

**KAMU YÖNETİMİNİ GELİŞTİRMEDE TEMEL BİR
YAKLAŞIM: ÖRGÜT GELİŞTİRME VE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

89548

Metin KARADAĞ

**T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Lisansüstü Eğitim -Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Kamu Yönetimi
Anabilim Dalı / Siyaset ve Sosyal Bilim Dalı İçin Öngördüğü**

**DOKTORA TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır**

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. M.Sadık ÖNCÜL

SİVAS

HAZİRAN – 1999

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma , jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı/ Siyaset ve Sosyal Bilimler Bilim Dalı DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Birol BUMİN

Üye : Yard. Doç. Dr. Sadık ÖNCÜL

Üye : Yard. Doç. Dr. Fatih DOĞANOĞLU

Üye : Yard. Doç. Dr. Yahya FİDAN

Üye : Yard. Doç. Dr. Nevzat GÜLDİKEN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

22/06/1999

Doç. Dr. Ali ERKUL

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Genel anlamda değişim; planlı veya plansız olarak herhangi bir sistemin, süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak ele alınabilir. İçinde bulunulan yüzyılın hızlı bir değişim çağı olması nedeniyle belli amaçlara ulaşmak için kurulan ve toplumların ürünü olan örgütler de bu değişimin dışında kalamamaktadırlar.

Siyasal, sosyal ve ekonomik koşullarla birlikte düşünülmesi gereken kamu yönetimi çok değişik isimlerle ifade edilse de sürekli bir değişim içinde olmuştur. Kamu örgütlerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından değişimin olumlu ve planlı bir biçimde olması, diğer bir ifadeyle “gelişme” olması gerekmektedir.

1980’li yıllardan itibaren kamu yönetimi alanında üç temel amaç ön plana çıkmıştır. Bunlar; devletin rolünün yeniden tanımlanması, kamu sektörünün ekonomideki rolünün daraltılması ve kamu hizmet etkinliğinin artırılmasıdır. Açık ifadelerini kalkınma planları, koalisyon protokolleri, hükümet ve parti programlarında bulan bu çabalar, her siyasal ortamda güncelliğini koruyabilmektedir.

Özelleştirme politikalarıyla somutlaşan bu gelişmeler, yeni sağ düşüncelerin de etkisi ile disipliner boyutta ve uygulamada kamu yönetiminin işletme yönetiminden etkilenme sürecini hızlandırmıştır. Bu süreçte Anglo-Sakson işletme yönetimi kaynaklı olan fakat kamu yönetiminde de yoğun ve başarılı uygulamaları bulunan modern yönetim tekniği “örgüt geliştirme”; faydalı olabilecektir.

Hiç şüphesiz, çalışmanın gerçekleştirilmesinde bir çok değerli hocalarımın, siyasetçilerimizin ve bürokratlarımızın katkısı olmuştur. Onlara teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırma öncesi teorik çerçeveye yönelik ilgi ve desteklerinden dolayı Prof. Dr. Ömer PEKER’e, Prof. Dr. Burhan AYKAÇ’a, Doç. Dr. Kemal GÖRMEZ’e ve Dr. Şükrü ÖZEN’e, alan araştırmasının gerçekleştirilmesine imkan sağlayan dönemin Devlet Bakanı Lütfi ESENGÜN, ANAP Genel Sekreteri Erkan MUMCU ve Devlet Personel Başkanı Dr. A. Osman SALİ’ye, istatistiksel verilerin analizinde yardımcı olan Arş. Gör. Dr. Nezir KÖSE’ye teşekkür ederim.

Araştırmanın geliştirilmesi safhasında yardımlarını hiç esirgemeyen ve beni özendiren değerli hocam Prof. Dr. Birol BUMİN'e, her türlü birikimini benimle paylaşan tez danışmanım Yard. Doç. Dr. M. Sadık ÖNCÜL'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Çalışma sırasında her türlü fedakârlığı gösteren eşime, yeterince ilgilenemediğim kızım Erva'ya ve çalışmada emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Haziran 1999

Metin KARADAĞ



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	v
TABLO VE ŞEKİLLER.....	vii

BÖLÜM I GİRİŞ

Problem Durumu	1
Kamu Örgütleri ve Değişim	9
Kamu Yönetiminde Değişimin Hedefi: Yönetimi Geliştirme.....	11
Türk Kamu Yönetimi ve Değişim	13
Devlet Personel Başkanlığı.....	22
Problem Cümlesi	28
Alt Problemler	28
Sayıtlılar	28
Sınırlamalar	29
Tanımlar	29

BÖLÜM II İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

Örgüt Geliştirmeye İlişkin Kuramsal Çalışmalar.....	30
Kamu Yönetimini Geliştirmede Örgüt Geliştirmeyi Oluşturan Faktörler.....	39
Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar	55
Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar.....	58

BÖLÜM III YÖNTEM

Araştırma Yöntemi	65
Evren ve Örneklem	65
Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri.....	65
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	66
Anketlerin Güvenirliliği	67
Anketlerin Uygulanması.....	67
Verilerin Analiz Edilmesi.....	68

BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUM

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	70
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	75
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	78
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	87

BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç	93
Uygulamacılar İçin Öneriler.....	97
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	98

KAYNAKÇA	99
-----------------------	-----------

EKLER.....	109
-------------------	------------

ÖZET	159
-------------------	------------

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	:	Adı Geçen Eser
a.g.kn .	:	Adı Geçen Kongre
a.g.m.	:	Adı Geçen Makale
a.g.tb.	:	Adı Geçen Tebliğ
a.g.smp.	:	Adı Geçen Sempozyum
AİD	:	Amme İdaresi Dergisi
APK	:	Araştırma, Planlama, Koordinasyon
ATO	:	Ankara Ticaret Odası
AÜSBF	:	Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
C.	:	Cilt
Comp.	:	Company
Çev.	:	Çeviren
Der.	:	Derleyen
DİE	:	Devlet İstatistik Enstitüsü
DM	:	Değişim Mühendisliği
DPB	:	Devlet Personel Başkanlığı
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	:	Editör
HBR	:	Harvard Business Review
İGB	:	İdareyi Geliştirme Başkanlığı
İÜİF	:	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
KalDer	:	Kalite Derneği
KAYA	:	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KİT	:	Kamu İktisadi Teşekkülü
MPM	:	Milli Prodüktivite Merkezi
MÜSİAD	:	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
Nu.	:	Number
OD	:	Organization Development
ODTÜ	:	Ortadoğu Teknik Üniversitesi

ÖG	:	Örgüt Geliştirme
PAR.	:	Public Administration Review
PEGEM	:	Personel ve Eğitim Geliştirme Merkezi
PUB.	:	Publication
s.	:	Sahife
S.	:	Sayı
SSCB	:	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TİSK	:	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TODAİE	:	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
TRT	:	Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu
TÜSİAD	:	Türk Sanayici ve İşadamları Derneği
TQM	:	Total Quality Management
USA	:	United States of America
Vol.	:	Volume

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sahife No</u>
Tablo 1 : Örgüt Geliştirmede Değişim	6
Tablo 2 : ÖG Müdahale Yöntemlerinin Etkinliği (1971-1982).....	38
Tablo 3 : Weberyana Bürokrasi ile ÖG Varsayımları ve Değerlerinin Karşılaştırması.....	46
Tablo 4 : Etik ve Emik Yaklaşım.....	55
Tablo 5 : 574 ÖG Uygulaması Başarı Derecelemesi	57
Tablo 6 : Weberyana Bürokrasi, Türk Bürokrasisi ve ÖG.....	63



ŞEKİLLER LİSTESİ**Sahife No**

Şekil 1	: ÖG Gelişimi	31
Şekil 2	: ÖG Başarı Karşılaştırması	56
Şekil 3	: Güvenilirlik Testi	67
Şekil 4	: Anket Cevap Oranları	68



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlılar, sınırlamalar ve tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türk kamu yönetimi ciddi sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunları gidermek ve toplumsal yapıya uyum gösterebilmek için değişim tüm hükümetlerde üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Yapı, personel ve süreç ayırımı altında temel sorunlara¹ değinildikten sonra, sorunların kaynağı olarak kamu yönetiminde kalite ve ahlak incelenecektir.

- *Örgütlenme biçimi:* Kamu yönetiminde örgütlenme ihtiyaca ve standartların gerektirdiği esneklik ve niteliğe uygun olmayıp aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir. 1970'lerden başlayarak örgütsel büyüme vardır. Standart örgüt yapısı bozuktur.

- *Yetki ve hiyerarşi:* Kamu yönetiminde, prim getiren üç temel birim (personel, bütçe ve yatırım) merkezileştirilmiştir. Bununla politikanın müdahale etmediği durumda iyi işleyebilecek bir yapı oluşturmak amaçlanmıştır. Ancak uygulamada, destek birimleri icra birimlerinin önüne geçmekte diğer bir deyişle icra birimleri ricacı, destek birimleri icracı durumuna geçmektedir. Bu yapı politik müdahaleyi daha da kolaylaştırmıştır.

- *İletişim:* Kamu Yönetiminde iletişimsizlik nedeniyle yapılan tekrarlar kaynakların israfıyla sonuçlanmakta ve sağlıklı koordinasyon yapılamamaktadır. Örneğin uzman bir kuruluşun yapması gereken bir faaliyet icra birimince

¹ TODAİE. Kamu Yönetimi Araştırması Projesi (KAYA), Genel Rapor, Ankara: 1991, ss.199-202.; TÜSİAD Kamu Bürokrasisi, TÜSİAD Yayınları, İstanbul: 1983, ss.23-38.; Recep Yazıcıoğlu, *Bu Sistem Değişmeli*, Birey Yayıncılık, İstanbul: 1995, ss.139-176.; İbrahim Yıldırım, *Bürokratik Örgütlerde İsrafla Sonuçlanan Yönetimsel Bozukluklar*, Erzurum: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi. S.B.E., 1984, ss.160-212.

gerçekleştirilmektedir. Aşırı düzenlemeler iletişimin önündeki temel engellerden biri olarak görülmektedir.

- *Denetim:* Üretime hiçbir katkısı olmayan sonradan denetim, işin kurallara ve yetkiye uygun olarak yapılıp yapılmadığını iş yapıldıktan sonra inceler. Aslolan, hizmetin veya malın üretimi safhasında ve önceden önlemeye yönelik olarak yapılan denetimdir. Diğer yönden de kamu yönetiminde denetim faaliyetini icra eden örgütlerin çok fazla büyüdüğü görülmektedir. Verimlilik denetimi zaten yoktur.

- *Teknolojiye Adaptasyon ve İstihdam:* Her şeyin değiştiği dinamik ortamda teknolojiyi adapte etmek isteyen kamu örgütleri, bir kısım personeli işten çıkarmak zorunda kalır. Bu da aynı zamanda istihdam sağlamak isteyen kamu yönetimi anlayışıyla çelişir. Ayrıca kamu örgütlerinde teknolojiyi kullanma açısından kurumlar arası denge sağlanmalıdır.

- *Yönetim ve Karar Verme:* Kamu yönetiminin en önemli sorunlarından birisi de yönetimin yapısal yenilenme konusunda inisiyatif kullanamaması ve karar vermesi gerekenlerin karar verememesidir. Çünkü yöneticiler verdikleri kararlarla dengeleri değiştirebileceklerinden işlerini ve mevkilerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalabileceklerdir.

Personel sistemi; personele ilişkin kurallar, uygulamalar, teknikler ve işlemler bütünü olup hızla değişen ve büyüyen dinamik bir yapı göstermektedir. Kamu personel sistemindeki başlıca sorunlar şunlardır:

- Ücretler anlamını yitirmiştir. Çok düşük ve değişik adlarla ödeme yapılmaktadır. Eşit ise eşit ücret ödenmemektedir.

- Çok geniş kapsamlı bir sınıflandırma benimsenmiştir.

- Üst kademelere kadar yükselmenin nasıl olacağı yönünde net kriterler olmadığı gibi, yükselme de amacından sapmıştır. Üst yönetimde yetiştirme çabaları yoktur.

- Kadro tanımlanması ve analizlerinin eksikliği nedeniyle yerinde istihdam sağlanamamaktadır.

- Performans değerlendirme kriterleri pek gelişmemiştir ve personelin değerlemesi yalnızca yöneticilerin inisiyatifine kalmaktadır.

- Hizmet içi eğitim ve yetiştirme amacından sapmış olup, bir ceza veya ödül olarak kullanılmaktadır.

- Memuriyete giriş ve yükselmelerde kariyer ve liyakat esas alınmamaktadır.
- Yönetime katılma ve örgütlenme hakkı yoktur.
- Tek ortak personel rejimi yoktur.
- Emeklilik şartları iyi değildir.

Kamu yönetimindeki süreçle ilgili sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İdari usûl ve esaslar basit değildir.
- Görev tanımlarının bir kısmı eksik, amaçtan uzak veya hiç yoktur.
- Bazı görevlerin yürütülmesinde, hizmette birlik ve bütünlük ilkesine dikkat edilmemektedir.

- Bazı görevler örgütsel düzenleme olmadığından yapılamamış, bazıları ise gereksiz ve amacı aşan örgütsel büyüklüğe ulaşmıştır.

- Merkezi ve yerel yönetimler arasındaki görevler rasyonel bir şekilde dağıtılamamıştır.

- İkincil öneme sahip bazı görevler asıl görevlerin yerini almıştır.
- Öncelikli olmayan bazı konularda kaynak savurganlığına gidilmektedir.
- Görev, yetki ve sorumluluk dengesi iyi kurulmadığından, örgütsel etkililik olumsuz yönde etkilenmektedir.

- Aynı görev için birden çok kuruluş yetkilendirildiğinden görev ortada kalmakta ve yetki çatışması doğmaktadır.

- Görevlerin düzenlenmesinde örgüt ile çevresel değişkenler arasındaki ilişkiler yeterince dikkate alınmamaktadır.

Aktan ve Banger'e "göre²; ülkemizde kamu yönetiminde yaşanan sorunların temelinde dünyadaki gelişmelere paralel olarak³, kalite ve ahlak yatmaktadır. Bunun siyasette ve devlet yönetiminde yansımaları bulunmaktadır.

Siyasal ahlak dejenere olmuştur. Siyasal yozlaşmalar; adam kayırmacılık, hizmet kayırmacılığı, rüşvet, yolsuzluk, rant kollama, lider diktası, milletvekili pazarı şeklinde görülebilmektedir. Siyasal sistemimiz ise "anomie" kuralızsızlık halindedir. İyi bir sosyal

² C. Can Aktan, "Değişim ve Türkiye'de Devlet Reformu", İşveren, Haziran 1998, C.26,S.9, ss.12-13

³ Donald C. Menzel, " www.ethics.gov:Issues and Challenge" Facing Public Managers", PAR, , V.58, N. 5, September-October 1998,ss.445-452.

düzen için kurallar son derece önemlidir. Ülkemizde siyasal ve ekonomik sistemler olarak demokrasi ve piyasa ekonomisi, henüz kural ve kurumlarıyla tam olarak yerleşmemiştir.

Kamu yönetimimizde ise girişte liyakat sistemi yoktur. Kayırmacılık beraberinde hırsızlık ve yolsuzluğu getirmektedir. Mevcut yönetimde motivasyon ve ödüllendirmeden bahsetmek imkansızdır. Hizmete yansımaları; “bugün git yarın gel”, “Allah’tan sağlık, devletten aylık”, “salla başı al maaşı” veciz sözlerinde kendini gösterir. Mali disiplin ve sorumluluklar makro-ekonomik sorunların temelini oluşturmaktadır. Yönetimsel sorunların kaynağı olarak görülebilecek olan bu konularda olumlu çabalar olmadan, sırf yönetimsel düzenlemeler yeterli olmayacaktır.

Kamu Yönetiminde değişimin hedefi olarak oluşan yönetimi geliştirmede ÖG; kamu yönetiminin değinilen ve olası problemlerine çözüm olma noktasında bütüncül bakış açısı ve alan araştırmalarında uygulanabilirliği nedeniyle temel bir yaklaşımdır. Türk kamu yönetiminde idari reformun uygulamadaki anlamı da ÖG olmaktadır. Reform gündeme gelmekte fakat uygulamada geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Yönetimi geliştirme çabalarının başarısızlık nedenleri ışığında; bu konulara ÖG’nin çözüm önerileri açıklanacaktır.

1. Kamu Yönetimini Geliştirme Çabalarının Başarısızlık Nedenleri

Yönetimde değişim çabalarına açıkça karşı çıkılmamaktadır. Fakat yapılan çalışmaların tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de başarılı olamadığı görülmektedir. Ortak nitelikler gösteren nedenlerden önemlileri şunlardır⁴:

⁴ James O Wilson, *Bürokrasi Kamu Kuruluşları Neyi, Niçin Yaparlar*. (Çev. Selçuk Yalçındağ, Doğan Canman ve Yücel Ertekin). Ankara: TODAİE Yayını No: 265, 1996, s.12; Burhan Aykaç, “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, *AİD*, Haziran 1991, C.24, S.2 s.122, Şükrü Özen “Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme”, *AİD*, Aralık 1991, C.24, S.4 s.90.

-Yönetim alanında çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Yarının sorunları için alınan bir önlem bir süre sonra yetersiz kalmaktadır.

- Sorunları “kırtasiyeciliğin azaltılması” düzeyine indirmek. Esas problemlerin çok sınırlı bir kesimini oluşturan bu uygulamalar değişim sürecinin amacı değil doğal sonucudur.

- İnsan unsurunu yeterince dikkate almayarak örgüt yapısı ve mevzuata ağırlık vermek. Örgütün beşeri unsuru olan personelin hepsini kapsayan, değişime onların inanıp istekle desteklemelerini sağlayıcı bir anlayış olmalıdır. Kural yada yasalarda yapılan değişikliklerle kişilerin davranışları değiştirilemez. Ne tür çalışmalar yapıldığının ve neden şu yada bu biçimde yaptıklarının tam olarak anlaşılması gerekir.

- Yabancı uzman raporlarıyla, diğer ülke uygulamalarını taklit ederek yasal ve örgütsel düzenlemeler yapmak. “az gelişmişlik sendromu” olarak nitelenen bu gelişmelerde ortaya çıkan her sorun mevzuat değişikliği ve yeni bakanlık kurarak giderilmeye çalışılır. Ülkemizdeki bakanlık sayısının fazlalığı ve yeni bakanlıklar kurma çabaları büyük ölçüde bu nedenlere dayanır.

- Her örgütün kendi içinde farklılıklar olduğunu dikkate almayıp, genel düzenlemeler yapmak. Kamu örgütleri tekdüzen değildir. Değişim çabaları örgütler bazında yapılarak bütünlüğe ulaşılabilir.

- Yönetimin siyasal boyutunu dikkate almamak.

2. Başarısızlık Nedenlerini Gidermede Örgüt Geliştirme

Başarısızlık nedenleri ışığında Ö.G’nin çözüm olması altı grupta⁵ incelenebilir.

a- Yönetimin Tüm Boyutlarını Kapsama: Yönetim sistemi yapı, yöntem ve insan boyutlarından oluşur. Bu boyutlar karşılıklı etkileşim içerisinde dirler. İnsan

⁵ Tanıl Kılınc, "Örgüt Geliştirmeye Sistem Yaklaşımı", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan 1987, C. 16, S.1, ss.124-125.

boyutu ise değişimi gerçekleştirme ve kalıcılığı sağlamada en önemli boyuttur.⁶ Görülen eksiklik, ÖG'nin diğer boyutlar yanında özellikle insanı esas almasıyla aşılabılır.

Tablo 1 : Örgüt Geliştirmede Değişim

	1950-1960'lar Kurucu İlkeler	1950-1960'ları Sosyo- Kültürel Çevre	1970'ler Geçiş Zamanları
1	-Uzun dönemli çevreye uyum	-Belli lider, yönetici ve işçilerin kalıcı iş güvenliği	-Lider, çalışan, işçi iş güvenliği belirsizlik (Kısa Dönem Odak)
2	-Uygulamalı davranış bilimleri	-Ortak inançlardan kaynaklanan ilkeler	-Değişen inançlar, pragmatizmin önemi
3	-Dış süreç odaklı danışmanlık	-Süreç danışmanlığında eğitilmiş kişilerin değişiminin kalıcılığı,	-Kısa dönem odaklılığı ve kısa dönem kontratlar,
4	-Tepeden yönetilen değişim	-Zenginlik, kaynak imkanları, hiyerarşik örgütler (Lider inançla)	-Liderliğin alt tabana odağı
5	-Aksiyon araştırması	-Sosyal Bilimlerde sayısal metotların doğumu	-Sayısal metotlara kayma
6	-Dayanışmacı içeriği	-Uzun dönemli ilişkiler kurulması	Çabuk tamir, kısa dönem
	1980'ler Önemli Filozofik Kayma	1980'ler Sosyo-Kültürel Çevre	1990 ve Ötesinin Entegrasyonu
1	-Kısa ve Uzun Dönemli İşe Karışma	-Algılanan değişim gereksinimiyle, daha fazla yönetici ve danışman uzmanlaşması	-Uzun dönem odaklılık (-ÖG stratejik planlama) ve/veya uzun dönemli amaçlara entegre
2	- Davranış bilimleri ilkeleri, sistem teorisi, antropoloji, sosyo-teknik sistemler, örgütsel kültür	-Çalışma kültürünün demokratik değişimi. İrk ve cinsiyet çoğalması, bilgi teknolojilerini anlama ihtiyacı	-1980'lerin ilkelerinin entegrasi (İçerik kabiliyetini arttıran süreç)
3	- İç ve dış danışmanlar iş ve süreç uyumları	- Dahili ÖG Departmanlarının artan uzmanlaşması	-İç ve Dış ÖG Danışmanlarının daha fazla kullanımı; örgüt adaptasyonu ve kalıcılığını gerekli kılan süreç değişkenlerine yardım
4	-Orta ve üst yönetimin ortak değişim yönetimi	-Daha fazla bilgili çalışan Desantarlize bilgi Daha az hiyerarşi	-Müşteri grupları; geleceksel örgütsel sınırların ve işlevlerin aşılması, üst yönetim katılımlı değişim programları, yöneticilerin birleştirici rolleri
5	-Çoklu metodolojiler -Aksiyon araştırması Etnometodoloji	-Emprik çalışmanın geniş tanımı	-Çoklu metodolojilerin ÖG uygulamalarına entegresinin devamı
6	-Dayanışma Karşılaşma Politika ve güce dikkat	-Çiğdem ve hiyerarşinin üzerinde anlaşma sağlanan boyutlarını daha fazla anlama-Batılı olmayan yaklaşımlara artan ilgi (Japon)	-Örgütteki değişik güç noktalarının daha geniş katılımı ve dayanışması

Kaynak: Jyotsano S. and Jonathon Z.G. "Philosophic and Pragmatic Influences On the Practice of OD, 1950-2000" *Organizational Dynamics*, Winter 1992, C.21, S.2, s.65.

⁶ B. Schneider, A.P. Brief and A.R. Guzzo, "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Spring 1997, V.24, N.4, s.7.

1960'lerde Sistem ve 1970'lerde Durumsallık yaklaşımlarıyla birlikte bugün ÖG: örgütün sadece bir alt sistemine (birey) yönelen dar çerçeveli yönetsel çaba olarak görülmemektedir. Bireysel değişim temel olmakla birlikte; örgütlerin birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunan alt sistemlerden oluştuğu gerçeğiyle; yapı ve tasarım, görevler, çalışma takımları gibi diğer alt sistemler ÖG müdahalelerinin temeli olmuşlardır. Tablo'da görüldüğü üzere değişimde temel faktör sosyo-kültürel çevre olmuştur.

Böylece ÖG; sınırlı kapsama ve etkinliğe sahip bir yönetsel etkinlik ve verimlilik aracı olmaktan çıkıp, sorun yada etkisizliklerin yer ve türlerine göre farklı çözümler üretebilen modern bir yönetim yaklaşımı olmuştur.

- Örgütler Bazında Gelişim: Kamu yönetimi geliştirme faaliyetleri temelde 2 yaklaşımla düşünülmüştür. Tüm kamu yönetimini kapsayacak genel düzenlemeler yapmak veya örgütler bazında kamu kurumlarını esas almak. Zaman içerisinde siyasal irade tercihlerine göre bir yönetime ağırlık verilmiştir. Genel esaslardan yola çıkarak tüm kamu yönetimi sistemiyle ilgili esaslar belirlenerek kamu örgütlerinin bu kararlara uymaları benimsenmiştir. Kamu örgütlerinin tekdüzen olduğu varsayımına dayanan bu bakış açısı tümdengelim metodunu kullanmıştır.

Gelinen noktada kamu örgütlerinin tekdüzen olmadığı, kendi içinde farklılıklar taşıdığı görülmüştür. Bazı örgütler için faydalı olabilecek öneriler, diğer bir kamu örgütünde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. ÖG tek tek örgütleri esas alarak bu farklılıklar karşısında esneklik oluşturur. Örgütler bazında yapılacak çalışmalar bütünün parçası olduklarından tümevarım bakışıyla sonuçta tüm kamu yönetim sistemini geliştirecektir.

Tüm kamu örgütlerini kapsayacak genel düzenlemeler yanında, tek tek örgütler esas alınır. Örgüt çalışmaları sonunda, bütünün parçası oldukları tüm Kamu yönetimi sistemini kapsayacaktır. Böylece örgütlerin iç dinamiklerinden kaynaklanan farklılıklar için gerekli esneklikler sağlanabilecektir.

- Planlı Süreç: Örgütsel etkililiği arttırmak için yapılan değişim çabaları, rastgele değil planlı bir süreç içerisinde gerçekleştirilmelidir. Özellikle günümüz örgütlerinin büyüklüğü ve karmaşıklığı dikkate alındığında değişimin planlı bir süreç içerisinde yapılması bir zorunluluktur. Ani ve zamansız değişim yerine önceden belirlenmiş değişimin esas alınması başarıyı getirir. ÖG yaklaşımı ileride açıklanacağı üzere belirli planlı süreçlerden oluşur ve gerektiğinde kendini yenileyerek değişimi gerçekleştirir.

- Küçük ve Sürekli Değişim: Örgütsel değişim hemen yada belirli bir zaman sürecinde uygulamaya konulabilir. Birdenbire ve çok kısa süreli uygulamalarda örgüt içinde çok köklü değişiklikler karar alındığı an uygulamaya konur. Proje niteliği olan bu çalışmalar uygulamadan sonra biter.

Oysa karşılıklı etkileşim içinde dengeleri sarsmadan yapılacak küçük değişimlerle amaç sağlanabilir. Bu olası dirençleri de en aza indirecektir. Süreklilik ise gelişime uygunluğu sağlar. Her zaman iyinin daha iyisi olacağından ve değişim devam edeceğinden, bir proje olmayan ÖG faaliyetleri devingen olarak sürekliliğini koruyacaktır.

- Katılmalı Değişim: Katılım 21. Yüzyıla girerken en önemli kavramlardan birisidir. Değişim çabalarında çalışanların destek ve katılımını almayan hiçbir çaba başarıya ulaşamayacaktır. Değişim ihtiyacının hissedilmesinde, problemlerin belirlenmesinde, uygun çözüm önerilerinin tespiti ve uygulanmasında ilgililerin ilgili kararlara katılımı ve ikna edilmeleri gerekir. Çalışanlarca benimsenmeyen kararlar uygulamaya konga bile dirençle karşılaşırlar ve – veya değişim programları örgütte yerleşiklik kazanamaz.

