

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**YEREL YÖNETİM PERFORMANSININ
İYİLEŞTİRİLMESİNDE İDARİ REFORMLAR
KOMİSYONUNUN ROLÜNÜN İNCELENMESİ
(BELH VİLAYETİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Farah SAHAB

Danışman

Doç. Dr. Fatma Gül GEDİKKAYA

İstanbul – 2025

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Farah SAHAB

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Yerel Yönetim Performansının İyileştirilmesinde İdari Reformlar Komisyonunun Rolünün İncelenmesi (Belh vilayeti)

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 30.12.2024

Sayfa Sayısı : 110

Tez : Doç.Dr. Fatma Gül GEDİKKAYA

Danışmanları

Dizin Terimleri : Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, Yerel Yönetim, Belh Eyaleti

Türkçe Özet : Bu araştırmada, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun yerel yönetim performansını iyileştirmedeki rolü incelenmiş ve yerel yönetimlerin performansını artırmaya yönelik çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Farah SAHAB

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**YEREL YÖNETİM PERFORMANSININ
İYİLEŞTİRİLMESİNDE İDARİ REFORMLAR
KOMİSYONUNUN ROLÜNÜN İNCELENMESİ
(BELH VİLAYETİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Farah SAHAB

Danışman

Doç. Dr. Fatma Gül GEDİKKAYA

İstanbul – 2025

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Farah SAHAB

.../.../2025



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Farah SAHAB' ın “**Yerel Yönetim Performansının İyileştirilmesinde İdari Reformlar Komisyonunun Rolünün İncelenmesi (Belh Vilayeti)**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Fatma Gül GEDİKKAYA

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe GÜR TÜRKDOĞAN

Üye

Doç. Dr. Hatice ALTUNOK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 20..

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzde idari reformlar, dünya genelinde hükümetlerin en önemli ve etkili faaliyetlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Birçok sanayileşmiş ve gelişmiş ülkede idari reform, kamu hizmetlerindeki yapısal ve prosedürel değişiklikler anlamına gelirken, gelişmekte olan ülkelerde bu reformlar, sosyal ve ekonomik dönüşümü tetikleyen modernleşme ve değişim sürecini ifade etmektedir.

Bu araştırmada, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun yerel yönetim performansını iyileştirmedeki rolü incelenmiş ve yerel yönetimlerin performansını artırmaya yönelik çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Araştırmada belirlenen hedefler ve göstergeler doğrultusunda betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, Belh eyaletindeki İdari Reformlar Komisyonu'nda rastgele örnekleme yöntemiyle anket ve görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu şekilde veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçları, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun Belh ilinde yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, Yerel Yönetim, Belh Eyaleti

SUMMARY

Administrative reforms are now regarded as one of the most important and impactful activities of governments worldwide. In many industrialized and developed countries, administrative reform refers to the process of changing the structural and procedural aspects of public services, while in developing countries, these reforms represent modernization and transformation that drive social and economic change.

This study examines the role of the Independent Administrative Reforms Commission in improving local governance performance and seeks to offer solutions for enhancing the performance of local governments. A descriptive analysis method was employed, based on the identified objectives and indicators. In this context, data were collected through random sampling, surveys, and interviews conducted with the Administrative Reforms Commission in Balkh province. The findings of the study revealed that the Independent Administrative Reforms Commission plays a significant role in improving local governance performance in Balkh province.

Keywords: Independent Administrative Reforms Commission, Local Government, Balkh Province

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ

1.1. Performans Kavramı.....	6
1.2. Performans Anlayışının Gelişimi ve Yeni Kamu Yönetimi.....	7
1.3. Performansın Unsurları.....	9
1.4. Performans Yönetimi.....	11
1.5. Belediyeler ve Performans Yönetimi.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

AFGANİSTAN KAMU YÖNETİMİNİN GÖRÜNÜMÜ

2.1. Afganistan Kamu Yönetimi.....	21
2.2. Yasama.....	22
2.2.1. Afganistan Parlamentosu (Wolesi Jirga)	23
2.2.2. Loya Jirga/ Büyük Meclis.....	25
2.3. Afgan Yürütme Organı.....	26
2.3.1. Merkezi Yönetim.....	26
2.3.1.1. Devlet Başkanı.....	27
2.3.1.2. Hükümet.....	27
2.3.1.3. Bakanlıklar.....	28
2.3.1.4. Taşra Yönetimi.....	29
2.3.2. Yerel Yönetimler.....	33
2.3.2.1. Belediyeler.....	35
2.3.3. Afganistan'ın Yerel Yönetim Yapısında İyi Yönetişim.....	38

2.3.4. Afganistan'da Kamu Yönetiminin Başlıca Zorlukları.....	41
2.3.4.1. Yönetimsel Problemler	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAĞIMSIZ İDARİ REFORMLAR VE SİVİL HİZMETLER KOMİSYONU'NDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. Komisyonun Kuruluş Amacı ve İdari Yapısı.....	48
3.1.1. Kamu Hizmeti Atama Kurulu.....	52
3.1.2. Kamu Hizmeti İtiraz Kurulu.....	53
3.1.3. İdari Reform Sekreteryası.....	55
3.1.4. Kamu Hizmeti Yönetimi Genel Müdürlüğü.....	55
3.1.5. Afganistan Kamu Hizmeti Enstitüsü Genel Müdürlüğü.....	56
3.2. Araştırma Metodolojisi.....	57
3.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	57
3.2.2. Bilgi toplama yöntemleri.....	58
3.2.2.1. Anket tasarımı ve analizi.....	58
3.2.2.2. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği.....	59
3.3. Araştırmanın Analizi.....	60
3.3.1. Katılımcıların cinsiyeti.....	60
3.3.2. Katılımcıların yaşı.....	62
3.3.3. Eğitim seviyesi.....	63
3.3.4. İdari reformların çalışanların eğitimindeki rolü.....	64
3.3.5. Eğitim programlarının çalışan performansı üzerindeki rolü.....	65
3.3.6. Çalışanların kapasitelerini geliştirmeye yönelik etkili programların uygulanmasına verilen cevaplar	66
3.3.7. Komisyonun yetkin çalışanların istihdamına etkisi	67
3.3.8. Yerel organların reformunda idari reformların rolü.....	68
3.3.9. Yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde idari reformların rolü....	69
3.3.10. Çalışan değerlendirmesinde idari reformların rolü.....	70
3.3.11. Çalışanların idari reformların performansından memnuniyeti.....	71
3.3.12. Şikayetlerin ele alınmasında idari reformların rolü.....	72

3.3.13. Devlet dairelerine siyasi müdahalenin azaltılmasında idari reformların rolü.....	73
3.3.14. İdari reformların devlet dairelerindeki hizmetlerin iyileştirilmesindeki rolü.....	74
3.4. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi.....	75
3.4.1. Araştırmanın ilk alt hipotezinin test edilmesi.....	75
3.4.2. Araştırmanın ikinci alt hipotezinin test edilmesi.....	76
3.4.3. Araştırmanın üçüncü alt hipotezinin test edilmesi.....	76
3.4.4. Araştırmanın ana hipotezinin test edilmesi.....	77
BULGULAR.....	78
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	91

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Performans Bilgisinin Kullanım Alanları	16
Tablo 2. Başkan'ın Anayasal Görev ve Yetkileri	27
Tablo 3. Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun ana departmanlar... ..	51
Tablo 4. Anketin Likert ölçeği.....	59
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyete göre Dağılımı	60
Tablo 6. Katılımcıların yaşı aralıklarına göre Dağılımı	62
Tablo 7. Ankete katılanların eğitim düzeyi	63
Tablo 8. Araştırmanın birinci alt hipotezine ait teste ait	75
Tablo 9. Araştırmanın ikinci alt hipotezinin testi	76
Tablo 10. Araştırmanın üçüncü alt hipotezinin testi.....	76
Tablo 11. Araştırmanın ana hipotezinin testi.....	77

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı	61
Grafik 2. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı	62
Grafik 3. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı	63
Grafik 4. Komisyonun çalışanların eğitime katkısı	64
Grafik 5. Eğitim programlarının çalışan performansı üzerindeki rolü	65
Grafik 6. Çalışanların kapasitelerini geliştirmeye yönelik etkili programların uygulanması..	66
Grafik 7. Komisyonun yetkin çalışanların istihdamına etkisi	67
Grafik 8. Yerel organların reformunda idari reformların rolü	68
Grafik 9. Yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde idari reformların rolü	69
Grafik 10. Çalışan değerlendirmesinde idari reformların rolü	70
Grafik 11. Çalışanların idari reformların performansından memnuniyeti	71
Grafik 12. Şikayetlerin ele alınmasında idari reformların rolü	72
Grafik 13. Devlet dairelerine siyasi müdahalenin azaltılmasında idari reformların rolü	73
Grafik 14. İdari reformların devlet dairelerindeki hizmetlerin iyileştirilmesindeki rolü	74

ÖNSÖZ

Kadını ve erkeği tek bir nefisten yaratan, onları bir araya getiren, eğitim ve bilgeliği, cehalet dalgasını yenmeye vesile kılan Allah'ın adıyla.

Siyasal Bilgiler ve Kamu Yönetimi Fakültesi'nden mezun olmak üzere olduğum şu dönemde, bu araştırmada beni cesaretlendiren, yol gösteren ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli kişilere teşekkür etmeyi bir gereklilik olarak görüyorum. Ve onlara Ahadit'ten sonsuz başarılar diliyorum. Bu araştırmayı yaparken bana rehberlik eden sevgili danışmanım Doç. Dr. Fatma Gül Gedikkaya'e özellikle şükranlarımı sunmak isterim.

Varlığı benim için sevgi ve benim için çektiğim tüm acılardan oluşan, beni her durumda bilgi edinme konusunda cesaretlendiren anne ve babama son derece minnettarım.

Sevgili okuyucu! Bilgi birikimimi güçlendirecek sağlam adımlar atabilmem için bu alanda yapıcı önerilerinizi bekliyorum. Umarım yapıcı önerilerde bulunmaktan çekinmezsiniz.

GİRİŞ

Tüm kamusal hizmetlerin merkezi yönetimler tarafından planlanması, örgütlenmesi ve sunulması mümkün değildir. Eğer tüm kamusal hizmetler merkezden yönetim tarafından yerine getirilecek olsaydı bu hizmetlerde gecikmelere, aksaklıklara ve verimsizliğe götürür nihayetinde kamu yönetimi zarar görürdü. Tüm bu gerekçelerin yanı sıra demokrasinin gelişmesi için katılımın önemi yadsınamazken merkezden yönetim yaklaşımının katılımı dışlayıcı özelliğine de vurgu yapmak gerekmektedir. Bu nedenledir ki kamusal hizmetler sadece merkezden yönetim tarafından değil yerel yönetimler tarafından da sunulmaktadır. Mahalli şartların farklılığı, mekânsal uzaklık, halkın yönetime katılması ve halka daha iyi hizmet sunma gibi ihtiyaçlar yerel yönetimleri ortaya çıkarmıştır.

Yerel yönetimler vatandaşların günlük yaşamı büyük oranda etkileyen birimler olarak hem vatandaşa en yakın hizmet birimleridir hem de vatandaşların katılımını teşvik eden bir yönü vardır. Yerel yönetimler, ilgili mahalli sınırlar içerisinde ki vatandaşın ihtiyaçlarını ve koşullarını daha iyi kavrayabilir. Bu nedenle, yerel hizmetlerin sağlanması, altyapı projelerinin yürütülmesi ve kaynakların kullanılması konularında daha duyarlı ve etkili olabilirler. Ayrıca yerel yönetimler, yerel düzeyde hizmetlerin daha etkili bir şekilde sunulmasını sağlayabilirler. Yerel yönetimlerin diğer önemli bir özelliği, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilir ve yerel sorunlara daha çabuk çözümler üretebilirler. Büyük merkezi hükümetlerden daha esnek bir yapıya sahip olmaları, kriz durumlarında daha etkili bir şekilde tepki vermelerini sağlayabilmektedir. Tüm bu gerekçelerle birlikte günümüzde, yerel yönetimlerin işleyişi ve performansı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yerel yönetimler, yerel toplulukların ihtiyaçlarını karşılamak, hizmet sunmak ve toplumsal refahı artırmak gibi önemli görevleri yerine getirirken, etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. İdari reformlar, yerel yönetimlerin içyapılarını, işleyişlerini ve politika uygulamalarını iyileştirmeyi amaçlayan değişimlerdir. Bu reformlar genellikle daha etkili ve verimli hizmet sunumunu, şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamayı, yolsuzlukla mücadeleyi güçlendirmeyi ve toplumsal katılımı teşvik etmeyi hedeflemektedir.

Bu tezin amacı Afganistan yerel yönetimlerinde idari reform olgusunu ve idari reformun yerel yönetimlerin performansına etkisini anlamaktır. Karşılaştırma bir

yöntem olarak sosyal bilimlerde sıkça kullanılmaktadır. Bunun nedenlerinden biri farklı ülkelerdeki veya bölgelerdeki kamu yönetimi uygulamalarını analiz ederek hangi politikaların, yönetim biçimlerinin ve reformların başarılı olduğunu anlamaktır. Böylece ilgili ülke başarılı uygulanan politika, kurum ya da politika araçlarını transfer edebilir. Ya da olumsuz örneklerden diğer ülkeler ders çıkartabilir. Bu tezde, Türkiye'ye coğrafi olarak yakın olmakla birlikte, Türk kamu yönetimi literatüründe üzerinde yeterince durulmamış ve sınırlı sayıda çalışma ile ele alınmış bir inceleme nesnesi olarak Afgan Kamu Yönetimi incelenmiştir. Afgan kamu yönetimi siyasi istikrarsızlıklardan oldukça etkilense de 2001-2021 arası dönemde ulusüstü kuruluşlarında etkisi ile belirli reform girişimleri olmuştur.

Resmi adı Afganistan İslam Cumhuriyeti olan Afganistan ülkesi bir Orta Asya ülkesidir. Afganistan, tarih boyunca çeşitli medeniyetlere ev sahipliği yapmıştır. Antik dönemlerde, bölge Pers İmparatorluğu, Grek-Baktriya Krallığı ve Maurya İmparatorluğu gibi farklı krallıkların ve imparatorlukların hakimiyeti altına girmiştir. 7. yüzyılda İslam'ın yayılmasıyla birlikte, Afganistan Müslüman hükümdarların yönetimi altında kalmıştır. 18. yüzyılda, Afganistan Ahmed Şah Durrani liderliğinde birleşerek Durrani İmparatorluğu kurulmuş ve bu dönemde Afganistan, modern sınırlarının çoğunu oluşturan bir imparatorluk haline gelmiştir. Sovyetler Birliği'nin 1979'da Afganistan'ı işgali, ülkede uzun ve kanlı bir iç savaşa yol açmıştır. 1990'larda Taliban'ın yükselişi ve ABD'nin 2001'deki müdahalesiyle Afganistan'da siyasi ve idari çalkantılar geçirmiştir. Ülke, uzun yıllardır süregelen iç çatışmalar, siyasi istikrarsızlık ve güvenlik sorunları ile mücadele etmektedir.

Afganistan'ın yerel yönetimi, özellikle ülkedeki modern yerel yönetim sisteminin kurulmasından sonra dikkat çeken bir konu olmuştur. Afganistan'da idari reform çalışmaları, 2001'de Taliban rejiminin devrilmesinin ardından hız kazanmıştır. Ulusal ve uluslararası aktörler, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve daha etkili hizmet sunumunun sağlanması için çeşitli yollarla destek olmuştur. Bu çerçevede, Afganistan'ın yeni anayasası, yerel yönetimlere daha fazla yetki ve sorumluluk veren bir yapıda olmuştur. Afganistan'da yerel yönetimler, ülkenin idari birimlerini yöneten ve yerel düzeyde hizmetlerin sunumundan sorumlu olan kurumlardır. Afganistan'ın yerel yönetim yapısı, merkezi hükümetin bir parçası olarak faaliyet gösterir ve merkezi hükümet tarafından belirlenen politika ve yasalara uygun olarak çalışmaktadır.

Afganistan'da yerel yönetimlerde idari reform çalışmaları, sürdürülebilir kalkınma ve istikrarın sağlanması adına önemli kabul edilmektedir. Bu tez çalışmasında Afganistan yerel yönetimleri açısından idari reformun yütürücüsü olan kurumlardan biri olan İdari reform komisyonunun faaliyetleri incelenecektir. Bu kapsamda Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh eyaleti örneği üzerinden bir araştırma yapılacaktır.

Onlarca yıl süren savaş Afganistan'ın yıkımına neden olmuş ve bu da ülkenin ilerlemesini engellemiştir. Bu şekilde en büyük hasarı Afganistan'ın kamu yönetimi almış, dolayısıyla son yirmi otuz yılda Afganistan'ın kamu hizmeti sisteminde hiçbir olumlu ilerleme ve değişiklik yapılmamıştır. Daha ziyade Afganistan'da geçiş hükümetinin kurulması amacıyla yapılan toplantıda, kamu hizmeti dairelerinin (standart hizmetler ve Afganistan halkına hesap verme sorumluluğu) durumunun iyileştirilmesi amacıyla yeni bir yönetimin kurulmasına karar verilmiştir. Bu nedenle, Fasila Bin'i de düşünerek, 2002 yılında Cumhurbaşkanı (Hamid Karzai)'nin fermanı ile Afganistan Anayasası'nın 50. maddesine dayanılarak Afganistan İslam Cumhuriyeti hükümetinin kurulmasından sonra ve Kamu Hizmeti Kanunu'nun onaylanmasının ardından. Afganistan'da Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu adında yeni bir yönetim oluşturuldu.

Bu komisyon kurulmadan önce ofislerde işe alımlarda serbest rekabet süreci olmadığından, işe alımlar liyakat ve profesyonellik esasına göre olmamaktaydı. Çalışanların kapasitelerini geliştirmeye yönelik düzenli bir sistem yoktu. Kamu personelinin performans değerlendirmesi yıllık veya aylık olarak belirlenmiyordu. Ancak bu komisyonun kurulmasından sonra önemli gelişmeler yaşanmıştır bunlar:

- Afganistan kamu hizmetine ilişkin yasa, yönetmelik ve prosedürlerin tasarlanması ve onaylanması,
- yeni idari teknik ve teknolojilerin tanıtılması ve uygulanması,
- kamu hizmeti kurumlarının idari ve idari olmayan pozisyonlarında tüm yetenekli ve yetkin adayları bulmak için serbest rekabet kültürünün tanıtılması ve kurumsallaştırılması,
- denetleme sistemlerinin oluşturulması ve performans değerlendirme yönetiminin yaygınlaştırılması,

- üretim ve medya sektörünün geliştirilmesi ve kamu hizmetleri iletişim ağının oluşturulması,
- çalışanların ve yetkililerin kapasitelerinin geliştirilmesi vb.

Yukarıda sayılan önemli işlevler nedeniyle illerde Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu kurulmuştur. Bu araştırmanın konusu, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun Belh ilindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesine yönelik faaliyetlerinin etkinliğidir. Araştırma, yönetim alanındaki idari reformlar sürecinde var olan zorlukları belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tezin Araştırma soruları:

Ana araştırma sorusu

Belh Eyaletindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde Bağımsız İdari Reformlar Komisyonunun rolü nedir?

Araştırma alt soruları

1. Belh Eyaleti çalışanlarının kapasitesinin geliştirilmesinde Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun rolü neydi?
2. Kamu hizmeti çalışanlarının liyakat esasına göre işe alınması konusunda Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun rolü nasıl olmuştur?
3. Belh Eyaletindeki yerel yönetim kurumlarının etkinliği konusunda Bağımsız İdari Reformlar Komisyonunun rolü neydi?

Bu araştırmada Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun karşı karşıya olduğu zorluklar, eksiklikler ve eksiklikler tespit edilecektir. Sonuçta ise Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun performansının iyileştirilmesine yardımcı olabilecek öneriler sunulacaktır.

Literatür taramasında, Afganistan'ın yerel yönetim yapısı ve performansı ya da Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun Belh Vilayeti'ndeki etkisiyle ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmaması, bu tezi alanında öncü bir çalışma haline getirmektedir. Bu durum, mevcut bilgi birikiminde önemli bir boşluğu doldurmayı hedefleyen özgün bir katkı sağladığını göstermektedir. Bu tez, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nda görev alan kişilerle gerçekleştirilen mülakatlara dayanarak, doğrudan uygulayıcıların tecrübelerini ve perspektiflerini yansıtan bir veri sunmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

(1) Seçilen konuyla ilgili kitaplar, araştırmalar ve ilk elden bilgiler dahil bilgi kaynaklarının sınırlı olması.

(2) Afganistan’da söz konusu konuya ilişkin altyapının bulunmaması.

(3) Yerel ofis yetkililerinin anketlerin doldurulması ve görüşmelerin yürütülmesi konusunda kimi zaman işbirliğine yanaşmaması

(4) Bu çalışma, Afgan kamu yönetimine ilişkin analizlerini, 2021 yılında Taliban’ın yeniden iktidara gelmesinden hemen önceki döneme odaklanmakta olup, Taliban sonrası dönemi kapsamamaktadır.

Tezin ilk bölümünde temel teorik kavramlar ve aralarındaki ilişki açıklanmıştır. Daha sonra Afganistan merkezi ve yerel yönetimi ardından Bağımsız İdari Reform Komisyonunun yapısı ve işleyişine yer verilmiştir. Çalışmanın son kısmında Belh Vilayeti Bağımsız İdari Reform Komisyonu’nda yapılan araştırmanın verileri tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ

1.1. Performans Kavramı

Toplumsal beklentilerin ve teknolojik gelişmelerin hızla değiştiği bir dönemde, kamu yönetimi ve onun performansı artan bir ilgiye mazhar olmuştur. Kamu yönetiminin etkinliği, verimliliği ve hesap verebilirliği, kamu güvenini sağlamak ve istenen sonuçlara ulaşmak için kritik öneme sahiptir.

Performans (performance), iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi. Bir işte başarı derecesinin belirlenmesi her şeyden önce bu başarıyı ölçecek ölçütlerin saptanmasına bağlıdır. Bu ölçütlere performans standardı adı verilir (Bozkurt, vd., 2008: 203). En genel tanımıyla *“performans; bir bireyin, grubun ya da örgütlenmiş bir sistemin iş yapma, amaca yönelik bir görevi yerine getirme seviyesidir. Görevin gerçekleşmesi için önceden tespit edilen kriterleri sağlayacak şekilde, görevin yerine getirilmesi ve amaca yönelik olarak ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce olarak da tanımlanmaktadır”* (Pugh, 1991: 7-8).

Performans, yöneticiler için örgütlerde kritik bir unsur olup, çalışanların iş yapma biçimlerinin bir çıktısıdır. Bir çalışanların ya da ekibin, bağlı buldukları birim ve örgütün hedeflerine sağladığı hem niteliksel hem de niceliksel katkıların bütünüdür. Performans kavramı bu nedenle öncelikli olarak örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağı ile de ilişkilidir. Performans, yönetim biliminde bireysel ve kurumsal olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. Bireysel performans değerlendirmesi, bir kurumda çalışanların başarı düzeyini ölçerken; kurumsal performans, örgütün yürüttüğü faaliyetlerin, sunduğu ürün ve hizmetlerin tasarruf, verimlilik ve etkinlik kriterlerine göre değerlendirilmesini kapsamaktadır (Köseoğlu, 2005: 212).

Performans gerek özel kesimde gerek kamu kesiminde kurumun iş başarımını gösteren belirli ölçütleri içermektedir. Kamu yönetiminde performans, kamu bürokrasisinin hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını ve vatandaşlara hizmet sunumunu nasıl gerçekleştirdiklerini değerlendirmeyi ifade etmektedir. Performans ölçümü, kamu yönetiminde hesap verebilirliği teşvik etmekte ve hükümet yetkililerinin eylemlerinin değerlendirilmesi için bir çerçeve sunmaktadır. Bu, vatandaşların

kendilerine tahsis edilen kaynaklar ve elde edilen sonuçlar için hükümetlerini sorumlu tutmalarını sağlamaktadır.

Kamu yönetiminde performansa odaklanan bir kültür, yeniliği teşvik edeceği gibi verimliliği artıracaktır. Performansa öncelik veren kurumlar verimliliği ve etkinliği artırmak için yeni yöntemler ve teknolojiler denemeye daha yatkın olabilmektedir. Kamu yönetiminde performans odaklı bir kültür oluşturmak, çalışanların moralini ve verimliliğini artırabilir.

1.2. Performans Anlayışının Gelişimi ve Yeni Kamu Yönetimi

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı hiyerarşi ve süreç odaklı oldukça merkeziyetçi bir özellik gösterir. Hatta ilk olarak 1980'lerin başında yayımlanan *Yes Minister*'da geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı hafifçe alay konusu olmuştur. Bu bakış açısında, kamu kuruluşları, rolleri ve sorumlulukları sıkı bir şekilde tanımlanmıştır. Bu klasik bakış açısında, kamu görevlileri ve genel olarak kamu hizmeti tarafsız olarak görülmekteydi. Görevleri, makul ve tarafsız tavsiyeler sunmak ve ardından siyasi efendilerinin isteklerini yerine getirmektir ancak bu idealin her zaman pratikte başarıyla gerçekleştirileceği pek olası değildir (Pidd, 2012: 7). Neticelikle geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının aşırı merkeziyetçiliğe, hattalığa ve verimsizliğe kimi duruma pratikle çelişmesine 1980 sonrası ciddi bir eleştiri getirildiği görülmektedir. Geleneksel Kamu Yönetiminin eleştirisi üzerine inşa edilen Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla birlikte, teşkilatların hem kurumsal hem de ferdi performanslarını en yüksek seviyede ortaya koymaları zaruri hale gelmiştir. Hususi sektördeki piyasa kaidelerinin tatbik edilmesiyle beraber, kamu müesseseleri de performans yönetimi esaslarına ehemmiyet vermeye başlamıştır. İhtiyaçlar, tayin edilmiş maksatlar ve neticeler doğrultusunda yapılan performans değerlendirmesi, idarenin etkinliğini ve verimliliğini temin ederek, kamu idaresini yeniden şekillendirmiştir (Karasoy, 2014: 257).

Yeni kamu yönetimi, devletin küçültülmesi ve bu alanın etkin bir biçimde işlenmesini önermektedir. Bu çerçevede, yeni kamu yönetimi anlayışı, özel sektör ile kamu sektörü arasındaki farklılıklardan ziyade, benzerlikleri ön plana çıkarmakta ve özel sektörde başarıyla tatbik edilen değerler, yöntemler ve tekniklerin kamu sektörüne aktarılmasını teşvik etmektedir. Bu doğrultuda, kamu kurum ve kuruluşlarında müşteri

merkezlilik, toplam kalite yönetimi, stratejik idare ve performans yönetimi gibi uygulamalara geçiş yapılmaktadır (Köseoğlu, 2005: 211).

Neoliberal dünya düzeni içerisinde yönetim anlayışı olarak ön plana çıkan Yeni Kamu Yönetimi ile beraber performans denetimi ve yönetimi, piyasa kurumlarında olduğu gibi devlet dairelerinde de zaruri bir usul haline gelmiştir. Devletin küçültülmesi, özelleştirme, üretim-tüketim-bölüşüm süreçlerinde devlete kıyasla piyasanın üstün kabul edilmesi ve piyasaya destek verilmesi; siyasetçi ve bürokratların kendi menfaatleri doğrultusunda artan kamu harcamalarının sınırlandırılması; hukuka uygunluk dışında, ulusal ve uluslararası piyasa aktörleri ile müteallik kesimlerin taleplerinin ve beklentilerinin dikkate alınması bağlamında hesap verilebilirlik ve şeffaflık; kamu idaresinde özel sektörün işletme anlayışının ve bu anlayışa mahsus işleyiş mekanizmalarının benimsenmesi; merkeziyetçi hiyerarşik yapılar yerine adem-i merkeziyetçi esnek teşkilatların tercih edilmesi; rekabet kabiliyetinin artırılması gibi unsurlar etrafında şekillenen değişim, Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımı vesilesiyle cihanşümul bir etki yaratmıştır. Bu çerçevede kaynakların sarfi, harcamalar, denetim ve raporlama kurallarının tespiti, ölçütlerin geliştirilmesi, istihdam ve ücretlendirme gibi mevzular da iktisadi bir mantık çerçevesinde performans değerlendirilmesinin bir parçası haline gelmiştir (Övgün, vd., 2018: 76).

Yeni Kamu Yönetimi ile performans kavramı arasındaki ilişki YKY'nin temel ilkelerinin merkezinde yer almaktadır. YKY, kamu sektörü kuruluşlarında verimlilik, etkinlik ve hesap verebilirliğin önemini vurgular ve bu kavramları genellikle özel sektörden “devşirerek” kamu yönetimine uyarlar. Yeni kamu yönetimi, geleneksel kamu yönetiminden farklı olarak süreçlerden ziyade sonuçlara öncelik vermektedir. Performans ölçümü, kamu sektörü kurumlarının hedeflerine ulaşmasını ve somut sonuçlar elde etmesini sağlayarak hizmet sunumunu ve politika uygulamasını iyileştirmektedir. YKY, kamu hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirmek için performans göstergelerini ve ölçütlerini kullanmaktadır. Bunu günümüzde kamu kurum ve kuruluşlarının yıllık olarak hazırladıkları performans raporlarında ya da stratejik planlarında da görmek mümkündür.

Ayrıca YKY performansı vurgulayarak hesap verebilirliği artırmayı amaçlamaktadır. Kişilerin ve nihai olarak örgütlerin hangi hedefe ne kadar ne ölçüde ulaştıklarını bilmek ilgili kişi/ birim veya kurumun sorumluluğudur. Dolayısıyla kamu yöneticileri

kendi departmanlarının veya birimlerinin performansından sorumlu tutularak performansa dayalı bir hesap verebilirlik kültürü oluşturulabilir.

1.3. Performansın Unsurları

Performans unsurları tipik olarak bir bireyin, ekibin veya kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini ölçmeye ve değerlendirmeye yardımcı olan çeşitli boyutları içerir. Bu unsurlar genellikle performans yönetim sistemlerinde hedeflere ulaşıldığından emin olmak için kullanılır. Performansın temel unsurları şunlardır:

Amaçlar ve Hedefler: Örgütün veya departman öncelikleriyle uyumlu, açık, ölçülebilir hedefler. Performans, bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bağlı olarak değerlendirilir.

Tutumluluk: istenilen hedefin en az maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, tutumlu uygulamalar; gereksiz harcamaların azaltıldığı ve maliyetlerin minimum seviyeye indirildiği uygulamalar olarak değerlendirilebilir. Performans kavramının bir parçası olan tutumluluk, belediyelerin işleyişlerini bu ilkeye göre düzenlemesini, harcamalarını dikkatli bir şekilde yapmalarını ve bu doğrultuda bir örgütlenme yapısı kurmalarını zorunlu kılmaktadır. Belediyeler açısından tutumluluk, hizmetlerin belirlenen hedefler doğrultusunda, en düşük maliyetle ve en uygun zaman diliminde sunulması şeklinde tanımlanabilir (Köseoğlu, 2005: 214-215) .

