırmanın Modeli.....	73
Çalışma Grubu.....	73
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması.....	75
Verilerin Çözümlemesi.....	84

4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	86
Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	86
Kara Harp Okulunun Bürokratik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	88
Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar...	89
Kurallar ve Düzenlemeler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	93
Nesnellik Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	97
Standartlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	100
İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	103
Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	107
Boyutlar Arası İlişkilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	111
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	114
Sonuçlar.....	114
Öneriler.....	117
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	119
KAYNAKÇA.....	121
EKLER	
EK-1 Kara Harp Okulu Bürokratik Yapısı ve İşleyişi Anketi..	128

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. İşbölümü ve Örgütün Büyüme Evreleri.....	9
2. Hiyerarşik Süreçler.....	11
3. Denetim Alanı ve Örgütsel Yapı.....	12
4. Basitleştirilmiş Merton Modeli.....	50
5. Selznick'in Basitleştirilmiş Bürokrasi Modeli.....	52
6. Basitleştirilmiş Goulner Modeli.....	55

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
1. Bürokrasi Konusunda Çalışan Yazarlar ve Bunların Ele Aldıkları Bürokratik Özellikler.....	48
2. Weber Modelinin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları .....	67
3. K.H.O. Muvazzaf Öğretim Üyelerinin Bölümlere Göre Dağılımı ve Kariyer Durumu.....	74
4. Boyutlara Göre Maddelerin Dağılımı.....	78
5. Bürokrasinin Otorite Hiyerarşisi Boyutu Faktör Yüğü ve Madde Toplam Korelasyonları.....	79
6. Bürokrasinin Kurallar ve Düzenlemeler Boyutu Faktör Yüğü ve Madde Toplam Korelasyonları.....	80
7. Bürokrasinin Nesnellik Boyutu Faktör Yüğü ve Madde Toplam Korelasyonları.....	81
8. Bürokrasinin Standartlaşma Boyutu Faktör Yüğü ve Madde Toplam Korelasyonları.....	82
9. Bürokrasinin İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutu Faktör Yüğü ve Madde Toplam Korelasyonları.....	83
10. Boyutlara Göre Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyleri.....	85
11. K.H.O. Öğretim Üyelerinin Rütbelere Göre Dağılımları.....	86
12. K.H.O. Öğretim Üyelerinin Mesleki Sınıflarına Göre Dağılımları.....	87

13. K.H.O. Öğretim Üyelerinin Görev Yapmakta Oldukları Bölüm Başkanlıklarına Göre Dağılımları.....	88
14. Bürokrasinin Otorite Hiyerarşisi Boyutuna Ait Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri.....	89
15. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	90
16. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	91
17. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart sapmaları.....	92
18. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi.....	92
19. Bürokrasinin Kurallar ve Düzenlemeler Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri.....	93
20. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre Kurallar ve Düzenlemeler Boyutundaki Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	94
21. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Kurallar ve Düzenlemeler Boyutundaki Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	95
22. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Kurallar ve Düzenlemeler Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart sapmaları.....	95
23. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Kurallar ve Düzenlemeler Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi.....	96
24. Bürokrasinin Nesnellik Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri.....	97
25. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre Bürokrasinin Nesnellik Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	98
26. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Bürokrasinin Nesnellik Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	98
27. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Nesnellik Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart sapmaları.....	99
28. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Nesnellik Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi.....	99
29. Bürokrasinin Standartlaşma Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri.....	100

30. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre Bürokrasinin Standartlaşma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	101
31. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Bürokrasinin Standartlaşma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	101
32. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Standartlaşma Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart sapmaları.....	102
33. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Standartlaşma Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi.....	103
34. Bürokrasinin İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri.....	104
35. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre Bürokrasinin İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	104
36. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Bürokrasinin İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	105
37. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	106
38. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi .....	106
39. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	107
40. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T-testi sonuçları).....	108
41. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	109
42. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi	109
43. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Arasındaki Farkın Kaynağı (Scheffe testi).....	110
44. Boyutlar Arasındaki Korelasyon.....	112

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın problemi ortaya konulmuş, amaçları ve sınırlılıkları belirtilmiş, önemi vurgulandıktan sonra önemli kavramlar tanımlanmıştır.

#### **Problem**

Yönetim ve örgütlenme insanlık tarihinin başlangıcından itibaren hayatımızda varolan kavramlardır. Bu iki kavram, birbiri ile sıkı bir ilişki içindedir. Örgütler, mal veya hizmet üretmek için kurulan insan topluluklarıdır. Belirli amaç veya amaçlara sahiptirler.

Bütün örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek, düzeni ve devamlılıklarını sağlayabilmek için belirli bir yapı ve işleyiş tarzı geliştirirler. Örgütler için toplum ihtiyaçlarını net olarak tanımlayabilen, bunları örgüt amaçlarına dönüştürebilen ve kaynaklarını üretimleri için düzenleyebilen bir yapı gereklidir (Anderson, 1968, 1). Örgütlerin yapılanmaları ve işleyişleri değişik şekillerde olabilir. Nasıl yeryüzünde, birbirinin tamamen aynısı iki insan bulunması mümkün değil ise, birbirinin tamamen aynısı olan iki örgüt bulunması da neredeyse imkansızdır.

Profesyonel anlamda kurulan ilk örgütler, basit bir yapıya sahiptirler. Ancak, zaman ilerledikçe toplumsal değişime paralel bir şekilde değişim gösteren örgütler, çok daha karmaşık yapılara ve işlevlere sahip olmaya başlamışlardır. Karmaşıklaşan örgüt yapısı, yönetim ve örgütlenme kavramının gelişmesine sebep olmuştur.

İki veya daha çok kişinin birlikte herhangi bir amaca ulaşmak için ortak hareket etmesiyle yönetimin temel esasları ortaya çıkmaktadır. Bu esaslar, bir amaç doğrultusunda işin yapılması ve işbirliğine dayalı eylemdir. Yani, belirli bir işi yapmak üzere birden çok kişinin güçlerini birleştirmesidir. En geniş

anlamıyla yönetim, ortak amaçların gerçekleştirilmesi işbirliği yapan insan kümelerinin bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir. Yönetim, amacın yerine getirilmesi için yapılan eylemlerdeki farklılaşmayı anlatmak için kullanılır. Yapılacak eylemlerin nasıl seçildiği, eylemi yapacak insanların nasıl seçildiği ve amacın yerine getirilmesi için işbirliğine nasıl isteklendirildiği, aralarında işin nasıl bölündüğü, her birinin bütünü içindeki yerini nasıl öğrendiği, her birinin harcadığı çabanın başkalarıyla nasıl uyumlu kılındığı gibi sorunlarla ilgilenir (Eren,1993, 3).

İnsanoğlu, insanlık tarihinin başlarında bile amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarak güçlerini birleştirmiştir. Ancak, insanların ortak çalışması değişik sorunları da beraberinde getirmiştir. Bunların başında ise eşgüdüm sorunu gelmektedir (Akat, 1984, 8).

Yönetim, işbirliği içinde bulunan bir insan grubunun ortak bir amaca veya amaçlara yöneltme sürecidir. Bu süreçte yöneticiler, diğerlerinin eylemlerini eşgüdümlenme çabası içindedirler. İki veya daha çok bireyin, ortak bir amaca ulaşmak için çabalarını birleştirme zorunluluğu duydukları her durumda, bu çabaya eşgüdümlenmiş bir biçim vermek temel bir etkinlik şartı olarak ortaya çıkmaktadır. Değişik bilim alanları yönetime farklı şekillerde yaklaşmışlar ve yönetimi kendi ilgilendikleri alanlara göre yorumlamışlardır (Akat, 1984, 3-8). Değişik örgütlere ve yapılan işin cinsine göre farklılık gösterse de, yöneticiler beş temel süreci yerine getirirler. Bunlar: planlama, örgütlenme, eşgüdümlenme, iletişim ve denetimdir (Başaran, 2000, 103). Bu süreçlere, karar verme ve etkileme süreçleri de eklenebilir (Aydın, 1994, 121).

Planlama, örgütün, amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli araçların ve yolun saptanmasını ifade ederken; örgütlenme, örgütün amaçlarına ulaşması için gereken yapının düzenlenmesini anlatır. Saptanan amaçlar ve planlar doğrultusunda tüm güçlerin birbiriyle uyumlu hale getirilerek, amaçları gerçekleştirmeye yöneltilmesi eşgüdümlenme sürecini anlatır. Eşgüdümlenmenin gerçekleşmesini sağlayan yönetici ile işgörenler arasındaki ileti akımı, iletişim sürecini oluşturur. Amaçlara ulaşma düzeyini saptama ve amaçlarda sapmaları önlemek de denetim sürecine girer (Başaran, 2000, 103). Karar

verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir ve yönetim sürecinin kalbidir. Yöneticinin alınan kararlar doğrultusunda işgörenleri güdüleyici önlemler alması etkileme sürecini oluşturur (Aydın, 1994, 144-154).

Bütün örgütler ve sosyal sistemler, düzeni ve devamlılığını sağlamak için bir yapı ve işleyiş geliştirirler. Toplum tarafından tüketilen mal ve hizmeti üretmek için kurulurlar. Toplum ihtiyaçlarını netlikle tanımlayabilen, bu ihtiyaçları örgüt amaçlarına dönüştürebilen, kaynakları üretim için düzenleyebilen bir yapı ve işleyiş gereklidir. Bu amaçlara ulaşabilmek için örgüt, örgüt dışı unsurlar tarafından da değişik açılardan desteklenmelidir (Anderson, 1968, 1).

Örgüt, dar anlamı ile herhangi bir amaç için gerekli çalışmaların neler olduğunu belirlemek ve bu çabaları kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir. Örgüt, bir grup insanın, belli bir amaç doğrultusunda, güç birliği yaparak, birliğe gerektiğinde fiziksel araçları da katarak belirli yönetim temeline dayanarak düzenlenerek ortaya çıkan sistem veya modeldir (Aşkun, 1972, 12-13).

Örgütler yaşamımızın, her yönünde vardır. İnsan, yaratılışı bakımından toplumsal bir varlıktır. Yaşantısının büyük bölümünü örgütler içinde geçirir ve onlardan etkilenir. İnsan, örgüt içinde doğar, örgüt içinde büyür, örgüt içinde çalışır ve örgüt içinde eğlenir (Etzioni, 1969, 3).

İnsan yaşantısını idame ettirebilmek için çalışmak zorundadır. Bunun için bir örgütte iş bulur, zamanın üçte birinden fazlasını bu örgütte geçirir (March ve Simon, 1975, 2). Emeğinin karşılığını tam olarak almak için sendikalara üye olur. Çocuklarının eğitimi için eğitim örgütlerini kullanır. Hastalandığında, sağlık örgütlerine gider. Boş zamanını geçirmek için bir çok örgüte katılır. Kısacası, insan modern toplumda örgütlerden uzak bir yaşam sürdüremez. Örgütler, temelde bireysel olarak başaramadığımız şeyleri başarmak için kurulurlar (Can, 1993, 15).



İnsan olarak çevremiz, örgütlerle çevrilmiş durumdadır. En basit anlamıyla, hepimizin sahip olduğu aileler birer örgüttür. Aile, insanoğlunun yeryüzünde kurduğu ilk ve en temel örgüttür (Aşkun, 1972, 4). Ancak, aile bilimsel anlamda örgüt olarak kabul edilmez. Bir grubun örgüt olabilmesi belirli bir yapılanmaya sahip olması gereklidir. İnsanın, örgüt içinde üstlendiği roller, diğer rollerinden daha fazla kesinleşmiş, açık ve yazılı olarak belirlenmiştir. Örgüt içi roller, bireyle ilişkili olan diğer kişiler tarafından da bilinirler (March ve Simon, 1975, 2).

Örgütler, insanın duygusal, ruhsal, ekonomik, düşünsel vb. ihtiyaçları karşılarlar. İnsanın, kendi başına üstesinden gelmeyeceği kısıtlamalarının üstesinden gelmek için kurulurlar. Örgütlerin kurulma nedenlerini sosyal ve maddi nedenler olarak bölümlendirmek mümkündür. İnsanın, toplumsal bir varlık olarak, sürekli başkalarıyla ilişki içinde olma ihtiyacı sosyal bir nedendir. Yeteneklerini geliştirme, zamanı iyi kullanma, önceki bilgi birikimlerinden faydalanma gibi nedenler de maddi nedenleri oluşturur. İnsan işbölümüyle, birbirinin eksikliklerini tamamlar (Aşkun, 1972, 6-7).

Açık sistem olan örgütler, sistem dışından gelen girdileri işleyerek çevreye çıktı olarak verirler. Bu süreci, önceden belirlenmiş faaliyetleri uygulayarak icra ederler. Bu faaliyetler, birbirine bağımlı ve tamamlayıcı niteliktedir. Eğer bir faaliyet tek bir kez oluyorsa örgütten bahsetmek mümkün olmaz. Yani, örgüt, sürekli olarak, çevreden aldığı girdiyi yenilemek zorundadır. Örneğin, bir fabrika, çevreden aldığı hammadde yani girdiyi işleyerek ürüne yani çıktıya dönüştürür. Çıktıların satışı ile çalışanların ücretini öder ve tekrar girdi için malzeme alır. Ancak, bazı örgütlerde böyle bir dönüşüm söz konusu olmaz. Kamu kuruluşları, devlet bütçesine bağlıdır. Gönüllü örgütler ise bağışlara dayalı örgütlerdir (Can, 1993, 15 ).

Açık sistem olarak örgütlerin ortak özelliklerinden bir tanesi de negatif entropidir. Entropi, her şeyin mutlaka dağılıp, yok olacağı şeklindeki doğa yasasıdır. Örgütler, entropiyi, önlemek ve durdurmak için çalışırlar (Can, 1993, 18). Örgütler, daha geniş sosyal sistemlere bağlı olmalarına rağmen hareket ve hakimiyet özerkliğini kazanmak için çaba harcarlar (Parsons, 1960, 18).

Örgütler üzerindeki karşılaştırmalı ilk çalışmalar, askeri ve politik literatürde karşımıza çıkmaktadır (Scott, 1967, 100). Başlangıçta çok basit olan yönetim ve örgütlenme modelleri, yapılan işlerin karmaşıklaşması ve teknolojik gelişmeler neticesinde farklı biçimler almaya başlamışlardır. Yönetimin ve örgüt kuramlarının, bir bilim haline gelmesi bir aşamalar zinciri sürecinde gerçekleşmiştir (Akat, 1984, 8). Özellikle Avrupa'da 18. yüzyılda başlayan sanayi devrimiyle birlikte örgütsel ve sosyal yapıda büyük değişiklikler yaşanmıştır. Kentlerin büyümesi, uzmanlaşmanın artması, matbaa ve diğer teknolojik gelişmeler, yönetim ve örgüt yapılarını etkileyen unsurlar arasında sayılabilir. Bütün bu gelişmeler sonucunda, makineleşme ve fabrikasyon üretim gündeme gelmiştir.

Yönetim biliminin tarihi gelişimini, milattan önce başlayıp 1800'lü yıllara kadar devam eden 'bilimsel öncesi dönem'; endüstri devrimiyle başlayıp 1940'lı yıllara kadar devam eden 'klasik yönetim'; klasik yönetim anlayışının devamı olan ve 1960'lı yıllara kadar devam eden 'neo-klasik yönetim' ve 1960'lı yıllardan sonra başlayan 'modern yönetim yaklaşımı' olarak sıralamak mümkündür (Özalp, 1998, 19).

Akat ise (1984, 9), yönetim süreçlerini, 1880 öncesi olan 'bilimsel öncesi dönem'; 1880 ve 1950 arasında 'bilimsel dönem' ve 1950'li sonrası olan 'çağdaş yaklaşım dönemi' olarak ayırmıştır. 19ncü yüzyıl sonlarına kadar sadece uygulamada kalan yönetim kavramı, 20nci yüzyılda özellikle Taylor ve Fayol'un değerli çalışmaları ile teorik olarak ta incelenmeye başlamıştır. 'Bilimsel yönetim' adı verilen bu dönem, klasik ve neo-klasik örgüt ve yönetim kuramlarını bünyesinde barındırmaktadır. H. Fayol'un temel niteliklerini ortaya koyduğu klasik yönetim anlayışı, işbölümüne dayalı olarak uzmanlaşmış ve hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerde iş ve etkinlikleri düzenleyerek örgüt amaçlarının en etkili ve verimli şekilde gerçekleşmesini amaçlamıştır (Baransel, 1993). Örgütlerin çoğu yapılanmada klasik örgüt kuramına dayanır. Klasik örgüt kuramı "güç, sorumluluk, işbölümü, uzmanlaşma ve bölümlerin karşılıklı bağımlılıkları" gibi temel öğeleri esas almaktadır (Davis, 1982). Burada, Weber'in bürokrasi kuramının da aralarında bulunduğu klasik yönetim

ve örgüt kuramı, Weber'in ideal tip bürokrasi modelinin daha iyi anlaşılması ve bir temel oluşturması için açıklanmaya çalışılmıştır.

### **Örgüt Çeşitleri**

Örgütler, belirli ölçütler temel alınarak bir sınıflamaya tabi tutulmuşlardır. Aşkun (1972, 8-14), örgütleri yapılarına (biçimsel- biçimsel olmayan), üyelerinin duygusal ilgisine (ilksel- ikincil), temel amaçlarına (hizmet- ekonomik- dinsel- koruyucu- kamusal- sosyal) göre bir sınıflamıştır. Blau ve Scott ise (1962, 41), işlevlerinin niteliğine göre örgütleri dörde ayırmıştır. Bunlar: eşitlikten oluşan ve daha çok gönüllü üyeliğe dayanan birlikler- dernek, klüp veya meslek birlikleri; yetke ve sabit hiyerarşinin olduğu askeriye örgütlenmesi; üniversite ya da hastane gibi profesyonel nitelikte hizmet sunan yönetiminde profesyonellerin olduğu profesyonel örgütler; kar amacıyla hizmet sunan işletmeler. Örgüt yapıları, örgütün amacına ve bu amaçtaki değişimlere; bilimsel ve teknolojik gelişmelere ve bunların yarattığı toplumsal gelişmelere göre farklılaşmaktadır. Toffler (1981, 1-15), bu farklılaşmayı, tüketici pazarının sürekli bir değişim ve devinim içinde olmasına bağlamaktadır. Farklılaşan örgüt yapılarının başarıya ulaşması, örgütün işlevine uygun işbölümü ve hiyerarşik yapının kurulmasıyla olmaktadır.

Örgütler yapılarına göre biçimsel ya da biçimsel olmayan örgütler olarak ayrılırlar. Klasik örgüt teorisi, biçimsel örgüt yapısı üzerinde durmuştur. Biçimsel örgüt özellikleri ile klasik örgüt teorisinin özellikleri örtüşmektedir. Weber, Fayol, Money-Reiley, Gülick-Urwick ve Bernard gibi ünlü düşünürlerin olduğu geniş bir katılımcıya sahiptir ve günümüzde yönetim ve örgütlenme modelleriyle ilgili her kitapta yer almaktadır (Scott, 1967, 102).

Örgütler, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt ayırımında iki uç arasında dağılırlar. Biçimsel örgütte, pozisyonlar, hiyerarşik yapı, yetki ve sorumluluklar tanımlanmış; işleyiş belirli kural ve kalıplara oturtulmuştur. Haberleşme kanalları belirgindir. Örgüt üyelerinin yaptıkları işler tanımlanmıştır. Biçimsel örgütler, sürekli ve planlıdır. Belli bir düzene dayandıklarından esneklikleri oldukça azdır. Biçimsel olmayan örgütler ise, gevşek, esnekliği fazla, eksik tanımlıdır. Bu tür örgütlerde üyelik bilerek yada bilmeyerek kazanılabilir. Çoğu

kez bireyin örgüt üyesi olduğu zamanı belirlemek bile güçtür. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin niteliği ve hatta örgüt amaçları belirgin değildir. Çoğunlukla kendiliğinden oluşan örgütlerdir (Aşkun, 1972, 8-9).

### **Biçimsel Örgüt**

Biçimsel örgüt, hedeflerin, görevlerin sorumlulukların ve kuralların önceden belirlenmiş olduğu, hiyerarşik bir yapıya ve gayri şahsi ilişkilere dayalı, işbölümüyle nitelenen toplumsal yapılanma örgütü olarak tanımlanmıştır (Bozkurt, 1998, 35). Başka bir tanımında ise, "Biçimsel örgüt, belli yetki ve liderliğe bağlı olarak, ortak bir amaca doğru, işbirliği ile çalışan bir grup insanın eşgüdümlemiş eylemlerini kapsayan bir sistemdir". Biçimsel örgütün tanımında dört temel öge sürekli göze çarpar (Scott, 1967, 103; Scott, 1962, 116-117). Kısaca bunlar:

1. Eşgüdümlemiş eylemler sistemi. Bu öge, bütün örgütlerin bölümlerden ve bunların ilişkisinden doğduğu gerçeğini temel alır. Örgütün bölümleri, görülen eylem ve işlevlerle ilgilidir. Biçimsel düzen, bu eylemlerin mantıklı bir ilişkiye sokulması sonucu ortaya çıkar.

2. Bir grup insan. Örgüt, kağıt üzerinde şematik olarak her zaman gösterilebilse de örgütün varolması, bir insan grubunun eylemde bulunmasına bağlıdır.

3. Bir amaç doğrultusunda işbirliği. İşbirliği, genelde bir amaç gözetir. Örgütün de işlerini yerine getiren insan eylemlerine anlam kazandırması için bir amaca sahip olması gerekir.

4. Yetki ve liderlik. Örgüt, ast- üst ilişkilerine dayalı olarak kurulur. Yetki, bütün biçimsel örgütlerde evrensel bir ögedir. Liderlik, yöneticinin, belirli bir amaca doğru işbirlikçi çabayı teşvik eden kişisel özelliğidir.

Biçimsel örgütün temel öğeleri, işbölümü, hiyerarşi ve fonksiyonel süreçler, yapı, denetim alanı olarak sıralanabilir (Aşkun, 1972, 31; Scott, 1962, 116-121; Scott, 1967, 103-109).

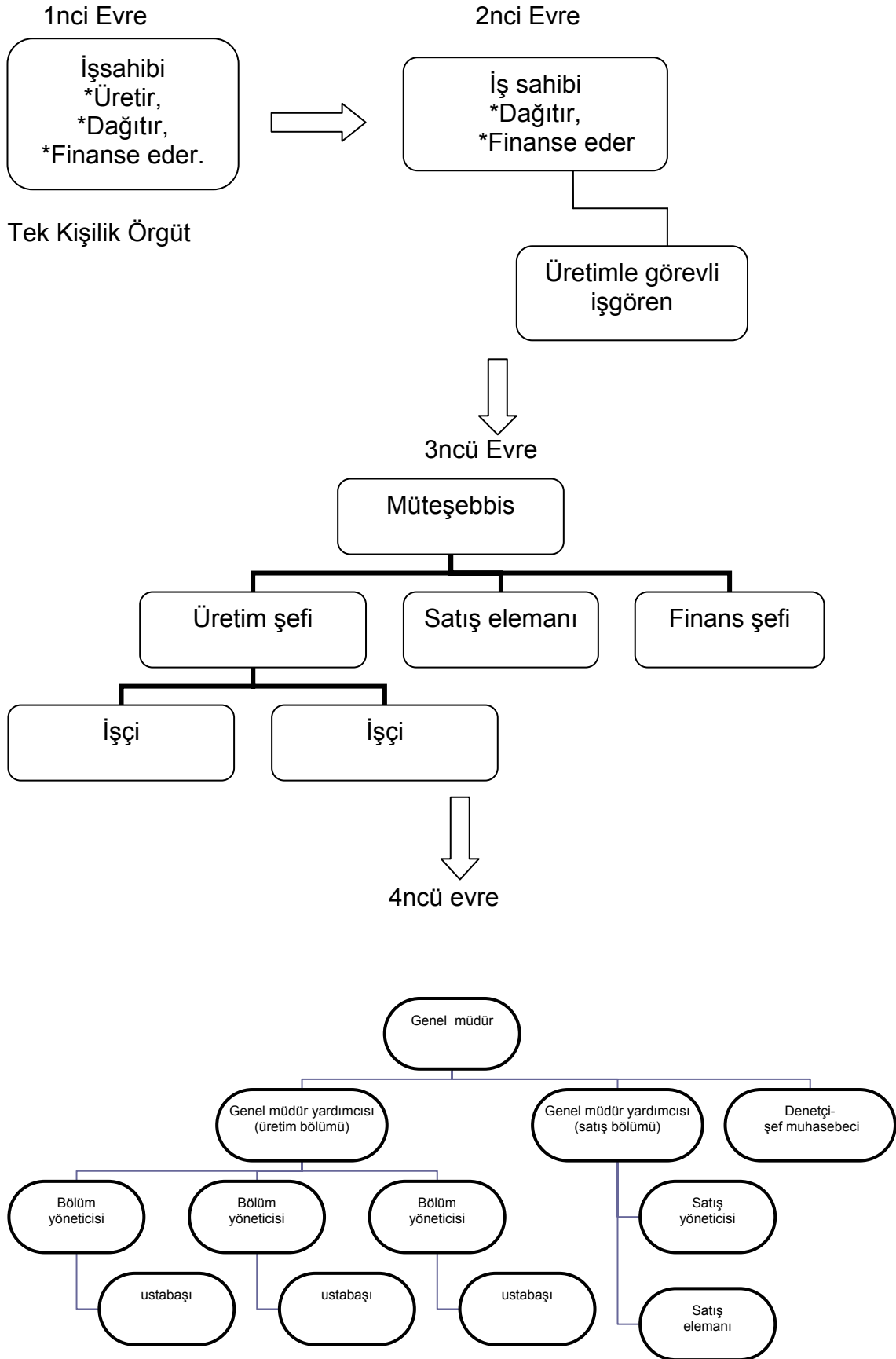
İşbölümü, biçimsel örgütlerin temelini oluşturur. Örgüt büyüdükçe eylemlerin bölünmesi zorunludur. Aksi halde, bir kişinin işi çok geniş kapsamlı

olacak, uzmanlaşma sağlanamayacaktır. İşi bölmenin, başlıca nedeni etkinliği ve verimi artırmaktır. Adam Smith'in, 'ulusların zenginliği' isimli kitabında sunduğu toplu iğne örneği işbölümü ile verimliliği artırmanın en basit şekilde anlatılmış halidir. Bu örnekte, bir işçi bir günde 20 iğne imal ederken, işi bölümlere ayırmakla on işçi bir günde toplam 48.000 iğne imal edebileceğini ifade etmiştir (Etzioni, 1969, 25). İşbölümü ve uzmanlaşma, örgütün en alt basamağından en üst basamağına kadar genişler.

Şekil 1'de bir işletme örgütünde yönetsel uzmanlaşmanın gelişim evreleri görülmektedir. Buna göre, birinci evrede, iş sahibinin üç temel işletme fonksiyonunu da yerine getirdiği tek kişilik bir işletme görülmektedir. Örgüt geliştikçe, ikinci evrede görüldüğü gibi, üretim fonksiyonunu gerçekleştirmek için başka bir işgören örgüte dahil olmaktadır. Üçüncü evrede, üç temel işletme fonksiyonunun iş sahibinin koordine edici çalışmasıyla uzmanlarda yürütüldüğü büyüme aşaması, son evre ise, sözkonusu işlevlere ilişkin ayrıntılı işbölümü genişlemesi görülmektedir (Scott, 1962, 116; 1967, 105).

Bu büyüme şekli, bir çeşit örgüt olan işletmelerin, üç ana fonksiyonuna göre uzmanlaşarak nasıl genişleyeceğini ortaya koyan klasik bir yaklaşımdır. Sadece işletmeler için bir yaklaşım tarzıymış gibi görünen bu genişleme örneği örgütlerin tamamına uygulanabilir. İşbölümüne, klasik örgüt kuramında birinci derecede önem verilmesinin nedeni, diğer fonksiyonlarının bunun sonuçları olmasıdır. Örneğin, hiyerarşi ve fonksiyonel süreçler sonucu dikey ve yatay büyümeler gerçekleşirken uzmanlaşma ile işlevlerin bölümlere ayrılması gerçekleşir.

Şekil 1'de gösterilen örgütsel büyüme, bir çeşit örgüt olan işletmelerin, üç ana fonksiyona göre uzmanlaşarak nasıl genişleyeceğini ortaya koyan klasik bir yaklaşımdır. Sadece işletmeler için bir yaklaşım tarzıymış gibi görünen bu genişleme örneği örgütlerin tamamına uygulanabilir. İşbölümüne, klasik örgüt kuramında birinci derecede önem verilmesinin nedeni, diğer fonksiyonlarının bunun sonuçları olmasıdır. Örneğin, hiyerarşi ve fonksiyonel süreçler sonucu dikey ve yatay büyümeler gerçekleşirken uzmanlaşma ile işlevlerin bölümlere ayrılması gerçekleşir.



Şekil 1. İşbölümü ve Örgütün Büyüme Evreleri (Scott, 1962, 116; Scott, 1967, 105)

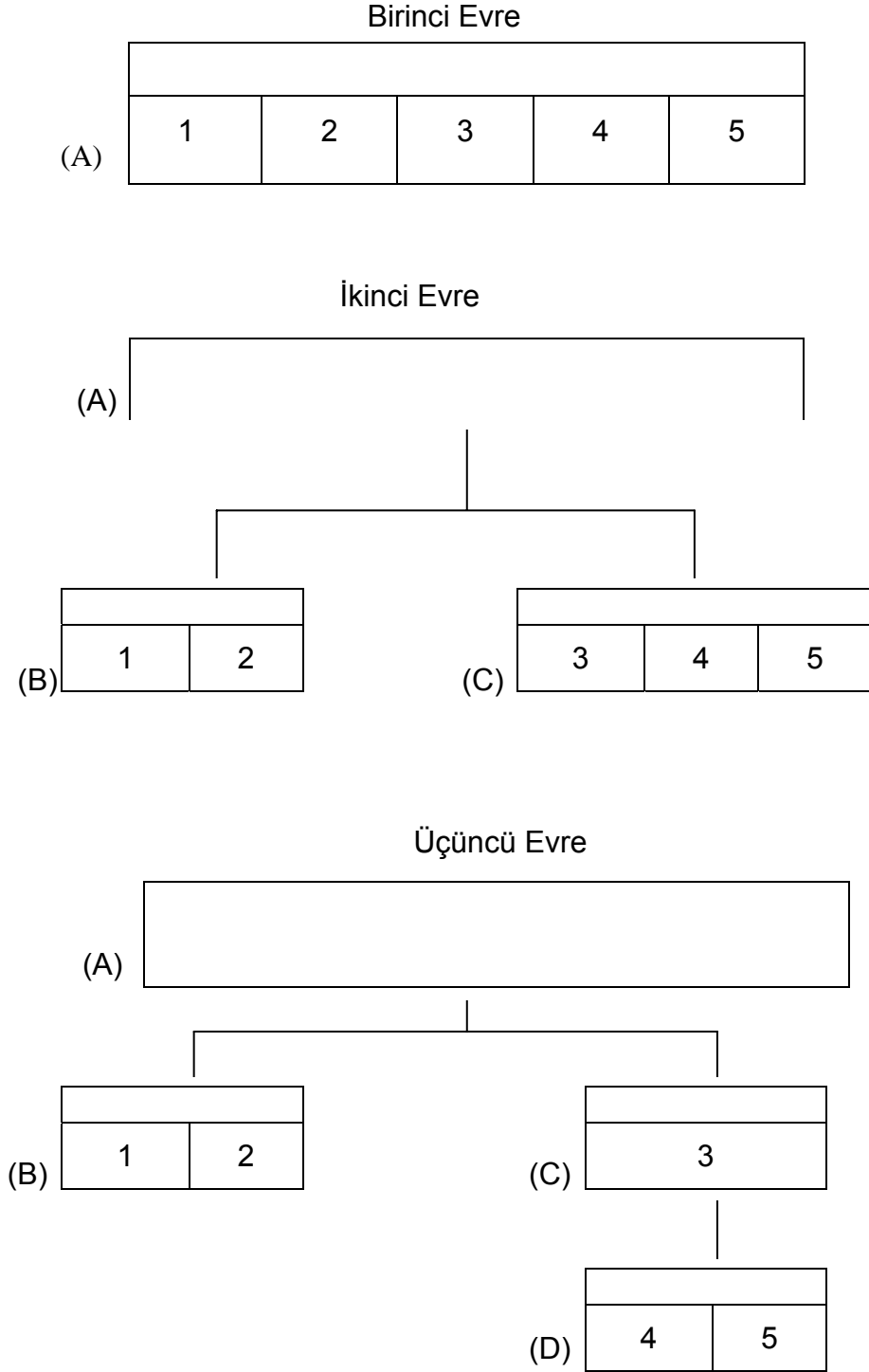
Örgütteki iş bölümü ve uzmanlaşma, Etzioni'ye göre (1969, 26), uzmanlaşmanın dört temel ilkesinden birine veya fazlasına dayanması gerekir. Bunlar; uzmanlaşmanın görevin amacına yönelik olması – belirli bir sürecin temel teşkil ettiği bütün işlerin aynı grupta toplanması – müşteri çeşidine göre uzmanlaşma ve aynı coğrafi bölge içinde yapılan işlerin toplanmasıdır.

Hiyerarşi ve fonksiyonel süreçler, örgütün, dikey ve yatay büyümesiyle ilgilenir. Hiyerarşi süreci, örgüt yapısına yeni düzeylerin eklenmesi sonucu komuta zincirinin büyümesiyle ilgilidir. Yetki ve sorumluluğun göçerimi ile başarılan bu süreç, şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2 incelendiğinde birinci evrede, "A" bireyi 1, 2, 3, 4, 5 işlerinin sorumluluklarını üzerine almıştır. İkinci evrede, "A" , 1 ve 2 no'lu iş sorumluluklarını "B"ye, 3, 4, 5 no'lu iş sorumluluklarını "C"ye göçerir. Üçüncü evrede, "C", 4 ve 5 no'lu iş sorumluluklarını "D"ye göçerir. İkinci ve üçüncü evrede "A", iş sorumluluklarını göçerse de çalışanların iş başarılarına ilişkin sorumluluğunu kendi üzerindeki yetkililere karşı taşımaktadır. Sonuçta, hiyerarşik süreçte, örgüt bir düzeyden üç düzeye kolaylıkla bölünebilmiştir.

Fonksiyonel süreçler ise örgütü dikey değil, yatay olarak büyütür. Tek bir yetkilinin denetim alanında beş farklı işi yapan bir kişinin işlerinin beş ayrı kişiye verilmesi fonksiyonel bölümlendirmeye bir örnek olarak verilebilir.

Yapı, örgüt amaçlarının yeterli düzeyde başarılması için işlevler arasında yapılan düzenlemeyi; bir sistem ve modeli ifade eder. Klasik örgüt teorisi, kurmay ve komuta olmak üzere başlıca iki yapı üzerinde durmuştur. Komuta örgütü, doğrudan işletme fonksiyonlarından ortaya çıkan temel komuta zincirini esas alır. Kurmay örgütü, çoğu kez komuta örgütü için danışman niteliğindedir.

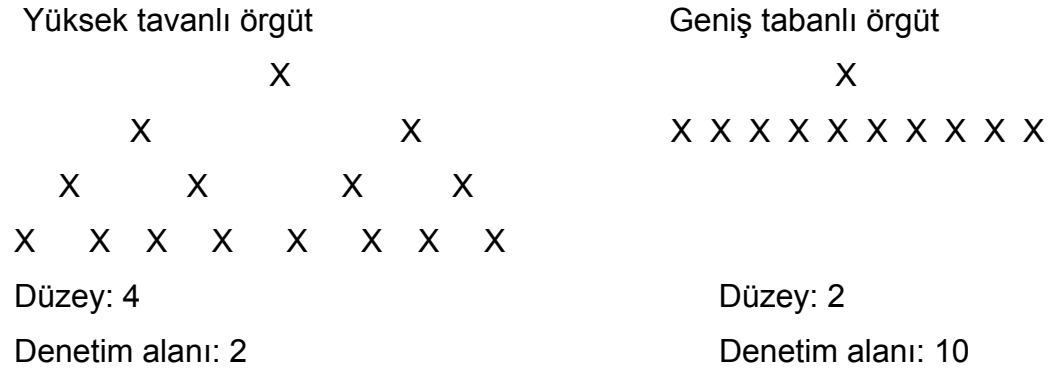


Şekil 2. Hiyerarşik Süreçler (Aşkun, 1972, 33; Scott, 1962, 118; Scott, 1967, 106)

Denetim alanı, bir yöneticinin, denetim altında tutabileceği astların sayısını ifade eder. Denetim alanı kavramı, dikkati örgütteki bireyler arası ilişkilere çekmektedir. Örgüte katılan her yeni birey, bireyler arası karşılıklı



ilişkilerin sayısını artıracaktır. Denetim alanı, genişleyen örgütün biçimine göre de değer kazanır. Geniş denetim alanı, geniş tabanlı örgütsel yapıyı; dar denetim alanı ise yüksek tavanlı bir örgütsel yapıyı oluşturur (Şekil 3) (Aşkun, 1972, 37; Scott, 1962, 120; Scott, 1967, 108).