ÖG bu anlamda tüm çalışanların katılımını esas alan bir yaklaşımdır. Değişime organik yaklaşıp. Yukarıdan ve tek taraflı kararları empoze etmez. Ayrıca örgütün kendi sorunlarını tanıma, anlama ve çözme yeteneği kazanarak kendi kendine yeterliliğini sağlar.

- İdari Reformun Kamu Yönetimindeki Anlamı: Örgüt Geliştirme: İdari reform Türkiye’de “yönetimsel yeniden düzenleme” olarak çevrilmiştir. Oysa bu, kavramın değil, sözcüğün (re-form’un) tam çevirisidir. Kavramda ise “değiştirerek geliştirmek” vardır. Reformun özgünlüğü devrimci niteliğe sahip olmasıdır.

1970’lerdeki devletin öncü rolünün terkedilmesine yol açan gelişmeler kavram kaymasına neden olmuştur. Devletin tüm aygıtını, büyük hamlelerle değiştirmeyi hedef alan idari reform kavramı; tüm yapıdan tek tek örgütlere, büyük hamlelerden sürekli-kesintisiz küçük iyileştirmeye kayarak, işletme yönetimine yakın “örgüt geliştirmeye” yönelmiştir. İdari reformun kavramsal anlamı son yıllarda gündeme gelen “reengineering” (değişim mühendisliği) yaklaşımı ile paralellik göstermektedir.

Kamu Örgütleri ve Değişim

Çağdaş toplumlarda toplumsal sistemin en vazgeçilmez parçaları biçimsel örgütlerdir. Amaçları birbirinden farklı çok sayıda örgüt, sürekli bir değişme ve gelişme içinde bulunan toplumsal sistemi oluştururlar. Toplumsal sistem ve örgütler karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler.

Toplumsal çeşitli gereksinmelerini karşılamak için kurulan kamu örgütleri, genel anlamda devleti oluşturur. Günümüzde devlet ekonomik ve sosyal gelişmenin başlatıcısı, geliştiricisi ve hakemi durumundadır. Bu nedenle kamu örgütlerindeki değişim ve gelişim olgusu, tüm toplumu etkilemesi açısından ayrıca önemlidir.

Siyasal, sosyal ve ekonomik koşullarla birlikte düşünülmesi gereken kamu yönetimi sürekli bir değişim içinde olmuştur. Kamu örgütlerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından değişimin olumlu ve planlı bir biçimde olması, diğer bir ifade ile “gelişme” olması gerekmektedir. Açık ifadelerini kalkınma planlarında bulan bu çabalar, her siyasal ortamda güncelliğini koruyabilmektedir.

Genel anlamda değişim⁷; planlı veya plansız olarak, bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt), bir süreç veya ortamın belirli bir durumdan başka bir duruma

⁷ G.Scott William, *Organizational Theory : A Behavioral Analysis to Management*. Homewood Richard Dirwin. 1967 s. 377.

dönüşmesidir. Her hangi bir anlam ifade etmeyen nötr bir kavram olması nedeniyle her durumda kullanılabilir. Diğer bir ifade ile değişim olumlu veya olumsuz yönde olabilir. Değişim 8 adımda yapılabilir⁸. Aciliyet duygusu oluşturma, güçlü konsensus sağlama, vizyon oluşturma, vizyon iletme, vizyon gerçekleştirmede yetki, kısa dönemli kazanımları oluşturma ve planlama, ilerlemeyi yaygınlaştırma ve da-ha fazla değişim ve yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak.

Örgütsel değişim ; örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek değişikliği ifade eder. Amacı değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir yapıyı kurmaktır⁹. ÖG çabaları geleneksel değil planlı çalışmalardır¹⁰. Geleneksel yaklaşım örgüt içi bir veya birkaç unsura bağlıdır ve çevre faktörlerini dikkate almaz.

Değişimin zamanlaması konusunda da iki yaklaşım vardır. Evrim niteliği daha çok istek dışı ve uzun süreye yayılarak yapılır¹¹. Biyolojik yaşama benzetilir. Devrim niteliğinde ise şuurulu, isteyerek ve daha kısa sürede ani olarak yapılır. ÜLGEN bu süreleri ; birden bire ve çok kısa süreli (1-3 yıl) ve uzun süreli (3 + yıl) olarak ayırmaktadır¹². Çok hızlı değişim sürecinde bu süreleri de çok aşağılara (Örneğin 3 ay-1 yıl ve 1 + yıl) çekmek gerekecektir. Öncül'e göre "olumlu yönde ve planlı değişim ÖG'nin en genel tanımıdır" ve değişim olumlu yönde olduğunda nitel açıdan her zaman, nicel açıdan çoğu kez ÖG'yi kapsar¹³.

⁸ John Kotter, P, "Leading Change. Why Transformation Efforts Fail". HBR, March-April 1995, s.61.

⁹ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon ilkeleri ve Uygulamaları*, İÜİF Yay. No: 258, İstanbul 1993, s. 177.

¹⁰ M.Sadık Öncül, *Örgüt Geliştirme: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama*, Erzurum: Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, s. 23.

¹¹ Kaufman Herbert, *Limits of Organization Change*, University Alabama 1974, S.41-44.

¹² Ülgen, a.g.e., s. 178.

¹³ Öncül, a.g.e., s. 17.

Kamu Yönetiminde Değişimin Hedefi : Yönetimi Geliştirme

Geliştirme; bozuk, eksik ya da aksak bir yapı için olduğu kadar, kusursuz işleyen bir örgüt için de söz konusudur. Çünkü yapılar ne kadar mükemmel olursa olsun dinamik bir yapı taşırlar. İç ve dış çevreyle etkileşim sürekli bir gelişmeyi zorunlu kılar.

Kamu yönetimi bu etkileşim sürecinde hizmet sunduğu halkın beklentilerinden etkilenir. Demokratikleşme eğilimlerinin artmasıyla halkın yönetime katılımı artmıştır. Daha etkili, verimli ve kaliteli hizmet istekleri kamu yönetiminin sürekli bir gelişim içinde olmasını zorunlu kılar.

Türklerde yönetim olgusu, kuramsal ve örgütsel öğelerden daha çok, toplumda düzeni, güvenliği, adaleti sağlamakla görevli olan yöneticilerin halka yaklaşımlarını belirten ahlaki normlar şeklinde olmuş ve “risale-name” formlarında gündeme gelmiştir¹⁴. Kutadgu Bilig, Siyasetname, Devlet Adamlarına Öğütler ve Âsâfnâme gibi. Yönetim konusuna bu yaklaşım, siyaset ve yönetimin geniş anlamda ahlâkın ayrılmaz bir parçası yada uzantısı olarak görülmesinden kaynaklanmıştır.

Türkiye tarihinde yönetici yetiştiren kurum olarak “Enderun”¹⁵ göze çarpar. Bir saray okullar sistemi olan Enderun, bilim ve sanatın bulunduğu, kademeli eğitimin verildiği ve mezunlarının kamu sahasında görevlendirildiği bir sistemdir. Okul olarak Osmanlı İmparatorluğunun özellikle yükselme dönemine kadar amacına hizmet edebilmiştir.

Batılılaşma ve yenileşme hareketleriyle birlikte çağdaş sivil ve asker bürokrat ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaç batı örneklerine uygun açılan okullardan sağlanmıştır. Tıbbiye ve Harbiye okullarının yanında özellikle 1859’da açılan Mekteb-i Mülkiye özel bir önem taşır. Cumhuriyet sonrası bu okullar yapılarını koruyabilmişlerdir. Siyasal Bilgiler Fakültesi adıyla varlığını devam ettiren bu okul mülki idare amirliği konusundaki etkisini hala devam ettirirken devletle bağdaşan bir kimliği kullanmıştır.

¹⁴ Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, İzmir: Üniversite Kitabevi, 1994, s.17.

¹⁵ Turgay Ergun, “TODAİE: Bir Örgütsel Gelişme Örnek Olayı”, *AİD*, Haziran 1996, C.29. S.2. s.10.

1980'lerden sonra dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türk kamu yönetimi işletme yönetiminden etkilenmeye başlamıştır. İhmal edilen etkinlik ve verimlilik gibi kavramlar kamuda da gündeme gelmiştir. Türk özel sektörünün bu alandaki başarıları bu gelişmeyi hızlandırmıştır. 1990'ların sonunda etkilenme süreci hızlanmıştır.

Paradigma, disiplinin ilgi alanını ve bu ilgi alanına yaklaşım biçimini ifade eder. Kamu yönetimi bir asırlık süreçte, siyaset bilimi ile örgüt kuramları (işletme yönetimi) arasında yer almıştır. Kamu yönetimi diğer disiplinlerin desteğini alan ve onlardan farklı gelişen genç bir disiplindir. Bu kadar çok disiplinle ilişkisi nedeniyle temelde "ayrı bir bilim dalı" olmadığı bile iddia edilebilmiştir¹⁶.

Özen'e göre¹⁷ "işlevcilik, içinde bulunulan durumu sorgulamadan, daha iyiyi (kimler için iyi) araştıran pragmatik bir paradigmadır." Örgütler-yönetim olgusuna, güce sahip sermaye-yönetim açısından bakılmıştır. Öncülerin çoğu ya yönetici yada yönetim danışmanlarıdır (Taylor, Drucker gibi). Örneğin kültür olgusu; zamanla örgüt kültürü yoluyla çalışanların, sermaye amaçları doğrultusunda daha iyi çalışmalarını sağlamaya yöneltirken, mevcut kârın ve yönetimin paylaşımından ısrarla kaçınılmıştır.

Kamu yönetimi akademik disiplini ve bu alanda çalışanların bu aşamada temel önceliği, kamu yönetimi pratiğinin iyileştirilmesi (reformu vs.) olmamalıdır. Akademik destekli olması gereken bu çabalar öncelikle işin kuramcılarına değil, uygulamacılarına bırakılmalıdır. Uygulamacılar akademik destekle, örgüte içsel çözümler geliştirebilirler. Bu noktada akademik disiplin öncelikle eleştirel yaklaşımla kamu yönetiminin varlığı ile ilgili sorulara cevap aramalıdır. İş bölümü, devlet, örgüt, devletin örgütlenmesi, demokratik yönetim, hiyerarşi, yönetenlerin ayrıcalıkları, adem-i merkeziyet, kamu çıkarı gibi kavramların yeniden tartışılması gerekmektedir. Bu sorular, özellikle siyaset

¹⁶ H.E. Mc, Curdy, **Public Administration: A Bibliographic Guide to the Literature**. New York: Marcel Dekker Inc. 1986, ss.11-16.

¹⁷ Özen, a.g.m. , s. 90.

bilimi ile daha yakın ilgi ve diyalogu gerektirmektedir.

Türk Kamu Yönetimi ve Değişim

Siyasal, sosyal ve ekonomik koşullarla birlikte düşünülmesi gereken kamu yönetimi, sürekli bir değişim içinde olmuştur. Bu değişimin olumlu ve planlı olması arzulanmaktadır. Bu süreç, kamu yönetiminin işlevi, değişim süreci, değişimden gelişime ve gelişimin başarısızlık nedenleri olarak ele alınmıştır.

Az gelişmiş yada gelişmekte olan ülkelerde yönetimde değişim çabaları hep gündemde olmuştur. Aynı şey hızlı bir ekonomik ve toplumsal gelişme sürecinde olan Türkiye için de geçerlidir¹⁸. Özellikle tanzimat döneminden bu yana idari sistemde reform girişimlerine sık sık rastlanmaktadır¹⁹. Osmanlı İmparatorluğunun çöküş sürecine girmesinden bu yana karşılaşılan güçlüklerin ve görülen aksaklıkların temel sebebi olarak yöneticiler ve yönetim yapıları görülmektedir. Cumhuriyetten sonra da özellikle yönetimin kesintiye uğradığı zamanlarda bu çabalarda artış gözlenmektedir. Türkiye’de bilhassa bürokratik reform anlayışının arkasında yatan temel varsayım, 18. Yüzyıldan beri Osmanlı-Türk aydınının düşüncesini belirleyen modernleşme sürecine ilişkin yaklaşımdır²⁰. Yaklaşım; modernleşmeyi batılılaşma, batılılaşmayı da Batı’nın bazı kurumlarına benzeme olarak ele almaktadır.

Kamu yönetiminde değişime uyum çabaları; yönetimi geliştirme, yönetimi iyileştirme, yönetimin modernizasyonu, yönetimde iyileştirme, kırtasiyeciliğin önlenmesi, yönetimin yeniden düzenlenmesi, yönetimde reform, yönetimde reorganizasyon, ıslahat ve tanzimat gibi farklı kavramlarla ifade edilmiştir²¹. Kavramların anlam ve kapsamı bakımından kesin bir ayırım yapılamamaktadır. Bu,

¹⁸ Tacettin Karaer, “Türkiye’de Merkezi Yönetimi Geliştirme Birimi Kurulmasına İlişkin Düşünce Ve Girişimlerin Evrimi”, *AİD*, Mart 1987 C.20, S.1, s.59.

¹⁹ Ü. Ali Berkman, “Planlı Dönemde İdari Reform Anlayışı ve Uygulaması : İdari Reformun Yönetilmesi Açısından Bir Değerlendirme”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Özel Sayı, 1981, s.207.

²⁰ Metin Heper, *Modernleşme ve Bürokrasi*. Ankara: Türk Sosyal Bilimleri Derneği Yayınları, 1993, s.12.

²¹ Hikmet Kavruk, “Yönetimi Geliştirme Kavramı” *TİD*, , Eylül 1994, S.404, s.25.

konuya farklı dönemlerde farklı yaklaşıldığının göstergesi olarak görülebildiği gibi²², diğer bir görüşe göre birbirlerinin yerine, benzer anlamlarda kullanılmaktadır²³.

Türk kamu yönetimi özellikle 1960'lardan başlayarak bir dizi "değişim" girişimleri geçirmiştir. İlk kapsamlı çalışma 1960 yılında yapılan ve kısaca MEHTAP olarak bilinen Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesidir. Bu proje sistem yaklaşımından çok, bireysel tutumla ele alınması, idarenin tutuculuğu ve eş güdüm sağlanamaması gibi nedenlerle uygulamaya geçirilememiştir²⁴. 10 yıl sonra "İdari Reform Danışma Kurulu" oluşturulmuştur. Bu kurul çalışmalarını "İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeler ve Öneriler"²⁵ adıyla yayımlamıştır.

1980'e kadar yürütülen bu çabalar genellikle uygulamaya geçirilememiştir. Ulusu hükümetleri döneminde başlatılan çalışmalar, Özal hükümetleri döneminde artmıştır. Bakanlıklar birleştirilerek görev alanları ve sayıları yeniden belirlenmiştir. 1988 yılında DPT, TODAİE'den "kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere" yapılan ve yapılması gerekenleri belirlemek amacıyla bir çalışma isteyince, kısa adı KAYA olan "Kamu Yönetimi Araştırma Projesi" yapılmıştır²⁶. Kapsamlı bir çalışma olan proje de maalesef yeterince uygulamaya geçirilememiştir.

Kamu yönetimini geliştirme çabalarında DPT, TODAİE, DPB ve İGB görevlendirilmiştir. Çalışmaların tek elden koordinasyonu amacıyla özel olarak bu amaçla kurulan İGB; mevzuat, örgütlenme ve işlevsel açıdan yeterli etkinliğe kavuşamamıştır²⁷. Bu dönemde yapılabilenler bürokratik işlemlerin azaltılmasıyla ilgili çalışmaların takibiyle sınırlı kalmıştır²⁸.

²² Aykaç, a.g.m., s.82.

²³ Kenan Sürgit, *Türkiye'de İdari Reform*. Ankara: TODAİE Yayını 1972, s.8.

²⁴ Nabi Dinçer ve Turan Eksoy, *MEHTAP Tavsiyelerinin Uygulama Durumunun Değerlendirme Araştırması*, Ankara: TODAİE Yayın No: 143, 1974, ss.353-359.

²⁵ TODAİE, *İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeler ve Öneriler*, Ankara: TODAİE Yayın No: 123, 1972.

²⁶ TODAİE, *KAYA Genel Rapor*, s. 3.

²⁷ F.Murat Terzioğlu, *Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Yapı ve Fonksiyonları Bakımından Analizi*, Ankara: İGB Yayınları No:2, 1996, ss.80-91.

²⁸ İdareyi Geliştirme Başkanlığı, *Kamu Yönetiminde Bürokratik İşlemlerin Azaltılması*, Ankara: İGB Yayın No:2, 1991; İGB, *Kamu Yönetiminde İdareyi Geliştirme Çalışmaları (1991-1995)*, Ankara: İGB Yayın No:4, 1996.

Yaşanan değişim sürecinde kamu politikalarının belirlenme süreci; geleneksel siyaset-yönetim ikilemi veya yönetimde etkinlik ve verimlilik problemlerinden farklılaşmıştır²⁹. Ulusal devletler varlık nedenlerini, uluslar arası kararların uygulanması veya toplumsal farklılıkların korunmasında bulmaktadır.

Yeni yönetim anlayışı: Kamu harcamaları ve personeli açısından büyümeyi durdurma veya azaltmayı; hizmet-kamu ilişkilerinde, özelleştirme-yarı özelleştirmeyi; kamu hizmetlerinin dağılımında otomasyonu; uluslararası gündemin hızlı değişimi ve artan hükümetler arası işbirliğini içerir. Böylece yerinden yönetim, uyarlama, sözleşmeler, örgütsel gelişme, sorumluluk genişlemesi, yüzleştirme, müşteri esaslılık gündeme gelir³⁰.

Kamu örgütleri, kamu hizmeti sunmak için kurulurlar. Yönetimin halka sunduğu kamu hizmeti hem istenilen düzeyde, hem de demokratik sistem içinde halkı memnun edici şekilde olmalıdır. Halk demokratik denetim, baskı grupları gibi yollarla yönetim kararlarını etkileyebilir. Değişen sosyal, kültürel ve siyasal çevrenin baskısıyla yönetim ve örgütlerin bu değişime ayak uydurması zorunluluk olmaktadır³¹.

Kamu kuruluşları özellikle riskten kaçınırlar. Çünkü bunlar son derece karmaşık zorlayıcı etmenlerle birliktedirler ve herhangi bir değişiklik kurumla ilgili çok geniş bir çevreyi etkiler³². Varolan görev tanımlarıyla uyumlu değişiklikler kabul edilir. Bu görevlerin yeni bir tanımını gerektiren değişiklikler ise dirençle karşılanır.

Her değişme bir gelişme değildir ama her gelişme bir değişmedir. Eskiye göre bir fark meydana gelmişse oradaki bu fark olumlu yada olumsuz bir değişmedir. Bu farkın istenilen veya kabul edilebilir yönde olması veya amaca hizmet edecek yönde olumlu bir değişme olması gelişmedir³³.

²⁹ Gencay Şaylan, "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları" **AİD**, Eylül 1996, C.29, S.3, s.6.

³⁰ Şenol Durgun, "Modernizm-Postmodernizm Tartışmaları Çevresinde Toplumsal ve Yönetimsel Açından Yaşanılan Değişiklikler", **Yeni Türkiye**, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Mart-Nisan 1998, Yıl 4, S.21, s.550.

³¹ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, Ankara: TODAİE Yayını, No: 185, 1979, s.60.

³² Wilson, a.g.e., s.78.

³³ Kavruk, a.g.m., s. 50.

Yönetim; örgüt yapısında, işleyişinde, usul ve yöntemlerinde, personelinde, sunduğu hizmetlerde olumlu değişim ihtiyacı duyabilir. Sürgit yönetimi geliştirmeyi³⁴; “işletme literatüründeki anlamından farklı olarak genellikle varolan aksaklıkları ve eksiklikleri gidererek yönetimi iyileştirme yada ona biçim verme amacı güden çabaların tümü” şeklinde yorumlamaktadır.

Planlı bir yönetimi geliştirme yada örgütün etkililik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik geliştirmeler³⁵; yönetimin görünen ve görünmeyen boyutlarındaki örgüt amaçları, yapısı, teknolojisi ve insan boyutlarının tümünün yada birkaçının birarada olmasıyla mümkündür.

Kamu Yönetiminde Değişimin Siyasal Yönü

Liberalizm, tarihsel kökenleri 17. yüzyıla kadar uzanan sosyal bir doktrin ve felsefedir. 1930’lardan sonra Keynezyen “müdahaleci devlet” anlayışı sonucu devletin ekonomideki rolü ve fonksiyonları artmıştır. Ortaya çıkan yeni sorunlar (kronik bütçe açıkları-yüksek vergi-enflasyon vs.) yeni liberal düşünceleri doğurmuştur³⁶.

Yeni liberal düşünceler kamu örgütlerinin siyasal-sosyal boyutlarını devre dışı bırakarak ve analizlerde örgüt-işletme boyutuna kayarak disiplinin işletmeselleşmesine katkıda bulunur. Kamu yönetiminin işleyişine ve örgütlenmesine etkisi ise iki noktada olmaktadır: Kamu faaliyet alanının ekonomik alanlardan başlayarak sınırlandırılması³⁷ ve sınırlanan bu alandaki kamu örgütlerinde de etkinlik ve verimlilik gibi yaklaşımlarla kamu işletmeciliğinin yapılması.

Sosyal refah devleti, Batı’da 2. Dünya savaşı sonrası gelişen ve temelde devletin ekonomik ve toplumsal hayata müdahalesini öngören genel bir yapıdır³⁸. “Yeni sağ” ise

³⁴ Kenan Sürgit, *Yönetimi Geliştirme Aracı Olarak Organizasyon ve Metod Hizmeti*, Ankara: 1978, s.11.

³⁵ Ülkü Dicle ve Atilla Dicle: “Örgütsel Değişim” *Verimlilik Dergisi*, Haziran 1983, s.667.

³⁶ C.Can Aktan, “Klasik Liberalizm, Neo-Liberalizm ve Libertarlanizm”, *AİD*, Mart 1995,C.28, S.1, ss.3-31.

³⁷ TUSİAD, *Optimal Devlet*, TUSİAD Yayınları, İstanbul: 1995; TİSK, *Ekonomik Anayasa Paneli*, Ankara: 1996.; Savaş, F. Vural, *Anayasal İktisat*, İzmir: 1993.

³⁸ Alev Özkan, “Refah Devletinden Yeni Sağa: Siyasal İktidar Tarzında Dönüşümler”, *Mürekkap*, Yıl 1997, S.7, s.21.

sosyal refah devletine karşı geliştirilen ve 1970'ler sonrası Dünyadaki ekonomik, sosyal ve siyasal yönetsel dönüşümün çerçeve kavramıdır³⁹. 1970'li yıllardan sonra çoğulcu politikalardan mutsuzluk duyulmuş ve yeni politikalar aranmıştır. Bu uygun ortamda yeni sağ düşünceleri savunan siyasal görüşler iktidar olmuştur⁴⁰.

Yeni sağ üç temel faktöre dayanır: Yeni-liberalizm, yeni-muhafazakarlık ve kamusal seçim kuramları. Yer yer çelişkilerine rağmen, karşılıklı desteklerle bütünlük oluştururlar. Temel olgu liberalizmdir. Önergeleri, kamusal seçim kuramları ve bazı muhafazakar söylemlerle desteklenmektedir⁴¹.

Bu üç faktör Aksoy'a göre yeni sağ adı altında hem bir uygulama hem de bir politika ifade etmek üzere biraraya getirilmişlerdir⁴². Yeni liberalizm; siyasal, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla bireyci bir yaklaşımı temsil eder. Birey ancak rekabetçi pazar ortamında girişim ve seçim özgürlüğünü sağlayabilir. Kamu faaliyet alanı ilke olarak tekel niteliğine sahip olması, yani rekabetçi olmaması nedeniyle özel girişim lehine küçültülmelidir.

Yeni sağ düşünce genel olarak kamu yönetimini iki noktada etkiler: Kamu faaliyet alanının özellikle ekonomik içerikli olanlardan başlayarak daraltılması ve daraltılan alanda kamu örgütleri ve faaliyetlerinin işletme anlayışı çerçevesinde yeniden yapılandırılması ya da doğrudan özel sektörün işletmesi. Böylece verimsiz olduğu varsayılan kamu girişimleri, verimliliği esas alan özel sektörcü yapılarak kaynak israfı engellenebilecektir. Özelleştirme politikaları ile somutlaşan, kendisini idare hukukunda hissettiren ve kamuda işletme yönetimi teknikleri ve araçlarının kullanımını hızlandıran bir süreç başlamıştır.

³⁹ Şinasi Aksoy, "Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi" Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu., C.2, s.161

⁴⁰ Geoffrey Panton and Peter Gill, *Introduction to Politics*, Massachusetts: 1984, ss. 41-42.

⁴¹ Patrick Dunlavy ve Brendan Leary, *Theories Of the State*, Macmillan 1987, s.78.

⁴² Şinasi Aksoy, "Yeni Sağ: Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Ocak 1998, C.17, S.1, ss.5-8.

Türkiye’de Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi

Cumhuriyetin ilk yıllarında hükümet programlarında kamu yönetimiyle ilgili hususlara yer verilmemiştir. Çok partili yaşamla birlikte özellikle idarenin tarafsızlığı konusu üzerinde durulmuştur. Dikkat çekici nokta özellikle olağanüstü dönemlerde kurulan hükümetlerde, değişik başlıklar altında kamu yönetimi ve değişim konularına yer verilmesidir⁴³. Tüm toplumu yeniden düzenlemeyi amaç edinen yaklaşım, önceliği kamu yönetimine vermiştir. Planlı kalkınma dönemlerinde de kalkınma planlarının hepsinde; idarede yeniden düzenleme, yeniden düzenleme çalışmaları, kamu kesimi reformu, kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi gibi başlıklarda konuya yer verilmiştir.

Yeni sağın Türkiye’ye yansımaları 24 Ocak 1980 kararları ile olmaya başlamıştır. IMF aracılığı ile ve ANAP felsefesi doğrultusunda hayata geçirilmiştir. Özelleştirme politikaları benimsenmiş ve ticarete sınırlamalar kaldırılmıştır⁴⁴. Devlet küçültülmeye ve altyapıyla sınırlanmaya çalışılmıştır. Bu yansıma ciddi değerlendirmelerden çok bireysel ve güncel tasarruflar olarak kendini göstermiştir.

Güler 1980’lerdeki bu değişimi “idari reformdan yapısal uyarlamaya geçiş” olarak belirtmektedir⁴⁵. İdari reform yöntemi 1945 sonrası ulusal kalkınma stratejileri, BM ve yardım teşkilatları ile örtüşmektedir. Yapısal uyarlama ise 1980 sonrası Dünya ile bütünleşme, Dünya Bankası ve özel uluslararası tekellerle örtüşmektedir. İdari reform; araştırmacı, katılımcı, uzun soluklu, ve bütüncül olur. Yapısal uyarlamada ise kısa sürelilik ve parçacı yaklaşım vardır. Fakat iki yöntem de az gelişmişliğin gelişmişliğe açılması olmuştur. Çalışmaların bürokratik yansıması, dönemin Başbakanı Turgut Özal’ın bir eğitim semineri açılışında yaptığı konuşmada ifade edilmiştir⁴⁶.

⁴³Muhittin Acar, *Hükümet Programları ve Kalkınma Planlarında Kamu Yönetimi Yaklaşımları*, Ankara: DPT Yayınları, Ocak 1991, ss. 59-66.