Verimlilik: Minimum kaynak, zaman veya çaba ile hedeflere ulaşma yeteneğini ifade etmektedir. Verimlilik (Efficiency). Günlük dilde bir şeyin verimli olmak, o şeyin iyi ve istenen bir düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerde ise genellikle verimlilik, çıktıları üretmek için girdilerin (örneğin işgücü, malzeme) ne kadar iyi kullanıldığını ölçmektedir. Bu bağlamda, belediyeler açısından verimliliği, en az kaynak kullanımıyla ya da aynı miktarda kaynakla en fazla yerel hizmet üretimi sağlamak şeklinde tanımlayabiliriz. Belediyelerin kullandığı girdiler arasında belediye personeli, mali kaynaklar (belediyelerin özgelirleri, merkezi yönetimden aktarılan transferler ve devlet yardımları), binalar, araç-gereçler (malzemeler) ve bilgi teknolojisi yer almaktadır. Belediyeler, bu girdileri kullanarak belde halkının talep ettiği yerel kamu mal ve hizmetlerinin üretimini (çıktı) sağlamaktadır (Köseoğlu, 2005: 215).

Etkililik: İstenen sonuçların veya çıktıkların elde edilme derecesidir. Verimlilikten farklı olarak kaynak kullanımına bakılmaksızın, gerçekleştirilen eylemlerin amaçlanan hedeflere ulaşmış olup olmadığına odaklanır.

Kalite: Üretilen işin standardı veya derecesidir. Üretilen işin standardı veya derecesi, çıktıkların mükemmellik veya hassasiyet açısından belirli ölçütleri, kriterleri veya beklentileri karşılamaını sağlamaktadır.

Hesap Verebilirlik: Bireylerin veya ekiplerin eylemleri ve sonuçları için sorumluluk alma, performansları ve sonuçları için hesap verebilir olma derecesidir. Hesapverebilirlik özellikle son yirmi yılda YKY'nin temel unsurlarından biri olduğundan üzerinde en çok durulan konulardan biri olmuştur. Kamu yönetimi alanındaki en dikkat çekici değişim, demokratikleşme sürecine paralel olarak sorumluluk anlayışındaki gelişmedir. Demokratik kurumların ve kuralların yerleşmesiyle birlikte, halkın bilinç seviyesinin yükselmesi, kamu kaynaklarını kullananlardan hesap verebilirlik talebini ve beklentisini artırmıştır. Kitle iletişim ağlarının yaygınlaşması ve bilişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemelerin sağladığı imkanlar da halkın kamu kaynaklarının kullanımı konusundaki duyarlılığını artırmıştır. Bu süreç, denetim kurumlarına olan ilgiyi ve bu kurumlardan beklentilerin yükselmesini zorunlu hale getirmiştir. Temsili demokrasilerde, halkın temsilcileri aracılığıyla yönetildiği bir sistemde, yöneticilerin halka karşı sorumlu olması esastır. Hesap verebilirlik, demokratik yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır (Akyel ve Köse, 2010: 17).

Performansın unsurlarından biri elbette performans ölçütleridir. Performans ölçütleri, hükümet programlarının sonuçlarını, verimliliğini ve etkinliğini nicel olarak değerlendiren göstergelerdir. Performans ölçütleri hem iç denetim ve yönetim amaçlarıyla hem de kamuya karşı hesap verebilirliği artırmak için kullanılmaktadır. Bir kurumun performansını adil ve faydalı bir şekilde yansıtmak için bireysel performans ölçütleri, aşağıdaki ölçüt türlerini içeren dengeli bir setin parçası olarak raporlanmalıdır (Funkhouser, 2003: 314):

Girdiler: Kullanılan kaynaklar veya maliyetlerin ölçütleridir. Genellikle raporlanan sayılar, dolar tutarları veya personel sayılarıdır.

Çıktılar: Tamamlanan işin miktarını ölçen göstergelerdir. Genellikle raporlanan sayılar, yapılan işlerin sayısını gösterir. Örneğin, "yapılan yol onarımı (mil bazında)" veya "verilen ders sayısı" vb.

Sonuçlar: Yapılan işin sonucunu gösteren ölçütlerdir. Genellikle sonuçlar ara sonuçlar ve nihai sonuçlar olarak ayrılmaktadır. Örneğin, bir yerel okulda yürütülen veli katılım programının ara sonucu, katılan velilerin çocuklarının okula daha düzenli gitmesi olabilir. Nihai sonuç ise bu çocukların daha iyi notlar almasıdır.

Verimlilik: Verimlilik ölçütleri, girdilerin çıktılara veya girdilerin sonuçlara oranlarını göstermektedir. Önceki örnekte, verimlilik ölçütleri katılan veli başına maliyet veya notları yükselen öğrenci başına maliyet olabilir.

Açıklayıcı ölçütler: raporlanan performans ölçütlerinin anlaşılması için bağlam sağlamaktadır. Yukarıdaki örneğe devam edersek, açıklayıcı bir ölçüt, programa katılan çocukların ailelerinin belirli gelir kriterlerine uygunluk yüzdesi olabilir. Bir performans ölçütleri setinin geçerliliği, doğru ölçütlerin seçilmesine ve ardından verilerin doğru bir şekilde toplanmasına bağlıdır.

Performans Standartları: bir işin ne kadar yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadeler olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu standartlar, iş performansını değerlendirmeye esas olarak kıyaslama yapılmasına imkan sağlamaktadır. Performans standardı kavramı ile beklentilerin ne ölçüde ve ne zaman gerçekleştirildiğinin cevabına ulaşılabilmektedir. Performans değerlendirme modellerinin genel olarak kullandığı değerlendirme 5'li değerlendirmedir. Bu dereceleme ile iş tanımına ve performans standardın göre performans düzeyinin ne olduğu hakkında bilgi sahibi olunmaktadır (Sağbaş, 2011: 38- 39).

1.4. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, bir kurumun belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma sürecinde izlediği yöntemleri ve elde edilen sonuçları birlikte değerlendiren bir süreçtir. Bu sürecin başlangıç aşamasında, hizmet kalitesine odaklanma, çıktı temelli bir değerlendirme yaklaşımı ve pasif vatandaşın yerini, hak ve yetkilerini etkin biçimde kullanan bir hizmet alıcısının almasıyla doğan hesap verebilirlik ön plana çıkar. Performans yönetimi, bir yandan hizmet kullanıcılarına yüksek kalitede hizmet sunmayı hedeflerken, diğer yandan kurum stratejilerinin hangi yönde geliştirileceğine

ve çalışanların bu süreçte nasıl hareket etmesi gerektiğine ışık tutmaktadır (Ateş ve Çetin, 2004: 256).

Performans yönetimi genel olarak; Performansı planlama, uygulama, yönetme, geliştirme, sorunları tanımlama ve telafi etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Performansın değerlendirilmesi için ilk olarak performans tanımlama, daha sonra performans ölçme ve performans sonuçlarını değerlendirme aşamaları söz konusudur. Performansın tanımlanması ile performans değerlendirme için kriterlerin belirlenmesi kastedilmektedir. Performans ölçümü ile ise, belirlenen kriterler ışığında toplanan veriler ile performans ölçüm analizlerinin yapılması ifade edilmektedir. Performans yönetimi sisteminin başarısı için, planlama, uygulama, yönetme, geliştirme süreçlerinin başarılı ile sürdürülmesi gereklidir. Söz konusu başarının sağlanması bazı temel çabaların gerçekleştirilmesine bağlıdır (Sağbaş, 2011, s. 21).

Performans yönetimi, bir örgütün veya örgüt içindeki bireyin, en düşük maliyetle en iyi programı, ürünü veya hizmeti sunmak amacıyla izlediği bir süreci tanımlar. Aynı zamanda karar verme ve program geliştirme süreçlerinde de kullanılmaktadır. Performans yönetimi süreci dört ana aşamadan oluşur: planlama, ölçme, izleme ve raporlama. Birinci aşamada, diğer kuruluşlar ve bireyler hedefler belirler ve performans planları oluşturur. Hedefler, geniş ve genel bir şekilde, bir kuruluşun veya bireyin elde etmeyi umduğu uzun vadeli sonuçları tanımlar. Örneğin, bir hedef “daha temiz yollar sağlamak” olabilir. Hedefler bir kuruluşun vizyon ve misyonunu yansıtmaktadır. Bir kuruluşun vizyonu genellikle ne yapmak istediğine dair geleceğe yönelik bir ifadedir aynı zamanda örgütün çalışanları ve müşterileri için önemli olan değerleri veya inançları içermektedir. Misyon, bir kuruluşun neden var olduğu, kuruluşun ne yaptığı ve kuruluşun yaptığı şeyi kimin için ve nasıl yaptığı sorularına cevap veren kısa bir ifadedir. Hedefler amaçlara benzer ancak daha spesifik ve genellikle yakın gelecekle bağlantılıdır. Hedefler SMART¹ kriterlerini

¹ SMART, hedef belirlemede kullanılan bir kısaltmadır ve her harfi bir kriteri temsil eder:

S (Specific - Spesifik): Hedefin net ve açık olması gerekir. Ne yapılmak istendiği ve neden önemli olduğu açıkça tanımlanmalıdır.
M (Measurable - Ölçülebilir): Hedefin ilerleyişini veya başarısını ölçebilecek kriterler olmalıdır. Somut göstergeler belirlenmelidir.

A (Achievable - Ulaşılabilir): Hedef, gerçekçi olmalı ve mevcut kaynaklar ve koşullarla ulaşılabilir olmalıdır.

R (Relevant - İlgili): Hedefin, belirlenen amaçlarla uyumlu olması ve anlamlı bir katkı sunması önemlidir.

takip eder: spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuç odaklı ve zaman sınırlı. İlgili hedeflerden biri “geçen yıl süpürülen yol sayısını yüzde 20 artırmak” olabilir. Strateji, bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirmeyi planladığı belirli eylemlerdir. Temiz yollar hedefini kullanan bir strateji, yolları süpürmek için yeni bir makine satın almak olabilir (Friedrichsen, 2003, s. 312).

İkinci aşama, kuruluşun ne yaptığını anlamak ve bunu ne kadar iyi yaptığını değerlendirmek amacıyla performansın ölçülmesini içermektedir. Ölçümler girdi, çıktı, sonuç veya verimlilik olarak kategorize edilir. Girdi ölçümleri, bir hizmet veya ürün üretmek için gereken kaynaklar -insanlar veya para- anlamına gelmektedir. Çıktılar, sunulan hizmetler veya “süpürülen yol kilometresi” gibi tamamlanan iş miktarıdır. Sonuçlar, bir programın müşteriler veya kamu üzerindeki faydaları veya etkileridir. Sonuçlar, “sokakların temizliği” gibi sonuçları ölçer. Genellikle müşterilere veya halka bir anket aracılığıyla bir hizmet hakkındaki görüşleri sorulur. Vatandaşın görüşleri bir sonuç olarak kabul edilir, örneğin “şehrin sokaklarını temiz olarak değerlendiren vatandaşların yüzdesi” gibi. Bir verimlilik ölçüsü, girdiler ile çıktılar veya sonuçlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. “Çalışan başına süpürülen kilometre sayısı” buna bir örnektir. Tedbirlere dayalı olarak kabul edilebilir performans seviyelerini belirlemek için standartlar da belirlenmektedir. Üçüncü ve dördüncü aşamalar izleme ve raporlamayı içermektedir. Tedbirler ve standartlar oluşturulduktan sonra kuruluşun verileri toplaması ve analiz etmesi gerekmektedir. Sonuçlar o yıl için belirlenen hedefler ve standartlarla karşılaştırılır. Veriler örgütün standartlarını karşılamadığını veya sonuçlarına ulaşamadığını gösteriyorsa, örgüt sorunu ele almalıdır. Örgüt kimi hedeflerini gerçekleştirmiş kimi hedeflerini gerçekleştirememiş olabilir. Örgüt bu durumda iyileştirme çabalarına devam etmeli ve daha az masrafla daha da temiz yollar sağlamaya çalışmalıdır. Diğer bir ifade ile son aşamada örgütün performans yönetimi döngüsünü yeniden yaşaması ve geleceğin planlanmasına yardımcı olmak için performans ölçütlerini ve değerlendirmeyi kullanması gerekmektedir (Friedrichsen, 2003, s. 313).

T (Time-bound - Zaman Sınırlı): Hedefin tamamlanması gereken bir süre belirlenmelidir. Zaman çerçevesi, hedefe ulaşmayı daha somut ve odaklı hale getirir.

Performans yönetimi, kurumsal başarının elde edilmesi için her çalışanın, birimin ve sürecin performansının değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçlarına göre sorunların tespit edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınarak uygulanması süreci şeklinde ifade edilmektedir. Bu kapsamda performans yönetimi, "kuruluş amaçları doğrultusunda yetki, görev ve sorumlulukların söz konusu olduğu mal ve hizmet üretiminde başarının sağlanması için süreç ve etkinlikler" olarak tanımlanmaktadır. Burada kullanılan performans, sadece finansal göstergelerin elde edilmesi ve yorumlanması olmayıp, aynı zamanda kaliteli hizmet sağlanmasıdır.

Performans yönetiminin ilk aşaması, stratejilerin ve geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanması yer almaktadır. Bu aşamayı performans geliştirmeye yönelik planlama süreci izlemektedir. Planlama aşamasıyla birlikte, ölçüm sistemlerini geliştirme çalışmaları ele alınmaktadır. Üçüncü aşamada ise, performans geliştirmek için önlemleri belirlemek ve uygulamak yer almaktadır. Performans yönetim sistemi, sürekli işlemin bir mekanizma içerisinde hedeflere uygun olarak yönlendirilen bir örgütsel düzeni ifade etmektedir (Sağbaş, 2011: 22).

Performans ölçüm sürecinin başarı ile sürdürülmesinde performans yönetiminin etkinliği tartışılmazdır. Bu açıdan performans yönetiminin bazı temel unsurları taşıması gereklidir. Bu unsurlar, performans ölçüm sürecinden beklenen başarının sağlanmasında vazgeçilmez niteliktedir. Performans yönetiminin temel unsurları şunlardır (Sağbaş, 2011, s. 22-23):

- Organizasyonun hedefleri açıkça ve metrik olarak ortaya konmalı.
- Performans ölçümü gönüllü olmaktan çıkarılarak, aşırı rakam ve yüzdelerden kaçınılmalı.
- Performans ölçümü yeteri kadar kapsamlı olmalı.
- Performans ölçümü faaliyet ve sonuçlar dayanmalı.
- Performans ölçümü değerlendirilebilir nitelikte olmalı, standartlar ve hedefler karşısında değerlendirilebilir olmalı.

- Performans ölçümü katılımcı nitelikte olmalı, sadece idareci değil çalışanlar da performans geliştirme hedeflerinde rol almalı.
- Performans ölçümü, performans hedeflerinin geliştirilmesi kolaylaştırıcı nitelikte olmalı.
- İdareciler, performans ölçümü konusunda eğitici nitelikte olmalıdır.

Bu sayede, organizasyonun hedeflerine ulaşması başarı ile gerçekleşebilecektir. Sadece organizasyon açısından değil aynı zamanda, çalışanlar açısından da faydalı sonuçlar ortaya çıkacaktır. Çalışanlar, organizasyonun hedeflerini öğrenecek ve bu hedeflere ulaşma konusunda daha katılımcı olacaklardır. Performans yönetimi nihai olarak kurumların hesap verme sorumluluğuyla ilgili bir mesele olup kurumun ürettiği çıktıları ve ulaştığı sonuçları yansıtmalarını ifade etmektedir. Performans yönetim sisteminin amacı, hedeflerin belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Performans yönetim sistemi, dinamik bir süreçtir. Çalışma hedefleri ve standartları kararlaştırıldıktan ve performans amaçları üzerinde fikir birliğine varıldıktan sonra, değerlendirmeden sorumlu yetkili kişi düzenli geri bildirim ve rehberlik, ara dönem gözlemler ve performans değerlendirmeleri yapmak suretiyle performans planlamasını geliştirir. Songur'un belirttiği gibi performans yönetiminin işleyisi ile klasik yönetim anlayışının işleyişi birbirine paralellik arz etmekle birlikte aralarındaki en temel fark; sonuçların değerlendirilmesi ve geri bildirim sağlanmasıdır. Altıntaş performans yönetiminin aşamalarını şu şekilde sıralamaktadır (Sağbaş, 2011, s. 24-25):

- Stratejik hedeflerin belirlenmesi.
- Örgütün halihazırdaki durumunu tespit etmek.
- Performansı geliştirmeye yönelik stratejik planlama süreci.
- Performansın uygulama aşaması.
- Kontrol aşaması

Performans yönetimi, üç temel bileşene dayanır: Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik. Etkinlik, belirlenen hedeflere ulaşma derecesini ifade ederken, ekonomiklik, mevcut kaynaklarla en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar. Verimlilik ise, hedeflere ulaşmada kullanılan kaynakların nasıl değerlendirildiğini gösterir. Bu üç

kavramın uyumlu bir şekilde işlemesi, performansın artması anlamına gelir (Ateş ve Çetin, 2004: 257).

Perofrmans yönetimi sürecinin sonunda elde edilen performans bilgisinin kullanım alanları da Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Performans Bilgisinin Kullanım Alanları

Yönetim Belirleme	Stratejisi	Kalite ve Etkinliği Geliştirmesi	Sonuçları Açıklama
Stratejik ve operasyonel planlamanın desteklenmesi		Etkin uygulamayı tanımlama	Etkinliğin iç/dış müşterilere açıklanması
Kaynak dağılımına veri teşkil etme		Örgütsel öğrenmeyi destekleme	Örgütsel programların halkın beklentileri doğrultusunda şekillenmesi
Hesapverebilirliği artırma		Örgütlerin yeniden düzenlenmesini kolaylaştırma	Mali sonuç ve beklentilerin açıklanması
		Başarıyı ödüllendirme	
		Yetenekli personeli kaybetmeme	

Kaynak: Department of State Internal Auditor in Virginia (2000)’den aktaran Ateş ve Çetin (2004). Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, s.257.

Performans yönetiminin amaçları şunlardır (Sağbaş, 2011: 25- 26):

- İşgörenlerin yapmakta oldukları işleri daha iyi yapabilmeleri için, mevcut yeterliliklerinin değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlamak

- İşgörenlere gelecekte üstlenecekleri yeni görevler için yeni yeterlilikler kazandırmak
- Örgütsel hedeflerle, işgören hedeflerini bütünleştirmek ve örgüt yönetimine, işgören performanslarının örgütün bütünsel gelişimine destek olması için imkan sunmak
- Yöneticilere, örgütün iş hedefleri ile bu hedeflerin bölüm ve birey hedeflerine dönüşümünü işgörenlere aktarmak amacıyla gereken iletişim ortamı yaratmak
- İşgörenlere, yöneticilere ve dış müşterilere yapılacak işin sonuçlarının ölçülmesi için gerekli performans ölçümü kriterlerini vermek
- Ücret yönetimi, işgören seçimi, kariyer planlama, bireysel gelişim planları ve örgütsel yedekleme planları arasında bağlantı kurmak
- Performans sonuçları, kendi kendini değerlendirme, geri bilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı ve gerçekçi bir geçiş ağı kurmak
- Kurumun kendi faaliyet alanı ile ilgili gelişmelere ayak uydurmasını sağlama
- Ekip çalışmasını geliştirmek, müşteri odaklı bir hizmet anlayışı oluşturmak
- Kurumun vizyonunu belirlemek ve arzu edilen örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamak
- Faaliyet dönemi boyunca sürekli ve objektif bir değerlendirme ile çalışanların zayıf ve kuvvetli olduğu yönlerini belirlemek, yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak, yaratıcılıklarını ve tüm potansiyellerini kullanma olanağını sağlamak.

1.5. Belediyeler ve Performans Yönetimi

Belediyeler ve demokrasi son zamanlarda küreselleşme-yerelleşmeyle birlikte daha çok ön plana çıkarılan bir kavram çiftini oluşturmaktadır. Belediye- demokrasi kavramını güncelleştiren küreselleşme demokrasi ve mekân kavramının yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Demokrasi kuramları açısından ve günümüzde geçerli

olan demokrasi anlayışı çerçevesinde temsili demokrasi, katılımcılık, özerklik, egemenlik üzerinde en çok durulan temel unsurlardır. Yönetimin uygulandığı alanın, merkezi yönetimin sınırlarına göre daha dar mekânları içermesi anlamında Antik Yunan'dan etkileşimlerle yönetimin mekân ile ilişkisi kurulmaktadır. Etkin ve katılımcı yönetimlerin geniş mekânlar için uygulanmasının mümkün olamayacağı gizli kabullerini içeren bu yaklaşımlar, yerel yönetim-demokrasi kavram çiftine olumlu anlamlar yüklemektedirler. Diğer taraftan yerel yönetimler demokrasi okulu olarak da devlet yönetimine katılmayı, daha geniş alanları nasıl yönetileceğini ve temsilcilerini seçme, etkin olma, vb. demokrasiyi işleten kuralların öğretildiği, öğretileceği pilot bölgeler olarak görülmektedir (Bulut, 2008, s. 31- 32).

Yerel yönetimler ve özellikle de bunlar içerisinde belediyeler aşağıdan yukarıya doğru, tabanın demokratik yönetime bağlılığına ve katılımına dayalı bir biçimde oluşturulabilir ve sürdürülebilir (Yıldırım, 1994, s.90). Belediyelerin performansının yüksek olması, toplumun yaşam kalitesinin artması, kaynakların etkili kullanılması ve yerel yönetimlerin sorumluluklarını yerine getirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Belediyeler, yerel düzeyde temel hizmetlerin sağlanmasından sorumludur; temiz su temini, çöp toplama, altyapı hizmetleri, eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler gibi vatandaşların günlük hayatını doğrudan etkileyen alanlarda faaliyet gösterirler. Bu hizmetlerin etkin ve sürdürülebilir bir şekilde sunulması, halkın memnuniyetini artırır, sosyal huzuru sağlar ve yerel ekonomik kalkınmayı desteklemektedir.

Belediyelerde performans yönetimi, stratejik planlama yönteminin benimsenmesiyle başlayan bir süreçtir. Bu süreçte belediyenin uzun vadeli hedefleri ile yıllık programları dikkate alınarak, mevcut örgüt yapısı ve performans düzeyi analiz edilmektedir. Belirlenen amaç ve hedeflere uygun bir şekilde, belediyenin başarısını değerlendirecek performans kriterlerini içeren bütüncül bir performans ölçüm ve denetim sistemi geliştirilir. Bu sistem, belediyenin sunduğu hizmetlerin verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkelerine ne derece uygun olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Belediyenin amaçları, programları ve faaliyetleri, önceden belirlenen kriterler doğrultusunda ölçülmelidir. Adalet, ulusal güvenlik ve dış politika gibi alanlarda performansı sayısal kriterlerle değerlendirmek zor olsa da, belediyelere ait hizmetlerin (örneğin yol yapımı, su temini, kanalizasyon ve toplu taşıma gibi) teknik

özellikleri nedeniyle performans kriterlerinin belirlenmesi ve ölçümü, merkezi kamu hizmetlerine kıyasla daha kolaydır (Köseoğlu, 2005, s. 224).

Modern toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel gelişimine paralel olarak, sosyal devlet ilkesini benimseyen ülkelerde vatandaşların kamu sektöründen beklentileri giderek artış göstermiştir. Bu artan taleplerle birlikte, kamu sektöründeki bütçe temelli sınırlı kaynakların sınırsız insan ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması, mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayacak yeni yönetim yaklaşımlarını zorunlu kılmıştır. Kamu hizmetlerinde performans yönetimi perspektifinden bakıldığında, kamu kurumlarının faaliyetlerini amaçlarına uygun bir şekilde yürütüp yürütmediğini; yapılan işlerin istenmeyen sonuçlar doğurup doğurmadığını; karar alıcıların halka karşı hesap verebilirlik bilinci taşıyıp taşımadığını; kurumların yetkilerini aşarak faaliyet gösterip göstermediğini; hizmetlerin belirli gruplara mı yoksa topluma mı sunulduğunu ve nihayetinde kurumların verimli çalışıp çalışmadığını değerlendirmek gerekmektedir. Günümüzde gelişen hizmet anlayışı çerçevesinde, yerel yönetimlerdeki karar alıcılar (örneğin belediye başkanları ve meclis üyeleri) sundukları hizmetlerin ne kadar etkili, ekonomik ve verimli olduğunu tespit etmek ve hizmetlerin performansını iyileştirmek için çaba sarf etmektedirler (Ertaş ve Atalay, 2016, s.75). Esasen bu performans yönetiminin planlama aşaması için de oldukça önemlidir. Performans yönetiminin en önemli birleşeni sonuçların bir geri bildirim olarak algılanarak iyileştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır.

Elbette belediyeler açısından performans yönetimine geçiş bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Performans ölçümüne yönelik en temel eleştirilerden biri, ölçülen performansın gerçek performansı ne derece doğru yansıttığı sorunudur. Performans kriterlerinin belirlenmesinde kullanılan yöntem, ölçülen sonuçların gerçek performanstan sapmasına yol açabilir. Bu durum, ölçümün sonuçlarının hizmetin tam olarak ne kadar etkili ve verimli yürütüldüğünü yansıtmaya kapasitesini sınırlayabilir. Kriterlerin yanlış ya da eksik belirlenmesi, değerlendirme ile gerçek performans arasında farklar yaratabilir (Usta ve Kubat, 2013, s.3). Bu farklılık, özellikle hizmetlerin doğası, karmaşıklığı ve ölçüm yöntemlerindeki eksikliklerden kaynaklanabilir. Belediyelerde sunulan hizmetlerin büyük bir bölümü sosyal fayda ve toplumsal etkilerle ilişkilidir; bu nedenle nicel verilerle ölçülmesi her zaman mümkün

olmayabilir. Performans ölçümünde kullanılan kriterler, hizmetin tüm boyutlarını kapsamadığında ya da yalnızca belirli göstergelere odaklandığında, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olabilir. Ayrıca, belediyelerde performans değerlendirmesi yaparken hizmetin kalitesi ve vatandaş memnuniyeti gibi daha niteliksel unsurların göz ardı edilme riski de mevcuttur. Bu nedenle, performans yönetim sisteminin başarısı, yalnızca sayısal verilere dayalı değil, aynı zamanda *hizmetin topluma kattığı değeri* de dikkate alan daha kapsayıcı bir yaklaşım gerektirir.

Performans ölçümü konusunda literatürde en fazla bilinen çalışmalardan biri Robert Kaplan ve David Norton tarafından gerçekleştirilen "Balanced Scorecard" çalışmasıdır. Kaplan Norton tarafından 1992 yılında Balanced Scorecard olarak adlandırılan, performans/verimlilik ölçüm ilke ve yöntemlerinden oluşan bir yaklaşım geliştirilmiştir. Finansal, müşteri, kurum içi süreçler ve öğrenme-büyüme olmak üzere 4 boyut üzerine kurulan bu modelde, yöneticilerin özel sektör rekabet ortamında başarılı olmaları hedeflenmiştir. Literatürde balanced scorecard yaklaşımının yerel yönetimlerdeki başarısını araştırmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar mevcuttur. Bunlardan birisi, 2004 yılında anket kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan 184 yerel yönetim biriminin %80'inin bu kavramdan haberdar olduğu ve yerel yönetim birimlerinin %7.5'lük kısmının ise, bu yaklaşımı uyguladıkları anlaşılmıştır. Bir diğer çalışma ise Louise Kloot ve John Martin tarafından yapılan yapılmıştır. Araştırmada, balanced scorecard modeli yerel yönetimler üzerinde denenmiştir. Nitel araştırmaya yönteminin kullanıldığı çalışmada 21 adet finansal gösterge geliştirilmiştir. Araştırmada özellikle öğrenme ve büyüme kriteri açısından idarelerin zayıf oldukları tespit edilmiştir (Sağbaş, 2011, s. 55-56).

İKİNCİ BÖLÜM

AFGANİSTAN KAMU YÖNETİMİNİN GÖRÜNÜMÜ

2.1. Afganistan Kamu Yönetimi

Tarihsel olarak, birçok olay Afganistan'da işlevsel bir kamu hizmetleri sektörünün gelişimini engellemiştir. Farklı savaşlar ve çatışmalar, kamu hizmetleri sektörünün sürekliliğini bozmuş ve onu profesyonel ve teknik olmaktan ziyade zayıf ve siyasallaşmış bir yapıya dönüştürmüştür. Sovyet işgalinin sona ermesinden sonra, 1992-2001 yılları arasında işlevsel bir kamu hizmetleri sisteminde büyük bir boşluk oluşmuştur. Bu aksaklıklar nedeniyle kamu hizmetleri sektörü ve kamu görevlileri ne profesyonelleşmiş ne de siyasetten arındırılmıştır; aksine, kamu hizmetleri sektörü felç olmuştur. Mevcut durum göz önüne alındığında, kamu yönetiminde boşlukları ve vatandaşlara sunulan hizmetlerin yetersizliğini gidermek amacıyla bu sektörü daha sağlam hale getirmek gerekmektedir; böylece Afganistan'ın kalkınma ve kendi kendine yetme hedeflerine katkıda bulunabilir. Afganistan kamu yönetimi, 26 bakanlık ve 30 bağımsız ajansı kapsamaktadır. Kamu yönetimi, vatandaşlara ve işletmelere sunulan hizmetlerin kalitesini ve güvenilirliğini artırmak için hükümetin temel hizmet sunum alanıdır. Temel hizmetler arasında eğitim, elektrik, su, sağlık, yoksulluğu azaltma, yolsuzlukla mücadele, yaşam standartlarını iyileştirme ve özel sektörün gelişimini destekleme bulunmaktadır; tüm bu hizmetler, ülkenin ilerlemesi ve kalkınması açısından hayati öneme sahiptir (Hashimi ve Lauth, 2016, s. 9). Dolayısıyla Afganistan'nın kamu yönetiminin gelişmesi ve iyileştirilmesi ile:

- Temel Kamu Hizmetlerinin İyileştirilmesi: Kamu yönetiminin profesyonel ve etkili bir yapıya kavuşması, eğitim, sağlık, su, elektrik gibi temel hizmetlerin kesintisiz ve kaliteli bir şekilde sunulmasını sağlayacaktır. Bu hizmetlerin eksikliği, halkın yaşam kalitesini doğrudan olumsuz etkilerken, güçlü bir kamu yönetimi, bu ihtiyaçları güvenilir bir şekilde karşılayarak yaşam standartlarını yükseltebilir.
- Güvenilir Bir Devlet Yapısının İnşası: Yıllar süren çatışmalar ve politik karmaşa nedeniyle Afganistan'da kamu yönetimi sektörü zayıflamış ve siyasallaşmıştır. Kamu yönetiminin gelişmesi, güvenilir, şeffaf ve hesap

verebilir bir devlet yapısının inşa edilmesini sağlamaktadır. Bu, halkın devlete olan güvenini artırarak siyasi istikrarın temelini oluşturacaktır.