Şekil 3. Denetim Alanı ve Örgütsel Yapı (Aşkun, 1972, 37; Scott, 1962, 120; Scott, 1967, 108)

Şekil 3'te her X örgüt içerisindeki bir pozisyonu ve her satır hiyerarşik bir basamağı ifade etmektedir. Şeklin ilk bölümünde, her üst denetlemesi gereken iki asta sahiptir, yani denetim alanı ikidir. Bu nedenden dolayı örgüt dört hiyerarşik basamağa yani dört düzyeye sahip yüksek tavanlı bir örgüttür. İkinci bölümde ise bir üstün on astını kontrol etmek zorunda olduğu sadece iki basamağa sahip geniş tabanlı bir örgüt görülmektedir.

Biçimsel örgüt ile bürokratik örgüt terimleri arasında bir anlam örtüşmesi olsa da bu terimlerin, birbirlerinin eş anlamlısı olarak kullanılması yanıltıcı olabilir. Bürokrasinin bütün özelliklerini taşıyan, ama hiyerarşik yapının daha az belirgin olduğu –örneğin, özel hukuk tüzel kişiliği- ya da gayri şahsi ilişkiler yerine yüzyüze ilişkilerin egemen olduğu örgütler –örneğin, küçük boyutlu hizmet örgütleri- geniş anlamda biçimsel örgüt sayılabilir (Bozkurt, 1998, 35).

Klasik örgüt kuramının temelini oluşturan biçimsel örgüt kavramı ünlü Alman düşünür ve toplumbilimci Karl Emil Maximillian Weber'le beraber farklı anlamlar kazanmıştır. Kendine has özelliklere sahip olan bürokrasi kavramı,

Weber'den önce de değişik düşünürler tarafından gündeme getirilmiş olsa da Weber'le birlikte anılır. Bürokrasinin babası sayılan ve döneminin ünlü toplum bilimcilerinden olan Weber, bürokratik yönetimin güçlü özelliklerini ortaya koymuş ve örgütsel verimliliğe ancak bürokratik yönetim ile ulaşılabileceğini ifade etmiştir. Weber, diğer klasik kuramcılardan bir mühendis veya yönetici olmamasıyla ayrılır.

Bir örgüt ve yönetim biçimi olan bürokrasi kavramının, ilk kez 1745 dönemin Fransa ticaret bakanı olan Vincent de Gournay (1712 - 1759) tarafından kullanıldığı konusunda bilim adamları görüş birliği içindedir (Öztürk, 2003, 6; Abadan, 1059, 7; Eryılmaz, 2004, 5; Bozkurt, 1998, 46). Bozkurt (1998, 43), Gournay'ın kavramı, Eski Rejim'in despotik eylem ve işlemlerin aracı olarak algılanan yönetim aygıtını göstermek üzere, kötüleyici bir anlamda söylediğini belirtmiştir. Bürokrasi konusunda ilk sistemli incelemeyi yapan İtalyan düşünür Mosca'dır. Ardından, Michels, bürokratikleşmeyi modern toplumların oligarşik eğilimlerine bağlamaya çalışmıştır (Öztürk, 1993). Weber'le birlikte bürokrasi kavramı genişleyerek ve toplumsal değişimlere uygun şekilde farklı anlamlar kazanmıştır. Bürokrasi "memur eliyle yönetim, belirli özelliklere göre yapılandırılmış örgüt ve yönetim yapısı, kırtasiyecilik, formalite, işlemlerin uzunluğu" gibi anlamlara sahiptir. Günümüzde, sıklıkla kullanılan anlamı halkın deyişi ile "bugün git, yarın gel" şeklindeki devlet yönetimidir.

Weber ise 'Ekonomi ve toplum' adlı eserinde, bürokrasiyi, yasal - ussal egemenliğin saf tipi olarak incelemektedir. Weber'e göre bürokrasi: 1. önceden belirlenmiş kurallara dayalı, 2. sürekliliği olan, 3. yetki alanları anayasalar ve yasalarla belirlenmiş , 4. hiyerarşik olarak işleyen, 5. eğitim yoluyla beceriler kazanmış uzmanlardan bir memur kitlesi istihdam eden, 6. yazılı kayıtlara dayalı olarak işleyen karar ve eylem biçimidir (Bozkurt, 1998).

Klasik örgüt kuramının "güç, sorumluluk, işbölümü, uzmanlaşma, ve bölümlerin karşılıklı bağımlılıkları" esas alan özellikleri bürokratik bir örgüt için de geçerlidir. Bürokratik örgüt kavramının üç bileşen ile açıklanması mümkündür. Bunlar; yatay, dikey ve coğrafi farklılaşma; kuralların ve

düzenlemelerin kullanılma derecesiyle ilgili biçimsellik ve karar alma yetkisinin dağıtılmasıyla ilgili merkezileşmedir (Robbins, 1994).

Çalışanların kontrol edilmesini, en kolay sağlayan örgüt yapısı olarak tanımlayabileceğimiz bürokratik örgüt yapısı, geniş alana yayılmış ve çok sayıda çalışanı olan kamu kesiminde sıkça uygulanması ile yaygınlaşmıştır. Sosyalist ülkelerde, komünist partisi ve ordu teşkilatlanmalarında özellikle kullanılmıştır. Kapitalist ülkelerde ise, işbölümü, uzmanlaşma, otorite hiyerarşisi, yetki alanı, gayri şahsilik ve profesyonellik gibi bürokratik yapının temel unsurları gelişmiştir. Danışman, bürokrat, uzman gibi sınıfların doğmasına yol açmıştır. İşletme sahipliği ile işletme yöneticiliği birbirinden ayrılmıştır. Mülkiyet sahipleri, yönetim işini konunun uzmanlarına bırakmışlardır (Eryılmaz, 2002, 65).

Weber (1986), bütün örgütlerin az bürokratik örgütler ve çok bürokratik örgütler arasındaki çizgide olacağı ve örgüt ne kadar çok bürokratikleşirse o kadar çok ideal tipe yaklaşacağını ifade etmektedir. O'na göre, örgüt ne kadar kişisel duygulardan uzaklaşırsa o kadar verimli olarak faaliyet gösterecektir. Weber, kuramını ideal tip olarak adlandırmıştır. Bunun nedeni ise, tamamen önyargılardan uzak, ussal olarak modelini kurması ve kurulan modelin, aslında ulaşılmak istenen ancak yeryüzünde bir örneği olmayan bir model olmasıdır.

Weber'in kuramı, bilim adamlarınca 1930'lardan itibaren eleştirilmeye başlanmıştır. Kurama yapılan eleştirilerin temelinde, bürokrasinin, kendi dönemi için iyi bir model olduğu, ancak gelişen yönetim kavramına ayak uyduramaması vardır. Eleştirilerin en önemlileri, aşırı kuralların olumsuzluklara neden olduğu, uzmanlaşmanın can sıkıntısı ve motivasyon eksikliği yarattığı, otoritenin iletişimde aksamalara neden olduğu, nesnelliğin morali düşürdüğü ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede en önemli faktör olduğu herkesçe kabullenilmiş olan insan faktörünün göz ardı edildiğidir (Wilson, 1996).

Weber'in bürokrasi modelini geliştirmesinden itibaren, yaklaşık bir asırlık zaman geçmiştir. Geçen bu zamanda teknoloji alanındaki gelişmeler yeni örgütlenme biçimlerinin doğmasına, yeni örgüt kuramlarının gelişmesine

yol açmıştır. İnsanlık, daha önceki yüzyıllarda edindiği bilginin yüzlerce katı bilgi edindi. Toplumsal inanışlar, gelenekler oldukça büyük miktarlarda değişmiş ve değişmeye devam etmektedir. İnsanca yaşam hakkı, toplumun istekleri arasında büyük bir hızla yerini almaktadır.

20nci yüzyılın kamu veya özel örgütlerinde egemen örgütlenme biçimi bürokrasidir. Hızla küreselleşen dünyada teknolojinin, iletişim ve ulaşım vasıtalarının ilerlemesiyle birlikte bir zamanlar ulusal düzeyde olan örgütler artık dünya çapında faaliyet göstermektedir. Bu örgütler, dünyanın uzak bir köşesinde yönetim merkezi, başka bir köşesinde üretim merkezi ve dünyanın her yerinde satış merkezlerine sahiptirler. Küreselleşme ile beraber devletler de küçülmeye çalışmakta ve devletlerin yaptıkları işler, özel sektöre devredilmektedir. Çok yakın zamana kadar sadece devlet yönetimi için kullanılan bürokrasi artık coğrafi ve fonksiyonel olarak farklılaşmış bir çok örgütün uygulamak zorunda olduğu bir yönetim ve örgütlenme şeklidir.

Örgütsel etkinlikle ilgili araştırma yapanlar üç değişik model geliştirmişlerdir. Örgütün amaçlarına ulaşma düzeyini ifade eden amaç modeli, örgütün çevresiyle uyumunu dikkate alan sistem modeli ve örgütün organik olarak bağımlı bulunduğu iç ve dış baskı gruplarının gereksinmelerini karşılama derecesini ifade eden ekolojik yaklaşım. Her üç modelde de örgütü harekete geçiren güç insandır. Bu modellere göre örgütsel etkinlikte hareket noktasının birey olduğu söylenebilir. Çünkü, bireyin davranışları örgütün amaçlarına ulaşmasını etkilemektedir (Budak, 1995, 95).

Blau (1955), çalışma gruplarının ihtiyaçlarının baskısıyla, örgütün genelde alt basamaklarında ortaya çıkan usullerdeki değişiklikleri incelemiştir. March ve Simon'a göre (1975, 53), büyük örgütlerde insan davranışına ait çözümlenemelerde sorunlardan bir çoğu alt kademelerin işleyişinden ortaya çıkmaktadır. Bunu nedeni de, örgütlerin, işi yapan kesiminin alt kademeler olması olarak belirlenebilir. Örgütün yapısı ve işleyişi hakkında alt basamağı oluşturan, işi bizzat yapan öğretim üyelerinin görüşlerini öğrenmek örgütsel verimliliği artırmak için faydalı olacaktır.

Bütün örgütlerin, yönetimi yaklaşık olarak aynı özellikleri göstermektedir. Eğitim örgütleri de bürokratik özellikler gösteren örgütlerdir. Okullar, kültürün zorunlu kıldığı kurumlardır; çevreyle ilişkileri üst düzeydedir. Yapılanmış eğitim örgütleri olan okulların en önemli özellikleri, üzerinde çalıştıkları hammaddenin toplumdan gelen ve topluma geri dönen insan olmasıdır (Bursalıoğlu, 1998, 33). Okulların hepsi bir üst örgüte bağlı olarak çalışırlar. Bu nedenden dolayı okullar bürokratik kuruluşlardır (Bursalıoğlu, 1998, 57). Kara Harp Okulu, Kara Kuvvetleri Komutanlığının subay ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş olan bir eğitim kurumudur. Gerek bir askeri örgüt olması gerekse bir okul olması nedeniyle bürokratik bir yapıya sahiptir. Bu anlatılanlar ışığında problem cümlesi şu şekilde oluşturulmuştur:

Kara Harp Okulunda çalışan öğretim üyelerinin Kara Harp Okulunun bürokratik özellikleri ve işleyişine hakkındaki görüşleri, bürokratik özellikler gösterme düzeyinde, bürokrasinin otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, nesnellik, standartlaşma, işbölümü ve uzmanlaşma boyutlarında nelerdir? Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin görüşleri arasında rütbe, sınıf ve görev yapılmakta olan bölüm değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

### **Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, Kara Harp Okulunda çalışmakta olan öğretim üyelerinin, Kara Harp Okulunun sahip olduğu bürokratik özelliklerin neler olduğuna ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının “otorite hiyerarşisi” boyutuna ilişkin görüşleri nelerdir? Bu görüşleri, öğretim üyelerinin;

1. Rütbelerine,
2. Sınıfına ve
3. Bölümlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

2. Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının “kurallar – düzenlemeler” boyutuna ilişkin görüşleri nelerdir? Bu görüşleri, öğretim üyelerinin;

1. Rütbelerine,
2. Sınıfına ve
3. Bölümlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

3. Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının “nesnellik” boyutuna ilişkin görüşleri nelerdir? Bu görüşleri, öğretim üyelerinin;

1. Rütbelerine,
2. Sınıfına ve
3. Bölümlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

4. Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının “standartlaşma” boyutuna ilişkin görüşleri nelerdir? Bu görüşleri, öğretim üyelerinin;

1. Rütbelerine,
2. Sınıfına ve
3. Bölümlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

5. Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının “işbölümü ve uzmanlaşma” boyutuna ilişkin görüşleri nelerdir? Bu görüşleri, öğretim üyelerinin;

1. Rütbelerine,
2. Sınıfına ve
3. Bölümlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

6. Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulunun “bürokratik özellikler gösterme düzeyine” ilişkin görüşleri nelerdir? Bu görüşleri, öğretim üyelerinin;

1. Rütbelerine,

2. Sınıfına ve
3. Bölümlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

7. Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin görüşlerine göre Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, nesnellik, standartlaşma ve işbölümü ve uzmanlaşma boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### Önem

Örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi, örgüt amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesine bağlıdır. Bu yüzden, örgütler çağın gerekliliklerine uyum sağlamak; sürekli gelişmek, değişmek zorundadırlar. Bilim adamları da örgütlerin gelişimi için çaba harcarlar. Ancak, bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğunda işi yapandan çok, yaptırana ile ilgilenilmiş; yöneticilerin gelişimi ile örgütlerin gelişecekleri düşünülmüştür. Yukarıdan aşağıya olan ilişkiler inceleme alanlarına alınmıştır (Wilson,1996). Ancak, modern yönetim kuramları, daha çok katılımcı; örgütün hem çevreden hem de örgüt içinden gelecek her türlü dönüte açık olduğu; örgüt üyelerinin sürekli bir gelişim gösterdiği; örgüt içinde insan gücü, araç-gereç, bilgi paylaşımının yüksek düzeyde olduğu teknikleri kabul etmektedir (Karagözoğlu, 2001).

Örgüt yapılarının ve işleyiş şekillerinin, örgütün amaçlarına ulaşılmasındaki yeri önemlidir. Özellikle, örgüt çalışanlarının örgütün yapısı ve işleyişi hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için yapılan bu araştırma ve benzeri araştırmalar, örgüt üyelerinin örgütle bütünleşmesi için yönetime gerekli önerileri sağlayabilir ve örgüt üyelerinin verimliliğini artırabilir. Ayrıca, örgüt yapısı ve işleyişi hakkındaki araştırmalar, örgütün bütünü hakkında üst düzey yönetim kademesini doğrudan bilgilendirerek örgütün amaçlarına ulaşması için alınması gereken tedbirlerin neler olduğu konusunda yol gösterebilir. Bu araştırma ile örgüt üyelerinin örgütün bütünü hakkındaki görüşleri alınmış, böylece örgütsel amaçlara ulaşmayı etkileyen en önemli unsurlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, yapılan araştırmalar incelendiğinde, Türkiye’de yapılan bu tarz çalışmaların sınırlı olduğu görülebilir. Yapılan bu çalışma, alanyazına bir katkı sağlayabilir ve yapılacak benzeri türde araştırmalara bir başlangıç noktası olabilir.

### Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

1. Araştırma, Kara Harp Okulunda 2004-2005 eğitim-ğretim döneminde görev yapan ğretim yeleri ile sınırlıdır.
2. Kara Harp Okulunda en az bir yıl görev yapan ğretim yeleri ile sınırlıdır.
3. Kara Harp Okulunun, yalnızca lisans düzeyinde eğitim veren bölümlerinde derse giren Kara Harp Okulu ğretim yeleri ile sınırlıdır.

### Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları şöyledir.

**Bürokrasi (bureaucracy):** Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen araç ve işgörenlerin oluşturduğu Kara Harp Okulunda önceden belirlenmiş, planlar, kurallar, ilkeler çerçevesinde işgörenleri birarada tutan; otorite hiyerarşisi, kurallar – düzenlemeler, nesnellik ve işleyiş özellikleri boyutlarında kimin, ne zaman, nasıl, hangi işleri yapacağının belirli olduğu, katı bir hiyerarşik yapıya sahip örgütlenme ve yönetim biçimidir.

**Bürokratikleşme (bureaucratization):** Kara Harp Okulunun rgtsel yapısı ve işleyişinin bürokratik özellikleri gösterme düzeyidir.

**Kara Harp Okulu:** Amacı, 4.1.1961 tarihli ve 211 sayılı Türk Silâhlı Kuvvetleri İ Hizmet Kanunu’nda belirtilen asker kişilerde bulunması gerekli niteliklere sahip, liderlik özellikleri gelişmiş, yeterli fizik yeteneğe sahip, Kara Kuvvetleri Komutanlığının ihtiyacına göre belirlenen bilim dallarında lisans



eğitimi ve öğretimini görmüş muvazzaf subay yetiştirmek ve ihtiyaç duyulan konularda lisansüstü eğitim ve öğretim sağlamak olan yüksek okul seviyesinde askeri bir okuldur.

**Öğretim üyesi:** Kara Harp Okulunun amaçlarını yerine getirmek üzere Kara Harp Okulunda akademik eğitim ve öğretim faaliyetlerine icra boyutunda da katılarak yüksek okul seviyesinde ders veren, Kara Harp Okulu kadrosunda yeri olan öğretmenlerdir.

**Bölüm:** Kara Harp Okulunda amaç, kapsam ve nitelik yönünden bir bütün teşkil eden, birbirini tamamlayan veya birbirine yakın ana bilim dallarından oluşan, eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama birimidir.

**Otorite Hiyerarşisi (hierarchy of authority):** Altteki bölümlerin daha üstekileri tarafından denetlendiği, ast-üst ilişkisinin çok sıkı olduğu sistem.

**Nesnellik:** Resmi ilişkilerde bireysel değerlerin ve kişisel ilişkilerin dikkate alınmaması.

**Kurallar – düzenlemeler:** Örgütün amacına ulaşabilmesi için örgüt üyelerince yapılacak her işin nasıl, kimin tarafından, ne zaman yapılacağıının önceden belirlenerek çalışanların uymak zorunda olduğu maddeler halinde yazılmış halidir.

**Standartlaşma:** Örgütteki işlerin yapılmasında bütün örgüt üyelerince kabul edilmiş olan belirli yol ve yöntemlerin takip edilmesidir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde bürokrasi kavramının anlamı, tarihi gelişimi, Weber bürokrasisi ve ona getirilen eleştiriler incelenmiştir. Bürokrasinin günümüz örgüt yapısına uygun olduğu düşünülen şekli tartışılmıştır. Bürokratik yönetim şeklinin eğitim yönetimine etkileri incelenmiştir.

#### Bürokrasi

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan modellerden biri de bürokrasi modelidir. Bürokrasi modelinin dayandığı açık ya da kapalı varsayımlar, “bilimsel yönetim” ve “yönetimsel teorinin” varsayımlarına uymaktadır. Aynı zamanda, M. Weber’in ideal bürokrasi modelinin özellikleri ile “bilimsel yönetim” ve “yönetimsel teorinin” ilkeleri arasında da benzerlik vardır. Ayrıca her üç teori de aynı ortam koşullarında oluşmuş ve aynı dönemde gelişmiştir. Bütün bu nedenlerle, “bilimsel yönetim”, “yönetimsel teori” ve “bürokrasi modeli” klasik yönetim düşüncesinin içine girmektedir (Baransel, 1979). Diğer klasik yaklaşımlardan bürokrasiyi ayıran özellik, onun karmaşık ve büyük örgütleri incelemesidir (Kaplan, 1968/1973, 62).

Örgütlerin çoğu yapılanmada genellikle klasik örgüt kuramına dayanırlar. Klasik örgüt kuramı, “güç, sorumluluk, iş bölümü, uzmanlaşma ve bölümlerin karşılıklı bağımlılıkları gibi “ temel öğeleri esas alır (Etzioni, 1969, 25). Bürokratik yönetim de, içersinde yer aldığı klasik örgüt kuramının temel özelliklerini gösterir. Önemli bir sorun ve ilgi alanı olan bürokrasi, herkesin üzerinde anlaştığı net bir tanıma sahip değildir. Kişilerin değer yargıları, ideolojileri ve toplumların örf, adet ve gelenekleri, farklı bürokrasi tanımlarını ortaya çıkarmıştır (Koçman, 1996, 46). Her ulusun kendine ait bir bürokrasi

anlayışına sahip olduğunu söylemek yanlış değildir. Bürokratik örgütler, modern dünyanın gelişen yapısıdır (Crozier, 1971, 176).

Bürokrasi, sözcüğünün etimolojik olarak incelenmesi için kelimenin kökü olan iki kelimeye ayrılması gereklidir: “bureau” ve “cratie”. “Bureau-büro”, teriminin aslı Latince’de “burrus”, İtalyanca’da “burro”, İspanyolca’da “bujo” sözcüklerinden gelmekte ve koyu bir renk ifade etmektedir. Eski Fransızca’da “la bure” terimi koyu renk çuha, bir çeşit kumaş anlamında kullanılmıştır. Kelimenin gelişimi incelediğinde, kamu hizmetlerinin yerine getirildiği yerlerdeki devlet memurlarının masaları, söz konusu koyu renk çuha ile kaplanmıştı. Bundan dolayı, “büro” terimi, başlangıçta devlet işlemlerinin yapıldığı masaları, daha sonraları ise bu masaların buldukları daireleri ifade etmek için kullanılmıştır. Sözcüğün ikinci kısmını oluşturan, “cratie”, eski Yunanca’da ‘hakimiyet, iktidar’ anlamına gelmektedir. Bu iki sözcük birleştirildiğinde, ‘bürokrasi’ büroların, devlet dairelerinin belirli bir hakimiyete sahip oldukları sistemi ifade eder (Abadan, 1959, 7-8).

Önce, Fransa’da ortaya çıkan “bürokrasi” (bureaucratie) kavramı, 19ncü yüzyılda Almancaya “bureaukratie” (sonraları bürokratie), İtalyancaya “burocrazia”, İngilizceye “bureaucracy” şeklinde aktarılmıştır (Eryılmaz, 1995, 210).

Başlangıçta, büroların artan egemenliğini anlatmak için kullanılan kavram, zamanla, anlam ve içerik açısından değişerek, günümüzde kapitalist topluma özgü bir devlet yönetim biçimini anlatmaktadır (Fişek, 1979).

Bürokrasi, “devlet yönetimi” ve “ belli bir yönetim ve örgütlenme şekli” ifade ettiği gibi; halk arasında “kırtasiyecilik, işlerin yavaş yürütülmesi, sorumluluk yüklenmekten kaçınma, işi üzerinden atma, idari baskı” gibi olumsuz anlamlarda da kullanılmaktadır. Oysa bilimsel anlamda, bürokrasi, belli bir yönetim ve örgütlenme şekli ifade eder. M. Weber, bürokrasiyi, “geniş alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenleme süreci” olarak tanımlar. Belli bir büyüklüğü aşan ve yüz yüze temasın ortadan kaybolduğu her örgüt bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlar (Baransel, 165). Bu nedenle , bürokrasi sadece devlet ve

kamu kurumu hizmetlerinde söz konusu olan bir örgütlenme şekli değildir. Özel işletmeler, sendikalar. Siyasi partiler için de bürokrasiden söz edilebilir. (Baransel,166)

W.J. Byrt (1973, 46), bürokrasiyi, hiyerarşik olarak örgütlenmiş, etkinlik ve gayri şahsiliğe ölçütüne göre yönetilen örgüt tipi olarak nitelendirmiştir. Eryılmaz ise (1995, 205), bürokrasi hakkında yapılan tanımların üç ana grupta toplanabileceğini ifade etmiştir. Buna göre ilk grupta, “verimsizlik”, “işlerin ağır yürümesi”, kuralcılık”, “kırtasiyecilik”, “sorumluluktan kaçma”, “yetki devretmede isteksizlik”, “otoriteye aşırı bağlılık” gibi olumsuz davranış ve işlemlerin oluşturduğu kötüleyici anlamda kullanılan anlamlar bulunmaktadır. İkinci anlamı, işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmaların dosyalanması, gayri şahsiliğe gibi belirli özelliklere sahip örgüt biçimidir. Üçüncü anlamı ise kar amacı gütmeyen kamu örgütleridir. Bu örgütler, diğer örgütlerden farklı olarak kaynaklarını ekonomik olarak kullanmak için çaba sarf etmezler. Yöneticiler ve diğer çalışanlar, bürokrasinin gelir ve giderlerinden kişisel olarak etkilenmezler.

Bürokrasinin kar amacı güden devlet örgütleri ve özel sektör örgütleri dışarıda tutan tanımı L. von. Mises (1947, 43) tarafından geliştirilmiştir.

Bürokrasi kavramı, bir çok yazar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bazılarınca da bürokrasi, bir yönetim örgütlenmesi tarzı ya da bir grup insan anlamında değil; daha çok memurların insan yaşamına soktuğu kırtasiyecilik ve kağıt kargaşası, karışıklık ve aksilikler anlamına gelmektedir (Findley, 1996).

Kamu yönetim sözlüğünde (Bozkurt ve diğerleri, 1998, 43), bürokrasinin sözlük anlamıyla, bürolarda çalışan görevliler eliyle yönetim; büroların – yönetsel örgütlerin- gayri şahsi ve kurallara dayanan yetkisi ve egemenliği anlamına geldiği ve dört anlam öbeğini kuşattığı ifade etmişlerdir.

1. Bir yönetim aygıtı: yasalara dayanarak kamu gücünü kullanan ve yasama erkinin koyduğu kurallar veya onlara dayanarak kendisinin koyduğu ikincil kurallar içinde toplumsal yaşamın bazı kesimlerini düzenleyen, yönlendiren, denetleyen yönetim aygıtı, bu aygıt bir formel örgüttür. Genel yönetim aygıtları –

siyasal niteliği dışında- hükümet, bakanlıklar, ve bunlara bağlı örgütlerin tümü- Türk bürokrasisi, dışişleri bürokrasisi, maliye bürokrasisi gibi –

2. Bir toplumsal ve toplumbilimsel kategori: kamusal yönetim aygıtlarında – merkezi ve yerel yönetimlerde – görevli iş görenlerin, bürokratların meydana getirdiği toplumsal kategori. Yönetimsel sistemin aktörleri –memurlar, memur kesimi, devlet memurları, belediye memurları, sivil bürokrasi, askeri bürokrasi – bunlar içinde üst yönetim kademelerinde çalışanlar.

3. Bir yönetsel örgütlenme yöntemi: hiyerarşik yapı, yazılı kurallara dayalı, gayri şahsi karar alma ve yürütme biçimi, formel örgütlenme. Bu tür örgütlenme mutlaka ve sadece kamu kesiminde olmayabilir. İleri derece örgütlenmiş, özel sanayi kuruluşlarıyla, ticari ve mali kuruluşlar da bu anlamda bürokratik bir örgütlenme içindedir.

4. – Kötüleyici anlamda- yazçizcilik, kırtasiyecilik, gereksiz işlemlerin, formalitelerin bolluğu.

Farklı tanımları farklı amaçlara yönelik olan bürokrasinin, tanımlarından biri, tarihsel yaklaşımları içeren ve küresel bağlamda ele alınan bürokrasidir. Modern sosyal örgüt biçimlerine benzer, pek çok çalışmayı sistematik biçimde eşgüdümleyerek yönetsel işleri yerine getirmek üzere oluşan örgüt biçimi. Büyük ve biçimsel örgüt. İkinci tanımı ise, örgütlerin iç yapılarındaki ayrıntılara işaret eder. Burada vurgulanan çağdaş örgütler arasındaki farktır. Çağdaş örgütler bürokratikleşme konusunda etki alanlarında uyguladıkları tipik bürokratik özellikleriyle ayrılırlar. Son tanımı ise, kırtasiyecilik ve yetersizlik gibi olumsuzluklarla anılmasıdır (Punch, 1969).

Eşgüdümlemiş insan faaliyetlerinin karmaşık sistemi olan bürokratik örgütlerin diğer örgütlerle karşılaştırılması, makineleşmiş ve makineleşmemiş üretimin karşılaştırılması gibidir (Blau, 1972, 1). Bürokrasinin sahip olduğu dakiklik, hız, belirsizlikten uzaklık, süreklilik, bölümler arası uzlaşmazlıkta azalma, personel ve üretim maliyetlerindeki azalma bürokratik örgütleri, makineleşmiş bir üretim gibi verimlilikte üst noktaya çıkarabilir. Udy (1972, 18), bir örgütte üç ya da daha çok otorite düzeyi bulunması durumunda örgütün bürokratik bir örgüt yapısına sahip olduğunu belirtmiştir. Bürokrasi, Osmanlıca sözlüklerde de “memur hakimiyeti, memur yönetimi” olarak kullanılmıştır.

Albrow (1970, 84-102), bürokrasinin “rasyonel örgüt”, “örgütsel verimsizlik”, “memurlar tarafından yönetim”, “kamu yönetimi”, “memurların başında bulunduğu yönetim”, “örgüt” ve “modern toplum” olarak sıralan yedi anlama sahip olduğunu ifade etmiştir.

Sonuç olarak, bürokrasi kavramı çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bu anlamları, en geniş şekliyle Albrow’un incelediğini söylemek mümkündür. Ancak, Mises’in tanımladığı şekliyle bürokratik özelliklerin yalnızca kar amacı gütmeyen kamu örgütlerinde görüldüğünü söylemek yanlış olur. Kamu bürokrasisi ile kar amacı güden örgütlerin bürokrasisi arasında farklılıklar olduğu açıktır. Fakat, bütün büyük örgütlerin bürokratik bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu araştırmada, bürokrasi “belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen araç ve bireyleri önceden belirlenmiş, planlar, kurallar, ilkeler çerçevesinde bir arada tutan; otorite hiyerarşisi, kurallar – düzenlemeler, nesnellik ve işleyiş özellikleri boyutlarında kimin, ne zaman, nasıl, hangi işleri yapacağını belirli olduğu, katı bir hiyerarşik yapıya sahip, coğrafi ve bölümsel olarak farklılaştıkça uygulamada daha çok karşılaşılan bir örgütlenme ve yönetim biçimi” olarak incelenmiştir.

### **Bürokrasinin Tarihi Gelişimi**

Bürokrasi, belirli bir tarihi gelişimin ürünüdür. Batı’nın medeniyet ve kültür kaynaklarının izlerini taşır. Bürokratikleşme, toplumsal yapıdaki değişme ve gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan bir süreçtir (Öz, 1998). Bürokrasinin ortaya çıkışı batıdaki idari-siyasi kurumların gelişimiyle paralellik gösterir (Öztürk, 1993, 47). Bürokrasi, ilk toplumlardan beri varolan bir örgütlenme ve yönetim şekli değildir. İkel toplumlarda, örgütler karmaşık bir yapıya sahip olmadığı için bürokratik örgütlerden söz edilemez.

Dünya tarihini, dört dönem halinde incelemek mümkündür. M.Ö. 5000- M.Ö. 500 arası tarıma dayalı uygarlık dönemi; M.Ö. 500- M.S. 1500 arası uygarlığın küreselleşmeye başladığı dönem; M.S. 1500-1950 arası Avrupa’nın üstünlüğü ele geçirdiği dönem ve M.S. 1950-1990 arası soğuk savaş dönemidir. 1990’dan itibaren de A.B.D.’nin liderliğinde dünya yeni bir

yapılanmaya kucak açmıştır. Ayrı bir sınıflama da uygarlığa dayalı olandır. Bu sınıflama, insanlık tarihinin, tarıma dayalı uygarlıklar, sanayi uygarlığı ve çağdaş uygarlık olarak üç farklı uygarlığa sahne olduğunu belirtir (Yılmaz, 1998, 4-6).

Bu dönemler, devrin fikir, devlet ve ekonomi hayatında güçlü olan devletlerin kontrolünde geçmiştir. Bu devletler ise güçlü devlet yapıları dönemlerine damgalarını vurmuşlar. Bürokratik yapı, başta silahlı kuvvetlerde daha sonraları ise kamu örgütlerinde kendisini göstermiştir. Geniş manasıyla, bir devlet yönetim şekli olan bürokrasinin tarihi gelişimini incelemek belirli bir zamana kadar devirlere isimlerini veren devletlerin yapılarını incelemekle mümkün olabilir. Bu çalışma da, her biri ayrı birer araştırma konusu olabilecek olan devlet yönetimleri kısaca izah edilmeye çalışılmıştır.

### **Geleneksel Toplumlarda Bürokrasi- Tarıma Dayalı Uygarlıklar Dönemi**

İlk insan topluluklarının ortaya çıkışı ile beraber, yönetim de toplulukların sosyal yaşamına uygun olarak şekil almış. Ancak, işleyişin günümüzdeki gibi olduğunu söylemek mümkün değildir. Aile ve kabile temeline dayalı olan geleneksel toplumlarda; toplum adına işlerin yürütülmesinde rol alan makamların bulunmadığı hemen göze çarpmaktadır. Bu tip toplumlarda insanlar, yasalardan çok başkalarının emirlerine ve geleneklere göre hareket etmektedir. Bütün faaliyetler vasıtasız verilen emirlerin sonucudur (Abadan, 1959, 15).

Yönetilenler ve yönetenler yüz yüze ilişkiler içindedir. Genelde bireyler birbirini tanımakta ve akrabalık ilişkileri içinde yaşamaktadırlar. Ancak, zamanla, yöneten hükümdar, sorumluluğu altındaki insanların korunması ve bazı işlerin yürütülmesi amacıyla yardımcılar, elçiler, görevliler buldurmaya ve bürokrasinin başlangıcını yapmıştır. Bu gelişmeler sonucunda kabile toplumları yerini örgütlenmiş toplumlara bırakmıştır (Karataş, 1991, 144).

Geleneksel toplumlarda, ilk idari örgüt yapısı teokratik devlet tipinde ortaya çıkmaktadır. Hatta denilebilir ki bu toplumlarda uzun zaman yöneticinin

tabiat üstü ve mistik güçlerinden yardım beklenmiştir (Abadan, 1959, 16). Tarıma dayalı olan bu uygarlıklar, M.Ö. 8000 dolaylarında kara sabanın icadı ile başlamıştır. Ekonomileri ancak kendi kendilerine yetecek düzeyde olan bu toplumların, dünya ile anlamlı ve bilinçli bir temasları olduğu söylenemez. Dünyanın ilk yerleşik toplulukları olan Mezopotamya, Mısır ve Anadolu uygarlıkları tarıma dayalı uygarlığın ilk örnekleridir (Yılmaz, 1998, 5).

**Mezopotamya.** İlk dönemlerde dünyanın güç merkezi olan Ortadoğu'nun hakimiyeti Sümerler ve Etilerin elindedir. Özellikle, Sümerler'in, arkeolojik bulgular ve çivi yazısının okunması sonucu tam beş bin yıl önce ilk 'siyasal kongreye' sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Kişisel hakları konusunda derin bir bilince sahip olan Sümerler, hakları kral tarafından çiğnense bile tepki gösterirlerdir. Bu yüzden yasaların, hazırlayan tarafından çarpıtılmasını ve yanlış anlamaları engellemek için her şeyi yazıya geçirmişlerdir. Sümerlerin varlık nedenleri suya bağlıdır. Suyun adil olarak bölüşülebilmesi ihtiyacı toprak sahiplerinden daha güçlü bir iktidarın olmasını zorunlu kılmıştır. Su ve verimli toprakları sayesinde bol ürüne sahip olan ancak diğer doğal kaynaklara sahip olmayan Sümerler ihtiyacı olan kaynaklara ticaret veya askeri güç yoluyla elde etmek zorunda kalmıştır. Sonuçta, çağdaş uygarlığın bir çok önemli özelliğinin doğmasına yol açan geniş Sümer uygarlığı kurulmuştur (Kramer, 2002, 15).