⁴⁴Cahit Talas, “Liberalciliğin Geri Dönüşü ve Sonrası” *AİD*, Eylül 1993; C.26, Sayı 3, s.s.393-396. Şinasi Aksoy “Yeni ...” *a.g.m.*, s.13.

⁴⁵B. Ayman Güler, *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi*, Ankara: TODAİE Yayın No: 123, 1996, s.43.

⁴⁶T.C.Kültür Bakanlığı, *Bürokrasinin Modernizasyonu (Üst Kademe Yöneticilerinin Eğitimi)*, 1989 (sayfa nosu yok).

“Dışa açılma ile başlayan bu yeni dönemin en büyük özelliği vatandaşın tebaa durumundan çıkıp, Devlet hizmetlerinden yararlanan bir müşteri” konumuna geçmesidir. Bu çerçevede Bakanlıkların daha etkin ve verimli çalışması için teşkilat yapıları yeniden düzenlenmiş, genel kadro kanunu ile unvan sayısı ve hiyerarşisi azaltılmış, personel rejimi iyileştirilmiş, eğitim birimleri kurulmuş ve hizmet içi eğitim yaygınlaştırılmıştır. Bu çerçevede 19 müsteşar için modern yönetim tekniklerinin gözden geçirildiği bir seminer düzenlenmiştir⁴⁷. Bu eğitimlerin mevcut üst yönetiminin tümüne yapılması ve yeni atanacakların önceden eğitime alınması kararlaştırılmıştır. Bu yeni dönem ahlaki değer sisteminde de değişiklikler oluşturmuştur. Güç para ile özdeşleştikçe, siyaseti ve bürokrasiyi de içine almıştır⁴⁸. Kamu yönetiminde ahlâki problemler artmıştır.

Türk Kamu Yönetiminde Değişim ve Siyasal İlişkiler

Çok partili yönetime geçişle birlikte Türk siyasal ve yönetsel sisteminin temel sorunları genelde değişmemiştir⁴⁹. Hukuk devleti oluşturmak, etkili ve üretken bir yönetim geliştirmek, heryere ve herkese eşit hizmet götürmek sürekli tartışılmıştır.

Türk Kamu yönetimi disiplini ve pratiğinin etkisiyle, kamu yönetimini değiştirme çabalarının uygulanamamasında temel faktörün siyasal sistem ve siyasal tercihlerden kaynaklandığı bilinen gerçekliklerdir. Özen’in ifade ettiği gibi⁵⁰ akademisyenlerimizce bu durum özel sohbetlerde ifade edilmesine rağmen, akademik çalışmalara yansımamaktadır.

Bir kuruluşu daha etkili ve verimli kılmak veri olarak ele alınmakta; kuruluşun doğmasına neden olan kamu politikası, bu politikanın dinamikleri, dinamiklerin kuruluş amaç ve işleyişine etkisi sorgulanmamaktadır. Yine bürokrasideki “verimlilik” bir iç problem olarak ele alınmaktadır⁵¹. Bürokrasinin siyasal iktidarla ilişkileri ve genel

⁴⁷ a.g.e., (sayfa nosu yok).

⁴⁸ Nilüfer Göle, “Liberal Yanılgı” *Türkiye Günlüğü*, Güz 1993, S.24, s.16.

⁴⁹ Cemil Oktay, *Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Türk Bürokrasisi*, İstanbul: İ.Ü.Siyasal Bilimler Fakültesi Yayın No: 13, 1987, s.230.

⁵⁰ Özen, “Kamu...” a.g.m., s.85.

⁵¹ Heper, a.g.e., s.9.

olarak siyasal rolü ile idari verim ilişkisi ele alınmamaktadır⁵². Anglo-Sakson kamu bürokrasisi siyasi sistemle dengeli olarak çalışmış ve hep ikinci planda kalmıştır. Türkiye'nin de dahil olduğu Kıta Avrupa'sında ise bürokrasi daha fazla siyasal güce ve korumaya sahip olmuştur. Bu dinamik olmamayı ve değişime kapalılığı beraberinde getirmiştir. En son yürürlükte bulunan 7. Beş yıllık kalkınma planında kamu yönetiminde 4 temel amacın ön plana çıktığı görülür⁵³:

- Devlet, vatandaş ilişkileri.
- Devletin rol ve işlevinin yeniden tanımlanması.
- Kamu ekonomik faaliyetlerinin daraltılması.
- Hizmette verimlilik ve etkinliğin sağlanması.

Düzenlemelerin temel nedeni olarak ekonomik ve sosyal alanda başarı ve küreselleşme-entegrasyon faaliyetleri gösterilmektedir. Devletin hangi faaliyetleri doğrudan yürüteceği; gözetici veya izleyici olduğuna karar verilmesi istenirken öte taraftan adalet, güvenlik ve savunma hizmetleri asli görev kabul edilmiştir. Asli görevlerin yapılabilmesi için ekonomik faaliyetler en aza indirilecektir.

1980'lerden beri kamu kesiminin ekonomideki nispi payının küçültülmesi hedeflenmiştir. Özelleştirme yoluyla üretim alanından çekilme hızlandırılırken, özelleştirilemeyecek kitler ve diğer ekonomik faaliyetler etkin hale getirilecektir. Hukuki-rasyonel bürokrasi yerine, rasyonel-üretken bürokrasi modeli benimsenecektir.

Yeniden yapılanmada verimlilik ve etkinlik ilkeleri göz-önünde bulundurularak çağdaş yönetim tekniklerinden bilinçli yararlanılacaktır. Ama özellikle bilgisayar sistemleri geliştirilecektir. Devlet-vatandaş ilişkilerinde halka dönük bir yönetim anlayışı içinde; vatandaşa güveni esas alan ve formalitelerden arınmış beyan sistemi benimsenmiştir.

⁵² Halil Ülker, "Siyasal İktidar-Bürokrasi İlişkisi", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu, C.2, ss.185-195.

⁵³ DPT, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara: DPT, 1994, ss.45.

VII.Beş Yıllık Kalkınma Planı için oluşturulan “Kamu Yönetimi Özel İhtisas Komisyonun”da, kamu yönetimi ile ilgili esaslar 3 noktada toplanmaktadır:

- Türkiye’de devletin rol ve işlevlerinin yeniden tanımlanması,
- Kamu kesiminin daraltılması,
- Kamu hizmet etkinliğinin artırılması.

Oysa bu konuların ilk ikisi ile ilgili çözümleme ve tartışmalar, büyük ölçüde siyaset biliminin ilgi alanını, devlet kuramı tartışmalarını içerir. Devlet kuramı ile ilgili çözümlemeler ya da kuramlaştırma girişimleri siyaset biliminin ana konularıdır. Kamu yönetimi bir olgu olarak bu kurumlaşmış iktidar ilişkilerinin yönetimini ifade eder.

Rapor’un çözüm önerileri kısmında⁵⁴, kamu yönetiminin iyileştirilmesinde siyasi tercihlerin değil, yapılan planların dikkate alınması istenmektedir. İyileştirme önerileriyle ilgili olarak bu öneri doğru olabilir. Fakat yönetim-siyaset ilişkileri açısından takdir her zaman siyasi iradenin olmalıdır. Türkiye’de devletin anlamının açıklığa kavuşması açısından ilginç bir öneri Berzeg’den gelmiştir. Berzeg⁵⁵ “Türk siyasal hayatında öncelikli sorunun, klasik formuna uygun olarak bilinen bir siyasi felsefe, teori, doktrin veya inanç üzerine siyasi rejimin inşasını”, önermektedir. Devletin anlamı ancak o zaman açıklığa kavuşur. Değişim çalışmalarını da etkilemesi açısından siyasal rejimin oluşumu ve kurallarına tam uyum, en temel konulardan birisidir.

Işıklı, yeni sağ – demokrasi ilişkilerinin gözden kaçırılmaması gerekliliğini belirtir. O’na göre⁵⁶ “yeni sağ ideolojiler demokrasi ve özgürlük yanlısı olarak görülmelerine karşın önerileri –özellikle ekonomik alanda- demokrasinin belli oranda sınırlandırılması ve diktatörlükler pahasına olabilmektedir.” Bu anlamda devlet demokrasi için bir güvence olabilir. Bunun için gerekli olan kamu kesiminin sınırlandırılması değil, demokratik hale getirilmesidir.

⁵⁴ Kâzım Berzeg, “Bürokrasi Devlet Değildir.”, *Türkiye Günlüğü*, Ocak-Şubat 1997, S.44, s.34.

⁵⁵ Alparslan Işıklı, “Kamu Kesimi ve Siyasal Rejimin Demokratikleşmesi”, *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, C.XXI, S.200, s.78.

Devlet Personel Başkanlığı

Kuruluş çalışmaları 1949 yılında Dünya Bankası ile yapılan görüşmelerle ortaya çıkmıştır. Türkiye'nin isteğiyle 1950 yılında incelemelerde bulunan Barker Kurulu "Türkiye'nin kalkınma amaçlarını gerçekleştirmeye elverişli bir kamu maliye politikası ile yönetim düzeni" oluşturma amacıyla "kamu yönetimi" konusunu ele almıştır. Merkezi Personel Örgütü kurularak ABD'dekine benzer bir "görev sınıflandırması" önerilmiştir. 1951 yılında yine ekonomik amaçla yola çıkıp kamu yönetiminin tümünü ilgilendiren öneriler sunan Martin – Cush raporunda da merkezi bir personel dairesi kurulması önerilmiştir.

Doğrudan personel konularıyla ilgili 1952 Leimgruber ve 1959 Mourice – Chailloux – Dantel raporlarıyla birlikte idare ve personel rejiminde reform çabaları artmıştır. Parlamento, hükümet ve üniversitelerce konu ciddi olarak ele alınmıştır. 1960'da Milli Birlik Komitesince incelenen bu çalışmalar sonucunda, Maliye Bakanlığına bir tasarı hazırlanmıştır.

"Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanun Tasarısı" Milli Birlik Komitesi İktisat Komisyonunca incelenerek bazı değişiklikler yapılmıştır. Yasama görevi yapan Komite tasarımı 13 Aralık 1960'da onaylamış, 17 Aralıkta da 10683 sayılı Resmi Gazetede 160 no ile yayımlanmıştır. Kanun 2'si geçici 11 maddeden oluşmaktadır.

Öngörülen yapıda; biçimsel yetkili başkanın yanında esas karar yetkisi ve etkinlik, "heyet"tedir. Heyette bakanlık temsilcilerinin yanında iki memur temsilcisinin de olması bugün için bile özlenen konulardandır. Türk Silahlı Kuvvetleri dışında tüm memurlarla ilgili alınabilecek kararlar Bakanlar Kuruluna istişari nitelikte görüş olmuştur.

Karar vermedeki sağlıklı yapıya rağmen, süratli çalışamamanın oluşturduğu sıkıntılar nedeniyle DPB'nin yeniden düzenlenmesi gündeme gelmiştir. 1973 – 1982 yılları arasında gündemde kalan konu 1980 sonrası genel düzenlemeler içerisinde yer

almıştır. 8.6 1984 gün ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile “Devlet Personel Başkanlığı” adıyla yeni bir yapıya kavuşmuştur.

1962 yılında Devlet Personeli ile ilgili mevzuat ve envanter çalışmaları “Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor” adıyla yayımlanmıştır. OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ve AID (Uluslararası Kalkınma Teşkilatı) yardımıyla Türkiye’ye davet edilen Van Mook Ve Fisher’in görüşlerinden de faydalanılmıştır.

Bir yıl sonra “Devlet Personel Rejimi Hakkında Teklifler” adıyla sunulan raporla, Bakanlar Kurulunca benimsenen ilkeler 21 Mayıs 1963 günlü Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Bu ilkeler ışığında; bakanlık, üniversiteler ve meslek kuruluş temsilcileriyle yapılan değerlendirmelerde 23 Temmuz 1965 tarih ve 12056 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu” yürürlüğe girmiştir.

Belirtilen sakıncaların giderilebilmesi amacıyla teşkilat yapısı daire Başkanlıkları ve bunların bağlı oldukları başkanlığa dönüştürülmüştür. Devlet Personel uzmanlığının kariyer olabilmesi için göreve giriş ve yükselme belirli esaslara bağlanmıştır.

Başbakanlığın bir bağlı kuruluşu olan DPB, çalışmanın yürütüldüğü 54. Hükümette bir Devlet Bakanı aracılığıyla yönetilmiştir. Devlet Bakanlıklarının görev alanları Başbakanlık genelgesi ile belirlenmektedir.

DPB standart bakanlık örgütlenmesine paralel olarak; başkan, başkan yardımcılıkları, daire başkanlıkları, personel şube müdürlüğü ve savunma uzmanlığı olarak yapılanmıştır⁵⁶

Daire başkanlıkları şube müdürlükleri, uzmanlık personelinde uzman şube müdürlükleri şeklindedir. Personel şube müdürlüğü bağımsızdır⁵⁷. Başkanlığa bağlanan

⁵⁶ Devlet Personel Başkanlığı, Devlet Personel Daire Başkanlığı Tarihçesi, Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, (tarih ve sayı yok) s.40.

⁵⁷ Devlet Personel Başkanlığı, Devlet Personel Başkanlığı Mevzuatı, Ankara: DPB Yayın No: 207, 1994, ss.2-3.

Devlet Memurları Yabancı Dilleri Eğitim Merkezi araştırma kapsamında tutulmuştur.

Devlet Personel Başkanlığında çalışan personeli 5 kategoride incelemek mümkün bulunmaktadır.

– *Yönetim Kadrosu:* Bir başkan, iki başkan yardımcısı ve yedi daire başkanından oluşmaktadır. Başkan 3'lü kararname ile, diğerleri başkanın teklifi ve ilgili Bakanın onayı ile atanmaktadır.

– *Uzman ve Uzman Yardımcıları:* İleride değinilen DPB'nin görevleriyle ilgili her türlü konuda esas olarak bu grup görevlidir. Görevleriyle ilgili konularda, 217 sayılı K.H.K. 2. madde kapsamındaki tüm kurumlarda inceleme ve araştırma yapmaya yetkilidirler. Görevlerin yürütülmesi ve yetkilerin kullanımında şube müdürü, daire başkanı ve başkan yardımcısı yoluyla başkana karşı sorumludurlar.

– *Şube Müdürü ve Şefler:* DPB'de idari şube müdürleri ve uzman şube müdürleri olmak üzere iki tür şube müdürü vardır. Şefler ise idari personel arasından Başkan tarafından atanırlar.

– *Memurlar:* DPB'nin yürüttüğü görevlerde ve ilgili birimlerde çalışan memur, daktilograf, sekreter, bilgisayar işletmeni, veri hazırlama ve kontrol işletmeni vb. personel, bu kategoride değerlendirilmektedir. Bunların atamaları Başkanın onayı ile olmaktadır.

– *Yardımcı Hizmetler:* DPB'de hizmetliler bu kategoridedir. Bunların atamaları başkan onayı ile olmaktadır Ayrıca, Başkanlıkta programcılar, sistem programcıları ve mütercimler 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4/B maddesine göre sözleşmeli istihdam edilmektedir.

DPB'de 3 çeşit ücret ödemesi yapılmaktadır.

– *Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel :* Bu personel başkan, başkan yardımcıları, uzman, uzman yardımcıları ve çözümleyici kadrosuna atananlardır. Bunların ücretlerinin tavan ve tabanı Bakanlar Kurulu kararı ile tespit edilmektedir.

- **Kadrolu Personel** : Yukarıda sayılan personel dışında ve 657 sayılı Kanuna tabi olan personeldir. Bunlar hakkında yürürlükteki kanunlarda yer alan mali hükümler uygulanmaktadır.

– **Sözleşmeli Personel** : Bunlar 657 sayılı Kanunun 4/B maddesine göre istihdam edilmektedir.

Devlet Personel Başkanlığının Görevleri

Devlet Personel Başkanlığı 217 sayılı K.H.K ve diğer kanunların verdiği yetkiye dayanarak: kamu hizmetlerini düzenli, süratli ve etkin şekilde yürütmek, devlet personel rejiminin temel ilke ve politikalarını tespit etmek, devletin diğer kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilat, görev ve yetkililerinin görevlerini etkin bir şekilde yürütmelerini sağlamak amacıyla aşağıdaki konularda görevlidir.⁵⁸

1– Kadro İle İlgili Görevler

- 190 sayılı Genel Kadro ve usulü hakkında K.H.K çerçevesinde tüm kamu kurum ve kuruluşlarının; kadro ihdası, iptali, tenkis – tahsis ve tutulan kadroların serbest bırakılması işlemleri gerçekleştirilmekte, bu işlemlerde sekreteryaya görevi yürütülmekte ve bakanlar kurulu karar taslakları hazırlanmaktadır.
- Kamu İktisadi Teşebbüslerinde II sayılı cetvele tabi sözleşmeli personel pozisyonlarının ihdası, iptali ve değişiklikleri ile ilgili bakanlar kurulu karar taslakları hazırlanmaktadır.
- Kamu kurum ve kuruluşlarının 657 sayılı devlet memurları kanununun 4/B maddesine dahil sözleşmeli personel pozisyonları ile ilgili değerlendirme ve ihdas işlemleri yürütülmektedir.
- Mahalli İdareler ve KİT'ler için açıktan atama talepleri değerlendirilerek izin verilmek üzere Başbakanlık Personel Prensipler Genel Müdürlüğüne, diğer kamu kurumları için ise ilgili bakanlığa gönderilmektedir.

2 – Kamu Personelinin Mali Hakları ile İlgili Görevler

- Kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışan sözleşmeli personelin ücret tavanları ile ilgili yüksek planlama kurulu kararı tasarısını hazırlamakta ve tavan ücretini geçmemek üzere her unvandaki personel için taban ve tavan ücretlerini tespit etmektedir.

⁵⁸ Devlet Personel Başkanlığı Mevzuatı..., a.g.e., s.3.

- 657 sayılı kanunun 4/B maddesine göre çalışan sözleşmeli personelin ücret skalasını Maliye Bakanlığı ile müştereken belirlemektedir.
- Kamu kuruluşlarında kadro karşılığı istihdam edilen personelin sözleşme ücretleri ile ilgili bakanlar kurulu kararı hazırlamaktadır.
- Yurtdışında istihdam edilen personele ödenecek ücretlerle ilgili bakanlar kurulu tasarısını hazırlamaktadır.
- Kamu personelinin mali ve sosyal hakları ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

3- Kamu Personelinin Eğitimi ile İlgili Görevler

- Kamu kuruluşlarının hizmet içi eğitimleri ile ilgili olarak kurumların iç yönetmelikleri hazırlanmakta, hazırlanan yönetmelikler standart hale getirilmektedir.
- Belediye personelinin eğitimi ile ilgili seminer çalışmaları yapılmaktadır.
- DPB'na bağlı olan memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi'nde devlet memurlarına yabancı dil eğitimi verilmektedir.
- Kamu personelinin yabancı dil seviye tespiti ile ilgili esaslar tespit edilmekte, KPDS adı verilen sınav ÖSYM'ye yaptırılmaktadır.
- Yetiştirilmek amacıyla yurtdışına gönderilecek devlet memurlarına ilişkin olarak yurtdışı kontenjan işlemleri yürütülmekte, kurumlara tahsis edilecek kontenjanlar hakkında bakanlar kurulu kararı tasarısı hazırlanmaktadır.
- Kamu kurum ve kuruluşlarının her türlü eğitim faaliyetleri, kurumların yıllık eğitim planına uygun olarak, altışar aylık eğitim raporları dahilinde takip edilmekte ve değerlendirilmektedir.

4- Diğer Görevler

- Kamu kuruluşlarının teşkilatlanması, yeni teşkilat kurulması ile ilgili inceleme yapılmakta ve görüş bildirilmektedir.
- Kanunların uygulanması ile ilgili konularda görüş bildirilmekte, tereddütlere açıklık getirilmekte ve uygulamada yol gösterilmektedir.
- Kamu kuruluşlarının kadro ve pozisyonları bilgisayar ortamında tutulmakta ve istatistiki bilgiler elde edilmektedir.
- Özelleştirilen kuruluşlardaki istihdam fazlası personelin diğer kuruluşlara nakilleri yapılmakta, uygulama takip edilmekte ve tereddütler giderilmektedir.
- Yukarıda sayılan görevler neticesinde ilgili kuruluşların uygulama ile ilgili işlemleri denetlenmektedir.
- Başbakanca veya ilgili Bakanca tevdi edilen işlerle ilgili çalışmalar yapılmaktadır.
- Yukarıda görüldüğü üzere Başkanlık geniş bir yelpazede kendine verilen görevleri yapmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı Kasım 1996 ve Haziran 1997 tarihleri arasında DPB merkezi bir örgüt olarak işlevsiz ve etkisiz bir görünüm arz etmektedir. Devlet Denetleme Kurulunca hazırlanan raporda örgüt şu şekilde tanımlanmaktadır⁵⁹.

“Personel rejimiyle ilgili kendisine pek çok görev verilmiş olan DPB verilen sınırlı yetki ile bir reform örgütü olamadığı gibi merkezi güçlü bir yürütme birimi olduğu bile tartışmalıdır. Son yıllarda DPB personel rejimi ile ilgili düzenlemelerde ağırlığını yitirmiş, Maliye Bakanlığı merkezi personel birimi haline gelmiştir. Başkanlığın kurumlara danışsal nitelikte hizmet sunmak ve öneri üretmekten öte olamadığı görülmektedir. Yürütme gücü yoktur. Teknik donanımı yetersizdir”.

Diğer bir fonksiyonu olan yönetimi geliştirme faaliyetleriyle ilgili olarak Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı bir çalışmasında⁶⁰ bizim de katıldığımız değerlendirmelerde bulunmuştur:

“Yönetimi geliştirmeyeyle ilgili olarak zamanla tek başlarına veya birlikte TODAİE, MPM, DPT, DBB görevlendirilmiştir. Fakat bu kurumların temel işlevi bu görev olmadığından ciddi çalışmalar yapılamamış ve koordine sağlanamamıştır. Dolayısı ile artık İGB bu görevi ifa edebileceğinden (DPB’nin Teşkilat ve Yönetimi Geliştirme Daire Başkanlığı gibi) diğer yapılanmalar bu çatıda toplanmalıdır”.

Oysa 1980’lerde DPB’ye merkezi yönetimi geliştirme işlevi verilmesi savunulmuştur.⁶¹ Bu iki çalışmayı destekleyen başka bir iç raporda⁶² kurumun içinde bulunduğu durumda, çözüm ve öneriler ortaya konmasına rağmen hiç bir çalışma yapıl(a)madığı ifade edilmiştir. Ön gözlem ve bazı personelle yapılan görüşmelerden de aynı izlenimler edinilmiştir.

⁵⁹ Devlet Denetleme Kurulu, **Türk Kamu Yönetiminde Personelin Verimliliği ve Niteliğinin Geliştirilmesi**, Devlet Denetleme Kurulu Rapor No: 1996/7, s.140.

⁶⁰ Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, **İGBYapı ve Fonksiyonları Bakımından Analizi**, Ankara: İGB Yayın No:2, 1996, s.83.

⁶¹ Refik Çulpan, “Bürokratik Sistemin Yozlaşması”, **AİD**, Haziran, C.13. S.2, 1980, s.44.

⁶² Devlet Personel Başkanlığı, **DPB 1995 Yılı Çalışma Programı Çerçevesinde 1995 Yılı Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Rapor**; Aralık 1996, DPB Koordinasyon Daire Başkanlığı, ss.16-21.

Çalışma; bir kamu örgütü olarak doğrudan yönetimi geliştirme hizmetleriyle ilgili görevleri olması, görevlerinin yoğunluğuna karşın örgütsel yapısının küçük olması ve siyasi otoriteye iletilen teklifin olumlu karşılaması nedeniyle bu örgütte yapılmıştır.

Problem Cümlesi

Kamu yönetimini geliştirmede ÖG temel bir yaklaşım mıdır?

Alt Problemler

1-Uzmanlık ve İdari personel açısından, Başkanlığın yapısal (yapı ve işleyiş) boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2-Uzmanlık ve İdari personel açısından, Başkanlığın yöntemsel boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3 Uzmanlık ve İdari personel açısından, Başkanlığın beşeri (personel) boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4 Uzmanlık ve İdari personel açısından, Başkanlığın çok yönlü boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Sayıtlar

1-Veri toplama yöntemlerinin tümünden birlikte yararlanmak verilerin ve bulguların doğruluk derecelerini artırır.

2-Araştırmacının iç ve dış ÖG danışmanlığının özelliklerinin çoğunu birlikte taşıması, araştırma ve danışmanlık süreci açısından daha sağlıklıdır.

3-Kamu örgütlerinde zorluklarına rağmen alan araştırmaları başarı ile gerçekleştirilebilir.

4-İlgili akademik personel “ÖG Danışmanı” olarak kamu kuruluşlarında ek görev alabilir.

Sınırlamalar

- 1-Kamu yönetimi dar anlamda kullanılmıştır.
- 2-Dar anlamda kamu yönetimi Devlet Personel Başkanlığı ile sınırlıdır.
- 3-Devlet Personel Başkanlığı’na yeni bağlanan “Yabancı Diller Eğitim Merkezi” kapsam dışıdır.
- 4-Kasım 1996-Haziran 1997 tarihleri arasında Devlet Personel Başkanlığı’nda görevli personel çalışma kapsamına alınmıştır.

Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir;

Başkanlık: Devlet Personel Başkanlığı

Başkan: Devlet Personel Başkanı

Üst Yönetim: DPB Başkanı, Başkan Yardımcıları ve Daire Başkanlarının oluşturdukları gruptur.

Uzman Personel: Uzman Yardımcısı ve uzman kadrosunda çalışan personel

İdari Personel: Uzman personel dışında kalan tüm çalışanlardır.

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE YAYINLAR

Bu bölümde örgüt geliştirmeye ilişkin kuramsal çalışmalar ile yurtdışında ve yurtiçinde yapılan araştırmalar yer almaktadır.

Örgüt Geliştirmeye İlişkin Kuramsal Çalışmalar

ÖG örgüt ve yönetim literatüründe yeni konulardan birisidir. Davranış bilimleri kökenli olmasına rağmen zamanla örgüt boyutlarının tümüyle ilgilenmiş ve böylece bütüncül bir yaklaşım olmuştur. Kapitalizmden bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte¹ örgütlerde görülen hızlı değişim, yenileşme ve gelişme ihtiyacı için kullanılabilecek bir yönetsel araç olarak, ÖG'nin önemi daha da artmıştır.

Gelişim sürecinde ÖG “Genel bir değişim çerçevesi disiplini olarak tanımlanabilir.” Bu anlamda ÖG: Örgütsel yeterliliği sağlamak amacıyla, üst yönetim desteği ve danışman yardımıyla, bütüncül bir yaklaşım ve planlı süreç içinde, örgütün insan, yapı ve süreç gibi tüm boyutlarında yapılan değişim faaliyetleridir.

ÖG bir yönetim yaklaşımı olarak genel yönetim sürecinden ve 1950’lerde ilk kez kavram olarak kullanıldığı ABD şartlarından etkilenmiştir. Bu nedenle ÖG’yi anlamada yönetim düşüncesinin gelişim süreci² ve bu sürecin ABD yansımaları önem taşır.