- Ekonomik Kalkınma ve Özel Sektörün Gelişimi: Etkin bir kamu yönetimi, altyapı ve düzenleyici çerçevelerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, özel sektörün büyümesini teşvik ederek ekonomik kalkınmayı hızlandırabilir. Özellikle güvenilir bir yönetim yapısı, iş dünyasının yatırım yapma güvenini artırarak Afganistan'ın ekonomik büyümesi için gerekli olan sürdürülebilir bir zemin hazırlayabilir.
- Yolsuzlukla Mücadele ve Şeffaflık Sağlanması: Kamu yönetiminin zayıf olduğu yerlerde yolsuzluk için zemin hazırlanmış olur. Yolsuzlukla mücadelede etkili reformlar, kamu hizmetlerinin daha adil ve şeffaf bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktadır.
- Afganistan'ın Kendi Kendine Yetebilmesi ve Dayanıklılığının Artması: Kamu yönetiminin gelişmesi, Afganistan'ın dış yardımlara olan bağımlılığını azaltarak kendi ayakları üzerinde durmasını sağlamaktadır. Güçlü bir kamu yönetimi, krizlere karşı dayanıklılığı artırarak halkın refahını koruyabilir ve ülkenin dış etkilere karşı daha dirençli hale gelebilir.

Tüm bahsi geçen gerekçelerle, bu bölümde geniş anlamda kamu yönetimi ele alınacak ve yasama, yürütme ve yargı organlarının görünümüne yer verilecektir.

2.2. Yasama

2001 yılı Aralık ayında Bonn Anlaşması'nın imzalanmasının ardından Geçici Yönetim kurulmuş ve Haziran 2002'de bir acil Loya Jirga aracılığıyla geçiş hükümeti oluşturulmuştur. Bonn Anlaşması hükümlerine dayanarak Afgan devletinin işlevlerini düzenlemek için 1964 Anayasası yeniden yürürlüğe konulmuştur. 2004 yılının başlarında, seçilmiş bir devlet başkanı olarak Cumhurbaşkanı ve yasama, yargı ve yürütme olmak üzere üç kuvvetin oluşturulmasını öngören yeni Anayasa hazırlanmıştır (Hashimi ve Lauth, 2016: s. 6).

Afganistan üniter bir devlettir. Anayasanın 137. maddesine göre, politik otorite bazı idari ve mali yetkiler ile Kabil'deki hükümete tahsis edilmiştir. 2001 yılında imzalanan Bonn Anlaşması ile hükümet merkezileştirilmiş ve başkan tarafından yönetilmeye başlanmıştır. Böylece Anayasa tarafından beyan edilen erklerin

ayrılmasıyla bir Başkanlık Sistemi oluşturulmuştur. Yasama (iki kamaralı), yürütme (Başkanın başkanlık ettiği 25 bakanlık ve 11 departman, 5 komisyon ve birkaç bağımsız müdürlük ve Yüksek Ofis) ve Yargı (Yüksek Mahkeme, Temyiz Mahkemeleri ve Birincil Mahkemeler) organları devlet yapılanmasını oluşturmaktadır. Afganistan'daki hükümet türü, yürütme, yasama ve yargı organlarının üç kolunun da başında cumhurbaşkanının bulunduğu merkezi bir başkanlıktır.

2.2.1. Afganistan Parlamentosu (Wolesi Jirga)

Afganistan İslam Cumhuriyeti'nin yasama organına (Parlamento) Ulusal Konsey denmektedir. Parlamento en güçlü Ulusal Meclistir ve genel seçim yoluyla gizli ve doğrudan seçilirler. Anayasa'nın 81. maddesine göre "*Afganistan İslam Cumhuriyeti Ulusal Meclisi, en yüksek yasama organı olarak halkın iradesinin tezahürüdür ve tüm ulusu temsil eder.*" Afganistan İslam Cumhuriyeti Hükümeti Ulusal Konseyi, Afgan halkının kolektif iradesinin vücut bulmuş halidir. Bu konseyin her üyesi, anayasanın düzenine göre, görüşünü açıklarken, kamu çıkarlarını ve Afganistan halkının üstün çıkarlarını kendi kararına koyar ve fikrini açıklama ve oy verme konusunda yasal dokunulmazlığa sahiptir. Parlamento'nun görevleri kanunları veya kanun hükmünde kararname onaylamak, değiştirmek veya iptal etmek, hükümetin siyasi, ekonomik, sosyal, bilimsel ve kültürel programlarını onaylamak, bütçeyi onaylamaktır. Bunların yanı sıra her yıl hükümete kredi alma veya verme izni vermek, idari birimler oluşturmak, bunları değiştirmek veya kaldırmak, uluslararası anlaşma ve sözleşmeleri onaylamak veya Afganistan'ın bunlara katılımını sonlandırmak Afgan Ulusal Konseyinin diğer önemli görevleridir. Mevzuatın yanı sıra hükümetin işleyişini izlemek ve müşterilerin sorunlarını, taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere temsil etmek de Ulusal Konsey üyelerinin temel görevlerinden biridir (Karataş ve Çolakoğlu, 2018, s. 373).

Afganistan Anayasası'nın 2004 tarihli 90. maddesine göre, Milli Meclis şu yetkilere sahiptir: kanunların ve yasama kararnamelelerinin onaylanması, değiştirilmesi veya yürürlükten kaldırılması; ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik kalkınma planlarının onaylanması; devlet bütçesinin onaylanması ve borç alımı veya verilmesine izin verilmesi; idari birimlerin oluşturulması, değiştirilmesi veya kaldırılması; uluslararası anlaşmaların imzalanması ya da Afganistan'ın bu anlaşmalardan çekilmesine karar verilmesi.

Anayasa aksi belirtilmedikçe, kanunlar Milli Meclis'in her iki meclisi tarafından kabul edildikten sonra Devlet Başkanı'nın onayına sunulur. Devlet Başkanı, onaylanan bir tasarımı reddetmek isterse, gerekçeleriyle birlikte on beş gün içinde Halk Meclisi'ne geri gönderir. Bu süre içinde geri gönderilmezse ya da Halk Meclisi üyelerinin üçte ikisi tekrar onay verirse, tasarı Devlet Başkanı'nın onayı olmaksızın kabul edilmiş sayılır (Md. 94).

Kanun tasarıları, hükümet, Milli Meclis üyeleri veya Anayasa Mahkemesi tarafından (yargıya dair düzenlemelerde) hazırlanabilir. Mali ve bütçe yasalarına ilişkin tasarılar ise sadece hükümet tarafından önerilir. Hükümet tarafından sunulan kanun tasarıları önce Halk Meclisi'nde değerlendirilir ve bir ay içinde kabul edilir veya reddedilir. Tasarı Halk Meclisi'nde onaylandığında Büyükler Meclisi'ne gönderilir ve Büyükler Meclisi tasarımı on beş gün içinde karara bağlar (Md. 95-97).

Afganistan Ulusal Konseyi, "Temsilciler Meclisi" ve "Senato" olmak üzere iki meclisten oluşur. Milli Konseyin her çalışma dönemi beş yıl olup, yasama dönemi olarak adlandırılan Milli Konseyin her çalışma yılı dokuz aylık bir süreyi kapsamaktadır. Ulusal Konsey yaz aylarında bir buçuk ay, kış sonlarında ise bir buçuk ay tatillidir ve her yıl bahar aylarında Ulusal Konseyin yeni yasama yılı, ülke Cumhurbaşkanı'nın varlığı ve konuşmasıyla başlamaktadır. Afgan Anayasasında aksi belirtilmediği sürece, Ulusal Konseyin her iki meclisinin oturumları açıktır ve kararları mevcut üyelerin oy çoğunluğuyla alınır.

Temsilciler Meclisi

Ulusal Konsey Temsilciler Meclisi'nin şu anda 249 sandalyesi var ve üyeleri beş yıllık bir çalışma dönemi için serbest ve genel seçimlerle, halkın gizli ve doğrudan oyu ile seçilmektedir. Afganistan Anayasasına göre seçim sistemi, Hervlight'tan en az iki kadının Temsilciler Meclisi'ne girebileceği şekilde olmalıdır. Temsilciler Meclisi üyeleri, önerilen bakanların adaylarına, Yargıtay üyelerine, Adaleti İzleme Komisyonu üyelerine güven veya güvensizlik oyu verme sorumluluğuna sahip oldukları için özel bir şekilde Anayasanın uygulanmasında, Genel Vali ve Milli Güvenlik Genel Müdürü, bu kişileri sorgulama ve görevden alma hakkına sahiptir. Temsilciler Meclisi üyeleri, anayasaya göre basit çoğunlukla Bakanları, Genel Valiyi ve Milli Güvenlik Genel Müdürü'nü görevden alabilir; ancak Yüksek Mahkeme üyelerini görevden almak için basit çoğunlukla güvensizlik oyu verilebilir. Temsilciler Meclisi üyelerinin salt

çoğunluğu yeterli olmayıp, mevcut üyelerin üçte ikisinin oyu şarttır. Temsilciler Meclisi, hükümetin işleyişini incelemek ve incelemek üzere, üyelerin üçte birinin teklifi üzerine özel bir komisyon atama yetkisine sahiptir. Hükümetin yıllık bütçesi hariç olmak üzere, hükümetin tüm kanun, anlaşma ve planları öncelikle onay ve onay için Temsilciler Meclisine gönderilir, ancak hükümetin yıllık bütçesi önce Senato'ya sunulur ve Senato ile birlikte onaylanır. Senato'nun tavsiye niteliğindeki teorisi Temsilciler Meclisi'ne gönderilir (Afganistan Büyükelçiliği, 2024).

Senato

Senato'nun şu anda 102 üyesi var ve bunların üçte biri dört yıllık bir süre için il meclisleri adına, üçte biri üç yıllık bir süre için ilçe meclisleri adına ve üçte biri de belediye meclisi tarafından atanan üyeler tarafından seçilmektedir. Senato üyeleri, her ilin il meclisi adına o meclis üyeleri arasından bir kişinin üyeler tarafından ve her ilin tüm ilçe meclisleri adına seçilmesi esasıyla seçilmektedir. Bu konseylerin üyeleri arasından bir kişinin onlar tarafından seçilmesi zorunludur ve Senato üyesi olarak seçilirler. Diğer üçte birinin ise, aralarında iki engelli ve iki göçebe temsilcisinin de bulunduğu uzman ve deneyimli kişiler arasından beş yıl süreyle cumhurbaşkanı tarafından atanması gerekmektedir. Afganistan anayasası, başkanın Senato'ya atanan üyelerin yüzde 50'sini kadınlar arasından seçmesini zorunlu kılmaktadır (Afganistan Büyükelçiliği, 2024).

2.2.2. Loya Jirga/ Büyük Meclis

Anayasa'nın 110. Maddesine göre Loya Jirga, Afganistan halkının iradesinin en yüksek tezahürüdür. Loya Jirga Ulusal Meclis Üyeleri ve İl ve ilçe meclislerinin başkanlarından oluşmaktadır. Bakanlar, Başyargıç ve Yüksek Mahkeme üyeleri ile başsavcı, oy hakkı olmaksızın Loya Jirga oturumlarına katılırlar.

Loya Jirga aşağıdaki durumlarda toplanmaktadır (Anayasa, 111 md.):

1. Bağımsızlık, ulusal egemenlik, toprak bütünlüğü ve en yüksek ulusal çıkarlarla ilgili konularda karar vermek;
2. Bu Anayasanın hükümlerini değiştirmek;
3. Anayasanın Altmış Dokuzuncu Maddesinin hükümlerine uygun olarak Cumhurbaşkanını görevden almak.

Loya Jirga, ilk oturumunda üyeleri arasından bir Başkan, bir Başkan Yardımcısı, bir Sekreter ve bir Yardımcı Sekreter seçer. Loya Jirga, yalnızca Afganistan Anayasası'nın öngördüğü özel durumlarda, bağımsızlık, ulusal egemenlik, toprak bütünlüğü ve ülkenin üstün çıkarlarına ilişkin konularda kararlar almak, Afganistan Anayasası hükümlerini değiştirmek, yargıda bulunmak üzere Anayasa hükümlerine göre Başkan başkanlığında toplanmaktadır.

2.3. Afgan Yürütme Organı

2004 Anayasasına göre devletin en yüksek yürütme organı olarak Cumhurbaşkanı, halk tarafından doğrudan seçilmekte ve beş yıllık bir süre için görev yapmaktadır. Cumhurbaşkanının iki yardımcısı bulunmaktadır. Bu yardımcıları, başkanın görev yapamayacak duruma gelmesi halinde onun yerine geçecek şekilde anayasal olarak yetkilendirilmiştir. Yürütmenin bir diğer parçası hükümettir. Hükümet devlet başkanının başkanlığındaki bakanlardan oluşmaktadır (mad. 71).

2.3.1. Merkezi Yönetim

Afganistan hükümeti, cumhurbaşkanının başkanlığında 25 bakanlık, Genel Vali, Merkez Bankası, Milli Güvenlik Genel Müdürlüğü ve diğer kamu ve bağımsız daire ve ofislerden oluşmaktadır. Bakanlar, Merkez Bankası Başkanı, Ulusal Güvenlik Genel Müdürü, Anayasanın Uygulanmasını İzleme Komisyonu üyeleri doğrudan Cumhurbaşkanı tarafından seçilen ve Temsilciler Meclisi tarafından aday gösterilen hükümet yetkilileri arasında yer almaktadır.

Afganistan İslam Cumhuriyeti Anayasasına göre yürütme organının (hükümet) temel görevleri, Anayasa ve diğer ilgili kanunların hükümlerinin uygulanması yoluyla ulusal egemenliği kullanmak, bağımsızlığı korumak, toprak bütünlüğünü savunmak, Afganistan'ın çıkarlarını ve prestijini uluslararası forumlarda korumak, savunmak ve korumak Vatandaşların temel hakları arasında toplumun güvenliğini ve genel düzenini sağlamak, ülkenin mali ve ekonomik işlerini düzenlemek, kamu varlıklarını korumak, kalkınma programlarını planlamak ve uygulamak yer alıyor. Siyasi, ekonomik, sosyal, bilimsel ve kültürel sektörlerde. Afgan hükümetinin idari sistemi, merkezileşme ilkesini korumakla birlikte, merkezde bakanlıklar, müdürlükler ve bağımsız kamu daireleri gibi merkezi idari birimler ile il ve ilçelerde merkezi idari ofislerden oluşmaktadır (Afganistan İslam Cumhuriyeti Kobra Büyükelçiliği).

2.3.1.1.Devlet Başkanı

Devlet Başkanı, beş yıllık süreyle doğrudan halk tarafından yapılan genel, seçimle belirlenmekte ve Başkan, en fazla iki dönem için seçilebilmektedir. Taliban'ın iktidardan düşürülmesinden sonra Devlet Başkanlığı seçimlerinin ilki 2004 yılında, ikincisi 2009 yılında, üçüncü ve son seçimin birinci turu 2014 yılı Nisan ayında ikinci turu ise 14 Haziran 2014 tarihinde gerçekleştirilmiştir (Tekneci, 2016:14).

Başkan, anayasaya göre geniş yetkilerle donatılmıştır. Seçilmiş devlet başkanı, devletin üç erkinin başı olmanın yanında silahlı kuvvetler Baş Komutanıdır. Başkan, üst düzey görevlendirmeler yapmak, yasaları ve yasama kararlarını onaylama, acil durumları bildirme, Anayasanın uygulanmasını denetleme, cezaları azaltma veya affetme ve Devletin temel politikalarını belirleme yetkisine sahiptir. Başkanın iki başkan yardımcısı vardır (Tekneci, 2016: 26). Başkan Anayasa'nın 60. maddesi uyarınca yerine getirmesi gereken sorumluluklara sahip olması ve yasama, yürütme ve yargı erkleri üzerinde oldukça geniş yetkilerle donatılmıştır. Başkan'ın yetkilerine getirilen tek sınırlama, bakan atamalarında "bakan seçilme şartlarına" uymak zorunda olmasıdır; örneğin, 35 yaşın altındaki bir kişiyi bakan olarak atayamaz. Başkan, bu 2görevlerini yerine getirirken başkan yardımcılarının desteğini almaktadır (Karataş ve Çolakoğlu, 2018, s. 372). Aşağıdaki tabloda Başkan'ın yasama yürütme ve yargıya ilişkin görev ve yetkileri yer almaktadır.

Tablo 2. Başkan'ın Anayasal Görev ve Yetkileri

<i>Başkan'ın Anayasal Görev ve Yetkileri</i>		
<i>Yasamaya İlişkin Görev ve Yetkileri</i>	<i>Yürütmeye İlişkin Görev ve Yetkileri</i>	<i>Yargıya İlişkin Görev ve Yetkileri</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ulusal meclis ile birlikte ulusal politikayı belirlemek• Onay ve veto düzenlemeleri yapmak• Meclisi tatil döneminde olağanüstü toplantıya çağırarak• Senato meclisinin üçte birini atamak• Kanunları onaylamak	<ul style="list-style-type: none">• Silahlı kuvvetleri komuta etmek• Acil durum (Olağanüstü Hal) ilan etmek• Bakanlar ve diğer hükümet görevlilerini atamak ve yönetmek• Komisyon kurmak• Ülkeyi temsil etmek	<ul style="list-style-type: none">• Yargıtay hâkimlerini atamak• Yargıtay hâkimlerinin altındaki hâkimleri atamak• Ölüm cezası hükümlerini onaylamak

Kaynak: Ehler vd. 2015 'den aktaran (Karataş ve Çolakoğlu, 2018, s. 373).

2.3.1.2. Hükümet

Hükümet cumhurbaşkanının denetimi altında çalışan bakanlardan oluşuyor. Anayasanın 76. maddesine göre ülkenin temel politikasını hükümet belirler. Bu görevi

gerçekleştirmek için hükümet, idarenin sunduğu hizmetlerden yararlanır. Aslında her merkezi idari birimin başında bir bakan bulunmaktadır. Bakanlar, bakanlıkları süresince başka bir görev üstlenemezler. Bakanlığın görevi parlamentoyu temsil etme görevi ile çelişmektedir. Bakanlar, kendilerini atayan cumhurbaşkanına ve kendilerine güven oyu veremeyecek olan parlamentoya karşı sorumludur (Beray, 2011, s. 52).

Anayasaya'nın 75. Maddesine göre Hükümetin görevleri şunlardır:

1. Bu Anayasanın, diğer yasaların hükümlerini ve mahkemelerin nihai kararlarını uygulamak;
 2. Bağımsızlığı korumak, toprak bütünlüğünü savunmak ve Afganistan'ın uluslararası toplumdaki çıkarlarını ve itibarını korumak;
 3. Kamu hukukunu ve düzenini sağlamak ve her türlü idari ortadan kaldırmak;
 4. Bütçeyi hazırlamak, devletin mali koşullarını düzenlemek ve kamu servetini korumak;
 5. Sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik kalkınma programları tasarlamak ve uygulamak;
 6. Mali yılsonunda, gerçekleştirilen görevler ve yeni mali yıl için önemli programlar hakkında Ulusal Meclise rapor vermek;
 7. Bu Anayasa ve diğer yasalar uyarınca Hükümetin sorumlulukları dahilinde olan diğer görevleri yerine getirmek
- Ülke politikasının temel hatlarını uygulamak ve görevlerini düzenlemek için Hükümet, herhangi bir kanunun özüne veya ruhuna aykırı olmayan tüzükler çıkarır ve onaylar (Anayasa, md.76).

2.3.1.3. Bakanlıklar

Bakanlıklar uzmanlıklara göre bölümlermiş yapılardır. Bakan, bakanlığın en üst hiyerarşik amiridir. Anayasa'ya göre Bakan olarak atanacak kişi aşağıdaki niteliklere sahip olacaktır (md.72):

1. Yalnızca Afganistan vatandaşlığına sahip olacaktır; bakan adayının başka bir ülkenin vatandaşlığına da sahip olması durumunda, Halk Meclisi adaylığı onaylama veya reddetme hakkına sahip olacaktır;

2. Yükseköğrenime, iş deneyimine ve iyi bir üne sahip olacaktır;
3. Otuz beş yaşından küçük olmayacaktır;
4. Bir mahkeme tarafından insanlığa karşı suçlardan, cezai bir eylemden veya medeni haklardan mahrumiyetten hüküm giymemiş olacaktır.

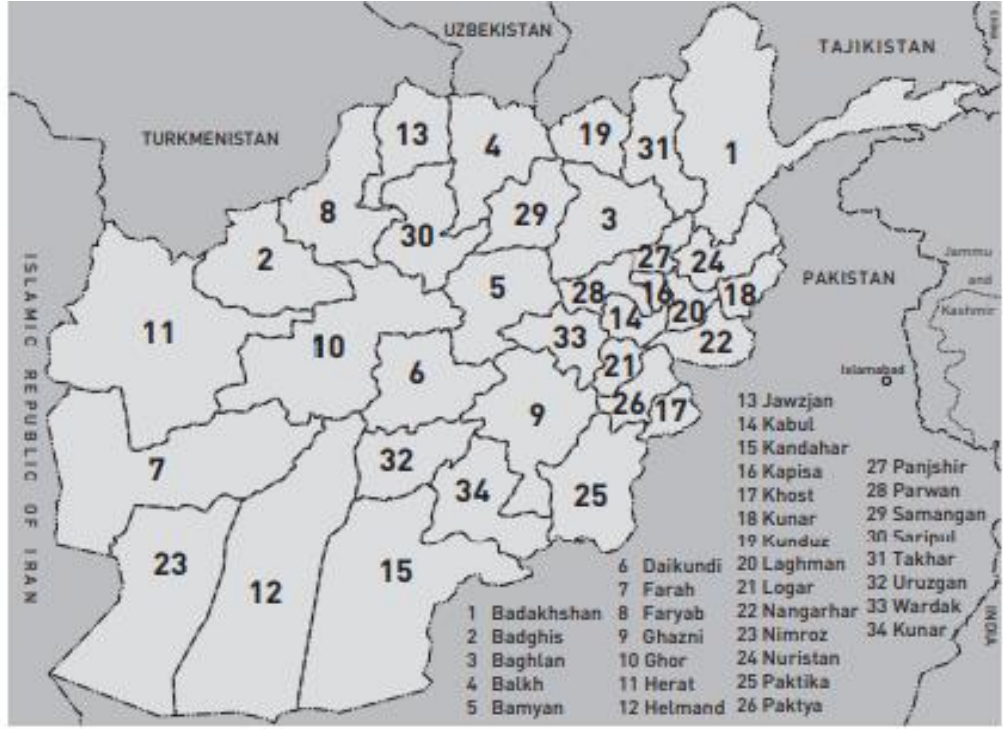
Anayasa'nın 4. Bölümü Bakanların yönettiği ulusal bürokrasiyi tanımlar. Bakanlıklar (Kırsal Rehabilitasyon ve Kalkınma Bakanlığı, Bilgi ve Kültür Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Kadın İşleri Bakanlığı, Sınırlar, Kabileler ve Kabileler Bakanlığı, Göçmenler ve Geri Dönerler Bakanlığı, Enerji ve Su, Şehircilik Bakanlığı Yüksek Öğrenim Bakanlığı, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, Ulaştırma ve Sivil Havacılık Bakanlığı, Hac ve Evkaf Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Tarım, Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı, Umumi Sağlık Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı Adalet, Kamu Yararları Bakanlığı, Çalışma, Sosyal İşler, Şehitler ve Engelliler Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Narkotikle Mücadele Bakanlığı, Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri Bakanlığı, Maden Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Bakanlık Afganistan İslam Cumhuriyeti Hükümeti'nin) ve yerel idareler ülke bürokrasisini oluşturmaktadır. Bu bürokrasi kalıcı ve sözleşmeli devlet memurları tarafından yürütülmektedir.

2.3.1.4. Taşra Yönetimi

Afganistan Anayasası, tüm siyasi yetkinin Kabil'deki hükümete verildiğini ve Afganistan'ın üniter bir devlet yapısına sahip olduğunu belirtir. Alt ulusal yönetim, iller, belediyeler, ilçeler ve köyleri kapsamaktadır. Bunun yanı sıra merkezi hükümetin bakanlıkları ve kurumları bu birimler üzerinde yetki sahibidir; özellikle, illerdeki bakanlıklara tahsis edilen bütçeyi kontrol ederler. Afganistan'ın 34 ili, Cumhurbaşkanı tarafından seçilen bir vali tarafından yönetilmektedir. Aslında, valinin altında yer alan il yönetimi yapısı, merkezi hükümet bakanlıklarının çeşitli şubelerinden oluşmaktadır. Benzer şekilde, iller ilçelere ayrılır ve ilçelerdeki çalışanların tahsisatı Kabil'deki merkezi bakanlık tarafından onaylanır. Ayrıca, illerin ve ilçelerin yetkileri ve görevleri merkezi hükümet tarafından planlanmaktadır. İller ve ilçeler, politika kararlarında bağımsız değillerdir, ancak merkezi hükümet tarafından hukuken tanınırlar (Habib, 2013, s. 5).

Afganistan, bölgesel düzeyde 36 vilayete ayrılmıştır (Badakhshan, Badghis, Baghlan, Balkh, Bamyan, Daykundi, Farah, Faryab, Ghazni, Ghor, Helmand, Herat, Jowzjan, Kabul, Kandahar, Kapisa, Khost, Kunar, Kunduz, Laghman, Logar, Nangarhar, Nimroz, Nuristan, Paktika, Paktiya, Panjshir, Parwan, Samangan, Sar-e Pul, Takhar, Uruzgan, Wardak, Zabul). Yeni Yerel Yönetim Kanununda idari bölümlenme 1- kişi sayısı; 2- Sosyal ve ekonomik durum; 3-Coğrafi konum kriterleri yer almıştır. Dolayısıyla Afganistan'ın idari sisteminin basit bir sistem olduğu, federal veya konfederal tipte olmadığı açıktır. (Danesh, 2014: 488) Yerel yönetimin birimi ildir. İllerin ve ilgili dairelerin sayısı, alanı, bileşenleri ve teşkilatları kişi sayısı, sosyal ve ekonomik statü ve coğrafi konuma göre kanunla düzenlenir (Anayasanın Uygulanması Komisyonu, 2011: 876).

Günümüz Afgan devleti 399 ilçe, 217 belediye ve yaklaşık 40.020 köyden oluşmaktadır. Vilayet ve ilçe sayılarında değişiklikler görülmekle birlikte, ülkenin temel yönetim yapısı, 2004 anayasasından daha eskiye, Abdur Rahman Han (1880-1901) dönemine ve 1923 tarihli ilk Afgan anayasasına dayanmaktadır. Mevcut anayasa metni, 1964 yılında Zahir Şah tarafından ilan edilen anayasa ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Afganistan devletinin geçmişten devraldığı en belirgin özelliklerinden biri, güçlü merkeziyetçi yapısıdır. Yerel yönetimleri belirli bir karar alma yetkisine ve mali kaynakları üzerinde tasarruf hakkına sahip özerk yapılar olarak tanımladığımızda, Afganistan'da belediyeler dışında özerk yerel yönetim birimlerinin bulunmadığı görülmektedir. Afganistan'da yerel seçimler düzenleyen, kendi vergilendirme yetkisini kullanan ve bütçesini hazırlayan bağımsız vilayet veya bölgesel yönetimler mevcut değildir. Bunun yerine, merkezi yönetimin vilayet ve ilçe düzeyindeki teşkilatları, ilgili bakanlıkların vilayet ve ilçe düzeyindeki temsilcilikleri olarak işlev görmektedir (Ortadoğu ve Batı Asya Ülkeleri, 2013, s.2).



Harita 1. İl Yönetimi

Mahalli İdareler Kanunu'nun 3. maddesine göre vali, yürütme organının yetkili temsilcisi olup geniş idari yetkilere sahiptir. Önceki yıllarda İçişleri Bakanlığı oluşumunda vali yer alırken, vali İçişleri Bakanının teklifi ve Cumhurbaşkanının niyetiyle atanıyordu, ancak 2007 yılında kararname ile bağımsız mahalli idareler müdürlüğü kuruldu. Asıl görevi illerin işlerini denetlemek ve düzenlemek olan Cumhurbaşkanı ve valilerdir ve halihazırda vali bu dairenin teklifi ve cumhurbaşkanının onayı ile atanmaktadır. Ancak vali yardımcıları ve kaymakamlar serbest rekabet ve İdari Reformlar ve Kamu Hizmeti Komisyonu aracılığıyla seçilmekte ve kamu hizmeti kadroları sayılmakta olup, ilde faaliyet gösteren diğer devlet daireleri de merkez tarafından atanmakta ve denetim altında olmak zorundadır. Valinin ve bakanlığın koordineli çalışması, ilgililerin merkezde hareket etmesi gerekmektedir.

Vali aşağıdaki görev ve yetkilere sahiptir:

- 1) Kanun etkisi altındaki daire ve şubelerin liderliği.
- 2) Kanun hükümlerine uygun olarak bölgenin güvenliğinin sağlanması ve vatandaşların haklarının korunması.

- 3) Vatandaşların kanun önünde eşit haklara sahip olması ilkesine uyum.
- 4) Milli birliğin pekiştirilmesi, etnik ve bölgesel düşmanlıkların ortadan kaldırılması.
- 5) Yararlı sosyal işlerin yürütülmesine yönelik olanakların sağlanmasında il alanı da dahil olmak üzere daire, kurum ve işletmelerin işbirliğini çekmek.
- 6) İlgili diğer departmanlar arasındaki olumlu ve aktif ilişkileri düzenlemek.
- 7) Eğitim toplantıları ve uygulamalı toplantılar (seminer ve konferanslar) ile diğer kültürel toplantıları düzenlemek ve bunlara katılmak.
- 8) Kanun hükümlerine uygun olarak devlet mülklerinin satışı ve devlet adına mülk satın alınması.
- 9) Dini ve tarihi törenleri şeriat kurallarına göre kutlamak.
- 10) İl alanı da dahil olmak üzere devlet daireleri, işletmeleri ve kurumlarının onaylanmış planlarının uygulanması ve sahada kolaylıkların sağlanması.
- 11) Mahalli idare birimlerinin oluşturulması ve düzenlenmesine ilişkin olarak İçişleri Bakanlığı aracılığıyla Bakanlar Kuruluna teklif sunmak.
- 12) Gerektiğinde il idare meclisini çağırarak.
- 13) Kanun hükümlerine göre yetki sınırları dahilinde çalışanları ödüllendirmek ve disipline etmek.
- 14) Birlik komutanının sunduğu resmi törenle askeri birliklerin saygısının kabul edilmesi.
- 15) Eylemi hızlandırmak ve hükümetin hedeflerine ulaşmak için toplu seyahatlerde acil önlemler almak.
- 16) Yasal hükümlerin yetki sınırları dahilinde bütçe harcamalarının uygulanması, nakit ödemeler yapılması, bütçe düzenlemelerinin önerilmesi ve sözleşme ve devlet kiralama belgelerinin kanal transferlerinin yapılmasının amacı.
- 17) Kanun hükümlerine göre görev alanına giren satın alma, inceleme ve ihale komisyonunu atamak.

18) İlgili yasal belgelere göre Mata'iq Vilayeti dahil olmak üzere departmanlar, kurumlar ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu eşyaların tedariki ve satın alınması.

19) Bankaların ve hazinenin etkisi ve koruması altındaki daire ve kuruluşların bütçe harcamalarını izlemek ve ilgilenmek.

20) Yasal vergi, belediye ürünleri, nakit ve cinsel bakiyelerin tahsil edilmesi ve ilgili hesapların kanun hükümlerine uygun olarak ilgili şubelerce kapatılması.