Sümerler'de günümüzden çok farklı olamayan iki meclis vardır. Birincisi, 'senato' veya 'yaşlılar meclisi', ikincisi ise gençlerden oluşan 'gençler meclisi'dir. Meclislerin, asıl uğraş konusu savaştır. Sümerler, şehir devletleri kurarak tarıma dayalı ilk uygarlığın temsilcisi oldular. İnsanlık tarihine, takvim, çivi yazısı, rakamlar sistemi, ağırlık ve uzunluk ölçüleri ve burçlar sistemini kazandırmışlardır. Devlet demek saray demekti ve devletin düzenli bir ordu oluşturmak, kanal açmak ve tamir ettirmek, kervan yolların bakımını yapmak gibi görevleri vardı. Devlet bunlar için gerekli olan geliri, ticaret ve toplanan vergiler elde etmekteydi (Kinal, 1993, 125).

Etiler ise daha gelişmiş bir medeniyet sergilemiştir. İlk altın ve gümüş para kullanılması, parşümen üzerine yazma, gelişmiş bürokrasi ve profesyonel askerlik hizmeti, gelişmiş yönetim teknikleri, tüccar sınıfının varlığı, hukuk kavramı ve uygulamaları, yüksek mimarlık bilgisi gibi katkıları olmuştur



(Yılmaz, 1998, 9-12). Ancak, bu konular hakkında çok ayrıntılı bilgiler bulunmamaktadır.

**Eski Mısır.** Ortadoğu'nun ikinci odağını oluşturan Nil deltasında ortaya çıkan Mısır medeniyeti, M.Ö. 5000'li yıllarda tarihte yerini almıştır (Yılmaz, 1998, 9). Mısır uygarlığı, hükümdara verilen ilahi gücün üzerine kurulmuştur. Verimli ve ulaşım yolları üzerinde bulunan Mısır uygarlığında, bürokrasisinin gelişmesini hızlandıran sebep, M.Ö. 3ncü yüzyılda devrin ekonomik şartlarının da etkisiyle uygulanan planlı ekonomi düzenidir (Abadan, 1959, 16-18). Mısır papirüslerinde M.Ö. 1300'lü yıllarda bürokratik devlet yönetimi hakkında bilgilere rastlanmıştır (Akat, 1984, 9).

Günümüzde bile bilim adamlarını şaşkınlığa düşüren Mısır piramitlerinin devrin ekonomi ve mimarlık koşullarında yapımı, gelişmiş bir devlet bürokrasisi ile mümkün olmuştur. Nil nehrinden dolayı 'su medeniyeti' olarak da anılan Mısır medeniyetinde, taşkınlardan korunma, kuraklığa karşı önlemler ve ticaretin kontrolü katipler sınıfının varolmasını sağlamıştır. Bu memurlar ordusu, bazı imtiyazlara sahip olmuştur. Çalışmalarını karşılığı olarak ücret yerine geçmek üzere, halktan devlete olan borçlarını toplama yetkisi verilmiştir (Karataş, 1991, 144). Eski Mısır uygarlığının bürokratik gelişimi de esas itibariyle sulama sistemine dayanmıştır (Ergun, 1988, 209).

Mısır uygarlığını, ilk patrimonial- bürokratik devlet tipi olarak nitelendiren Max Weber, merkezîyetçiliğe dayanan bu bürokratik düzenin ortaya çıkmasına, ekonomik ve teknik koşulların neden olduğunu söylemiştir (Abadan, 1959, 16-18). Lewis Mumford, eski Mısır toplumunun, teknik başarılarını düzenli ve dengeli bürokratik örgütlenmelerine bağlamaktadır. Mumford'un deyimi ile bürokratik örgüt "dev bir makine"dir (Fromm, 1970/1974).

**Çin.** Patrimonial bürokrasisinin en saf örneklerinden biri Çin devletidir (Weber, 1986, 347). Modern öncesi çalardaki uygarlıklardan hiçbirisi Çin'den daha ileri değildir (Kennedy, 1996, 6) Çin'in gelişimine yol açan en önemli neden, Çin'in eskiden beri büyük bir devlet olması ve sıklıkla yabancı devletlerin saldırılarına maruz kalması nedeniyle büyük bir ordu oluşturmak

zorunda kalmasıdır (Ergun, 1998, 210). Konfüçyüs, eseri olan “Kung İse” de ordunun disiplinli bir bürokrasi niteliğinde olduğunu, en önemlisi subayların olduğundan bahsetmiştir (Weber, 1986, 350).

Çin düşünürleri, uzun zaman devlet ve ahlak meselelerini bir bütün olarak incelemişlerdir. Çin bürokrasisi, yalnızca ahlak ilkelerinden oluştuğu düşünülen Konfüçyüs felsefesini, devlet yönetimi alanında kullanmıştır (Abadan, 1959, 18-20). Konfüçyüs’ün bugünkü yönetim ilkelerine benzer şekilde, devlet yönetimde çalışanlarına önerilerde bulunduğu, yöneticilerin, dürüst, yansız ve yetenekli olmaları için birtakım yetiştirme yöntemlerini önerdiği bilinmektedir (Akat, 1984, 9)

Oldukça gelişmiş bir hükümet sistemi olan eski Çin’de imparatora yardımcı olmak üzere dokuz yüksek rütbeli görevli bulunmaktaydı. Saygınlığı yüksek olan devlet memurları (Weber, 1986, 366), ‘Mandarin’ adını taşımakta, idari ve askeri olmak üzere iki büyük kategoriye ayrılmaktaydı. Her kategori, dokuz kademe ve her kademe iki sınıftan oluşuyordu. Devlet memurluğuna giriş, herkese açık bir sınavla mümkün oluyordu. Memur kategorilerinin hepsi, mandarinler arasından seçiliyor. Rütbe ve makamları, sınavlara göre belirleniyordu. Sınavlar, üç ana dereceden oluşmaktaydı. Yalnızca, birinci derece için on ayrı sınav vardı (Weber, 1986, 352- 355). Bu bakımdan, Çin bürokrasisinin demokratik esaslara dayandığı söylenebilir. Devlet memurları, aynı yerde üç seneden fazla görev yapamazlardı. Her memur, görevinde yaptığı faaliyetlerden sorumlu idi ve görevini aksatınca çeşitli cezalar verilebiliyordu. Maaşları ise Mısır uygarlığında olduğu gibi vergi borçlarının tahsili yöntemine dayanıyordu (Karataş, 1991, 144).

Çin bürokrasisi, memur alımında bir sınav sistemi uygulasa da sınavda mesleğe yönelik bilgi değil, edebiyat bilgisi, kaligrafi ve klasiklere yöneltilmiş bir kültür aramıştır. Sonuçta, Çin bürokrasisi edebi eğitim görmüş, Konfüçyüs’ün ahlaki değerlerine ve ata, anne, baba saygısına dayalı sınırları kesin şekilde çizilmiş bir zümreyi temsil etmektedir (Abadan, 1959, 18-20).

**Helen uygarlığı.** M.Ö. 6ncı yüzyılda batı Anadolu sahillerinde İonya bölgesinde modern bilimin temelleri atıldı. Thales, Anaksimender, Hipokrat,

Demokritos, Anaksagoras, Pisagor gibi ünlü düşünürler Anadolu'da yeni bir başlangıca imza attılar, fikir ve düşünceleriyle toplumları etkilediler. İonya üstünlüğünü, M.Ö. 5 ve 4ncü yüzyıllarda Grek uygarlığına kattı. Çeşitli gelişmelerin sonucunda, Grek yarımadasında şehir devletlerinde ilk demokratik yönetimler kuruldu. Bu uygulamalar, toplumsal eşitlik anlayışını, ticari tarımı, bilim ve teknolojinin gelişimini hızlandırdı. Perikles, Sokrat, Aristo, Tukidides, Herodot gibi düşünür ve tarihçiler yetişti (Yılmaz, 1998, 12-13).

Yunan sitelerinde (polis), devlet hizmetleri bir yıl süresince kura ile seçilen memurlarca yerine getirilmekteydi. Para toplama işlerini yapan tahsildarlar, zengin sınıftan; savunma işi de bu işle ilgili mülk sahiplerinden seçilmekteydi. Nüfusun, onda biri devlet işlerinde görev almaktaydı. Halk meclisi tarafında hazırlanan kanunların uygulanması için bir yıllığına seçilen yüksek memurlar görev alıyordu. Her vatandaş, oy hakkına sahipti. Helen uygarlığı, birbirinden farklı site örgütü ve oy hakkına sahip vatandaşları kanun yapma işine doğrudan katılmaları ile gerçek bir bürokrasinin gelişmesini engellemiştir. Bu bakımdan, Mısır ve Çin'in merkezîyetçi- patrimonial bürokrasilerinden büyük ölçüde farklıdır (Abadan, 1959, 20- 22).

**Roma uygarlığı.** Dünya tarihinde, ordusu ve bürokratik yönetimi ile önemli yeri olan Roma uygarlığının gücü iyi örgütlenmiş devlet yapısına dayanmaktadır. Ordunun, devlet yönetiminde önemli bir yeri vardır. Çünkü toplumlar, kendilerini dış güçlere karşı koruma ve gelişmelerini sağlama noktasında ilk örgütlenmeyi ordu ile başlatmışlardır. Roma, ileri bir hukuk ve gelişmiş ekonomiye sahiptir (Karataş, 1991, 144).

Helen uygarlığından sonra kurulan Roma uygarlığı, küçük bir site devleti olarak kurulmuştur. Kısa sürede büyüyerek imparatorluk statüsüne yükselmiş, insanlık tarihinin ilk büyük cumhuriyetini ve çağdaş anlamda modern devleti kurmuştur (Yılmaz, 1998, 14).

Roma bürokrasisi, özellikle M.S 1nci yüzyılda ücretli bir memur örgütünün kurulmasıyla meydana gelmiştir. Cleopatra'nın ölümüyle Roma'ya katılan Mısır, Roma imparatorlarının otoriter yönetim biçimini daha ileri götürmelerine neden olmuştur. Roma imparatorları, seçime dayalı yerel idare

sisteminin son kalıntılarını da tasfiye etmiş ve devletin yetki alanını sadece mesleki bilgiye sahip bir memurlar topluluğu ile genişletmişlerdir. Roma'da yönetsel örgütlenmeye gösterilen yakın ilgi Caesar ile başlamıştır. Devlet memurluğu statüsüne ise ilk defa Claudius devrinde rastlanmaktadır. Devletin hiyerarşik yapı bir şekilde örgütlenmesi de Claudius devrinde olmuştur. Sivil ve askeri yönetimin birbirinde ayrılıp uzmanlaşması ise Diocletianus devrinde başlamıştır. Sivil ve askeri yönetimin birbirinden ayrılmasıyla birlikte hiyerarşik şekilde örgütlenmiş, kasta benzer bir memur sınıfı türemiştir. Devlet memurlarına sabit ücret ödenmesi, Augustus zamanında kabul edilmiştir. Hızla artan kanunları yorumlama ihtiyacı, hukuk eğitimi almış memurların işe alınmasını zorunlu kılıyordu. Bu gelişme sonucunda Roma bürokrasisi, merkezde ve eyaletlerde her türlü dini etkiden uzaklaşarak rasyonel esaslara uygun bir şekil kazanmıştır. Roma imparatorluğu, bürokrasinin gelişimine en büyük katkıyı komuta zinciri, merkezi yönetim, örgüt şeması, uzmanlaşma gibi bürokratik ilkeleri hayata geçirerek yapmıştır (Abadan, 1959, 22- 23).

### **Orta Çağda Bürokrasi.**

Roma İmparatorluğu'nun bölünmesiyle birlikte doğuda merkezci bürokratik yapıya sahip Bizans İmparatorluğu kurulmuştur. İlerleyen İslam hakimiyeti nedeniyle doğu ile irtibatı kesilen batı Avrupa yeniden örgütlenme ve feodalleşme sürecine girmiştir. Bu dönemde, Avrupa'da bütün toplumu kapsayan bürokratik sistemlere rastlanılmamaktadır. Feodalitenin merkez krallıklara dönüşme sürecinde dört önemli gelişme yaşanmıştır. Bunlar: egemenliğin kralda toplanması; kralın vergi toplama yetkilerinin artması; lonca sisteminin kaldırılması, ihracat özendirilirken ithalatın kısıtlanması ve belirli düzeyde uzmanlaşmış memurlardan oluşan merkezi yönetimin, yani devlet bürokrasisinin ortaya çıkmasıdır (Abadan, 1959, 24- 26).

Ortaçağdan günümüze kadar hiyerarşik yapısını olduğu gibi devam ettirmiş büyük bürokratik örgütlerden biri Katolik kilisesidir. Fransız devrimi ile birlikte son bulmaya başlayan kraliyet bürokrasisi yerini devlet bürokrasisine bırakmıştır (Abadan, 1959, 26).

**Osmanlı bürokrasisi.** Büyük Selçuklu devletinin ardından Anadolu Selçuklu devletinin yıkılmasıyla, Anadolu'da beylikler dönemi başlamıştır. Anadolu'nun çeşitli yerlerinde değişik beylikler kurulmuştur. Kurulan bu beyliklerden biri de Selçuklu devleti döneminde Anadolu'ya gelerek yerleşen Osmanlı beyliği idi. Süratle genişleyen Osmanlı devleti, kısa sürede güçlü bir merkezi devlete dönüşmüştür (Yılmaz, 1998, 14).

Kuvvetli bir ordu, merkeziyetçi bir yönetim ile verimli bir mali örgütlenmeye sahip olan Osmanlı Devleti, değişik açılardan Avrupa'yı etkilemiştir. Ufak bir aşiretten, dünya çapında bir imparatorluğa dönüşmesinde kuşkusuz, yönetim, maliye, askerlik ve denetim alanlarındaki hizmet birimlerinin seçimi, hizmet birimleri arasındaki hiyerarşik birimlerin saptanması ve töresel bir bütünleşmeyle yönetimde kesinlik ilkelerinin büyük payı olmuştur (Akat, 1984, 10).

Selçukluların varisi olması ve Ortaçağ Türk- İslam devlet geleneklerini bakımından teokratik yapısı, ikili hukuk sistemi ile bütün yönleriyle Ortaçağ devleti olma özelliğini korumuştur. Avrupalı tarihçilere göre, Osmanlı devleti, sahip olduğu bürokratik yapıyı diğer Ortaçağ Türk- İslam devletlerinden değil, aksine Bizans devletinden almıştır. Buna neden olarak, devlet bürokrasisinin yöneticilerinin büyük ölçüde Müslümanlığı kabul etmiş Hristiyanlardan oluşmasını göstermişlerdir (Abadan, 1959, 26-29).

Buna karşılık, Osmanlı devleti kurulmadan çok önce Anadolu'da hüküm süren Selçuklu devletinin gayet iyi işleyen bir devlet örgütüne, kuvvetli bir memur sınıfına sahip olduğu açıktır. Benzer şekilde, Anadolu'da ve etrafında kurulan diğer güçlü devletlerin devlet örgütleri de güçlüdür. Sonuçta, kendi yönetim örgütünü kurmak zorunda kalan Osmanlı devletinin de bu örnekleri esas aldığı söylenebilir. Osmanlı devletinin yönetim örgütü, doğrudan doğruya Bizans'ın bir devamı olmadığı gibi İslam hukukunun da etkisi altında kalmamıştır. İlk Osmanlı bürokrasisinin de tamamıyla Müslüman Türklerden oluştuğu görülmektedir. İlk Osmanlı devleti örgütü , hükümdarın mutlak gücüne ve özellikle askeri kurallar ve düşüncelere dayalıdır. İmparatorluğu Avrupa'daki güçlü devletlerde ayıran başlıca özellik, feodalite rejimine geçmeksizin kuvvetli bir merkeziyetçiliğe kavuşmasıdır(Abadan, 1959, 26-29).

Osmanlı devlet yapısının özünü ordu oluşturmaktadır. Bu nedenle asker bürokrasisi gelişmiş iken sivil bürokrasisi yetersiz kalmıştır. Devlet gelirini merkezde toplama ve bir elden idare etme, imparatorluğun bütün bölgelerindeki memur ve askerlerin doğrudan padişahın beratı ile tayini, geniş yetkilere sahip olan uç beylerinin merkezden gelen emirler doğrultusunda hareket etmeye zorlanması gibi merkeziyetçi gelişmeler, Yıldırım Beyazıt zamanında gerçekleşmiştir. Asıl manası ile merkeziyetçilik ise tepe noktasına Fatih Sultan Mehmet'ten sonra ulaşmıştır (Abadan, 1959, 26-29).

Osmanlı bürokrasisinin yapılanmasını ilk kez, Osman Gazi'nin çıkardığı ilk çıkardığı mali mevzuatla ilgili 'baç kanunu' ve devlet ve yönetsel örgütlenme ilgili olarak ikinci çıkardığı kanun olan 'tımar kanunu' ile görmekteyiz. İlk zamanlar, yazılı olmayan kanunlar, kanunların unutulmasında korkularak, Fatih Sultan Mehmet tarafından toplatıldı ve biri devlet örgütlenmesine ve aralarındaki merasime ilişkin, diğeri birinci kanunnamenin dışında kalan devlet yönetimi ile ilgili konuları içeren iki kanunname haline getirildi. Bu kanunlar, devrin özelliklerine göre sürekli geliştirildi. İlk Osmanlı devlet yapısı, hükümdarın mutlak idaresine ve askeri esaslara dayanmaktaydı (Giritli, 1992, 31).

Osmanlı devleti coğrafi olarak genişledikçe ve faaliyetleri arttıkça, uzmanlaşma ihtiyacı, işbölümü ve yönetici sınıflar doğmuştur. Devlet yönetimine katılanlar temelde Mülkiye, İlmiye, Seyfiye ve Kalemiye sınıflarına ayrılmıştır (Ergün, 1988, 23).

Mülkiye sınıfını, sadrazamlar, vezirler, beylerbeyleri ve sancak beyleri gibi üst seviye yöneticiler oluşturmaktadır. Bu sınıfta bulunanlar, dünyanın en eski yöneticilik okullarından biri olan Enderun'da yetiştirilirlerdi. İlmiye sınıfını, din, imar ve belediye işlerine bakan, kadılar, naip, kazaskerler oluştururdu. Seyfiye sınıfını, sipahiler, tımar ve zeamet sahipleri yetiştiren askeri örgüt oluşturmaktaydı. Devletin arazi ve diğer kayıtlarını tutan bürokratlar ise Kalemiye sınıfını oluşturmaktaydı. Yönetimsel olarak devlet, eyalet, sancak, kaza, nahiye ve köylere bölünmüştü. En büyük yönetimsel birimin başında ise Beylerbeyi bulunmaktaydı. Ancak, kuruluş ve yükseliş dönemlerinde devlet işlerini düzene koyan merkeziyetçi yapı duraklama döneminde ciddi

değişikliklere uğramıştır. Askeri ve ekonomik alanlardaki zayıflama, otoriteye de yansımıştır. Yozlaşan sistem, askeri, sivil, dini ve bürokratik yapı içinde oligarşileşmiştir. Toplumda ise, lonca, ayan ve eşraf, gittikçe önem kazanmaya; bazı haklar alarak yönetime ortak olmaya başlamıştır. Merkezi yönetim ile toplum arasında organik hiçbir bağ kalmamıştır (Eryılmaz, 2002, 215 ).

Kanuni Sultan Süleyman zamanında en parlak dönemini yaşayan Osmanlı devleti ve bürokrasisi zamanla bozulmaya başlamıştır. Nitekim, imparatorluğun çöküş ve gerileme sürecinde başa geçen IVncü Murat'a devlet işlerinin düzeltilmesi için Koçi Bey, ayrıntılı bir rapor sunmuştur. Devlet bürokrasisini düzeltmek için Islahat fermanı ve Tanzimat fermanları çıkarılmıştır. Bu fermanlardan, sonuç alınamaması nedeniyle Birinci meşrutiyet ve takibinde İkinci Meşrutiyet ilan edilmiştir (Giritli, 1992, 40-53).

Bürokrasinin kökleşmesinde en önemli rolü oynayanlar aristokrat zümrelerdir. Laski'ye göre, bürokrasi bir bakıma aristokrasinin yan ürünüdür. Çünkü, merkeziyetçi otoritelerini güçlendirmeye çalışan krallar, iktidarı ele geçirmeye çalışan aristokrasi mensuplarına karşı tayin, azil ve iş görme sahası krala bağlı olan memur kesimini en emin set olarak görmüşlerdir. Bu memurlar sınıfı ise gittikçe artan yönetim faaliyetlerini verimlilik, sürat ve fayda esasına dayanarak gayri şahsi bir örgüt haline getirmişlerdir. Bürokratik örgütün oluşmasında ve güçlenmesinde kapitalist temele dayanan ekonomik sistem, ona bağlı olarak gelişen sosyal kümeleşme ve şehirleşme ve bunun sonucunda ortaya çıkan rasyonelleşme, uzmanlaşma ve örgütlenme en önemli rolü oynamıştır (Abadan, 1959, 36).

### **Avrupa'da Bürokrasi - Batı Egemenliği Dönemi**

Osmanlı imparatorluğu, Kanuni Sultan Süleyman zamanında Orta Avrupa'ya girmiş, Viyana'yı kuşatmıştı. Ancak, Osmanlı devlet yapısındaki bozulmalar, rüşvet ve kayırmacılığın artması, bilimdeki gelişmeleri takip edememesi gibi sebepler sonucu 16ncı yüzyıldan itibaren Avrupa'dan çekilmeye başladı ve Avrupa'nın egemenliği dönemi başladı. Ortaçağda

Avrupa'da hakim olan derebeylikler, yerlerini krallıklara bıraktı, dini temele sahip devlet yapısı laik devlet anlayışına dönüştü, kilisenin skolastik ilim anlayışının yerini müspet ilimler aldı, kilisenin kontrolü altında ekonomik hayat pazar ekonomisine dönüştü. Devlet yönetiminde etkin olan şövalye ve din adamlarının yerini konularında eğitim almış kişiler aldı ve ticaret, uluslararası hale geldi. Kısacası, Avrupa, iç siyasette merkezi devlet yapısına; dış siyasette sömürge imparatorlukları kurmaya; toplumunu, bilim, teknoloji ve ekonomi toplumu haline getirmeye ve böylece yeni bir kimlik kazanmaya başladı (Yılmaz, 1998, 48-50).

**Fransa.** Fransız ihtilalinden üç yüzyıl önce Fransa'da modern devlet tipinin oluşmasını etkileyen başlıca etkenlerden biri de bürokrasidir. Bürokratik otorite yapısı, Fransız mutlakiyetçiliğinde en saf haliyle meydana gelmiştir. Mutlakiyetçiliği geliştiren sebeplerde biri de ekonomik değişimdir. Feodalizmin yarattığı kötü ekonomik şartlar, toparlanma ihtiyacı duyan Avrupa devletlerini, iktisadi bakımdan milli birliklerini tamamlamaya sevk etmiştir (Abadan, 1959, 31-35).

Fransız bürokrasisinde egemen olan merkeziyetçilik, özellikle Kral XIV. Louis tarafından en üst seviyeye ulaştırılmıştır. Kral, rasyonel işbölümü esaslarına dayalı bir bakanlıklar örgütü kurmuş ve her bakanlığın yöneticilerini kendisine karşı sorumlu kılmıştır. Bu yenilikler, yöneticilere uzmanlık bilgileri sayesinde devamlı yardımda bulunan orta kademe yönetici sınıfının doğmasına yol açmıştır. Fransa'da ihtilalden önceki rejimin izleri, kısmen bugüne kadar süren özelliğini XIV.ncü yüzyıl sonunda kazanmıştır. Buna göre Fransız bürokrasisi, aşırı merkeziyetçilik, koyu devletçilik, devlet yönetimi örgütünün sağlamlığı ve yönetim hukukunun gelişimi gibi özelliklere sahiptir. Kralın nüfuzu ve ona bağlı yönetim örgütü, bürokratik gücü büyüdüğü oranda, 'devlet benim' deyişinin yerini 'devlet onlardır' deyişi almıştır. Bununla beraber, krallık devrinde Fransa'da devlet idaresi, büyük ölçüde krala bağlı kalmış, sınıf ayrılıkları ağır basmıştır. Bundan dolayı, Fransa'da gerçek bürokrasinin ancak ihtilalden sonra, özellikle Napoleon döneminde tam manasıyla kurulduğu söylenebilir (Abadan, 1959, 31-35).



**Prusya.** Prusya devlet bürokrasisini güçlendiren başlıca etmen devamlı harp ve fetih girişimleridir. Vergi ve zabıta işlerinde yapılan yenileştirme hareketleri, uzmanlaşmış personel yetiştirilmesi her şeyden önce orduyu daima ayakta tutmak ve halkı beslemek zorunluluklarından ileri gelmiştir. Prusya bürokrasisinin temelini atan II nci Friedrich ve geliştiren III ncü Friedrich, yönetimi halk adına hak ve hukukun koruyucusu haline getirmeye çalışmışlardır. Devlet personeline tanınan sorumsuz hak ve güvence, onları yalnız bağlı oldukları bakan ve krala yöneltmiştir. Üst kademe amirlerinin yanılmazlığı prensibince onların emirlerine tam riayet esası yerleşmiştir. Prusya bürokrasisinin en önemli hizmeti, sınavla alınan mesleki bilgisinde uzman devlet personelinin meydana gelmesini sağlamasıdır. 1727’de Frankfurt üniversitelerinde ‘cameralia’ adını taşıyan bağımsız yönetim kürsüleri kurulmuştur (Abadan, 1959, 41-43).

**İngiltere.** Magna Carta ve parlamentoya fazla önem vermeleri nedeniyle İngiltere devlet bürokrasisi uzun süre gelişmemiştir. XVI ncı yüzyıla kadar feodal özelliğini koruyan İngilizler, modern devletin gereksinimleriyle karşılaşınca, gelişmiş yetkileri olan parlamentosuyla, birdenbire büyüme eğilimi gösteren yönetim örgütüne karşı bir baraj görevi üstlenmişlerdir. Geniş ölçüde aristokrasi mensupları tarafından yürütülen yönetim sisteminin, dışarıdan yapılacak kontrolden uzak oluşu, özgürlük düşüncesinin yerleşmesine yol açmıştır. İngiltere’de devlet işlerinin mesleki bilgiden uzak kişiler tarafından görülüyor olması nedeniyle, devlet işlerinin bürokratik olmayan bir şekilde gerçekleştiği görülüyordu. XIX uncu yüzyılın başına kadar İngiltere’de siyasi nüfus ve iltimas yoğun şekilde görülmektedir. Aynı yüzyılın ortalarına doğru yapılan reformlar İngiltere’ye modern anlamda bir devlet bürokrasisi kazandırmıştır (Çam, 1987, 16-29).

Weber(1986, 340-360), Mısır, Roma ve Çin imparatorluğunu örnek olarak vermiş ve bu bürokrasilerin “patrimonyal” özellikler taşıdığını belirtmiştir. Patrimonyal bürokrasilerin en önemli özelliği, memurların tamamıyla hür olamamaları ve bir sözleşmeye göre atanmamasıdır. Bu tip bürokrasi modelinde, hakim unsur hükümdardır. Hükümdar, otoritesini kendine bağlı bir bürokrat sınıfı aracılığıyla yürütmektedir. Patrimonyal bürokratik yapı,

sonraki dönemlerde, özellikle Fransız ihtilalinden sonra, değişen toplum yapısı –egemenliğin halka geçmesi- ile sona ermiştir. Fransız ihtilali, devlet yönetimini anayasa prensipleri ile sınırlandırmış; kralın keyfi idaresine son vermiş; idari işlerin kanunlara uygun yürütülmesini sağlamış ve memurların takdir yetkisini azaltmıştır (Eryılmaz, 2002, 10).

Bürokrasinin tarihi gelişimi incelendiğinde üç dönemden bahsetmek mümkündür. Birincisi, Fransız ihtilaline kadar olan ve devlet yönetiminin seçilmiş bir sınıfın egemenliğinde olduğu ilk yapılanma dönemidir. İkinci dönem, Fransız ihtilali ile egemenliğin halka geçtiği ve devlet işlerinde büyük ölçüde uzman memurların görev aldığı sanayi evrimine kadar olan dönemdir. Üçüncü dönem ise 19ncü yüzyıl olan Sanayi Devrimi ile birlikte bürokratik yönetimin özel işletmeler tarafından da sıklıkla kullanılmaya başladığı dönemdir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde bir yönetim ve örgütlenme şekli olan bürokrasinin karakteristik özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır.

### **Weber'in İdeal Tip Bürokrasisi**

Bürokrasi kavramını bilimsel anlamda ilk kullanan kişi, Alman düşünür ve sosyolog Max Weber'dir (1864- 1920). Örgüt kuramcıları, örgütün önceden belirlenmiş kurallar uyarınca işleyen biçimsel yapısına ve mekanik davranış kalıplarına önem vererek örgütü bazı karakteristik çizgileriyle tanımlayan Weber'in klasik akım içinde yer aldığı konusunda hem fikirdirler (Gülmez, 1975, 47). Bürokrasi modelinin dayandığı açık ve kapalı varsayımlar, Fraderic W. Taylor'un bilimsel yönetim teorisi ve Luther H. Gulick ile Lyndall Urwick'in yönetsel teorisinin varsayımlarına uymaktadır. Ayrıca, her üç teori de aynı ortam koşullarında oluşmuş ve aynı dönemde gelişmiştir (Baransel, 1979, 161).

March ve Simon'a göre (1975, 41), Weber'in bürokrasi konusunda yaptığı analizler, klasik örgüt kuramlarına, bu dönemi izleyen Psiko- sosyolojik dönem analizlerinden daha yakındır. Çünkü, Weber, bir çok yönden makine bürokrasisinin ilerisine geçerek memur ile görevi arasındaki ilişkiyi incelerken diğer yönden, bürokrasiyi, genellikle uzmanlaşmış yeteneklerin kullanıldığı

uygun bir araç olarak görmekte ve insanın niteliğine dikkat etmemektedir. Gerçekten, örgütte bulunan insanların bir etmen olarak ele alınması, biçimsel yapının, katı davranış kurallarının dışına çıkılması davranışçı yaklaşımla başladığına göre Weber'in örgüt kuramları içerisinde klasik örgüt kuramlarından daha ileride yer alması düşünülemez (Gülmez, 1975, 48).

Örgütleri incelerken Weber, bürokrasi adını verdiği bir bütünün özelliklerini, büyümesini ve büyüme nedenlerini belirlemeye; birlikte oluşan toplumsal değişimleri ayırmaya ve bürokratik amaçların gerçekleşmesinde bürokratik örgütün etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Weber'in amacı, bürokratik örgütün, modern sorunların karmaşıklığı karşısında çok akılcı bir çözüm olduğunu göstermektir (March ve Simon, 1975, 41). G. Lapassade'ın belirttiği gibi (1970), Tarihsel olarak zorunlu ussallaşmanın kuramcısı bir toplumbilimci olarak Weber, Taylor ve Fayol'dan farklı olarak üretimi artırmayı amaçlayan ve daha çok örgütlenme sorunlarını düşünen bir yönetici değildir (Gülmez, 1975, 47).

### **İdeal Tip Kavramı**

Weber'in geliştirdiği yasal-ussal egemenlik tipinin özelliklerine geçmeden önce, onun bürokrasiyi niçin ideal tip olarak tanımladığını açıklamak yararlı olacaktır. İdeal tipin anlamını bulabilmek için her iki sözcüğün anlamlarına ayrı ayrı bakmak yerinde olacaktır.

İdeal sözcüğü, "duygular tarafından algılanmaksızın akılda tasarlanan, ortaya çıkarılıp gösterilen" anlamına gelir (Petite Robert). Türk Dil Kurumu sözlüğünde (1998) ise, "düşüncenin tasarlayabileceği bütün üstün nitelikleri kendinde toplayan" olarak açıklanmıştır.

Tip sözcüğü, çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Bilim dilinde, "ussal soyutlama yoluyla bir bilgi aracı oluşturan ve eşya ve olayları kategorilere ayırmayı sağlayan bir bütün içerisinde düzenlenmiş özellikler birliği" olarak açıklanabilir (Gülmez, 1975, 51). Bir diğer tanımı, "aynı cinsten bütün

varlıkların veya nesnelerin temel özelliklerini büyük ölçüde toplayan örnek” olarak yapılmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1998).

İdeal tip, kamu yönetimi sözlüğünde “herhangi bir olgu veya durum için belli zaman ve mekan boyutunda saptanabilen somut ve tipik özelliklerden çıkarılarak oluşturulan bir soyutlama” olarak açıklanmıştır. (Bozkurt ve diğerleri, 1998, 108). “ideal tip, sosyal bilimlerde, gözlemlenebilir gerçeklerden üretilen, ama bilerek basitleştirilmiş ve abartılmış olduğu için ayrıntıda gerçeklere uymayan soyut zihinsel tasarımdır (Ana Britanica, 1994). İdeal tipler, toplum bilimcinin kendi kafasında yarattığı ama bunu en akılcı olan ya da bir arada en akılcı uyumu gösteren öğeleri seçerek yaptığı bir şeydir (Marshall, 1999, 318).

İdeal tip kavramını kendine özgü bir anlamda kullanan Max Weber ise ‘bilim kuramı üzerine denemeler’ adlı eserinde ‘ideal tipin, türdeş bir düşünce tablosu oluşturmak için, bir ya da daha çok görüşü tek yanlı vurgulamak ve tek yanlı olarak seçilen bu görüşlere göre düzenlenen münferit, dağınık ve kesikli bir çok olgunun birbirine bağlanması suretiyle’ elde edildiğini belirtmiştir. İdeal tip oluşturmada türdeş bir düşünce tablosuna ulaşma amacı vardır (Gülmez, 1975, 51).

Mouzelis (2001, 58-59), Weber’in ideal tip deyişi ile saf gelişmiş bürokratik yapıları kastettiğini belirtmektedir. İdeal tip, hiçbir zaman arzulan model şeklinde bir değer hükmü içermemektedir. Bununla birlikte, ideal tip bürokrasi, uygulama alanında hiçbir zaman tam olarak gerçekleşmemiştir. İdeal tipi oluşturan ilk adım, görgül verilerin seçilmesi ve kavramlaştırılmasıdır. Görgül veriler, belli bir yönetim tipinin tipik görünülerinin bulunmasıyla seçilir. İkinci adım, seçilen verilerin en uzak mantıksal noktasına kadar abartılmasından ibarettir. Örneğin, ideal tip bürokraside bürokratlar arasındaki ilişkilerin yüzde yüz gayri şahsi olduğu belirtildiği halde gerçekte durum hiç bir zaman böyle değildir. Son olarak, görgül öğelerin seçimi ve abartılmasının, keyfi olarak değil iç tutarlılığı olan ve mantıklı bir şekilde bir bütün oluşturulması vardır.

Weber, ideal tip kavramının araştırma ve olayların açıklanması için kaçınılmaz olduğunu öne sürmektedir. İdeal tip, kendisi bir varsayım değildir. Ancak, varsayımların oluşmasına ve gelişmesine yardımcı olur, yol gösterir.

### **İdeal Tip Bürokrasi Modeli ve Yetki Tipolojisi**

Weber, biçimsel örgütleri, sosyal kontrol sistemlerinin veya yetki yapısı teorisinin bir parçası olarak incelemiştir. Bürokratik örgütü, yetkinin ortaya çıkış biçimi olarak tasarlamıştır (Baransel, 1979, 168; Abadan, 1959, 55). Otorite ve güç birbirine karıştırılan kavramlardır. Güç, işgörenler üzerinde yaptırım sağlayan bir yetenektir. Genel ve kapsamlı bir terimdir. Otorite ise daha dar bir alanı kapsar. Otorite, ona göre, sınırlandırılabilen bir bölgede insanları, verilen bazı veya bütün emirlere itaat ettirme şansındır (Weber, 1986, 80; Abadan, 1959, 55). Otorite, örgüt teorisinin çözmek zorunda olduğu çok zor bir sorundur (Crozier, 1971, 145).

Otorite, resmiyeti vurgular yani gücün yasal bir çeşididir. Weber (1986, 81), otoriteyi oluşturan yetkiyi üçe ayırmıştır. Birincisi, geleneklerin kutsallığına dayanan yetki tipi; ikincisi bir birey diğer insanlardan ayıran üstün özelliklerinden kaynaklanan karizmatik yetki; sonuncusu ise yasallığa dayanan emretme gücünü yasalardan alan yetki tipidir. Bu yetki tiplerinin daha geniş açıklaması şu şekildedir.

**Geleneksel yetki.** Geleneksel yetki kişisel olup doğuştan kazanılan statüye dayanır. Astlar emirleri sadakatle yerine getirirler. Emirlere, geleneklere uyduğu sürece riayet edilir (Baransel, 1979, 168).