Örgüt geliştirmenin geleceğiyle ilgi olarak Sashkin ve Burke³; henüz genç bir disiplin olduğunu ve 3 varsayımda bulunulabileceğini söylemişlerdir:

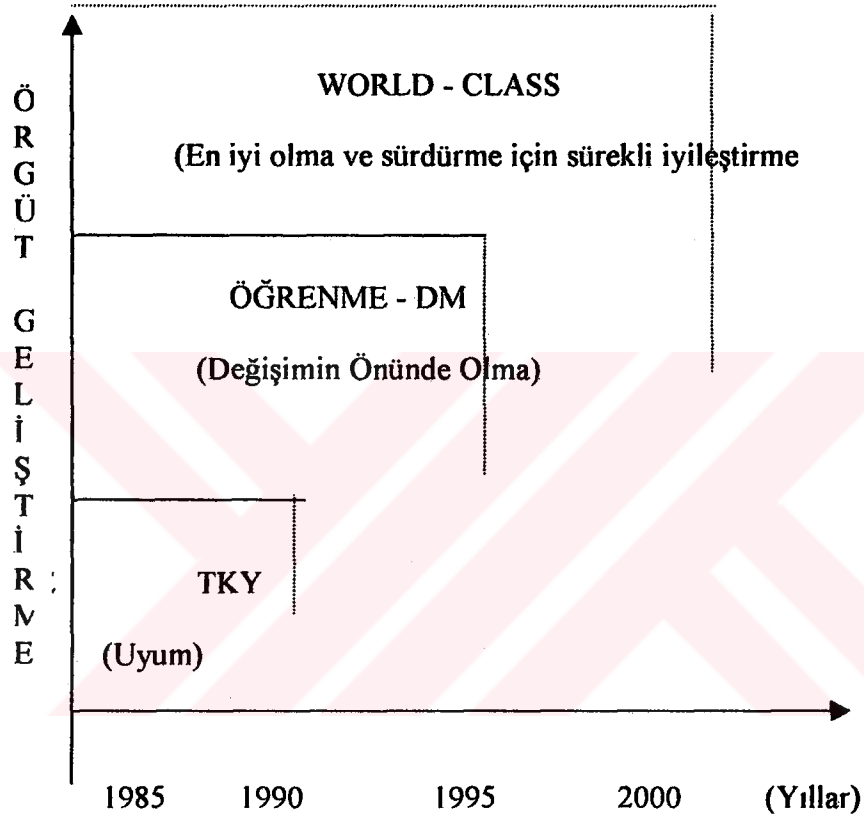
1. Kendi içine kapanacaktır.
2. Yavaş sabit hızla gelişip, kalıcı olacaktır.
3. Yeni ve heyecanlandırıcı gelişme gösterecektir.

¹ F.Peter Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev.Belkıs Çorakçı) İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994, s.33.

² Mauro F. Guillen, (Çev. Murat Önder) “Eklektizm Çağı, Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi”, *Verimlilik Dergisi*, 1996,S.4, s.7.

³ Marshall Sashkin and W.Warner Burke: “Organization Development in the 1980’s” *Journal Of Management*. V.13, N.2, 1987, ss.410-411.

1990’larda tekrar uzun dönemli planlama ağırlıktadır. Stratejik planlamayla içsellik sağlanmıştır. Bir çok metodoloji ve teknik uygulanmaktadır. ÖG disiplinleri arası akademik bir çalışma ve tanınmış bir meslek olmuştur. Bir çok üniversitede lisans ve lisansüstü eğitim düzeylerinde ders olarak okutulmaktadır⁴. Bir çok şirket yanında kamu örgütlerinde de ÖG uygulamaları yapılmaktadır.



Şekil 1 : ÖG Gelişimi

Kaynak: M.R Hodgetts, F. Luthans and S.M. Lee: “New Paradigm Organisations : From Total Quality to learning to WORLD – CLASS” Organizational Dynamics, Winter 1994, V.22, N.3 s. 13.

⁴ Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme** . Ankara: PEGEM Yayın No:108, 1995, s.19.

İncelememizle ilgili olarak ÖG çerçevesinde; TKY, öğrenen örgütler (DM) ve gelişim sürecini inceleyen bir çalışmada⁵ WORLD-CLASS örgütler 2000'li yıllarda gündemde olacaktır.

2000'li yıllara yaklaşırken Burke'ye göre ÖG duraklama dönemine girmiştir⁶.

Yeni geliştirilen kimi yönetim yaklaşımlarının olumsuz sonuçlar doğurması ÖG değerlerini de etkilemiştir. Çözüm ÖG'nin bu yaklaşımlarla karşılıklı çatışmaya girmeden, uzun dönemde bazı konularla daha fazla ilgilenmesidir. Bu konular şunlardır:

- İnsanları bir araya getirerek toplumsal birlikteliği sağlamak,
- Çalışanların işverenlerin beklentilerine uygun hareket etmelerini sağlamak,
- Yetenek ve becerilerine uygun çalışma ve toplumsal hayat dengesi kurmak,
- Açıklık ve güven değerlerinin tesisini sağlamak,
- Kültür değişimine odaklanmak yerine kültürler arası ilişkileri arttırmak,
- İşveren güçlerinin çalışanlara karşı olumsuz yaptırımlarını engellemek.

Değişim sürecinde yeni yönetim yaklaşımlarının ÖG'yi etkilemesi beklenen gelişmelerdir. ÖG genel anlamıyla etkinliğini devam ettirecektir. Burke'nin önerdiği konulara eğilim faydalı olabileceği gibi, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ÖG felsefesi içinde kalınarak yeni değişimler yapılabilecektir.

French ve Cecil ÖG'nin varsayımlarını beş noktada toplamaktadır⁷; birey olarak insana, grup olarak insana ve liderliğe, örgütsel sistemlerdeki insana, örgütün değerlerine ve ÖG danışmanının değerlerine ilişkin varsayımlar. Bu temel varsayımlar karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler. ÖG'nin temel unsurları olarak planlı değişim, örgütsel öğrenme ve danışmanlık ele alınmıştır.

⁵, M.R Hodgetts, F. Luthans and S.M. Lee: "New Paradigm Organizations : From Total Quality to Learning to WORLD – CLASS" , **Organizational Dynamics**, Winter 1994, V.22, N.3, s. 13.

⁶ W.Warner Burke, "The New Agenda for Organizational Development", **Organizational Dynamics**, Summer 1997, V.26, N.1, ss.9-17.

⁷ French ve Cecil, a.g.e., s.30.

ÖG süreci ve başarı birlikte değerlendirilmesi gereken olgulardır. Süreç koşullarına tam olarak uyulduğunda ve başarı şartlarına dikkat edildiğinde olumlu sonuçlar alınabilir.

ÖG faaliyetleri uzun süre devam edebilir ve oldukça karmaşık süreçler içerebilir. Bu süreçler değişik şekillerde ele alınabilir. Bu çalışmada Öncül tarafından kullanılan yedili süreç benimsenmiştir.

1. Problemlerin Tanımlanması
2. Danışman ile Temas
3. Veri Toplama ve Teşhis
4. Ortak Çözüm Geliştirme
5. Müdahale (Eyleme Geçme)
6. Sonuçları Değerlendirme
7. Programı Bitirme ve Tekrar Veri Toplama

ÖG faaliyetleri başarılı olmak için yapılır. Fakat bazen uygulamada başarısızlıklara da rastlanmaktadır. Başarı ve başarısızlık sebepleri ve başarılı olma şartları dikkate alınarak çalışmalar yürütülmelidir.

Başarısızlık nedenleri ve başarı koşulları Beekhard'ın sistematüğinde kısaca şöyle ifade edilebilir⁸:

Başarısızlık Nedenleri;

- Üst yönetimin katılmalı yönetimi başaramaması ,
- Müdahale tekniklerini uygulamayı amaç olarak görmek,
- ÖG için gereken 3-5 yıl yerine çok kısa dönemli sonuç alma isteğı,
- Dış ve iç danışmandan her sorunu çözmesini beklemek,
- Değışim çabalarına orta yönetimin katılamaması,
- Değışim çabalarını eski yapıya uydurma gayretleri,
- Paket çözüm önerileri uygulamak,

⁸ Beckar. a.g.e., ss.93-96.

-Örgüt içi insan ilişkilerini yeterli görerek amaç, plan ve hedefleri önemsememek,

Başarı Koşulları ;

- Dış ve iç çevreden değişim baskısı/desteği,
- Tepe yönetiminin duyarlılığı, liderlik yeteneği, riziko yüklenebilmesi, değişimi gerçekleştirebilme gücü,
- Görülebilen ara sonuçlar,
- Değişime dirençlerin dikkate alınması,
- Birey ve örgütün değişim arzulamaları ve bu yönde yetenekli olmaları,
- Örgütte açık bir iletişim sistemi olması ve
- Uygun bir örgüt kültürü olmalıdır. Danışmanlıkla ilgili hususlara daha önce değinilmiştir.

Örgüt Geliştirme Müdahale Teknikleri, Seçimi Ve Etkinliği

ÖG teknikleri, örgüt geliştirme için yapılan müdahale kavramlarıdır. Argyris'e göre müdahale⁹ "süre gelen ilişkiler sistemine, bireyler, gruplar veya şeyler arasına veya ortasına onlara yardım etmek amacı ile girmektir." Tespit edilen sorunlar bu müdahale tekniklerini kullanarak çözülmeye çalışılır.

Çok sayıda ÖG müdahale tekniği vardır ve farklı şekillerde sınıflandırılmıştır: Dinçer¹⁰ örgüt sistemi ve alt sistemler (kişiler, grup, gruplar arası) ayırımı yapmıştır. Öncül¹¹ ise beşeri-süreçsel, teknolojik-yapısal, beşeri kaynaklar yönetimi ve stratejik müdahaleler ayırımı benimsemiştir. Müdahale teknikleri birbirinden kesin çizgilerle ayrılmadığı için, farklı kıstaslar kullanılarak yapılan sınıflandırmalar yapılabilmektedir. Bu çalışmada müdahale yöntemleri Özen'in sınıflandırmasına katılarak¹² örgütü oluşturan 3 boyuta (yapı, yöntem ve insan) ve bazı müdahalelerin çok yönlülüğüne göre dörtlü bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

⁹ Chris Argyris, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science Review*, Addison-Wesley Publishing Company, 1973, s-15'den aktaran Bumin, a.g.e., s.90.

¹⁰ Dinçer, a.g.e., ss.165-186.

¹¹ Öncül, a.g.e., ss.47-81.

¹² Özen, "Yönetimi.....", a.g.m., s.97.

1. Yapısal Müdahaleler (Yapı ve İşleyiş)

Bir örgütte yapı boyutu; o örgüt yapısının (örgütlenme biçimi) yanı sıra, yönetsel anlamda izlenen politikaları, prosedürleri, kuralları ve süreçleri kapsar. Yönetsel işlevleri kolaylaştırmak için izlenen özendirme, önderlik, iletişim, karar verme, başarı değerlendirme gibi yönetsel süreçler örgütün biçimsel yönünü oluşturduğundan yapı boyutu içinde ele alınmalıdır. Bu nedenle söz konusu boyut; yapı ve işleyiş boyutu olarak da düşünülebilir. Yapı boyutu bu görünümüyle örgütün makro anlamda biçimsel yönüdür. Bu teknikler şunlardır:

- a. Farklılaştırma ve Bütünleştirme*
- b. Yapısal Tasarım*
- c. Paralel Örgüt*
- d. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim*
- e. Normatif Yaklaşımlar*

2. Yöntemsel Müdahaleler

Yöntem boyutu; örgütün mikro anlamda biçimsel yönünü temsil eder. Görevler, tanımlar, işgücü nitelikleri, kullanılan iş yöntemleri ve teknolojiler bu boyut içerisinde algılanmalıdır. Bu teknikler ise şunlardır.

- a. İş Tasarımı Yaklaşımları*
- b. Bağımsız İş Grupları*
- c. Alternatif Çalışma Saatleri*

3. Beşeri Müdahaleler

Örgütün biçimsel olmayan yönünü oluşturur. Örgüt üyelerinin duyguları, inançları, değerleri normları, doyum düzeyleri, birbirleriyle sosyal ve psikolojik anlamda etkileşim ve iletişimleri, oluşturdukları doğal örgütler (örgüt kültürü) beşeri boyutu oluşturur. Bu grupta yer alan teknikler şunlardır:

- a. Duyarlılık Eğitimi*
- b. Süreç Danışmanlığı*

c. Üçüncü Taraf Müdahalesi (Ara Bulma Tekniği)

d. Takım Kurma

e. Tutum Araştırması ve Geri Besleme,

f. Örgüt Kültürü

g. Ödül Sistemleri

h. Stres Yönetimi

4. Çok Yönlü Müdahaleler

ÖG çalışmalarında müdahale teknikleri bir boyutta ele alınırlar fakat bazı müdahale teknikleri, bir veya birden fazla boyut içinde değerlendirilmelidirler. Tekniklerin çok yönlülüğü dikkate alındığında, bu tekniklerin çok yönlü müdahaleler başlığı altında ayrıca sınıflandırılmaları gerekir. Bu teknikler şunlardır:

a. Stratejik Değişim Yönetimi

b. Açık Sistemler Planlaması,

c. İş Yaşamı Kalitesi

Sorunların çözümüne ilişkin en uygun müdahale aracının seçilmesi gerekir. Her duruma, her soruna yönelik prototip bir yöntem olmadığından, sorunun niteliği ve tekniğin ayırt edici özelliğine göre seçim yapılabilir¹³. Huse ve Cummings bu süreci şöyle belirtir¹⁴.

- Seçilen müdahale tekniği istenen sonucu verir mi ?
- Hangi şartlarda olumlu sonuçlar beklenebilir ?
- Müdahale nasıl yürütülüp tamamlanabilir ?

Müdahale teknikleri hakkında ön bilgiye sahip olunmalıdır. Ön bilgi yoksa seçim için bazı akılcı yöntemler uygulanabilir. Seçilen müdahale tekniği, diğerlerine göre daha etkili olmalıdır.

Tekniklerin pozitif sonuçları yanında beklentileri de bilmek gerekir. İnsanlar arası farklar, örgütsel faktörler ve süreç değişimleri etkili olabilir. ÖG'nin başarısı

¹³ Dinçer. a.g.e., s.182.

¹⁴ Edgar and Thomas a.g.e., ss. 88-91.

birebir özel durumlara uygulanmasına bağlıdır. Her örgüt farklılıklar gösterir. O örgüte uygun seçim yapılmalıdır.

Müdahalenin yürütülme aşamasında pratik öğütlerden çok, danışmanın şahsi gözlem ve başarısı esastır. Seçilen müdahale mevcut şartlar altında örgüte uyarlanmalıdır. Temelde genel esaslar olan ÖG müdahaleleri; davranışlara, süreçlere ve yapısal duruma, örgütte başarı sağlanıncaya kadar uyarlanmaya devam edilir.

Örgüt mevcut müdahale teknikleri yerine, tamamen kendine uygun başka yaklaşımlarda bulunabilir¹⁵. Önemli olan bu müdahale tekniğinin ÖG felsefesine aykırı olmamasıdır.

ÖG müdahalelerinden sonra bilimsel gereklilikler yanında, önemli kaynak ve zaman harcadığından örgütler sonuçları değerlendirmek istemektedirler. Hedeflere ne kadar ulaşılabildiği bilinmelidir. Belirli bir müdahale yönteminin etkinliğine ilişkin sonuçlar alınabilmektedir. Fakat çalışmalarda; farklı araştırma yöntemlerinin kullanılması, sürelerinin farklı olması, etkinlik ölçütlerinin farklı tanımlanması veya müdahale yöntemlerinin farklı tanımlanıp uygulanması gibi nedenlerle genellemeler yapılamamaktadır.

Bu tür müdahale tekniklerinin etkinliklerini ölçme çabalarını değerlendiren Özen¹⁶, tabloda (2) görüleceği üzere çeşitli zamanlarda yapılan çalışmaları incelemiştir. Amaç, müdahale yöntemleri ,değişkenler ve örgüt düzeyleri arası ilişkiler incelenerek, yukarıdaki sınırlılıklar altında beş yöntemle ilgili sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırma geribildirim başarısız bulunmuştur. Laboratuvar eğitimi az etkilidir. Ekip geliştirme vasat bir etkiye sahiptir. Yönetmelik ölçek ise liderlik süreçlerinde biraz daha etkindir¹⁷. Tüm örgüt düzeyinde uygulandığında çok yönlü yaklaşımın en etkin olduğu gözlemlenmiştir.

¹⁵ Özen, a.g.m., s.104.

¹⁶ Şükrü Özen "ÖG Müdahale Yöntemlerinin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi" AİD., Haziran 1991.C.24, S.2. s.79.

¹⁷ Özen, "ÖG Müdahale....., a.g.m., s.71.

Tablo 2: ÖG Müdahale Yöntemlerinin Etkinliği (1971-1982)

Çalışmanın Kimliği	Amacı	Müdahale Yöntemleri	Değişkenler	Örgütsel Düzeyler
Huse ve Beer, 1971, Bir ÖG Çalışması	Çok yönlü yaklaşımın örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini ölçmek	Çok yönlü ÖG yöntemi (iş zenginleştirme+Ekip Geliştirme+Ekiplerarası İlişki Geliştirme	Katılım, güdüleme, doyum, Verimlilik, kalite	Tüm Örgüt
Bowers, 1973, 23 ÖG Çalışması	Örgütsel işleyişin etkinliği ile uygulanan müdahale yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Araştırma-Geribildirim, Laboratuvar Eğitimi, Süreç Danışmanlığı Görev Süreç Danışmanlığı	Örgüt iklimi, yönetsel liderlik, grup liderliği, grup süreçleri, doyum	Hedef grup, Tüm örgüt
Kimberly ve Nielsen, 1975, 35 ÖG Çalışması	ÖG'nin örgütsel başarıya etkisini ölçmek	Ekip Geliştirme, Ekiplerarası İlişki Geliştirme	Örgüt iklimi, denetçi davranışı, üretim hacmi ve sapması, kârlılık	Hedef grup, Tüm örgüt
Porras ve Berg, 1978, 35 ÖG Çalışması	ÖG'nin ve müdahale yöntemlerinin sonuç ve süreç değişkenleri üzerindeki etkilerini ölçmek	Araştırma-Geribildirim, Laboratuvar Eğitimi, Ekip Geliştirme, Yönetsel Ölçek, Çok Yönlü Yaklaşım	Sonuç değişkenleri; Kârlılık, maliyet, üretkenlik, verimlilik kaytarma, işgücü devri... Süreç değişkenleri Açıklık, algılama, amaçlara uyum, karar verme, güdüleme, etkileme....	Birey, Lider, Grup, Örgüt
Porras, 1979, 35 ÖG Çalışması	ÖG'nin ve müdahale yöntemlerinin ve ÖG çalışmasının yoğunluğunun sonuç ve süreç değişkenleri üzerindeki etkilerini ölçmek	Porras and Berg (1978)'deki yöntemler, değişkenler ve örgütsel düzeyler kullanılmış	Sonuç değişkenleri; Kârlılık, maliyet, üretkenlik, verimlilik kaytarma, işgücü devri... Süreç değişkenleri Açıklık, algılama, amaçlara uyum, karar verme, güdüleme, etkileme....	Birey, Lider, Grup, Örgüt
Nicholas, 1982, 65 ÖG Çalışması	Müdahale yöntemlerinin, somut değişkenlerle ifade edilen örgütsel başarı üzerindeki etkilerini ölçmek	İnsana Yönelik Yöntemler; -Araştırma-Geribildirim+Ekip Geliştirme - Laboratuvar eğitimi - Ekip Geliştirme Teknoloji ve yapıya yönelik yöntemler; -İş Genişletme -İş Zenginleştirme -Katılımlı İş Zenginleştirme -Sosyoteknik Sistem Tasarımı Çok yönlü Müdahale Yöntemleri İnsana-Teknolojiye ve Yapıya	İşgücü davranışı, parasal ve mali başarı Üretkenlik kalite	Hedef Grup İş statüsü Tüm örgüt

Kaynak: Şükrü Özen; "ÖG Müdahale Yönetimlerinin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi ", AİD, Haziran 1991, C.24, S.2. s.70.

Bu konuda bir ÖG danışmanı şöyle demiştir ¹⁸:

“ÖG çabalarının çoğunun neden ve sonuçlarını belirleyebiliriz. Fakat bilimsel olmak ve ÖG müdahalelerinin başarması gerekeni başarıp başaramadığını görmek için kriz atlatıldıktan ve sorun çözüldükten sonra yeterli bir zaman süresine gerek vardır. ÖG programlarını yangını söndürme aşamasından sonra sürdürenlerin sayısı çok değildir. Bu nedenle ÖG'nin kalıcı etkilerini ölçmek imkansızdır. Danışmanlık hizmeti yaptığım örgütlerden; hastalık belirtileri ortadan kaybolup, uzun dönemi geliştirme faaliyetlerine başlar başlamaz ayrılmak zorunda bırakıldım. ÖG'yi daha ölçülebilir ve biçimsel temele, ilk yardımdan çok gerçek ÖG'yi oluşturduğumuzda oturtacağız.”

Kamu Yönetimini Geliştirmede Örgüt Geliştirmeyi Oluşturan Faktörler

Dünyadaki ekonomik gelişme seyri, özel sektörü çok güçlü bir konuma getirmiştir. Yönetimsel anlayış, örgütsel yapı ve hukuksal konum gibi nedenlerle kamu yönetimi, yeni gelişen yönetim yaklaşımlarına uzak kalmıştır.

Özel sektörün başarılı uygulamaları ve artan toplumsal baskılar nedeniyle, bu tekniklerin kamu yönetiminde de uygulanması ihtiyacı artmıştır. İlk anda çekinceyle karşılaşılan çalışmalarda, başarılı örnekler görülmesiyle birlikte topyekün bir ilgi görülmektedir.

Kamunun özel sektörden etkilenme süreciyle birlikte, özel sektör tekniklerinin kamuda uygulanmasını öngören yeni kamu yönetimi anlayışı ¹⁹ Anglo-ABD'de geniş kabul görmüştür. Kamuya daha bir yönetimsel yaklaşım söz konusu olmuştur. Manageralizm: Public Administration -Government yerine Public Management olgusu oluşmuştur. Bu oluşumun bir paradigma kayışı olup olmadığı sorusu henüz cevaplanamamıştır ²⁰. Bu etkileşim ve farklılaşma kavramların odağında, bir dizi tartışmayı beraberinde getirmiştir. Yaklaşımı olumlu bulanlar kamu yönetimlerinin

¹⁸ David G. Bowers; “OD Techniques and Their Results in 23 Organizations” “The Journal of ABS, V.9, N.1, ss.21-42'den aktaran Bumin. a.g.e., s. 108.

¹⁹ Kerion Walsh, (ed.: Adrion Wilkinson and Hugh Willmott); “Quality Through Markets: The New Public Service Management”, Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change, London: Routledge, 1995, s.82.

²⁰ Linda Kaboolian, “The New Public Management: Challenging the Boundries of the Management vs. Administration Delode” , PAR, May-June 1998, V.58, N.3, ss.189-192.

olumsuzluklarına binaen çözüm olabileceğini savunurlar. Onlara göre: Management, etkinlik ve sonuç almaya yönelmiş Administration'dır. Yaklaşımın karşısında olanların tezleri ise iki noktada toplanır. Kamu siyasi niteliği nedeniyle özelden farklıdır (administration # management) ve bu yaklaşım başta ABD ve diğer ülkelerde kamu açısından olumsuz sonuçlar doğurmuştur.

Hughes'a göre; Administration kamu yönetimine ilişkin aktivitelerdir. Kamu çalışanları politikaların uygulanması, prosedür ve ofis yönetimiyle ilgilenirler²¹. Management ise, bunlara ek olarak maksimum etkinlik ve sonuçlara karşı sorumluluğu, amaçlara ulaşmayı içerir. Bu anlamda 4 temel farklılıktan söz edilebilir:

1. Administration daha dar ve düşük fonksiyonludur.
2. Kamu çalışanlarının gerçek çalışması management'dir.
3. Teoride geleneksel kamu yönetim modeli etken ve etkin olmadığı için değişimi hak etmiştir.
4. Public Management; özel sektör uygulamalarının kritik edilmeden adaptesi değildir. Kendine has özelliklerin geliştirilmesi anlamındadır.

Terry²² kavramsal açıdan farklılıklara değinmiştir. Girişimciliğin değerleri etkinlik, verimlilik, özerklik, kişisel vizyon, gizlilik(rekabet) ve risk almaktır. Kamu yönetiminde ise sorumluluk, duyarlılık, yurttaş katılımı, açık politik süreç, kamu yararını koruma vardır. Ayrıca girişimcilik doğası gereği baskı oluşturmayı savunur. Bu ise demokratik toplumda kamu yönetiminde istikrar ve meşruiyetle zıt değerlerdir.

Kamunun normatif değerlerine atıf yapan yazarlar Hart Wasden , Green, Keller ve Wamsley'e göre ise²³ yurttaşlık erdemi ve demokratik yönetimde anayasal siyasetin ilkeleri esastır. Kamu yöneticileri sağduyulu, adaletli ve erdemli olmalı ve bu değerlerin egemen olacağı toplum için çalışmalıdırlar. Sadece etkinlik ve verimlilik, kısmi

²¹ Owen Hughes, "Public Management or Public Administration ?", *PAR*, September 1992, V.51, N.3, ss.286-296.

²² L.D Terry, "Why We Should Abandon the Misconceived Quest to Reconcile Public Entrepreneurship With Democracy", *PAR*, s.3 (4) 1993, ss.393-395.

²³ K.D. Hart ve D.C. Wasden, "Two Roads Diverged in a Yellow Wood: Public Administration, The Management Orthodoxy and Civic Humanism", *International Journal of Public Administration*, 13 (6) 1990, ss.747-775.; T.R. Green, F.L. Keller ve L.G. Wamsley; "Reconstructing a Profession for American Public Administration", *PAR*, s.3(6), 1993, ss.516-524.

faýdalarla birlikte kamu yönetiminin ruhuna aykırıdır. Anayasal ilkelerin dikkate alınmaması, meşrutiyeti ve bütünleştirici politik karar almayı zayıflatıp, analitikliği artırır.

Kamu yönetiminin yapısıyla ilgili olarak management (yönetim), hükümet etme (government) ilişkisini inceleyen Mc Curdy²⁴ farklılıkları belirtir. Temel fark hükümet etmenin tüm yönleriyle siyasal bir süreç olmasıdır. Yönetimin yetkilerini kullanmaları; toplumların duyarlı ve sorumlu kılma çabalarına bağlıdır.

Simon kamu yönetimi olgusunu 3 temel gerekçeyle savunur²⁵:

1- Kamu örgütleri geniş sosyal faydaya dayanır. Özel sektörde ise kişisel davranışlar vardır.

2- Kamu örgütlerinin ana motivasyonları kişisel çıkar değil, aile ve ulus gibi gruplardır.

3- Özelleştirme her zaman verimliliği ve etkinliği arttırmaz. Yapılan araştırmalarda özel sektörün daha kârlı ve etkin olduğu ispatlanamamıştır.