Her ilde bir il meclisi oluşturulur. İl meclisinin üyeleri, ilde yaşayanlar tarafından nüfus oranına göre serbest, açık, gizli ve doğrudan seçimle dört yıl süreyle seçilir. İl meclisinin bir üyesi var ve kendisini başkan olarak seçiyor. Anayasanın 139. maddesine göre "İl meclisi, hükümetin kalkınma hedeflerinin karşılanması ve ilin işlerinin kanunlarda belirtilen şekilde iyileştirilmesinde görev alır ve vilayete ilişkin konularda tavsiyelerde bulunur. İl meclisi, yerel yönetimlerle işbirliği içinde görevini yerine getirir".

2.3.2. Yerel Yönetimler

Yerel yönetimlerin evrensel tanımı, belirli bir coğrafi alanla sınırlandırılmış; il kent, köy gibi yerleşim birimlerinde yaşayan yerel topluluğun bireyelerine, bir arada yaşamaları nedeniyle, kendilerini en çok ilgilendiren konulara hizmet üretmek amacı ile kurulan, karar organları ve bazı durumlarda da yürütme organı yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, merkezi yönetimle olan ilişkilerinde özerk olarak hareket edebilen kamu tüzel kişileri olarak ifade edilmektedir (Öztürk, 1997, s. 43). Yerel yönetimler tüm ülkelerin kamu hizmetini daha etkili ve verimli sunmaları bakımından ve yerel halkın ihtiyaçlarını daha yerinde tespit etmesi bakımından önem taşımaktadır.

Afganistan İslam Cumhuriyeti'nin idaresi, merkezi hükümet birimleri ve yerel ofisler temelinde, kanuna göre düzenlenmektedir. Merkezi yönetim, her biri bir bakan tarafından yönetilen çeşitli idari birimlere bölünmektedir. Yerel idari birimi ise ildir. Ofislerin sayısı, alanı, bölümleri ve ilgili il teşkilatları ile sayısı, nüfus, sosyal ve ekonomik koşullar ve coğrafi konum temelinde düzenlenmektedir. Hükümet, merkeziyetçilik ilkelerini koruyarak, ekonomik, sosyal ve kültürel konuları hızlandırmak ve iyileştirmek ve halkın ulusal yaşamı geliştirme sürecine katılımını

teşvik etmek amacıyla, kanuna uygun olarak gerekli yetkileri yerel yönetimlere devredebilmektedir Her ilde bir il meclisi bulunur. İl meclislerinin üyeleri, kanuna göre, il sakinleri tarafından, nüfusa orantılı olarak, serbest, genel, gizli ve doğrudan seçimler yoluyla dört yıllığına seçilir (Anayasa, Md. 136-137).

Afganistan anayasası incelendiğinde Türkiye’den farklı olarak “yerel yönetimler ya da mahalli idareler” şeklinde bir başlığın veya herhangi bir ifadenin yer almadığı görülmektedir. Ayrıca kanunlar aracılığıyla, yerel yönetimlerin kesin hatlarla birbirinden ayrılması ve tanımlanması için bir çalışma yapılmamıştır. Diğer bir ifade ile merkezi yönetimin taşradaki temsilcisi olan Vali’nin merkezi idareyi temsil etmesinin yanı sıra yerel yönetim faaliyetlerinin birçoğunu da yapmaktadır. Dolayısıyla Afganistan devlet yapısı içerisindeki yerel yönetim mekanizmasını demokratik ülkelerde olduğu gibi uygulanmadığı görülmektedir (Karataş ve Çolakoğlu, 2018, s. 370).

Anayasa’nın 137. maddesi, bakanlıkların il ve ilçe müdürlüklerinin, bağımsız birimlerin ve komisyonların oluşturduğu yerel idare birimlerine yetki devri konusunu açıklamaktadır. Yerel idare birimlerinin planlanma, bütçelenme ve karar verme yetkileri sınırlıdır, bu nedenle Afganistan’da yerel yönetimler zayıf bir özellik göstermektedir. Kıyaslamak gerekirse Türkiye’deki taşra birimleri gibi hareket ettikleri ifade edilebilir. Afganistan’da bu şekilde dört kademeli yerel yönetim düzeyi vardır. Bunlar İl, İlçe, Belediye ve Köydür. Anayasa, hükümeti il, ilçe, köy ve belediye düzeyinde seçilmiş konseyler kurmaya zorlamaktadır. Halihazırda sadece il konseyleri süresiz olarak seçimlerle seçilmiştir. Kırsal Rehabilitasyon ve Kalkınma Bakanlığı’na bağlı İlçe Koordinasyon Konseyleri’nin ilerleyen zamanlarda İlçe Konseylerine sorunsuz geçiş sağlamaları beklenmektedir. Bakanlıklara bağlı il müdürlükleri, bakanlığı yerel seviyede temsil etmekte ve merkezi olarak alınan kararlara bağlı olarak kamu hizmetlerinin sunumundan sorumludurlar. Bu nedenle il müdürlükleri merkezi yönetimin zayıf uzantıları görünümündedirler. Belediye Meclisi seçimlerinin yapılması ve Belediye Kanununun yürürlüğe girmesi sayesinde daha iyi organize olan belediyeler (33 il, 120 ilçe belediyesi) haricindeki yerel yönetimler, gelir üretip harcama yapamazlar. Kabil’deki merkezi yönetim, ulusal dağıtım planlaması gereği tüm gelirleri kendisi toplayabilmektedir (Tekneci, 2016, s. 27).

Kamu Hizmeti Komisyonu'nun kamu yönetimi faaliyetlerini iyileştirmeye yönelik politikaları, işe alım, iş değerlendirme ve eğitim programları sürecinin izlenmesini içeren programlar aracılığıyla pratik bir çalışma çerçevesi sağlar. Ancak bu girişimler bir yandan kaynak yetersizliğiyle karşı karşıya kalıyor, diğer yandan çalışan eğitim programları yeterli sıralama ve odak noktasına sahip değil. Devlet memurlarının istihdamında yüksek düzeyde usulsüzlükler ve kanunlara aykırılık hâlâ istisnai bir durum olmaktan ziyade norm olarak kabul edilmektedir. 2002 yılında sorumluluğun merkezi yönetimlerden yerel yönetimlere devredilmesi, il ile merkez arasındaki iletişim düzeyini artırmış ve karar alma hızını artırmıştır. Ayrıca bu daire, politikaların oluşturulmasında, bakanlıklar arasında koordinasyonun sağlanmasında ve eğitim-öğretim hizmetlerinin sağlanmasında değerli bir rol oynamıştır. Ancak bu daire doğrudan cumhurbaşkanına bağlı olduğundan dış görünümü de siyasallaşmıştır. Bu ofisin işlevlerinin, merkezi hükümetin kontrol düzeyini azaltmak yerine, merkez adına yetki kullanma eğiliminde olduğu göstermektedir (Saltmarsh ve Mehi, 2011: 4)

2.3.2.1. Belediyeler

Afganistan'da kentleşme son yirmi yılda hızla artmış ve çeşitli zorlukları beraberinde getirmiştir. Kent nüfusunun oranının yüzde 25 olduğu tahmin edilmekte olup, bu oran son beş yılda (2018-2022) yıllık yüzde 4 oranında artış göstermiştir. Şehirlerin büyümesi düzensiz ve büyük ölçüde plansız bir şekilde gerçekleşmiş, uygun fiyatlı ve kaliteli temel hizmetlerin sunumunda eşitsizlik ve yetersizlik yaşanmıştır. Bu kentleşme modeli, ülkedeki büyüyen kent nüfusuna yeterli hizmet, geçim kaynakları ve iklim risklerine karşı dayanıklılık sağlama açısından çeşitli zorluklar ortaya koymaktadır. Afgan şehirleri, Afganistan İslam Cumhuriyeti'nin (IROA) çöküşü ve Ağustos 2021'de Taliban'ın iktidara dönmesiyle ağır bir şok yaşamıştır. Geçici Taliban Yönetimi (ITA) tarafından yönetimin devralınmasından bu yana belediyelerin bazı temel işlevleri etkilenmiştir. Siyasi kriz neredeyse anında iş faaliyetlerinde önemli bir düşüşe yol açmış; yeni rejime uygulanan uluslararası yaptırımlar iş dünyası ve kamu kurumlarının mali işlemlerini ciddi şekilde etkilemiş ve zamanla istihdam ile ekonomi zarar görmeye devam etmiştir. Siyasi geçiş sonrası yaşanan ekonomik krizin etkisi hala hissedilmekte olup, özellikle kadınlar bu durumdan etkilenmiştir. Ülkenin mevcut kentleşme oranı devam ederse, belediyeler daha az kaynakla hizmetleri sürdürmek ve hatta genişletmek için baskı altında kalacaktır (Dünya Bankası Raporu, 2024, s.4).

Afganistan'da iki ana belediye türü bulunmaktadır: kentsel alanlarda faaliyet gösteren il belediyeleri ve kırsal alanlardaki ilçe belediyeleri. Ülkedeki 34 ilde, her biri bir kent belediyesi olmak üzere aynı sayıda belediye mevcuttur (Khalily, 2017, s. 47).

Her belediye, bir belediye başkanı tarafından atanan bir ilçe yöneticisi (Nahiye müdürü) tarafından yönetilen Nahiyelere (Şehir İlçeleri) bölünmüştür. Teorik olarak her Nahiyenin, kendi coğrafi alanında yer alan ve çeşitli birimlerden (örneğin, gelir birimi, mühendislik birimi) oluşan bir ofisi bulunmaktadır. Ancak, pratikte bazı Nahiyelerin ofis binası bulunmamakta ve belediye ile ortak kullanılmaktadır. Nahiyeler genellikle vatandaşların belediye ile ilk temas noktasıdır. Safayi (ev vergisi) vergilerinin toplanması, inşaat ruhsatlarının verilmesi ve yerel nüfus kayıtlarının tutulması gibi çeşitli görevleri yerine getirmekten sorumludurlar (UN Habitat, 2015, s.2).

Anayasanın 141. maddesine göre "Şehir işlerini yönetmek için bir belediye kurulur. Belediye başkanı ve belediye meclisi üyeleri serbest, kamuya açık, gizli ve doğrudan seçimle seçilir. Belediyelerin işleri kanunla düzenlenir. Tüzel kişiliği haiz belediye, kendisine verilen görevler vasıtasıyla şehir sakinlerinin genel ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışan bir kamu düzenidir. Belediyenin geliri kendisiyle ilgilidir ve bütçeye gelen geliri dikkate alarak normal giderlerini ayarlar. Belediye kaynaklarının tüm gelirleri bankanın özel hesabına aktarılır.

Belediyeler Kanunu'nun 16. maddesinde belediyelerin görev ve yetkileri, kamu hizmetlerinin sağlanması ve her ilde yaşayanların tüm ihtiyaçlarının karşılanması ve kamu düzeninin sağlanması açısından son derece önemli olan 44 bileşende belirtilmiştir. Bu vasıflardan ve görevlerden bazıları şunlardır:

- 1) İlgili bölgede yaşayan vatandaşlara geçim imkânı sağlayacak tedbirleri almak.
- 2) İlgili makamlar aracılığıyla kuyu, sarnıç, gölet ve içme suyu depolarının yapımı, bakımı ve bakımına ilişkin tedbirleri almak.
- 3) Şehirlerde ve bölgelerde yeşilliğin korunması, oluşturulması, yeşil alanların geliştirilmesi, ilgili mahallelerin temizliğinin sağlanması ve çevrenin korunmasına yönelik tedbirleri almak.
- 4) Olası planlama alanlarına özel yatırımın çekilmesi yoluyla yollar, beden eğitimi alanları, umumi tuvaletler, banyolar, pazarlar, kültür ve sivil merkezlerin inşası ve inşası için önlemler almak.

- 5) Yerlerin mevzuata göre fiyatlandırılması.
- 6) Belediye mülklerinin kiralarının yönetmeliğe göre sabitlenmesi.
- 7) İlgili birimlerle işbirliği yaparak banyo, lokanta, otel, misafirhane, semaver, yüzme havuzu, salon ve diğer yiyecek satıcılarının temizliğinin sağlanmasına yönelik tedbirleri almak.
- 8) Hastalıkların yayılmasının önlenmesi ve çevrenin korunmasına ilişkin tedbirlerin uygulanmasında sağlık kurumlarıyla işbirliğini sağlayacak tedbirler almak.
- 9) Konut ve ticari alan inşaatları için arazi derecelerinin dağıtımına ilişkin mevzuata uygun tedbirlerin alınması.
- 10) Edinim kanunu hükümlerine göre arazi edinimi.
- 11) Yerleşim merkezlerinin inşasına, yolların, sokakların ve yerleşim yerlerinin bakım ve onarımına katılmak için önlemler almak.
- 12) İlgili birim tarafından şehir içi ulaşım araçlarının sağlıklı büyümesine yönelik tedbirlerin alınması.
- 13) Gıdanın hazırlanmasına ve dağıtımına yardımcı olacak ve geçim hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik tedbirlerin alınması.
- 14) Bekçi ve ölçüm cihazlarının bakımı (kontrol edilmesi), metrik sistemin ilgili alanda ayarlanması ve yaygınlaştırılması.
- 15) Sporun ve beden eğitiminin İslam ruhuyla gelişmesine yardımcı olacak tedbirler almak.
- 16) Temizlik faaliyetlerinin, yeşillendirmenin ve kentsel hizmetlerin diğer yararlı faaliyetlerinin uygulanmasında insanların gönüllü işbirliğini çekmek.
- 17) İlgili birimlerin işbirliğini çekerek, tarihi ve kültürel anıtların ve anıtların korunması, bakımı ve restorasyonuna yardımcı olacak tedbirler almak.
- 18) İstatistiki rakamların ve nüfus koşullarının (demografi) toplanmasına yardımcı olacak tedbirlerin alınması.
- 19) Belediye hizmet ürünlerinin kanun hükümlerine göre edinilmesi.

20) İlgili daire başkanlığı tarafından cehaletle mücadelede etkin işbirliği yapılması, genel ve kültürel eğitim seviyesinin yükseltilmesi, halkın mesleki eğitimi, sosyal hizmet ağlarının geliştirilmesi, ilgili bölgedeki genel ve mesleki eğitim okulları ve kütüphaneleri için önlemler alınması.

Taliban'ın yönetimi devralmasının belediyeler üzerindeki ani etkisi çeşitli seviyelerde hissedilmiştir. Pek çok yetenekli ve deneyimli belediye çalışanı (özellikle kadınlar) görevlerinden ayrılmış veya görevlerine son verilmiş, bu da kent hizmetlerini sağlamak için gereken insan kaynaklarında kritik bir kayba yol açmıştır; yerlerine gelen çalışanların aynı kapasiteye sahip olmamaları durumu daha da kötüleştirmiştir. Belediyelerdeki teknik işlevler, özellikle mali yönetim sistemleri, daha ciddi bir şekilde etkilenmiş; bu sistemler konusunda bilgili personel olmadan faaliyet gösteremeyen sistemler zamanla bozulmuştur (Dünya Bankası Raporu, 2024, s.4).

Afganistan Belediyeler Kanununun 104. maddesine göre belediyelerin yıllık gelir kaynakları; temizlik ve kentsel hizmetler, yol bakımı, reklam panoları, tapu işlemleri, mülkiyet sertifikaları, mühendislik hizmetleri, ticari harita satışı, çeşitli kiralama gelirleri ve bina yapı izinlerinden sağlanan gelirler gibi farklı kalemlerden oluşmaktadır.

Afganistan'da belediye finansmanı ve bütçeleme geleneksel olarak ihmal edilen bir politika alanı olmuştur. Afganistan İslam Cumhuriyeti dönemi boyunca belediye gelirleri, en temel kentsel hizmetlerin bazılarını bile karşılamada yetersiz kalmıştır. Afganistan İslam Cumhuriyeti'nin son yıllarında, merkezi yönetimler arası mali sistemi iyileştirme ve güçlendirme çabaları artmış olsa da, bu değişiklikler parça parça yapılmış ve büyük ölçüde etkisiz kalmıştır. Ekonomik daralma sürerken, hizmet taleplerinin artmasıyla mali yönetim devam eden bir mücadele haline gelmiştir. Ekonomik çöküşle karşı karşıya olan Afganistan Geçici Yönetimi'nin gelir toplama sürecini hızla yeniden tesis ettiği, geçişten bu yana hem ulusal hem de belediye düzeyinde gelir performansının istikrarlı bir şekilde arttığı bildirilmektedir. Kamu gelirlerinin çoğu sınırda elde edilirken, iç gelir toplama önemli ölçüde geride kalmıştır. Gümrük gelirleri, önceki rejimde yaygın olan yolsuzluk ve sızıntıların azalmasından olumlu etkilenmiştir (Dünya Bankası Raporu, 2024, s. 10).

2.3.3. Afganistan'ın Yerel Yönetim Yapısında İyi Yönetişim

Günümüzde iyi yönetim, uluslararası alanda hükümetlerin büyümesi, gelişmesi, kalkınması, ilerlemesi ve sosyal refahının göstergelerine göre değerlendirildiği dünyanın en temel ve önemli konularından biridir. Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Yüksek Komiserliği, iyi yönetimi, kamu dairelerinin kamu işlerini yolsuzluk ve suiistimalden uzak, bireylerin insan haklarına ve hukukun üstünlüğüne saygı göstererek yürüttüğü bir süreç olarak değerlendirmiştir. Aynı zamanda, Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu, katılım, sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkililik ve verimlilik, eşitlik ve kapsayıcılık, hukukun üstünlüğü ve topluluktan oluşan sekiz temel göstergelyi dikkate alarak iyi yönetimi tanımlamıştır. uzlaşma. İyi yönetim, yolsuzluğun azaltılmasını, toplumun hassas kesimlerinin seslerinin duyulmasını ve karar alma sürecinde azınlıkların görüşlerinin dikkate alınmasını içermektedir (Sadat, 2020).

İyi yönetimden kast edilen, hukuka, hesap verebilirliğe ve etkililiğe dayalı olarak ekonomik, politik ve idari güç uygulamalarıdır; zayıf yönetim göstergelerini en aza indirme ve iyi yönetim göstergelerini güçlendirme amacı taşımaktadır (Herat Uzmanlar Konseyi Araştırması, 2016, s. 17).

Güvenilir uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan iyi yönetim tanımı ve göstergelerine göre, Afganistan'da özellikle yolsuzlukla mücadelede iyi yönetimin yalnızca mevzuat belgelerinin hazırlanmasıyla sınırlı olduğu görülmektedir. Örneğin, ulusal birlik hükümetinin ilk üç yılında 287'den fazla mevzuat belgesi tamamlandı, revize edildi ve sonuçlandırıldı. Hukukun üstünlüğü alanında ilerleme sağlamak amacıyla cezai konuların dağınık bir şekilde yer aldığı 33 yasadaki parçalanma, çelişki ve çatışmayı gidermek amacıyla hükümet tarafından derlenen ve hazırlanan Afgan Ceza Kanunu taslağı hazırlandı (Sadat, 2020).

Afganistan çok sayıda kanuna sahip olan ülkelerden biridir ancak hukukun üstünlüğü göreceli bir biçimde mevcuttur. İdari Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu ve Yolsuzlukla Mücadele Ulusal Stratejisi oluşturulmuş ve Hukukun Üstünlüğü ve Yolsuzlukla Mücadele Yüksek Kurulu da oluşturulmuş olmasına rağmen, idari yolsuzlukla mücadele konusunda, özellikle idari yolsuzlukla mücadele konusunda, Yerel yönetim de sorunlarla karşı karşıya. Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün 2019'daki raporuna göre Afganistan, dünyadaki 180 ülke arasında yolsuzluğun en fazla olduğu

on ülke arasında yer alıyor (Sadat, 2020). Yolsuzluk, arttıkça iyi yönetişime olan mesafenin de artmasına neden olan bir göstergedir; diğer bir deyişle, yolsuzluk ile iyi yönetim arasında ters bir ilişki ve yolsuzluk ile kötü yönetim arasında doğrudan bir ilişki vardır (Herat Uzmanlar Konseyi araştırması, 2016, s. 30).

Yolsuzluğun geniş kapsamlı sonuçları vardır. Bu sonuçlar, bireysel düzeyde, suistimal eden kişinin iş güvenliğinin zedelenmesi ve şahsi itibarının düşmesiyle başlar ve daha yüksek seviyelerde organizasyonel sonuçlara devam eder; organizasyonun gelişme ve büyüme sürecine zarar verme, ahlaki erdemlerin sönmesi gibi sonuçlar içerir. Ekonomik sonuçlar arasında ise toplumda sınıf farklarının artması ve devlet gelirlerinin düşmesi yer alır; kültürel sonuçlar arasında toplumda ahlaki değerlerin zayıflaması ve kültürel anormalliklerin gelişimi vardır. Ayrıca, siyasi sonuçlar olarak devletin meşruluğunun azalması ve kamuoyunda hoşnutsuzluk ile siyasi istikrarsızlığın zeminini hazırlama gibi etkiler görülmektedir (Herat Uzmanlar Konseyi araştırması, 2016, s. 32).

Günümüzde iyi yönetimin ve daha geniş düzeydeki demokrasinin ana ve temel kaygılarından biri halk sürecini güçlendirmek ve insanların kararlara katılımını sağlamaktır. Bu eylem şeffaflığı, hesap verebilirliği, etkililiği ve verimliliği ima eder ve insanlar ile hizmet sağlayıcılar arasındaki güveni güçlendirir. Yerel yönetim, halkın karar alma süreçlerine katılımı sürecini güçlendirme konusunda zayıf bir performans sergilemiş ve yerel yapının bir parçası olan belediyeler bunu somut olarak ortaya koyamamıştır. Vatandaşlar belediye bütçelerinin düzenlenmesine katılmamakta, yolsuzlukla ilgili davalar açıkça belediye işleriyle ilgili kararların alınmasından uzak tutulmaktadır. Yerel yönetimler belediyelerin danışma kurullarını oluşturmuş olsa da bazı durumlarda bu kurulların kararları reddedilmektedir. Belediyelerin bu alanda pratik adımlar atabilmesi için yıllık bütçeyi düzenlerken mali ve parasal kaynakları değerlendirebilmek için vatandaşların görüşlerine önem vermesi gerekmektedir (Sadat, 2020).

İyi yönetişimin bir diğer göstergesi, devletin vatandaşlara kapsamlı bir şekilde hesap vermesi ve ilgili, zamanında, kaliteli ve güvenilir bilgilerin sağlanması yoluyla şeffaflık oluşturmaktır. Şeffaflığın ana amacı, halkın devletin kararları ve mekanizmaları hakkında bilgilerini ve farkındalıklarını artırmaktır. Bu da demektir ki, toplumun her bireyi devletin politikaları ve eylemleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve

bir sorunla karşılaştıklarında, şikayetlerini nereye ileteceklerini bilmelidir (Herat Uzmanlar Konseyi Araştırması, 2016, s. 34).

Sonuç olarak yerel yönetim yapısında küresel iyi yönetim standartlarına ulaşmak ve idari yolsuzluklarla mücadele etmek için Afgan hükümetinin iyi yönetim sürecini güçlendirmesi ve yerel yapılarda idari yolsuzluklarla mücadele etmesi ve yasal belgeler üretmesi gerekiyor. (yönetmelikler, prosedürler, yönergeler) bir yandan vatandaşların memnuniyetinin sağlanması ve kaybedilen sosyal sermayenin elde edilmesi, diğer yandan vatandaşların hayatlarını daha rahat sürdürebilmeleri için pratik adımlar atıp kararlılıkla hareket ediyor. ve refah ve hükümet önümüzdeki toplantıda uluslararası toplumu ikna edebilir (Sadat, 2020).

2.3.4. Afganistan'da Kamu Yönetiminin Başlıca Zorlukları

Afganistan, 20 yılı aşkın süredir savaş ve rekabetçi stratejilerin sonuçlarıyla sarsılmaktadır. Nüfusu 20 milyondan fazla olduğu tahmin edilen ülkede, yaklaşık 50.000 savaşı aktif olarak çatışmalara katılmaktadır. Ülke, tüm toprakları üzerinde kontrolü olan meşru bir hükümetten yoksundur. Sovyetler Birliği'nin 1989'da çekilmesinin ardından, Afgan çatışmasının çözüme doğru ilerleyeceği yönünde bir beklenti vardı. Ancak bu gerçekleşmemiştir. İstikrarsızlık, işleyen yönetim organlarının yokluğuyla belirginleşmeye devam etmektedir. Afganistan'daki kriz iki yönlüdür: barış ve güvenliğin yokluğu ve sivil altyapısının tahrip edilmesi. Ülkenin insan gelişimi göstergeleri sürekli olarak gerilemektedir. Uzun yıllar süren ekonomik çöküş, nüfus artışını engellememiştir. İki on yıl süren eğitim fırsatlarının yetersizliği, insan sermayesi tabanını ciddi şekilde zayıflatmıştır. Kısıtlı istihdam, reel ücretlerdeki düşüş ve resmi bankacılık yapılarına duyulan eksiklik, ekonomiyi tanımlayan özelliklerdir. Resmi ekonomi, yıllık 2.500 tonun üzerinde haşhaş üretimi ile suç haline gelmiştir. Afgan çiftçileri, alternatiflerin yokluğu nedeniyle haşhaş üretimine yönelmişlerdir. Ülkenin çoğu bölgesinde temel sağlık hizmetleri yoktur. İnsan sermayesi tükenmiş durumda ve birincil ve orta öğretim için tek tip ve kapsamlı bir sistemin uzun süreli yokluğu, gelecekte ciddi sonuçlar doğurmaktadır (Roberts, 2015, s. 362).

2001 yılında yeni hükümetin kurulmasından sonra, uluslararası topluluk Afgan hükümetine, ülkedeki yönetim kalitesini artırma çabalarında sürekli destek sağlamıştır. Ancak Afganistan'ın gelişimi, birçok farklı yönetimle ilgili verimsizlikler

ve karmaşıklıklardan, yapısal ve yapısal olmayan sorunlardan hala muzdariptir (Yusufzada ve Xia, 2019). Bu sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Yolsuzluk

Afganistan'daki gelişimi ve iyi yönetişimi yavaşlatan en büyük sorunlardan biri yolsuzluktur. Yolsuzluk, Afganistan'ın geri kalmışlığının temel nedenlerinden biridir. 18 yıl sonra, bu olgu ciddi bir şekilde ortadan kaldırılmamış, aksine artmıştır. Kökleri, devlet sektörleri ve kurumlarında daha geniş bir şekilde yayılmıştır. Afganistan'ın merkezi hükümeti ve yerel hükümetleri, esasen birkaç alanda kendini gösteren çok ciddi yolsuzluklarla enfekte olmuştur: İlk olarak, işe alım sistemi yolsuzluktan etkilenmiştir. Merkezi ve yerel hükümetin kadroları, profesyonel beceriler ve bilimsel yeterlilik yerine çoğunlukla etnik bağlılıklar, etnik kotlar veya rüşvet temelinde seçilmektedir. İkincisi, rüşvetler yönetim sisteminde ciddi bir sorundur. Birisi herhangi bir problemi çözmek veya bir meseleyi halletmek istediğinde, rüşvet ödemek zorundadır. Aksi takdirde, sorun çözülemez. Bu olgular, hukukun düzgün bir şekilde uygulanmasını olumsuz etkileyerek yönetimin etkinliğini azaltmakta ve adalet, hakkaniyet, eşitlik ve adaletin yargı sektöründeki etkilerini zayıflatmaktadır. Yolsuzluk, kültür haline gelmiştir. “Transparency International” ın 2013-2016 yılları arasındaki raporuna göre, 175 ülke arasında Afganistan, dünyanın en yolsuz beş ülkesinden biri olarak belirtilmiştir ve 2018'de küresel sıralamada 172. olmuştur. Hükümet, uluslararası bağışçıların baskısı altında yolsuzluğu engellemek ve çevreyi reforme etmek için çaba sarf etse de, 2008 yılında yolsuzlukla mücadele eylemlerini uygulamak için yolsuzluk karşıtı ve icra kurumları kurulmuş olmasına rağmen, bugüne kadar belirgin bir sonuç elde edilememiştir. Ayrıca, Afgan hükümeti uluslararası topluma karşı bir dizi yolsuzlukla mücadele taahhüdüne sahiptir. Yolsuzluğun tamamen ortadan kaldırılması için çaba gösterilmezse, uluslararası bağışçılar Afganistan'a yardım etmeyi durduracaktır (Yusufzada ve Xia, 2019).

Yolsuzluk, genellikle bir kamu veya resmi pozisyonun özel çıkarlar için uygunsuz bir şekilde kullanılması olarak anlaşılmaktadır. Yolsuzlukla mücadeleyi güçlendirmek amacıyla, Afganistan'ın 2008 yılında onayladığı Birleşmiş Milletler Yolsuzluğa Karşı Sözleşmesi (UNCAC), kamu görevlileri veya özel sektör kuruluşlarında çalışan bireyler tarafından işlenen çeşitli yolsuzluk eylemlerini suç saymaktadır. Spesifik yasal tanımların ötesinde, bu kapsamda rüşvet, zimmete para

geçirme, yetkiyi kötüye kullanma ve adam kayırma gibi suçlar yer almaktadır. Ayrıca, yolsuzluk, bir yanda siyasi veya 'büyük' yolsuzluk, diğer yanda idari veya 'küçük' yolsuzluk olmak üzere ikiye ayrılabilir. Siyasi yolsuzluk, üst düzey politikacılar ve karar alıcılar tarafından işlenen yolsuzluk eylemlerini ifade ederken, idari yolsuzluk, halka sunulan idari prosedürler ve hizmetlerden sorumlu orta ve alt düzey kamu görevlileri tarafından işlenen suçları kapsar. Afganistan halkı 2012 yılında, yolsuzluğu güvensizlik ve işsizlikle birlikte ülkelerinin karşı karşıya olduğu temel sorunlardan biri olarak görmüştür. Hatta yolsuzluk, yoksulluk, dış etkiler ve hükümetin performansından daha büyük bir sorun olarak değerlendirilmiştir. Son üç yılda Afgan halkının bu sorunlara yönelik değerlendirmelerinde küçük değişiklikler olsa da, yolsuzluğa dair algılarında anlamlı bir iyileşme kaydedilmemiştir (UNODC, 2012, s.3).

İnsan Kaynağının Kapasite Geliştirme Eksikliği

Çoğu uluslararası kurum, bir ulusun eğitim seviyesi, becerileri ve uzmanlığını gelişim ve refahın ana faktörü olarak değerlendirmiştir. Nitelikli ve eğitilmiş nüfusun kalitesi ve miktarı, gelişim için bağımsız bir değişken olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, Afgan hükümeti etkili, yetenekli ve eğitilmiş uzmanlık kapasitesinin eksikliği nedeniyle mevcut kaynakları doğru bir şekilde kullanarak hükümet projelerini stratejik hedeflere ulaşmak için uygulayamamaktadır. İşe alım sistemi, esasen liyakatten ziyade ilişkilere ve akraba kayırmacılığına dayanmaktadır. Bu nedenle, bu mekanizmalar, siyasi liderlerle ilişkisi olmayan nitelikli ve yetenekli kişilerin idari sisteme girmesini engellemektedir. Afganistan'ın kamu sektöründe insan kaynaklarının kapasitesini artırmak ve idari yönetimi geliştirmek amacıyla bir cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile kurulan "idari reformlar" komisyonu, görevlerini yerine getirmekte başarısız olmuştur. Komisyonun personelinin atanmasında bile, akraba kayırmacılığı rol oynamış ve eğitilmiş, yetenekli ve dolayısıyla doğru kişilerin komisyonu yönetip idare etmesini engellemiştir (Yusufzada ve Xia, 2019).