**Karizmatik yetki.** Weber'in karizmatik lider anlayışı, Rönesans'tan beri sanat ve düşünce öncülerine yakıştırılan 'dahi' kavramından da izler taşır (Weber, 1986, 53). Karizma, insanları etkileme yeteneğidir. Ancak, doğuştan insanda bulunur. 'Tanrı vergisi' anlamına gelen karizma kavramı, Weber tarafından, olağanüstü yeteneklere sahip olduklarına inanılan liderleri tanımlamak için kullanılmıştır (Öztürk, 2001, 5). Yetki, gene kişiseldir. Ancak, yetkinin kazanılması ile geleneksel yetkiden farklılaşır. Karizmatik yetki,

liderin, kutsallık, kahramanlık gibi olağanüstü özelliklerine dayanır. Karizmatik lidere, emirleri ussal veya yasal olduğu için değil, önderin arzusu olduğu için uyulur (Baransel, 1979, 168). Bu tip yetkiye sahip olanlar kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar.

**Ussal–yasal yetki.** Kişinin pozisyonundan dolayı oluşan yetkidir. Üstler, astlar üzerinde güç sahibidir (Öztürk, 2001, 6). Yasal–ussal yetki , diğer yetki tiplerinden farklı olarak, kişisel değildir. Yetkiyi elinde bulunduranlar, yetkiyi ussal kurallara dayanan bir seçimle kazanırlar. Bu yetki tipinde emirler, herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır. Yetkiyi elinde bulunduranlar bu kurallara uymak zorundadır. Weber, bürokratik örgütler için en uygun yetki türünün ussal–yasal yetki tipi olduğunu ifade etmiştir. Bunun nedenlerini ise şu şekilde açıklamıştır. Ussal–yasal yetki, yönetimde devamlığı sağlar, yöneticiler, yeteneklerine göre ussal olarak seçilir, yetkiyi elinde bulunduranlara yasal olanak ve araçlar sağlanmıştır ve yetkinin sınırları, içeriği açık bir şekilde belirtilmiştir (Baransel, 1979, 168). Başaran'a göre (2000, 65), ussal-yasal yetki yöneticiye yasayla verilmiş yönetme gücüdür. Bu gücün içeriğini, örgütsel görevleri yapma ve yaptırma hakkı oluşturur.

Ussal–yasal yetki tipi, bürokrasi için en uygun yetki tipi olduğu için bu yetkiye, 'bürokratik yetki' adı da verilir (Baransel, 1979, 168).

### **Max Weber'in İdeal Tip Bürokrasi Modelinin Özellikleri**

M. Weber'e göre (1986, 192-194; 1992, 80-82), ussal – yasal yetkiye dayanan ideal tip bürokrasi modeli aşağıdaki özelliklere sahiptir:

1. İdeal tip bürokrasi modelinde, biçimsel yetki ve görevler, genellikle kanun ve idari kararlarla belirlenen kurallara göre önceden tespit edilmiştir.

a) Bürokratik örgütün amaçlarının yerine getirilmesi için gerekli olan faaliyetler, biçimsel görevler olarak belli bir usulle dağıtılmıştır.

b) Bu görevlerin yerine getirilmesi için gerekli yetkiler, dengeli bir şekilde dağıtılmış ve kesin, açık kurallara bağlanmıştır.

c) Bu görevlerin, düzenli ve sürekli olarak yerine getirilmesi için yalnızca önceden belirlenmiş niteliklere sahip kişiler istihdam edilmiştir.

2. Hiyerarşi ve kademelendirilmiş otorite seviyesine göre, astların üstlerce denetlendiği kesin bir şekilde belirlenmiş bir ast – üst ilişkisi vardır. Böyle bir sistem, işgörelere alt kademe kararlarına karşı daha üst kademelere açıkça belirlenmiş bir şekilde başvurabilme olanağı tanır. Bürokratik yapı monokratik olarak örgütlenir. Hiyerarşik yetkilendirme, kamu veya özel örgüt ayrımı yapmadan bütün bürokratik örgütlerde görülür. Üstün ast kademedede çalışanın işini doğrudan alma yetkisi yoktur. Kurulan ve görev tanımı yapılan memuriyet görevi, herhangi bir görevli tarafından görülerek varlığını sürdürmek ister.

3. Çağdaş bürokrasi, yazılı belgelere dayalıdır. Bu yüzden, geniş bir yazıcı kadrosuna sahiptir. Özel yaşam ve iş yaşamı birbirinden tamamıyla ayrıdır. Devlet yönetimde olduğu kadar özel sektörde de böyledir. Bu kuralın başlangıcı, Orta çağa kadar uzanır.

4. Özel eğitim gerektiren bütün görevlere, konusunda uzmanlık eğitimi almış kişiler getirilir.

5. Resmi faaliyetler, görevlinin işyerinde geçireceği süre belirli olsa bile gerektiğinde bütün çalışma kapasitesi kullanmayı gerektirir.

6. Görevler, önceden belirlenmiş, öğrenilebilen kurallara göre yerine getirilir. Bu kuralları bilmek, görevlilerin özel eğitimini temsil eder.

7. Örgütün korunması için, örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulur. Görevlerin, herhangi birinin tekeli haline gelmemesine özen gösterilir (Baransel, 1979, 170).

8. Çalışanlar, emeklerinin karşılığı olarak belli bir ücret alırlar. Ücret, hiyerarşik konuma göre belirlenir. Yaşam boyu iş garantisi vardır. İş kariyer sağlar. Deneyim ve başarıya dayanan bir terfi sistemi vardır (Öztürk, 2001, 7).

Eryılmaz (1993, 26), Weber bürokrasisinin yapısal ve işlemsel olan bu özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Yasalarda düzenlenmiş yetki alanı,
2. Görev hiyerarşisi ve otoritenin kademelendirilmesi,
3. Yönetimin yazılı belgelere dayandırılması,

4. Yetki ve görevlerde uzmanlaşma,
5. Kurallara bağlılık ve biçimsellik,
6. Gayri şahsilik,
7. Kariyer yapısı,
8. Kamu ve özel hayatın ayrılması.

Bürokraside, görevlerin rasyonel bir şekilde tanımlanması ve verimlilik kavramı temeli oluşturur. Görevlerin, rasyonel şekilde tanımlanması, örgütsel amaçlara ulaşmada izlenmesi gereken yolu gösterir. Verimlilik kavramına göre iş tanımları yapılır. Bürokrasinin birbiriyle içiçe olan temel özelliklerini şu maddeler altında toplamak mümkündür.

**Otorite hiyerarşisi.** Örgütsel yapıyı oluşturan otorite hiyerarşisi karar alma gücünü ifade eder. Bürokratik örgütlerde pozisyonlar memuriyet olarak adlandırılır. Her alt birim bir üst birimin kontrolü altındadır. Otorite hiyerarşisi resmi görevleri tanımlayarak hareket tarzını belirler. Hiyerarşi, hem yapıyı hem de görevsel düzenlemeleri içerir. İdeal tip bürokraside otorite hiyerarşisi yapısal hiyerarşiyi ifade eder.

Otorite sistemi tarafından vurgulanan yapı her ne kadar otorite-görev açıklığını ortaya koysa da, gerçek görev-rol uyuşmaz. Otorite hiyerarşisindeki eksik unsur, görev-rol sistemi ile otorite sisteminin eş zamanlı olmasından kaynaklanmaktadır. İşbölümü ve görev-rol sistemi otorite sistemine uygun değilse, örgüt işlevleri ile otorite hiyerarşisi arasında çatışmalar doğması doğaldır. Bu, verimliliğin büyük ölçüde düşmesine neden olur. Örgüt içerisindeki yapılanma, belirli bir hiyerarşik düzene göre yapılır.yukarıdan aşağıya doğru bir emir komuta zinciri oluşturulur. Her alt birimi kontrol eden bir üst birim veya birimler vardır. Her üstün emrinde kontrol edebileceği kadar ast olması denetim alanı olarak ifade edilir. Bu sözcüğü ilk defa 1933 V. A. Groicunes bir makalesinde kullanmıştır. Groicunes, üste bağlı ast sayısı altıyı geçerse verimli denetimin gerçekleşmeyeceğini ileri sürer (Bozkurt ve diğerleri, 1998, 62) .



Hiyerarşiden doğan otorite, bürokratik örgüt yaşamında çözülmesi en zor sorunlardan birini oluşturur (Crozier, 1971, 145). Otoriteyi sağlamak için gösterilen çabalar, işgörenlerle yöneticileri karşı karşıya getirir.

**Kurallar ve düzenlemeler.** Bürokrasi, kesin kuralların hakim olduğu bir sistemdir. Kuralların uygulanması ile belirsizlik en alt düzeye iner. Kesin kurallar, her işgörenin rol örüntüsünü ve diğer işgörenlerle olan ilişkilerini belirler. Bürokratik örgütlerde, etkinliklerin denetimi kurallar çerçevesinde yapılır. İstenilen, sadece ve sadece kurallara uyulmasıdır. Kurallar, insanların duygusal sapmalarına dayalı emirlerin yayılmasını önler.

Kurallar, astlar ve üstler arasında bir denge unsuru ve dengeleyicidir. Korucu işlevi, olan kuralların her işgörene aynı şekilde uygulanması bireysel isteklere hayır demeyi olanaklı kılar. Bu şekilde, yöneticilerin şahsi üstünlükleri hissettirilmeden emirleri uygulaması sağlanır (Gouldner, 1954, 163). Kurallar, aynı zamanda, cezaların uygulanmasında yasal bir zemin hazırlar. Cezayı gerektiren durumların neler olduğunu açıklayan kurallar, işgörenin cezayı veren kişiye karşı düşmanlık beslemesinin de önüne geçilmesini sağlar. Kuralların diğer bir görevi ise, yöneticilere örgütsel amaçlara ulaşmada işgörenlere karşı bir güç sağlamasıdır.

**Nesnellik.** Nesnellik, ideal tip bürokrasi modelinin temel özelliklerinden biridir. Weber, modelini oluştururken işgörenlerin bir makine gibi davranmasını öngörmüştür. İşgörenler, resmi işlerine duygularını ve değer yargılarını yansıtmazlar. Weber'e göre, işgören makinenin bir parçası gibi davranır. Gerekliğinde değiştirilebilir. Asıl olan örgütün bürokratik yapısıdır. bürokratik örgüt, kişileri değil, pozisyonları ve görevleri esas almaktadır.

**Standartlaşma.** Bürokratik örgütte yapılan her türlü iş belirli bir düzene sahiptir. Her işgörenin hangi işi, nasıl yapması gerektiği belirlenmiştir. Weber'in bürokrasi modeli bir makine gibi işleyeceği düşünülerek düzenin haricinde başka olayların olacağını düşünmez.

**İşbölümü ve uzmanlaşma.** Örgüt amaçlarına ilişkin düzenli etkinlikler, resmi görevlere uygun bir şekilde düzenlenir. Ancak, karmaşıklaşan bütün bu

görevlerin tek bir birey tarafından yapılması çok zor, hatta imkansızdır. Bu yüzden, örgüt içinde işbölümü yapılarak bu görevler dağıtılır ve örgütsel verimlilik artırılmaya çalışılır. İşbölümü, farklı görevlerin farklı işgörenlere verilmesi anlamına gelir. İşbölümü, örgütsel verimliliği üst seviyelere çıkarır. Çünkü, işgören yapacağı işi çok açık bir şekilde bilir. İşbölümü, artıkça uzmanlaşma da artar. Böylece, işgörenin sadece belli bir işle uğraşarak yeterliliğini geliştirmesi sağlanır.

Örgüt içerisindeki görev bölümü, bölümsel olarak farklılaşmayı beraberinde getirir. Bölümsel olarak farklılaşma oranı artıkça bazı sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunların başında, iletişim ve eşgüdümleme gelir. Bölümler arası senkronizasyonu sağlamak örgüt yapısı karmaşıklıktıkça giderek zorlaşır. Her bölümün, kendine ait bir kültür ve kendine ait bir amaç oluşturarak örgütsel kültür ve amaçlardan uzaklaşması bölümlere ayrılmanın diğer bir eleştiri noktasını oluşturur. Bürokratik örgütlerde, işgören yeteneklerine göre işe alınır ve yeteneğine göre terfi eder.

İdeal tip bürokrasi modeliyle, kurulacak örgütün yapısı ve işleyiş tarzı kesin olarak belirlenebilir. Büyüyen bir örgütün, geçirdiği değişiklikleri bu model aracılığı ile açıklamak da olasıdır. Ayrıca, bu model ile örgütün ileride alacağı şekil belirlenebilir. Bu bakımdan ideal bürokrasi modeli pratik bir değer taşır (Aşkun, 1997). Weber ideal tip bürokrasi modelini, otoriter bir yönetim olarak düşünmemektedir. Tam tersine, onun demokrasinin bir parçası olduğunu belirtmektedir. Çünkü, bu modelde uzmanlar, yönetim basamaklarındaki yerlerini alacaklar ve böylece geleneksel yöntemler terk edilecektir.

### **İdeal Tip Bürokraside Memurlar**

Bürokratik özelliklerin üst düzeyde gerçekleştiği ideal tip bürokraside memurlar, bütün güçlerini, işgal ettiklerini mevkilerin gerektirdiği işleri yapmaya harcarlar. Memuriyet bir meslektir. Memurların işe alınmaları için gerekli eğitimden geçmeleri ve sınavla işe alınmaları gerekir. Diploma, aldıkları eğitimi belgelemeye yarar. Memuriyet şahsi kazançlar için

kullanılamaz. Resmi çalışmaları dışında memurlar bürokratik otoriteye tabii değildir. İdeal tipte bağlılık kişisel değil, işlevsel amaçlara adanmıştır. Memurlar, yöneticilerin kişisel hizmetkarı sayılamazlar (Weber, 1986, 194-199; 1992, 82-86).

Memurun kişisel konumu şu şekildedir: memur ister kamuda isterse özel sektörde çalışsın, yönetilenlere kıyasla ayrı bir sosyal itibar kazanmak ister. Sosyal konumu, yasa ve yönetmeliklerle garantilenir. Daha üst makamlarca atamaları yapılır. Kamu bürokrasisinde memurun işi emekliliğine kadar sürer. İş garantisi vardır. Keyfi işten çıkarma ve kayırmalara karşı yasalar ile korunmuştur. Yaptığı iş karşılığında makamına göre belirli bir maaş alır ve emekli maaşı ile yaşlılığı güvence altına alınır. Memurlar, kamu hizmeti hiyerarşisi içinde kendine bir kariyer edinmeye çalışır. Kariyer edinme de belirli kurallara bağlanmıştır. İdeal bürokraside memurun çalışması sıkı bir şekilde denetlenir (Weber, 1986, 194-199; 1992, 82-86). Memur, bürokratik örgütlerde bir yer işgal eden örgüt üyesidir.

Weber'e göre (1986, 199-200), çağdaş bürokrasinin oluşabilmesi için devletin veya özel sektörün, memur maaşlarını ödeme zorunluluğu olduğundan para ekonomisinin belli ölçüde gelişmesi gereklidir. Bu olgu bürokratik yapının oluşumunda çok önemli bir yer tutsa dahi tek başına yeterli değildir. Tarihsel olarak yeni imparatorluk dönemindeki Mısır, son dönem Roma Prensiği ve ondan türeyen Bizans İmparatorluğu, özellikle onüçüncü yüzyıldan sonra uzun bir süre Katolik kilisesi, Shi Hwangti'den itibaren Çin, saf bürokrasinin görüldüğü Çağdaş Avrupa devletlerinde, özellikle genişledikçe karmaşıklaşan büyük kapitalist işletmelerde bazı farklılıklar gösterse de görülmektedir. Para sisteminin gelişmesi için vergi sistemi, güvenilir, düzenli ve verimli esaslara bağlanmalıdır. Memur denetiminin verimli bir şekilde yapılabilmesi, verilen emirlerin ve yazılan raporların zamanında yerlerine ulaşabilmesi için, yeterli ulaştırma ve iletişim vasıtaları hazır olmalıdır. Telefon, dosyalama sistemi gibi yönetim yöntemlerinin geliştirilmesi gereklidir.

Weber'in (1989, 204-208), ana hatları ile betimlediği monokratik, yazılı evrak yolu ile işleyen çağdaş bürokrasi tipi, doğruluk, hız, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, gizlilik, birlik, sürtüşmenin ve kişisel maddi çıkarların

azalması alanlarında devrin diğer yönetim biçimlerine göre üstündür. Tam gelişmiş bürokratik yapının üstünlüğü, makineyle yapılan üretim mekanik olmayan üretime üstünlüğü gibidir. Karmaşık işlemler söz konusu olduğunda, özel işletmelere göre daha ucuzdur. Hatasız, sürekli ve olabildiğince işlerin hızlı görülmesi bütün örgütlerin amacıdır. Bu da ancak bürokrasiyle olabilir. İşin, nesnel olarak eğitim almış personelce önceden belirlenmiş kurallara göre yapılması sonuçların önceden tahmin edilmesine olanak sağlar. Bürokratik örgüt ne kadar çok insanlıktan uzaklaşırsa, o kadar çok kusursuz bir işleyiş göstererek ideal bürokrasiye yaklaşır. Bürokrasi bir kere kurulduktan sonra artık ortadan kaldırılması en zor olan sosyal yapılardandır.

Devlet, ordu, parti, işletme, dernek gibi her alandaki örgütler, bürokratikleşmeye gitmek zorundadır. Weber, ideal olarak betimlenen bürokraside yukarıdaki özelliklerin mutlaka bulunacağını belirttikten sonra bürokrasinin, yasal bir şekilde gelişmesiyle, örgütün yüklendiği görevlerin artmasıyla, rasyonel yani önceden hesaplanabilen hareket tarzlarını sağlayan sistematik ve objektif hukuk sisteminin yerleşmesiyle ve bürokratik cihazı işletmeye yarayan maddi gelirlerin otorite sahibinin elinde toplanmasıyla hız kazanacağını belirtmiştir (Abadan, 1959, 61).

### **Weber'den Sonra Bürokrasi Alanında Yapılan Çalışmalar**

Weber'in belirlediği bürokratik özelliklerin yanında bürokrasi alanında çalışma yapan diğer bazı bilim adamlarının ele aldıkları birtakım özellikler çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 1 incelendiğinde, bu alanda çalışan yazarların bürokrasinin farklı özellikleriyle ilgilendiğini görmekteyiz. Hall (1963, 33), bu özelliklerden otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, işleyiş özellikleri, nesnellik, teknik yeterliliğe dayalı işe alma, atama ve fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı bölümlenme boyutlarının önemli olduğunu düşünmüştür. Hall'un ele aldığı boyutlar Mckay tarafından okullarda bürokratikleşmeyi ölçen bir çalışmada kullanılmıştır (Hoy ve Miskel, 1986, 116).

Çizelge 1. Bürokrasi Konusunda Çalışan Yazarlar ve Bunların Ele Aldıkları Bürokratik Özellikler

	Weber	Friedrich	Merton	Udy	Heady	Parsons	Berger	Michels	Dimock
Otorite hiyerarşisi	*	*	*	*	*	*	*	*	*
İşbölümü	*	*	*	*	*	*	-	*	*
Teknik yeterlilik	*	*	*	*	-	*	*	-	-
İşe uygun prosedür	*	*	*	-	*	-	*	-	*
Davranış kuralları	*	*	*	-	-	-	*	*	-
Sınırlı yetki	*	-	*	-	*	*	-	-	-
Görevliye göre değişen ödüller	*	-	-	*	-	-	-	-	-
Nesnellik	-	-	*	-	-	-	-	-	-
Yönetmelik bölümleri	*	-	-	-	-	-	-	-	-
Yazılı kurallara ağırlık verme	*	-	-	-	-	-	-	-	-
Rasyonel disiplin	*	-	-	-	-	-	-	-	-

Kaynak: Hall, R.H. (1963). The concept of bureaucracy. An empirical assesment. **American Journal Sociology**, 32-40.

\* yazarlar tarafından kabul edilen bürokratik özellikler

- yazarlar tarafından kabul edilmeyen bürokratik özellikler

Hall ile aynı dönemde Aston üniversitesinde araştırma yapan Pugh ve arkadaşları ise uzmanlaşma, işlevsel standardizasyon, kayıtların formülizasyonu, merkezîyetçi otorite ve rol yapısının gruplandırılması boyutlarını örgütsel yapı için önemli bulmuşlardır (Hoy ve Miskel, 1986, 121).

Weber'den sonra bürokrasi konusunda yapılan çalışmalar, örgüt üyelerinin 'beklenmeyen tepkileriyle' ya da bürokrasinin beklenmeyen sonuçlarıyla ilgilenmişlerdir. Bu çalışmalar, arasında R.K. Merton, P. Selznick ve A.W. Gouldner'in çalışmaları başta gelir. Bu düşünürlerin tamamı, bürokrasinin biçimsel hiyerarşinin amaçları açısından en etkin örgütlenme biçimi olduğunu reddetmeden bürokratik örgütlerin bazı olumsuz özelliklere

sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Üç düşünürün de, geliştirdiği modeller birbirine benzemektedir (Baransel, 1979, 179).

### **Merton Modeli**

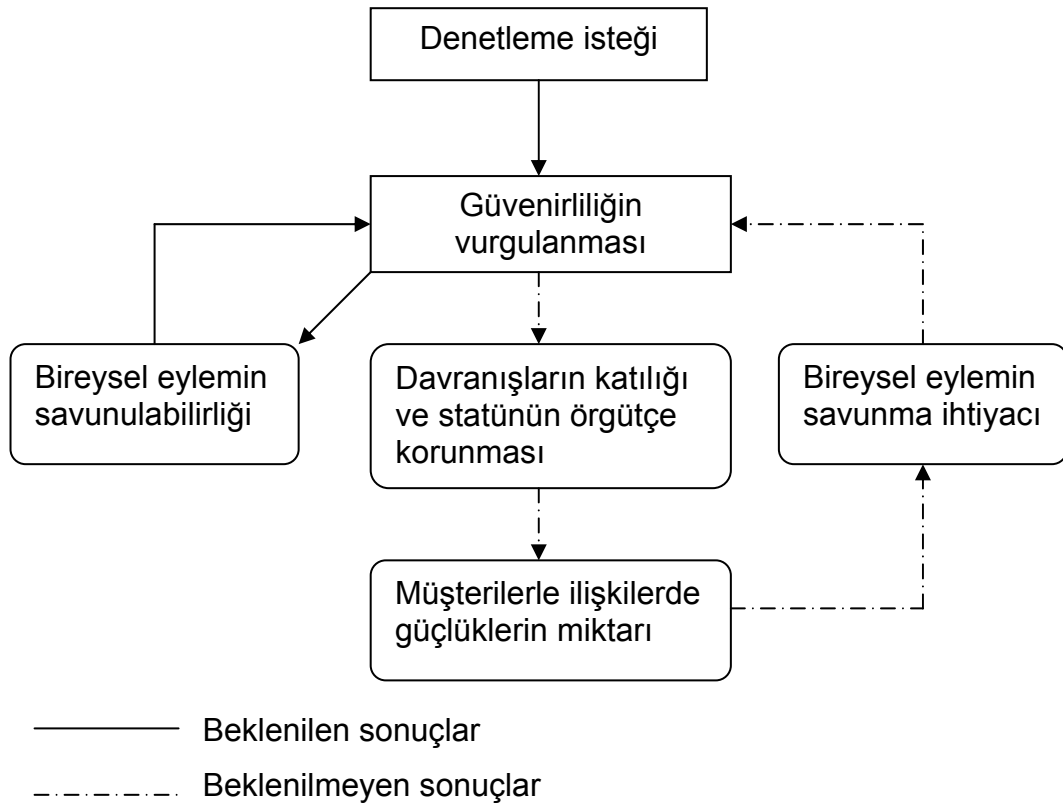
Merton (1952), örgüt içi öğrenmenin yarattığı olumsuz özelliklerle ilgilenmiştir. Örgüt üyelerinin belirli durumlarda gösterdikleri tepkilerin, benzer durumlarda genellenebilir olmasına dayanmaktadır. Merton, örgüt üyelerinin, bir durumda arzulanan ve uygun olan tepkilerini, genellendirerek, arzulanan sonuçlar yaratmalarıyla ilgilenmiştir. O'na göre örgüt üyelerinin kişiliklerindeki değişimler, örgüt yapısından kaynaklanmaktadır. Burada kullanılan kişilik kavramı, bazı uyarılar ile bunların yol açtığı karakteristik tepkiler arasındaki düzenli ilişkiyi belirtmek için kullanılmıştır. Buradaki karakteristik tepkiler, hızlı ve kolayca değişmeyen tepkilerdir.

Merton'un modelinin ilk basamağı, hiyerarşinin üst kademelerinden gelen örgütü denetleme isteğidir. Bu istek, davranışların önceden tahmin edilebilirliği ve güvenilirliği ile ilgilidir. Güvenilirliği sağlamak için, 'makine modeli' adı verilen standart işlem usulleri ve bunların denetlenmesini içeren teknikler kullanılmaktadır. Makine modelinin kullanılmasında ısrar üç önemli sonucu vardır. Birincisi, bireysel ilişkilerde bir azalma olur. Memur, örgütün diğer üyelerine karşı, yerlerini başkalarının dolduramayacağı kimseler olarak değil, belirli hak ve görevlere sahip bir mevkinin temsilcisi olarak görür. İkincisi, örgüt kurallarının üyelerce benimsenmesi artar (March ve Simon, 1975, 42-44; March ve Simon, 1992, 124-126; Baransel, 1979, 179-180).

Başlangıçta, örgütün amaçlarına hizmet etmesi için tasarlanan kurallar, örgüt amaçlarından bağımsız bir değer kazanır. Ancak burada, 'amaçların yer değiştirmesi' ile ilgili olguyu belirtmek gerekir. İlk olguda, araçların amaç haline gelmesi, amaçların unutulup araç üstünde durulması kastedilmektedir. İkinci olgu da ise, amaca ulaşmada kullanılan seçeneğin, işin başında hesapta olmayan sonuçlar doğurması ve amaç haline gelmesidir. Merton, burada amaçların araç haline gelmesiyle ikinci olguyu kastetmektedir. Üçüncüsü, kategorilere ayırmanın karar tekniği olarak kullanılmasının artmasıdır.

Şüphesiz kategorilere ayırma, her karar sürecinde kullanılır. Burada kastedilen, başka seçenekler arama zahmetine katlanmadan biçimsel olarak uygulanabilir ilk kategorinin seçilmesidir (March ve Simon, 1975, 42-44; March ve Simon, 1992, 124-126; Baransel, 1979, 179-180).

Denetleme isteğinin doğurduğu bu üç sonuç, birleşerek örgüt üyelerinin davranışlarının tahmin edilmesi olanaklarını artırır. Yani, bunların sonucu olarak üyelerin davranışlarındaki katılık artar. Kişisel ilişkilerdeki azalma ve örgüt içi rekabetin azalması, örgüt üyelerinin dayanışmasını artırır ve takım ruhunu yükseltir. Yani, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını algılamalarında yakınlaşma görülür ve örgüt üyelerinin, birbirlerini dış baskılara karşı koruma eğilimi artar. Çok sayıda değişken arasında oldukça karmaşık ilişkiler bütünü olan Merton'un modelinin esas çizgilerini göstermek amacıyla basitleştirilmiş ifadesi Şekil 4'te verilmiştir (March ve Simon, 1975, 42-44; March ve Simon, 1992, 124-126; Baransel, 1979, 179-180).



Şekil 4. Basitleştirilmiş Merton Modeli (March ve Simon, 1975, 46)

Şekil 4'te belirtildiği gibi, Davranışların katılışması, bürokrasinin güvenilirlik koşulunu sağlayarak sistemin varlığını sürdürmesine imkan tanır.

İkinci olarak, bireysel davranış ve hareketlerin savunulabilirlik derecesi yükselir. Üçüncü olarak, müşterilerle olan ilişkilerde güçlüklerin artmasına yol açar. Davranışların katılaşmasının ikinci sorunu olan bireysel hareketlerin savunulabilirlik derecesindeki artış, ayrıca müşteriler arasında ayrıcalıklı muamele yapılmasını engeller. Bu da davranışların güvenilirliğine verilen önemi artırır. Müşterinin, hiyerarşinin alt kademeleri üzerindeki baskısı, bireysel savunma ihtiyacını artırırken müşterilerin çare bulmak için üst kademelere başvurması onları yanlış yöne sevk edebilir. Her iki durumda da, güvenilirlik ve öncen tahmin edilebilirlik hususlarına verilen önem artar. Bunun sonucu olarak, denetim isteği tekrar ön plana geçer ve yeni kurallar konulmasına sebep olur (March ve Simon, 1975, 42-44; March ve Simon, 1992, 124-126; Baransel, 1979, 179-180).

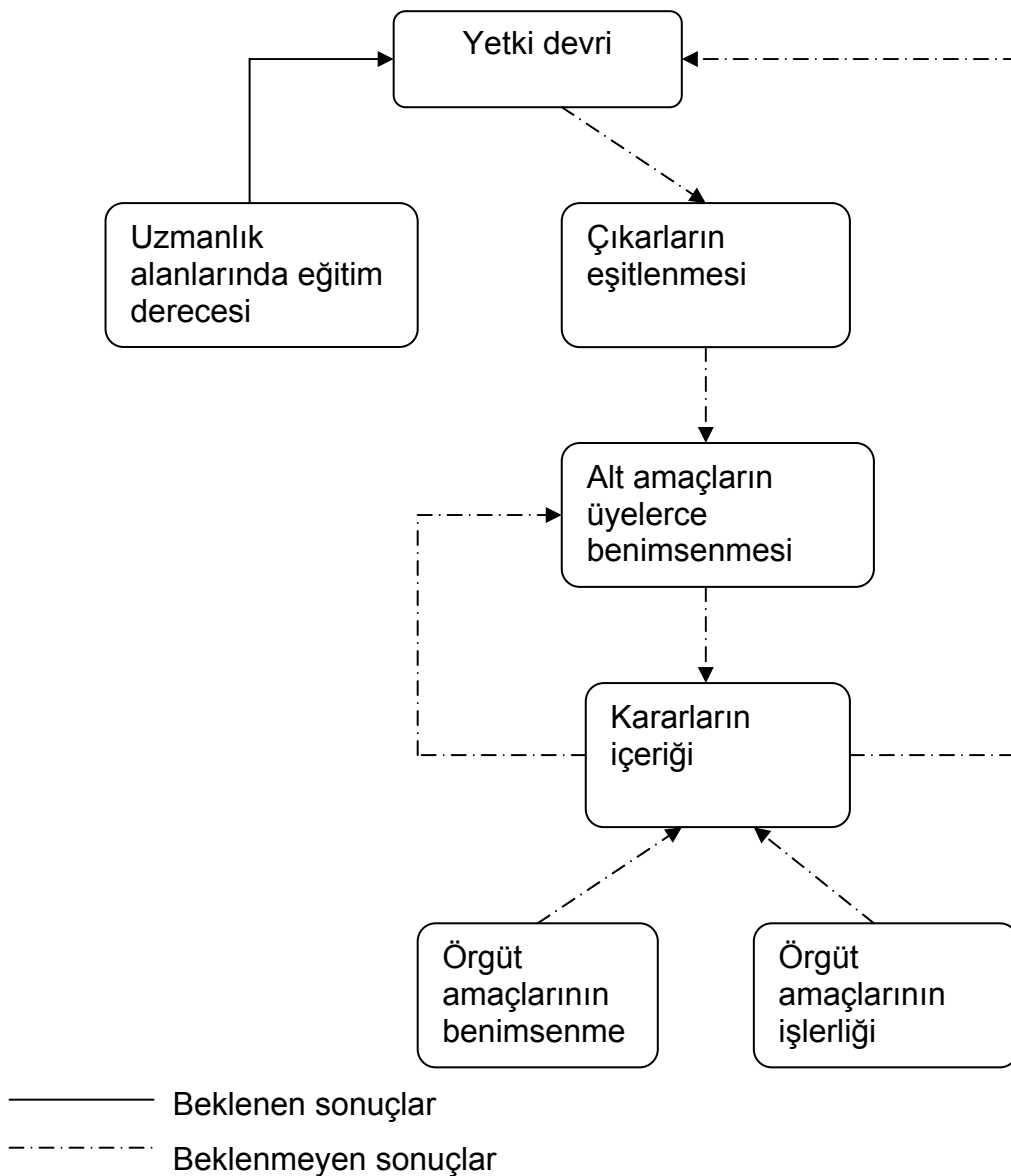
Merton, bürokratik örgütlerde standartlaşmayı sağlamak için gerekli olan disiplinin amaçlarda sapmaya neden olacağını belirtmiştir. Weber'in bürokrasi modeli dışına çıkmayarak sadece bu modelin yetersizliklerini ortaya koymuştur. Bendix, Selznick, Gouldner, Blau, Dubin gibi pek çok araştırmacı Merton'u takip etmiştir (Crozier, 1971, 179).

### **Selznick Modeli**

Merton denetleme isteğinin gereği olarak özellikle kurallar üzerinde yoğunlaşmıştır, buna karşılık Selznick (1949) yetki devri sorununa eğilmiştir. Ancak, Selznick'te Merton gibi, herhangi bir denetleme tekniğinin kullanılmasının nasıl bir dizi önceden tahmin edilemeyen sonuçlar yarattığını belirlemeyi amaçlamıştır. Ayrıca, bu sonuçların, birbirine sıkı bir şekilde bağlı olan kişiler arası ilişkiler sisteminin korunmasının yarattığı sorunlardan nasıl doğduklarını göstermeye çalışmıştır. Selznick'in modeli de, örgütün üst kademesinin denetim isteği ile başlamaktadır. Denetim isteği, gittikçe artan bir yetki devrinin oluşmasına yol açar. Dikkatin az sayıdaki problem üzerinde yoğunlaşması, memurun görev dalında uzmanlaşmasını sağlamaktadır (March ve Simon, 1975, 46-49; March ve Simon, 1992, 127-128; Baransel, 1979, 182-184).



Burada yetki devri, örgütün amaçlarına daha çok ulaşmasını amaçlamaktadır. Ancak, yetki devri bir takım sorunları beraberinde getirir. Bölümlere ayırma çoğalır. Alt birimlerinde kendini koruma ihtiyacı, bunların kendi ihtiyaçlarına daha fazla önem vermelerine yol açar. Örgütün amaçları ikinci plana itilebilir. Uzmanlaşmış personel ihtiyacı artarken, daha fazla eğitilmiş personel ihtiyacı doğar. Bu ihtiyaçta, eğitime harcanan maliyetin yükselmesi sonucunu doğurur. Uzmanlaşmış personel, personel transferini de zorlaştırır. Bu da, alt birimlerin daha fazla farklılaşmasına neden olur. Selznick'in bürokrasi modeli Şekil 5'te verilmiştir (March ve Simon, 1975, 46-49; March ve Simon, 1992, 127-128; Baransel, 1979, 182-184).



Şekil 5. Selznick'in Basitleştirilmiş Bürokrasi Modeli (March ve Simon, 1975, 49)

Şekil 5'te verilen Selznick'in modelinde, günlük kararlar üzerindeki yetki artışı, başka iki mekanizma tarafından da güçlendirilir. İç denetim için mücadele, dolaysız alınan kararların içeriğini etkilemekle kalmaz, her alt birimin kendi isteklerine meşruluk kazandırmak için kendi politikası örgütün doktrinine uydurmaya çalışır. Bu, alt birim amaçlarının üyeler tarafından daha çok benimsenmesini sağlar. Günlük verilen kararlar zamanla bir emsaller sistemi doğurur. Kararlar, örgütün koyduğu kurallara ve işlerliği olan ölçütlere uygun olarak alınırlar. Bu ölçütler, genelde alt birimin amaçlarına uygun olmaktadır. Böylece, alt birim amaçlarının benimsenmesine katkıda bulunurlar (March ve Simon, 1975, 46-49; March ve Simon, 1992, 127-128; Baransel, 1979, 182-184).