Anglo-ABD ülkelerindeki uygulamalarda da kamu yönetimi için birçok sakıncalar oluşturduğu ileri sürülmektedir²⁶. İngiltere, Avustralya ve Yeni Zelanda örneklerinde kamu kültüründen işletme kültürüne geçişin olumsuzlukları belirtilmiştir. Girdi kontrolüyle toplumsal isteklerin karşılandığı; bilgi deneyim ve sadakate dayalı kamu bürokrasisi vardır. Örgütlere ve yöneticilere daha fazla özerklik vermek, siyaset-yönetim ayrımını belirginleştirmek, performans esas almak, verimlilik esasından çıktılara dayalı işletme kültürü şu olumsuz sonuçları doğurmuştur:

1. Özerklik, eşgüdümlü çalışmayı ve parlamentoya karşı sorumluluğu engeller,

2. Verimlilik, kamu çıkarından daha fazla önemsenir.

3. Performans değerlendirme, işbirliği yerine yıkıcı rekabeti getirir.

4. Kamu hizmetinin sürekliliği ilkesi zedelenir.

²⁴ E.H Mc. Curdy, *Public Administration. A Bibliographic Guide to the Literature*, New York: Marcel Dekker Inc. 1986, s.11.

²⁵ Herbert A. Simon, "Why Public Administration", *PAR*, January-February 1998, V.58, N.1, s.11.

²⁶ G.W. Scott, ve K.D. Hart, "The Exhaustion of Managerialism", *Secety*, March-April 1991, ss.39-48.; C.R. Mascarenhas, "Buinding an Enterprise Culture in the Public Sector: Reform of the Publiic Sector iin Australia, Britain and New Zeland", *PAR*, 53(4), 1993, ss.319-328.

Bu yaklaşıma alternatif oluşturma çabalarından biri Hollanda örneğidir.²⁷ Kamu-daki reform çalışmalarıyla “public governance” amaçlanmıştır. Etkinlik yanında, kamunun sosyo-politik çevrede hukuki ve yasal değerleri vardır. Dürüstlük, karşılıklı anlayış, sosyal adalet, eşitlik, kanun gücü esas olmalıdır. Özel ve kamu sektör arası çatışma olmaması ve farklı akademik çalışmaların artması istenirken, henüz bu yaklaşıma tam bir karşı teklifin getirilemediği ifade edilmektedir.

Kamu Yönetimi disiplini ve pratiği açısından işletme yönetiminden etkilenme kaçınılmaz bir olgudur. Türk Kamu Yönetimi, mevcut sorunları disiplinin tarihsel sürecinde etkinlik ve verimlilik gibi konuları ihmal etmesi ve demokratikleşme sürecinde halkın daha kaliteli hizmet beklentileri nedeniyle çağdaş yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın varlığı kamu yönetiminin farklılığını ortadan kaldırmamaktadır. Farklılıklar bağlamında yapılacak düzenlemelerle, bu yaklaşımlar başarıyla kullanılabilecektir.

Kamu yönetiminin temelde yönetselden daha çok siyasal süreç olduğunun kabulüyle temel kavramlara bakış açısı değişecektir. Kamu örgütleri ve onların yönetim sorunları, daha geniş bir siyasal sistemin sonuçlarıdır²⁸. Toplum, devlet kamu örgütleri bazında; yönetsel kavramlar (verimlilik, etkinlik) yanında, belki de daha fazla siyasal kavramlara (sorumluluk, eşitlik, katılım) bakmayı gerektirir²⁹.

Kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilikten daha çok kamu hizmetlerinin³⁰ eşit, sürekli, düzenli ve yeterli olması beklenir. Kamu yönetiminin siyasal niteliği gereği bu kavramlar daha önemlidir. Oysa özel sektör bu kavramları esas almaz.

- Kamu Hizmetinde Eşitlik: Hizmetin verilme miktarı ve şeklinde vatandaşlar arası ayırım yapılmamasıdır. Bu kamu personelinin tarafsızlığıyla olur.

²⁷ J.M. Walter Kickert, “Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American Managerialism”, *Public Administration*, Winter 1997 V.75, ss.732-752.

²⁸ Özen, “Kamu Yönetimi” a.g.m., s.83.

²⁹ Hasan Buran, “Yönetim Yurttaş İlişkileri ve Katılımlı Yönetim”, *Kamu Yönetimi...*, a.g.smp. C.1. ss.209-224.

³⁰ Ufuk Kamil Bilgin, “Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı”, *Kamu...*, a.g.smp. C.1, ss.178-179.

- Kamu Hizmetinde Süreklilik ve Düzenlilik: Kamu yararı amacıyla yapılan kamu hizmetleri; sosyal düzen açısından aksamamalıdır. Bu, devletin varlığını sürdürmesinin bir gereğidir. Devlet, personel ve araç-gereçle ilgili tedbirleri alır.

- Kamu Hizmetlerinde Yeterlilik: Kamuda yeterlilik, hizmeti veren kamu örgütünün yeter sayıda ve nitelikte hizmet üretmesidir. Etkililiği ise hizmetten yararlanan vatandaşlar açısından kamu hizmetinin kalitesi veya yararlanılma derecesidir. Gözlü'ye göre kamu sektöründe etkinlik 4 temel etken tarafından belirlenir³¹: Örgütsel kültür, görev anlayışı, müşteri yönlendirmesi ve müşteri kalite ilişkisi.

Türk kamu yönetimi açısından kamu hizmetlerinin eşit, sürekli ve yeterli olması gerekir. Kamu hizmeti bu açıdan özel sektör hizmetlerinden farklıdır. Bir kamu hizmeti etkin ve verimli olmasa da sağlanmak zorundadır. Etkinlik ve verimlilik kamu hizmetleri için de istenir. Fakat bazı kamu hizmetleri niteliği gereği verimsizdir. Bu noktada kamu yararı için o hizmet verilmelidir. Kamu yönetiminde değişim ihtiyacını karşılayan ÖG başarılı ve yoğun bir biçimde kullanılmış ve başarılı sonuçlar alınmıştır. Kamu yönetiminin temel değerlerine bağlı kalınarak ve ÖG uygulamalarında kamusal değerlere fazla dikkat ederek daha olumlu sonuçlar alınabilmektedir.

Kamu ile ilgili olarak ÖG uygulamasında zorluk vardır. Kamu sektörü tutum, davranış ve bürokratik değerler açısından özel sektörden daha katı kurallarla kurulmuştur. Varsayımların, değerlerin farklı olması ve bazen belirgin zıtlıkların olması ÖG'nin ortaya konmasını zorlaştırır. Bu farklılıkları anlama sürecinde 3 temel durak vardır³². Max Weber'in sıraladığı bürokratik modelin varsayım ve değerlerini tahlil etmek, ÖG'yi incelemek ve kamu sektörüne bu farklılıkların yansımalarını değerlendirmek.

Weber'e göre: İdeal bürokratik tip, uygulanabildiği derecede örgüt etkin çalışır. Dolayısıyla bizim ihtiyacımız daha çok bürokrasidir anlayışı kısaca şunları içerir:

- Hiyerarşi,
- İş bölümü/rasyonel iş yapısı,
- Münferit işlere uygulanabilirlik, iş yürütme kuralları,

³¹ Gözlü, a.g.m., s.47.

³² Huse and Cummings, a.g.e., s.246.

- Yönetimde gayri şahsilik,
- Memurların kabiliyet ve rekabete göre seçimi,
- Formalizasyon; Kurallar, kararlar ve yasalar formüle edilmeli ve yazılı olması
- Yönetimi mülkiyetten ayrı tutulmalı.

Sanayi devriminin başlarındaki sanayi ve devlet örgütlerinde görülen kişisel yönetime, işçilerin kötü kullanımına, öznel yargılara, kayırmalara ve despotluğa karşı bürokrasisinin temel nitelikleri gelişmiştir. Bunlar kişilerin yüceltilmesi yerine kurumlaşmış ve hukukça saptanmış roller, ussal olmayan ve tahmin edilemeyen sonuçlar yerine “biçimsel” ilişkiler; keyfi kurallar yerine teknik yeterliliktir. Bennis sosyal bir olay olarak gördüğü bürokrasinin gelecekteki 25-50 yılda yok olarak yeni sosyal sistemler oluşacağını varsaymıştır³³. Fakat uygulamada bürokrasi sürekli varola gelmiştir.

Bu noktada değerlerin saptanma işi siyasal organlara düşer. Yönetim teknik ve tarafsız bir süreçtir. Kendi dışında saptanan amaçları yerine getirir.

ÖG ise şunları arar:

1. Kurumda baştan sona açık bir problem çözümleyici iklim yaratmak,
2. Bilgi ve kabiliyete dayalı otorite
3. Bilgi kaynağına olabildiğince yakın problem çözümleyici ve karar verici sorumluluklar koymak,
4. Örgütte bireyler ve gruplar arasında güven oluşturmak,
5. İş hedefleriyle ilgili rekabet oluşturmak ve birlikte çabayı maximize etmek,
6. Örgütün amacına ve gelişmesine uygun ödül sistemi geliştirmek,
7. İşgücü arasında örgütün amaçlarına duyulan sahiplik duygusunu arttırmak,
8. Örgütün amaçlarına göre yöneticilere yardımcı olmak,
9. Kurum içinde insanlar için kendi kendini kontrol ve güdüyü oluşturmak,
10. Problemleri örgütün bir parçası olarak ele almak ve yürütmek,

³³ G. Warren Bennis. *Changing Organizations Essays on the Development And Evolution of Human Organizations*, New York: Mc Graw Hill Book Comp. 1970, s.5.

11. Karar vermeye, planlamaya, enformasyon oluşumuna ve artan katılımlara değer vermek,
12. Otorite ve güç kavramlarını gözden geçirmek,
13. İşçilerin gelişmesine değer vererek, sorumluluk almalarını ve kişisel duyarlılıklarını teşvik etmek,
14. Değişmeyi vurgulamak.

Bürokratik yapı (x) teorisi iken ÖG, Mc. Gregor'un (y) teorisine daha uygundur. Farklılıkların çoğu içerik değil derece farklılıklarıdır. Literatüre göre kamu yönetiminin çevresi, ÖG uygulamasında bazı kısıtlıklar oluşturur. Kamu sektörü çok yönlü otoriter karar verenlerden oluşur. Diğer bir ifadeyle bir kamu örgütü birçok kamu birimine karşı sorumludur. Bu ise ÖG için şu zorlukları oluşturur:

Kamu sektörünün, bürokratik norm ve davranış biçimine doğal olarak sahip olması nedeniyle, ÖG değer ve normlarıyla aşağıdaki tabloda belirtilen farklılıklar görülür.

1. Birçok kişinin işe karışması nedeniyle ÖG tasarımı genelde zordur. Bu zorluk tasarımın uzun süreli olmasını da içerir.
2. İlk anda ÖG aktivitelerine başlamak için gerekli desteği ve kabulü sağlamak zordur.
3. Gerekli finansal kaynağın temini daha güçtür.
4. Kişisellik ve kurumsallık ayırımı zordur.

Bütün ÖG uygulamalarında kamu sektörü birey ve grupların farklı çıkarı, ödül yapıları ve değerlerini içerir. Maliyetleri düşünenlerle, hizmetleri düşünenler arasında süregelen bir çatışma gözükür. Kamu yönetiminin oldukça fazla siyasi yapısı ÖG çalışmalarını çok daha kompleks yapar. Özel ve 3. sektör örgütleri de siyasetten uzak değildir. Fakat Kamu sektörünün kendisi siyasettir. ÖG danışmanları, kamu sektörünün politik ve bürokratik yapısı nedeniyle, özel sektördeki meslektaşlarından daha fazla risk alırlar.

Tablo3: Weberyen Bürokrasi ile ÖG Varsayımları ve Değerlerinin Bir Karşılaştırması

Weberyen Bürokratik Varsayımlar / Değerler	ÖG Varsayımlar / Değerler
1. Görevlerin Hiyerarşik düzenlenmesi örgütsel düzeyler arası iletişim ve işbirliğini kolaylaştırır. Örgütün işlevine göre en iyi olduğunu söyler.	1. Hiyerarşik düzenleme örgüt seviyeleri arası eşitsizlikten dolayı iletişime engel olabilir ve işleve göre örgütün en iyi olduğu her zaman söylenemez. Matrix ve paralel örgüt daha iyi olabilir.
2. En yetenekliler örgütün tepesine çıkar. Bilgi, iktidar, prestij burada yoğunlaşmıştır. Örgütün merkezileşmiş yapıların en iyisi olması, en yetenek-lilerin burada yoğunlaşmasındandır.	2. Bilgi ve yeteneğin önemini vurguladığı kadar karar vermeyi bilgi kaynağına mümkün olduğu kadar yaklaştırmanın üzerinde durur. (Danışma esastır. Tepe yöneticisi dengeyi korur.)
3. Yazıda eylem ve kararların "kırtasiyecilik" şeklinde formülasyonu bilgilerin kaybolmasına karşı örgütü korur. Süreklilik ve istikrar sağlar.	3. Bürokratik süreçlere değil sonuçlara bakar. Böylece mümkün olduğu kadar kırtasiyeciliği azaltır.
4. Politika yönetim ikililiğini kabul eder. Müşterilere tarafsız ve kişisel olmayacak şekilde davranmak etkililiği ve doğruluğu artırır.	4. Kişilerin bir parçası olan duygularına önem verilerek örgütsel etkililik sağlanır. Birey-örgüt amaçları birleştirilir. Makine veya nesneye değil insana önem verilir.
5. Kuralların, prosedür düzenlemelerinin, politika-kaların kurulması görevdeki başarı için rasyonel bir yaklaşımı artırır.	5. İlgili hedeflere göre yönetir. Geleneklere ve geçmiş uygulamalara göre değil.
6. Herkese aynı kuralların uygulanması ve işleve göre personelin sınıflandırılması etkililiği artırır.	6. Aynı kategoride bile bireylerin şartlarına göre hedefler değiştirilebilir.
7. Otorite-itaat temelli ilişkiler.	7. Otorite yanında doğruluk ve güven önemlidir.
8. Vurgu, bireyin yetenekleri ve başarıları üzerinedir	8. Bireyin önemi vurgulanırken grup içi-gruplar arası ilişkilere de önem verilir.

Kaynak: Thomas Cummings and Huse F. Edgar, **Organization Development and Change**, Newyork: West Publishing Comp., s.247.

değildir. Fakat Kamu sektörünün kendisi siyasettir. ÖG danışmanları, kamu sektörünün politik ve bürokratik yapısı nedeniyle, özel sektördeki meslektaşlarından daha fazla risk alırlar.

ÖG uygulamaları kamu sektörü değerlendirmelerinde ÖG'nin temel sorunları; ÖG uygulama güçlükleri, genel değişim sorunları ve ÖG'ye özel sorunlardır.

a. Genel Değişim Sorunları

- Değişime Karşı Direnç: Çalışanlar, özel sektöre göre daha istikrarlı olması nedeniyle kamu yönetimini tercih ederler. Giriş anından itibaren başlayan bu olgu, kamu yönetimi değer yargılarıyla devam eder. İnisiyatif kullanmanın getireceği risk, hata yapma ihtimali ve mevcut statülerini koruma gayretleri nedeniyle, özellikle orta ve üst düzey yöneticiler değişim istemezler.

- Siyasal Boyut: Kamu yönetiminin siyasal boyutu her zaman öncelikli olmuştur. Bu nedenle hükümetlerin kısa süreliği³⁴, uzun dönemli planlama yapamamayı, kamu yöneticilerinin sık değişimini ve uzun süreli uygulama çabalarının imkansızlığını doğurmaktadır. Diğer taraftan genel değişim programları için ilk şart siyasal iradenin desteği hatta katılımı olmaktadır.

- Örgüt Kültürü: Bir örgütte yöneticiler ve elemanlar tarafından geniş ölçüde paylaşılan ve içtenlikle desteklenen bir kültür söz konusu ise misyon vardır. Misyonun oluşturulması özellikle kamu yöneticileri için zordur. Kurum amaçları açık değilse uygulayıcılarda ne yapmaları gerektiği konusunda açık ve net bir anlayış oluşmaz. Görev duygusu, statü ve dayanışma misyonun temel özellikleridir. Maddi özendiriciler fazla kullanılmadığından maddi olmayan özendiriciler daha önemlidir. ÖG yaklaşımı yeni bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlar. Kamu örgütlerinde dışa açıklıktan kaynaklanan kuvvetli bir kültür bilinci yoktur³⁵. Mevcut kültürel ortamdan ÖG

- kültürüne geçiş kolay olabilir fakat ÖG kültürünün devamını sağlamak zor olacaktır.

³⁴ Türker Sanal, *Türkiye'nin Hükümetleri*, Ankara: 1997 ss. 1-101.

³⁵ James E. Swiss, "Adapting TQM to Government: Another Point of View", *PAR*, 1994, C.54, N.1, s.359.

b. Özel Sorunlar

Genel sorunlar yanında ÖG'yi kamuda zorlaştıran ve sınırlayan nedenler vardır. Bu nedenlerden önemlilerine değinilerek, ABD'de üst düzey yönetim-ÖG ilişkileri incelenecektir. Örgüt geliştirmeyi zorlaştıran ve sınırlayan faktörler maddeler halinde şöyle belirtilebilir:

- Kamu örgütleri; çevrelerindeki diğer kamu örgütlerinin, yasama ve yargı organlarının ve baskı gruplarının etkisi altındadır. Birinin lehine olan bir program diğerlerinin aleyhine olabilir.

- Kamu örgütleri; kendi aralarında özel sektöre göre daha çeşitli yapılardan ve bunların kendine has ilgi ve değerlerinden oluşur,

- Değişim ihtiyacı daha az hissedilebilir.
- Fonksiyonel bir uzmanlaşma ve dar bir kontrol sahası vardır.
- Faaliyetleri yasama organınca detaylı kontrol edilir.
- Gizlilik ve güvenlik ÖG için kısıtlamalar oluşturur.
- İşler mevcut prosedüre uygun bir biçimde yapılmalıdır.
- Profesyonel yöneticilik daha az gelişmiştir.
- Tanışma ve anlaşmada danışmanlığın önemi kavranamayabilir.
- Amaçlar ve yapı kendi dışlarında belirlenir
- Uygulamada gerçek sorunlar ve düşünceler ifade edilmeyebilir.
- Uygulama teknikleri genelde uzun sürelidir. Oysa amaçlara daha kısa sürede ulaşmaları gerekir.

ABD'de üst düzey politik yöneticiler üzerine yapılan bir araştırmada ÖG uygulamalarıyla ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır³⁶.

- Politik yönetimin görev süresi kısadır.
- Politik ve kariyer yöneticilerin liderlik stilleri farklıdır.
- İyi bir yönetim için açık ödüller yoktur.
- Politik yöneticiler, kariyer yöneticiler hakkında olumsuz ön yargılara sahiptir. Başkan programının uygulanması iyi ilişkilerle izlenebilir.

³⁶ Huse and Cummings, a.g.e., ss. 420-426.

- ÖG danışmanları iki yönetici grup arası ilişkileri iyi incelemelidir.
- İki yönetici grubunun yönetim ve zaman öncelikleri farklıdır.
- Örgütün rol ve misyonu açık olmalı, politik yönetime iyi anlatılarak uyum sağlanmalıdır.
- ÖG uygulayıcıları sonuçta olumlu ödüller ararlar.

Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Geliştirme

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türk kamu yönetimi ciddi sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunları gidermek toplumsal yapıya uyum gösterebilmek için değişim tüm hükümetlerde önemle üzerinde durulan bir konu olmuştur. Ulusal kültür nedeniyle devlet anlayışının duygusal anlamlar da içermesi³⁷, karşıt bir özellik olarak kapalılığı beraberinde taşımaktadır.

Bu özelliklere rağmen özel sektördeki hızlı değişim dinamiklerinin etkisiyle, Türk kamu yönetiminde bazı değişim yönetimi teknikleri kullanılmaya başlanmıştır. Değirmendere Belediyesi ile başlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları, DİE, Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı ve Sanayi Bakanlığında devam etmektedir. TKY'nin kamu yönetimimizde başarıyla uygulanabileceği görüşü iş ve akademik çevrelerinden destek görmüştür. TKY yanında diğer bir teknik olarak Değişim Mühendisliği (DM), Türk Kamu Yönetimi için önerilmektedir. ÖG ile paralellik gösteren bu tekniklerle ilgili gelişmeler ÖG'nin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliğiyle ilgili görüşlerimizi destekler niteliktedir.

Türk Ulusal Kültürü Ve Ögeleri

Ulusal kültür, bir toplumda ya da önemli bir kesiminde sürekli ve tekrarlanabilen davranış özellikleridir. Bir toplumun yaşam biçimidir³⁸. Görülen farklılıklar iyi-kötü vasıflamalarından çok görecelilik problemleridir. Japon kültüründe gruba ve aileye bağımlılık varken, ABD bağımsız bireyler yetiştirir.

³⁷ A. Yaşar Sarıbay, "Siyaset ve Toplum Sempozyumuna Sunulan Bildiri", *Siyaset ve Toplum*, İstanbul: Pendik Belediyesi Kültür Yayınları No:4, 1995, s.34.

³⁸ Gülbin Göral, *Yönetimde Bizim Boyut*, MÜSİAD Yayınları No:28, İstanbul:1998, s.47.

Kültürel farklılıklar örgütsel ve yönetsel davranışları etkiler. Çalışanların yerel kültürün egemenliğinde olduğu bir ülkede, evrensel olduğu iddia edilen örgüt ve yönetim kuramları farklı etkiler doğurur. Başka bir kültürün insanını verimli yapan, onu çalışmaya iten yöntem ve ilkeler farklı bir kültürde aynı etkiyi yapmayabilir.

Globalleşmeyle birlikte tek tip evrensel kültür yaklaşımları aynı zamanda yerelleşmeyi ve kültürel farklılıkları arttırmaktadır. Çokuluslu şirketler bu farklılıkların görülebileceği ideal alanlardır. Hofstede çokuluslu bir şirketin, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 40 ülke çalışanı üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada Türkiye ile ilgili sonuçları ayrıca kendisi test eden Sargut³⁹ ilginç sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlar 8 maddede sınıflandırılabilir.

1. İletişim Biçimi

Batı kültürü somut, ölçülebilir ve nesnel kavramları (çizgisel); doğu kültürü ise soyut, niteliksel ve öznel kavramları (öz iletişim) iletişimde kullanır. Türkler öz iletişim modeline daha yatkındır.

2. Görev – İnsan İlişkileri

Türk insanı ve yöneticisi görevin gereklerinden daha çok, insan ilişkilerine ağırlık vermektedir. Kültürel etki (diğer insanların bizimle ilgili görüşleri) görevlerden daha etkin rol oynamaktadır.

3. Dişi – Erkek Kültür

İnsana değer verme dişi, materyalist kavramlara değer vermek erkek kültürüdür. Hofstede'ye göre Türkiye dişi ülkeler grubundadır.

4. Belirsizlikten Kaçınma

Birey ve toplum belirsizlikleri sevmez. Belirsizlik fazlaysa bundan kaçınılmaya çalışılır. Türkiye belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkelerdendir. Bu iş

³⁹ Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: V Yayınları, Nisan 1994, ss.102-129.

güvenliğinin, yazılı kuralların, farklı düşüncelere hoş görüsüzlüğün olması anlamına gelir. Ülkemizdeki ömür boyu istihdam arzusu bu eğilimin sonucudur.

5. Toplumsal – Örgütsel Güç Mesafesi

Toplumda bireyler arası farklılıklar, eğer zayıf gruplar tarafından olağan görülüyorsa güç mesafesi fazladır. Bu toplumda güçlü gruplar (para, mevki, vs) haklılıklarını doğrulardan değil güçlerinden alırlar. Türkiye’de güç mesafesi yüksektir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksekliğiyle birlikte ele alındığında örgütler, insan piramidi olarak değerlendirilirler. Biçimsel iletişim yukarıdan aşağıyadır. Hiyerarşi kesin bir biçimde bellidir. İşlemler açık ve seçik belirlenir. Patronlar tek belirleyicidir.

6. Ortaklaşa Davranış ve Bireycilik

Ortaklaşa davranışta içinde bulunulan grup ve örgütsel yapı diğerlerinden ayrılır. Grup bireyi kollar, inanç ve davranışlarını belirler. Dış denetim grupça sağlanır. Grupta ahenk esastır. Türk toplumunda ortaklaşa davranış yaygındır. Hemşehrilik ve adam kayırmannın kökenlerinde bu yatar. Bu ortam bazen bireysel hakların kullanımını bile engelleyebilir.

7. Denetim Noktası

Denetim noktası değişime gösterilen tepkidir. İçsel denetimde insanlar yazgılarını denetleyebilirken, dışsallar yazgılarını çevresel faktörlere bağlarlar. İçsel eğilim gelişmeye, bilgiye, başarıya önem verir. İçsel liderlik eğilimini geliştirir. İçsel gruplar stresle başa çıkmada, katılımcılıkta, geliştirici işlerde başarılıdırlar. Türkiye’de dışsallık eğilimi yüksektir. Dışsallık eğiliminin yüksek olduğu ülkelerde katılımcı ve demokratik yönetim biçimi zordur. İnsanlar çalışma ve başarıya zor teşvik edilir. Daima bir kurtarıcı beklenir.

8. Çatışma Yönetimi

Çatışma iki kişi yada grup arasında, birbirlerinin çabalarını bilinçli engelleme çabalarıdır. Geleneksel görüş çatışmanın zararlı, insan ilişkileri normal, etkileşimci görüş ise faydalı bir olay olduğunu söyler. Çatışma konusunda beş davranış tipi görülebilir: Yarışma, birlikte çalışma, kaçınma, yumuşatma ve uzlaşma. Sendika yönetimiyle yapılan bir araştırmada sırasıyla çatışmadan kaçınıcı, uzlaşıcı, yumuşatıcı, birlikte çalışıcı ve yarışıcı davranışlar görülmüştür. Kamu sektörü yönetimiyle yapılan diğer bir araştırma-da kaçınma – yarışma uçları aynı kalırken uzlaşma ve birlikte çalışma, yumuşatmadan önce gelmiştir. Atamayla gelen bürokratlar, seçimle gelen sendikacılara göre daha resmi rol yüklenmişlerdir.

Türk Tipi Yönetim Modeli Ve Örgüt Geliştirme

Kültürel farklılıklar nedeniyle; bazı doğru değer ve davranış biçimleri toplumdan topluma değişebilir. Örgütler insanların oluşturduğu yapılar olduğundan bu farklılıkların örgüt ve yönetim yöntemlerine yansması doğaldır. Bu noktada evrensel kültürel değerleri amaçlayan insanlık kültürü oluşturulabileceği düşünülebilir. Bu yolda bile farklılıkları anlayarak evrensele ulaşma en uygun yol olarak gözükmektedir.

Çalışmalar en genel anlamda Türk toplumunun kültürel boyutta Batı toplumundan ayrıldığını ortaya koymaktadır. Yöneticilerimizin davranışları da Batılılar' dan çok Japonlarla benzerlik gösterir . Batı kaynaklı yönetsel yaklaşımlarda bu açıdan dikkatli olunmalıdır. Japonya örneğinde olduğu gibi evrensel – çağdaş olanla, yerelliği birlikte düşünmek daha tutarlı görülmektedir.

Sargut T tipi adını verdiği yerel yönetim modelini 7 varsayıma dayandırır⁴⁰.

- 1.Ortaklaşa davranış bireyciliğin özündedir.
- 2.Geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği yoktur.
- 3.Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.
- 4.Bireylerin denetim noktası dışsaldır.

⁴⁰ Sargut, a.g.e., ss.117-154.

- 5.Örgütsel güç mesafesi fazladır.
- 6.Çatışmalardan kaçınma ve bastırma öngörülür.
- 7.Geniş bağlamli kültür vardır.