Stratejik Planlama Eksikliği

Kamu yönetiminin ana amacı, halkın çıkarlarını maksimize etmeyi kolaylaştırmak ve sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Halkın çıkarlarının gerçekleştirilmesi, planlama ve stratejilere bağlıdır; ancak şu anda, hükümet yapılarında stratejik plan eksikliği, Afganistan'da iyi yönetim için başka bir büyük

ikilem haline gelmiştir. Çoğu kamu kurumu, uzun vadeli planlar ve hedefe yönelik çözümler eksikliğinden muzdariptir. Çalışma planı olmadan ofislerine geri dönmenin Afgan resmi ofislerinin kültürü haline geldiği düşünülmektedir. Bu yaklaşım, kamu departmanlarındaki çalışanların kapasitesini asla geliştiremelerine neden olmuş ve Afgan hükümet departmanlarında iki yönlü bir bürokrasi ortaya çıkmıştır. Bu durum, sistemin yürütme programlarının kalitesinin düşmesine yol açmıştır. Bu nedenle, birçok proje zamanında ve düzgün bir şekilde tamamlanamaz ve ayrıca ülkenin kaynaklarını yönetemez. Örneğin, Afganistan'daki döviz kuru dalgalıdır, nehirler düzensiz akmakta, sık sık elektrik kesintileri yaşanmakta, fiyat istikrarsızlığı görülmekte, maden kaynaklarının suiistimali ve çevre koruma açısından yetersizlik yaşanmaktadır. Hükümetin ilgili idare birimleri etkili önlemler almamıştır. Sonuç olarak, kamu yönetimi çalışmalarına çok fazla insan gücü ve malzeme kaynağı yatırılmış olmasına rağmen, kamu yönetimi çalışmalarının etkisi artmamış ve beklenen sonuç elde edilememiştir (Yusufzada ve Xia, 2019).

Siyasallaşma

Siyasallaşma idari ve ekonomik sistemi yok eden sorumlu bir faktördür. Son on yıl içinde, siyasi liderler ve politikacılar, gücü ele geçirmek ve etkilerini sürdürmek amacıyla, destekçilerini yasadışı bir şekilde hükümet yönetim sistemine işe almış ve idari süreci kendi lehlerine değiştirmişlerdir. Örneğin, hükümet liderlerinin seçim komisyonuna müdahalesi tipik bir örnek olarak gösterilebilir. Bugün bu, yalnızca siyasi güç elde etmenin ve büyük ekonomik projelerden yasadışı ekonomik ve zenginlik faydaları sağlamanın bir kültürü haline gelmiştir. Şu anda Afganistan'daki birçok sektör, siyasi partilere, bağlantılara, etnik gruplara vb. yönelmektedir; bunlar arasında polis istasyonları, güvenlik güçleri, yargı organları, yasama organları ve idari ajanslar bulunmaktadır. İç kurumların politizasyonu, yönetim yetersizliğinin, yolsuzluğun ve hükümetteki siyasi çatışmaların artmasına neden olmuştur (Yusufzada ve Xia, 2019).

Denetim Eksikliği

Hükümet kurumları arasındaki doğru ve sürekli izleme eksikliği, Afganistan hükümetinde ciddi bir problemdir. Hükümet kurumları, parlamentoya ve eyalet meclislerine demokrasi açısından hesap verebilirken, parlamentonun ve yerel eyalet

meclislerinin hükümet kurumlarının davranışlarını izlemesi nadiren görülebilmektedir. Ayrıca, yönetim seviyeleri arasında zamanında ve etkili bir denetim yoktur; performans değerlendirmesi ve verimliliğin ölçülmesi, Afgan yönetim sisteminde unutulmuş önemli bir kamu yönetimi parçasıdır. Ne yazık ki, projelerin ve ulusal süreçlerin yeterli denetiminin eksikliği, şeffaflık eksikliğini artırmış ve insan, finansal ve doğal kaynakların kötüye kullanılmasına yol açmıştır (Yusufzada ve Xia, 2019).

2.3.4.1. Yönetimsel Problemler

Şeffaflık Eksikliği

Finansal ve idari yolsuzluk, Afganistan'da iyi yönetimi etkileyen en olumsuz unsurlardan biridir. Finansal bilgiler ve diğer ulusal basın bilgileri halka ve medyaya erişilebilir değildir; eğer hükümet birimleri, idari süreçlerin şeffaflığını artırırsa, insanlar yönetim prosedürleri hakkında bilgi sahibi olabilirler. Ancak, hükümet sektörlerimizin iş süreçleri karmaşık, belirsiz, yavaş, verimsiz ve zamanında değildir. Aslında, bir saatte tamamlanabilecek işler bir haftaya veya hatta aylara ertelenmektedir. Bu yavaş ilerleyen prosedür yolsuzluğa sebep olmuştur. Bu arada, personelin değerli zamanı gereksiz idari işler yapmakla harcanmakta ve asıl görevleri tamamlanamamaktadır (Yusufzada ve Xia, 2019). Afganistan'da kamu yönetimi politikalarının etkin uygulanmasında bürokratik verimsizlikler önemli bir zorluk olarak ortaya çıkmıştır. Bulgular, karmaşık hiyerarşik yapılar ve ağır işleyen prosedürlerin zamanında karar alma ve hizmet sunumunu engellediğini göstermiştir. Birçok katılımcı, idari süreçleri aşırı katı ve zaman alıcı olarak tanımlamış; bu durumun kritik kamu hizmetlerinde gecikmelere yol açtığını belirtmiştir. Bir hükümet yetkilisi, "Karar alma süreci birçok onay katmanından geçiyor ve çoğu zaman, gereksiz formaliteler nedeniyle önemli kararlar haftalarca, bazen aylarca bekletiliyor," şeklinde ifade etmiştir. Bu verimsizlik özellikle kırsal bölgelerde belirgin bir şekilde hissedilmiş; merkezi otoritelerle iletişim kurmakta zorlanan yerel ofislerde daha da sorunlu hale gelmiştir. Ayrıca, bürokrasi içindeki hesap verebilirlik mekanizmalarının eksikliği, bu verimsizliklerin devam etmesine neden olmuş, kamu güvenini ve yönetimin genel etkinliğini zayıflatmıştır (Mateen, 2024, s.56).

Hukukun Üstünlüğüne Uymama

Afganistan'da farklı alanlarda çok sayıda yasa ve düzenleme bulunmaktadır, ancak bu güzel kurallar asla uygulanmamıştır. Temelde, herhangi bir yasa ve düzenleme insan davranışlarını standartlaştırmak ve toplumda düzen getirmek amacıyla tasarlanmıştır. Afganistan'da, yetkililer kendileri hukuka uymamakta, ancak halkın hukuka uymasını beklemektedirler. Hükümet, halkın sosyal düzenini ihlal eden bu dağınıklığa karşı uygun ve etkili herhangi bir önlem almamıştır ve hukukun ihlali, Afganistan'da bir kültür haline gelmiştir (Yusufzada ve Xia, 2019).

Siyasi Müdahale

Afgan yönetim sisteminde siyasi müdahale oldukça açık bir şekilde gözlemlenmektedir. Çünkü Afgan hükümetinin yapısı siyasi partiler, çıkar grupları ve etnik gruplardan oluşmaktadır. Her birinin kendi hedefleri vardır. Kendi gruplarının hükümetin farklı seviyelerinde etkisini sürdürmek ve artırmak amacıyla, hükümet dairelerine ve kamu yönetimi işlerine geniş bir şekilde müdahalede bulunurlar. Hükümet liderleri ayrıca Bağımsız Seçim Komisyonu, Afgan Kamu Hizmeti Reform Komisyonu gibi birçok bağımsız komisyonun çalışma süreçlerine de müdahale etmektedir.

Afganistan'da kamu yönetimi politikalarının uygulanması ve etkinliği üzerinde sosyo-politik faktörler belirleyici bir rol oynamıştır. Siyasi istikrarsızlık ve sıkça değişen liderlik, politikaların sürekliliğini kesintiye uğratarak projelerin yarım kalmasına veya yetersiz bir şekilde uygulanmasına neden olmuştur. Her yeni hükümet veya bakan koltuğa geçtiğinde, öncelikler değişmekte ve her seferinde sıfırdan başlamak zorunda kalınmaktadır. Bu istikrarsızlık, kurumsal yapıları zayıflatmakla kalmayıp uzun vadeli planlama yapmayı neredeyse imkânsız hale getiren bir belirsizlik ortamı yaratmıştır (Mateen, 2024, s.58).

Afganistan'da Etkili Kamu Yönetimine Ulaşma Yolu

Afganistan'da uygulanan yönetim sisteminin tamamı ve bazı politikalar batılı ülkelerden kopyalanmış olup, Afganistan'ın kültürel, sosyal ve tarihi durumuyla bağdaşmamaktadır. Afgan uzman ve bilim adamlarının, Batı modelinin Afganistan'daki başarısızlığından tecrübe edinmesi ve Batı yönetim sisteminin güçlü yanlarını kullanarak, sosyal, politik, idari ve sosyal yapıya uygun bir yönetim modeli

araştırması ve tasarlaması gerekmektedir. Elbette bunun için öncelikle etkin bir bürokrasi sürdürülebilir kalkınmanın ön koşuludur; Afganistan'ın etkisiz, verimsiz bir bürokratik sistemi var ve bu da ulusal düzeyde sürdürülebilir kalkınmayı olumsuz etkiliyor. Hem merkezi hem de yerel yönetimler çoğulculuğun uyumlu bütünlüğünden ve çeşitliliğinden yoksundur. Hükümetin, Afgan idari sistemine siyasi partilerin, etnik grupların siyasi müdahalelerini önleyebilecek, etkili ve farklı bir bürokratik sistem oluşturan siyasi gruplar, herhangi bir etnik gruba eğilimi olmayan vatansever uzmanları istihdam etmesi gerekmektedir (Yusufzada ve Xia, 2019).

Hukukun Üstünlüğü

Hukukun üstünlüğü esasen adli ve yargı alanıyla sınırlıdır, ancak idari reformlar konusunda, idarenin verimliliğini ve çalışanların yanı sıra başvuranların sayısını artırmak için maksimum çaba gösterilmelidir. Ancak, günlük yaşamın gerçekleri durumun farklı olduğunu göstermektedir. Savaş ve çatışma sonrası koşullarda, kamuoyunun hukuk devleti ihtiyacı daha çok devlet dairelerinin işleyişine bağlıdır. (Sohail,2011).

Yolsuzluğun Ortadan Kaldırılması

Yolsuzluk, Afganistan'ın stratejik planlarının uygulanmasının önünde büyük bir engeldir. Yolsuzluk genel olarak tüm devlet dairelerine sıçramış olup ülkemizde neredeyse en büyük gizli tehdit haline gelmiştir. Bu durum ancak kalıcı ve uzun vadeli bir yolsuzlukla mücadele gündemiyle tamamen ortadan kaldırılabilir; Afganistan'da 2008 yılında bağımsız bir yolsuzlukla mücadele komisyonu oluşturuldu ancak siyasi liderler Bağımsız Komisyonun çalışmalarına müdahale ettiler. Eğer hükümet yetkilileri bu komisyonun çalışmalarına müdahale etmezlerse yolsuzluk nispeten etkili olabilir. Şu anda Afgan hükümetinin yolsuzlukla mücadele için acil eyleme ihtiyacı var, aksi takdirde hükümet mahvolur. Yolsuzluğun ortadan kaldırılması için hükümet liderlerinin güçlü desteğiyle devlet daireleri arasında ortak bir komisyon oluşturulması ve yolsuzluğun ortadan kaldırılması için yoğun çaba gösterilmesi gerekiyor (Yusufzada ve Xia, 2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BAĞIMSIZ İDARİ REFORMLAR VE SİVİL HİZMETLER KOMİSYONU'NDA BİR ARAŞTIRMA

3.1 Komisyonun Kuruluş Amacı ve İdari Yapısı

Afganistan'daki Bağımsız İdari Reform ve Kamu Hizmetleri Komisyonu'nun kurulma süreci, 1978'deki Sovyet işgali ve ardından gelen iç savaşlar ile Taliban yönetimi gibi uzun bir çatışma ve siyasi istikrarsızlık dönemiyle şekillenmiştir. Bu süreçte kamu hizmetleri sektörü parçalanmış, siyasallaşmış ve işlevini büyük ölçüde yitirmiştir. Bu nedenle, işlevsel bir kamu hizmeti sektörü oluşturmak ve reformlar yoluyla Afganistan'da yeniden yapılandırılmış, etkin bir kamu yönetimi sistemi kurmak gerekliliği doğmuştur.

Bonn Anlaşması ilk olarak Bağımsız İdari Reform ve Kamu Hizmeti Komisyonu'nun kurulmasını öngörmüştür. Komisyon, 23 Mayıs 2002 tarihinde, Afganistan Geçici Hükümeti'nin 257 sayılı Kararnamesine dayanarak “Bağımsız Kamu Hizmeti Komisyonu” adı altında bağımsız bir bütçe birimi olarak kurulmuştur. Komisyonun temel hedefleri, güçlü bir idarenin geliştirilmesine öncülük etmek, liyakat ve yeteneğe dayalı olarak memurları işe almak, temel kamu hizmetlerini geliştirmek ve memurlarla ilgili konuları düzenlemektir. 10 Haziran 2003 tarihinde Afganistan Geçici Hükümet Başkanı'nın 25 sayılı Kararnamesinin 2. maddesi uyarınca bu komisyonun adı “Bağımsız İdari Reform ve Kamu Hizmeti Komisyonu” olarak değiştirilmiş ve komisyon faaliyetlerine başlamıştır. Söz konusu kararnamenin 1. maddesine göre, ülke çapında reformların oluşturulması, denetlenmesi, yönlendirilmesi ve uygulanmasından sorumludur ve kararnamenin 3. maddesine göre, komisyon ayrıca yüksek rütbeli devlet memurlarının belirlenmesi, işe alınması ve atanmasının tavsiye edilmesinin yanı sıra kamu hizmeti kurumlarının işe alım taleplerinin incelenmesi ve onaylanmasından da sorumludur (Rased, 2021, s. 13)

Afganistan'daki Bağımsız İdari Reformlar ve Kamu Hizmetleri Komisyonu, verimli, şeffaf ve liyakate dayalı bir kamu yönetim sistemi oluşturmak amacıyla kamu hizmeti sektöründe reformları denetlemek ve uygulamak için kurulmuştur (Kamu Hizmeti Kanunu, md. 5). Komisyonun görevleri arasında politika taslağı hazırlamak, işe alım ve kapasite geliştirme standartlarını belirlemek, insan kaynakları yönetimini

denetlemek ve devlet kurumlarında kamu hizmeti performansını izlemek yer almaktadır. Komitenin çalışmaları, hesap verebilirliği teşvik etmek ve kamu hizmetlerinin sunumunu iyileştirmek için kritik bir öneme sahiptir. Tarihsel olarak, komisyon; siyasi istikrarsızlık, sınırlı kaynaklar ve idari yolsuzluk gibi birçok zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Bu zorluklara rağmen, komite Afganistan'ın kamu hizmeti yasaları, yönetmelikleri ve eğitim programlarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynamış, kamu görevlilerinin halka daha iyi hizmet sunabilmesi için donanımlı olmalarını sağlamaya çalışmıştır. Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu, dönemin geçici yönetimi başkanı Hamed Karzai'nin Yasak Konferansı kararına dayanarak ve onun yardımcısı Hedayat Amin Arsala'nın önderliğinde 2002 yılında kurulmuştur.

Kamu Hizmeti Kanununun 5. Maddesi ile kurulmuştur, maddeye göre:

- 1- Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu, kamu yönetimi sisteminin reformuna ilişkin liderlik, idari reformlar, düzenleme ve politika tasarımı ve uygulanmasının izlenmesi amacıyla kurulmuştur.
- 2- Komisyon, başkan tarafından üç yıl için atanan 9 üyeden oluşur, gerektiğinde yeniden seçilmeleri cumhurbaşkanı tarafından yapılabilir.
- 3- Komisyonun başında, üyeler arasından atanan başkan bulunur.
- 4- Başkan, komisyona başkanlık eder, kurulların işlerini denetler ve komisyonun faaliyetleri hakkında başkana rapor verir.
- 5- Komisyon başkanı, komisyonun beş üyesini atama kurulunda, üç üyesini şikâyet değerlendirme kurulunda atar.

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun vizyonu, Afganistan halkına daha iyi hizmet sunabilecek sağlıklı, hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim yaratmaktır (Yusufzadeh, 2019).

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu aşağıdaki hedeflere ulaşmak amacıyla kurulur ve faaliyet gösterir:

- Ülkenin idari sisteminde reformların planlanması ve uygulanması yoluyla sağlıklı bir yönetimin oluşturulması.
- Kamu hizmeti görevlerinin birleştirilmesi.

- Nitelik, yeterlilik ve iş deneyimine dayalı olarak kamu hizmeti görevlilerinin işe alınması.

- İç işlerin temellerini ve kamu hizmeti görevlilerinin çalışma şekillerini düzenlemek.

- Memurlar liyakat, vasıf ve ehliyet esas alınarak atanır. (Statankzai, 2011: 76)

- Ülkedeki kamu yönetimi sisteminin liderliği.

- Hükümetin idari teşkilatının toplumun gelişimi ve gelişimi ile tutarlılığı ve uyumlu hale getirilmesi.

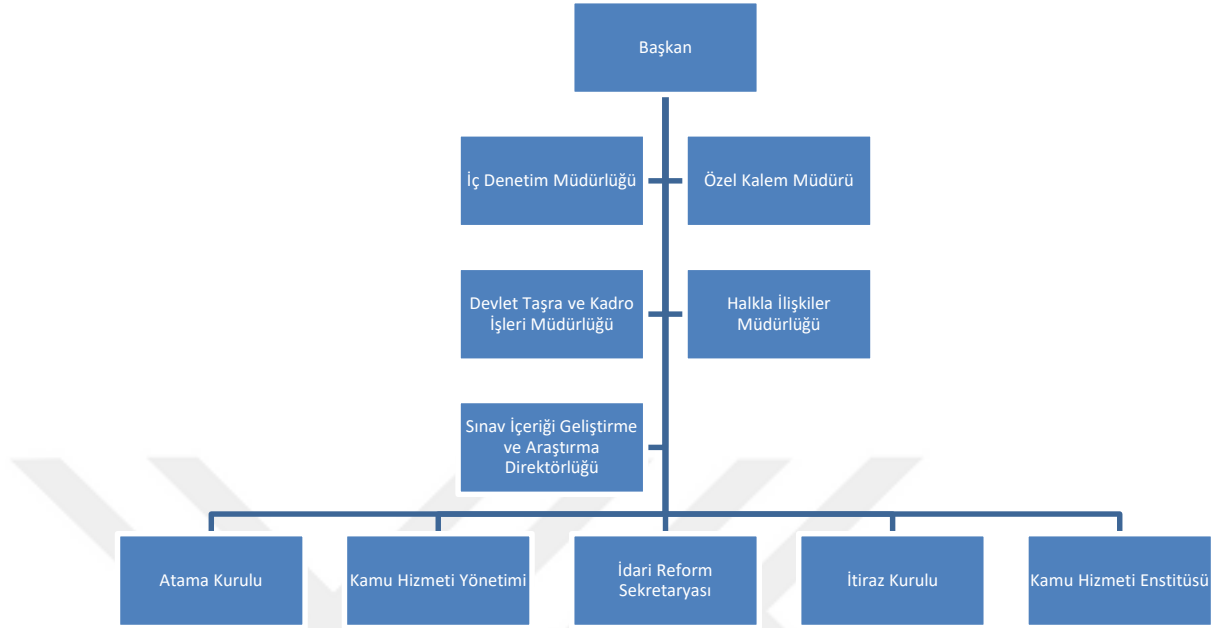
- Hükümet sistemindeki idari işlerin daha iyi düzenlenmesi ve düzeltilmesi.

- Devlet yetkilileriyle ilgili işlerin daha iyi düzenlenmesi ve düzeltilmesi. (Danesh, 2014: 296)

Kamu Hizmeti Kanununun 7. Maddesinde komisyonun özerkiliğine vurgu yapılmıştır. Buna göre Komisyon, faaliyetlerinde bağımsızdır ve doğrudan başkana karşı sorumludur. Atama Kurulu ve Şikayet Kurulu, ilgili işlemlerde bağımsızdır ve komisyon başkanı aracılığıyla Başkana rapor verir. Komisyon başkanı kurulların kararlarına katılmaz.

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu temel olarak atamalar, temyiz, kamu hizmeti yönetimi ve memur eğitimi işlevlerini yerine getirmektedir. Atamalar açısından kilit rol devlet memurlarını işe almak iken, temyiz kurulunun görevi devlet memuru şikayetlerini ele almaktır. Atama Kurulu ve İtiraz Kurulu bu görevle yükümlü iki ayrı organdır. Kamu Hizmeti Yönetim Departmanı'nın sorumlulukları arasında yeni kamu hizmeti yasalarının oluşturulması ve mevcut kamu hizmeti istihdam yasalarının değiştirilmesi yer almaktadır. Yönetim ekibi aynı zamanda iç yapıların gözden geçirilmesinden ve yasaların uygulamada takip edilmesini sağlamak için bakanlıklar arasında koordinasyonun sağlanmasından da sorumludur (Hashimi ve Lauth, 2016).

Tablo 3. Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun ana departmanlar



Kaynak: IARCSC. (2020). Annual Report 2019/20. <https://iarcsc.gov.af/en/annual-reports/> Erişim Tarihi: 2.08.2024

Yukarıda belirtilen ana departmanlara ek olarak, Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun aşağıdaki yedi bölge ofisi bulunmaktadır:

- 1) Belkh Bölgesi Yerel Yönetim Reform Uygulama Müdürlüğü
- 2) Kundz Bölge Yerel Yönetim Reform Uygulama Müdürlüğü
- 3) Nangarhar Bölge Yerel Yönetim Reform Uygulama Müdürlüğü
- 4) Paktia Bölge Yerel Yönetim Reform Uygulama Müdürlüğü
- 5) Kandahar Bölge Yerel Yönetim Reform Uygulama Müdürlüğü
- 6) Herat Bölge Yerel Yönetim Reform Uygulama Müdürlüğü
- 7) Merkez yerel idaresi reform uygulama Birimi

İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu; Kurullar ve Genel Müdürlüklerden oluşmaktadır. Kurullar: Kamu Hizmeti Atama Kurulu ve Kamu Hizmeti İtiraz Kurulu'dur. Genel Müdürlükler ise: İdari Reform Genel Müdürlüğü, Kamu Hizmeti Yönetimi Genel Müdürlüğü ve Kamu Hizmeti Enstitüsü Genel Müdürlüğü'dür.

3.1.1. Kamu Hizmeti Atama Kurulu

Atama kurulunun beş üyesi vardır. Üyeler kendi aralarından bir kişiyi bir yıl süreyle başkan olarak seçerler. Başkan, iş yükünün artması halinde atama kurulunda en çok altı ay süreyle en çok beş kişiyi daha görevlendirebilir. Yönetim Kurulu üyelerinin görev süreleri boyunca kamu veya sivil toplum daire ve kuruluşlarında çalışmaları yasaktır (Kamu Hizmeti Kanunu, md. 13).

Atama kurulu aşağıdaki yetkilere sahiptir: Kamu Hizmeti Kanunu, md. 14).

1. Üst düzey kamu görevlilerinin işe alımı, atanması, terfisi, nakli, emeklilik işlemleri, emekli maaşı ödemeleri ve diğer kişisel konularını belirlemek ve Cumhurbaşkanı onayına sunmak.
2. Bakanlıklardan ve devlet kurumlarından boş pozisyonlar hakkında bilgi talep etmek.
3. İş kriterlerini ve ilanlarını onaylamak; adayların ön elemesini ve nihai seçim sürecini belirlemek.
4. Ön eleme ve nihai seçim panellerine başkanlık etmek.
5. Seçilen adayları Cumhurbaşkanı'nın onayına sunmak.
6. İlgili yasal belgeye göre Bakanlıklardan ve devlet kurumlarından yazılı kayıtlar talep etmek.
7. İlgili yasal belgeler doğrultusunda Bakanlıklar ve devlet kurumlarındaki atamaları izlemek.
8. Kamu Hizmeti Kanunu ve ilgili yasal belgeye göre ihlalleri raporlamak.

Kamu Hizmeti Kanununa göre (md.15) atama süreci; açık rekabet esasına göre gerçekleştirilir. İlk olarak pozisyonun gerekliliklerini en iyi şekilde karşılayan adayın belirlenmesi ve seçilmesi sağlanır. Daha sonra Atama Kurulu'ndan iki üye ile ilgili Bakanlık veya Devlet Kurumu'ndan yetkili bir temsilciden oluşur. Son seçim için ön eleme ve mülakat süreci, önceden belirlenmiş iş kriterlerine dayalı olarak adil ve ayırım gözetmeden gerçekleştirilir. Seçilen aday, nihai mülakatın ardından atama için önerilir.

Kanunda verilen görev ve yetkiler birlikte değerlendirildiğinde Atama Kurulu'nun, Afganistan'da kamu yönetiminin profesyonelleşmesini sağlamak ve üst düzey kamu görevlilerinin atanmasında liyakat esaslı bir sistemi hayata geçirmek amacıyla

kapsamlı yetkilere sahip olduğu söylenebilir. Kurul, üst düzey kamu personelinin işe alımından emekliliğine kadar tüm süreci yönetmekle kalmamakta, aynı zamanda atama süreçlerinde adil ve şeffaf bir değerlendirme süreci sağlamak için bakanlıkları ve devlet kurumlarını da izler ve denetlemektedir. Kurulun bu geniş yetkileri, kamu sektöründe şeffaflığı artırmak, yolsuzlukla mücadele etmek ve siyasetten arınmış bir yönetim yapısı oluşturmak için önemlidir. Ayrıca, ihlal durumlarında raporlama yetkisi, Kurul'un hesap verebilirliği sağlaması açısından da kritik bir öneme sahiptir.

3.1.2. Kamu Hizmeti İtiraz Kurulu

Bu kurul, kamu görevlilerinin işe alım, terfi, disiplin cezaları veya diğer kararlarla ilgili itirazlarını değerlendiren bir yapıdır. Amaç, kamu görevlilerinin haklarını koruyarak adil bir itiraz süreci sunmak ve verilen kararların gözden geçirilmesini sağlamaktır. Bu kurul, kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine katkıda bulunmaktadır. Bu kurul, kamu hizmetleri alanında iletilen şikâyetleri ele almak üzere oluşturulan ve faaliyet gösteren en önemli idari makamdır. Şikâyet kurulunun üç üyesi vardır; Başkan, üyeler arasından bir yıl süreyle seçilir. Yönetim Kurulu üyelerinin görev süreleri boyunca kamu veya sivil toplum daire ve kuruluşlarında çalışmaları yasaktır (Kamu Hizmeti Kanunu, md. 17).

Kamu Hizmeti İtiraz Kurulu, kamu görevlilerinin haksız disiplin işlemlerine veya hukuka aykırı emir ve talimatlara karşı başvurabileceği bir mekanizmadır. Bu kurul, kamu görevlilerinin haklarını savunmalarına olanak tanımakta ve alınan kararların hukuki çerçevede ve adil bir biçimde gerçekleşmesini sağlamayı hedeflemektedir.

Kamu Hizmeti İtiraz Kurulu'nun Görev ve Yetkileri: (Kamu Hizmeti Kanunu, md. 18).

1. Haksız disiplin cezası aldığını düşünen kamu görevlilerinin itirazlarını dinlemek.
2. Hukuka aykırı talimat ve emirlerle ilgili itirazları değerlendirmek.
3. Çalışan davranış kurallarına aykırılık durumlarında yapılan itirazları dinlemek.
4. Kişisel dosyalarına erişimi engellenen çalışanların itirazlarını incelemek.

5. Geçerli bir gerekçe olmaksızın başvuruları kabul edilmeyen çalışanların itirazlarını değerlendirmek.
6. Kamu Hizmeti Atama Kurulu veya ilgili Bakanlık/Devlet Kurumu'nun atama paneli tarafından işe alım sürecinde ayrımcılığa uğradığını veya haksız muameleye maruz kaldığını düşünen kamu görevlileri ve diğer başvuru sahiplerinin itirazlarını dinlemek.
7. Ayrımcılık veya adaletsiz atama kararlarından kaynaklanan itirazlar hakkında karar vermek.
8. Kurul tarafından değerlendirilmesi uygun görülen diğer itirazları dinlemek.
9. Komisyon Başkanı aracılığıyla Cumhurbaşkanına yıllık performans raporu sunmak.

Komisyonun amaç ve görevleri göz önüne alındığında en önemli ve zor görev memurların işe alınması ve atanmasıdır. İşe alım yöntemi, dördüncü yöntem olan "rekabet ve sınav"a göre İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu aracılığıyla yapılmaktadır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için, yüksek rütbeli yetkilileri yani birinci ve ikinci pozisyonları seçmek için komisyon merkezinde işe alım kurulu oluşturulmakta ve üçüncü ila sekiz pozisyona kadar olan kişileri seçmek için bakanlık ve bakanlıklardaki bağımsız işe alım kurulları oluşturulmaktadır.

Kamu görevlilerinden gelen itirazları ele alırken belirli bir süreç izlenir. İlk olarak, çalışan tarafından ilgili bakanlık veya kuruma iletilmiş ancak değerlendirilmemiş itirazlar dinlenir. İtiraz başvuruları yazılı olarak yapılmalı ve destekleyici belgelerle birlikte sunulmalıdır. Belgeleri olmayan başvurular İtiraz Kurulu tarafından reddedilir ve gerekçeleri başvuru sahibine yazılı olarak bildirilir. Kurul, durumu kanıtlamak amacıyla gerekli belgeleri ve diğer kanıtları başvurudan veya ilgili devlet kurumundan talep etme hakkına sahiptir. İhtiyaç halinde, Kurul başvuru sahibinden, tanıklardan veya kendi uzmanlarından sözlü kanıt alabilir ve gerektiğinde dış uzman tanıklardan danışmanlık talep edebilir. İtirazların daha iyi değerlendirilmesi amacıyla Kurul, özel prosedürler geliştirebilir. Kurul tarafından verilen kararlar, yasa hükümlerine uygun olarak bakanlıklar ve devlet kurumları tarafından uygulanmak zorundadır. İtiraz Kurulu'nun kararları kaydedilir ve başvuru

sahibine ve ilgili bakanlık veya devlete resmi olarak bildirilir. Taraflardan biri, İtiraz Kurulu'nun kararına katılmadığı durumda, başvurusunu ilgili mahkemeye taşıyabilir. Bu süreç, kamu görevlilerinin haklarının korunmasını ve kararların şeffaf bir şekilde alınmasını sağlamayı hedeflemektedir (Kamu Hizmeti Kanunu, md. 19).