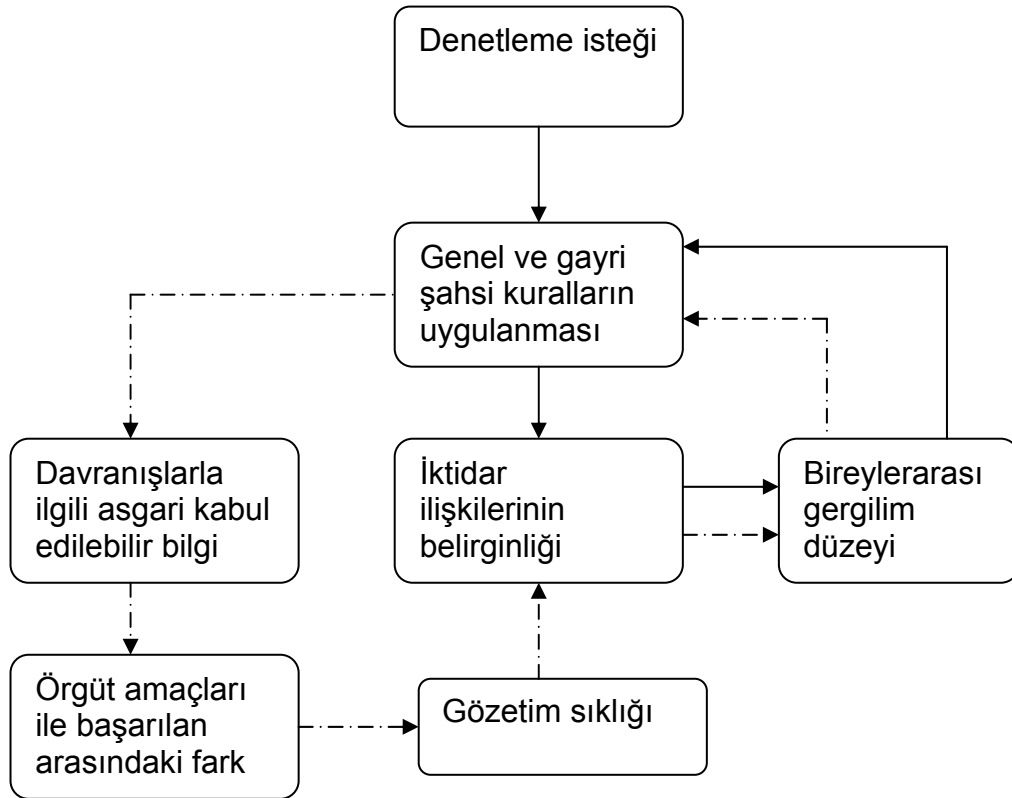
Görüldüğü gibi yetki devri, örgütsel amaçların yerine getirilmesinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Yetki devri, amaçların, gerçekleşmesine yardımcı olurken aynı zamanda sapmalarına da yol açmaktadır. Şaşırtıcı bir şekilde, model, amaçların gerçekleşmesinde hem artmanın hem de azalmanın, yetki devrinde büyümeyle sonuçlandığını ortaya koymaktadır. Bunun nedeni ise, ikinci durumda da bürokrasinin makine modeli çerçevesinde yetki devri tek tepki olmakta, çözüm için diğer alternatifler aranmamaktadır. Bu model, olumsuz mekanizmaların işleyişini sınırlandıran birbirinden bağımsız olmamakla beraber bağımsız farz edilen iki değişkene sahiptir. Bu değişkenler, organizasyona ait 'amaçların üyelerce benimsenmesi' ve 'organizasyon amaçlarının işlerlik derecesi'dir (March ve Simon, 1975, 46-49; March ve Simon, 1992, 127-128; Baransel, 1979, 182-184).

Selznick, çalışmasında, bir kamu örgütünü incelemiş ve burada bürokratik yönetimin aksine bir çok belirsizliğin hakim olduğunu belirlemiştir. Selznick'ten sonra benzer bir çalışmayı, Michels, yapmıştır. Michels'in çalışması da bürokrasinin gelişimi üzerinedir. Selznick, Weber'in ideal tip bürokrasi modelini temel almıştır. Ancak, çalışmasında daha çok tahmin edilemeyen sonuçlarla ilgilenmiştir. Özellikle, uzmanlaşmanın, teknik alanlarda alınmak zorunda olan karardan dolayı geliştiğini ifade etmiştir (Crozier, 1971, 174).

## Goulner Modeli

Goulner de (1954), Merton ve Selznick gibi örgüt yapısının sürekliliğini korumak için konulan kuralların etkileriyle ilgilenmiştir. Gouldner, diğerlerine oranla daha yalın bir modele sahiptir. Modelinde, bir alt sistemin dengesini sağlamak amacıyla, kullanılan denetlemenin, büyük sistemin dengesini bozduğunu ve bunun alt sistem üzerinde geriye etkisini göstermeyi amaçlamaktadır. Goulner'in modelinde, çalışma usullerini düzenleyen genel ve gayri şahsi kuralların kullanımı, örgütün üst kademelerinden gelen denetleme isteğine karşı duyulan tepkinin bir bölümünü oluşturur. Bu türden kuralların sonuçlarından biri, çalışma grubunda otorite farklılıklarının belirginliğini azaltmaktır. Belirginliğin azaltılması, gözetim görevinin meşruluğunu etkiler. Gözetim görevinin meşruluğu ise çalışma grubundaki bireyler arasındaki gerginli düzeyinin etkisi altındadır. Eşitliğe dayalı kuralların hakim olduğu Amerikan toplumunda, yönetimin belirginliğindeki azalma, gözetim görevinin meşruluğunun artmasına ve grup içi gerilimi azaltmaktadır. Goulner'in basitleştirilmiş bir şekilde bürokrasi modeli Şekil 6'da verilmiştir (March ve Simon, 1975, 50-51; March ve Simon, 1992, 128-130; Baransel, 1979, 184-186).

Goulner, şekil 6'da verilen modelinde, kuralların beklenen şekilde sonuç verdiğini, genel kurallar sayesinde grubun bir birim olarak çalışmasının kolaylaştığını ve bu türden kuralların güç kazandığını savunmaktadır. Bununla birlikte kurallar, örgüt üyelerine, yönetimin beklentileri hakkında bazı ipuçları da sağlamaktadır. Kurallar, kabul edilmeyen davranışları tanımlamak suretiyle, asgari kabul edilebilir davranış standartları hakkındaki bilgiyi artırmaktadır. Örgüt amaçlarının, düşük düzeyde benimsenmesi ve kabul edilebilir asgari davranışların belirlenmesi birleşince, davranışların asgari düzeyde tutulması, örgüt amaçları ile bunların gerçekleşme derecesi arasındaki farkı artırmaktadır. Diğer yandan, örgütün asgari düzeyde faaliyette bulunması, örgütün üst kademe tarafından hoş karşılanmaz. Kuralların, iç istikrarı sağlayan etkileri, örgütün bütününde bir dengesizlik oluşturur (March ve Simon, 1975, 50-51; March ve Simon, 1992, 128-130; Baransel, 1979, 184-186).



- Beklenen sonuçlar  
 - - - - Beklenmeyen sonuçlar

Şekil 6. Basitleştirilmiş Goulner Modeli (March ve Simon, 1975, 51)

Buna karşı, üst kademe tepki olarak, çalışma grubu üzerindeki gözetim sıklığını artırır. Bu tepki, bürokrasinin, makine modeline dayanmasından ileri gelir. Düşük performans, makinenin sürekli kontrol edilmesini gerektirir. Artan gözetim sıklığı, örgüt içi otorite farklılığının belirginliğini artırır, çalışma grubunda kişiler arası gerilim düzeyi yükseltir. Kuralların yerleşmesiyle oluşan denge bozulur. Örgüt üyelerinin bireysel ihtiyaçları, diğer bir dengelem unsurunu oluşturur. Bu şekilde, gözetim artması, gözetimcilerin ne ölçüde otoriter ve cezalandırıcı olarak algılandığının bir fonksiyonu olmaktadır (March ve Simon, 1975, 50-51; March ve Simon, 1992, 128-130; Baransel, 1979, 184-186). Hiyerarşik kontrol dışındaki sorunları incelememesinden dolayı sınırlı bir model olan Goulner'ın çalışması, uzmanlık ve ceza merkezli bürokrasiler arasındaki ayrımı yapar ve özellikle cezalandırıcı bürokrasi modeliyle ilgilenir (Crozier, 1971, 181).

Burada incelenenlerden başka, Bendix (1947), bir örgüt içinde teknik ussallığın sınırlarını tartışmış ve denetleme sistemi olarak casusluk sisteminin kullanımının getirdiği karmaşıklığı göstermiştir. Dubin (1949), Merton'un modeline benzer bir model geliştirmiştir. Blau (1955), çalışma gruplarının ihtiyaçlarının baskısıyla, örgütün genelde alt basamaklarında ortaya çıkan usullerdeki değişiklikleri incelemiştir. March ve Simon'a göre (1975, 53), büyük örgütlerde insan davranışına ait çözümlenemeyen sorunlardan bir çoğu alt kademelerin işleyişinden ortaya çıkmaktadır. Bunu nedeni de, örgütlerin, işi yapan kesiminin alt kademeler olması olarak belirlenebilir.

Crozier (1971), bürokratik örgütlerdeki, otorite ilişkileri incelemiştir. Merkezileşmenin, alt kademe yöneticilerinin takdir yetkisini yok ettiğini ve bunun örgüt için katılaşıma demek olduğunu ifade eder. Kararları verenler birinci elden bilgi sahibi değildir. Her hiyerarşik bölüm, diğerlerinden tamamıyla ayrılır. Bunun sonucunda da bürokratik örgüt üst üste binmiş birbirleriyle çok iyi iletişim kuramayan bölümler serisi haline gelir. Bölümlenme, örgüt amaçlarından sapmanın ve bu amacın ihmal edilmesindeki başlıca nedenlerden birisidir. Weber'in bürokrasi anlayışı içinde kalınarak yapılan çalışmalar, örgütlerin daha verimli hale getirilmesi yolunda giderek artan çabayı yansıtır. Bu yüzden çalışmaların çoğu verimlilik ve ussallığa ilişkin yapısal tiplerin çözümlenmesi üzerinde olmuştur (Kaplan, 1968/1973, 63).

Bürokratik yapılara ilişkin yazında, iki farklı yaklaşım vardır. Birinci grupta burada incelenen araştırmacılar gibi bürokrasiyi kabul ederek olumsuz yönlerini gidermeye çalışanlardır. İkinci grupta ise bürokratik yapının 19ncü yüzyıla ait olduğunu ve artık ömrünü doldurduğunu söyleyen düşünürlerdir. Bu grupta yer alan Bennis, Toffler gibi yazarlar, yeni dünya yapısının yeni örgüt yapılarını gerektirdiğini söylerler.

Bürokratik örgüt yapısına alternatif olarak Toffler (1981, 120), bu yapıların yanı sıra geçici nitelikteki özel görevlere yönelik örgütlenmeleri ifade eden adhokrasi kavramını çıkarmıştır. Özerk, fakat gerekleri kalmadığı zaman yok edilebilen yarı bağımlı birimlerin oluşturduğu adhokrasi, geleneksel bürokratik örgütlenme ile çözülemeyen sorunlara yönelik geliştirilen bir yapıdır. Uzmanlaşma derecesi, profesyonel bürokrasilere göre daha fazladır.

Yeniliklere kolayca uyum sağlayabilen adhokrasi genelde değişimin sürekli olduğu bilgisayar, tıp, elektronik gibi sektörlerde yaygın olarak kullanılır. Bu yapıda, yatay farklılaşma çok fazla, dikey denetim yani otorite hiyerarşisi çok azdır (Varoğlu ve Varoğlu, 1995, 20). Adhokrasilerin, uygulamada bilinen en yaygın görünümü, proje ve göze örgütlenmeleridir.

### **İdeal Tip Bürokrasi Modeline Getirilen Eleştiriler**

Weber'in teorisini kaleme almasının üzerinden oldukça uzun bir zaman geçmiştir. Geçen bu sürede, bilim ve teknoloji alanında çok büyük ilerlemeler kaydedilmiş; toplumsal yaşamada büyük değişiklikler olmuştur. Özellikle, sosyalist devletlerde, komünist partisi, ordu ve devlet için örgütlenme de Weber'in bürokrasi modelinden büyük ölçüde yararlanılmıştır. Kapitalist ülkelerde ise, işbölümü, uzmanlaşma, otorite hiyerarşisi, yetki alanı, gayri şahsilik ve profesyonellik gibi bürokratik yapının temel unsurları gelişmiştir. Danışman, bürokrat, uzman gibi sınıfların doğmasına yol açmıştır. İşletme sahipliği ile işletme yöneticiliği birbirinden ayrılmıştır. Mülkiyet sahipleri, yönetim işini konunun uzmanlarına bırakmışlardır (Eryılmaz, 2002, 65).

Bununla birlikte bürokratik örgüt biçimi, 1930'lardan itibaren Amerika ve Avrupa'da çalışanlar ve toplum üzerindeki etkileri bakımından sorgulanmaya başlanmıştır. Yukarı da açıklanmaya çalışılan farklı bürokrasi modelleri bu sorgulamanın bir sonucudur.

Yasal ve ussal egemenliğin en saf halini oluşturan bürokrasiye yöneltelen eleştiriler kabaca iki gruba ayrılabilir. Eleştirilerin bir bölümü ideal tip kavramına yöneliktir. Diğerleri ise, ideal tip bürokrasi modelinde değinilmeyen konulara ilişkindir (Gülmez, 1975, 63). Bu iki gruptan başka bürokratik yönetim geleneği, çağın gelişen koşullarına uyum sağlayamadığı nedeniyle de eleştirilmektedir.

## İdeal Tip Kavramına İlişkin Eleştiriler

Weber'in bürokrasi modeline gelen eleştirilerin bir bölümünü, yasal-ussal egemenliğin en saf hali olan "ideal tip" kavramının göz önüne alınmaması doğrultmaktadır. Özellikle, bu modelin gözlem ve deneylerden çok farazi akıl yürütmelerle olduğu ve böylece değer yargılarından uzak bir sistem yerine spekülatif bir sonuca ulaştığı ileri sürülmüştür. İdeal tip bürokrasi modeline yeryüzündeki hiçbir sistem uymamaktadır (Gülmez, 1975, 63 ).

Bennis te (1966, 115) ideal tipin bir kavram olduğunu, test edilmeye uygun olmadığı vurgulamıştır. Blau (1971, 58), Weber'in modelinin bütün bürokratik örgütlerin özelliklerini göstermediğini, kusursuz bir bürokrasinin olamayacağını ve dolayısıyla ideal tipin olamayacağını ifade etmiştir. Ancak, Weber'de ideal tip kavramı ile yeryüzünde benzerinin olmamasını kastetmektedir. Ona göre ideal tip, olması gerekeni gösterir, bir ütopyadır. Ancak, yeryüzünde hiçbir şey tam olarak olması gerektiği gibi olamaz. Bu yüzden yarattığı ideal tip bürokrasi kavramının oluşmasını beklememektedir. O, yalnızca uygun bir sosyolojik değerlendirme yapabilmesi için bu şekilde görgül modellere ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Gouldner (1950, 55), ideal tip bürokrasinin formal bir örgüt için ne şekilde bürokratikleşeceğine karar vermek için yol gösterebileceğini söyleyerek ideal tip kavramını savunur.

İkinci olarak, toplumlarda üç otorite türünün olabileceğini söylemesi ve bu türler arasındaki alt modelleri ele almamasından ve toplumsal yaşantının sürekli daha fazla ussallaşacağı varsayımdan hareketle geleneksel otorite biçiminin yasal –ussal otoriteye doğru zorunlu bir gelişme göstereceğini kabul etmesinden dolayı eleştirilir. Ancak, Weber'in belirttiği üç otorite biçimi, ideal biçimlerdir, toplumdaki tüm otorite biçimlerini yansıtmaması beklenmemelidir. Yasal –ussal otoritenin hukukun ilerlemesiyle egemen olacağını belirtmiştir. Öte yandan, bürokratik iktidarın yasal iktidarın tek biçimi olarak değil en arı biçimi olduğunu ifade eder (Gülmez, 1975, 64 ).

Bennis ise (1966, 116), bürokrasinin durağan ve değişkenliğe kapalı, makine-insan temeli dayalı bir model olduğunu vurgular. Ayrıca, bürokratik

yapının koşullarının mantıksal bir temel üzerinde net bir şekilde tanımlanmadığını ifade eder. Page de (1946, 90) Bennis gibi bürokratik modelin informal örgütleri göz ardı ettiği için eleştirmektedir. Informal örgüt, bireyler arası ilişkilerden doğar ve formal örgüt üzerinde dikkat edilmez ise büyük ölçüde yıkıcı yönde rol oynayabilir. Page'in orduyla ilgili araştırmaları, informal yapının formal olarak uygulanan kurallardaki olumsuz etkilere sahip prosedürleri aşmak için kullanıldığını göstermiştir. informal yapı, formal çerçeve içerisinde çözüme kavuşturulamayan ve geç çözüm bulunabilen özellikle iletişim nedeniyle aksayan sorunların çözümünde kullanılmaktadır. Informal yapı, sempatik ilişkiler bütünü olarak ta tanımlanabilir.

### **Weber'in Değınmediğı Noktalarla İlgili Eleştiriler**

Weber'in bürokrasisine eleştirilerin diğler bölümünü açık bırakılan, değinilmeyen noktaların varlığı oluşturur. Bu eleştiriler, genel yapısıyla Weber'in analizlerinde bürokratik örgütün olumlu yönlerine ağırlık vermesi, dolası ile örgüt içi uyumsuzluk ve gerilim nedenleri ile olumsuz özelliklerden doğan sonuçları hesaba katmamasından oluşur. Diğler bürokratik modeller bölümünde incelenen modeller, bu eleştirilerin ilklerini oluşturur.

Merton (1940), Weber'in ilgilendiğı tek sorunun, bürokratik örgütün, kesinlik, bağıllık ve etkililik amaçlarına ulaşmak olduğunu söylemiştir. Ancak, Merton, memur üzerindeki denetimden dolayı bürokratik örgütün hatasız bir şekilde işlediğini ve bundan dolayı memurun davranışlarında yüksek bir bağıllık ve kurallara uygunluk beklendiğini söylemiştir. Kurallara aşırı derece bağlanmanın, amaç-araç ilişkilerinde bozulmaların yaşanmasına neden olacağını söyler (Gülmez, 1975, 66).

Yukarıda sıralananlardan başka yapılan eleştirilerin en önemlileri, aşırı kuralların olumsuzluklara neden olduğu, uzmanlaşmanın can sıkıntısı ve motivasyon eksikliği yarattığı, otoritenin iletişimde aksamalara neden olduğu, nesnellığın morali düşürdüğü ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede en önemli faktör olduğu herkesçe kabullenilmiş olan insan faktörünün göz ardı edildiğidir (Wilson, 1996, 6).



Toffler ise (1981, 116), makine bürokrasisinin örgütsel değişim önündeki bir engel olduğunu ifade etmiştir. Weber'in analizi, yaşadığı dönem için ve bir ilk olarak düşünüldüğünde bürokratik örgüt temellerini verebilmiştir.

Bürokratik örgüt yapısı, yöneticileri astları üzerinde sıkı bir denetim kurmaya yönlendirir. Bütün yetkiler üst basamakta toplanarak alt kademe yöneticilerinin yaratıcılıklarını kullanmalarına engel olur. Astlar, üstlerine iyi görünebilmek için çeşitli roller oynarlar. Yalnızca üstlerin hoşuna gidecek bilgiler iletilir. İşbölümüne dayalı uzmanlaşma örgütteki hiyerarşik otoriteyi etkisiz hale getirmektedir. Üst düzey yöneticiler, teknik konularda uzman personele bağımlı hale gelmektedir. Değişen koşullarda, bilgi en önemli otorite kaynağını oluşturmaktadır. Bilgi, resmi otoriteden daha fazla bir etkiye sahiptir (Rosembloom, 1989, 134).

### **Bürokrasinin Olumsuz Özellikleri**

Bürokrasi, bazı olumsuz özelliklere sahiptir. Olumsuz fonksiyonlarına, olumlu fonksiyonlarına sahip olmak için katlanılır. Bazı yazarlar, bürokrasinin olumsuz fonksiyonlarına, 'bürokrasi hastalıkları (büropatoloji) adını vermekte ve bunun, bürokratik davranışlardan ileri geldiğini ifade etmektedirler. Bazıları ise, büropatoloji yerine, bürokratizm terimini kullanmayı tercih etmektedir (Baransel, 1979, 175).

Peter ise (1994, 27), bunu biraz daha sınırlandırarak ele almış ve 'hiyerarşiloji' adını vermiştir. Bürokratik örgütlerde çalışan bireylerin davranışları, örgütsel amaçlara yardımcı olmuyor ya da bu amaçlara ulaşmayı engellemiyorsa kayıtsız olma niteliği taşır. Bazı davranışlar ise olumsuzdur, örgütsel amaçlara ulaşmayı engeller. Hem kayıtsız, hem olumsuz davranışlar "disfonksiyonel bürokratik davranış" olarak nitelendirilir (Budak, 1995, 95). Bürokrasi, hantal, adaletsiz bir yapıya yol açması; hizmetlerin yürütülmesinde ,araç' konumunu yitirip bizzat ,amaç' haline gelmesi nedeniyle sıklıkla eleştirilir (Riggs, 1997, 11)

Olumsuz özellikler genellikle, uygulamadan yararlananlar ve etkilenen için söz konusu olduğu halde, bürokrasi kurallarını uygulayanlar için bir sorun oluşturmaz (Baransel, 1979, 175-177). Olumsuz bürokratik özellikler, örgüte, örgütün alt birimlerine ve bu birimlerde çalışan bireylere göre değişiklik gösterir. Aşağıda, bu özelliklerden bürokrasilerde yaygın bir şekilde görülebilecek olanlardan bazıları verilmiştir.

### **Katılık ve Değişmezlik**

Bürokratik örgütler, ideal tipe yaklaştıkça, katılıkları artar ve esneklikleri azalır. Bu nedenle, değişen koşullara uyum sağlayamaz. Uyum sağlayamama beraberinde, örgüt amaçlarının gerçekleşme derecesinde bir azalma meydana getirir. Örgüt kurallarına, tam bağlılık tutuculuğa yol açar. Çalışan kişiler, kendini korumak için emin olmadıkları şeyleri yapmazlar, karar vermekten kaçınırlar. Bürokrasi, sorumluluktan kaçmaya, hatta bürokratik sabotajlara olanak sağlar. Bürokratik sabotaj, örgütün alt kademelerindekilerin üst kademeye bilgi vermemesi veya bilgiye boğması şeklinde olabilir ki üst kademe iş yapamaz duruma gelir. Diğer yandan, astların, üstlerin, hiçbir işine karışmamaları, sadece verilen emirleri yapmaları, üstlerin görevlerini yerine getirmedikleri izlemine uyandırır. Hatalı emirlerin, bilerek yerine getirilmesi de bürokratik sabotajdır (Baransel, 1979, 175-177). Bürokratik örgütler, yeniliklere karşı da, direnç gösterirler. Ancak, katılık ve değişmezlik, örgütler için istenilen bir durum değildir. Katılık ve değişmezlik, örgütün entropiye uğramasına neden olacaktır.

### **Gayri Şahsilik ve Nesnellik**

Ussal ve önceden tahmin edilebilirlik, bürokrasinin önemli unsurlarıdır. Bunların sağlanması için bürokratik örgütler, kişisel etkilerden uzak, bir makine gibi çalışırlar. Weber'de bürokratik örgütlerin, insanlıktan ne kadar çok uzaklaşırsa o kadar saf olacağını belirtmiştir. Bennis, çalışan insanları yok saydığı için, bürokratik örgütleri, 'insansız örgüt' olarak adlandırmıştır. Oysa, örgüt üzerinde daha sonra yapılan çalışmalar, insan unsurunun örgüt içinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Bürokraside memur, makinenin bir dişlisi gibidir, sistemin bütününe uyan standart, gayri şahsi bir varlıktır.

Bundan dolayı, sistemin işleyişine müdahale etme imkanı yoktur. Böyle, bir müdahalenin otorite hiyerarşisi zayıflatacağı düşüncesiyle yöneticilerde istemez. İnsanı tamamen ihmal eden bir örgüt yapısı olan bürokrasi, tamamen formel yapı üzerine kuruludur (Budak, 1995, 96). Uygulamada işgörenlerin geliştirdikleri informel yapı formel yapının yerini alabilir veya onu alt üst edebilir.

### **Amaçların Yer Değiştirmesi**

Bürokratik örgütler, varoluş nedenleri olan amaçların, örgütün bütünün amaçları olduğunu değişik nedenlerle unutma eğilimindedirler. Örneğin, usallık, süreklilik, işbirliği ve önceden tahmin edilebilirliği sağlayan kurallar, örgüt amaçlarına ulaşılması için birer araçtır. Ancak, işgörenler kuralların uygulanmasında katılık ve değişmezlik göstererek kuralları amaç haline getirilebilir ve kural yönelimli olabilirler. Ayrıca, bölümlendirmenin sonucu olan ile oluşan uzmanlaşma alt kademeler kendi amaçlarını örgüt amaçları olarak benimseyebilirler. Kuralların uygulanmasında diğer bir sorunda kuralların işgörenler tarafından anlamına göre değil de şekline göre yorumlanmasıdır. İşgören veya yönetici sorumluluktan kaçmak için kuralların örgüt yararına konulduğunu düşünmeyerek kendini kısıtlar.

### **Uzmanlaşma ve İşbölümü**

İş bölümünün bir sonucu olan uzmanlaşma, artık hayatında her alanında kaçınılmaz olarak kendini göstermektedir. Bununla beraber Thompson (1965, 33), modern örgütlerdeki önemli problemlerden birinin, örgüt bünyesinde yer alan uzmanlar arasındaki çatışmalardan kaynaklandığını ancak bu problemlerin uzlaştırılabilir nitelikte olduğunu vurgulamaktadır. Uzmanlaşmanın getirdiği tekdüzelik, verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Sosyal bir grubu oluşturan bireyler, örgütsel kararları kendi görevsel çizgileri açısından değerlendirirler. Eğer, uzmanlık alanını tanımlayabilirse, ayrı bir birim oluşturmaya çalışır. İş gruplarının kendi gruplarını oluşturma çabasına ilişkin üç ilke vardır (Koçman, 1996, 98).

İşgörenler, örgüt labirentinde kaybolmamak için ilgi görmek isterler. Doğrudan bağlı buldukları yöneticilerle iletişim halinde olmak isterler ve eğitim işgörenlerin bağımsız statüye ihtiyaçları vardır. Çünkü, eğitilmiş olmanın avantajlarından yararlanmak isterler ve daha çok statü kazanabilecekleri üst kademe yönetime yakın olmak isterler. Uzmanlaşma bunların yanında, yönetici personeli teknik konularda uzman personele bağımlı hale getirmektedir. Bölümler, kendilerini devam ettirebilmek, örgüt içinde önemli olduğunu hissettirmek maksadıyla her türlü belgeyi “gizli” kapsamına sokarlar. Her türlü belgenin “gizli” kapsamına sokulmasında, iş görenlerin kuralları aşırı derecede geniş yorumlayarak kendilerini sağlama alma istekleri de önemli yer tutar.

### **Bağımsızlık Eğilimi**

İşbölümü, örgütün yapısal olarak ayrılmasını beraberinde getirir. Her bölüm birbirinden bağımsız hareket etmek ister. Alt kademeler arasında işbirliği ve koordinasyon eğilimi yoktur. Bu yüzden, aynı iş örgütünün farklı birimleri tarafından tekrar tekrar yapılabilir. Tekrarın bir nedeni de bölümlerin, birbirinin yaptığı işlerden haberdar olmamalarıdır. İletişim probleminin en önemli sonucu olan, birbirinden haberdar olmamak, makinenin parçalarının birbirinden bağımsız hareket etmesi demektir. Her ne kadar, üst yönetim kademesi eşgüdümleme işini yapsa da bilgiye iki hatta üçüncü elden sahip olan yönetim kademesinin aldığı kararlar çok akılcı olmaz.

### **Kendi Kendini Devam Ettirmek**

Bürokratik örgütte kurulan her yeni birim, ihtiyaç kalmasa bile kendisini devam ettirmek ister ve kaldırılması zordur. Diğer yandan, sahip olunan ast sayısı, otorite ve güç göstergesi olarak kabul edilir. Bu da personel sayısını artırma isteğine neden olur. Ayrıca, bürokrasilerde mevcut düzenin devam ettirilmesi eğilimi vardır. Bu eğilim, üst kademe alınan değişiklik kararlarının alt kademelere inmekte zorlanmasına neden olur. Bölümlerin personel artırma isteğini Parkinson, “bürokratik örgütlerde iş hacmi azalsa bile memur sayısı artar” şeklinde ifade etmiştir (Fişek, 1972, 16). Örgütte çalışan miktarı belirli bir seviyenin üzerine çıktığında örgütsel verim azalmaya başlamaktadır.

Parkinson, diğ er bir önermesinde memurların birbirleri için iş yarattıklarını söylemiştir. Bu da doğ rudan hantallığı ve kırtasiyeciliği artırmaktadır.

### **Kontrol**

Bürokratik örgütlerde, örgüt amaçlarına ulaşmak için yararlı olup olmadığı ayrıntılı olarak incelenmeden bir çok kural konulur. Çalışanların kurallara uymasını sağlamak için sıkı bir kontrol sistemi oluşturulur. İşgörenlere olan güven eksikliği ve yaşanan olaylar neticesinde bir bölümün yaptığı iş başka bölüm tarafından, onun yaptığı da bir başkası tarafından kontrol edilir. Bürokratik yönetin ağır işlemesi ve hantallığını doğ uran kontrol çokluğu kırtasiyeciliği ve haklın deyi miyle “bugün git, yarın gel” şeklindeki davranışları da beraberinde getirir.

Bunların yanında, işbölümü ve uzmanlaşmanın olumlu yanlarının yanında olumsuz bazı sonuçlara da neden olduğu belirlenmiştir. Uzmanlaşma, birimler arasındaki haberleşmeyi ve koordinasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Kumanda birliği sağlamak, faaliyetleri koordine etmek, kişisel otoriteyi biçimlendirmek, biçimsel haberleşme sistemini oluşturmak gibi olumlu özelliklere sahip olan hiyerarşik düzen, bürokrasi modelinde, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı doğru işlemektedir. Ancak, uygulamada bu sadece yukarıdan aşağıya doğru olmaktadır. Bu da, kişisel girişim ve katılımı engellemekte, aşağıdan yukarı doğru haberleşmeyi aksatmaktadır (Baransel, 1979, 177-178).

### **Kırtasiyecilik**

Kırtasiyecilik, sorumluluk yüklenmemek, kendi sorumluluğunu başkalarına yüklemek gibi nedenlerden kaynaklanan işleri formalitelere boğma ve yasaların engelleyici kuralları arkasına sığınma olarak tanımlanabilir (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1999, 213). Kontrol ve kendini sağlama alma düşüncesinin sonucu olarak yapılan her şeyin yazıya dökülmesi kırtasiyeciliği doğ urur. Hiyerarşik bir yapıya sahip olan bürokratik örgütlerde, bölümler arası iletişim yazılı olarak sağlanır. İletişim kanallarının, sadece dikey olması yapılacak olan her türlü iletişimin örgütün üst kademelerine çıkmasını

gerektirir. Bu gereksinim, her türlü evrakın dikey olarak her bölüme uğraması anlamına gelir.

### **Kendini Sağlama Alma**

Bürokratik örgütlerde, gerek yöneticiler gerekse işgörenler kendilerini ileride doğabilecek bir başarısızlık riskine karşı sağlama almaya çalışırlar. Özellikle, örgütün diğer kesimlerinin bir başarısızlık durumunda kendisini desteklemeyeceğini hissediyorsa kendini sağlama alma isteği iyice artar. Bürokratik örgütlerde, yetki devrinin sağlanamamasındaki en büyük nedenlerden biridir kendini koruma düşüncesi. Yönetici, olabilecek her şeye karşı hazırlıklı olmak ister. Bu yüzden, bütün örgütsel işleri kendisi takip eder. Eğer, yönetici, işgörelere güvenmiyorsa kendini daha fazla koruma isteği içine girer. Sonucunda, ya bütün sorumluluğu üzerine alır ya da sorumluluktan kaçır.

Hicks, bu konuda iki tip yönetici olduğu ifade etmiştir (Budak, 1995, 99). Sorunu çözmeye yanaşmayan ve sorunları dikkate almayan, amacı zaman kazanarak yönetimleri altındaki bölümde sorun çıkmadığını göstermeye çalışmak olan “devekuşu” ve sorunu dikkate alamayarak zaman kazanmaya çalışan amacı bir üst kademeye atanıncaya veya görev yeri değişinceye kadar kendini iyi bir yönetici olarak göstermeye çalışmak olan “tırmanıcı” yöneticilerdir. Bütün sorumluluğu üzerine alan yöneticinin ise yetkileri kendi üzerinde toplayarak, başında bulunduğu bölüm için “tek adam” rolü yüklediği söylenebilir.

### **Merkeziyetçilik**

Bürokratik örgütlerde, kontrolün bir gereği olarak doğan merkeziyetçilik, kararların sadece üst kademe yöneticileri tarafından alınmasını ifade eder. Örgütün bütün bölümlerine, bulunduğu şartlar değerlendirilmeden aynı şekilde davranılması değişik sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunların en başında, örgütün bölümlerinin verimsizleşmesi gelmektedir. Bürokratik örgüt yapısı otoritenin üst yönetimde toplanmasına neden olur. Bu da orta ve kademe yöneticilerinin inisiyatif kullanmalarına engel olur.

## Personel atamaları

Bürokratik örgütlerde memur olarak adlandırılan örgüt çalışanları, belirli yeteneklere sahip olduğu durumlarda işe alınırlar ve özellikle kamu bürokrasisinde hayat boyu iş garantisi vardır. Seneye dayalı kıdem alma ve atama sisteminin kullanılması işgöreni kişisel gelişim açısından olumsuz olarak etkilemektedir.

Peter'e göre (1994, 27), hiyerarşik örgütte her işgören kişisel yetmezlik düzeyine ulaşma eğilimindedir. Bürokratik örgütleri inceleyen Peter, bu örgütlerin örgüt dışındakilerin gözünü boyama amaçlı "ışınlama", yeteksiz bir işgöreni kolayca sistem dışında bırakmayı amaçlayan "süslü kaydırma", akrabalara iş imkanı yaratmayı amaçlayan "baba desteği" gibi sorunlar yüzünden verimsizleştiğini öne sürmektedir. Peter, bürokrasilerde personel alımlarının da nesnellikten uzak bir şekilde yapıldığını belirtmektedir.

Sonuç olarak özellikle kamu bürokrasilerinde çalışan ile çalışmayan arasında fark olmaması, kişisel ve örgütsel gelişim için uğraşı veren işgörenlerde motivasyonu düşürmektedir. Bürokrasinin mesleki gelişim sürecinin, işgörenlerde örgütsel bir bağlılık meydana getirdiği ve işgörenleri daha yüksek bir verim için güdülediği söylenebilir. Ancak, işgörenlerin hiyerarşik olarak yükselmek için gösterdiği uğraşlar, işgörenler arasında bazı çatışmaların doğmasına ve işgörenlerin yöneticilerine bazı roller oynamasına neden olur.

Weber bürokrasisinde yer alan özelliklerin olumlu ve olumsuz sonuçları çizelge 2'de özetlenmiştir. Bu modelin, özelliklerinin aynı zamanda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olması, hangisinin örgüt için daha iyi olacağı sorusunu akla getirir. Wilson (1996), okul, ordu ve cezaevi üçlemesinde yaptığı araştırma sonucunda örgütlerin verimli olabilmesi için yöneticilerin durumsal bir yaklaşım izlemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Örneğin, yoğun bir şekilde bürokratik özellikler göstermesi gereken ordu, izleyeceği plana göre çok düşük düzeyde bürokratik özellikler göstermektedir. Düşük bürokratik özelliklerin olması gereken okulda ise yüksek düzeyde bürokratik özelliklerin uygulanması ile verim sağlanabilmiştir. Yüksek düzeyde

bürokratik özelliklerin olması gereken cezaevinde ise düşük düzeyde bürokratik özellik vurgulanması ile verimlilik sağlanmıştır.

Çizelge 2. Weber Modelinin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Bürokratik özellik	Olumsuz sonuç	Olumlu sonuç
İşbölümü	Sıkıntı	Uzmanlaşma
Nesnellik	Düşük moral	Rasyonellik
Otorite hiyerarşisi	İletişim engeli	Disiplinli itaat ve işbirliği
Kurallar ve düzenlemeler	Katılık ve amaçların yer değiştirmesi	Süreklilik ve denge
Mesleki yeterlilik	Başarı ve kıdem arasındaki çelişki	Güdüleme

Kaynak: (Page, 1946, 90)

Bürokrasi, buraya kadar incelenen işlemsel ve örgütsel sorunlardan başka ahlaki sorunlarla karşılaşılan bir örgüt yapısıdır (Acar, 2001, 64; Koyuncu, 1999, 71). Ahlaki sorunlardan bazıları, rüşvet, yolsuzluk, siyasallaşma, adam kayırma, örgütün kaynaklarını ve pozisyonunu kişisel çıkarı için kullanma sayılabilir. Bu gibi ahlaki sorunların, kar amacı gütmeyen kamu örgütlerinde daha fazla görüldüğü söylenebilir.