Bu varsayımlar ve açıklanan diğer çalışmalar ışığında ÖG değerlendirilecek olursa şu sonuçlara ulaşabiliriz:

- 1.Türk özel sektörü çok hızla gelişmektedir. Modern yaklaşımları kullanabilecek durumdadır.
- 2.Türk özel sektörünün ÖG yaklaşımına ihtiyacı vardır.
- 3.ÖG ulusal kültür farklılıkları nedeniyle aynen alınmamalıdır.
- 4.Türk kültür yapısı insan unsuru ağırlıklı olması nedeniyle temelde ÖG'ye uygundur.
- 5.Türkiye'de işletmecilik eğitimi çok gelişmiştir.
- 6.Danışmanlık hizmetleri Batıdakine benzer biçimde kurumsallaşmaktadır.
- 7.Özellikle yapısal ve karma müdahale teknikleri yaygın kullanılabilir ve/veya yeni müdahale teknikleri oluşturulabilir.
- 8.Kamu sektörü de en genel anlamıyla bu yapıdan etkilenmiştir.

Örgüt Geliştirmenin Uygulanabilirliğinde Pratik Zorluklar

Özel sektör örgütleri ÖG açısından daha uygun bir yönetsel anlayışa, örgütsel yapıya ve hukuksal konuma sahiptir. Bu nedenle kamu yönetiminde ÖG'yi güçleştiren olgular uygulamada bazı zorluklara yol açsa da, iyi değerlendirilebildiğinde olumlu yönleri de vardır⁴¹. Bu olgular şunlardır.

a. Siyasal Yapı

Türk siyasal sistemi kendine has bir özellik olarak çok hızlı değişir. Bir hükümetin ortalama ömrü son 10 yılda ortalama 1 yıl kadardır. Siyasal yapıyla birlikte kamu örgütlerinin üst, orta ve hatta alt düzey yönetimlerinde hızlı bir değişim yaşanır. Siyasal yapıdaki bu hızlı değişim diğer yandan değişim ihtiyacının hissedilmesinde ve

⁴¹ Ayhan Aydın, "Planlı Kalkınma Döneminde Gerçekleştirilen ÖG Programlarının Değerlendirilmesi", *Verimlilik Dergisi*, Yıl 1998, S. 1, s. 78.

en uygun zamanlamanın oluşumunda uygun ortam oluşturur. Türk kamu yönetiminin değişim ve gelişimin sağlanması konusundaki olumlu düşünceler ÖG şartını sağlar.

b. Artan Katılım ve Etkinlik Talepleri

Demokratik sistemin gelişimiyle birlikte Türk halkının yönetime katılım istekleri artmaktadır. Bu kamu örgütlerinin, vatandaşa daha nitelikli, süratli ve daha az maliyetle hizmetlerin sağlanmasını getirmiştir.

c. Danışmanlık Hizmetleri

Türk kamu yönetiminde ÖG danışmanlığı olgusu yerleşmemiştir. Özel sektördeki hızlı gelişim karşısında, özel ÖG danışmanlarından sözleşme yoluyla faydalanma imkanı vardır. Ayrıca ilgili üniversite öğretim elemanları diğer kamu örgütlerinde ÖG danışmanı olarak geçici görevle görevlendirilebilirler. Üniversite-diğer kamu örgüt ilişkileri yeterli değildir. Bürokratik teamülde danışmanlık hakkındaki duyulan “kızak” yer olma ve “iş yapmazlık” olguları olumsuz etkiler oluşturmaktadır.

d. Aşırı Gizlilik

Türk kamu yönetiminde şeffaflık yoktur. Araştırmalar esnasında birçok bilgiye “gizlilik” gerekçesiyle ulaşılamamaktadır. Kamu yöneticilerinin daha fazla inisiyatif kullanmaları yoluyla ve-veya yönetsel ve yasal düzenlemelerle dileyenlere bilgiye ulaşma imkanı sağlanmalıdır. ÖG uygulamalarında üst yönetimin desteği bu problemlerin çoğunu çözecektir. Yönetsel desteğin yeterli olmadığı durumlarda sağlanacak siyasal destekle istenen tüm bilgilere ulaşılabilir.

e. Verimlilik Değerlendirmesi

Kamu örgütlerinde verimlilik değerlendirme; kârlılık, üretkenlik gibi objektif esaslara göre belirlenmez. Doğal olarak ÖG’nin mevcut durumu, beklenen hedefler doğrultusunda ne ölçüde değiştirdiği sayısal olarak saptanamaz. Sonuçlar daha çok kişisel yaklaşımlarla değerlendirilebilir.

f. Sorun Tespiti ve Çözümü

Kamu örgütlerinde genellikle sorunu çözmek yerine ertelemek ve saklamak eğilimi yaygındır. Bu eğilim özellikle devlete kutsallık atfeden Türk toplumunda daha

yaygındır. Sorunlar tespit edilebilse bile çözüm için uzun bir zaman içeren bir değişim programı gerekir. Bu sürede ihtiyaçlar ve beklentiler değişmiş olabilir.

g. Örgütsel Baskı

Kamu örgütleri farklı baskı-çıkar gruplarının ve siyasal isteklerin baskısı altındadır. Bu beklentiler çoğu zaman birbirleriyle çeliştiğinden ÖG programları çok fazla eleştirilere uğrar.

h. Demokratik Ortam

ÖG örgüt içinde mevcut ve olası sorunların tespit edebileceği herkesin duygularını ifade edebileceği ve birbiriyle iletişim kurabileceği bir ortam (örgütsel kültür) öngörür. Böylesi bir demokratik ortam kamu örgütlerinde yoktur.

Yurtdışında Yapılan Bazı Araştırmalar

Kültürel değer ve normların evrenselliği – yerelliği noktasında iki yaklaşım vardır. Etik yaklaşım, insan davranışlarını evrensel değer ve normlardan yola çıkarak çözümlemeye çalışır. Emik yaklaşım ise, kültürden kültüre davranışların nasıl farklılaştığını araştırır.

Tablo 4: Etik ve Emik Yaklaşım

	ETİK YAKLAŞIM	EMİK YAKLAŞIM
DAVRANIŞ ARAŞTIRILMASI	Sistem Dışındaki Noktadan	Sistem İçinden
KÜLTÜR	Birçok kültür karşılaştırılması	Tek kültür incelenir
ARAŞTIRMA YAPISI	Çalışan kişi oluşturur	Çalışan kişi o koşullarda Oluşturur
ÖLÇÜTLER	Kesin ve Evrenseldir	Koşullara bağlıdır.

Kaynak: Sargut, Selami; “Bürokrasinin Türkiye’deki Darboğazı: Ulusal Kültür, Makine Örgüt Uyuşmazlığı”, Kamu..., a.g.s., C.1, s.124’den oluşturulmuştur.

Batıda, özellikle ABD’de yapılan araştırmalarla elde edilen örgüt ve yönetim kuramları, tüm kültürlerle aktarılmaktadır⁴². Akademik yapı ve çokuluslu danışmanlık şirketleri ABD’nin yerel uygulamalarını, evrensel diye geliştirmekte olan ülkelere sunarken, BM ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlardan destek görmektedir. Oysa etik normlara ulaşmanın koşulu bile her kültürün kendi emik araştırmalarını yapmasına bağlıdır. Kültürel farklılıklar çerçevesinde 3. Dünya ülkelerinde ÖG uygulamaları yapılmıştır. ÖG tasarımlarının ortak değerler taşıması yanında homojen olmamaları, uygulamaları kolaylaştırmıştır. Yapılan bir araştırmada genel olarak Batı ülkelerinden daha düşük bir başarı gözlemlenmiştir⁴³. Detaylı bir incelemede; olumsuz sonuçların daha az olduğu ve bazı amaçlara daha fazla ulaşıldığı görülmektedir. Sorun önemli oranda amaçlara ulaşamama ve yeterli sonuçlara ulaşamamada odaklanmaktadır.

Şekil 2: ÖG Başarı Karşılaştırması

AMAÇLAR	BAŞARI	
	BATİ ÜLKELERİ (574 Uygulama)	3. DÜNYA ÜLKELERİ (100 Uygulama)
Önemli Oranda Amaçlara Ulaşma	% 40.5	%16
Bazı Amaçlara Ulaşma	% 46	% 56
Yeterli Sonuçlara Ulaşamama	% 6	% 24
Olumsuz Sonuç	% 7.5	% 4

Kaynak: Golembiewski and Badwin, “Organizational Development in the Third World: Values, Closeness of fit and CULTURE – BOUNDEDNESS” *International Journal of Public Administration*, V.11, N.11, 1993, ss.1670-1674.

Bu sonuçlara göre;

1. ÖG uygulayıcıları içinde çalıştıkları kültüre uygun, mantıklı düzeltmeler yapabilirler.
2. ÖG tasarımları tüm şartlara ve örgütlere uyumu kolaylaştırır.

⁴², Selami Sargut, “Bürokrasinin Türkiye’deki Darboğazı: Ulusal Kültür, Makine, Örgüt Uyuşmazlığı”, *Kamu...*, a.g.s., C.1. s.124.

⁴³ Golembiewski and Badwin, “Organizational Development in the Third World: Values, Closeness of fit and culture-boundedness”, *International Journal of Public Administration*, V.11, N.11, 1993, ss.1673-1674.

3. Özel kültürel şartlara uygun değişimler gerekir.

ÖG'nin kamu yönetiminde uygulanabilirliğiyle ilgili olumsuz ön yargılara rağmen özellikle ABD kamu örgütlerinde yoğun ÖG uygulamaları yapılmıştır. En yoğun uygulama orduda olmuş ve Vietnam savaşı sırasında gelişme göstermeye başlamıştır⁴⁴. Ordu dışındaki kişiler ÖG danışmanlığı yapmışlardır. Temel bürokratik problemler benzer olduğundan, bu uygulama diğer kamu örgütleri için de örnek olmuştur.

Golembiewski 1945-1980 yılları arasında yapılan, 270'i kamu, 304'ü özel sektöre ait 574 ÖG uygulamasının başarı durumlarını incelemiştir⁴⁵. O'na göre özel sektöre yakın oranlarda kamu sektörü ÖG uygulamalarında başarılı olmuştur.

Çalışmalar;

1. Sonuçların diğer çalışmalarla aynı olduğunu,
2. Kamu ÖG uygulamalarının, özel sektörden farklı olmadığını,
3. Kamu-özel ayırımının bir yaklaşık karşılaştırma olarak ele alınabileceğini göstermektedir.

Tablo 5 : 574 ÖG Uygulaması Başarı Derecelemesi

Derece Kategorileri	Kamu Sayı	Kamu %	Özel Sayı	Özel %
Yüksek olumluluk	110	41	122	40
İstenilen olumluluk	116	43	148	49
Tatmin Olunabilir etki yok	18	7	14	5
Olumsuz etki	26	9	20	6
TOPLAM	270	100	304	100

Kaynak: R.T. Golembiewsk, C.W. Pkohel and D.Sink, "Succes of the OD Applications in the Public Sector. Toting up the Score for a Decade more or less", PAR, November-December 1981, s.681.

⁴⁴ Huse and Cummings, a.g.e., ss.426-432.

⁴⁵ R.T. Golembiewsky, W.C. Pkohel and D.Sink. "Succes of the OD Applications in the Public Sector: Toting Up the score for a Decade, More or Less", PAR, November, December 1981, ss.679-681.

ÖG uygulamaları kamuda yararlı sonuçlara yol açar. Bu tespite katılan Pecarich⁴⁶ başarıyla ilgili tespitlerde bulunmuştur:

1. Uzmanlaşmış yetenek ve bilgi gerekir,
2. Kısa süreli, bir seferlik çabalar yerine sürekliliğin sağlanması önemlidir,
3. Uygulama sorunları aşılabılır,
4. ÖG danışmanlığı kamuda da artan oranda olacaktır.

Yurtiçinde Yapılan Bazı Araştırmalar

Bumin tarafından 1970'lerin Türkiye'si açısından imalat sanayiinde yapılan bir ÖG çalışması vardır⁴⁷. Hızlı değişim sürecinde günümüzde bazı tespitler değişmiştir. Fakat ÖG konusunda ilk çalışma olması ve Türkiye'nin o dönemlere ilişkin durumunu açıklaması nedeniyle kısaca değinilecektir:

“Türkiye’de özel teşebbüsün belli bir geçmişi yoktur. Ticaret azınlıklarca yürütülen bir meslek olmuştur. Çoğunluk küçük ve orta ölçeklidir. Aile işletmeleri görünümü vardır. Yönetim kadrosunda da nitelikten çok akrabalık esastır. Yönetim kadrolarının eğitim düzeyleri düşüktür. Başkalarına güven yoktur, bireyseldirler. Açık eleştiriden kaçınırlar. İnsana verilen önem azdır. Danışman kullanımı sınırlıdır. Yönetim anlayışı merkeziyetçidir.”

1980 sonrasında Dinçer işletmelerimizin ve işletme yöneticilerimizin genel durumunu incelemiştir⁴⁸. Küçük İşletmelerde: Örgüt yapıları kesin tanımlanmamıştır, yetki ve sorumluluk dağılımı eksiktir, uzun vadeli planlama yoktur, örgüt fonksiyonları arası koordinasyon zayıftır, gerekli bilgi ve veri tabanı yoktur, nitelikli eleman eksiktir, akrabalar tercih edilir, yöneticiler yönetimin sadece bazı dallarında

⁴⁶ H.Frank Pecarich, “New Thoughts on Public-Sector OD” içinde French, Bell Zavaicki, a.g.e., s.479.

⁴⁷ Bumin, a.g.e., ss. 117-154.

⁴⁸ Dinçer, Örgüt.... a.g.e. , ss.245-252.

uzmandırlar, kendilerine aşırı güvenir ve mevcut başarılarla yetinirler, bilgi ve tecrübeleri eksiktir, mamul pazar geliştirme veya yenilik yapma düşünceleri zayıftır, sadece kâr etme düşüncesi vardır, satışları geçmişe bakarak artırma tek düşüncedir, nitelikli elemanın masraflı olacağı düşünülür, elemanları “parayı verir çalıştırırım” anlayışı yaygındır.

Büyük İşletmelerde; liderlik kabiliyeti eksiktir, stratejik analiz kabiliyeti yoktur, dinamik planlama çabaları yetersizdir, yerli rekabete dayalıdır, yenilik yapma ve ÖG fikri yoktur.

İşletme Yöneticileri; Amaç değil, problem yönelimlidirler, problemleri teşhis değil, çözme eğilimlidirler, birçok olumsuzluk sorun olarak görülmez, insan yetiştirme gereğince önemsenmez.

Öztürk, özel sektör işletmelerinin ÖG potansiyellerini incelemiştir⁴⁹. 1996 yılı verilerine göre, Türkiye’de ilk 500 işletme arasında yer alan, % 100 yerli sermayeli 130 işletmeyi kapsayan uygulamalı bir araştırma yapmıştır. İki temel sonuca ulaşılmıştır:

1. İşletmelerin büyük bir kısmı, beşeri sosyal faktörleri kavrayamadığı için ihmal etmektedir.

2. Özellikle büyük işletmelerde değişik nitelikte eğitim programları uygulanmakta, fakat ÖG bilinmemektedir.

Türk özel sektörü bu olumsuzlukları giderme noktasında ciddi adımlar atmıştır. Değişim yönetimi tekniklerinden toplam kalite yönetiminde NETAŞ, BRİSA ve BEKO Avrupa kalite ödüllerini almışlardır⁵⁰. Özel sektörün etkinliğini arttıran⁵¹ TKY uygulamalarından sonra ve-veya birlikte diğer çağdaş yönetim tekniği olan Değişim

⁴⁹ Azim Öztürk, **Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme**, Adana: Nobel Kitabevi 1998 ss.120-130

⁵⁰ Tanju Argun, “TKY’nin En Önemli Özelliği Temelinde İnsan Faktörünün Yatmasıdır”, **Elegans**, İlkbahar – Yaz 1997, No:39, ss.21-22.; Sakıp Sabancı, “Bu Ses Ankara’ya Bir Ulaşsa”, **Brisa Haber Özel Sayı**, Kasım 1996, s.6.

⁵¹ Yılmaz Ergüdan, “TKY, KOBİ’lerde Daha Hızlı ve Kolay Uygulanabilir”, **Ekonomik Denge**, ATO Yayın Organı, Ocak – Nisan 1998, s.113. Güler Sabancı, “Değişim Yönetimi ve Kalite Kültürü”, **Değişim**, GİYAD Yayın Organı, S.10, Eylül 1997, s.26.

Mühendisliği'nin Türkiye'deki yeri⁵² tartışılmaya başlanmıştır. Küçük işletmelerin değişime daha rahat uyum gösterdikleri düşünüldüğünde bu oranın Türkiye'de %98 olması⁵³ ve batı örneklerine benzer yönetim danışmanlıklarının kurumsallaşmaya başlaması⁵⁴ olumlu yapıyı tamamlamaktadır. ÖG ile paralellik gösteren bu gelişmeler Türk özel sektörünün çağdaş yönetim anlayışlarından en etkin biçimde faydalanabileceğini göstermektedir.

Literatürde Türk kamu yönetiminde yapılan ÖG uygulaması son derece sınırlıdır. Ulaşılabilen tek örnek M.Sadık Öncül'ün Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde idari personel, akademik personel ve öğrencilere yönelik olarak yaptığı çalışmadır⁵⁵. Dr. Öncül çalışmasında ÖG'yi tanıttıktan sonra uygulamasını kendi fakültesinde yapmıştır. Kamu yönetimi bakış açısına hiç değinilmemesine rağmen ÖG'nin Türk Kamu Yönetiminde değerlendirilmesine ilişkin önemli veriler sağlamaktadır.

O'na göre: "Kamu kuruluşu olması nedeniyle; yasal düzenlemelerden kaynaklanan yasaklar, yetki sınırlılığı ve yetki devri, finansal kaynakların yetersizliği, ÖG'nin dayandığı temel felsefe olan demokratik anlayış ve davranış biçiminin, örgüt üyelerinde farklı olması gibi zorluklarla karşılaştırmıştır."

Özen 1992'de yayımladığı makalesinde ÖG'yi yönetimi geliştirmede bir yaklaşım olarak önermektedir. Öncül ve Özen, çalışmaların son derece sınırlı olmasından yola çıkarak; yeni çalışmaların yapılmasında akademisyen ve bağımsız danışmanlarca teklif götürülmesini önermektedirler. Türk kamu yönetimi açısından, yapılan bu çalışma aynı zamanda bu temennilerin bir sonucu olmuştur.

ÖG 1997 yılında TODAİE tarafından yapılan "21.Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumun"da da gündeme gelmiştir. Örgüt ve Değişme grubunda iki

⁵² Erhan Küçüksüleymanoğlu, "Türk Endüstrisi ve Reengineering", Ekonomik Denge, Mart-Nisan 1997, s.60.

⁵³ Ömer Dinçer, "İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim", Stratejik Yönetim ve Liderlik, İstanbul İz Yayıncılık, 1994, s.18.

⁵⁴ "Yönetim Danışmanları Derneği", Human Resources, Nisan 1997, s.24.

⁵⁵ Öncül, a.g.e., s.118.

bildiri ile temsil edilmiştir. Bildirilerden ilki Öncül ve araştırmacının birlikte hazırladıkları “Konum ve Rol Sürecinde Temel bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme”dir. Bu çalışmanın başlangıç aşamalarında hazırlanan bu bildiriyle; siyasal yönünü yadsımadan yapılacak çalışmalarla ÖG’nin kamu yönetimimiz açısından olumlu sonuçlar doğurabileceği ifade edilmiştir. Atayeter tarafından sunulan ikinci bildiride ÖG, özelleştirme sürecindeki Kamu İktisadi Teşebbüslerinde geçiş süreci açısından odak nokta olarak belirtilmiştir.

Sınırlı çalışmalar ışığında, ÖG yaklaşımının kamu yönetimimiz açısından taşıdığı olgular iki noktada incelenebilir.

1. Örgüt Geliştirme ve Türk Kamu Yönetiminin Varsayımları

ABD kamu yönetimi, halkın değer yargılarını ve geçmişini yansıtır. Avrupa’ da eski ve sürekli devlet anlayışı, kamu yönetimini oluşturmuştur. Devletin kutsallığı, amacı ve üstünlüğü vardır. ABD’de kamu yönetimi, genç bir devleti oluşturmuştur. Devletin kutsallığı ve bireye üstünlüğü yoktur⁵⁶. Türkiye’de ise çok daha eski, kutsal ve üstün bir devlet anlayışı vardır.

Türk kamu yönetimi sistemi, Fransız yönetiminin etkisi ile “idari rejim” olarak nitelendirilir. Bu sistemde; kamu yönetimine uygulanan “kamu yönetimi hukuku denen ayrı bir hukuk dalı, “yönetimsel yargı” denen ayrı bir yargı düzeni vardır. Yine bu sistemde kamu tek yanlı bağlayıcı kararlar alabilir, belli koşullarda kendisi uygulayabilir. Bu yönleri ile Türk kamu yönetimi, Anglo-Amerikan yönetim sisteminden ayrılır⁵⁷. Anglo-American yönetim sisteminde kural olarak; ayrı bir kamu yönetimi hukuku ve ayrı bir yargı düzeni yoktur. Kamu yönetimine de herkese uygulanan genel hukuk kuralları uygulanır. Özel yetkiler tanınmamıştır.

Kamu bürokrasimiz ulusal kültür farklılığı nedeniyle Weberyen Batı bürokrasisinden farklılıklar gösterir. Bu farklılıkların ÖG varsayımlarıyla karşılaştırılmasıyla

⁵⁶ Richard J. Stivman, “American Vs. European Public Administration: Does Public Administration Make the Modern State, or Does the state Make Public Administration”. *PAR*, July, August 1997, Vol.57, No.4, ss.331-338.

⁵⁷ Şeref Gözübüyük, *Yönetim Hukuku*, Ankara: S. Yayınları, 1989, s.9.

tutarlı tespitlere ulaşılabilir. Sargut'un⁵⁸ konuyla ilgili bizimde katıldığımız tespitleri incelendikten sonra, ortaya çıkan durum (Türk Kamu Yönetiminin olması gereken değerleri) ve ÖG ilişkileri şöyledir.

a. Weberyana Bürokrasi-Ulusal Kültür Uyuşmazlıkları

Weberyana bürokrasiyi geliştirme adına Batıda geliştirilen değerler aynen bizde de uygulanmak istenmektedir. Oysa ulusal kültürle bürokratik yapı çelişkiler taşır.

-Nesnellik – Öznellik : Weberyana yapı örgütte ilişkilerin insanlar değil roller arasında olduğu varsayımıyla nesneldir. Bireyci batı kültürü bunu gerektirir. Oysa ortaklaşa davranışçılık kültürü nedeniyle bu yapı Türk bürokrasisinde işlemez. Sonuçları kayırmacılık ve dayıcılık olarak ortaya çıkar. Belirsizlikten kaçma eğilimi de yüksek olduğundan grup ilişkileri daha da duygusaldır.

-Liderlik ve Yönetim Stili: Liderin yerine modeli ve yönetim stilini ele alan yaklaşım insanı makineden sonra ele alır. Oysa kültürümüz önce insanı düşünür. Sonuçta yoğunlaşan değil, süreçte yoğunlaşan, korumacı bir liderlik stili bizde yoğundur.

-Merkeziyetçilik ve Biçimsellik: Sürekli büyüyen Weberyana bürokrasi, yetki göçerimini biçimsellikle sağlar. Oysa bizde insanlar arası ilişki önemlidir, sözlü iletişim ve yüz yüzelik vardır. Bu nedenle merkeziyetçiliği azaltıcı çalışmalar –yetki göçerimi ve yetki kullanımı- istenen sonuçları sağlamaz. Kültürel varolan merkeziyetçilik böyle azaltılamaz. Belki bunu veri alıp, örgüt yapılarını büyütmemek ve hiyerarşik kademeleleri azaltmak gerekir.

-Eşgüdüm: Çok kademeli hiyerarşide yatay boyutu olmayan dikey bir olaydır. Oysa biçimsel olmayan ve yüz yüze iletişimde yatay eşgüdüm olağandır. Bürokrasimizde işler yatay ilişkilerle daha hızlı yürür.

-Klan ve Bürokrasi: Mistik inançlarla bütünleşmiş aile olan klan örgütlerde; iç disiplin, sözleşmeler, kurallar ve biçimsellik verme, birey-grup-toplum çıkarlarının birlikteliğini esas alır. Klanda biçimsellik daha azdır, gelenekler ve güçlü örgüt kültürü

⁵⁸ Sargut, "Bürokrasinin...", a.g.m., ss.130-141.

b. Türk Kültürüne Özgü İdeal Bürokratik Model

Sargut bize özgü ideal bürokratik modele ilişkin bazı varsayımlar ortaya koymuştur. Bu modelde birçok noktada ÖG ile paralellik görülmektedir. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere temelde Türk bürokrasisi, Batı Weberyian bürokrasisinden ayrılarak; Batı'nın ulaşmak istediği ÖG'ye daha yakın durmaktadır.

Tablo 7: Weberyian ve Türk Bürokrasisi

Türk Bürokrasisi	Weberyian Bürokrasisi	ÖG
Önce insan, sonra sistem	Önce sistem, sonra insan	İnsan esas
Önce süreç, sonra sonuç	Önce sonuç, sonra süreç	Sonuç ağırlıklı süreç
Sözlü iletişim, yüzyüzelik	Yazılı, biçimsel iletişim	Yazılı + yüzyüze
Yatay eşgüdüm	Dikey eşgüdüm	Dikey, yatay, çapraz eşgüdüm
Klan özellikleri	Bireysellik	Birey + Grup

*Tablo araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

İdeal Bürokrasi;

1. Az sayıda hiyerarşik kademe,
2. Aşırı merkeziyetçilik (Küçük yapılar-özerk parçalar)
3. İşin bütünü kavrama,
4. İş gereksiz parçalara bölmeme,
5. Düşük biçimsellik,
6. Biçimsel olmayan iletişim,
7. Düşük beceri ve iş standartlaştırma,
8. Törenselle ve simgesel denetim,
9. Doğrudan nezaret,
10. Etkili liderlik,
11. Grupsal çalışma,
12. Küçük ve esnek yapı,

13. Yüksek uyum gerektirir.

Türk kamu yöneticileriyle ilgili yapılan bir çalışmada⁵⁹; üst düzey bürokratların%49'u dışıl, %22'si eril, %29'u ılımlı grupta bulunmuş ve yeni kuşak bürokratlarının şu anki kadar dışıl olmayacağı tespit edilmiştir. Ayrıca bürokratların; yetiştiği aileyi ve çevreyi içeren toplumsal, üniversite yıllarındaki eğitimsel, çalışma yaşamındaki örgütsel ve bu evrelerin tümüyle kesişen biyolojik etmenlerin tümü, yönetsel değerlerin oluşumuna etkide bulunmaktadır. Bu süreçte örgütlerden önceki diğer evreler daha etkindir.

Bu araştırma sonuçları ÖG açısından iki açıdan önemlidir. Dışıl değerlerin azalma eğilimi ileriki aşamalarda ÖG uygulamalarını zorlaştırabilir. Bürokratik değerlerin - batı ülkelerin tersine - daha çok örgüt dışı etmenlerce belirlenmesi, örgüt - birey bütünleşmesini sağlayarak örgütsel kültüre ulaşmayı hedefleyen ÖG'nin örgüt içi çalışmalarını da zorlaştırır. Bu zorluklara rağmen genel olarak; Türk kamu yönetiminin teorik açıdan ÖG'ye yakın olduğu söylenebilir.