3.1.3. İdari Reform Sekreteryası

Sekreterlik, Bağımsız İdari Reformlar ve Kamu Hizmeti Komisyonunun liderlik toplantılarını koordine eden ve Komisyonun günlük faaliyetlerine destek sağlayan kritik bir bileşendir. Sekreterlik, komisyonun reform ortaklarına başarılarını yansıtır ve Dünya Bankası ve diğer uluslararası bağışçılarla yakın ilişki sürdürerek Kamu Yönetimi Reformunu tanıtmakta Başkana destek vermektedir. Kamu Yönetimi Reform Stratejisinin kamu hizmeti kurumlarında uygulanmasını denetler ve komisyonun tüm faaliyetlerini koordine ederek, komisyonun programlarının ulusal ve uluslararası reform ortaklarıyla uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır. Sekreterlik, bakanlıkların ve kurumların reform programlarını inceleyerek Başkan'a geri bildirim sunar ve program uygulamalarında çakışmalar, tekrarlar veya hareketsizlik gibi sorunları önlemek için tavsiyelerde bulunur; böylece reformların uygulanmasında olası çatışmaların ve diğer engelleyici sorunların önüne geçilir. Sekreterliğin bir diğer önemli görevi, reform prosedürleri hakkında kamuoyu farkındalığını artırmaktır. Sekreterlik bünyesinde Yürütme ve Koordinasyon Müdürlüğü, Reform Uygulama İzleme Müdürlüğü, İdare ve Maliye Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, İletişim Müdürlüğü ve İhale Departmanı bulunmaktadır. Bu müdürlükler, hem komisyon içinde hem de dış paydaşlara belirli hizmet ve sorumlulukları yerine getirir. Yıllık planların ve dönemsel raporların hazırlanması, reform önerileri ve projelerinin incelenmesi, Başkanlık Kararları ve Emirleri, Bakanlar Kurulu kararlarının takibi ve komisyon liderlik toplantılarının kararlarının izlenmesi bu hizmetler arasındadır. Sekreterlik ayrıca, yeni kadrolar ve özel ödenekler için bütçe ayırımı yapar, sekreterlik görevlerinin yürütme bileşenlerini koordine eder ve bakanlıklarda reformların ilerlemesini izler (Rased, 2021, s.28).

3.1.4. Kamu Hizmeti Yönetimi Genel Müdürlüğü

Kamu Hizmeti Yönetimi Genel Müdürlüğü, altı müdürlük ve bir departmandan oluşan, Bağımsız İdari Reformlar ve Kamu Hizmeti Komisyonunun ana birimlerinden biridir. Bu genel müdürlük, ülkenin kamu hizmeti sunumunu güçlendirmekle

sorumludur. Müdürlük, aşağıdaki sorumluluk ve görevleri üstlenmektedir (Rased, 2021, s.29):

- Reformların tanıtılması
- İş süreçlerinin basitleştirilmesi
- Politika ve düzenlemeler aracılığıyla kamu görevlilerinin yaşam koşullarının iyileştirilmesi
- Müdürlüklerin, insan kaynakları departmanlarının, bakanlıkların ve özerk devlet kurumlarının kapasitesinin artırılması
- Bakanlıklar ve kurumlar arasındaki çalışma yöntemleri ve yapıların yakınlaştırılması
- Kamu görevlileri arasında cinsiyet eşitliğini sağlama çabaları
- Kamu çalışanları ve insan kaynakları bilgi sistemlerini bir araya getirerek merkezileştirme.

Genel Müdürlüğün reform odaklı yaklaşımı, iş süreçlerinin basitleştirilmesi ve kamu görevlilerinin yaşam koşullarının iyileştirilmesi gibi unsurlar, kamu hizmetinin etkinliğini artırma çabalarının önemli bileşenleridir.

3.1.5. Afganistan Kamu Hizmeti Enstitüsü Genel Müdürlüğü

Kamu Hizmeti Enstitüsü, kamu görevlilerinin ve üniversite mezunlarının becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaya adanmış bir eğitim kurumudur. Ayrıca, İdari Reform Komisyonunun stratejik hedefleri doğrultusunda, enstitü stratejik planlama, politika geliştirme, strateji geliştirme ve kamu görevlisi kapasite geliştirme için eğitim kılavuzları alanlarında çalışmaktadır (Rased, 2021, s.30).

Kamu Hizmeti Enstitüsü'nün temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

Eğitim ve Kapasite Geliştirme: Kamu Hizmeti Enstitüsü, kamu görevlilerinin ve üniversite mezunlarının becerilerini geliştirmeye odaklanarak, iş gücünün kalitesini artırmayı amaçlamaktadır.

Stratejik Planlama ve Politika Geliştirme: Enstitünün stratejik planlama ve politika geliştirme alanındaki çalışmaları, devletin genel yönetim ve kamu hizmetleri

alanında daha etkili ve sürdürülebilir politikalar oluşturmaya yardımcı olmayı hedeflemektedir.

Kamu Görevlileri için Sürekli Eğitim: Enstitü, kamu hizmetinde sürekli gelişimin ve yeniliklerin teşvik edilmesini sağlamaktadır. Bu, kamu görevlilerinin değişen koşullara uyum sağlamasına ve daha etkili hizmet sunmasına katkıda bulunabilir.

Akademi ve Uygulamanın Birleşimi: Kamu Hizmeti Enstitüsü'nün akademik bir yapı olması, teorik bilgiyi uygulamalarla birleştirerek, kamu görevlilerine daha kapsamlı bir eğitim sunma imkanı tanımaktadır.

3.2 Araştırma Metodolojisi

Bu araştırmayı yürütme yöntemi, amaç açısından ve tanımlayıcı nitelik açısından uygulanır ki, kısaca tanımlayıcı araştırmanın olanı tanımladığı söylenebilir. Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, kamu hizmeti dairelerinin faaliyetlerini düzenleyen önemli organlardan biri olup, çok boyutlu çalışmalar yürütmektedir, dolayısıyla Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun tüm faaliyetlerinin bu yöntemle anlatılması ve tanıtılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun Belh ilindeki yerel yönetimlerin performansının iyileştirilmesine yönelik faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek ve ayrıca yerel yönetim alanında idari reform sürecindeki sorunları tespit etmektir. Bilgiler kütüphane yöntemleri ve saha araştırmaları kullanılarak toplanmıştır. Bu araştırmada araştırmanın istatistiksel örnekleme Cochran formülü kullanılarak belirlenmiştir. Her araştırma gibi mevcut araştırmanın da veri veya bilgi toplaması gerekiyor. Veriler birincil ve ikincil verileri içerir. İkincil verilere kitaplardan, bilimsel makalelerden ve internetten ulaşılabilir. Ancak birincil veriler için standart bir anket kullanılması gerekir. Araştırma verileri toplandıktan sonra veriler Excel ve SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.2.1. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun Belh Eyaletindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesindeki rolünü incelemek olan araştırmanın amacına göre, bu araştırmadaki istatistiksel popülasyonumuz Belh Eyaletinin yerel

yönetimlerini içermektedir. Seçilen 4 idare ve toplam 150 kişi anketleri kamu personeli yanıtladı.

Araştırmada, örneklem evrenini oluşturan tüm unsurların ortak özelliklere sahip olduğu ve örnekleme şanslarının eşit olduğu varsayımıyla, sistematik tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda, Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu başkanı, İl İdaresi İnsan Kaynakları birimi, Belh Vilayeti Kadın İşleri Müdürlüğü, Belh Vilayeti Ekonomi Müdürlüğü ve Belh Eğitim Müdürlüğü örneklem çerçevesine dahil edilmiştir. Bu birimlerin seçimi, Komisyonun uygulayıcı bir kurum olması ve il müdürlüklerinin idari bir yapı olarak karar süreçlerinde kilit bir role sahip olması temelinde yapılmıştır. Örnekleme dahil edilen birimler arasında, çalışan sayısının yüksek olduğu iki müdürlük ile daha az çalışanı bulunan iki müdürlük bulunmaktadır. Bu müdürlüklerde toplamda yaklaşık 150 çalışanın görev yaptığı belirlenmiş olup, bunlar arasından en az 100 çalışan ile anket uygulanmıştır.

3.2.2. Bilgi toplama yöntemleri

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla kütüphane ve saha araştırması yöntemleri kullanılmış, anketler tasarlanıp dağıtılmıştır. Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek ve araştırma yöntemini doğru bir şekilde yürütebilmek için aşağıdakiler yapılmıştır.

- a) Literatür Taraması: Araştırma değişkenlerinin temelleri, tarihçesi, tanımları, teorik kavramları ve göstergelerinin derlenmesi için kütüphane yöntemi kullanılmıştır. Kütüphane kaynaklarının en önemli kaynaklarından bazıları bilimsel internet siteleri, kütüphaneler, araştırma merkezleri, medya ve diğer bilgi kaynaklarıdır.
- b) Saha araştırması: Gerekli bilgileri toplamak ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla bir anket kullanılmış ve her bir değişkene ilişkin göstergeler öğretim elemanının onayı alındıktan sonra soru haline getirilerek 11 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır.

3.2.2.1. Anket tasarımı ve analizi

Çoğunlukla betimleyici, anket araştırmalarında veya toplumdaki kişi sayısının ve istatistiksel örneklemin büyük olduğu araştırmalarda kullanılan bilgi toplamanın en yaygın araçlarından biri genellikle anket yöntemidir. Anket, bilgi edinmek amacıyla

hazırlanan, dağıtılan ve toplanan bir dizi yazılı sorudur ve anketteki sorular araştırma hipotezlerine dayalı olarak tasarlanmıştır. Araştırmacı, anket aracılığıyla araştırması için gerekli bilgileri elde etmeyi bekler ve her anket, araştırmanın hipotezleri ve değişkenleri temel alınarak tasarlanır. Çoğu anket ve anket, çoktan seçmeli yanıtların kullanıldığı sorular içerir ve bu anket aracılığıyla yanıtlayanlardan çeşitli seçenekler arasında gerçeğe yakın olanı seçmeleri istenir.

Araştırma değişkenlerini ölçmek için kullanılan en yaygın yanıt formu ise derecelendirme ölçeklerinin yanıt formudur ve bu ölçekler arasında en popüler olanı Likert derecelendirme ölçeğidir. Bu ölçekte katılımcılardan gerçeğe yakın olduğunu düşündükleri seçenekler arasından seçim yapmaları istenir.

Bu araştırmada da soruların yanıtlanmasında Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan cevaplara örnekler aşağıda verilmiştir:

Tablo 4. Anketin Likert ölçeği

Çok düşük	Düşük	Orta	Fazla	Çok fazla
1	2	3	4	5

Bu araştırmada, öğretim elemanına danışılıp eksiklikleri giderildikten sonra uygulamaya konulan, istatistik camiası arasında dağıtılan ve daha sonra toplanan 11 soruluk anket kullanılmıştır. Bu araştırmada tasarlanan ankette aşağıdaki iki soru bölümü bulunmaktadır:

3.2.2.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Geçerlilik

Araştırmanın geçerliliği, ankette yer alan soruların, araştırma değişkenleri ile tamamen doğru olması ve ankete katılanlara sunulan soruların, araştırma değişkenleri ile uyumlu olmaması için, ankette yer alan soruların her alanda uzman ve uzman kişiler tarafından değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Herhangi bir belirsizlik veya yetersizlik Araştırmacıdan beklenenin elde edilmesi gerekir ve araştırmanın geçerliliğinde yanıtlayıcıların görüşleri dikkate alınmaz, ancak tutum ve görüşleri önemlidir.

Araştırmanın geçerliliğinin amacı ise araştırmacının yetersiz, aptalca ve belirsiz soruların üstesinden gelip, gerekirse soruları çıkarması ve eklemesidir.

Bu nedenle bu araştırmanın geçerliliğini belirlemek amacıyla anketler öncelikle danışmana yönlendirilmiş, onun da anketi ve onayı sonrasında bazı belirsiz soruların sağduyulu sorularla değiştirilmesi ve danışman profesörün onayının alınması önerilmiş, 5'i bilgiyle ilgili olmak üzere 11 soru içeren bu ankette, kişi yanıtlayıcı olur ve 9 sorusu, güçlendirme faktörlerini inceleyen araştırma sorularıyla ilgilidir ve bunlar daha sonra istatistiksel numuneye sunulur.

Güvenilirlik

Araştırmanın anketinin güvenilirliği için Cronbach alfabesi ölçek yöntemi kullanılmıştır. Güvenilir bir araç, aynı tekrarlanabilirliğe ve ölçüm sonuçlarına sahip olan ve aynı koşullarda aynı sonuçları üreten bir araçtır.

3.3 Araştırmanın Analizi

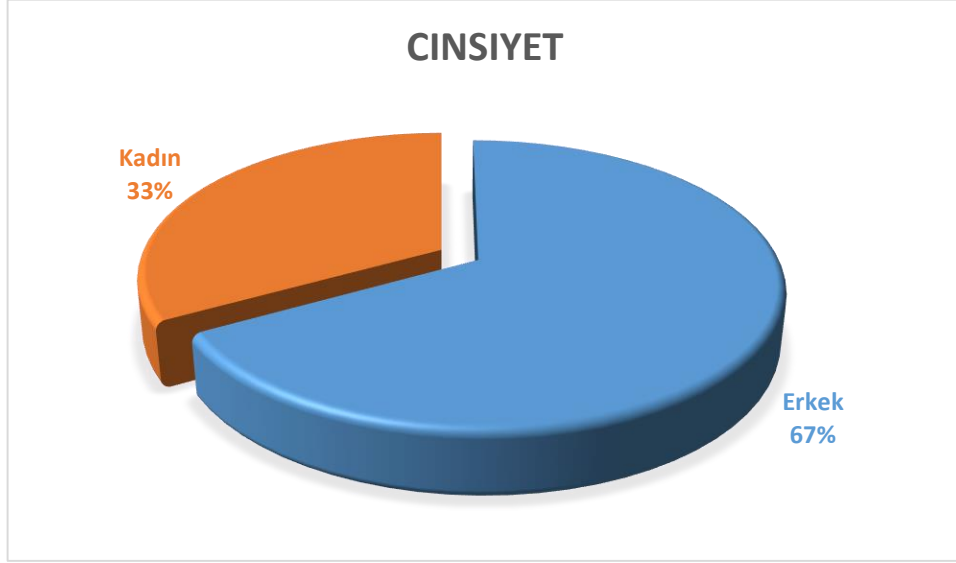
İstatistiğin amacı toplumdaki elde edilen çok sayıda gözlemden sonuç çıkarmaktır, dolayısıyla her araştırmacının aklına gelen ilk soru bu geniş değerler kümesini tanımlamanın mümkün olup olmadığı ve nasıl yapılacağıdır. Topluma ilişkin çok sayıda gözlemi belirli bir çerçevede organize etti.

Bu analizde araştırmacı istatistiksel örneklemeden toplanan demografik verileri uygun betimsel analiz araçlarını kullanarak analiz etmiştir. Bu bölümde betimsel analizin sonuçları sunulmaktadır:

3.3.1. Katılımcıların Cinsiyeti

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyete göre Dağılımı

Yüzde	Sayı	Cinsiyet
67%	67	Erkek
33%	33	Kadın
100%	100	Toplam



Grafik 1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi, Belh vilayetindeki yerel idarelerin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Yani, yerel idarelerdeki çalışanların %67'si erkeklerden oluşmaktadır².

Cinsiyet eşitsizliği, Afganistan'daki idarelerde, tarihsel, kültürel, sosyal ve siyasi kökleri olan karmaşık ve çok yönlü bir sorundur. Erkeklerin üstünlüğü ve kadınlara uygulanan kısıtlamalar, Afganistan'ın birçok toplumunda kök salmıştır. Bu bakış açıları, kadınların iş alanı gibi birçok alanda erkeklerle eşit fırsatlara sahip olamamalarına neden olmaktadır. Ayrıca, Afganistan'daki kadınların eğitim ve farkındalık düzeyi, genel olarak erkeklerden daha düşüktür. Bu durum, kadınların haklarının farkında olmamalarına ve bu hakları savunma yeteneklerinin olmamasına yol açmaktadır.

Cinsiyet eşitsizliğinin bir diğer nedeni, Afganistan'daki hızlı siyasi ve sosyal değişimlerdir. Son yıllarda Afganistan, hızlı ve istikrarsız siyasi ve sosyal değişimlerle karşı karşıya kalmıştır. Bu değişimler, cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik

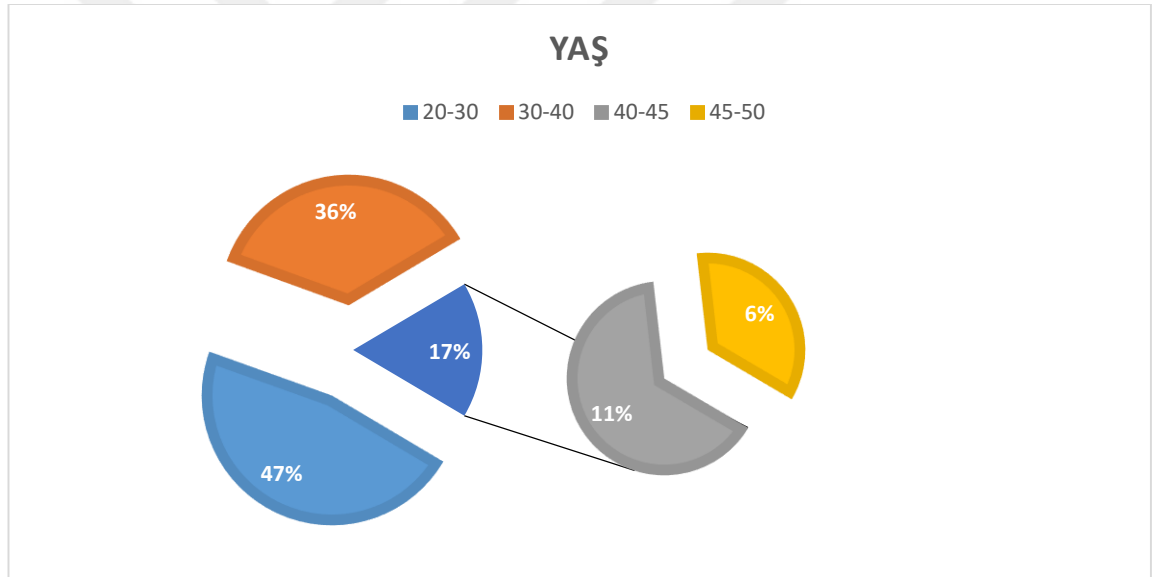
² Burada yeniden belirtmek gerekir ki bu çalışma Taliban'ın 2021'de iktidarı ele geçirek, kadınları kamusal alandan dışlamasından hemen önce yapılmıştır. 2024 yılı itibarıyla Afganistan'da kadınların çalışması yasaklanmıştır. Ağustos 2021'den bu yana Taliban, Afganistan'da kadınların ve kız çocuklarının eğitime erişimini sistematik olarak ortadan kaldırmıştır ve giderek daha ciddi kısıtlamalar uygulamaktadır. Mart 2022'de kız çocuklarının ortaokullara gitmesi yasaklanmış, aynı yılın Aralık ayında üniversitelere girişleri askıya alınmıştır. Ocak 2023'e gelindiğinde ise Taliban, kızların üniversite giriş sınavlarına girmesini de yasaklayarak, bazı illerde kızların erkeklerden daha yüksek sınav katılım oranlarına ulaştığı ilerlemeyi fiilen silmiştir (UN Women, 2024).

fırsatları sınırlamıştır. Ekonomik baskılar da cinsiyet eşitsizliğinde rol oynamaktadır; birçok aile, Afganistan'daki ekonomik zorluklarla başa çıkmaya çalışmaktadır. Böyle koşullarda ailelerin önceliği genellikle temel ihtiyaçların karşılanmasıdır ve kız çocukları için eğitim ve iş fırsatları önem sırasına girmemektedir.

3.3.2. Katılımcıların Yaşı

Tablo 6. Katılımcıların yaş aralıklarına göre Dağılımı

Oran	Sayı	Yaş
47%	47	30-20
36%	36	40-30
11%	11	45-40
6%	6	50-45
100%	100	Toplam



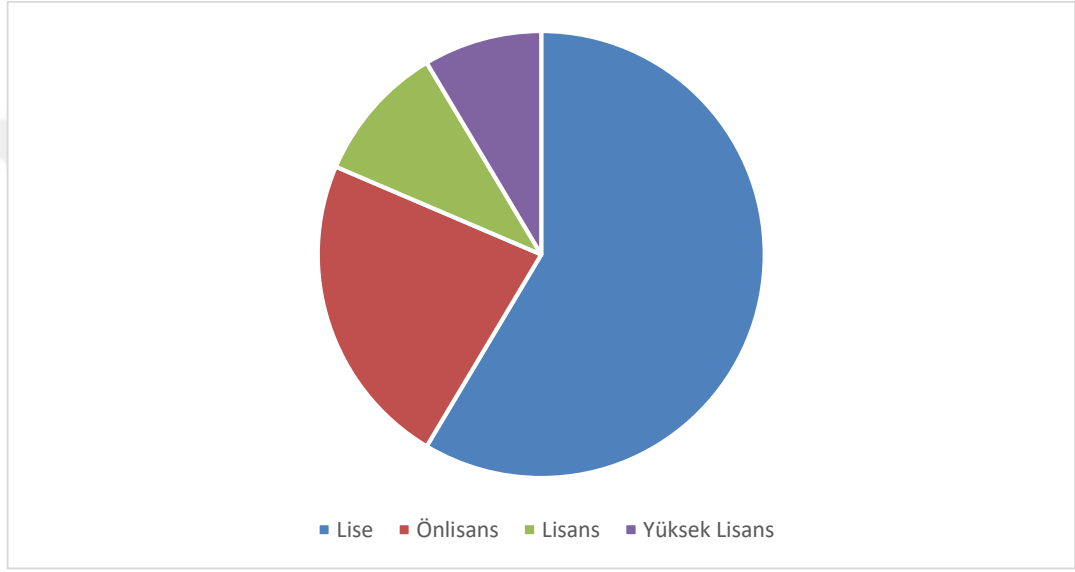
Grafik 2. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

Yukarıdaki grafiğe göre, katılımcıların çoğunluğu 20 ile 30 yaş arasındadır. Bu nedenle, Belh vilayetindeki yerel idare çalışanlarının çoğunluğunu gençler oluşturmaktadır. Bu durum, kuşkusuz kurumun genç çalışanların yeni teknolojilere olan derin bilgisi, yüksek esneklik ruhu ve yeni fikirlere açık bakış açılarıyla beslenebileceğini göstermektedir. Gençler, yaratıcı bakış açıları ve yenilikçi fikirleriyle, kuruluşlara taze bir nefes gibi katılmakta ve onların yapısında ve işleyişinde olumlu ve yapıcı değişimin önemli bir parçası olabilirler.

3.3.3. Eğitim Seviyesi

Tablo 7. Ankete katılanların eğitim düzeyi

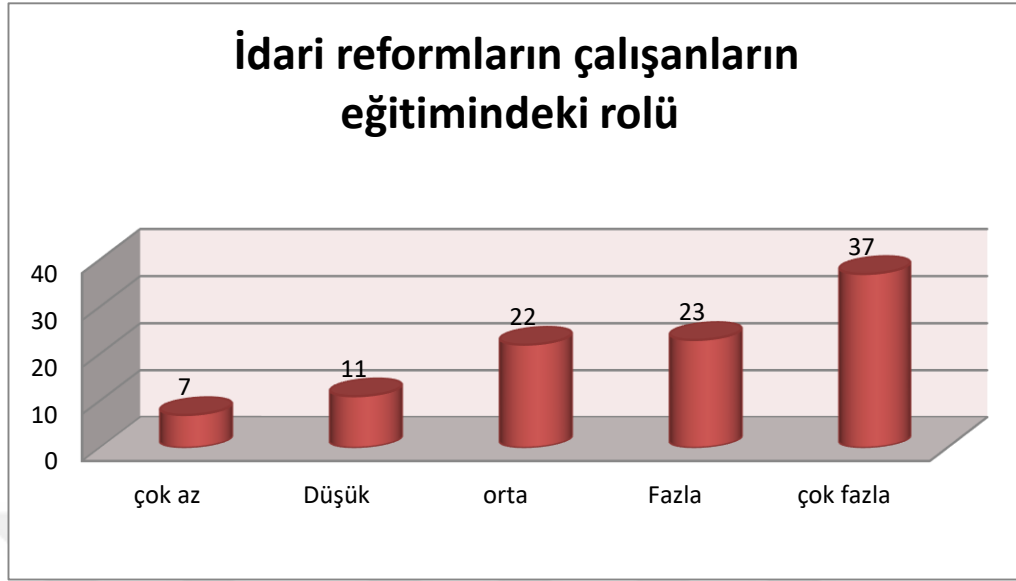
Yüzde	Sayı	Eğitim Seviyesi
15%	15	Lise
28%	28	Önlisans
50%	50	Lisans
7%	7	Yüksek Lisans
100%	100	Toplam



Grafik 3. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, araştırma örneğinin en büyük bölümünü %50 oranında lisans mezunları oluşturmaktadır. Onları %28 ile önlisans mezunları, %15 ile lise mezunları ve %7 ile yüksek lisans mezunları izlemektedir. Başka bir deyişle, Belh vilayetindeki idarelerin çoğunluğunu yükseköğrenim sahibi kişiler oluşturmaktadır.

3.3.4 İdari Reformların Çalışanların Eğitimindeki Rolü

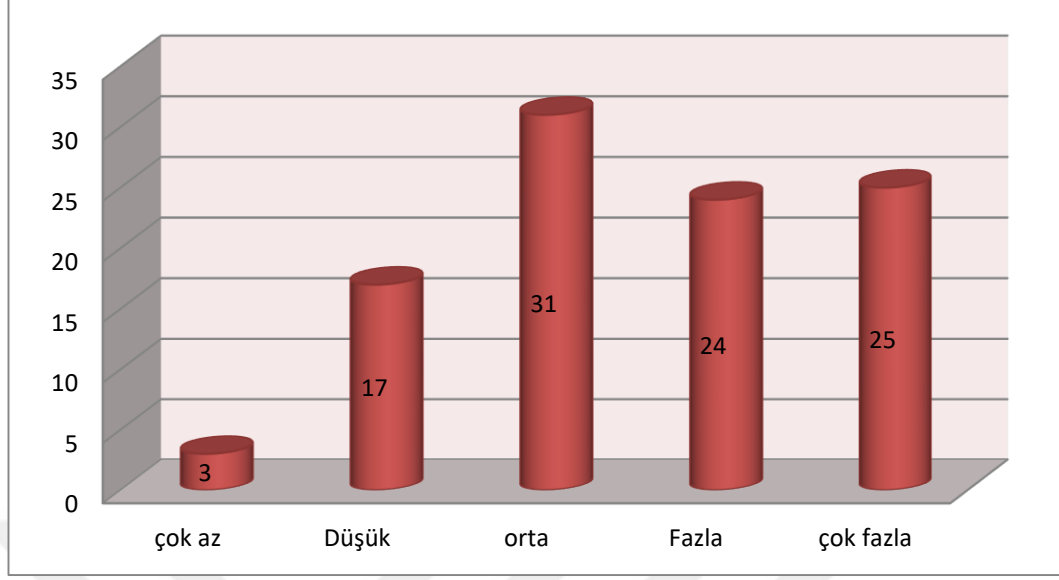


Grafik 4. Komisyonun çalışanların eğitime katkısı

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu Belh Eyaleti çalışanlarının eğitiminde bir rol oynadı mı? Yukarıdaki grafiğe göre çalışanlarının en yüksek yüzdesi, yani %37, çok fazla seçenek işaretlemiş, Yüzde 23'ü yüksek seçeneği, yüzde 22'si orta seçeneği, yüzde 11'i düşük seçeneği ve yüzde 7'si çok düşük seçeneğini tercih etmiştir. Buna dayanarak Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun Belh vilayeti çalışanlarının eğitiminde önemli bir yer olduğu söylenebilir.

Bu komisyonun ana görevlerinden biri, kamu hizmeti çalışanlarının kapasitesini artırmak olduğundan, komisyon genellikle devlet memurları için çeşitli yönetim, teknik ve uzmanlık alanlarında eğitim programları düzenleyerek bilgi ve becerilerini artırmayı amaçlamaktadır. Çalışanların olumlu geri dönüşleri de bu anlamda komisyonun eğitim işlevini yerine getirdiğini göstermektedir.

3.3.5. Eğitim Programlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Rolü

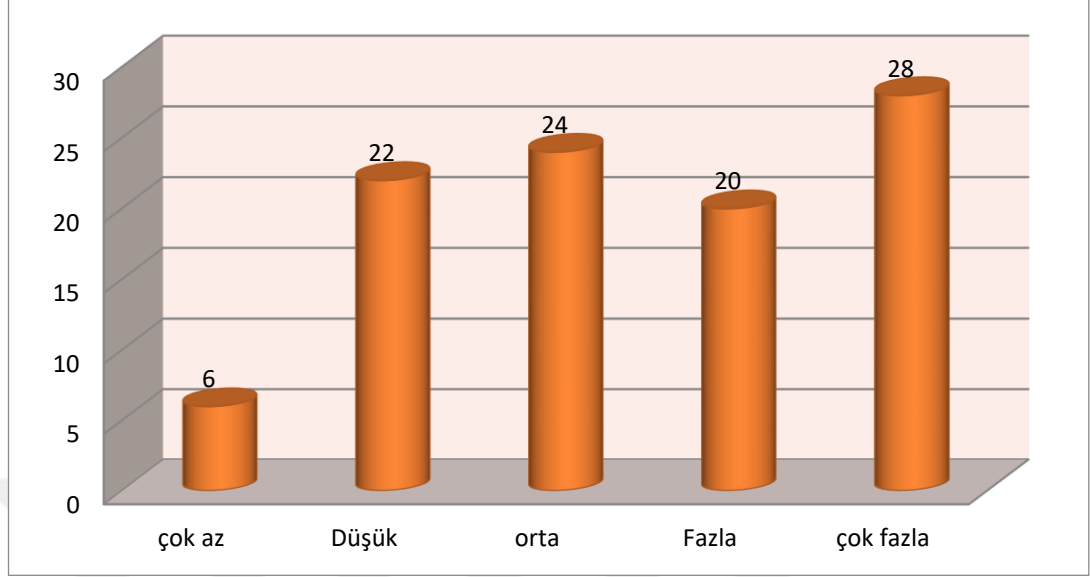


Grafik 5. Eğitim programlarının çalışan performansı üzerindeki rolü

“Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun eğitim programları çalışanlarınızın performansına ne ölçüde etki etti?” sorusuna katılımcıların %25'i çok yüksek, %24'ü yüksek, %31'i orta, %17'si düşük, %3'ü ise çok düşük olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların %49'u (çok yüksek ve yüksek) eğitim programlarının etkisini olumlu bir şekilde değerlendirmiştir. Bu, yaklaşık yarısının eğitim programlarının çalışan performansı üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu düşündüğünü göstermektedir. Ancak, %31'lik bir kesim "orta" düzeyde etkiden söz etmektedir. Bu grup, eğitimlerin faydalı olduğunu düşünmekle birlikte, etkisini sınırlı bulmuş olabilir. %20'lik bir kesim (düşük ve çok düşük) eğitim programlarının performansa etkisinin sınırlı ya da yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu oran, dikkat edilmesi gereken bir azınlık olarak değerlendirilebilir. Bu grup, eğitim programlarının içeriği, uygulanış biçimi ya da hedeflere uygunluğu konusunda sorunlar olabileceğine işaret edebilir. Bunun için eğitim sonrası performans artışını daha doğru ölçmek için izleme mekanizmaları ve katılımcı geri bildirimleri artırılabilir.