### Okullarda Bürokratik Yapı

Klasik yönetim kuramlarının doğması eğitim yönetiminde de değişikliklere neden olmuştur. Klasik yönetim kuramlarının eğitim yöneticileri tarafından benimsenmesinin en önemli nedeni, verimi artırmasıdır. Klasik yönetim kuramlarının kabul edilmesiyle, büyük verim artışları sağlayan işbölümüne dayalı seri üretim yöntemlerinin, eğitim örgütleri tarafından da kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Eğitim örgütlerinde, bu anlayışın uygulanması ile okullar birer fabrika; öğrenciler ise hammadde olarak düşünölmeye başlanmıştır (Ünal, 1996, 9). Bilimsel ve teknik gelişmelerin hızlandığı sanayi devrimiyle birlikte klasik okul ortaya çıkmıştır (Ünal, 1996, 28).



Okullar biçimsel örgütlerdir, belirli amaçları ve bu amaca yönelik yapılanmaları vardır. Okulların kamu kurumları olması onları doğrudan bürokratik örgütler haline getirmektedir. Okullarda üyelerinin davranışlarını belirleyen kurallar, otorite hiyerarşi, kurallar ve düzenlemeler gibi bürokrasinin temel özelliklerini gösterirler. Çalışanları belirli konularda yetişmiş kişilerdir. Bütün okullar kendinden daha üst bir merkezi yönetime bağlıdır. Sadece, okul örgütünü ele alırsak, ast kabul edebilecek öğretmenlerin başında müdür yardımcıları, onlarında üstünde müdürler bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1998, 57).

Okullar, hizmet üretmesi, girdisinin toplumdan gelen ve yine topluma dönecek olan davranışları değişken olan insanın olması, örgütsel amaçların soyut olması, verimlilik değerlendirmesinin çok zor olması ve uzun yıllar alması, çevreyle yani değişik baskı gruplarıyla birebir ilişkiler içinde olması gibi özellikleriyle diğer bürokratik kuruluşlardan ayrılırlar. Okul örgütü kendine özgü bir örgüttür. Okullar, gevşek bir bürokrasiye sahiptirler. Aynı zamanda, standart tipte ürün verebilmek için standart bir program bitiren ve bu alanda uzmanlığını resmi bir belgeye dayandıran öğretmenleri çalıştırdıkları ve de merkezi yönetim tarafından hazırlanan müfredat dışına çıkamadıkları için sıkıdırlar (Meyer ve Rowan, 1983). Eğitim programları, öğrenciye verilmek istenenler, amaçlar açısından belli bir standart sağlamaya çalışırken, bir yandan da yerel özellikleri göz önünde bulundurur ve bunlardan etkilenir. Büyük ölçüde emek yoğun işleyen bir örgüttür. Bu nedenle teknolojik gelişmelerden görece yavaş etkilenir.

Okul yöneticisinin, bir verim uzmanı sayıldığı klasik yönetim kuramlarını eğitim örgütlerinde uygulanması, okul yönetiminde katı ve otokratik uygulamalara yol açmıştır (Bursalıoğlu, 1985, 25). Rasyonel davranışın hakim olduğu bürokrasi kuramı, bireyleri duygularından bağımsız düşünmektedir. Rasyonel bir getirisi olarak mekanik açıdan ele alınan okullarda iş görenler birer araç gibi kabul edilmiştir. Bireyin psikolojik özellikleri dikkate alınmamış ve sürekli olarak kontrol edilmeleri gerektiği savunulmuştur.

Eğitim örgütlerinde, işbölümü eğitimsel amaçlara göre yapılır. Bu bölünme içerisinde ilk ve orta okul düzeyine göre matematik, fen ve diğer

konularda uzmanlaşmaya gidilerek verim artırılmaya çalışılır (Koçman, 1996, 32).

Bir hizmet kuruluşu olan eğitim örgütlerinde, uzmanlaşmanın sanayi örgütlerinde olduğu kadar ileri olmamasından dolayı iş analizi net bir şekilde yapılamaz. Informal yapıyı yok kabul eden klasik yönetim kuramlarının informal yanı kuvvetli olan eğitim örgütlerinde uygulanması zordur. Bürokratik eğitim örgütlerinin yapısı, dikey ve merkezîyettir. İkinci uygulama sıkıntısı ise aşırı merkezîyetçilikten doğmaktadır. Klasik eğitim örgütlerinin bir özelliği olan aşırı merkezîyetçilik, yetki ve görevlerin rasyonel dağılımını engellemektedir. Hiyerarşik yapılanmada ki bu merkezîyetçilik, iletişim ve eşgüdümleme sorunlarına da yol açmaktadır. Merkezi örgüt tarafından belirlenen yapısal düzen, okul yöneticilerinin durumsal davranmaları engellemektedir. Yetkileri yine merkezi örgüt tarafından kesin bir şekilde belirlenen okul yöneticisi yukarıdan gelen kural ve talimatları aynen takip etmek zorundadır. Bu da yöneticinin, serbestliğini kısıtlayarak yaratıcı gücünü kullanması engellemektedir (Koçman, 1996, 38).

Kontrolün çok sıkı olduğu bürokratik yönetim, işgörenin işini örgüt amaçları doğrultusunda en verimli şekilde yapması için bunu yapar. Kontrol, işin yapılmasında gerekli yöneticiler tarafından koyulmuş kurallara uyulması sağlamak için yapılmaktadır. Önemli olan, kuralların işlerliği değil, yalnızca onlara uyulmasıdır. Özellikle, mesleklerinde uzman olan öğretmenler, yakın takipten rahatsız olmaktadır.

Yakın takip, yöneticilerle işgörenlerin karşı karşıya gelmesine neden olur. Öğretmenlerden, sadece konulan kurullarla eğitim yapmasını istemek, eğitimi tekdüze ve sıkıcı bir hale getirir. Öğretmen, kendisini geliştirmek için herhangi bir ihtiyaç hissetmez. Bürokratik yönetim geleneğinde, işgörenler, birer makine olarak görüldüğü için fikirlerine önem verilmez ve yönetime katılmaları düşünülmez. Halbuki, işinin uzman olan öğretmenlerin görüşleri, örgütün daha verimli bir şekilde çalışması için bir çok katkı sağlayacaktır. Bu şekilde, özgüvenini kazanan öğretmenlerin, motivasyonları artacaktır ve kendilerini işlerine daha fazla verebileceklerdir.

Bürokratik örgütlerde, otorite ilişkileri önemli yer tutmaktadır. Otorite, okuldaki yaşamın temel özelliklerinden biridir. Çünkü otorite öğretmenlerin ve öğrencilerin örgütsel kontrolünde yasal bir temel ve örgütün, düzenli bir şekilde çalışmasını sağlar. Kompleks örgütlerde, otoritenin kaynağını formal otorite oluşturur (Merton, 1957, 196).

Örgüte katılan gerek öğretmenler, gerekse öğrenciler formal otoriteyi kabul etmiş olurlar. Blau ve Scott'a göre ise (1962, 140), formal otorite, emirlere ve disipline itaati içerir ancak duygulara hükmedemez. Okullarda belli oranda bir makam yetkisinin bulunması gerek, ancak, özellikle öğretmen-yönetici ilişkisi açısından yöneticinin "ben ne dersem o olur" mantığı yerine, etkileme yoluyla, insanları ikna ederek, güdüleyerek işleri yaptırması daha uygun olur. Bilgiye dayalı otorite, okullar için daha uygundur. Sadece, yasal otoritenin olması yönetici-öğretmen çatışmalarına neden olmaktadır.

Okullarda mesleğinde yetişmiş işgörenlerin alınması gereklidir. Üstlerin astlarına karşı babacan davranması beklenir yani yönetici tatlı sert bir tutum sergilemelidir. Klasik yönetim kuralları, öğretmen ve öğrenci arasında öğrenim, gelişim ve yaş farklılıkları olduğu için okullarda rahat uygulanabilir. Ancak, bu kuralların uzmanlara ve öğretmenlere uygulanması zordur. Bunun en büyük nedeni, okul yönetimi ile işgörenler arasında belirgin farklılıkların olmamasıdır. Eğer, yönetici yönetimde yetersiz ve kişisel özellikleri bakımından yönetici olmaya elverişli değilse klasik yönetim ilkelerini kötüye kullanabilir (Başaran, 2000, 33).

Anderson (1971) ve Mackay'ın (1964), araştırmaları bürokratik özelliklerin fazlaca görüldüğü okullarda öğrenci başarısının olumsuz yönde etkilendiğini ortaya koymuştur (Hoy ve Miskel, 1986, 119). Buna karşılık, Wilson (1996), bazı durumlarda okulda katı bir şekilde uygulanacak olan bürokrasilerin verimi artıracaklarını öne sürmektedir.

Örgüt yapılanmalarında yukarıdan aşağıya güç ve yetkinin azalması, en aşağıda bulunan öğrenciler üzerinde olumsuz etkilere neden olmuştur. Bürokratik bir yapısı, öğretmenler ve öğrencileri, sisteme koşulsuz riayet eden bireyler haline getirmekte ve yaratıcılıklarını yok etmektedir. Temel amacı,

bireyi hayata hazırlamak olan eğitim örgütlerinde amaçlar ile araçlar yer değiştirerek dersler ve derslerde alınan notlar daha öncelikli hale gelmiştir.

Theobald (1970), hiyerarşik bir yapıya sahip olan okulların zayıflıklarını sadece almak üzere düzenledikleri bilgileri aldıkları, ders kitabı ve materyal seçiminde özgür olmadığı, aşırı işyükü olduğu, işgörenlerin yeteneksizlik düzeylerine ulaşıncaya kadar yükseldikleri ve bu örgütlerde yalnızca kontrol edilmeyi isteyen kişilerin kontrol edilebildiğini belirtmiştir. Eğitim örgütlerinin alternatif arayışları mevcut bürokratik yöntemlerin, gereksinimleri karşılamadaki yetersizliklerinden dolayı doğmuştur (Pehlivan, 2002, 11-12).

Hoy ve Miskel'e göre (1986, 118-119), okullar dört farklı şekilde bürokratik yapıya sahip olabilirler. Bunlardan birincisi, bürokratikleşmenin ve uzmanlaşma düzeyinin yüksek olduğu Weberyen yapıdır. İkincisi, aşırı derece bürokratik özellikler gösteren ancak uzmanlaşma derecesinin düşük olduğu otoriter veya ceza merkezli yapıdır. Bu yapıda, güç yoğun olarak hissettirilir ve hiyerarşiye dayalıdır. Son sözü daima üst söylediği için terfilerde işgörenlerin örgüte ve üste bağlılıkları göz önünde bulundurulur. Üçüncü tip örgüt yapısı yöneticiler ve uzman personel arasında karar verme sürecinin paylaşıldığı, uzmanlaşma düzeyi yüksek, ancak bürokratik özellikler gösterme düzeyi düşük olan profesyonel yapıdır. Uzman işgörenler, örgütsel kararlara katılırlar. Kurallar ve düzenlemeler işgörenlere rehberlik eder. Öğretmenler, bu yapıda daha çok söz sahibidir. Dördüncü yapı, bürokratikleşme ve uzmanlaşma derecesinin düşük olduğu karmaşık, düzensiz yapılardır. Düzensizlik ve çekişme örgütsel işleyişi bozar. Bu dört farklı okul yapısı öğretmen ve öğrenciler için farklı sonuçlara sahiptir. Örneğin, öğretmenler arasındaki güçsüzlük hissi profesyonel yapılara oranla otoriter yapılarda daha fazladır. Okulların örgütsel yapısının öğrenci başarısını etkileyeceği bir gerçektir.

Bürokratik bir yapıya sahip olan okullarda, denetimin nasıl yapılacağı da bir sorundur. Bürokratik yönetim, kurallara uymayı ve açık aramayı amaçlayan bir yapıya sahiptir. Uzmanlardan oluşan bir örgüt olan okullarda, bu şekilde yapılan denetim verimi artırmaktan uzaktır ve denetçi-öğretmen çatışmalarına neden olur. Bölümler arası uyumun sağlanamaması sonucunda konuların tekrar edilmesi, konuların işlenmesi esnasında uygulanan şekilcilik,

konunun belirli bir ders saatine sıkıştırılması ve öğretmenlerin bu konuda fazla inisiyatif sahibi olmamaları konuların öğrenilmeden geçilmesine yol açmaktadır.

Değerlendirme ölçütü olarak notların geçerli olduğu okullarda, öğrenciler not yönelimli bir çalışma süreci içindedirler. Not merkezli bir öğrenme ise öğrencileri ezberciliğe yönlendirmektedir. Açık sistem olan okullar, çevreyle sürekli iletişim içerisindedir. Bürokrasinin getirdiği değişen koşullara uyum sağlayamama nedeniyle okullarda çağın gerisinde kalmaktadır.

Düzenli toplum hayatına geçişle birlikte toplumsal sisteme dahil olan bürokratik örgüt yapısı, sürekli gelişmekte ve değişmektedir. Toplumsal özelliklere göre şekil almaktadır. Bir zamanlar sadece devlet yönetime has olan bürokrasi küreselleşme ile birlikte toplumsal yapıda daha fazla görülmeye başlamıştır. Kuralcı ve katılığı ile değişime fırsat tanımayan ve sürekli eleştirilere maruz kalan bürokratik örgüt yapısı ve yönetimi, değişen dünyanın şartlarına uyum sağlamak zorundadır. Temel olarak, güven eksikliğinden kaynaklanan bürokrasinin olumsuz özellikleri örgütü oluşturan her grubun birbirine karşılıklı güven duyması ile büyük ölçüde çözülebilir.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirilmesi, uygulanması ve yapılan analizler sonucu elde edilen bilgiler verilmektedir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma tarama modelinde yapılan bir araştırmadır.

Tarama modelleri, geçmişte veya halen varolan durumu, varolduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan çalışmalardır. Tarama modellerinde, araştırmacının araştırma konusu olan birey, grup veya objeye müdahalesi söz konusu değildir (Karasar, 2002). Eğer, araştırmanın amacı çok sayıda obje veya insana ilişkin bazı betimlemelerde bulunmak ise tarama modeli en uygun modeldir (Balcı, 1995).

Bu araştırmada, Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin, Kara Harp Okulundaki bürokratik yapı ve işleyişe ilişkin görüşleri belirlenerek bu görüşlerin bazı değişkenlere göre betimlenmesi amaçlanmıştır.

#### **Çalışma Grubu**

Tanımlanan bir evrenden belli bir örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem seçmenin mümkün olmadığı deneme ve tarama türü çalışmalar olabilir. Bu durumda, araştırmanın katılımcılarının veya deneklerinin “çalışma grubu” olarak tanımlanması daha doğru olur (Köklü ve diğerleri, 2001). Bu araştırmada ise evreni, Kara Harp Okulunda görev yapan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Evrenin sayısının az olması ve deneklere ulaşılmada zorluk

çekilmeyeceği düşünülerek, ayrıca örneklem alma ihtiyacı duyulmamış ve evrenin tamamına ulaşılarak “çalışma grubu ” oluşturulmuştur.

Bu bölümde araştırmanın çalışma grubunun özellikleri hakkında genel bir görüş oluşturabilmek amacıyla Kara Harp Okulu ve burada görev yapan öğretim üyeleri hakkında kısa bir bilgi verilmiştir.

Görevi, günümüzün ve geleceğin Kara Kuvvetlerinde görev yapabilecek, liderlik, yöneticilik, komutanlık ve eğitici yetenekleri gelişmiş, sorun çözebilen, dürüst, itaatkâr, cesaret ve feragat sahibi, vatan sevgisi yüksek, Atatürkçü Düşünce Sistemi'ni içtenlikle benimsemiş, öğrenimlerini tamamlamayı müteakip Türk Silâhlı Kuvvetlerinin ihtiyacı olan çeşitli ana bilim dallarında bilimsel çalışma ve araştırma yapabilecek, bilgi toplumunun gerektirdiği niteliklerde subaylar yetiştirmek olan Kara Harp Okulu dekanlığı, askerî bilimler bölüm başkanlığı, sistem yönetimi bilimleri bölüm başkanlığı, teknik bilimler bölüm başkanlığı, temel bilimler bölüm başkanlığı ve yabancı diller bölüm başkanlığı olmak üzere beş bölüm başkanlığından oluşmuştur. Bölüm başkanlıklarına bağlı anabilim dalı başkanlıkları bulunmaktadır. Ayrıca dekanlığın bünyesinde, K.H.O'da yüksek lisans eğitimi vermek ve diğer üniversitelerle yüksek lisans ve doktora eğitimini koordine etmek amacıyla kurulan savunma bilimleri enstitüsü bulunmaktadır. Kara Harp okulunda görev yapan öğretim üyelerinin bölümlere göre dağılımı ve kariyer durumu çizelge 3'de gösterilmiştir.

Çizelge 3. K.H.O. Muvazzaf Öğretim Üyelerinin Bölümlere Göre Dağılımı ve Kariyer Durumu

S.NO	BÖLÜMLER	PROFESÖR	DOÇENT	YARDIMCI DOÇENT	YÜKSEK LİSANS	LİSANS	TOPLAM
1	AS.BİL.BÖL. BŞK.LİĞİ	-	-	-	19	7	26
2	TEM.BİL. BÖL.BŞK.LİĞİ	-	3	7	13	16	39
3	SİS.YNT.BİL. BÖL.BŞK.LİĞİ	-	1	11	33	5	50
4	TEK.BİL. BÖL.BŞK.LİĞİ	-	-	1	16	6	23
5	YBC.DİL BİL. BÖL.BŞK.LİĞİ	-	-	5	15	10	30
6	KARARGÂH	-	1	3	17	20	41
TOPLAM		0	5	27	113	64	209
ORAN %		%0,00	%2,39	%12,92	%54,06	%30,62	%100,00

Not: ADEM emrinde Yüksek Lisans eğitimi yapan 9 Sb. toplama dahil edilmiştir

Kaynak: www.kho.edu.tr.

Çizelge 3'den de anlaşılacağı gibi Kara Harp Okulunda kadrolu personel olarak görev yapan toplam 209 öğretim üyesi bulunmaktadır. Bu personelden 41'i yönetim kademesinde görev almaktadır. Yaklaşık olarak 150 öğretim üyesi derslere yalnızca icra bölümünde katılmaktadır.

Ayrıca, okul dışındaki üniversitelerden, askeri kurumlardan, serbest çalışanlardan ve emekli personelden toplam 58 öğretim üyesi derslere katılmaktadır.

### **Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması**

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulunun bürokratik yapı ve işleyişine ilişkin görüşlerinin saptanması ve karşılaştırılması amacıyla veri toplama aracı olarak "Kara Harp Okulunun Bürokratik Yapısı ve İşleyişi Ölçeği" (Ek 1) geliştirilmiştir.

Kara Harp Okulunun bürokratik özelliklerinin belirlenmesini amaçlayan "Kara Harp Okulunun Bürokratik Yapısı ve İşleyişi Ölçeği"ni oluşturabilmek için, Türkçe ve İngilizce alanyazın taranmış ve bu alanda daha önce yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Bu alanda yapılan en kapsamlı araştırmalardan birisi olan Hall'un 1963 yılında yaptığı çalışmadır. Hall, o döneme kadar olan yazarların kabul ettikleri bürokratik özellikleri ayrıntılı bir şekilde incelemiştir (Çizelge 1). Bu çalışmanın sonucunda bürokrasinin altı boyutunu önemli bularak kendi çalışmasında kullanmıştır. Hall'un incelemeye değer bulduğu bu boyutlar şunlardır (Hall, 1963, 33):

1. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı bölümlenme,
2. İyi tanımlanmış otorite hiyerarşisi,
3. Kurallar ve düzenlemeler
4. İşleyiş özellikleri,
5. Nesnellik,
6. Teknik yeterliliğe dayalı işe alma ve atama.



Mackay, Hall'un kullandığı boyutları okul örgütüne uyumlu hale getirerek 1964 yılında okulların bürokratikleşmesi ile ilgili araştırmasında kullanmıştır (Hoy ve Miskel, 1986, 116).

Powers (1986), yüksek okullarda bürokrasinin yaygınlığını incelemek için yaptığı çalışma yine Hall'un yaptığı çalışmayı esas almıştır.

Hall'un çalışmasının eğitim örgütlerinde bürokrasiyi inceleyen başka araştırmalarda da esas olarak alınmasından dolayı Hall'un belirlediği bürokrasi boyutlarının bu araştırma için yeterli olduğu düşünülmüştür. Ancak, teknik yeterliliğe dayalı işe alma ve atama boyutu, incelenen örgüt için kanunlarla açık ve net bir şekilde belirlendiği için bu araştırmanın dışında tutulmuştur. Bunun sonucunda ölçek taslağı şu boyutlara göre oluşturulmuştur.

1. Otorite hiyerarşisi,
2. Kurallar ve düzenlemeler,
3. Nesnellik,
4. Standartlaşma,
5. İşbölümü ve uzmanlaşma.

Alanyazın taraması ve daha önce yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda bürokratik yapının olumlu ve eleştirilen özellikleri liste halinde düzenlenmiştir. Liste haline getirilen bu özellikler, uygulamanın yapılacağı örgüte göre düzenlenmiş ve öncelikle incelenen örgüt için önemli görülen özellikler üzerinde durulmuştur. Hazırlanan madde havuzundan 62 maddelik denemelik ölçek taslağı oluşturulmuştur. Taslak ölçek, biri kişisel bilgileri içeren, diğeri ise araştırmaya dahil edilmesi kararlaştıran beş boyuta ilişkin ifadelerin yer aldığı iki bölümden oluşmuştur.

“Kara Harp Okulunun Bürokratik Yapısı ve İşleyişine İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüşleri Ölçeği”, likert tipi beşli derecelendirme türünde hazırlanmıştır. Ölçek, Hiç Katılmıyorum (1), Az Katılıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Büyük Ölçüde Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5) seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekte madde başına düşen en düşük puan 1,

en yüksek puan ise 5'tir. Yüksek puanlar, örgütün bürokratik özellikler taşıma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin içerik geçerliliği, ölçme aracındaki soruların, ölçmenin amacına uygun olup olmadığını ve ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediğiyle ilgili olup, uzman görüşüyle belirlenir (Karasar, 2002, 151). Taslak ölçeğin içerik geçerliliği, Ankara Üniversitesi eğitim yönetimi, ölçme ve değerlendirme alanında çalışan uzmanlara (Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK, Yrd. Doç. Dr. Nükhet D. ÇIKRIKÇI, Yrd. Doç. Dr. Şakir ÇINKIR, Yrd. Doç. Dr. Ömay Ç. BÖKEOĞLU, Arş.Gör. Kürşat YILMAZ, Arş.Gör. Tuncer BÜLBÜL, Arş.Gör. Abruhrhman ILGAN, Arş.Gör. H. Basri MEMDUHOĞLU, Arş.Gör. Ahmet YILDIZ ve Arş.Gör. Sabri GÜNGÖR) ve K.H.O.nda görevli değişik öğretim üyelerine gösterilerek sağlanmaya çalışılmıştır. Alınan uzman görüşleri doğrultusunda biçimsel ve içerik açısından düzenlenen ölçek taslağı 47 maddeye düşürülerek ön uygulamaya hazır duruma getirilmiştir.

Ölçeğin, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmak üzere çalışma grubunun dışında bir grup aranmış, ancak çalışmanın yapılacağı örgüte tam olarak hiçbir örgütün benzemeyeceği düşüncesiyle ön uygulamanın çalışma grubu içinde bir gruba yapılması kararlaştırılmıştır. Ön uygulama, çalışma grubunun içerisinde yer alan 31 kişiye yapıldıktan sonra toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Aracın yapı geçerliliği faktör analizi ile incelenmiştir. Aracın güvenilirliği için Crombach Alpha Güvenirlik katsayısı; maddelerin ayırt ediciliği içinse madde toplam korelasyonu katsayıları hesaplanmıştır.

Analizler, her bir boyuta ayrı ayrı uygulanmıştır. Maddelerin geçerlilik değerlendirilmesinde, "faktör yük değerlerinin, 0.45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür, ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer, 0.30'a kadar inebilir ve açıklanan varyans oranının, tek faktörlü ölçeklerde %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir" (Büyüköztürk, 2002, 118-119) ölçütleri temel alınmıştır. Buna göre faktör yükü ,30'un altındaki toplam 6 madde ölçekten çıkarılmıştır. Maddelerin güvenilirlik analizinde ise, Özdamar'ın (1997, 500) "Alpha katsayısı, ,80 ile 1,00 arasında ise ölçek

yüksek derecede güvenlidir” ölçütü temel alınarak ,80 üzerinde Alpha katsayısına sahip olan boyutlar güvenilir kabul edilmiştir. Yukarıda anlatılan ölçütlere göre anket maddelerinin boyutlara göre dağılımı çizelge 4’te verilmiştir.

Çizelge 4. Boyutlara Göre Maddelerin Dağılımı

Boyutlar	Otorite Hiyerarşisi	Kurallar ve Düzenlemeler	Nesnellik	Standartlaşma	İşbölümü ve Uzmanlaşma
Maddeler	1-10	11-18	19-27	28-33	34-41

Çizelge 4 incelendiğinde otorite hiyerarşisi boyutunun 10, kurallar ve düzenlemeler boyutunun 8, nesnellik boyutunun 9, standartlaşma boyutunun 6, işbölümü ve uzmanlaşma boyutunun 8 maddeye sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplam madde sayısı 41’dir.

Ölçeğin alt boyutlarının bağımsız birer alt ölçek kabul edilerek uygulanan analiz sonuçları şöyledir.

Çizelge 5’te bürokrasinin “otorite hiyerarşisi” boyutuna ilişkin faktör yükü ve madde toplam korelasyonları verilmiştir.

Çizelge 5. Bürokrasinin Otorite Hiyerarşisi Boyutu Faktör Yüğü ve Madde Toplam Korelasyonları

<b>OTORİTE HİYERARŞİSİ BOYUTU</b>		
<b>Madde no</b>	<b>Faktör yüğü</b>	<b>Madde toplam korelasyonu</b>
<b>1</b>	,522	,558
<b>2</b>	,528	,655
<b>3</b>	,715	,690
<b>4</b>	,643	,726
<b>5</b>	,827	,813
<b>6</b>	,859	,823
<b>7</b>	,351	,906
<b>8</b>	,705	,589
<b>9</b>	,717	,790
<b>10</b>	,421	,514
Açıklanan Varyans = % 42,107		
Ölçeğin Crombach Alpha Güvenirlik Katsayısı = ,8342		

Çizelge 5 incelendiğinde, bürokrasinin “otorite hiyerarşisi” boyutunda madde faktör yük değerleri, ,351 ile ,859 arasındadır. Madde toplam korelasyonları ise ,514 ile ,906 arasında değişmektedir. Boyutun açıklanan varyansı % 42,107’dir. Boyutun alpha güvenirlik katsayısı ise ,8342 ile yüksek bir değerdedir.

Çizelge 6’da bürokrasinin “kurallar ve düzenlemeler” boyutuna ilişkin faktör yüğü ve madde toplam korelasyonları verilmiştir.

Çizelge 6. Bürokrasinin Kurallar ve Düzenlemeler Boyutu Faktör Yükü ve Madde Toplam Korelasyonları

<b>KURALLAR ve DÜZENLEMELER BOYUTU</b>		
<b>Madde no</b>	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde toplam korelasyonu</b>
<b>11</b>	,690	,736
<b>12</b>	,739	,825
<b>13</b>	,621	,714
<b>14</b>	,573	,806
<b>15</b>	,591	,796
<b>16</b>	,741	,873
<b>17</b>	,519	,805
<b>18</b>	,846	,826
Açıklanan Varyans = % 45,255		
Ölçeğin Crombach Alpha Güvenirlik Katsayısı = ,8204		

Çizelge 6'da görüldüğü gibi bürokrasinin “kurallar ve düzenlemeler” boyutunu oluşturan 8 maddenin faktör yük değerleri, ,519 ile ,846 arasında değişmektedir. Boyutun madde toplam korelasyonları ise ,714 ile ,873 arasındadır. Bürokrasinin kurallar ve düzenlemeler boyutunun, açıklanan varyansı, % 45,255'dir. Güvenirliğin ölçüsü olarak bakılan alpha güvenirlik katsayısı ise ,8204 ile yüksek bir değerdedir.

Ölçeğin, üçüncü boyutunu oluşturan, bürokrasinin “nesnellik” boyutuna ilişkin faktör yükü ve madde toplam korelasyonları Çizelge 7'te verilmiştir.

Çizelge 7. Bürokrasinin Nesnellik Boyutu Faktör Yüğü ve Madde Toplam Korelasyonları

<b>NESNELLİK BOYUTU</b>		
<b>Madde no</b>	<b>Faktör yüğü</b>	<b>Madde toplam korelasyonu</b>
<b>19</b>	,745	,715
<b>20</b>	,901	,882
<b>21</b>	,817	,862
<b>22</b>	,745	,689
<b>23</b>	,767	,698
<b>24</b>	,750	,576
<b>25</b>	,681	,791
<b>26</b>	,855	,738
<b>27</b>	,763	,584
Açıklanan Varyans = % 61,251		
Ölçeğin Crombach Alpha Güvenirlik Katsayısı = ,9187		

Çizelge 7 incelendiğinde, bürokrasinin “nesnellik” boyutuna ilişkin 9 maddenin madde faktör yük değerleri ,681 ile ,901 arasında değişmektedir. Boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları ise ,576 ile ,882 arasında yer almaktadır. Güvenirliğin göstergesi olarak bakılan alpha güvenirlik katsayısı ise ,9187 ile yüksek bir değerdedir. Boyutun açıklanan varyansı % 61,251’dir.

Dördüncü boyutumuzu oluşturan bürokrasinin “standartlaşma” boyutuna ilişkin faktör yüğü ve madde toplam korelasyonları Çizelge 8’de verilmiştir.

Çizelge 8. Bürokrasinin Standartlaşma Boyutu Faktör Yüğü ve Madde Toplam Korelasyonları

<b>STANDARTLAŞMA BOYUTU</b>		
<b>Madde no</b>	<b>Faktör yüğü</b>	<b>Madde toplam korelasyonu</b>
<b>28</b>	,709	,862
<b>29</b>	,709	,922
<b>30</b>	,709	,735
<b>31</b>	,734	,612
<b>32</b>	,866	,781
<b>33</b>	,731	,684
Açıklanan Varyans = % 54,086		
Ölçeğin Crombach Alpha Güvenirlik Katsayısı = ,8137		

Çizelge 8 incelediğinde, bürokrasinin “standartlaşma” boyutuna ilişkin 6 maddenin madde faktör yük değerleri, ,709 ile ,866 arasında değişmektedir. Boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları ise ,612 ile ,922 arasında yer almaktadır. Güvenirliğin göstergesi olarak bakılan alpha güvenirlik katsayısı ise ,8137 ile yüksek bir değerdedir. Boyutun açıklanan varyansı % 54,086’dır.

Beşinci boyutu oluşturan bürokrasinin “işbölümü ve uzmanlaşma” boyutuna ilişkin faktör yüğü ve madde toplam korelasyonları Çizelge 9’da verilmiştir.

Çizelge 9. Bürokrasinin İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutu Faktör Yüğü ve Madde Toplam Korelasyonları

<b>İŞBÖLÜMÜ- UZMANLAŞMA BOYUTU</b>		
<b>Madde no</b>	<b>Faktör yükü</b>	<b>Madde toplam korelasyonu</b>
<b>34</b>	,681	,520
<b>35</b>	,833	,759
<b>36</b>	,829	,743
<b>37</b>	,779	,613
<b>38</b>	,601	,764
<b>39</b>	,702	,644
<b>40</b>	,504	,643
<b>41</b>	,515	,430
Açıklanan Varyans = % 47,821		
Ölçeğin Crombach Alpha Güvenirlik Katsayısı = ,8296		

Çizelge 9 incelediğinde, bürokrasinin “işbölümü ve uzmanlaşma” boyutuna ilişkin 8 maddenin madde faktör yük değerleri, ,504 ile ,833 arasında değişmektedir. Boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları ise ,430 ile ,764 arasında yer almaktadır. Güvenirliğin göstergesi olarak bakılan alpha güvenirlik katsayısı ,8296 ile yüksek bir değerdedir. Boyutun açıklanan varyansı ise % 47,821’dir. Ölçeğin, tüm test Alpha güvenirlik katsayısı ise ,844 bulunmuştur. Bu da ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Bu bulgulara göre, Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulunun bürokratik yapısı ve işleyişine ilişkin görüşleri ölçeğinin beş faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.



## Verilerin Çözülmesi

Veri toplama aracı olan anket toplam 41 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1.00 ile 1.79 arası “hiç katılmıyorum”, 1.80 ile 2.59 arası “az katılıyorum”, 2.60 ile 3.39 arası “kısmen katılıyorum”, 3.40 ile 4.19 arası “büyük ölçüde katılıyorum”, 4.20 ile 5.00 “tamamen katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Verilerin istatistiksel analizi, bilgisayar ortamında SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Ankete katılanlara ilişkin kişisel bilgiler, araştırma problemlerine uygun bir şekilde, yüzde olarak verilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde ise, her boyuta ilişkin maddelerin ortalaması alınmış ve rütbe, sınıf değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için ‘t-testi’; görev yapılan bölüm başkanlığı değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığının olup olmadığını belirlemek amacıyla ‘tek yönlü varyans analizi’ yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda, aralarında anlamlı fark bulunan ortalamalarda farkın kaynağını bulmak için ise “Scheffe” testi uygulanmıştır. Bütün analizlerde, .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Her maddeye ve her boyuta ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ayrı ayrı verilmiştir. Boyutlar arası ilişkinin düzeyini belirlemek için Pearson Korelasyon katsayısı tekniği kullanılmıştır.

Bürokratik özellikler gösterme düzeyini hesaplamak amacıyla tüm testin ve alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ortalamanın yarım standart sapma sağ ve solu arasında kalan puanlar “orta”, yarım standart sapmadan büyük olan puanlar “yüksek” ve yarım standart sapmadan daha küçük olan puanlar ise “düşük” düzey olarak kabul edilmiştir. Buna göre, belirlenen düzeylerin boyutlara göre dağılımı Çizelge 10’da verilmiştir.

Çizelge 10. Boyutlara Göre Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyleri

	<b>Düşük</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>
Otorite Hiyerarşisi	30,2 ve altı	30,3-35,5 arası	35,6 ve üstü
Kurallar ve Düzenlemeler	28,7 ve altı	28,8-32,8 arası	32,9 ve üstü
Nesnellik	26,5 ve altı	26,6-31,8 arası	31,9 ve üstü
Standartlaşma	20,5 ve altı	20,6-23,5 arası	23,6 ve üstü
İşbölümü ve Uzmanlaşma	25,5 ve altı	25,6-29,4 arası	29,5 ve üstü
Bürokratik Özellikler Gösterme	136,1 ve altı	136,2-148,2 arası	148,3 ve üstü

Çizelge 10'a göre, otorite hiyerarşisi boyutunda 30.3-35.5 arası puanlar; kurallar-düzenlemeler boyutuna göre 28.8-32.8 arası puanlar; nesnellik boyutuna göre 26.6-23.5 arası puanlar; standartlaşma boyutuna göre 20,6-23.5 arası puanlar; işbölümü ve uzmanlaşma boyutuna göre 25,6-29.4 arası puanlar; bürokratik özellikler gösterme düzeyine göre ise 136,2-148,2 arası ortalama puanlar okulun orta derecede bürokratik özelliklere sahip olduğunun göstergesi olarak düşünülmüştür. Verilen puanların altında kaldığında okul düşük derecede, üzerine çıktığında ise okulun yüksek derecede bürokratik özellikler gösterdiği düşünülmüştür.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulunun bürokratik yapısı ve işleyişine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiş olan anket aracılığıyla toplanan verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Önce çalışma grubunu oluşturan öğretim üyelerinin araştırmada kullanılacak kişisel özellikleri ile ilgili bulgular çizelgeler halinde verilmekte, sonra sırasıyla her alt probleme uygun olarak yapılan istatistiksel çözümlenmeler sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturan K.H.O. öğretim üyelerine ilişkin kişisel bilgiler araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan rütbe, sınıf ve görev yapılan bölümlere göre frekans ve yüzde olarak çizelge 11, 12 ve 13'te verilmiştir. Öğretim üyelerinin rütbelerine göre dağılımları çizelge 11'de yer almaktadır.