⁵⁹ Şükrü Özen, **Bürokratik Kültür (1) Yönetsel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Ankara: TODAİE Yayın No: 27, Haziran 1996, s.249.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri, anketin geliştirilmesi, uygulaması ve verilerin toplanması ile analiz üzerinde durulmuştur.

Araştırma Yöntemi

Alan araştırması olan bu çalışmada gözlem, mülakat, arşiv kayıtlarının incelenmesi ve anket gibi tüm veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır. Teknikler arası bir öncelik sıralamasına gidilmemiştir. Araştırmacı, araştırma süresince başkanlığın bağlı olduğu devlet bakanının müşaviri olarak görev yapmıştır. Kamu yönetiminin siyasal yönüne uygunluğu ve iç ve dış ÖG danışmanı olmanın yararlarının bir arada görülebilmesi amaçlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nda çalışan uzmanlık ve idari personelin tümüdür. Başkanlığa kısa bir süre önce bağlanan Yabancı Diller Eğitim Merkezi kapsam dışı tutulmuştur. Yapısal büyüklüğünün uygunluğu nedeni ile örneklem olarak tüm örgüt üzerinde çalışılmıştır.

Veri Toplama Teknikleri

Daha önceden tanışılan bir kaç personelle yoğun işbirliği yapılarak grup danışmanlığının olumlu yönlerinden yararlanılmıştır. Araştırma öncesi ve araştırma esnasında gözlem tekniği yoğun olarak kullanılmıştır. Yapılan gözlemler diğer verilerin elde edilmesi ve değerlendirilmesinde faydalı olmuştur.

Uzmanlık ve idari personelin büyük çoğunluğu ile teke tek ve grup mülakatları yapılmıştır. Siyasal nitelikli görevin olumsuzluklarını giderebilmek için araştırmacı, bürokratik ve hiyerarşik teamüller dışında roller geliştirmiştir. Mülakatlar, idari personel ve uzmanlarla çalışma odalarında, yönetim kadrosunun çoğunluğu ile araştırmacı çalışma odasında yapılmıştır. Başkan ile çok daha yoğun ikili mülakatlara özel önem verilmiştir. Araştırmacı, görev sıfatı gereği ihtiyaç duyduğu her türlü kurum kayıtlarından rahatlıkla faydalanabilmiştir.

Siyasal yapıdaki değişim üzerine, ÖG uygulama sonuçlarını görebilmek için diğer veri toplama teknikleri ve ikinci bir anket kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir (EK-8 ve9). ÖG açısından yeterli süre oluşmamasına rağmen, kamu yönetiminde beklenen uygulama güçlüklerinden biri olarak alınan bu karar, zorunluluktan doğmuştur.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak ve çalışma modelini saptamak amacı ile ilgili literatür taranmış ve konu ilgili bilim adamları ile tartışılmıştır.* Kuramsal temelin oluşturulmasından sonra anket çalışmasına geçilmiştir. Anket çalışmasında Dr.Öncül tarafından oluşturulan ölçek esas alınarak geliştirilmiş ve örgüte uyarlanmıştır.

Anket sorularında uzmanlık ve idari personel açısından, aynı konuları ihtiva eden iki farklı form hazırlanmıştır. Her formda dört farklı grup soruya yer verilmiştir.

Birinci grup sorularda yönetim anlayışını belirleyebilmek için mevcut ve ideal duruma ilişkin 15'er farklı soruya yer verilmiştir. Cevap şıklarında ise dörtlü derecelendirme ölçekleri kullanılmıştır.

İkinci grup sorularda mevcut ve olası problemleri tespit etmek amacıyla, çeşitli konulara ilişkin idari personel için 45, uzmanlar için 46 farklı soru sorulmuştur. Bu grupta cevap şıklarında evet ve hayır ölçeği kullanılmıştır.

Üçüncü grup sorularda başkanlığın ve personelin amaç örtüşmesi belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla başkanlığın ve ilgili personelin ilk beş amacı açık uçlu olarak sorulmuş ve cevap yerleri boş bırakılmıştır. Üçüncü bir açık uçlu soru ile de ifade edilmek istenebilecek diğer konulara imkan sağlanmıştır.

Dördüncü grup sorularda ayrıca toplam kalite yönetimine ilişkin çalışma yapılmıştır. Başkanlık çalışmasını etkileyen faktörler ve yöneticilerin personeli değerlendirirken dikkate aldıkları faktörler önem sırasına göre sorulmuştur. Belirtilen

* Ömer Peker, Burhan Aykaç ,Kemal Görmez ve Şükrü Özen.

alternatiflerin (1,2,3) derecelendirilmesi şeklinde işaretlenmesi istenmiştir. Bu bölümde ilk anket çalışmasında danışmanın geri besleme yapabilmesine ve değişime hazırlık oluşturabilmesine imkan verecek tarzda üçüncü bir soru grubu kullanılmıştır.

Anketlerin Güvenilirliği

Anketin güvenilirliği için, uygulamadan elde edilen veriler üzerinde Cronbach Alpha İç Tutarlılık katsayısı, her iki anket için ve toplam sonuç için ayrı ayrı hesaplanmıştır (Şekil 3). Alpha katsayısı birinci anket için 0.80, ikinci anket için 0.72 ve toplamda 0.72 olarak bulunmuştur.

Şekil 3: Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik Testi		Alpha Katsayısı
Birinci Anket	=	0.80
İkinci Anket	=	0.72
Tümü İçin	=	0.72

Anketlerin Uygulanması

Anket araştırmacı tarafından bizzat uygulanmıştır. Ayrı ayrı hazırlanan anket formları başkanlıkta çalışan hizmetliler tarafından tüm personele, mesai bitiminde toplanacağı notu ile birlikte iletilmiştir. Dileyen personelin anket formlarını bizzat araştırmacı odasına bırakabilme imkanı da sağlanmıştır.

Bu sırada araştırmacı tüm personeli tek tek dolaşarak personelin ilgisinin artmasını sağlamayı ve olası tereddütlerin giderilmesini amaçlamıştır. Herhangi bir nedenle o gün kurumda bulunmayan personel için, görülebilir yerlere duyurular asılarak sonraki bir kaç gün içinde formları doldurabilme imkanı sağlanmıştır.

Şekil.4: Anket Cevap Oranları

I. Anket	Toplam Mevcut	Ankete Katılım Sayısı	Oran
İdari Personel	121	93	76.8
Uzmanlık Personeli	67	56	83.5
Toplam	188	149	77.6
II. Anket	Mevcut	Ankete Katılım Sayısı	Oran
İdari Personel	124	46	37.0
Uzmanlık Personeli	67	40	59.7
Toplam	191	86	45.0

Anketlerin uygulanması sırasında personelin anketleri içtenlikle cevaplandıkları, anket sonuçlarının sorunlarının çözümlenmesine yardımcı olacağı ümidi taşıdıkları gözlenmiştir. Hükümet değişikliğinin taşıdığı tedirginlikler, araştırmacının gösterdiği yakınlık ve verdiği güvencelerle aşılmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analiz Edilmesi

Araştırmada her iki anket yöntemi ile elde edilen veriler ayrı ayrı ve soru grupları şeklinde bilgisayara yüklenmiştir. Yüklenen veriler frekans dağılımı ve nispi frekanslar şeklinde özetlenmiştir.

I. Grup sorular için 3 etaptan oluşan bir değerlendirme yapılmıştır. Birinci etapta mevcut, ideal ve mevcut ile idealin kesiştiği durumlara yönelik her dört seçenek (A, B, C ve D) için frekans ve nispi frekans tabloları çıkartılmıştır (Ek 11-12 ve 20-21) Daha sonra ikinci etap değerlendirmede mevcut ve ideal durumun kesiştiği cevaplar, mevcut duruma ve ideal duruma dağıtılmıştır Ek (13- 14 ve 22 – 23). Üçüncü etap değerlendirmede mevcut ve ideal durum için kendilerine anket uygulananların örgütte belirledikleri yönetim anlayışı, Likert'in sistem 4 yönetim anlayışına göre gruplandırılarak tespit edilmiştir (Ek 15 – 16 ve 24 – 25).

II. Grup sorularda da önce verilen cevaplara göre frekans ve nispi frekans tabloları çıkarılmıştır (Ek 17 – 18 ve 26 – 27). İdari ve uzmanlık personelinin aynı sorulara verdikleri cevaplar, iki oran farkına ilişkin hipotez testlerinden Z Testi ile test edilmiştir. Her iki test % 5 önem seviyesine göre yapılmıştır. (Ek 29 ve 30)

$$Z = \frac{P1 - P2}{\sqrt{\frac{P1(1-P1)}{n1} + \frac{P2(1-P2)}{n2}}}$$

$$\alpha = 0.05 \quad Z = 0.975 = 1.96$$

$$H_0 = \pi_1 = \pi_2 \quad Z < 1.96 \text{ ise } H_0 = \text{Kabul}$$

$$H_1 = \pi_1 \neq \pi_2 \quad Z > 1.96 \text{ ise } H_0 = \text{Red}$$

III. Grup sorulara verilen cevaplar frekans ve nispi frekans dağılımına tabi tutulmuş ve tablolar çıkarılmıştır (Ek 19 ve 28).

IV. Grup sorular için istatistiki değerlendirme yapılmamıştır. Bu gruptaki sorulara verilen cevaplar tamamlayıcı ve eleştirel bilgi imkanı sağlamıştır.

Son olarak analiz edilen veriler gruplandırılmış, özetlenmiş ve yorumlanarak bulgular halinde örgütün tepe yönetimi ile (başkanla) dört saatlik bir oturumda tartışılmıştır. Tepe yönetimi; başkan yardımcıları ve daire başkanları ile birlikte değerlendirmeye imkan olmadığını ifade etmiştir. Bu kararda; yönetim değişikliği nedeniyle üst düzey yöneticilerin işlevsiz kalmaları ve DPB başkanının tek başına karar mercii durumuna gelmesi etkili olmuştur. ÖG danışmanı olarak başka bir seçenek bulunmadığından durum kabullenilmek zorunda kalınmıştır. Ortak çözüm geliştirme toplantısı öncesi bazı üst düzey yöneticilerle ayrıca teke tek görüşmeler yapılarak birikimlerinden faydalanılma yoluna gidilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla ortak çözüm geliştirme ve uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi aşamaları, belirlenen problemler çerçevesinde birlikte ele alınmıştır. Bulgular ve ilgili yorum araştırma alt problemlerinin verilişindeki sıraya göre düzenlenmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorum

Birinci alt problem, **Uzmanlık ve idari personel açısından, başkanlığın “yapısal (yapı ve işleyiş)” boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?** şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemi çözümleyebilmek amacıyla, aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 1

I. Örgütsel Sorun: Yönetim anlayışı uzman ve idari personelde büyük çoğunlukla S1 (istismarcı) ve S2 (yardımsever) otokratiktir. Bu durum personelde rahatsızlık yaratmaktadır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 23 ve 24)

III. Müdahale Tekniği: Sistem 4 yönetim anlayışı.

IV. Çözüm Önerisi: Sistem 4 yönetim anlayışına uygun örgüt kültürü oluşturmak.

V. Tartışma: Öneri kabul edildi.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerisi uygulanacaktır.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 1

Sistem 4 yönetim anlayışına dayalı örgüt kültürü oluşturulmaya çalışıldı. Bu konuda olumlu değişim oldu. Bu değişim özellikle uzmanlar için daha olumlu gelişti (Ek 23 ve 24).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 2

I. Örgütsel Sorun: Uzmanlar arası olumlu rekabet ortamı yoktur.

II. Destekleyici Veriler: Mülakat ve anket sonuçları (Ek 17; 20'inci sıra).

III. Müdahale Tekniği: Örgüt geliştirme yönetim tarzı ve ödül sistemleri.

IV. Çözüm Önerisi: Master ve doktora eğitimi teşvik edilmelidir. Bilimsel toplantılara katılmak teşvik edilmelidir. Raporların ilgililerin isimleri ile yayınlanması gerekir.

V. Tartışma: Sorun ve öneriler kabul edildi.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi benimsendi.

Uygulama ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 2

Yüksek lisans eğitimi ve bilimsel faaliyetler teşvik edildi. Raporların ilgili uzmanların isimleri ile yayınlanması ile ilgili kısa sürede bir gelişme olmadı.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 3

I. Örgütsel Sorun: Başkanlığın fiziki çalışma şartları uzmanlarda büyük çoğunlukla, idari personelde çoğunlukla olumsuzdur.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17 ; 31. sıra). Z1 testine göre de uzmanlar olumsuzluklardan daha fazla etkilenmektedir. (Ek 28; 22. Sıra).

III. Müdahale Tekniği: Örgüt geliştirme yönetim tarzı.

IV. Çözüm Önerisi: Temizlik, ısı, mefruşat, gürültü, telefon ve asansörle ilgili sorunların giderilmesi gerekmektedir.

V. Tartışma: Sorun ve öneriler kabul edilmiştir.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerileri hayata geçirilecektir.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 3

Mefruşat yenilendi. Boya ve badana yapıldı. Asansörler tamir ettirildi. Telefon santrali yenilendi. Yemekhane düzenlendi.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 4

I. Örgütsel Sorun: Kütüphane yetersizdir. Uzman yardımcıları özellikle tez aşamasında zorluklarla karşılaşmaktadır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem ve mülakat.

III. Müdahale Tekniği: Örgüt geliştirme yönetim tarzı.

IV. Çözüm Önerisi: Kütüphaneyi geliştirme. Dış kütüphanelere gidebilme imkanlarının sağlanması. İnternet imkanı.

V. Tartışma: Kütüphane yetersizdir. Dış kütüphanelere gidebilme imkanı sağlanmalıdır.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 4

Kütüphane memuru naklen alındı. Kurum dışı kütüphanelere gidilebilmesinin önündeki engeller kaldırıldı. Kütüphane memuru gelmesine rağmen kütüphane kaynak açısından zenginleştirilemedi. İnternet imkanı sağlanamadı.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 5

I. Örgütsel Sorun: Sağlık hizmetleri uzmanlara göre çoğunlukla, idari personele göre büyük çoğunlukla yeterli değildir.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16; 44. sıra ve 17; 45. sıra). Z testi farklılığı uzmanların daha kaliteli hizmet beklemesindendir (Ek 28; 30. sıra).

III. Müdahale Tekniği: Örgüt geliştirme yönetim tarzı.

IV. Çözüm Önerisi: Tam gün mesai doktor bulundurmak.

V. Tartışma: Problem ve çözüm önerileri kabul edilmiştir.

VI. Eylem Planı: Tam günlük doktor (kadrosu) getirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 5

Tam gün mesai ile çalışan doktor getirilmiştir. Böylece sağlık hizmetlerinin yetersizliği ile ilgili şikayetler azalmıştır. (Ek 25; 44. sıra ve 26 ve 29; 5. sıra). Z testi farklılığı beklenti farklılığındandır (Ek 29; 30. sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 6

I. Örgütsel Sorun: Mevcut örgütlenme uzmanlık ve idari açıdan yetersizdir.

II. Destekleyici Veriler: Anket sonuçları (Ek 16 , 35 ve 17; 37. sıra)

III. Müdahale Tekniği: Farklılaştırma ve bütünleştirme. Matriks örgüt.

IV. Çözüm Önerisi: Yeniden yapılanmaya gidilmeli.

V. Tartışma: Mevzuata gerek yoktur. Çalışma grupları (paralel örgüt) olarak çalışılabilir. Ve zaten çalışılmaktadır.

VI. Eylem Planı: Yok.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 6

Yeniden yapılanma kurum dışında kararlar gerektiren ve uzun süren bir çaba olduğundan, yönetim bu konu ile uğraşmak istememiştir. İstenen farklı örgütsel yapı çalışma grupları olarak, kurum içi kararlarla kısa sürede yapılabilmektedir.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 7

I. Örgütsel Sorun: Hukuk müşavirliği ve satın alma şefliği ihtiyacı hissedilmektedir.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem ve mülakat sonuçları.

III. Müdahale Tekniği: Farklılaştırma ve bütünleştirme.

IV. Çözüm Önerisi: Hukuk müşavirliği ve satın alma şefliği kurulmalıdır.

V. Tartışma: Satın alma şefliğine gerek yoktur. Hukuk müşavirliği ise artan idari ihtilaflar nedeni ile gerekmektedir.

VI. Eylem Planı: Hukuk müşavirliği için gerekli çalışmaların başlatılması.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 7

Hukuk müşavirliği oluşturma çalışmaları başlatılmış, fakat zaman yetersizliği nedeni ile sonuçlandırılmamıştır.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 8

I. Örgütsel Sorun: DPB başkanlık olarak yeterince etkin olamamaktadır. Müsteşarlık olma talepleri vardır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem ve mülakat sonuçları.

III. Müdahale Tekniği: Farklılaştırma ve bütünleştirme.

IV. Çözüm Önerisi: Müsteşarlık olarak örgütlenmek.

V. Tartışma: Sorun kabul edilmiş, ancak öneri kabul edilmemiştir. Bu tüm kamu örgütlerinin hiyerarşik olarak yükselme arzusundan kaynaklanmaktadır. DPB danışmanlık ve koordinasyon hizmeti verdiği için bu örgütlenme yeterli ve gereklidir.

VI. Eylem Planı: İdari personelde niteliğe dikkat etmek.

İkinci alt problem, Uzmanlık ve idari personel açısından, başkanlığın “yöntemsel” boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır? şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemi çözümleyebilmek amacıyla, aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 9

I. Örgütsel Sorun: Uzmanlar için iş monotonluğu vardır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem , mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17 ; 21 sıra).

III. Müdahale Tekniği: İş genişletme, iş rotasyonu ve stratejik değişim yöntemi.

IV. Çözüm Önerisi: Uzmanların zaman zaman diğer daire başkanlıklarında da görev almaları. İstenilen birimde sürekli çalışma imkanının sağlanması.

V. Tartışma: Uzman yardımcıları rotasyonla yetiştirilmektedir. Uzmanlar için büyük projelerde zaten karma komisyonlar kurulmaktadır.

VI. Eylem Planı: Yok.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 9

Yer değişikliği önerisi kabul edilmemesine rağmen değişim talepleri azalmıştır (Ek 25 ve 26'nin 21. Sıra sonuçları). Çünkü bazı uzmanların görev yerleri siyasi nedenlerle değiştirilmiştir.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 10

I. Örgütsel Sorun: İdari personelde iş monotonluğu vardır.

II. Destekleyici Veriler: Anket sonuçları (Ek 16 ; 28.sıra).

III. Müdahale Tekniği: İş rotasyonu.

IV. Çözüm Önerisi: Mümkün olan işlerde iş rotasyonuna gitmek.

V. Tartışma: Sorun kabul edilmemiştir. Personelin işleriyle ilgili yeterli vasıfta olmadıkları ifade edilmiştir.

VI. Eylem Planı: Yok.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 10

İdari personelde yönetimin iş rotasyonuna gitmemesine rağmen, bu amaca yönelik olmadan yapılan yer değişiklikleri nedeniyle iş monotonluğunun azaldığı görülmüştür (Ek 25; 28.sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 11

I. Örgütsel Sorun: Uzmanlar yeterince risk almamakta ve inisiyatif kullanamamaktadır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 37, 13. sıra). Z testi farklılığına göre idari personel, uzmanlara daha olumsuz bakmaktadır (Ek 28; 10.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Örgüt kültürü, iş zenginleştirme.

IV. Çözüm Önerisi: Yönetimin teşviki. Raporlara müdahale etmemek. Serbest tartışma ortamı oluşturmak.

V. Tartışma: Sorun ve öneriler kabul edildi.

VI. Eylem Planı: Önerilerin hayata geçirilmesi kararlaştırıldı.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 11

Risk alma ve inisiyatif kullanabilmeye uygun örgüt kültürü oluşturulmaya çalışıldı. Uzmanlar kendilerini daha iyi hissetmeye başladı. Z testi 2'deki farklı değerlendirmeler devam etmektedir (Ek 29; 10.sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 12

I. Örgütsel Sorun: Mesai saatleri etkin kullanılamamaktadır. Uzmanlar esnek mesai saatleri istemektedirler.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17; 32.sıra ve 17; 33.sıra). Z testi olumsuzluğu uzmanların daha duyarlı olmalarındandır (Ek 28; 23.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Alternatif çalışma saatleri yöntemi, esnek saatler uygulaması, otonom iş grupları.

IV. Çözüm Önerisi: Grup içinde faaliyetlerin aksamasına meydan vermeden uzmanların çalışma saatlerinde esneklik sağlamak. İdari personel için sabah başlama saatini erkene alarak mesai bitiminde daha erken bir saatte ayrılabilmelerine imkan sağlamak.

V. Tartışma: Mesai saatleri içinde iş yerinde bulunulması gerekir. Bu bir kanuni zorunluluktur.

VI. Eylem Planı: Yok.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 12

Kamu yönetiminde aşırı şekilcilik olgusu nedeni ile esnek mesai saatlerine geçilememiştir.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 13

I. Örgütsel Sorun: 217 sayılı KHK uzman ve idari personele göre büyük çoğunlukla yeterli değildir.

II. Destekleyici Veriler: Anket sonuçları (Ek 16 ve 17; 24.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Amaçlara ve sonuçlara göre yönetim.

IV. Çözüm Önerisi: Tüm personelin görüşlerini alarak etkin ve esnek bir mevzuat hazırlanmalıdır.

V. Tartışma: Sorun kabul edilmedi.

VI. Eylem Planı: Yok.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 13

Sorun kabul edilmemiş ve KHK ile ilgili yetersizlikler devam etmiştir.

Üçüncü alt problem, **Uzmanlık ve idari personel açısından, başkanlığın “beşeri (personel)” boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?** şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemi çözümleyebilmek amacıyla, aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması: 14

I. Örgütsel Sorun: Uzmanların çoğunluğuna göre, görevler açıkça tanımlanmış, fakat yetki ve sorumluluklar tanımlanmamıştır. İdari personelin çoğunluğuna göre ise, görev ve yetkiler açıkça tanımlanmış, sorumluluklar tanımlanmamıştır. Bu durum çatışmaya yol açmaktadır. Yetki konusundaki farklılık uzmanların kendilerini etkisiz hissetmelerinden kaynaklanmaktadır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17 ; 2 ve 3. sıra).

III. Müdahale Tekniği: Stres yönetimi ve üçüncü taraf müdahalesi.

IV. Çözüm Önerisi: Çatışmada yönetim arabulucu olmalıdır. Görev, yetki ve sorumlulukları hatırlatıcı iç genelge yayınlamak ve kurum içine ilgili ilanlar asmak. İdari personel için ayrıca amirleri vasıtası ile sözlü açıklamalarda bulunmak.

V. Tartışma: Sorun kabul edilmiştir. Görev, yetki ve sorumlulukların yasalar ve yönetmeliklerde açıkça belirtildiği ifade edilmiştir.

VI. Eylem Planı: Yok.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 14

İkinci ankette uzman ve idari personelin görev, yetki ve sorumluluklarını algılaması artmıştır.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 15

I. Örgütsel Sorun: Uzman ve idari personelin çoğuna göre kişisel ve iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışma vardır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17 ; 5. ve 6. sıra).

III. Müdahale Tekniği: Örgüt kültürü, stres yönetimi ve üçüncü taraf müdahalesi.

IV. Çözüm Önerisi: Uzmanlık birimlerindeki idari şube müdürü ünvanlarını kaldırmak. Kişisel çatışma konusunda yönetimin tarafsız davranması, arabulucu olması ve sosyokültürel iç faaliyetleri artırması.

V. Tartışma: Sorun ve öneriler kabul edildi.

VI. Eylem Planı: Önerilerin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 15

Uzmanlık birimlerindeki düz şube müdürlükleri idari birimlere kaydırılmıştır. İdari personele maaşlarına ilaveten ödül ve ikramiyeler verilmiştir. Kişisel ilişkilerde yönetim tarafsız davranmaya çalışmıştır. Yönetim ve çalışanlar açısından ideolojik yaklaşımın bir anda ve tamamen ortadan kaldırılamayacağı görülmüştür (Ek 25 ve 26; 5 ve 6.sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 16

I. Örgütsel Sorun: Şikayetler yönetime iletildiğinde çoğunlukla sonuç alınamamaktadır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat, anket sonuçları (Ek 16 ve 17 ; 10. sıra).

III. Müdahale Tekniği: Üçüncü taraf ve stres yönetimi.

IV. Çözüm Önerisi: Yönetim personelin şikayetlerine daha fazla ilgi göstermeli ve sorunlarını çözmeye çalışmalıdır. İdari ve uzman personelle periyodik toplantılar yapılmalıdır.

V. Tartışma: Yönetim olarak personelin her türlü talebine duyarlı olunacaktır.

VI. Eylem Planı: Önerilerin hayata geçirmesi kararlaştırılmıştır.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 16

Personel talepleri çoğunlukla sonuçlandırılmış ve kendilerine karşı daha duyarlı olunmuştur. Yönetim anlayışı farklılığı etkisini göstermiştir. İkinci ankette idari personelde cevap alma oranı aynı kalırken, uzmanlar için bu oran çok artmaktadır (Ek 25 ve 26; 10.sıra). Z testi 2; 10.sırada (Ek 29) görülen bu farklılıkta uzmanların yönetime daha yakın olmalarının payı olmuştur.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 17

I. Örgütsel Sorun: Uzmanlarda yarı yarıya, idari personelde çoğunlukla çekememezlik ve şikayet vardır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17; 11.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Üçüncü taraf müdahalesi, stres yönetimi ve örgüt kültürü.

IV. Çözüm Önerisi: Terfi ve sicillerde liyakati esas alarak adil olmak, uygun örgüt kültürü oluşturmak ve çatışmalarda ara buluculuk yapmak.

V. Tartışma: Problem ve çözüm önerileri kabul edildi.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 17

Karşılıklı çekememezlik ve şikayetler uzmanlar için aynen kalırken idari personelde artmıştır (ek 25 ve 26; 11.sıra). Z testinde görülen bu durum yapılan değişikliklerden idari personelin daha fazla etkilenmesindendir (Ek 29; 11.sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 18

I. Örgütsel Sorun: Yapılan değişiklikler uzmanlara göre büyük çoğunlukla, idari personele göre çoğunlukla açıkça bildirilmiyor. Bu durum yanlış ve eksik anlamalar nedeniyle çatışma oluşturuyor.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17; 29.sıra). Z testindeki uyumsuzluk, değişikliklerin uzmanları daha fazla etkilemesindendir (Ek 28; 20.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Stres yönetimi ve üçüncü taraf müdahalesi.

IV. Çözüm Önerisi: Değişiklikleri ilgililere açıkça ve yazılı olarak bildirmek. Genel ilan panosu oluşturmak.

V. Tartışma: Problem ve çözüm önerileri kabul edilmiştir.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerilerinin uygulanması.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 18

Yapılan değişiklikler ilgililere açıkça ve yazılı bildirilmiştir. Genel ilan panosu yerine bazı yerlere duyurular asılmıştır. Uzmanlarda bildirimsizlik azalırken, İdari

personelde artmıştır (Ek 25 ve 26; 29.sıra). Z testinde görülen farklılık değişikliklerin e yeterince açık olarak bildirilmemesinden değil, etkilerinin fazla olmasından kaynaklanmıştır (Ek 29; 20.sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 19

I. Örgütsel Sorun: İdari personelin bir kısmı örgüt şemasını bilmiyor.

II. Destekleyici Veriler: Anket sonuçları (Ek 16; 1.sıra). Z testi farklılığı idari personelin örgüt şeması hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasındandır (Ek 28; 1.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Takım kurma.