Bu komisyonun eğitim programlarının çalışanların performansı üzerindeki etkisi, programların kalitesi, çalışanların katılımı, öğrenilenlerin pratikte uygulanması ve yönetimin desteği gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Eğer bu programlar hedef odaklı bir şekilde tasarlanmış ve çalışanların gerçek ihtiyaçlarına yanıt veriyorsa, onların performansını önemli ölçüde iyileştirmeye yardımcı olabilir.

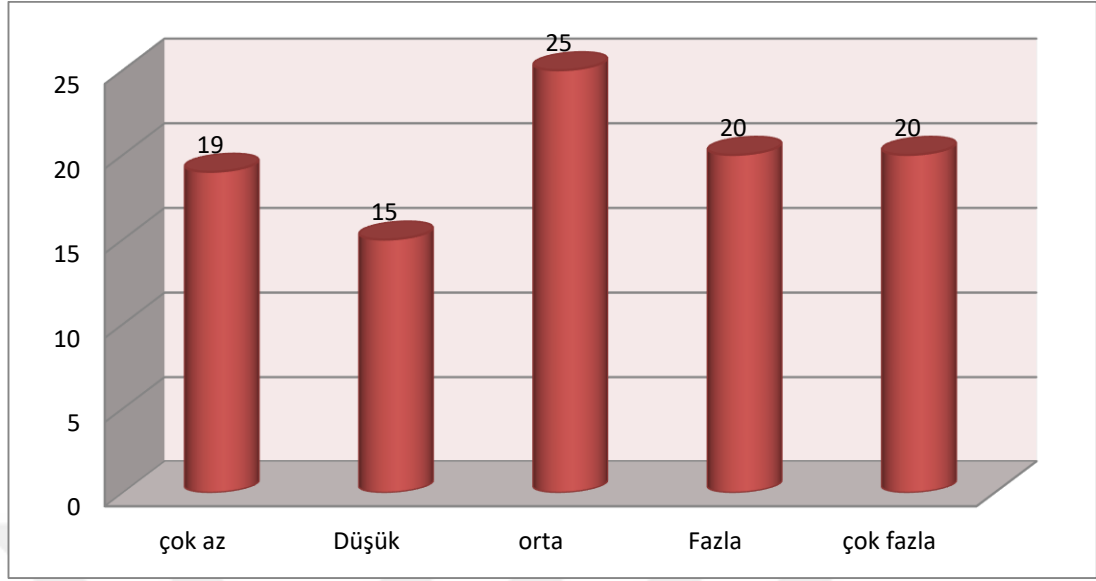
3.3.6. Çalışanların Kapasitelerini Geliştirmeye Yönelik Etkili Programların Uygulanmasına Verilen Cevaplar



Grafik 6. Çalışanların kapasitelerini geliştirmeye yönelik etkili programların uygulanması

“Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh kamu hizmeti çalışanlarının kapasitesini geliştirmek için etkili programlar uyguladı mı?” sorusuna katılımcıların yüzde 28’i çok yüksek seçeneği, yüzde 20’si yüksek seçeneği, yüzde 24’ü orta seçeneği, yüzde 22’si düşük seçeneği, yüzde 6’sı çok düşük yanıtını vermiştir. Yapılan anketlere dayanarak, bağımsız idare reformları komisyonunun çalışanların kapasitesini artırmak için etkili programlar uyguladığı söylenebilse, düşük seçeneği (%22) olumsuz değerlendirme yapan grubun büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu da memnuniyetsizlik nedenlerini anlamak için daha detaylı bir inceleme yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

3.3.7. Komisyonun Yetkin Çalışanların İstihdamına Etkisi



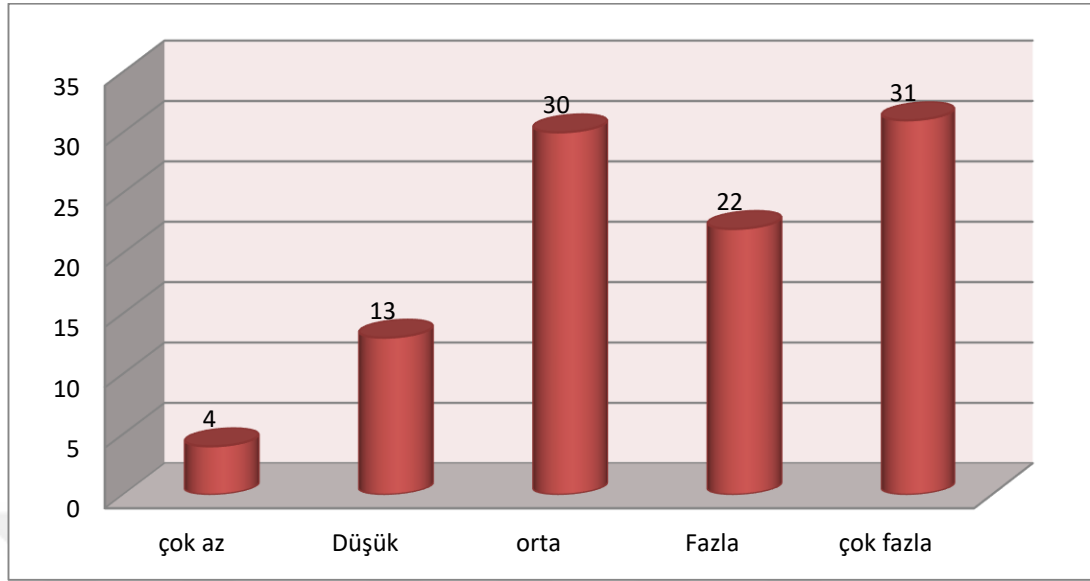
Grafik 7. Komisyonun yetkin çalışanların istihdamına etkisi

“Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh vilayetinin yerel yönetimlerinde yetkin çalışanların işe alınması için temel oluşturdu mu?” sorusuna katılımcıların %19'u çok yüksek, %15'i yüksek, %25'i orta, %20'si az, %20'si çok az seçeneğini tercih etmiştir.

Katılımcıların yalnızca %34'ü Komisyon'un yerel yönetimlerde yetkin çalışanların işe alınması için etkili bir temel oluşturduğunu düşünmektedir. Bu oran, genel bir memnuniyet seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %40'lık bir kısmı, Komisyon'un bu alandaki çabalarını yetersiz buluyor. Bu, olumsuz algının oldukça güçlü olduğu anlamına gelmektedir.

Komisyonun ana hedeflerinden biri, şeffaf ve yetkinlik bazlı bir istihdam sistemi oluşturmaktır. Bu komisyon, rekabetçi sınavlar ve uzmanlık mülakatları düzenleyerek devlet görevlerine uygun kişileri seçmekle yetkilendirilmiştir. Buna rağmen olumsuz değerlendirme oranı oldukça yüksektir. Olumsuz değerlendirme yapan %40'lık kesimin geri bildirimleri alınmalı ve memnuniyetsizliğin nedenleri detaylı bir şekilde incelenmelidir. Bu nedenler arasında: İletişim eksikliği, yetersiz kriterler veya objektif olmayan değerlendirme süreçleri gibi nedenler yer alabilir.

3.3.8. Yerel Organların Reformunda İdari Reformların Rolü

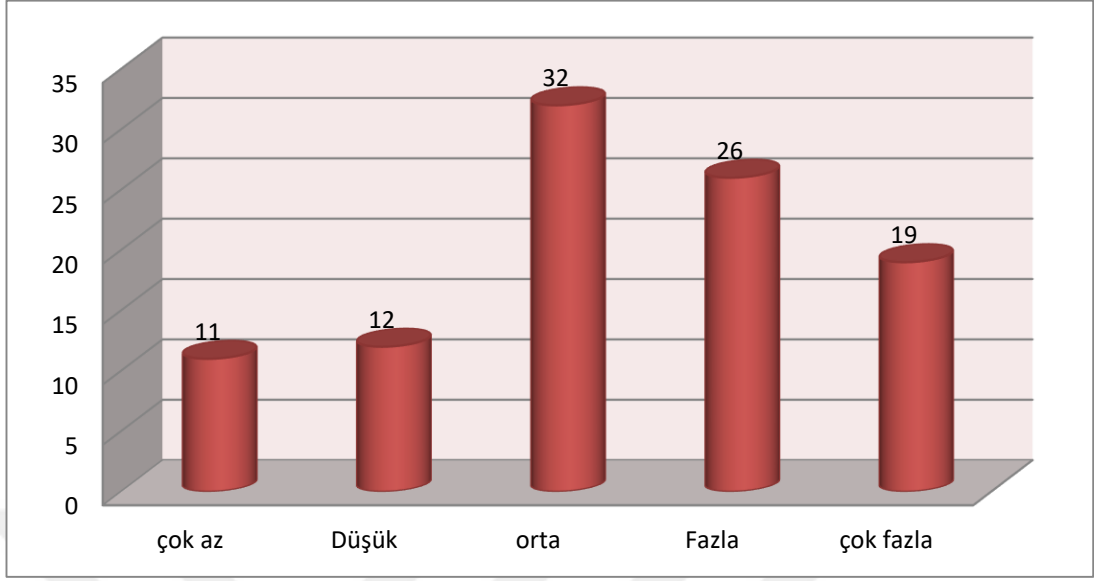


Grafik 8. Yerel organların reformunda idari reformların rolü

Bağımsız Yönetim Reformu ve Kamu Hizmetleri Komisyonu, Afganistan'daki devlet dairelerinde iyi yönetişimi, şeffaflığı ve verimliliği artırma hedefleriyle kurulmuştur. Bu komisyon, yeni yasalar ve yönetmelikler hazırlayarak, performans değerlendirme sistemleri oluşturarak ve eğitim programları düzenleyerek bu hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır.

“Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh eyaletinin yerel organlarında reform yapılmasına neden oldu mu?” sorusuna katılımcıların yüzde 31'i çok yüksek seçeneğini, yüzde 22'si yüksek seçeneği, yüzde 30'u orta seçeneği, yüzde 13'ü düşük seçeneği, yüzde 4'ü çok düşük yanıtını vermiştir. Katılımcıların %53'ü, Komisyon'un reform yapılmasına önemli ölçüde katkı sağladığını düşünmektedir. Bu oran, katılımcıların çoğunluğunun reform süreçlerini olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. Olumsuz değerlendirmeler yapan kesim, katılımcıların %17'sini oluşturmaktadır. Bu grup, reformların etkisinin sınırlı veya yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu oran düşük olmakla birlikte tamamen ihmal edilemez, çünkü reform sürecinde memnuniyetsiz kalan bir azınlık olduğuna işaret etmektedir.

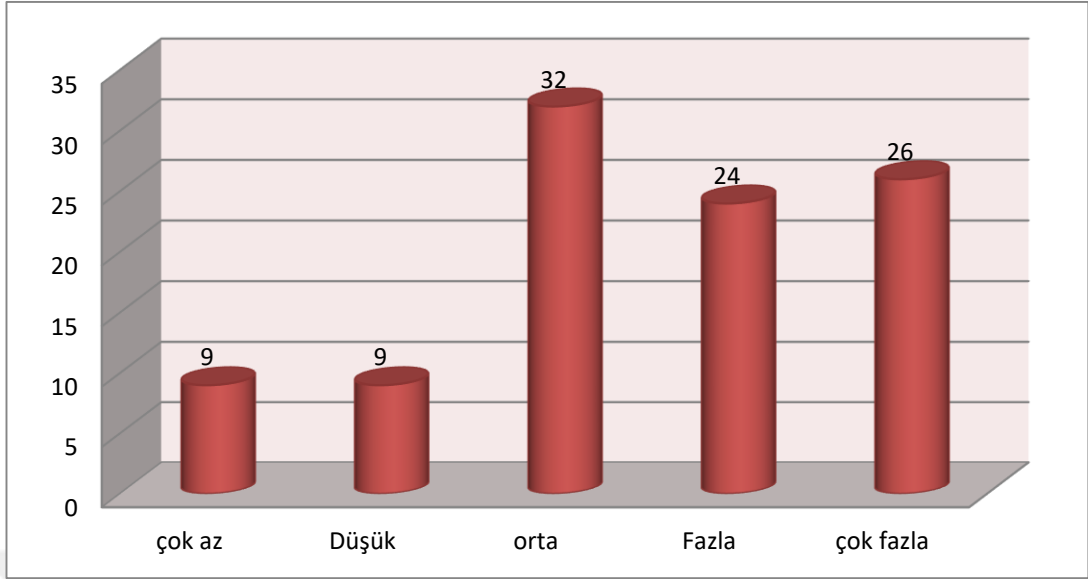
3.3.9. Yerel Yönetim Performansının İyileştirilmesinde İdari Reformların Rolü



Grafik 9. Yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde idari reformların rolü

“Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh Eyaletindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde ne ölçüde etkili oldu?” sorusuna katılımcıların yüzde 19'u çok yüksek seçeneği, yüzde 26'sı yüksek seçeneği, yüzde 32'si orta seçeneği, yüzde 12'si düşük seçeneği ve yüzde 11'i çok düşük yanıtını vermiştir. Buradan yola çıkarak Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde etkili olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcıların %45'i, Komisyon'un Belh Eyaleti'ndeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde etkili olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların %23'ü, Komisyon'un çabalarını yetersiz bulmuştur. Bu oran, reform süreçlerine dair memnuniyetsizlik düzeyinin dikkate alınması gereken bir büyüklükte olduğunu göstermektedir.

3.3.10. Çalışan Değerlendirmesinde İdari Reformların Rolü

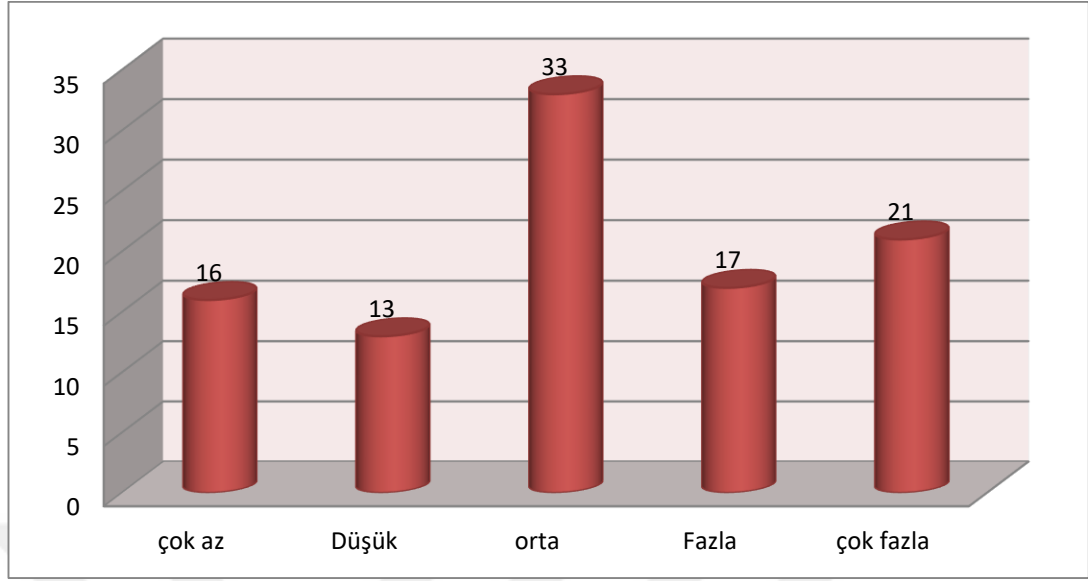


Grafik 10. Çalışan değerlendirilmesinde idari reformların rolü

Çalışanların performansını değerlendirmek, bu komisyonun önemli görevlerinden biridir. Bu komisyon, yeni yasalar ve yönetmelikler hazırlayarak, performans değerlendirme sistemleri tasarlayarak ve eğitim programları düzenleyerek, çalışanların değerlendirilmesini adil ve şeffaf bir şekilde yapmaya çalışmaktadır.

“Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu Belh Eyaleti çalışanlarının değerlendirilmesinde ne ölçüde etkili bir rol oynadı?” sorusuna katılımcıların %26’sı çok yüksek seçeneği, %24’ü yüksek seçeneği, %32’si orta seçeneği, %9’u düşük seçeneği ve %9’u çok düşük yanıtını vermiştir. Katılımcıların yarısı, Komisyon’un Belh Eyaleti çalışanlarının değerlendirilmesinde etkili bir rol oynadığını düşünmektedir. Bu, olumlu bir algının baskın olduğunu göstermektedir. Çok yüksek seçeneğinin %26 ile en yüksek oranı alması, bazı katılımcıların Komisyon’un çalışmalarını oldukça etkili bulduğunu işaret etmektedir.

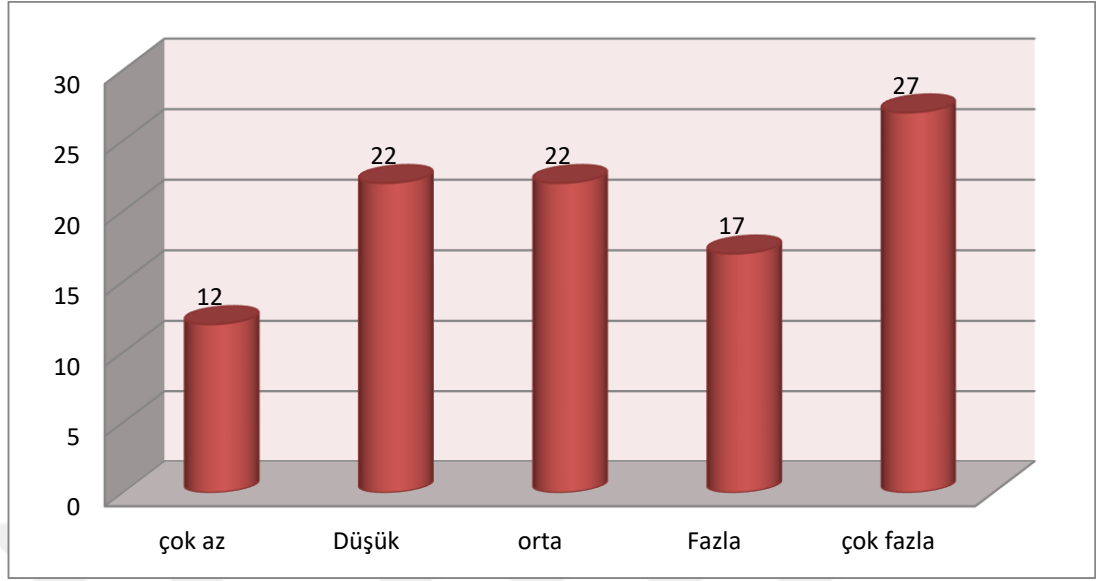
3.3.11. Çalışanların İdari Reformların Performansından Memnuniyeti



Grafik 11. Çalışanların idari reformların performansından memnuniyeti

“Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonunun performansından ne ölçüde memnunsunuz?” sorusuna katılımcıların %21’inin çok yüksek seçeneğini, %17’sinin yüksek seçeneğini, %33’ünün orta seçeneği, %13’ünün düşük seçeneği ve %16’sının çok düşük yanıtını vermiştir. Katılımcıların %38’i, Komisyon’un performansından memnun olduklarını belirtmiştir. Ancak, bu oran toplamda %50’nin altında kalmaktadır ve Komisyon’un çalışmalarına yönelik olumlu algının baskın olmadığını göstermektedir. "Çok yüksek" yanıt oranının %21 olması, olumlu bir grubun varlığını gösterse de güçlü bir memnuniyet algısı yaratmakta yetersiz kaldığını işaret etmektedir. Katılımcıların %29’u, Komisyon’un performansını yetersiz bulmaktadır. Bu oran, reform süreçlerinin etkisinin önemli bir kesim tarafından başarısız olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir. "Çok düşük" yanıt oranının %16 ile yüksek bir değere sahip olması, memnuniyetsizliğin belirli bir seviyede yaygın olduğunu göstermektedir. Orta (%33) ve olumsuz (%29) değerlendirmelerin toplamı %62 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu durum, Komisyon’un performans algısında daha fazla iyileştirme yapılması gerektiğine işaret eder.

3.3.12. Şikayetlerin Ele Alınmasında İdari Reformların Rolü

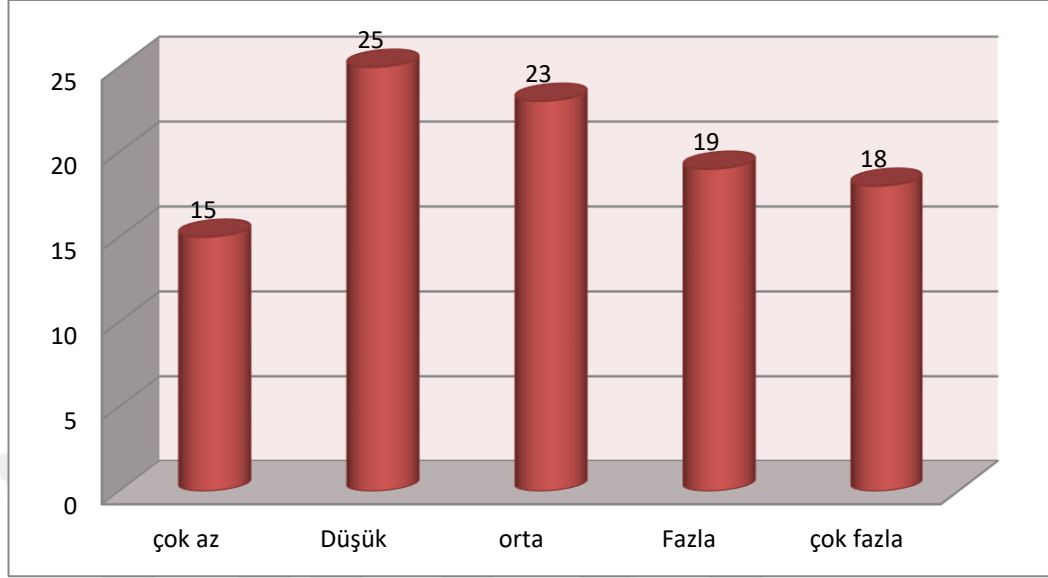


Grafik 12. Şikayetlerin ele alınmasında idari reformların rolü

Bu komisyonun görevlerinden biri, kamu hizmetleri çalışanlarının şikayetlerine bakmaktır. Bu komisyon genellikle şikayetlerin kaydedilmesi ve incelenmesi için bir mekanizma bulundurmakta ve bu şikayetlere en kısa sürede yanıt vermeye çalışmaktadır.

“Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh vilayetindeki kamu hizmeti çalışanlarının şikayetleriyle ilgileniyor mu?” sorusuna katılımcıların yüzde 27'si çok yüksek seçeneği, yüzde 17'si yüksek seçeneği, yüzde 22'si orta seçeneği, yüzde 22'si düşük seçeneği ve yüzde 12'si çok düşük yanıtını vermiştir. Katılımcıların %44'ü, Komisyon'un çalışanların şikayetleriyle ilgilenme düzeyini olumlu değerlendirmiştir. "Çok yüksek" yanıtının %27 ile en yüksek oranı alması, belirgin bir grubun Komisyon'un bu konudaki çabalarını takdir ettiğini göstermektedir. Olumsuz değerlendirme oranı %34 olarak dikkat çekmektedir. Bu, katılımcıların önemli bir kısmının Komisyon'un muhtemelen şikayetlerin çözüme kavuşması noktasında, performansını yetersiz bulmaktadır. Dolayısıyla Komisyon'un daha geniş bir memnuniyet yaratmak için şikayet yönetimi süreçlerini geliştirmesi ve bu süreçlerin etkisini çalışanlara daha iyi iletmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.3.13. Devlet Dairelerine Siyasi Müdahalenin Azaltılmasında İdari Reformların Rolü

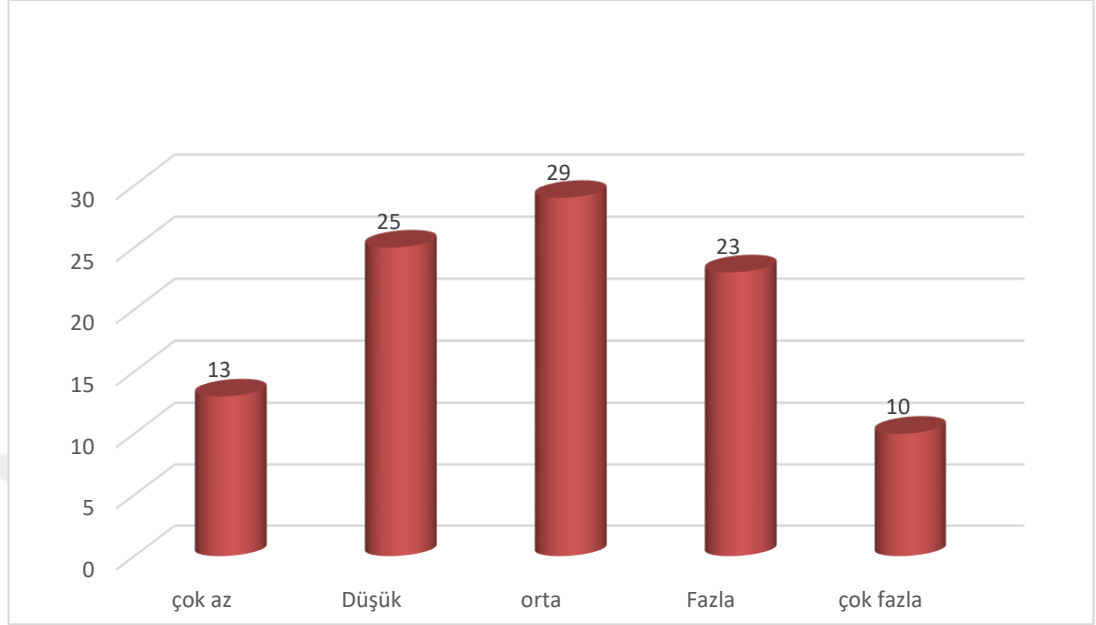


Grafik 13. Devlet dairelerine siyasi müdahalenin azaltılmasında idari reformların rolü

Siyasi müdahaleler, devlet dairelerinde karar alma süreçlerine, istihdamlara, kaynak tahsisine ve genel olarak devlet dairelerinin faaliyetlerine sahip siyasi güçlerin veya grupların etkisi ve nüfuzudur.

“Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun kurulmasıyla devlet dairelerine siyasi müdahale ne ölçüde azaldı?” sorusuna katılımcıların %18'i çok yüksek seçeneği, %19'u yüksek seçeneği, %23'ü orta seçeneği, %25'i düşük seçeneği ve %15'i çok düşük yanıtını vermiştir. Katılımcıların %37'si, Komisyon'un siyasi müdahaleyi azaltmada olumlu bir etkisi olduğunu düşünmektedir. Ancak bu oran, olumlu algının baskın olmadığını ve Komisyon'un bu konuda sınırlı bir başarı elde ettiğini göstermektedir. Katılımcıların %40'ı, Komisyon'un siyasi müdahaleyi azaltmada etkisiz olduğunu belirtmiştir. Özellikle "düşük" yanıt oranının %25 ile en büyük grup olması, memnuniyetsizliğin yaygın olduğunu ve Komisyon'un siyasi müdahale konusundaki algıyı değiştirmek için çaba göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.3.14. İdari Reformların Devlet Dairelerindeki Hizmetlerin İyileştirilmesindeki Rolü



Grafik 14. İdari reformların devlet dairelerindeki hizmetlerin iyileştirilmesindeki rolü

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu Belh Eyaletinin yerel idaresindeki hizmetleri iyileştirdi mi? sorusuna katılımcıların %10'u çok yüksek seçeneği, %23'ü yüksek seçeneği, %29'u orta seçeneği, %25'i düşük seçeneği ve %13'ü yanıtını vermiştir.

Verileri ordinal (sıralı) bir ölçek olarak değerlendirirsek;

$$\text{Ortalama Değer} = (1 \cdot 13) + (2 \cdot 25) + (3 \cdot 29) + (4 \cdot 23) + (5 \cdot 10) / 100$$

Hesaplama sonucunda ortalama yaklaşık **2.93** olacaktır. Bu da katılımcıların genel olarak değerlendirmelerinin "orta" seçeneğine yakın olduğunu ifade etmektedir. Medyan değer (verilerin ortadaki değeri), yine ordinal ölçeğe göre, **3 (orta)** olacaktır.

%33'lük bir kesim ("yüksek" ve "çok yüksek") iyileşme olduğunu belirtirken, %38'lik olumsuz grup ("düşük" ve "çok düşük"), halkın memnuniyetsizliğini göstermektedir. Bu, yerel idarenin daha fazla reform veya iyileştirme yapması gerektiğini göstermektedir.

3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Hipotezler değerlendirilirken, Ortalama ve Medyan Değer dikkate alınmıştır. Çok yüksek 5, yüksek 4, orta 3, düşük 2, çok düşük ise 1 katsayısına sahiptir. En iyimser durumda, hipotezler en büyük katsayıya (5) sahipken, en kötümser durumda, hipotezler en küçük katsayıya (1) sahiptir. Araştırma sorularının ortalaması $3 \geq$ ise araştırma hipotezi reddedilir, araştırma sorularının ortalaması >3 ise araştırma hipotezi doğrulanır.

H0: $3 \geq \mu$ reddedilir

H1: $\mu > 3$ doğrulandı

3.4.1. Araştırmanın ilk alt hipotezinin test edilmesi

Tablo 8. Araştırmanın birinci alt hipotezine ait teste ait

İlk hipotezin ortalaması	Ortalama sorular	çok fazla (1)	düşük (2)	Ortalama(3)	çok (4)	çok fazla (5)	sorular
3.55	Her seçeneğin seçim oranı						
	3.72	7	11	22	23	37	1
	3.51	3	17	31	24	25	2
	3.42	6	22	24	20	28	3

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun eğitim programları uygulanmadığı takdirde çalışanların verimlilik ve performans artışı düzeyi düşük olmayacaktır. H0

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun eğitim programları uygulanmazsa çalışanların verimlilik ve performans artışı düzeyi düşük olacaktır. H1

Yukarıdaki tabloya göre yukarıdaki soruların birinci alt hipoteze ilişkin olduğu, soruların ortalamasının 3'ten büyük yani $\mu > 3$ olduğu yani ortalamaya göre hipotezimizin doğrulandığı görülmektedir. Yani Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun eğitim programları uygulanmazsa verimlilik düzeyi ve çalışanların performansının iyileştirilmesi düşük olacaktır.

3.4.2. Araştırmanın İkinci Alt Hipotezinin Test Edilmesi

Tablo 9. Araştırmanın ikinci alt hipotezinin testi

İkinci hipotezin ortalaması	Ortalama sorular	çok fazla (1)	düşük (2)	Ortalama(3)	çok (4)	çok fazla (5)	sorular
3.435	3.27	19	15	25	20	20	1
	3.6	4	13	30	22	31	2

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, kamu hizmeti çalışanlarının liyakat esasına göre istihdamını etkilememiştir. H0

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, kamu hizmeti çalışanlarının liyakate dayalı olarak işe alınmasını etkilemiştir. H1

Yukarıdaki tabloya göre aşağıdaki soruların ikinci alt hipoteze ilişkin olduğu, soruların ortalamasının 3'ten büyük yani $\mu > 3$ olduğu yani ortalamaya göre hipotezimizin doğrulandığı görülmektedir. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, kamu hizmeti çalışanlarının liyakat esasına göre işe alınmasını etkilemiştir.