Çizelge 11. K.H.O. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre Dağılımları

Rütbeler	N	%
Subay	30	33,7
Üstsubay	59	66,3
Toplam	89	100,0

Çizelge 11'e göre Kara Harp Okulunda görev yapan öğretim üyelerinin %33.7'sini teğmen, üstteğmen ve yüzbaşı rütbesindeki personel oluştururken, % 66.3'ünü binbaşı, yarbay ve albay rütbesindeki personel oluşturmaktadır. Rütbe değişkeni aynı zamanda yıllara göre kıdem alma sistemini benimsemiş olan silahlı kuvvetler personeli için meslekte çalışma süresini ve istisnai durumlar hariç personelin yaklaşık olarak yaşı hakkındaki bilgileri de içermektedir. Aynı rütbeye sahip personelin yaklaşık olarak aynı yaşta olduğunu söylemek mümkündür. Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre dağılımları çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 12. K.H.O. Öğretim Üyelerinin Mesleki Sınıflarına Göre Dağılımları

Mesleki Sınıf	N	%
Öğretmen	48	53,9
Diğer	41	46,1
Toplam	89	100,0

Çizelge 12'ye göre Kara Harp Okulunda görev yapan öğretim üyelerinin % 53.9'unu öğretmen sınıfında görev yapan personel oluştururken, % 46.1'ini mühendis, tankçı, topçu, piyade gibi sınıflarda görev yapmakta olan personel oluşturmaktadır. Sınıf değişkenin önemli bir farkını da öğretmen sınıfına dahil personelin asıl görevi öğretmenlik olmasına rağmen; diğer sınıflara mensup personelin ihtiyaç duyulduğunda asıl görevleri olan kıtalara geri dönecek olmalarıdır. Ayrıca, öğretmen sınıfına dahil olan personel genelde sivil üniversitelerden mezun olmuşken askeri sınıfa mensup personel genelde K.H.O. mezunudur.

Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin görev yapmakta oldukları bölüm başkanlıklarına göre dağılımları çizelge 13'te verilmiştir.

Çizelge 13 K.H.O. Öğretim Üyelerinin Görev Yapmakta Oldukları  
Bölüm Başkanlıklarına Göre Dağılımları

Ana Bilim Dalları	N	%
Askeri Bilimler Bölüm Başkanlığı	16	18,0
Temel Bilimler Bölüm Başkanlığı	22	24,7
Sistem Yönetim Bilimleri Bölüm Başkanlığı	24	27,0
Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı	17	19,1
Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı	10	11,2
Toplam	89	100,0

Çizelge 13'e göre Kara Harp Okulunda görev yapan öğretim üyelerinin % 18.0'unu Askeri bilimler bölüm başkanlığında, % 24.7'sini Temel bilimler bölüm başkanlığında, % 27.0'sini Sistem yönetim bilimleri bölüm başkanlığında, %19.1'ini Teknik bilimler bölüm başkanlığında ve % 11,2'sini Yabancı diller bölüm başkanlığında görev yapmakta olan personel oluşturmaktadır.

Çizelge 11-12-13 incelendiğinde, öğretim üyelerinin büyük bir çoğunluğunun üst rütbeli subaylardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Okulda görev yapan öğretim üyelerinin çoğunluğunu yakın olmakla birlikte öğretmen sınıfına mensup subaylar oluşturmaktadır. Sistem yönetim bilimleri bölüm başkanlığında görev yapan öğretim üyeleri en fazlayken yabancı diller bölüm başkanlığında görevli öğretim üyeleri, en az sayıda olan grubu oluşturmaktadır.

### **Kara Harp Okulunun Bürokratik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında, Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulunun bürokratik özelliklerine ilişkin görüşlerinin araştırmaya konu olan beş boyutta neler olduğu ortaya konulmuştur. Öğretim üyelerinin görüşlerinin

aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve önem sırası verilmiş; belirlenen değişkenlere göre anlamlı fark olup olmadığı incelenmiştir.

### Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın birinci problemi olan Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının otorite hiyerarşisi boyutuna ilişkin görüşlerinin neler olduğu ortaya konulmuş ve rütbe, sınıf ve bölüm dallarına göre görüşlerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Öğretim üyelerinin görüşlerinin istatistiksel değerleri çizelge 14'te verilmiştir.

Çizelge 14. Bürokrasinin Otorite Hiyerarşisi Boyutuna Ait Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri

Maddeler	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
1. Okulda her ast yalnızca bir üstünden emir alır.	2,92	1,26	8
2. Hiyerarşik yapıdaki dikey basamak sayısının fazla olması okulun verimini düşürür.	3,41	1,22	5
3. Okulun çalışanları arasında hiyerarşik yapıdan kaynaklanan statü çatışmaları olmaktadır.	2,58	1,21	10
4. Okulun çalışanları görevle ilgili de olsa herhangi bir şey yapmadan önce amirinden izin almak zorundadır.	3,75	1,06	2
5. Bu okulda çalışanlar, görevleri ile ilgili bir konuda kendi kendilerine karar alamazlar.	3,56	1,26	3
6. Bütün yetkiler üst kademe yöneticilerinde toplandığı için orta ve alt kademe yöneticileri inisiyatif kullanamazlar.	3,40	1,24	6
7. Yöneticiler, yasal yetkilerini keyfi biçimde ve çalışanlara baskı aracı olarak kullanmazlar.	3,78	1,19	1
8. Yöneticiler, yetkilerini gerekli durumlarda dahi astlarına aktarmakta isteksiz davranırlar.	2,74	1,26	9
9. Bu okulda, yazılı iletişimin hiyerarşik silsileyi takip etmesi işleri geciktirmektedir.	3,25	1,36	7
10. Bu okulda, her amirin emrinde denetleyebileceği kadar ast çalışmaktadır.	3,48	1,25	4

Çizelge 14 incelendiğinde, bürokratik yapının üstün bir özelliği olan “yöneticilerin, yetkilerini baskı aracı olarak kullanmamaları” maddesine öğretim üyeleri “büyük ölçüde” katılmaktadır. Bu maddeyi, “okulun çalışanları herhangi bir şey yapmadan önce amirinden izin almalıdır” maddesi izlemektedir. Okulda, yapılacak her türlü faaliyet için izin alınması, yöneticilerin yetkileri elinde toplamak istemesinden kaynaklanıyor olabilir. Bunun nedeni ise yöneticilerin astlarının hatalarından dolayı da hesap vermek zorunda bırakılmaları olması mümkündür.

Buna karşılık, öğretim üyeleri “okulda hiyerarşiden doğan çatışmalar olduğu” görüşünde değillerdir. Öğretim üyelerinin otorite hiyerarşisi boyutuna ilişkin görüşlerinin seçenekler arasında dağıldığını söylemek mümkündür.

Gücün kaynağı ve kullanımı önemli örgütsel sorunlardan biridir. Yöneticinin astlarına güven duymamasından dolayı bütün gücü kendisinde toplamak istemesi sıklıkla karşılaşılan bir davranış şeklidir. Yönetici, otoritesini kaybetmemek için yetkisini devretmek istemez ve bütün işi kendisini yüklenir. Yapılan bütün işlerin kendi kontrolünde olmasını ister. Bu durum astların gelişen durumlar karşısında karar verme yeteneğini yok eder ve örgütün hantal bir şekilde işlemesine neden olur. Kara Harp Okulunda bu özellikler öğretim üyelerine göre kısmen görülmektedir.

Öğretim üyelerinin, rütbelerine göre göre K.H.O.ndaki bürokrasinin otorite hiyerarşisi boyutundaki bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem için t-testinin sonuçları çizelge 15’te verilmiştir.

Çizelge 15. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Rütbe	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Subay	30	33,7	32,10	5,20	87	1,03	,30
Üstsubay	59	66,3	33,32	5,27			

Öğretim üyelerinin K.H.O.nun bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşleri otorite hiyerarşisi boyutunda rütbelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(87)}=1,03$ ,  $p>.01$ ). Otorite hiyerarşisi boyutuna göre her iki grubun da okulun orta seviyede bürokratik özellikler gösterdiği görüşünde oldukları söylenebilir. Üstsubaylar ( $\bar{X}=32.10$ ), subaylara ( $\bar{X}=33.32$ ) oranla okulda otorite hiyerarşisi boyutuna göre daha bürokratik bir yapı olduğunu düşünmektedir.

Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre bürokrasinin otorite hiyerarşisi boyutunda görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının test edilmesi amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Sınıf	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Öğretmen	48	53,9	34,00	5,44	87	2,16	,03
Diğer	41	46,1	31,63	4,77			

Çizelge 16'ya göre öğretim üyelerinin K.H.O.nun otorite hiyerarşisi boyutuna göre bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalama puanları öğretmen sınıfına mensup personelde 34,00 iken; öğretmen sınıfının haricinde olan personelde 31,63'tür. Öğretim üyelerinin sınıflarına göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t_{(87)}=2.16$ ,  $p>.01$ ). Her iki grupta, otorite hiyerarşisi boyutuna göre okulun orta derecede bürokratik özellikler gösterdiği görüşündedirler. Öğretmen sınıfına mensup subaylar ( $\bar{X}=34,0$ ), diğer sınıflara üye subaylara göre ( $\bar{X}=31,63$ ) okulun daha fazla bürokratik özellikler gösterdiği görüşündedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları bilim dalına göre görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 17'de verilmiştir.



Çizelge 17. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart sapmaları

	<b>N</b>	<b>%</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>
Askeri Bilimler Bölüm Başkanlığı	16	18,0	31,12	5,65
Temel Bilimler Bölüm Başkanlığı	22	24,7	34,22	5,91
Sistem Yönetim Bilimleri Bölüm Başkanlığı	24	27,0	31,62	4,85
Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı	17	19,1	33,29	4,07
Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı	10	11,2	35,30	4,92
<b>Toplam</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>32,91</b>	<b>5,25</b>

Çizelge 17'ye göre, öğretim üyelerinin görüşleri ortalama puanları otorite hiyerarşisi boyutunda, askeri bilimler bölüm başkanlığı grubunda 31,12 ile en az; yabancı diller bölüm başkanlığındaki öğretim üyelerinde 35,30 ile en fazladır.

Ortalamalar arasındaki bu farkın anlamlılığı test etmek için yapılan varyans analizi sonuçları çizelge 18'de verilmiştir.

Çizelge 18. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Otorite Hiyerarşisi Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi

<b>Varyansın kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar arası</b>	188,41	4	47,10	1,76	,143
<b>Gruplar içi</b>	2240,86	84	26,67		
<b>Toplam</b>	2429,28	88			

Analiz sonuçları, otorite hiyerarşisi boyutunda öğretim üyelerinin bölümlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(4-84)}=1.76$ ,  $p>.01$ ).

### Kurallar ve Düzenlemeler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın ikinci problemi olan Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının kurallar ve düzenlemeler boyutuna ilişkin görüşlerinin neler olduğu ortaya konulmuş ve rütbe, sınıf ve bölüm dallarına göre görüşlerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Öğretim üyelerinin görüşlerinin istatistiksel değerleri çizelge 19’da verilmiştir.

Çizelge 19. Bürokrasinin Kurallar ve Düzenlemeler Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri

Maddeler	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
11. Okulun tüm çalışanları, görevlerini açık ve net bir şekilde bilirler.	4,11	,85	3
12. Bu okulda, herkes görev ve sorumluluğunu bildiği için üstlerin müdahalelerine gerek kalmaz.	3,78	,97	5
13. Yöneticiler okulda bulunmasa bile, okulun işlerinde herhangi bir aksama olmaz.	4,30	,81	1
14. Yöneticilerin, ne zaman, nasıl davranacağı astları tarafından önceden tahmin edilebilir.	3,77	,93	6
15. Bu okulun tüm çalışanları, aldıkları görevleri zamanında yerine getirir.	4,25	,68	2
16. Bu okulda kurallara sıkı sıkıya bağlılık, çalışanların girişim gücünü ve takdir yetkisini sınırlamaktadır.	3,42	1,18	7
17. Doldurulması gereken formların çokluğu kırtasiyeciliği artırmaktadır.	3,80	1,22	4
18. Okul çalışanları, yasal mevzuatta belirtilen görevler haricindeki görevleri yapmakta isteksizdirler.	2,97	1,38	8

Çizelge 19 incelendiğinde, öğretim üyelerinin “yöneticiler okulda olmasa bile işlerin yürümesi” ile ilgili maddeye “tamamen katıldıklarını”, “okul

çalışanlarının yasal mevzuatta belirtilen görevler haricindeki görevleri yapmakta isteksiz davrandıkları” ile ilgili maddeye “kısmen” bu boyut içinde en az katıldıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin okulda bulunmasa bile işlerin yürümesi okuldaki makamların kişilere bağlı olmadığına bir göstergesi olarak düşünülebilir. Sayın Orgeneral Yaşar Büyükanıt’ın “rütbelere ve makamlar, kimseye ne vaat edilmiş, ne de ömür boyu tahsis edilmiştir. Rütbelere ve makamlar, birer nöbet yeridir.”(Milliyet, 21 Ağustos 2004) şeklindeki sözleri Silahlı Kuvvetlerin bu konudaki felsefesini açıkça belirtmektedir. Kuralların çalışanların takdir yetkisini sınırlaması ile ilgili maddeye de az düzeyde katılım vardır. Okulda işgörenlerin görevleri açık bir şekilde belirlenmiştir ve herkes görevinin ne olduğunu bilmektedir. Okulda yazılı evrak çokluğunu “büyük ölçüde” görmektedir.

Öğretim üyelerinin, rütbelere göre göre K.H.O.ndaki bürokrasinin kurallar ve düzenlemeler boyutundaki puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan t-testinin sonuçları çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20. Öğretim Üyelerinin Rütbelere Göre Kurallar ve Düzenlemeler Boyutundaki Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Rütbe	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Subay	30	33,7	30,53	2,88	87	,17	,86
Üstsubay	59	66,3	30,40	3,49			

Öğretim üyelerinin K.H.O.nun bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşleri kurallar ve düzenlemeler boyutunda rütbelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(87)}=0.17$ ,  $p>.01$ ). Kurallar ve düzenlemeler boyutuna göre her iki grubun da okulun orta seviyede bürokratik özellikler gösterdiği görüşünde oldukları söylenebilir.

Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre bürokrasinin kurallar ve düzenlemeler boyutunda görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının anlaşılması amacıyla uygulanan t-testi sonuçları çizelge 21'de verilmiştir.

Çizelge 21. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Kurallar ve Düzenlemeler Boyutundaki Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Sınıf	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Öğretmen	48	53,9	31,16	3,25	87	2,28	,02
Diğer	41	46,1	29,60	3,15			

Çizelge 21'e göre öğretim üyelerinin K.H.O.nun kurallar ve düzenlemeler boyutuna göre bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalama puanları öğretmen sınıfına mensup personelde 31,16 iken; öğretmen sınıfının haricinde olan personelde 29,60'tur. Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t_{(87)}=2.28$ ,  $p>.01$ ). Her iki grupta, kurallar ve düzenlemeler boyutuna göre okulun orta derecede bürokratik özellikler gösterdiği görüşündedirler.

Öğretim üyelerinin, çalıştıkları bilim dalına göre kurallar ve düzenlemeler boyutunda görüşlerindeki farkın anlamlılığını test etmek için varyans analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları bilim dalına göre görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 22'de verilmiştir.

Çizelge 22. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Kurallar ve Düzenlemeler Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart sapmaları

	N	%	$\bar{X}$	SS
Askeri Bilimler Bölüm Başkanlığı	16	18,0	30,12	4,01
Temel Bilimler Bölüm Başkanlığı	22	24,7	30,77	3,25
Sistem Yönetim Bilimleri Bölüm Başkanlığı	24	27,0	28,95	3,18
Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı	17	19,1	31,58	2,29
Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı	10	11,2	31,90	2,76
Toplam	89	100	30,44	3,28

Çizelge 22'ye göre, kurallar ve düzenlemeler boyutunda görüşleri bağlı buldukları bölüm başkanlıklarına göre, sistem yönetim bilimleri başkanlığı grubundaki öğretim üyelerinde 28,95 ile en az; yabancı diller bölüm başkanlığındaki öğretim üyelerinde 31,90 ile en fazladır.

Ortalamalar arasındaki bu farkın anlamlılığı test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları çizelge 23'te verilmiştir.

Çizelge 23. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Kurallar ve Düzenlemeler Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi

Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	100,43	4	25,10	2,482	,05
Gruplar içi	849,59	84	10,11		
Toplam	950,02	88			

Uygulanan varyans analizi sonuçları, öğretim üyelerinin bölümlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F_{(4-84)}=2.482, p>.01$ ).

### Nesnellik Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın üçüncü problemi olan Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının nesnellik boyutuna ilişkin görüşlerinin neler olduğu ortaya konulmuş ve rütbe, sınıf ve bölüm dallarına göre görüşlerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Öğretim üyelerinin görüşlerinin istatistiksel değerleri çizelge 24'te verilmiştir.

Çizelge 24 Bürokrasinin Nesnellik Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri

Maddeler	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
19. Okulda kurallara aykırı davranan herkes aynı yaptırımla karşılaşır.	3,56	1,19	3
20. Yöneticiler, çalışanlarına eşit ve adaletli davranırlar.	3,77	1,11	1
21. Bu okuldaki yöneticiler, emri altındaki personelle arasındaki insancıl ilişkilere önem vermezler.	2,51	1,32	9
22. Bu okulda, görev ve sorumlulukların dağıtılmasında öğretim üyelerine eşit ve adaletli davranılır.	3,61	1,14	2
23. Yöneticiler, başarılı olan herkesi takdir ederler.	3,29	1,18	4
24. Sicil amiri ile olan kişisel ilişkiler, çalışanın sicil notuna yansımaz.	3,13	1,33	6
25. Bu okulda, yöneticiler çalışanları ilgilendiren kararlar alırken çalışanlara sormazlar.	3,00	1,18	8
26. Çalışanların davranışları, yöneticilerin kişisel ilgi ve beğenilerine göre değişmez.	3,08	1,16	7
27. Bu okulda, sorunların çözümünde gayri resmi ve sempatik ilişkiler kullanılmaz.	3,24	1,15	5

Çizelge 24'e göre öğretim üyeleri, "yöneticilerin eşit ve adaletli davranmaları" ile ilgili maddenin "büyük ölçüde" olduğu görüşünde iken; "yöneticilerin emri altındaki personelle insancıl ilişkilere önem vermemesi" maddesine en az katılımı göstermişlerdir. "Çalışanların yönetime katılımı" ile ilgili maddeye de katılım düşük düzeyde olurken öğretim üyeleri yöneticilerin görüşlerini aldığını ancak bunun yalnızca şekilde kaldığı şeklinde kaldığını ifade etmişlerdir.

Öğretim üyelerinin, nesnellik boyutuyla ilgili görüşlerinin rütbelerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları çizelge 25'te verilmiştir.

Çizelge 25. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre Bürokrasinin Nesnellik Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Rütbe	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Subay	30	33,7	28,36	4,88	87	1,13	,25
Üstsubay	59	66,3	29,67	5,26			

Öğretim üyelerinin görüşlerinin bürokrasinin nesnellik boyutunda rütbelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(87)}=1.13$ ,  $p>.01$ ). İki grubun görüşlerinin aritmetik ortalamalarının yaklaşık olarak eşit olduğu söylenebilir. Nesnellik boyutuna göre her iki grup ta okulun orta seviyede bürokratik özellikler gösterdiği görüşündedir.

Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre bürokrasinin otorite nesnellik boyutunda görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının anlaşılması amacıyla uygulanan t-testi sonuçları çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Bürokrasinin Nesnellik Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Sınıf	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Öğretmen	48	53,9	28,31	6,07	87	1,85	,06
Diğer	41	46,1	30,31	3,58			

Çizelge 26'ya göre öğretim üyelerinin K.H.O.nun nesnellik boyutuna göre bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalama puanları öğretmen sınıfına mensup personelde 28,31 iken; öğretmen sınıfının haricinde olan personelde 30,31'tür. Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t_{(87)}= 1.85, p>.01$ ). Her iki grupta, bürokrasinin nesnellik boyutuna göre okulun orta derecede bürokratik özellikler gösterdiği görüşündedirler.

Öğretim üyelerinin, çalıştıkları bilim dalına göre nesnellik boyutunda görüşlerindeki farkın anlamlılığını test etmek için varyans analizi uygulanmıştır. Öğretim üyelerinin çalıştıkları bilim dalına göre görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 27'de verilmiştir.

Çizelge 27. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Nesnellik Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart sapmaları

	<b>N</b>	<b>%</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>
Askeri Bilimler Bölüm Başkanlığı	16	18,0	30,43	4,36
Temel Bilimler Bölüm Başkanlığı	22	24,7	29,09	5,82
Sistem Yönetim Bilimleri Bölüm Başkanlığı	24	27,0	27,00	5,21
Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı	17	19,1	31,94	3,34
Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı	10	11,2	28,40	5,35
Toplam	89	100	29,23	5,15

Çizelge 27'ye göre, K.H.O.nun bürokrasinin nesnellik boyutuna ilişkin görüşleri bağlı buldukları bölüm başkanlıklarına göre, sistem yönetim bilimleri başkanlığı grubundaki öğretim üyelerinde 27,00 ile en az; teknik bilimler bölüm başkanlığındaki öğretim üyelerinde 31,94 ile en fazladır.

Ortalamalar arasındaki bu farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonuçları çizelge 28'de verilmiştir.



Çizelge 28. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Nesnellik Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi

Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	274,94	4	68,73	2,80	,03
Gruplar içi	2061,09	84	24,53		
Toplam	2336,04	88			

Çizelge 28'e göre öğretim üyelerinin, nesnellik boyutundaki görüşleri arasında bölümlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $F_{(4-84)}=2.8$ ,  $p>.01$ ).

### Standartlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın dördüncü problemi olan Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının standartlaşma boyutuna ilişkin görüşlerinin neler olduğu ortaya konulmuş ve rütbe, sınıf ve bölüm dallarına göre görüşlerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Öğretim üyelerinin görüşlerinin istatistiksel değerleri çizelge 29'da verilmiştir.

Çizelge 29 Bürokrasinin Standartlaşma Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri

Maddeler	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
28. Resmi yazışmalarda önceden belirlenen yollar izlenir.	4,35	,77	1
29. Çalışanlar, benzer işleri aynı yolları izleyerek yaparlar.	4,11	,83	2
30. Bu okulda yapılacak işle ilgili izlenecek yol önceden belirlendiği için o işi ilk defa yapacak olanlar bile zorluk çekmez.	3,65	,89	4
31. Öğretim üyelerinin tayin, emeklilik gibi özlük işlerinde izleyecekleri yollar önceden net bir biçimde belirlenmiştir.	3,94	1,08	3
32. Bu okulda çalışanların başarısını değerlendirmede kullanılacak olan ölçütler ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.	3,30	1,13	5
33. Çalışanlar, rutin işlerin dışında bir problemle karşılaştıklarında problemin çözümünde sorun yaşarlar.	2,71	1,12	6

Çizelge 29'a göre, öğretim üyeleri "resmi yazışmalarda önceden belirlenen yolların izlenmesi" ile ilgili olan maddeye en fazla katılımı gösterirken "çalışanların rutin işlerin dışında karşılaşılan sorunların çözümünde sıkıntı yaşadıkları" ile ilgili maddeye en az katılımı gerçekleştirmişlerdir. Bu sonuçlardan, okulda yüksek düzeyde standartlaşmanın olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların başarıları ayrıntılı ölçütlere göre belirlenmektedir.

Bürokrasinin standartlaşma boyutuna ilişkin öğretim üyelerinin görüşlerinin rütbelere göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini test etmek için yapılan t-testi sonuçları çizelge 30'da verilmiştir.

Çizelge 30. Öğretim Üyelerinin Rütbelere Göre Bürokrasinin Standartlaşma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Rütbe	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Subay	30	33,7	21,23	3,26	87	1,99	,04
Üstsubay	59	66,3	22,52	2,67			

Çizelge 30'a göre öğretim üyelerinin K.H.O.nun bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşleri standartlaşma boyutunda rütbelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(87)}=1.99$ ,  $p>.01$ ). Rütbelere göre öğretim üyelerinin görüşleri ortalamaları standartlaşma boyutu için yaklaşık olarak eşittir. Standartlaşma boyutuna göre her iki grubun da okulun orta seviyede bürokratik özellikler gösterdiği görüşünde oldukları söylenebilir.

Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre bürokrasinin standartlaşma boyutunda görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının anlaşılması amacıyla uygulanan t-testi sonuçları çizelge 31'de verilmiştir.

Çizelge 31. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Bürokrasinin Standartlaşma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Sınıf	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Öğretmen	48	53,9	22,02	2,94	87	,23	,81
Diğer	41	46,1	22,17	2,94			

Çizelge 31'e göre öğretim üyelerinin bürokrasinin nesnellik boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalama puanları öğretmen sınıfına mensup personelde 22,02 iken; öğretmen sınıfının haricinde olan personelde 22,17'tür. Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t_{(87)}=0.23$ ,  $p>.01$ ). Her iki grubun ortalama puanları birbirine çok yakındır ve her iki grupta otorite hiyerarşisi boyutuna göre okulun orta derecede bürokratik özellikler gösterdiği görüşündedirler.

Öğretim üyelerinin, çalıştıkları bilim dalına göre bürokrasinin nesnellik boyutundaki görüşlerindeki farkın anlamlılığını test etmek için varyans analizi uygulanmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları bilim dalına göre görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 32'de verilmiştir.

Çizelge 32. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Standartlaşma Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart sapmaları

	N	%	$\bar{X}$	SS
Askeri Bilimler Bölüm Başkanlığı	16	18,0	22,31	3,11
Temel Bilimler Bölüm Başkanlığı	22	24,7	23,31	2,45
Sistem Yönetim Bilimleri Bölüm Başkanlığı	24	27,0	20,70	3,30
Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı	17	19,1	22,29	2,64
Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı	10	11,2	22,00	2,16
Toplam	89	100	22,08	2,93

Çizelge 32'ye göre, K.H.O.nun bürokrasinin standartlaşma boyutuna ilişkin görüşleri bağlı buldukları bölüm başkanlıklarına göre, sistem yönetim bilimleri başkanlığındaki öğretim üyelerinde 20,70 ile en az; temel bilimler bölüm başkanlığındaki öğretim üyelerinde 23,31 ile en fazladır. Ortalamalar arasındaki bu farkın anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analizi sonuçları çizelge 33'te verilmiştir.

Çizelge 33. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre Standartlaşma Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi

Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	80,58	4	20,14	2,501	,048
Gruplar içi	676,69	84	8,056		
Toplam	757,28	88			

Çizelge 33'e göre öğretim üyelerinin, nesnellik boyutundaki görüşleri arasında bölümlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $F_{(4-84)}=2.501$ ,  $p>.01$ )

### İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında araştırmanın beşinci problemi olan Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının işbölümü ve uzmanlaşma boyutuna ilişkin görüşlerinin neler olduğu ortaya konulmuş ve rütbe, sınıf ve bölüm dallarına göre görüşlerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Öğretim üyelerinin görüşlerinin istatistiksel değerleri çizelge 34'te verilmiştir.

Çizelge 34. Bürokrasinin İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Sıra Değerleri

Maddeler	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
34. Bu okulda, işlerin uygun şekilde paylaşılması verimi artırmaktadır.	3,79	1,06	2
35. Bu okulda bulunan değişik birimler, okul amaçları doğrultusunda birbirini tamamlayacak şekilde çalışmaktadırlar.	3,75	1,01	3
36. Çalışanlar için bağlı buldukları birimin amaçlarına ulaşması kadar diğer birimlerin amaçlarına ulaşması da önemlidir.	3,80	1,08	1

Çizelge 34'ün Devamı

37. Bu okulun çalışanları, kendi birimlerinin haricindeki birimlerin yaptığı işlerden de haberdardır.	3,05	,98	7
38. Okuldaki birimler arasındaki iletişim, yalnızca silsile yolunu takip eden iletişim kanalları ile kurulur.	3,41	1,19	6
39. Bu okulun bütün çalışanları, alanlarında uzmandır.	3,70	,95	4
40. Okulda rutin işlerle uğraşmak çalışanların motivasyonunu düşürmektedir.	3,44	1,20	5
41. Bu okulda belirli bir konuyu diğer personelden daha iyi bilen çalışanlar, kendilerini diğerlerinden üstün görürler.	2,58	1,14	8

Çizelge 34'te bulunan İşbölümü ve uzmanlaşma boyutuna göre öğretim üyeleri, bölümlerin örgüt amaçlarına uygun, birbirini tamamlayacak şekilde çalıştıklarını düşünmektedir. Uzman personelin, kendisini diğerlerinden üstün gördüğü şeklindeki maddeye ise öğretim üyelerinin katılımı en alt düzeydedir. Bölümler arasında iletişim büyük ölçüde hiyerarşik kanalı takiben olmaktadır.

Bu sonuçlardan, okulda uzmanlaşmanın olumsuz etkilerinin büyük ölçüde görülmediği söylenebilir. Öğretim üyelerinin bu görüşleri, katılımcıların hepsinin aynı işle ilgilenmeleri olabilir. Okulun diğer bölümlerinin görüşleri ile alınarak yapılacak karşılaştırma daha net sonuçlar verebilir. İşbölümü ve uzmanlaşma boyutunda öğretim üyelerinin rütbesine göre görüşleri arasındaki farkın anlamlılığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları çizelge 35'te verilmiştir.

Çizelge 35. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre Bürokrasinin İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Rütbe	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Subay	30	33,7	26,63	3,69	87	1,67	,09
Üstsubay	59	66,3	28,05	3,80			

Çizelge 35'e göre öğretim üyelerinin K.H.O.nun bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşleri işbölümü ve uzmanlaşma boyutunda rütbelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(87)}=1.67$ ,  $p>.01$ ).

İşbölümü ve uzmanlaşma boyutuna göre her iki grubun da okulun orta seviyede bürokratik özellikler gösterdiği görüşünde oldukları söylenebilir. Üstsubay rütbesindeki öğretim üyeleri okulun daha fazla bürokratik özellik gösterdiğini düşünmektedirler.

Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre bürokrasinin işbölümü ve uzmanlaşma boyutunda görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının anlaşılması amacıyla uygulanan t-testi sonuçları çizelge 36'da verilmiştir.

Çizelge 36. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre Bürokrasinin İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Sınıf	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Öğretmen	48	53,9	27,37	4,28	87	,52	,59
Diğer	41	46,1	27,80	3,20			

Çizelge 36'ya göre öğretim üyelerinin K.H.O.nun işbölümü ve uzmanlaşma boyutuna göre görüşlerinin ortalama puanları öğretmen sınıfına mensup personelde 27,37 iken; öğretmen sınıfının haricinde olan personelde 27,80'dir. Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $t_{(87)}=0.52$ ,  $p>.01$ ). Her iki grupta, işbölümü ve uzmanlaşma boyutuna göre okulun orta derecede bürokratik özellikler gösterdiği görüşündedirler ve puanları oldukça yakındır.

Öğretim üyelerinin, çalıştıkları bilim dalına göre bürokrasinin işbölümü ve uzmanlaşma boyutundaki görüşlerinin anlamlı bir fark gösterip göstermediğini bulabilmek için varyans analizi uygulanmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları bilim dalına göre görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 37'de verilmiştir.

Çizelge 37. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	%	$\bar{X}$	SS
Askeri Bilimler Bölüm Başkanlığı	16	18,0	28,87	3,00
Temel Bilimler Bölüm Başkanlığı	22	24,7	28,31	3,60
Sistem Yönetim Bilimleri Bölüm Başkanlığı	24	27,0	26,58	4,35
Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı	17	19,1	28,17	3,24
Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı	10	11,2	25,20	3,93
Toplam	89	100	27,57	3,81

Çizelge 37'ye göre, K.H.O.nun bürokrasinin işbölümü ve uzmanlaşma boyutuna ilişkin görüşleri bağlı buldukları bölüm başkanlıklarına göre, yabancı diller bölüm başkanlığındaki öğretim üyelerinde 25,20 ile en az; askeri bilimler bölüm başkanlığındaki öğretim üyelerinde 28,87 ile en fazladır. Ortalamalar arasındaki bu farkın anlamlılığı test etmek için yapılan varyans analizi sonuçları çizelge 38'de verilmiştir.

Çizelge 38. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre İşbölümü ve Uzmanlaşma Boyutuna İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi

Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	125,34	4	31,33	2,284	,067
Gruplar içi	1152,42	84	13,71		
Toplam	1277,77	88			

Çizelge 38'e göre öğretim üyelerinin, işbölümü ve uzmanlaşma boyutundaki görüşleri arasında bölümlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $F_{(4-84)}=2.284$ ,  $p>.01$ ).

### Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların, K.H.O.nun bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla tüm testin puanları, bu puanların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Boyutlarda her maddeye ilişkin yorumlar yapıldığından bu bölümde madde puanları verilmemiştir. Daha sonra, bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin puanların ortalamaları öğretim üyelerinin rütbe, sınıf ve çalışılan bölümlere göre karşılaştırılmıştır.

Söz konusu karşılaştırmalara ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Öğretim üyelerinin rütbelerine göre K.H.O.ndaki bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlılığını test etmek amacıyla ilişkisiz örneklem için t-testi uygulanmıştır. Uygulanan t-testinin sonuçları çizelge 39'da verilmiştir.

Çizelge 39. Öğretim Üyelerinin Rütbelerine Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Rütbe	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Subay	30	33,7	138,86	11,98	87	1,93	0,056
Üstsubay	59	66,3	143,98	11,71			

Çizelge 39'a göre öğretim üyelerinin K.H.O.nun bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşleri rütbelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t_{(87)}=1.93$ ,  $p>.01$ ). Bürokratik özellikler gösterme düzeyine



ilişkin görüşlerinin ortalamalarının, üst subaylarda 143.9; subaylarda ise 138.8 olduğu görülmektedir. Üst rütbeli subaylar, K.H.O.nun daha fazla bürokratik özellikler gösterdiği görüşündedirler. Böyle bir sonucun çıkmasının nedeni yaşı daha genç olan personelde kendini sağlama alma düşüncesinin daha yoğun hissedilmesi olabilir. Daha genç personel, düşündüklerini açıkça ortaya koymaktan çekiniyor olabilir.

Okulun bürokratik özellikler gösterme düzeyine bakıldığında da her iki grubunda okulun orta seviyede bürokratik özellikler gösterdiği görüşünde oldukları söylenebilir.

Öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının anlaşılması amacıyla ilişkisiz örneklem için t-testi uygulanmıştır. t-testi sonuçları çizelge 40'ta verilmiştir.

Çizelge 40. Öğretim Üyelerinin Sınıflarına Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (t-testi sonuçları)

Sınıf	N	%	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Öğretmen	48	53,9	142,87	13,34	87	,52	,60
Diğer	41	46,1	141,53	10,29			

Çizelge 40'a göre öğretim üyelerinin okulun bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalama puanları öğretmen sınıfına mensup personelde 142.87 iken; öğretmen sınıfının haricinde olan personelde 141.53'tür. öğretim üyelerinin mesleki sınıflarına göre görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ( $t_{(87)}=0.52$ ,  $p>.01$ ). Her iki grupta, okulun orta derecede bürokratik özellikler gösterdiği görüşündedirler. Öğretmen sınıfına mensup öğretim üyelerini, çoğunlukla sivil üniversitelerden mezundur. Diğer sınıflardaki öğretim üyeleri ise genelde askeri okullardan mezundur ve bir çoğu kıta hizmetinde bulunmuştur. Bu personelin, bürokratik örgüt özelliklerini benimsemiş oldukları düşünülebilir.

Öğretim üyelerinin, çalıştıkları bilim dalına göre görüşlerindeki farkın anlamlılığını test etmek için ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Öğretim üyelerinin çalıştıkları bilim dalına göre görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 41’de verilmiştir.

Çizelge 41. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	%	$\bar{X}$	SS
Askeri Bilimler Bölüm Başkanlığı	16	18,0	142,87	10,07
Temel Bilimler Bölüm Başkanlığı	22	24,7	145,72	10,93
Sistem Yönetim Bilimleri Bölüm Başkanlığı	24	27,0	134,87	12,97
Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı	17	19,1	147,29	7,92
Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı	10	11,2	142,80	13,83
Toplam	89	100	142,25	11,98

Çizelge 41’e göre, K.H.O.nun bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortama puanları bağlı buldukları bölüm başkanlıklarına göre, sistem yönetim bilimleri başkanlığı grubundaki öğretim üyelerinde 134.8 ile en az; teknik bilimler bölüm başkanlığındaki öğretim üyelerinde 147.2 ile en fazladır. Ortalamalar arasındaki bu farkın anlamlılığı test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları çizelge 42’de verilmiştir.

Çizelge 42. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2013,18	4	503,29	3,975	,005
Gruplar içi	10635,86	84	126,61		
Toplam	12649,05	88			

Analiz sonuçları, öğretim üyelerinin bölümlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $F_{(4-84)}=3.975$ ,  $p<.01$ ). Başka bir değişle, öğretim üyelerinin görüşleri bölümlerine göre değişmektedir. Bölümler arası farkların hangileri arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları çizelge 43'te verilmiştir.