3.4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Hipotezinin Test Edilmesi

Tablo 10. Araştırmanın üçüncü alt hipotezinin testi

Üçüncü Hipotezin Ortalaması	Ortalama Sorular	Çok Fazla (1)	Düşük (2)	Ortalama(3)	Çok (4)	Çok Fazla (5)	Sorular
3.81	3.3	11	12	32	26	19	1
	3.49	9	9	32	24	26	2
	3.14	16	13	33	17	21	3
	3.25	12	22	22	17	27	4
	3.0	19	19	23	25	15	5
	2.92	13	25	29	23	10	6

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh Eyaletindeki yerel yönetim kurumlarının etkinliğini etkilememiştir. H0

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh Eyaletindeki yerel yönetim kurumlarının etkinliğini etkilemiştir. H1

3.4.4. Araştırmanın Ana Hipotezinin Test Edilmesi

Tablo 11. Araştırmanın ana hipotezinin testi

Ana hipotezin ortalaması	ortalama varsayımlar	Araştırma varsayımları	HAYIR
3.598	3.55	İlk alt hipotez	1
	3.435	İkinci alt hipotez	2
	3.81	Üçüncü alt hipotez	3

BULGULAR

Mevcut koşullarda, tüm devletler, hem gelişmekte olan ülkeler hem de gelişmiş ülkeler, kamu refahını artırmak amacıyla standart hizmetler sunmayı hedeflemektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla, hükümet yetkilileri bu önemli konuyu kendi programlarının içine almışlardır. Afganistan'da yeni sistemin kurulmasıyla birlikte, Geçiş Hükümeti Başkanı'nın 257 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamesi'ne dayanılarak ilk oturumda Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu kurulmuştur.

Sağılıklı bir yönetim kurmak için, kamu hizmeti çalışanlarının niteliklerine, liyakatlerine, uzmanlıklarına göre işe alımlarını, kamu hizmeti görevlerinin istikrarını ve kamu hizmeti departmanlarında kamu hizmeti çalışanlarının temel işlerinin düzenlenmesini organize etmeli ve yönlendirmelidirler. Kamu hizmeti idaresinin, temel hizmetlerin sağlanması, gelirlerin artırılması ve özel sektörün gelişiminin desteklenmesi doğrultusunda, kamu kaynaklarını etkin ve sağlıklı kullanma becerisine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, iyi yönetim çerçevesinde, yasal, politik olmayan, istikrarlı ve hesap verebilir bir yapıya sahip olmalıdır. Bu araştırmada, bir ana hipotez ve bir ikincil hipotez, tanımlayıcı istatistikler kullanılarak analiz edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Ana hipotezin sonucu

Ana hipotez: Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun, işe alımların izlenmesi, performans değerlendirmesi ve eğitim sağlanması yoluyla Belh ilindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Test sonuçları bu hipotezi doğrulamıştır. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun işe alımların izlenmesi, performans değerlendirmesi ve eğitim sağlanması yoluyla Belh ilindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu yönündeki ana hipotez 3,598 ortalama doğrulandı. Dolayısıyla örneklem topluluğunun Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun Belh ilinde yerel yönetim performansını iyileştirme potansiyeline sahip olduğu konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

Birinci Alt Hipotez Sonucu

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun eğitim programları uygulanmazsa verimlilik düzeyi ve çalışanların performansının iyileştirilmesi düşük olacaktır.

Test sonuçları bu hipotezi doğrulamıştır. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun işe alım denetimi, performans değerlendirmesi ve eğitim sağlama yoluyla Belh Eyaletinin yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu ana hipotezi 3,55 ortalama doğrulandı. Dolayısıyla örneklem topluluğunun bu komisyonun eğitim programlarının uygulanmaması durumunda verimlilik düzeyinin ve çalışanların performansının iyileştirilmesinin düşük olacağı konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

İkinci Alt Hipotez Sonucu

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, kamu hizmeti çalışanlarının liyakate dayalı olarak işe alınmasını etkilemiştir.

Test sonuçları bu hipotezi doğruladı. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun işe alım denetimi, performans değerlendirmesi ve eğitim sağlama yoluyla Belh Eyaletinin yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu ana hipotezi 3,435 ortalama doğrulandı. Dolayısıyla örneklem topluluğunun bu komisyonun Belh Vilayeti'ndeki çalışanların atanmasını etkilediği konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

Üçüncü alt hipotez

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu, Belh vilayetindeki yerel yönetim kurumlarının etkinliğini etkilemiştir.

Test sonuçları bu hipotezi doğrulamıştır. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun işe alım denetimi, performans değerlendirmesi ve eğitim sağlama yoluyla Belh Eyaletinin yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu ana hipotezi 3,81 ortalama doğrulandı. Dolayısıyla örneklem topluluğunun bu komisyonun çalışanların değerlendirilmesini etkilediği konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

Atama, performans değerlendirme, şikayetlerin ele alınması ve idari reformlar ve sivil hizmetler müdürlüğü dairelerinin yöneticileriyle doğrudan görüşme yaparak bu dairenin işlevleri ve zorluklarına ilişkin olarak elde edilen bulguların sonuçları şu şekildedir:

Bağımsız İdari Reformlar ve Kamu Hizmetleri Komisyonunun İşlevleri

1. Kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak.
2. İdari reform politikalarını geliştirmek.
3. Kamu sektöründeki şeffaflığı sağlamak.
4. İşe alım süreçlerini standartlaştırmak.
5. Kamu personelinin eğitim ve gelişimini desteklemek.
6. Vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırmak.
7. İdari performansı izlemek ve değerlendirmek.
8. Yolsuzlukla mücadele etmek için stratejiler geliştirmek.
9. Kamu hizmetlerini modernize etmek.
10. Uluslararası standartlarla uyum sağlamak.

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonunun Karşılaştığı Zorluklar

1. Kamu hizmeti çalışanlarının işe alınması ve performanslarının değerlendirilmesi sürecine güçlü kişilerin müdahaleleri.
2. Bağımsız İdari İlkeler ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun görevlerine ilişkin kamu bilincinin düşük düzeyde olması.
3. Eğitim programlarının gerçekleştirilmesine yönelik detaylı planlamanın yapılmaması.
4. Kalkınma programlarının, özellikle de kapasite geliştirme programlarının uygulanması için düşük bütçe tavanı.
5. Kamu hizmeti çalışanlarının kapasite geliştirme programlarına inanmaması.
6. Yetkili makamların ve inceleme ve değerlendirme kurulu üyelerinin görevlerini kötüye kullanmak.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yerel yönetimler, vatandaşlara en yakın kamu kurumları olarak, ihtiyaçların tespiti ve bu ihtiyaçlara uygun hizmetlerin sunulmasında merkezi yönetimdenkimi zaman daha etkin bir rol oynayabilmektedir. Bu birimler, yerel düzeydeki sosyal, ekonomik ve kültürel farklılıkları daha iyi kavrayarak, hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve kaynakların etkin kullanımını sağlamada kritik bir işlev üstlenmektedir. Ayrıca, Yeni kamu yönetimi yaklaşımının yerelleşme, verimlilik, etkinlik, performans ve katılım vurguları, yerel yönetimlerin ve yerel yönetimlerin performansının öne çıkan bir konu olmasına neden olmuştur. Yerel yönetimler karar alma süreçlerine halkın katılımını teşvik etmekte, demokratik değerlerin güçlenmesine ve kamu hizmetlerinin hesap verebilirliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin kapasitesinin artırılması ve etkinliklerinin geliştirilmesi, hem hizmet kalitesini yükseltmekte hem de vatandaşların yaşam standartlarını iyileştirmektedir. Dolayısıyla, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, yalnızca yerel düzeyde değil, genel kamu yönetiminin performansını artırmada da büyük bir öneme sahiptir.

Bu tezin amacı, Afganistan'ın Belh Eyaleti özelinde, Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun kamu yönetimindeki etkisini değerlendirmektir. Çalışma, özellikle Komisyonun eğitim programlarının çalışan performansına etkisi, kamu hizmeti çalışanlarının kapasitesini geliştirme süreçlerindeki rolü, yetkin personelin işe alımı, yerel yönetim reformları ve performans iyileştirme çabalarını kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Ayrıca, bu kurumun siyasi müdahalelerin azaltılmasına ve kamu hizmetlerinin etkinliğine olan katkıları incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırma soruları, kurumun eğitim programlarının çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasındaki etkinliğinden, yerel yönetim performansını geliştirme çabalarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bulgular, Komisyonun çalışanların eğitimi, kapasite geliştirme ve şikayet yönetimi gibi alanlarda önemli roller üstlendiğini göstermektedir. Ancak, kamu yönetiminde siyasi müdahalelerin azaltılması ve reformların etkinliği gibi konularda karşılaşılan zorluklar da çalışmada ele alınmaktadır. Araştırma, hem nitel hem de nicel yöntemleri bir arada kullanarak kapsamlı bir analiz sunmaktadır.

Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu, kamu hizmetleri sektöründeki faaliyetleri düzenleyen önemli bir kurumdur. Kamu Yönetimi ve Hizmet

Reformları Komisyonu'nun kurulmadan önce, Belh vilayetindeki yerel idarelerin yönetim yapısının oldukça kapalı ve şeffaflıktan uzak bir görünümü vardı. Karar alma süreçleri merkezi bir şekilde ve geniş katılım olmadan gerçekleştirilmiştir. İstihdam, daha çok kişisel ilişkilere dayalı olup, bireylerin yeterlilik ve yeteneklerine yönelik yeterince dikkat edilmemiştir. Yapısal sorunlar ve kontrol ile denetim sistemlerinin eksikliği, yerel idarelerin halka hizmet sunmada ciddi sorunlarla karşılaşmasına yol açıyordu ve halkın ihtiyaçlarına yeterince cevap verememiştir. Afganistan'ın birçok kamu kurumunda, yerel idareler de dahil olmak üzere, yaygın idari yolsuzluklar vardı ve bu durum bu kurumların performansını olumsuz etkilenmiştir. Belh vilayetindeki yerel idarelerde uzman ve nitelikli insan kaynağının eksikliği, idari süreçlerin yavaş ve etkisiz olmasına neden olmuştur.

Özerk bir kurum olarak Kamu Yönetimi ve Hizmet Reformları Komisyonu'nun kurulmasıyla birlikte, bu sorunlara bazı çözümler üretmek amaçlandı ve daha şeffaf, yetkilere dayalı bir idari sistem oluşturularak kamu kurumlarının performansının artırılması hedeflenmiştir.

Bu araştırmada, Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun Belh eyaleti'ndeki yerel idarelerin performansını iyileştirmede etkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu, yerel idarelerin yeni yapılandırma tasarımları ve yönetim pozisyonlarında açık rekabetle uygun kişilerin istihdamını denetleme gibi etkili programlar aracılığıyla sağlanmıştır. Komisyonun kurulmasından önce, istihdamlar genellikle birinci dereceden sorumlular tarafından ve açık rekabetsiz yapılmaktaydı. Ayrıca, yıllık yönetim planlarına dayanan personel performans değerlendirme programlarının uygulamaya konması, belirlenen komite gözetiminde gerçekleştirilmesi, çalışanları teşvik ederek iyi sonuçlar elde etmek ve kariyerlerini yükseltmeleri için çaba sarf etmeye yönlendirmiştir. Diğer yandan, bu komisyonun sağladığı özel, yönetim ve teknolojik eğitimler, kamu hizmetleri çalışanlarının yeteneklerini ve becerilerini artırmıştır. Ayrıca, Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'na bağlı şikayet çözüm biriminin kurulması, idare çalışanları ve başvuranlar için ayrımcı ve yasadışı davranışlardan korunma imkanı sunarak, birçok durumda kamu hizmeti çalışanlarının işten çıkmasına neden olan sorunları ortadan kaldırmıştır. Bu durum, çalışanların haklarına ve ayrıcalıklarına daha fazla ulaşmalarını sağlarken, çalışanlarda bir sahiplenme duygusu ortaya çıkarmış ve idareyi

güvenli bir yer olarak görmelerine neden olmuştur. Aynı zamanda, bu da çalışanların özgüvenini artırarak verimlilik seviyesini güçlendirmiştir. Tüm bu çabalar, Belh ilindeki yerel idareler tarafından vatandaşlara etkili ve zamanında hizmet sunulmasına yol açmıştır.

Bu araştırmada, nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Örneklem, Cochran formülü kullanılarak belirlenmiş ve verilerin analizi için Excel ve SPSS yazılımları kullanılmıştır. Bu araştırmanın çalışma evreni, Belh ilindeki dört yerel idare (Valilik İnsan Kaynakları, Belh Kadınlar Müdürlüğü, Belh Ekonomi Müdürlüğü ve Belh Eğitim Müdürlüğü) ve bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'ndan oluşmaktadır. Bu idarelerde toplam 150 personel bulunmaktadır ve bu sayının 100'ü anket sorularını yanıtlamıştır. Anket, içinde 14 soru barındırmaktadır. Bu sorulardan üçü, katılımcıların cinsiyeti, yaşı ve eğitim durumu gibi kişisel bilgilerine ilişkindir. Kalan 11 soru ise Komisyonun faaliyetleri ile ilgilidir.

Hipotezleri kanıtlamak için ortalama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde seçeneklerin katsayıları şu şekildedir:

Çok yüksek 5, yüksek 4, orta 3, düşük 2, çok düşük ise 1 katsayısına sahiptir. En iyimser durumda, hipotezler en büyük katsayıya (5) sahipken, en kötümser durumda, hipotezler en küçük katsayıya (1) sahiptir. Araştırma sorularının ortalaması $3 \geq$ ise araştırma hipotezi reddedilir, araştırma sorularının ortalaması >3 ise araştırma hipotezi doğrulanır.

H0: $3 \geq \mu$ reddedilir

H1: $\mu > 3$ doğrulandı

Araştırmanın ilk alt hipotezinin test edilmesi

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun eğitim programları uygulanmadığı takdirde çalışanların verimlilik ve performans artışı düzeyi düşük olmayacaktır. H0

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun eğitim programları uygulanmazsa çalışanların verimlilik ve performans artışı düzeyi düşük olacaktır. H1

Soruların ortalamasının 3'ten büyük yani $\mu > 3$ olduğu yani ortalama göre hipotezimizin doğrulandığı görülmektedir. Yani Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun eğitim programları uygulanmazsa verimlilik düzeyi ve çalışanların performansının iyileştirilmesi düşük olacaktır.

Araştırmanın ikinci alt hipotezinin test edilmesi

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, kamu hizmeti çalışanlarının liyakat esasına göre istihdamını etkilememiştir. H0

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, kamu hizmeti çalışanlarının liyakate dayalı olarak işe alınmasını etkilemiştir. H1

Soruların ortalamasının 3'ten büyük yani $\mu > 3$ olduğu yani ortalamaya göre hipotezimizin doğrulandığı görülmektedir. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, kamu hizmeti çalışanlarının liyakat esasına göre işe alınmasını etkilemiştir.

Araştırmanın üçüncü alt hipotezinin test edilmesi

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh Eyaletindeki yerel yönetim kurumlarının etkinliğini etkilememiştir. H0

Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh Eyaletindeki yerel yönetim kurumlarının etkinliğini etkilemiştir. H1

Bu araştırmada, bir ana hipotez ve üç alt hipotez, tanımlayıcı istatistikler kullanılarak analiz edilmiştir. Test sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Ana hipotez: Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun, işe alımların izlenmesi, performans değerlendirmesi ve eğitim sağlanması yoluyla Belh ilindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Test sonuçları bu hipotezi doğrulamıştır. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun işe alımların izlenmesi, performans değerlendirmesi ve eğitim sağlanması yoluyla Belh ilindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu yönündeki ana hipotez 3,598 ortalama doğrulanmıştır. Dolayısıyla örneklem topluluğunun Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun Belh ilinde yerel yönetim performansını iyileştirme potansiyeline sahip olduğu konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

İlk alt hipotez: Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun eğitim programları uygulanmazsa verimlilik düzeyi ve çalışanların performansının iyileştirilmesi düşük olacaktır. Test sonuçları bu hipotezi doğrulamıştır. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun işe alım denetimi, performans

değerlendirmesi ve eğitim sağlama yoluyla Belh Eyaletinin yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu ana hipotezi 3,55 ortalama doğrulanmıştır. Dolayısıyla örneklem topluluğunun bu komisyonun eğitim programlarının uygulanmaması durumunda verimlilik düzeyinin ve çalışanların performansının iyileştirilmesinin düşük olacağı konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

İkinci alt hipotez: Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu, kamu hizmeti çalışanlarının liyakate dayalı olarak işe alınmasını etkilemiştir. Test sonuçları bu hipotezi doğrulamıştır. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun işe alım denetimi, performans değerlendirme ve eğitim sağlama yoluyla Belh Eyaletinin yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu ana hipotezi 3,435 ortalama doğrulanmıştır. Dolayısıyla örneklem topluluğunun bu komisyonun Belh Vilayeti'ndeki çalışanların atanmasını etkilediği konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

Üçüncü alt hipotez: Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu, Belh vilayetindeki yerel yönetim kurumlarının etkinliğini etkilemiştir. Test sonuçları bu hipotezi doğrulamıştır. Yani, Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu'nun işe alım denetimi, performans değerlendirme ve eğitim sağlama yoluyla Belh Eyaletinin yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde temel ve önemli bir role sahip olduğu ana hipotezi 3,81 ortalama doğrulandı. Dolayısıyla örneklem topluluğunun bu komisyonun çalışanların değerlendirilmesini etkilediği konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

ÖNERİLER

Sonuç olarak, Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun Belh ilindeki yerel idarelerin performansını iyileştirme etkinliğini ölçülmüş ve yerel yönetime dair idare reformları sürecindeki mevcut sorunlar tespit edilmiştir.

1. Hükümet, sınav sürecinin ve performans değerlendirmesinin şeffaflığı konusunda prosedürleri düzelterek ve denetçilere destek vererek, güçlü kişilerin müdahalesini önlemeli veya nüfuz güçlerini azaltmalıdır.

2. Kamuoyunun zihniyetini netleştirmek ve bu konuda vatandaşların desteğini almak amacıyla halkın bilinçlendirilmesi amacıyla Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonunun faaliyet ve işlevlerine ilişkin kapsamlı bilinçlendirme

programlarının planlanması ve uygulanması. Komisyonun planlarının hayata geçirilmesi.

3. İl ve ilçeler düzeyinde kamu çalışanlarına yönelik kapsamlı programların hazırlanması, ihtiyaçların değerlendirilmesi ve kapsamlı ve etkili eğitim programlarının planlanması.

4. Kapasite geliştirme programlarının uygulanması için yeterli fonun elde edilmesi amacıyla mali sponsorların dikkatini çekmek.

5. Eğitim programlarının uzmanlık düzeyinin yükseltilmesi ve programın kamu hizmeti çalışanlarının ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmesi ve programların değerinin ve eğitim programlarının iş planlarının ve iş güvenliklerinin gerçekleştirilmesinde etkililiğinin farkına varmalarının sağlanması tanıtım programlarına inanmalarını sağlamak.

6. Vatandaşların ve kamu hizmeti çalışanlarının haklarının güvence altına alınması amacıyla şikayet değerlendirme kurulu kararlarının yerine getirilmesi için bakanlıkların ve ilgili birimlerin desteğinin alınması.

Bu tez araştırma bulguları ile Afganistan'ın kamu yönetimi reformları sürecine dair önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun Belh Eyaleti özelindeki faaliyetlerini incelemek, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve daha etkili kamu hizmetleri sunumu için bir yol haritası sunabilir. Çalışma, sadece Belh Eyaleti değil, Afganistan'ın diğer bölgelerindeki kamu yönetimi reformlarına da ışık tutabilir. Aynı zamanda, yerel yönetimlerde çalışan kapasitesinin artırılmasının, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve vatandaşların kamu kurumlarına güveninin artırılması üzerindeki etkilerini vurgulayarak literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu tez konuyla ilgilenen araştırmacılar, Afganistan'daki yerel idareler ve öğrenciler için sonuçlarından ve önerilerinden faydalanma olanağı sunabilir. Türkiye'de, ilgili araştırmacılar ve kurumlar, bilgi artırma amacıyla bu araştırmanın bulgularından ilham alabilir ve Afganistan'daki idarelerde mevcut sorunları çözmeye yönelik programların sonuçlarından yararlanabilirler.

KAYNAKÇA

- Afganistan Adalet Bakanlığı. (2018). Belediyeler Kanunu, <https://www.kakaradvocates.com/data/laws/Law%20on%20Municipality%20-%20Dari-Pashto.pdf>, Erişim Tarihi: 2.06.2024.
- Afganistan Anayasası. (2004). The Constitution of the Islamic Republic of Afghanistan, https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/The_Constitution_of_the_Islamic_Republic_of_Afghanistan.pdf, Erişim Tarihi: 2.07.2024.
- Afganistan Büyükelçiliği. (2024). Afganistan Hakkında Genel Bilgiler, <https://afghanembassy.org.tr/tr/contact/info/afghanistannn>, Erişim Tarihi: 30.09.2024.
- Akyel, R. Ve Köse, Ö. (2010). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği, *Türk İdare Dergisi*, Sayı, 466, ss. 9-45.
- Alam, Abdul Rahman. (2002). Siyaset biliminin temelleri. Tahran: Nay Publication.
- Alam, Abdul Rahman. (2004). Siyaset teorisine giriş. Tahran: Nay Publication. Alam, Abdul Rahman. (2010). Siyaset. Tahran.
- Ateş, H. ve Çetin, D. (2004). Çağdaş Kamu Yönetimi II, Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (ed.), *Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe*, Nobel Yayınevi, ss. 255-285.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (2008). "Performans", *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE, Ankara.
- Bulut, Mustafa. (2008). Kamusal Bilinç, Kent ve Çevre: Güncel Sorunlar ve Çözümler.
- Danesh, Sarwar. (2011). Afganistan İdare Hukuku. Amiri Yayınları, Kabil.
- Danesh, Sarwar. (2014). Afganistan İdare Hukuku. Amiri Yayınları, Kabil.
- Dünya Bankası Raporu (2024). Urban Municipal Service Delivery In Afghanistan, <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/dc3e40067b713ef58036e1dba020a3f1-0310012024/original/Afghan-Urban-Service-Delivery-Sector-Note.pdf>, Erişim Tarihi: 1.10.2024.
- Ertaş, H., & Atalay, İ. (2016). Yerel yönetimlerde performans yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12), 70-82.
- Friedrichsen, S. (2003). Encyclopedia of Public Administration & Public Policy, Schultz, David (ed.), "performance management", Facts On File, Inc, New York, ss.312- 313.

Funkhouser, M. (2003). Encyclopedia of Public Administration & Public Policy, David Schultz (ed.), "performance measures", Facts On File, Inc, New York, ss. 313-314.

Habib, Shabnam. (2013). Local Government in Afghanistan: How it works and main challenges, 21th. Nispacee Annual Confernce, Afghanistan.

Hashimi, S. H. ve Lauth G. (2016). *Civil Service Reform in Afghanistan: Roles and Functions of the Civil Service Sector*, German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development.

Herat Uzmanlar Konseyi Araştırması. (2016). Afganistan'da merkezi ve merkezi olmayan idari sistemin iyi yönetişime etkisinin araştırılması.

https://www.academia.edu/30761399/AFGAN%C4%B0STAN_DEVLET_YAPISI_VE_KAMU_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0_docx, Erişim Tarihi: 29.09.2024

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=93117>, Erişim Tarihi: 3.12.2024.

IARCSC. (2020). Annual Report 2019/20, <https://iarcsc.gov.af/en/annual-reports/>, Erişim Tarihi: 2.08.2024.

Kamu Hizmeti İdaresinde hizmet başlangıcına ilişkin önemli konulara ilişkin eēitim. (2009). Baēımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu, Eēitim Yönetimi ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Mdrlēu, Genel İcra Mdrlēu tarafından yayınlanmıştır.

Kamu Hizmeti Kanunu. (2003). 810 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Baēımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun uygulama ve faaliyetlerine ilişkin yönetmelik.

Kamu Hizmeti Kanunu. (2005). <https://sherloc.unodc.org/cld/uploads/res/uncac/LegalLibrary/Afghanistan/Laws/Afghanistan%20Civil%20Service%20Law%202003.pdf>, Erişim Tarihi: 04.08. 2024.

Kamu Hizmeti Kanunu. (2008). Adalet Bakanlıēı 951 Sayılı Resmi Gazete.

Karasoy, H. A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 10(22), 257-274. <https://doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.19.459>.

Karataş, A., & olakoēlu, E., (2018). The Local Government System in The Government of Islamic Republic of Afghanistan. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, vol.32, no.2, 367-402.

Khalily, Mohammad Atef (2017). Afganistan'da Kamu Yönetimi, Niēde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Niēde.

- Köseoğlu, Ö. (2005). Belediyelerde performans yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 447, 211-234.
- Lister, S. (2007). Understanding state-building and local government in Afghanistan. Crisis States Research Centre, Working Paper No. 14.
- Marsh, Douglas Salt ve Madhi, Abhilash. (2011). Afganistan'da Yerel Yönetişim: Yerelden Bir Bakış, <https://areu.org.af/wp-content/uploads/2016/02/Local-governance-SP-summ-Dari.pdf>, Erişim Tarihi: 29.09.2024.
- Mateen, N. (2024). Effectiveness of Public Administration Policies in Delivering Services to Citizens in Afghanistan. *Journal Social Civilecial*, 2(2), 53-63.
- Max Planck, Beray. (2011). Afganistan idare hukuku. Kabil:
- Moghimi, Seyyed Muhammed. (2013). Yerel Yönetim İşleri Dairesi Başkanlığı. Tahran:
- Ortadoğu ve Batı Asya Ülkeleri Araştırma Kitabı (2013). UCLG. http://arsiv.uclg-mewa.org/doc/arastirma_kitabi.pdf, Erişim Tar. 1.10.2024.
- Öztürk, A. (1997). Yerel Yönetim Modeli. İstanbul.
- Pidd, M. (2012). Measuring the performance of public services: principles and practice. Cambridge University Press, Cambridge.
- Pugh, S. (1991). Total Design: İntegrated Methods For Successful Product Engineering, Addison-Wesley Pub.
- Rased, Zabihullah (2021). Civil Service Reforms In Afghanistan: A Study Of Independent Administrative Reform And Civil Service Commission (Iarcsc) Since 2017, Faculty of Social Sciences of the Punjabi University, Patiala.
- Roberts, N. (2015) Coping with Wicked Problems: The Case of Afghanistan. In: Jones, L., Guthrie, J. and Steane, P., Ed., Learning From International Public Management Reform, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, West Yorkshire, 353-375. [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(01\)11006-7](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(01)11006-7)
- Sadat, Sanjar. (2020). Afganistan'ın yerel yönetim yapısında iyi yönetim, Afganistan, <https://8am.media/fa/good-governance-in-the-local-government-structure-of-afghanistan/>, Erişim Tarihi: 10.09.2024.
- Sağbaş, İsa. (2011). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü.
- Saltmarsh ve Mehi, Douglas. (2011). Local Governace in Afghanistan. Afghanistan;
- Sayan, İ. Ö., Övgün, B., & Zengin, O. (2018). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü?. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2018(2), 74-92.

Sivil hizmetlerin insan kaynakları politikalarına ilişkin yasal belgelerin ve yönergelerin toplanması. (2005). İnsan Kaynakları Politikaları ve Kamu Hizmeti Mevzuatı Müdürlüğü tarafından yayınlandı.

Sohail, Sanjar. (2011). Hukukun üstünlüğü ve kamu yönetimi, <https://8am.media/fa/%D8%AD%D8%A7%DA%A9%D9%85%D9%8A%D8%AA-%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D9%88-%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D8%AA-%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%AA%D9%8A-%D8%AC%D8%B3%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A-%D8%AF%D8%B1%D8%A8/>, Erişim Tarihi: 15.10.2024

Statankzai, Muhammed Nasır. (2011). İnsan kaynaklarının karşılaştırmalı yönetimi, Saeed Yayınları. Kabil:

Tamaki, Abdul Ali Mohammadi. (2011). Afganistan idare hukuku. Tahran.

Tekneci, Nevzat. (1016). Afganistan Devlet Yapısı.

Tekneci, Nevzat. Afganistan Devlet Yapısı ve Kamu Yönetimi

UN Habitat (2015). Municipal Governance, <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Paper%20%237%20Municipal%20Governance.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2024

UN WOMEN (2024). “FAQs: Afghan women three years after the Taliban takeover”, <https://www.unwomen.org/en/articles/faqs/faqs-afghan-women-three-years-after-the-taliban-takeover> , Erişim Tarihi: 1.11.2024.

UNODC (2012). Corruption In Afghanistan: Recent patterns and trends, United Nations Office on Drugs and Crime (Vienna).

Usta, A., & Kubat, A. (2013). Belediyelerde performans yönetimi: Boyutlar ve ölçüler. Verimlilik Dergisi, (3), 19-40.

Yıldırım, Selahaddin. (1994). Yerel Yönetim ve Demokrasi. İstanbul.

Yusufzada, Shaheen ve Xia, Zhiqiang (2019). Public Administration in Afghanistan. China.

EKLER

Bu anket, yüksek lisans derecesini tamamlamak için Belh ilindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonunun rolünü araştırmak için tasarlanmıştır; bu nedenle lütfen soruları dikkatlice okuyun ve istediğiniz cevabı belirtin. İşbirliğiniz için şimdiden teşekkür ederiz. Verilen bilgiler gizli tutulacaktır.

Saygılar

Farah "Sahab"

Cinsiyet: (a) kadın (b) erkek						
Yaş: (a) 20-30 (b) 30-40 (c) 40-50 (d) 50 yaş üstü						
Eğitim düzeyi: (A) Lise (B) Önlisan (C) Lisans (D) Yüksek Lisans derecesi						
Sorular	Göstergeler	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu Belh Eyaleti çalışanlarının eğitiminde bir rol oynadı mı?	Eğitim					
Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun						

eğitim programları çalışanlarınızın performansına ne ölçüde etki etti?						
Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh kamu hizmeti çalışanlarının kapasitesini geliştirmek için etkili programlar uyguladı mı?	randevu					
Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh vilayetinin yerel yönetimlerinde yetkin çalışanların işe alınması için temel oluşturdu mu?						
Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh eyaletinin yerel organlarında reform yapılmasına neden oldu mu?						

<p>Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh Eyaletindeki yerel yönetim performansının iyileştirilmesinde ne ölçüde etkili oldu?</p>	Değerlendirme					
<p>Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu Belh Eyaleti çalışanlarının değerlendirilmesinde ne ölçüde etkili bir rol oynadı?</p>						
<p>Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonunun performansından ne ölçüde memnunsunuz?</p>						
<p>Bağımsız İdari Reformlar Komisyonu Belh vilayetindeki kamu hizmeti çalışanlarının</p>						

şikayetleriyle ilgileniyor mu?						
Sizce Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu'nun kurulmasıyla devlet dairelerine siyasi müdahale ne ölçüde azaldı?						
Bağımsız İdari Reformlar ve Sivil Hizmetler Komisyonu Belh Eyaletinin yerel idaresindeki hizmetleri iyileştirdi mi?						

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Sahab, Farah

Uyruğu : Afgan

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans		
Lisans	Yönetim ve Kamu Politikası	2017
Lise	Genel	2013

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
-----	-----	-------

Yabancı Dil

Yayımlar