Çizelge 43. Öğretim Üyelerinin Bölümlerine Göre K.H.O.nun Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Görüşleri Ortalamalarının Arasındaki Farkın Kaynağı (Scheffe testi)

	$\bar{X}$	1	2	3	4	5
Askeri Bilimler Bölüm Başkanlığı (1)	142,87					
Temel Bilimler Bölüm Başkanlığı (2)	145,72			***		
Sistem Yönetim Bilimleri Bölüm Başkanlığı(3)	134,87					
Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı (4)	147,29			***		
Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı (5)	142,80					

Scheffe testinin sonuçlarına göre, temel bilimler öğretim üyelerinin görüşleri ile sistem yönetim bilimleri öğretim üyelerinin görüşleri arasında ve teknik bilimler ile sistem yönetim bilimleri öğretim üyelerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, temel bilimler ve teknik bilimler öğretim üyeleri, sistem yönetim bilimleri öğretim üyelerine göre K.H.O.nun daha fazla bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedir. Bu durum, sistem yönetim bilimlerinde görev yapan öğretmenlerin, yönetsel yapıyı teknik olarak daha fazla bilmelerinden kaynaklanabilir.

Anket bir bütün olarak incelendiğinde (Çizelge 14, 19, 24, 29 ve 34), öğretim üyelerinin “yöneticiler, okulda bulunmasa bile, okulun işlerinde aksama olmaz” maddesine en fazla katılımı gösterdikleri ( $\bar{X}=4,30$ , madde no: 13); “yöneticilerin insancıl ilişkilere önem vermemeleri” ile ilgili maddeye en az katılımı gösterdikleri ( $\bar{X}=2,51$ , madde no: 21) anlaşılmaktadır. Bürokrasinin

diğer olumsuz özelliklerini belirten maddelere katılım bu seviyenin üzerindedir. Boyutlarda ve bürokratik özellikler gösterme düzeyinde, sadece temel ve teknik bilimler ile sistem yönetim bilimleri bölüm başkanlıklarında görevli öğretim üyelerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunabilmiştir. Bunun nedeninin, incelenen örgütün sistemin sadece bir parçası olması, coğrafi olarak ve fonksiyonel olarak fazla farklılaşmaya maruz kalmaması gösterilebilir.

Bürokrasi, fonksiyonel ve coğrafi olarak farklılaşmaya maruz kaldıkça artma eğilimindedir. Maddelerin ortalamaları, dikkate alındığında genelde “kısmen katılıyorum” ve “büyük ölçüde katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak, maddelerin standart sapma oranlarının genelde yüksek olması maddelere verilen cevapların seçenekler arasında dağıldığının bir göstergesi olarak alınabilir. Ayrıca, anketler gerçek durumu ortaya koymaz sadece bireylerin görüşlerini ortaya koyabilir. Bireylerin görüşleri de kendi yaşadıklarına ve tecrübelerine göre değişim gösterebilir.

Maddelerin ortalama puanlarının genelde, uç noktalarda değil de ortada toplanmasının diğer bir nedeni de bürokrasinin bir özelliği olan işgörenlerin yöneticilerle sorun yaşamak istememelerinden kaynaklanıyor olabilir. Klasik yönetim anlayışı ile örgütü yönetmek, modern yönetime daha kolaydır. Klasik örgüt kuramının varsayım, yöntem ve ilkeleri tüm eleştirilere rağmen günümüzde hala geçerliliklerini sürdürmektedirler. Özellikle, sanayileşmekte olan ve sanayileşmiş ülkelerin az gelişmiş bölgelerindeki küçük ve orta boy örgütlerinde bu kuramın etkilerine sıkça rastlanmaktadır. Klasik örgüt kuramından sonra çıkan, neo-klasik, modern ve neo-modern yönetim kuramları birbirinin seçeneği değil tamamlayıcısı niteliğindedir (Kalkan, 2000).

### **Boyutlar Arası İlişkilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında araştırmanın yedinci problemi olan Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin görüşlerine göre Kara Harp Okulundaki bürokratik yapının otorite hiyerarşisi, kurallar-düzenlemeler, nesnellik, standartlaşma ve işbölümü ve uzmanlaşma boyutları arasındaki ilişkinin manidarlığı araştırılmıştır.

Boyutlar arasındaki anlamlı ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları çizelge 44'te verilmiştir.

Çizelge 44. Boyutlar Arasındaki Korelasyon

	Otorite hiyerarşisi	Kurallar ve düzenlemeler	Nesnellik	Standartlaşma	İşbölümü ve uzmanlaşma	Bürokratik özellikler gösterme
Otorite hiyerarşisi	1,000					
Kurallar ve düzenlemeler	,472**	1,000				
Nesnellik	-,155	-,067	1,000			
Standartlaşma	,017	,247*	,479**	1,000		
İşbölümü ve uzmanlaşma	,072	,256*	,325**	,370**	1,000	
Bürokratik özellikler gösterme	,528**	,594**	,564**	,643**	,650**	1,000

\*\* P<0.01 \* P<0.05

Çizelge 44'ün incelenmesinden otorite hiyerarşisi boyutuyla, kurallar ve düzenlemeler boyutu arasında ( $r=0.47$ ); kurallar ve düzenlemeler boyutu ile, standartlaşma ( $r=0.25$ ) ve işbölümü-uzmanlaşma ( $r=0.26$ ) boyutları arasında; nesnellik boyutu ile standartlaşma ( $r=0.48$ ) ve işbölümü-uzmanlaşma ( $r=0.33$ ) boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Nesnellik boyutu, otorite hiyerarşisi ve kurallar - düzenlemeler boyutları arasında anlamlı olmasa da negatif bir ilişki vardır. Bürokratik özellikler gösterme düzeyi ile bütün boyutlar arasında orta düzeyde anlamlı ilişki vardır. Bu ilişkilerden kurallar ve düzenlemeler boyutu ile, standartlaşma ve işbölümü-uzmanlaşma boyutları arasındakiler  $P<0.05$  göre anlamlı iken diğerleri  $P<0.01$  göre anlamlıdır. Bürokratik özellikler gösterme düzeyi ile bütün boyutlar arasında orta düzeyde anlamlı ilişki vardır.

Okulların bürokratik özellikler gösterme düzeyi ile ilgili yapılan diğer araştırmalarda boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otorite

hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, standartlaşma ve nesnellik boyutları birlikte değişmeye meyillidir (Mackay, 1972, 47). Punch (1969), otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, nesnellik ve standartlaşma boyutları arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Punch ile benzer bir çalışmayı ülkemiz liselerinde yapan Öztürk de (2001) benzer sonuçlara ulaşmıştır. Burada yapılan çalışmada, sonuçların farklı çıkması, anket maddeleri hazırlanırken bürokrasinin olumlu ve eleştirilen özelliklerinin bir arada alınmasından kaynaklanıyor olabilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı varılan sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### Sonuçlar

Araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar, araştırmanın alt problemlerine uygun şekilde aşağıda sırasıyla özetlenerek verilmiştir. Araştırmada, bürokrasinin seçilen beş boyutunda öğretim üyelerinin görüşleri alınarak rütbe, sınıf ve çalışılan bölümlere göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin çoğunluğunu üstsubay rütbesine haiz personel oluşturmaktadır. Mesleki sınıf olarak ise yaklaşık olarak aynı olmakla birlikte öğretmen sınıfına mensup personel çoğunluktadır.

#### **1. Bürokrasinin Otorite Hiyerarşisi Boyutundaki Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Sonuçlar**

Bürokrasinin otorite hiyerarşisi boyutunda öğretim üyelerinin görüşleri arasında rütbe, sınıf ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak, rütbelerine göre öğretim üyeleri yaklaşık puanları alırken öğretmen sınıfına mensup personelin okulun daha fazla bürokratik özellik gösterdiğini düşündüğü anlaşılmaktadır. Bölümlere göre, yabancı diller bölüm başkanlığı öğretim üyeleri en fazla puanı alırken askeri bilimler bölüm başkanlığı öğretim üyeleri en az puanı almıştır. Bu boyuta göre bütün gruplar okulun orta derecede bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedir.

## **2. Bürokrasinin Kurallar Ve Düzenlemeler Boyutundaki Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Sonuçlar**

Bürokrasinin kurallar ve düzenlemeler boyutuna ilişkin öğretim üyelerinin görüşleri arasında rütbe, sınıf ve bölüm değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ortalama puanlarına bakıldığında subaylar ve üstsubayların görüşlerinin ortalamaları yaklaşık olarak eşittir. Öğretmen sınıfına mensup subaylar okulun daha fazla bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedirler. Bölümlere göre, sistem yönetim bilimlerinde görev yapan öğretim üyeleri okulun en az derecede bürokratik özellikler gösterdiğini düşünürken yabancı diller bölüm başkanlığındaki öğretim üyeleri okulun en fazla derecede bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedir.

## **3. Bürokrasinin Nesnellik Boyutundaki Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Sonuçlar**

Bürokrasinin nesnellik boyutuna ilişkin öğretim üyelerinin görüşleri arasında rütbe, sınıf ve bölüm değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu boyutta subay ve üst subayların görüşleri ortalamaları yaklaşık eşit, öğretmen sınıfına mensup öğretim üyelerinin görüşleri ortalaması, diğer sınıflara mensup öğretim üyelerinin görüşlerine göre daha düşük bulunmuştur. Nesnellik boyutunda sistem yönetim bilimleri bölüm başkanlığına bağlı öğretim üyeleri, okulun az seviyede bürokratik özellikler gösterdiğini düşünürken teknik bilimler bölüm başkanlığına bağlı öğretim üyeleri okulda daha fazla seviyede bürokratik özellikler görüldüğünü düşünmektedirler.

## **4. Bürokrasinin Standartlaşma Boyutundaki Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Sonuçlar**

Bürokrasinin standartlaşma boyutundaki bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin öğretim üyelerinin görüşleri arasında rütbe, sınıf ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bürokrasinin



nesnellik boyutunda, üstsubaylar subaylara göre daha fazla bürokratik özelliklerin olduğu görüşündedirler. Öğretmen sınıfındaki öğretim üyeleri ile diğer sınıflardaki öğretim üyelerinin görüşleri arasında belirgin bir fark yoktur.

### **5. Bürokrasinin İşbölümü Ve Uzmanlaşma Boyutundaki Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Sonuçlar**

Bürokrasinin işbölümü ve uzmanlaşma boyutundaki bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin öğretim üyelerinin görüşleri arasında rütbe, sınıf ve çalışılan bölüm değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Üstsubay rütbesindeki öğretim üyeleri okulun daha fazla bürokratik özellik gösterdiğini düşünmektedirler. Sınıflarına göre ise öğretim üyelerinin görüşleri ortalamaları yaklaşık eşittir. Yabancı diller bölüm başkanlığında görevli öğretim üyeleri diğer bölümlere göre okulun daha az bürokratik özellikler gösterdiğini düşünürken askeri bilimle bölüm başkanlığında görevli öğretim üyeleri diğerlerine oranla okulun daha fazla bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedir.

### **6. Bürokratik Özellikler Gösterme Düzeyine İlişkin Sonuçlar**

Bürokratik özellikler gösterme düzeyine ilişkin öğretim üyelerinin görüşleri arasında rütbe ve sınıf değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Rütbece, üstsubay grubuna dahil öğretim üyeleri, okulun daha fazla bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedir. Sınıf değişkenine bağlı olarak öğretim üyelerinin görüşleri ortalamaları yaklaşık olarak eşit olmakla birlikte öğretmen sınıfında olan öğretim üyeleri okulun daha fazla bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedirler.

Çalışılan bölümlere göre öğretim üyelerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, temel bilimler ve teknik bilimler bölüm başkanlıklarında görevli öğretim üyeleri, sistem yönetim bilimleri bölüm başkanlığında görevli öğretim üyelerine göre okulun daha fazla bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedirler.

Bürokratikleşme düzeyleri açısından bütün gruplar okulun orta derecede bürokratik özellikler gösterdiğini düşünmektedir.

## 7. Bürokrasinin Boyutları Arasındaki İlişkilere İlişkin Sonuçlar

Bürokrasinin otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, nesnellik, standartlaşma, işbölümü ve uzmanlaşma boyutlarında üniter bir yapı göstermediği, yani bütün boyutların birbiriyle anlamlı ilişkiler içinde olmadığı bu alt probleme ilişkin bulgulara göre bulunmuştur. Boyutlar arasındaki ilişki düzeyleri şöyledir.

Otorite hiyerarşisi boyutuyla, kurallar ve düzenlemeler boyutu arasında; kurallar ve düzenlemeler boyutu ile, standartlaşma ve işbölümü-uzmanlaşma boyutları arasında; nesnellik boyutu ile standartlaşma ve işbölümü-uzmanlaşma boyutları arasında; işbölümü ve uzmanlaşma boyutu ile standartlaşma boyutu arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkilerden kurallar ve düzenlemeler boyutu ile, standartlaşma ve işbölümü-uzmanlaşma boyutları arasındakiler  $P < 0.05$  göre anlamlı iken diğerleri  $P < 0.01$  göre anlamlıdır. Bürokratik özellikler gösterme düzeyi ile bütün boyutlar arasında orta düzeyde anlamlı ilişki vardır.

## Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre aşağıda sıralanan öneriler ileri sürülebilir.

1. Öğretim üyelerine göre üst düzey yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişki düzeyi düşüktür. Özellikle, bölümler arası farklılaşma ve coğrafi olarak farklılaşma düşük düzeyde ise yöneticiler ile işgörenler arasında doğrudan temas sağlanabilir. Coğrafi farklılaşmanın olmadığı Kara Harp Okulunda üst düzey yönetim kademesi, karar alırken iş akımını yerinde incelemelidirler ve işgörenlerle daha yakın temas içinde olmalıdırlar.

2. Yöneticilerin yetişmişliği, örgütsel sorunların çözümünde büyük rol oynamaktadır. Bilgi toplumunda yönetici, hiyerarşinin kendisine sağladığı yetkiye fazla önem vermeyen, yetkisinin kaynağını bilgi de arayan ve yetkisini yönettikleriyle paylaşmaktan korkmayan bir sistem bütünleştiriciliği rolünü üstlenmeyi önemli bir yöneticilik görev alanı olarak kabullenebilme niteliklerine sahip olmak durumundadır. İşgörenlerin kararlara katılımının Okulda yönetici seçerken ve yetiştirirken göz önüne alınması gereken en önemli husus bu olmalıdır. Bilgisi ile bütün öğretim üyelerinin saygısını kazanmış olan personel yönetici olarak seçilmelidir.

3. Öğretim üyelerine göre okulda kural merkezli bir yönetim tarzı benimsenmiştir. Kuralların ve düzenlemelerin yalnızca şekil yönüyle ele alınıp özüne inilememesinin temelinde kural merkezli bir yönetim anlayışını hakim olması vardır. Askeri bir örgüt olan Kara Harp Okulunda kural ve düzenlemeler önemli bir yerdedir. Ancak, kuralların sadece şekil yönünden ele alınması hatalara neden olmaktadır. Okulda kural merkezli bir yönetim yerine amaç merkezli bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Gerek öğretim üyelerinin gerekse yöneticilerin sahip oldukları imkanlar ve takdir yetkileri artırılmalıdır.

4. Bürokrasinin olumsuz özellikleri, örgütsel yapıdan kaynaklandığı kadar örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarından da kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin ve iş görenlerin karşılıklı olarak güven duymamaları bürokrasinin olumsuz özelliklerinin görülme düzeyini artırmakta ve örgütü verimsizliğe doğru sürüklemektedir. Mesleki etik değerlerin yerleşmemiş olması bu güvensizliğin başlıca nedenidir. Örgütsel bağlılığın ve etik değerlerin yerleşmesi için yapılacak çalışmalar okulun verimliliğini artırabilir. Mesleki etik değerlere bağlı olan personel, kişisel görüşleri ile işini birbirinden ayıracaktır. Öğretim üyeleri bu kapsamda gerek bir asker gerekse bir öğretmen olarak mesleki etik değerlere bağlılık yönünde motive edilmelidir.

5. Bölümlerin kendileri devam ettirme ve güç kazanma isteği, okulda öğretim üyelerine göre fazlaca görülmemektedir. Bölümler, büyük oranda birbirini tamamlayıcı şekilde çalışmaktadırlar. Ancak, iletişimin yazılı olması ve hiyerarşik silsileyi takip etmesi işleri geciktirmekte ve hantallığa sebep olmaktadır. Orta ve alt kademe yöneticilerine yetki devri mümkün olduğu

kadar yapılmalıdır. Bu sayede hem üst yönetim kademesinin üzerindeki iş yükü azalacak hem de orta ve ast kademe yöneticilerinin yaratıcılıkları ortaya çıkacaktır.

6. Örgütsel yabancılaşmayı azaltmak için işgörenler kararların alınmasında daha çok söz sahip olmalı, katılımcı bir yönetim izlenmelidir. Okulda öğretim üyeleri kararların alınmasına katılmaktadır. Ancak, öğretim üyeleri görüşlerinin yalnızca şekilde kaldığını düşünmektedir. İşgörenlerin, kararlara katılımını sağlamak yöneticiler her ne kadar çok zor bir süreç olsa da dikkatli bir şekilde seçilecek yöneticiler kararlara katılımı sağlayabilirler. İşgörenlerin kararlara katılımı işlevsel olmalıdır.

7. Bürokratik örgütlerde yapılan her işin yazıya dökülmesi işleri zorlaştıran ve örgütün hantal bir şekilde işlemesine yol açan sebeplerden biridir. Okulda yazılı evrak işlerinin çokluğu öğretim üyelerine göre büyük ölçüde işleri zorlaştırmaktadır. Yazılı evrak çokluğunu azaltmak için değişik tedbirler alınmalıdır. Bilgisayar ağının kullanımının işlevsel olarak hayata geçirilmesi bu tedbirlerden birisi olarak düşünülebilir.

### **Araştırmacılar için Öneriler**

Bürokratik özellikler düzeyi, yani örgüt yapı ve işleyişi ile ilgili olan araştırmalar daha da genişletilerek yapılabilir. Küçük ölçekli araştırmalardan daha geniş ölçekli çalışmalara kadar geniş bir alanda bu çalışmalar yapılabilir. Aşağıda birkaç örnek sıralanmıştır.

1. Okul içerisinde, eğitimin planlama, yönetim, ölçme-değerlendirme gibi alanlarında görev yapan öğretim üyelerinin okulun bürokratik yapı ve işleyişine ilişkin görüşleri alınarak karşılaştırmalar yapılabilir. Araştırma, okul içinde genişletilerek, okulun tüm personelini kapsayabilir.

2. Ülke sınırları içinde bulunan diğer harp okullarının bürokratik yapısı ve işleyiş şekilleri karşılaştırmalı analizler yapılarak karşılaştırılabilir.

3. Harp okulları ile Sivil üniversiteler arasındaki bürokratik yapı ve işleyiş farkları incelenebilir.

4. Yurt içindeki harp okulları ile özellikle gelişmiş ülkelerde bulunan harp okulları arasında bürokratik örgüt yapısı ve işleyişi farkları incelenerek örgütsel verimliliği artırmak için öneriler sunulabilir.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI  
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

ÖĞRETİM ÜYELERİNİN KARA HARP OKULUNUN  
BÜROKRATİK ÖZELLİKLERİ VE İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN  
GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Selçuk DEMİR**

**Ankara**  
**Şubat, 2005**

**KARA HARP OKULUNUN BÜROKRATİK YAPISI VE İŞLEYİŞİ ANKETİ**

Sayın Komutanım, Değerli Meslektaşım;

Bu araştırmanın amacı, Kara Harp Okulunun bürokratik yapısı ve işleyişi hakkında öğretim üyelerinin görüşlerini belirlemektir.

Bunun için iki bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Birinci bölümde, Kara Harp Okulu öğretim üyelerinin kişisel özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise Kara Harp Okulu'nun bürokratik yapısı ve işleyişi ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeleri iyice okuduktan sonra görüşünüze en yakın seçeneğin altındaki kutucuğa istediğiniz renk bir tükenmez kalem ile (X) işareti koyunuz. İfadeleri, okulun genel yapısını göz önünde bulundurarak cevaplandırınız. Lütfen cevaplandırılmamış madde bırakmayınız ve her madde için yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

Anketlerden elde edilen veriler başka bir amaç için kullanılmayacak, hiçbir kurum ve kişiyle paylaşılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, vereceğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır, görüşlerinizi ne kadar samimi olarak belirtirseniz araştırmanın amacına ulaşma düzeyini de o kadar yükseltmiş olacaksınız. Lütfen yanıtladığınız ankete isminizi yazmayınız.

Zamanınızı ayırdığınız ve yaptığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Selçuk DEMİR

P. Ütgm.

Ankara Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yüksek

Lisans Programı

İrtibat telefonu ve e- posta adresi

Cep Tel.: 0536 798 42 15

E – posta :selcukiron@yahoo.com;

**BÖLÜM 1****KİŞİSEL BİLGİLER**

Bu bölümde kişisel özellikleriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1) Rütbeniz :

- 1) ( ) Teğmen,
- 2) ( ) Üsteğmen,
- 3) ( ) Yüzbaşı,
- 4) ( ) Binbaşı,
- 5) ( ) Yarıbay,
- 6) ( ) Albay.

2) Sınıfınız :

- 1) ( ) Öğretmen
- 2) ( ) Diğer (lütfen belirtiniz)

3) Görev yapmakta olduğunuz ana bilim dalı:

- 1) ( ) Askeri Bilimler Böl. Bşk.lığı,
- 2) ( ) Temel Bilimler Böl. Bşk.lığı,
- 3) ( ) Sistem Yönetimi Bilimleri Böl. Bşk.lığı,
- 4) ( ) Teknik Bilimler Böl. Bşk.lığı,
- 5) ( ) Yabancı Dil Bilimleri Böl. Bşk.lığı.

<b>BÖLÜM 2</b>					
<b>KARA HARP OKULUNUN BÜROKRATİK YAPISI VE İŞLEYİŞİ</b>					
<b>Açıklama:</b> Lütfen Kara Harp Okulunun bürokratik yapısı ve işleyişi ile ilgili aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi görüşünüze en yakın seçeneğin altındaki kutucuğa istediğiniz bir kalem ile ( X ) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen Katılıyorum (5)	Büyük Ölçüde Katılıyorum (4)	Kısmen Katılıyorum (3)	Az Katılıyorum(2)	Hiç Katılmıyorum (1)
1. Okulda her ast yalnızca bir üstünden emir alır.					
2. Hiyerarşik yapıdaki dikey basamak sayısının fazla olması okulun verimini düşürür.					
3. Okulun çalışanları arasında hiyerarşik yapıdan kaynaklanan statü çatışmaları olmaktadır.					
4. Okulun çalışanları görevle ilgili de olsa herhangi bir şey yapmadan önce amirinden izin almak zorundadır.					
5. Bu okulda çalışanlar, görevleri ile ilgili bir konuda kendi kendilerine karar alamazlar.					
6. Bütün yetkiler üst kademe yöneticilerinde toplandığı için orta ve alt kademe yöneticileri inisiyatif kullanamazlar.					
7. Yöneticiler, yasal yetkilerini keyfi biçimde ve çalışanlara baskı aracı olarak kullanmazlar.					
8. Yöneticiler, yetkilerini gerekli durumlarda dahi astlarına aktarmakta isteksiz davranırlar.					
9. Bu okulda, yazılı iletişimin hiyerarşik silsileyi takip etmesi işleri geciktirmektedir.					
10. Bu okulda, her amirin emrinde denetleyebileceği kadar ast çalışmaktadır.					
11. Okulun tüm çalışanları, görevlerini açık ve net bir şekilde bilirler.					
12. Bu okulda, herkes görev ve sorumluluğunu bildiği için üstlerin müdahalelerine gerek kalmaz.					
13. Yöneticiler okulda bulunmasa bile, okulun işlerinde herhangi bir aksama olmaz.					
14. Yöneticilerin, ne zaman, nasıl davranacağı astları tarafından önceden tahmin edilebilir.					
15. Bu okulun tüm çalışanları, aldıkları görevleri zamanında yerine getirir.					



	Tamamen Katılıyor (5)	Büyük Ölçüde Katılıyor (4)	Kısmen Katılıyor (3)	Az Katılıyor(2)	Hiç Katılmıyor (1)
16. Bu okulda kurallara sıkı sıkıya bağlılık, çalışanların girişim gücünü ve takdir yetkisini sınırlamaktadır.					
17. Doldurulması gereken formların çokluğu kırtasiyeciliği artırmaktadır.					
18. Okul çalışanları, yasal mevzuatta belirtilen görevler haricindeki görevleri yapmakta isteksizdirler.					
19. Okulda kurallara aykırı davranan herkes aynı yaptırımla karşılaşır.					
20. Yöneticiler, çalışanlarına eşit ve adaletli davranırlar.					
21. Bu okuldaki yöneticiler, emri altındaki personelle arasındaki insancıl ilişkilere önem vermezler.					
22. Bu okulda, görev ve sorumlulukların dağıtılmasında öğretim üyelerine eşit ve adaletli davranılır.					
23. Yöneticiler, başarılı olan herkesi takdir ederler.					
24. Sicil amiri ile olan kişisel ilişkiler, çalışanın sicil notuna yansımaz.					
25. Bu okulda, yöneticiler çalışanları ilgilendiren kararlar alırken çalışanlara sormazlar.					
26. Çalışanların davranışları, yöneticilerin kişisel ilgi ve beğenilerine göre değişmez.					
27. Bu okulda, sorunların çözümünde gayri resmi ve sempatik ilişkiler kullanılmaz.					
28. Resmi yazışmalarda önceden belirlenen yollar izlenir.					
29. Çalışanlar, benzer işleri aynı yolları izleyerek yaparlar.					
30. Bu okulda yapılacak işle ilgili izlenecek yol önceden belirlendiği için o işi ilk defa yapacak olanlar bile zorluk çekmez.					
31. Öğretim üyelerinin tayin, emeklilik gibi özlük işlerinde izleyecekleri yollar önceden net bir biçimde belirlenmiştir.					



## KAYNAKÇA

Abadan, N. (1959). **Bürokrasi**. Ankara: AÜSBF yayınları.

Acar, A. (2001). **Günümüz Türk sivil ve kamu bürokrasisinde sorunlar ve çözüm önerileri**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Akat, İ. (1984). **İşletme yönetimi**. İzmir: Üçel yayıncılık, dağıtıcılık.

Anderson, J.G. (1968). **Bureaucracy in education**. Baltimore: The Johns Hopkins press.

Aşkun, İ. C. (1972). **Organizasyon teorileri**. Eskişehir: Eskişehir iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yayın no: 95.

Aşkun, O. B. (1997). **İşletmelerde biçimsel örgüt yapısı olarak "bürokrasi" kavramı, tarihsel gelişimi ve çağcıl yorumu ile bir turizm işletmesinde uygulama**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, M. (1994). **Eğitim yönetimi (4. Baskı)**. Ankara: Hatipoğlu yayınevi.

Baransel, A. (1979). **Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: klasik ve neo klasik yönetim ve örgüt teorileri, cilt 1. (İkinci baskı)**. İstanbul: İstanbul üniversitesi yayını.

Başaran, İ. E. (2000). **Eğitim yönetimi (4. baskı)**. Ankara: Feryal matbaası.

Bennis, W. (1966). **Beyond bureaucracy**. New York: Mc Graw Hill.

Blau, P.M. ve Scott, W.R. (1962). **Formel organizations**. California: Chandler publication corporation.

Blau, P.M. (1972). **The dynamics of bureaucracy (6. ed.)**. Chicago: University of Chicago press.

Bozkurt, Ö., Ergun, T. Ve Sezen, S. (ed) (1998). **Kamu yönetimi sözlüğü**. Ankara: TODAİE yayınları no: 283.

Budak, G. (1995). Bürokratik yapılarda etkinliği azaltan disfonksiyonel bürokratik davranışlar. **Kamu sempozyumu bildirileri, cilt 2**. 95-103. Ankara. TODAİE yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (1985). **Eğitim yönetiminde teori ve uygulama (4ncü baskı)**. Ankara: Ankara üniversitesi basımevi.

Bursalıoğlu, Z. (1998). **Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (10. baskı)**. Ankara: Pegem özel eğitim ve hizmetleri.

Byrt, W.J. (1873). **Theories of organizations**. Sydney: McGraw-Hill book company.

Can, H. (1993). **Organizasyon ve yönetim**. Ankara: Adım yayıncılık.

Crozier, M. (1971). **The bureaucratic phenomenon (5. ed.)**. Chicago: The university of Chicago Press.

Çam, E. (1987). **Devlet sistemleri**. İstanbul: Der yayınları.

Davis, K. (1982). **İşletmede İnsan Davranışları** (Çev: Kemal Tosun ve diğerleri). İstanbul: İstanbul Matbaası.

Eren, E. (1993). **Yönetim ve organizasyon (2. baskı)**. İstanbul: Beta basım yayım ve dağıtım A. Ş.

Ergun, T. (1988). **Kamu yönetimine giriş (3. baskı)**. Ankara: TODAİE yayınları.

Eryılmaz, B. (2002). **Bürokrasi ve siyaset**. İstanbul: Alfa Basın Yayım Ltd. Şti.

Eryılmaz, B. (1995). **Kamu yönetimi (2. baskı)**. İzmir: Akademi yayınları.

Etzioni, A. (1969). **Modern örgütler**. Ankara: Güzel İstanbul matbaası.

Fişek, K. (1972, eylül). Yönetim ve mizah. **Amme İdaresi Dergisi, 5 (3)**, 14-40.

Fromm, E. (1974, aralık). Bürokrasi üzerinde düşünceler (çev. Nihat Gündüz). **Amme İdaresi Dergisi, 3 (4)**, 180-189. (Orijinal makalenin yayın tarihi: 1970, ağustos)

Giritli, İ. (1992). **İdare hukuku**. İstanbul: Harp Akademileri Basımevi.

Gouldner, A. W. (1950). **Studies in leadership**. New York: Harper and Row.

Gouldner, A. W. (1964). **Patterns of Industrial bureaucracy**. New York: Free Press.

Gülmez, M. (1975, mart). Weber ve ideal tip bürokrasi anlayışı. **TODAİE dergisi, 8 (1)**, 47-73.

Hall, R. H. (1963, July). The concept of bureaucracy. An emprical assesment. **American Journal Sociology, 1 (69)**, 32-40, The University of Chicogo Press.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (1986). **Educational Administration: Theory, Search, and Practice (3. baskı)**. Random House, New York.

Kalkan, N. (2000). **Klasik örgüt kuramı ilkelerinin günümüz koşullarında geçerliliği üzerine bir monografi**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaplan, B. H. (1973, haziran). Weber dışı bir bürokrasi modeli üzerine notlar: kalkınma bürokrasisi (çev. E. Eray). **Amme İdaresi Dergisi, 6 (2)**, 61-68. (Orijinal makalenin yayım tarihi, 1968, aralık)

Karataş, S. (1991). **Sanayileşme sürecinde küçük ve orta ölçekli işletmeler (2. baskı)**. İstanbul: Veli yayınları.

Kennedy, P. (1996). **Büyük güçlerin yükseliş ve çöküşleri (6. baskı)** (çev. B. Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası kültür yayınları.

Kınal, F. (1993). **Eski Mezopotamya tarihi**. Ankara: AÜDTFC yayınları.

Koçman, E. A. (1996). **Örgüt mitleri**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Koyuncu, Ş. (1999). **Türk Bürokrasi Geleneği**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kramer, S. N. (2002). **Sümerler** (Çev. Ö. Buze). İstanbul: Kabalcı yayınevi.

March, J.G. ve Simon, H.A. (1975). **Örgütler** (Çev. Ö. Bozkurt ve O.Onaran). Ankara: TODAİE yayınları no: 144, Sevinç matbaası.

March, J.G. ve Simon, H.A. (1992). Theories of bureaucracy. J.M.Shafritz and J.S. Ott (Eds.), **Classics of organization theory (s. 124 - 132)**. Pacific Grove, California: Brooks/ Cole publishing company.

Marshall, G. (1999). **Sosyoloji Sözlüğü**. (Çev. O. Akınay ve D. Kömürcü). Ankara

Meyer J. ve Rowan B. (1983). The structure of educational organizations. **The dynamics of organizational change in educational**. 60-86. California: McCutchan publishing corporation.

Merton, R. K. (1957). **Social theory and social structure**. New York: Free Press.

Merton, R. K. (1952). **Reader in bureaucracy**. Illinois: Free Pres.

Mouzelis, N. P. (2001). **Örgüt ve bürokrasi: modern teorilerin analizi** (Çev. H. B. Akın) (birinci basım). Konya: Çizgi kitapevi.

Öz, O. (1998). **Bürokratikleşme sürecinde yaşanan kariyer sorunları: kamu yönetiminde uygulama**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özalp, İ (Ed); Koparal, C. ; Berberoğlu, G. (1998). **Yönetim ve organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme fakültesi.

Özdamar, K. (1997). **Paket programlar ile istatistiksel veri analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayınları.

Öztürk, N. (2001). **Liselerde bürokratikleşme ve öğretmenlerin stres düzeyleri**. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Öztürk, N. K. (2003). **Bürokrasinin gücü ve siyaset**. Ankara: Siyasal kitapevi.

Öztürk, N. K. (1993, aralık). Yeni yönetim paradigması. **Amme İdaresi Dergisi**, 26 (4), 45-58

Page, C. H. (1946). **Bureaucracy's other face**. Social Forces.

Parsons, T. (1960) **Structure And Process In Modern Societies**. Glencoe: Free Press.

Pehlivan, İ. (2002). **Alternatif okullar**. Ankara: Pegama yayıncılık.

Peter, L.J. ve Hull, R. (1994). **Peter ilkesi** (Çev. M. Ölçer) (Dördüncü basım). İstanbul: Bilgi yayınevi.

Powers, E. D. (1986). An Empirical study of bureaucracy in institutions of higher education and its relationship to institutional complexity. **Dissertation Abstracts International**, 46, april.

Punch, R. H. (1969). "Bureaucratic Structure in School: Towards Redefinition and Measurement", **Educational Administration Quartle**, 43-45.

Riggs, F. W. (1997). "Coups And Crashes: Lessons For Public Administration" Farazmand, A. (Ed). **Modern Systems Of Government: Exploring The Role Of Bureaucrats And Politicians**, California: Sage.

Robbins, S. P. (1994) **Örgütsel davranışın temelleri** (çev: A. Öztürk). Eskişehir: ETAM A.Ş.

Rosenbloom, H. D. (1989). **Public administration**. New York: Random House.

Scott, W.G. (1962). **Human Relations in Management: A Behavioral Science Approach**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Scott, W.G. (1967). **Organization theory: a behavioral analysis for management**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Tezbaşaran, A. A. (1996). **Likert tipi ölçek geliştirme klavuzu**. Ankara: Psikologlar derneği yayınları.

Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation, **Administrative Science Quarterly**.

Toffler, A. (1981). **Şok: gelecek korkusu** (Çev. S. Sargut). İstanbul: Altın kitaplar basımevi.

Toffler, A. (1981). **Üçüncü Dalga** (Çev. A. Seden). İstanbul: Altın kitaplar basımevi.

Tortop, N.; İsbir E. G. ve Aykaç B. (1999). **Yönetim bilimi (3. baskı)**. Ankara: Yargı yayınevi.

Udy, J. S. (1972). Bureaucracy and rationality in Weber's organization theory: an empirical study. **The formal organization**. 17-23 New York: Basic book publishers.



Ünal, I. (1996). **Eğitim ve yetiştirme ekonomisi**. Ankara: Torun matbaası.

Varoğlu, D ve Varoğlu A. K. (1995). Kamu bürokrasilerinde profesyonelleşme ve örgütsel yapılanma üzerine etkileri. **Kamu yönetimi disiplini sempozyumu bildirileri, cilt 2**, 11-24. Ankara: TODAİE yayınları.

Weber, M. (1986). **Sosyoloji yazıları** (Çev. T. Parla). İstanbul: Hürriyet vakfı yayınları.

Weber, M. (1992). Bureaucracy. J.M.Shafritz and J.S. Ott (Eds.), **Classics of organization theory (s. 80 - 86)**. Pacific Grove, California: Brooks/ Cole publishing company.

Wilson, J.Q. (1996). **Bürokrasi: kamu kuruluşları neyi niçin yaparlar** (çev. S. Yalçındağ; D. Canman; Y. Ertekin). Ankara: TODAİE Yayını no: 265.

Yılmaz, V. (1998). **Siyasi tarih**. İstanbul: Harp Akademileri Basımevi.