IV. Çözüm Önerisi: İdari personele örgüt şeması hakkında bilgi vermek ve görülebilir alanlara örgüt şeması asmak.

V. Tartışma: Bilgi vermek kabul edilmiş, fakat örgüt şemasının asılması kabul edilmemiştir.

VI. Eylem Planı: İdari değişiklikten sonra örgüt şeması herkese duyurulacaktır.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 19

Değişiklikten sonra örgüt şeması sözlü olarak duyurulmuştur. Z testi 2; 1.sıradaki uyumsuzluk (Ek29) devam etmektedir. Bilgisizliğin artması bildirilerin idari personele ulaşmadığı ve/veya yeterince açık olmamasından kaynaklanmıştır.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 20

I. Örgütsel Sorun: İdari personele göre ücret yeterli değildir. Uzmanlarda çoğunlukla, idari personelde büyük çoğunlukla kurumlaşmış mali yardımlaşma sistemine ihtiyaç vardır. Döner sermaye kurulmalıdır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16; 42.sıra-16 ve 17; 36.sıra ve 7.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Ödül sistemleri, örgüt kültürü ve takım kurma.

IV. Çözüm Önerisi: İdari personelin mali durumu iyileştirilmelidir. Döner sermaye ve mali yardımlaşma sandığı kurulmalıdır.

V. Tartışma: İdari personelin mali durumu ülke şartları ve diğer kamu örgütleri açısından iyi, fakat uzmanlara göre azdır. Kurumun yapabileceği bir şey yoktur. Döner sermaye olabilir. Mali yardımlaşma sistemi yürümektedir.

VI. Eylem Planı: Döner sermaye kurulacaktır.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 20

Döner sermaye kurma çalışmalarına başlanmasına rağmen tamamlanamamıştır. İdari personel mali yardımlaşmadan ümidini kesmiştir (Ek 25; 35.sıra ve 26; 36.sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 21

I. Örgütsel Sorun: Çoğunlukla uzman yardımcısı alınmasında uygun seçim yapılmışken, idari personel alımından uygun seçim yapılmamıştır. Hizmet içi eğitimler büyük çoğunlukla yetersizdir.

II. Destekleyici Veriler: Mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17; 8.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Takım kurma.

IV. Çözüm Önerisi: İdari açıdan nitelikli eleman almak, uzmanlar için hizmet içi eğitim programları geliştirmek.

V. Tartışma: İdari personel nakille alındığı için kayırmalar olmuştur.

VI. Eylem Planı: Önerilerin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 21

İdari personel alımında niteliğe dikkat edilmiştir. Uzmanlar için eğitim programları geliştirilmiştir. Anket sonuçları ise idari ve uzmanlık personel seçiminde değişiklik olmadığını göstermektedir (Ek 25 ve 26; 8.sıra). İdari personelin hizmet içi

eğitimi konusunda; idari personel ihtiyacın azaldığını, uzmanlar ise arttığını belirtmektedir. Z testinde (Ek 29; 15.sıra) görölen bu durum için farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 22

I. Örgütsel Sorun: Personel başkanlık amaçlarına çoğunlukla bağıdır. Fakat genel örgütsel kültür çalışmayı teşvik etmemektedir.

II. Destekleyici Veriler: Anket sonuçları (Ek 16 ve 17; 12. Sıra-16; 37.sıra-17; 38.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Örgüt kültürü, takım kurma ve ödöl sistemleri.

IV. Çözüm Önerisi: Ücret ve yükselmelerde performansa ağırlık vermek. Grup çalışmalarını artırmak. Çalışmaları takdir yoluyla teşvik etmek.

V. Tartışma: Sorun ve öneriler kabul edilmiştir.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 22

Yüksek lisans ve dil kurslarına gidilmesine engel olunmadığı gibi, kurum içinde bilgisayar ve dil kursları düzenlenmiştir. Mesleki çalışmalar teşvik edilmiştir.İdari personel açısından örgüt kültürü ile ilgili olumsuz görüşler artmıştır (Ek 25; 37 ve 38.sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 23

I. Örgütsel Sorun: İletişim (düşünceyi ifadeden korkma, birbirini dinlememe ve konuşmama) çoğunlukla zayıftır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17; 15. sıra).

III. Müdahale Tekniği: Örgüt kültürü ve stres yönetimi.

IV. Çözüm Önerisi: Serbest konuşma ortamı sağlamak ve uygun örgütsel kültür oluşturmak.

V. Tartışma: Sorun ve önerilere katılmıştır.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 23

Yönetim güven verici, açık ve serbest bir konuşma ortamı için gerekli zeminleri oluşturmuştur. İletişim zayıflığı azalmıştır (Ek 25 ve 26; 15.sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 24

I. Örgütsel Sorun: Personele karşı manevi ödüllendirme ve takdir yoktur.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem ve mülakat.

III. Müdahale Tekniği: Ödül sistemleri.

IV. Çözüm Önerisi: Personelin başarıları karşısında sözlü ve/veya yazılı takdir etmek ve maddi olarak ödüllendirmek.

V. Tartışma: Öneri ve çözümler kabul edildi.

VI. Eylem Planı: Önerilerin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 24

Başarılar sözlü olarak takdir edildi. Sözleşmeli personel ücretleri tavan oranında belirlendi. Mevzuatın elverdiği ölçüde bir maaş tutarında ikramiye ödüllendirmeleri yapıldı.

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 25

I. Örgütsel Sorun: İdari personel terfileri adil bir biçimde yapılmamaktadır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16; 25. sıra).

III. Müdahale Tekniği: Stres yönetimi ve ödül sistemleri.

IV. Çözüm Önerisi: Kıdem ve liyakate dayalı adil terfi yapmak.

V. Tartışma: Mevcut durum Türkiye şartlarında olağan karşılandı. Bununla birlikte daha önce yapılan haksız uygulamaları da düzeltecek şekilde yeni terfilerde adil davranılacağı belirtildi.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuç Önerilerinin Değerlendirilmesi: 25

Kıdem ve liyakate dayalı terfiler yanında, daha önce yapılan haksız uygulamaları düzeltme adına bu ilkelere aykırı terfiler de yapıldı. Şikayetler arttı (Ek 25; 25.sıra).

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 26

I. Örgütsel Sorun: Sivil savunmaya uzmanlarda çoğunlukla, idari personelde yarıdan fazla hazır değildir.

II. Destekleyici Veriler: Mülakat ve anket sonuçları (Ek 16; 45 ve Ek 17; 46.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Örgüt kültürü.

IV. Çözüm Önerisi: Sivil savunma uzmanının önerdiği tedbirlerin alınması.

V. Tartışma: Sorun ve öneriler kabul edildi.

VI. Eylem Planı: Önerilerin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 26

Sivil savunma uzmanlığınca önerilen tedbirler uygulamaya geçirilemedi. Uzmanlar kendilerini daha hazır hissetmeye başlarken, idari personelde hazır hissetmeme oranı azalmıştır (Ek 25; 45 ve 26; 46.sıra). Z testi farklılığı genel değişimlerden idari personelin daha fazla etkilenmesinden kaynaklanmaktadır (Ek 29, 31.sıra).

Dördüncü alt problem, Uzmanlık ve idari personel açısından, başkanlığın “Çok yönlü” boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır? şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemi çözümleyebilmek amacıyla, aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 27

I. Örgütsel Sorun: Başkanlık faaliyetlerinde etkin değildir.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16; 38.sıra ve 17; 39.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Açık sistemler planlaması ve stratejik değişim yönetimi.

IV. Çözüm Önerisi: İç ve dış çevrede değişikliklere gitmek sureti ile başkanlığı etkin kılmak.

V. Tartışma: Öneriye katılmıştır.

VI. Eylem Planı: Gerekli değişiklikler yapılacaktır.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması:27

Fiziki yapıda ve yönetsel anlayışta değişiklikler yapılmıştır. Yerleşim, mefruşat, çay, yemek hizmetleri iyileştirilmiştir. Çalışanlara hizmeti esas alan anlayış uygulanmıştır. Fiziki değişiklikler özellikle idari personelin bu konudaki şikayetlerini azaltmıştır (Ek 25; 38.sıra)

Ortak Çözüm Geliştirme Aşaması : 28

I. Örgütsel Sorun: Başkanlığın dış çevresi ile ilgili daha etkin olmaya ve uzun vadeli bir planlamaya (strateji) ihtiyacı vardır.

II. Destekleyici Veriler: Gözlem, mülakat ve anket sonuçları (Ek 16 ve 17; 33 ve 34.sıra-25 ve 26; 34 ve 35.sıra). Z testinde uzun vadeli planlama konusunda uzmanlar daha farklı düşünmektedir (Ek 28; 24.sıra).

III. Müdahale Tekniği: Açık sistemler planlaması, stratejik değişim yönetimi ve takım kurma.

IV. Çözüm Önerisi: İç birlikteliği sağlamak ve uzun vadeli planlama yapmak. Başta denetim yetkisi olmak üzere mevcut yetkileri kullanmaktan kaçınmamak. Bu bağlamda siyasal destekten olabildiğince yararlanmak.

V. Tartışma: Sorun ve çözüm önerilerine katılmıştır.

VI. Eylem Planı: Çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi.

Uygulama Ve Sonuçların Değerlendirilmesi Aşaması: 28

İç birliktelik sağlanarak uzun vadeli planlar yapılmıştır. Denetim yetkisinin kullanılmasına çalışılmıştır. Siyasal destekten faydalanılmıştır. Planlama konusundaki anlayış farklılıkları devam etmektedir (Ek 29; 24.sıra).

5- İkinci Uygulama ve Sonuçların Değerlendirilmesi

Siyasal yapıdaki değişim ihtimali üzerine; ortak çözüm geliştirme aşamasında belirlenen ve eylem planları yapılan sorunlarla ilgili olarak, ÖG uygulama sonuçları hakkında fikir edinebilmek amacıyla, ikinci bir anket uygulaması yapılmış ve diğer veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Henüz ÖG uygulamalarını görebilmek için yeterli zaman geçmemesine rağmen, kamu yönetiminde beklenen uygulama güçlüklerinden biri olarak alınan bu karar zorunluluktan doğmuştur. Uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi aşamalarında şu verilere ulaşılmıştır.

1. İkinci ankette personelin görev, yetki ve sorumluluklarını algılaması artmıştır. Yeni yönetimle birlikte, kişiler zaten varolan durumu daha iyi görebilmişlerdir.

2. Uzmanlık birimlerindeki düz şube müdürlükleri, idari birimlere kaydırılmıştır. İdari personele maaşlarına ilaveten ödül ve ikramiyeler verilmiştir. Kişisel ilişkilerde tarafsız ve adil davranılmıştır. Yönetim ve çalışanlar açısından ideolojik yaklaşımın bir anda ve tamamen ortadan kaldıramayacağı görülmüştür. (Ek 25 ve 26 ; 5 ve 6. sıra).

3. Personel talepleri çoğunlukla sonuçlandırılmış ve kendilerine daha duyarlı olunmuştur. Yönetim anlayışı farklılığı etkisini göstermiştir. İkinci ankette idari personelde cevap alma oranı aynı kalırken, uzmanlar için bu oran çok artmaktadır (Ek 25 ve 26 ; 10. sıra). Z Testi 2, 10. sırada da (Ek 29) görülen bu farklılıkta uzmanların yönetime daha yakın olmalarının payı olmuştur.

4. Karşılıklı çekememezlik ve şikayetler uzmanlar için aynen kalırken idari personelde artmıştır (Ek 25 ve 26 ; 11. sıra). Z Testinde görülen bu durum yapılan değişikliklerden idari personelin daha fazla etkilenmesindendir (Ek 29 ; 11. sıra).

5. Yapılan değişiklikler ilgililere açıkça ve yazılı bildirilmiştir. Genel ilan panosu yerine ayrıca bazı yerlere duyurular asılmıştır. Uzmanlarda bildirimsizlik azalırken, idari personelde artmıştır (Ek 25 ve 26 ; 29. sıra). Z Testinde görülen bu durumun; değişikliklerin idari personele yeterince açık olarak bildirilmemesinden değil etkilerinin fazla olmasındandır (Ek 29 ; 20. sıra).

6. Değişiklikten sonra örgüt şeması sözlü olarak duyurulmuştur. Değişiklikler duyurulmasına rağmen Z Testi 2, 1. Sıradaki uyumsuzluk (Ek 29) devam etmektedir. Bilgisizliğin artması, bildirilerin idari personele ulaşmadığı ve-veya yeterince açık olmamasından kaynaklanmıştır.

7. Döner sermaye kurma çalışmalarına başlanmıştır. Döner sermaye yetiştirilememiştir. İdari personel mali yardımlaşmadan ümidini kesmiştir (Ek 25 ; 35. sıra ; 26; 36. sıra).

8. Yeni idari personel alımında niteliğe dikkat edilmiştir. Özellikle uzmanlar için eğitim programları geliştirilmiştir. Anket sonuçları idari ve uzmanlık personel seçiminde değişiklik olmadığını göstermektedir (Ek 25 ve 26 ; 8. sıra). İdari personelin hizmet içi eğitimi konusunda; idari personel ihtiyacın azaldığını, uzmanlar arttığını

belirtmektedir. Z Testinde de (Ek 29; 15.sıra) görülebilen bu durum farklı bakıştan kaynaklanmaktadır.

9. Var olan fakat kullanılmayan bazı yetkiler kullanılmıştır. Siyasal destek verilmiştir. Kısa süredeki gelişmeye rağmen sorun devam etmektedir. Planlama konusundaki algılayış farklılıkları devam etmektedir (Ek 29 ; 24. Sıra)

10. Yüksek lisans ve dil kurslarına gidilmesine engel olunmadığı gibi kurum içinde dil ve bilgisayar kursları düzenlenmiştir. Çalışmalar teşvik edilmiştir. Olumlu çabalar anketlere yansımamıştır . İdari personelin kurum kültürüyle ilgili olumsuz görüşlerinin artması, yapılan idari düzenlemelerden o anda etkilenmelerinden ve yapılan iyileştirmelerin genelde uzmanlara yönelik olmasındadır. (Ek 25,37 ve 29, 38.sıra)

11. Fiziki yapıda ve yönetsel anlayışta değişiklikler yapılmıştır. Yerleşim, mefruşat, çay, yemek, hizmetleri iyileştirilmiştir. Çalışanlara hizmeti esas alan anlayış uygulanmıştır. Fiziki değişiklikler özellikle idari personelin bu konudaki şikayetlerini azaltmıştır (Ek 25 ; 38. sıra).

12. Sistem 4 yönetim anlayışına dayalı örgüt kültürü oluşturulmaya çalışıldı. Bu konuda olumlu değişim oldu. Bu değişim özellikle uzmanlar için daha olumlu gelişti (Ek 23 ve 24)

13. Yönetim güven verici, açık ve serbest bir konuşma ortamı için gerekli zemini oluşturmuştur. Yapılan düzenlemelerle iletişim zayıflığı azalmıştır (Ek 25 ve 26; 15. sıra).

14. Mefruşat yenilendi. Boya, badana yapıldı. Asansörler tamir ettirildi. Telefon santrali yenilendi. Yemekhane düzenlendi. Düzenlemelerden olumlu sonuçlar alındı.

15. Yüksek lisans eğitimi ve bilimsel faaliyetler teşvik edildi. Raporların hazırlayan uzmanların isimleriyle yayınlanmasıyla ilgili kısa sürede bir gelişme olmadı. Böylece olumlu rekabet ortamı arttı (Ek 26 ; 20. sıra).

16. Risk alma ve inisiyatif kullanabilmeye uygun örgüt kültürü oluşturmaya çalışıldı. Uzmanlar kendilerini daha iyi hissetmeye başladı. Z testi 2'deki farklı değerlendirmeler devam etmektedir (Ek 29 ; 10. sıra).

17. Kütüphane memuru naklen alındı. Dış kütüphanelere gidilebilmesinin önündeki engeller kaldırıldı. Kütüphane memuru gelmesine rağmen kütüphane kaynak açısından zenginleştirilemedi.

18. Yeniden yapılanma kurum dışında kararlar gerektiren ve uzun süren bir çaba olduğundan yönetim bu konuyla uğraşmak istememiştir. İstenen farklı örgütsel yapı, çalışma grupları olarak kurum içi kararlarla ve kısa sürede yapılabilmektedir.

19. Yer değişikliği önerisi kabul edilmemesine rağmen değişim talepleri azalmıştır (Ek 25 ve 26'nin 21. sıra sonuçları). Çünkü bazı uzmanların görev yerleri siyasi nedenlerle değiştirilmiştir.

20. Mevzuattan şikayet etmek genel bir bürokratik tutumdur. Başkanlığın çalışmalarını etkileyecek bir yetersizlik görülmemiştir.

21. Başarılar sözlü olarak takdir edildi. Mevzuat imkanınca bir maaş ikramiyeler verildi. Sözleşmeli personel ücretleri en tavanda belirlendi. Böylece sorun kısmen aşıldı.

22. Kıdem ve liyakata dayalı terfiler yanında, eski haksızlıkları giderme adına bu ilkelere aykırı terfiler yapıldı. Şikayetler arttı. (Ek 25 ; 25. sıra sonuçları).

23. Kamu yönetiminde aşırı şekilcilik olgusu nedeniyle esnek mesai saatlerine geçilememiştir. Oysa personele güvene dayalı ve sonuç ağırlıklı düşünmek daha etkin çalışma imkanları sağlar.

24. İdari personel yönetimin iş rotasyonuna gitmemesine rağmen, bu amaca yönelik olmadan yapılan yer değişiklikleri nedeniyle iş monotonluğunun azaldığı görülmüştür (Ek 25 ; 28. sıra).

25. Tam gün mesai ile çalışan doktor getirilmiştir. Böylece sağlık hizmetlerinin yetersizliği ile ilgili şikayetler azalmıştır (Ek 25; 44. sıra ve 26, 30 ; 45. sıra). Z test farklılığı yine aynı beklenti farklılığındandır (Ek 29,29. sıra).

26. Sivil savunma uzmanlığınca önerilen tedbirler uygulamaya geçirilemedi. Uzmanlar kendilerini daha hazır hissetmeye başlarken, idari personel de hazır hissetmeme oranı azalmıştır (Ek 25; 45 ve 26; 46. sıra). Z test farklılığı bazı konulardaki gibi, genel değişimlerden idari personelin daha fazla etkilenmelerindendir (Ek 29 ; 31. sıra).

27. Hukuk müşavirliği oluşturma çalışmaları başlatılmış fakat bu süre içerisinde sonuçlandırılmamıştır.

28. Başkanlığın etkinliğinin müsteşarlık olmakla sağlanabileceği düşüncesi azalmıştır. Özellikle siyasal destekle, mevcut başkanlık örgütlenmesiyle de daha etkin bir kuruma doğru gidildiği görülmüştür.

Araştırma süresince ilgili bakana özet bilgiler raporlar şeklinde sunulmuştur. (Ek 1,2,3 ve 4). Siyasal iktidarın değişimi nedeniyle yapılan çalışmaların devamını teklif eden rapor ilgili bakana verilmiştir (Ek 5). Teklif ilk anda olumlu karşılanmış fakat daha sonra araştırmacının başbakanlıkta görevlendirilmesi sonlandırılınca çalışma ortamının kalmaması nedeniyle araştırma sona erdirilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar, uygulamacılar ve araştırmacılar için önemli görülen bazı öneriler üzerinde durulmuştur.

Sonuç

Kamu yönetimini geliştirmede ÖG temel bir yaklaşım mıdır? şeklindeki temel probleme dayalı dört alt problem çerçevesinde elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkarılabilir:

Birinci alt problem, “uzmanlık ve idari personel açısından, başkanlığın yapısal (yapı ve işleyiş) boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Araştırma sonunda ÖG nin başkanlığın yapısal boyutu için temel bir yaklaşım olduğu görülmüştür.

Başkanlığın yapısal boyutuna göre, uzmanlık ve idari personelin algıları arasında genelde anlamlı farklar olmadığı görülmüştür. “Sağlık hizmetleri” konusunda uzmanların daha kaliteli hizmet beklentileri nedeni ile farklılıklar tespit edilmiştir.

Her iki gruba göre de; yönetim anlayışı otokratiktir, uzmanlar arası olumlu rekabet ortamı yoktur, fiziki çalışma şartları olumsuzdur, kütüphane ve sağlık hizmetleri yetersizdir ve örgütsel açıdan yeniden yapılanmaya gidilmelidir.

Bu konularla ilgili problem ve çözüm önerilerine yönetim genelde katılmıştır. Başkanlığın müsteşarlık olarak örgütlenmesi ve satın alma şefliği kurulması talepleri ise, gereksinim bulunmadığı gerekçesi ile olumlu karşılanmamıştır.

Eylem planlarının hayata geçirilmesi ile her iki grup açısından da sorunların çözümü konusunda olumlu gelişmeler görülmüş fakat zaman yetersizliği nedeni ile bazı eylem planları uygulanamamıştır. Yönetim anlayışı demokratikleşmeye doğru değişmiş, olumlu rekabet ortamı artmış, çalışma şartları iyileştirilmiş, kütüphane memuru ve tam

gün mesaili doktor göreve başlamıştır. Hukuk müşavirliği oluşturma ve internet bağlantısı kurma çalışmaları ise başlanılmasına rağmen sonuçlandırılmamıştır.

İkinci alt problem, “uzmanlık ve idari personel açısından, başkanlığın yöntem boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti .Araştırma sonunda başkanlığın yöntem boyutunda ÖĞ nin temel bir yaklaşım olduğu görülmüştür.

İdari ve uzmanlık personelinin “iş monotonluğu” ve “217 sayılı KHK” konusunda anlamlı fark olmadığı fakat “mesai saatlerinin etkin kullanımı”, “risk ve inisiyatif kullanabilmede” ise anlamlı fark olduğu saptanmıştır.

Personelde iş monotonluğu vardır. Uzmanlar risk almamakta ve inisiyatif kullanamamaktadır. Mesai saatleri etkin değerlendirilememektedir. Başkanlığın işleyişinde temel etken olan 217 sayılı KHK yeterli değildir. Yönetim “iş monotonluğu”, “mesai saatleri” ve “KHK” problemlerine katılmamıştır.

Yönetimin katılmamasına rağmen iş monotonluğunun devam ettiği gözlemlenmiştir. Siyasi nedenlerle yapıldığı düşünülen rotasyon uygulamaları nedeni ile yoğunluk azalmıştır. Mesai saatleri hala etkin kullanılamamakta ve KHK hala yeterli görülmemektedir. Uzmanların risk alabilme ve inisiyatif kullanabilmelerine ilişkin alınan önlemler olumlu olmuş ve şikayetler azalmıştır.

İşlev boyutu ile ilgili yönetimin kabul etmediği olgular varlığını devam ettirmektedir. Kamu yönetiminin aşırı şekilcilik olgusu nedeni ile bu şekilde değerlendirildiği düşünülmektedir. Oysa personele güvene dayalı ve sonuç ağırlıklı çalışmalarla daha etkin bir çalışma ortamı sağlanabilir.

Üçüncü alt problem. “uzmanlık ve idari personel açısından, başkanlığın personel (beşeri) boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Araştırma sonunda ÖĞ nin başkanlığın beşeri boyutu için temel bir yaklaşım olduğu ortaya çıkmıştır.

Personel boyutu ile ilgili olarak iki grup arasında; şikayetleri yönetime ilettiğinde sonuç alamama”, “çekememezlik ve şikayetler”, “yapılan değişikliklerin açıkça bildirilmemesi”, “örgüt şemasının bilinmemesi”, “hizmet içi eğitim”, “sivil

savunma”, “yetkinin tanımlanması”, “ücret ve işe alma” konularında anlamlı farklar bulunduğu görülmüştür. Diğer taraftan; görev ve sorumluluklar çatışma, mali yardımlaşma ve döner sermaye, başkanlık amaçlarına bağlılık, iletişim ve ödüllendirme konularında ise anlamlı farklar bulunmadığı saptanmıştır.

Görev, yetki ve sorumluluklar açık değildir, kişisel ve iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışma vardır, şikayetlerden sonuç alınamamaktadır, karşılıklı çekememezlik ve şikayetler vardır, yapılan değişiklikler açıkça bildirilmemektedir, örgüt şeması bilinmemektedir, amaçlara bağlılık yüksektir, iletişim zayıftır, manevi ödüllendirme yoktur, terfiler adil yapılmamaktadır ve sivil savunma tedbirleri yetersizdir. Yönetim döner sermaye kurulması ve örgüt şeması asılması dışındaki önerilere katılmıştır.

Uygulama sonucu; görev, yetki ve sorumlulukların algılanması artmış, iletişim zayıflığı azalmış, ödüllendirme oranı artmıştır. Çatışma ortamı devam etmektedir. İki grup arası farklılıklar görülmektedir: Çekememezlik ve şikayetler İdari personelde artmışken, uzmanlarda aynıdır. Değişiklikler uzmanlarda azalmış, idari personelde artmıştır. Çalışmayı teşvik edici kültür ortamı uzmanlarda artmış, idari personelde azalmıştır. Sivil savunma hizmetleri uzmanlarda azalmış, idari personelde artmıştır. İdari personelin hizmet içi eğitimi uzmanlarda artmış, idari personelde ise azalmıştır.

İdari personel ve uzmanlar arası farklılıklarda yönetimin uzmanlardan oluşması ve bu grubun yönetime daha yakın bulunması etkili olmuştur. Diğer bir faktör yapılan değişikliklerden idari personelin daha fazla etkilenmesi ve buna karşı tepki göstermesidir.

Genel olarak adı geçen boyutla ilgili problemlerin daha yoğun olduğu görülmektedir. Temel hipotezimiz doğrultusunda, diğer boyutlar yanında bu boyutu esas alan ÖG'nin tercih edilmesi doğrulanmış olmaktadır.

Dördüncü alt problem “uzmanlık ve idari personel açısından, başkanlığın çok yönlü boyutu ile ilgili geliştirme çalışmalarında ÖG temel bir yaklaşım mıdır? ve bu iki grubun algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Araştırmada başkanlığın çok yönlü boyutunda ÖG nin temel bir yaklaşım olduğu görülmüştür.

Çok yönlü boyut ile ilgili olarak iki grup arasında; “başkanlığın faaliyetlerinde etkin olmamasında” anlamlı fark yokken, “uzun vadeli planlama (strateji)” ihtiyacı konusunda anlamlı fark bulunduğu anlaşılmıştır.

Başkanlık faaliyetlerinde etkin değildir. Dış çevre ile ilgili olarak uzun vadeli bir planlamaya (strateji) ihtiyaç vardır. Eylem planlarının harekete geçirilmesi ile; iç yapıda (fiziki çalışma şartları ve yönetim anlayışı) yapılan değişiklikler ve dış yapıda (denetim yetkilerinin kullanılması ve etkin siyasi destek) sorunlar devam etmekle birlikte azalmıştır.

Bu boyutla ilgili problemler özellikle uzun vadeli müdahale tekniklerini gerektirmektedir. Kısa sürede sağlanan gelişmeler umut vericidir. Buna rağmen sorunların azalmakla birlikte devam ettiği görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre sonuç olarak şunlar söylenebilir:

1- ÖG kamu yönetimini geliştirmede temel bir yaklaşımdır. Kamu yönetiminin mevcut ve olası sorunlarını çözerek, daha etkili ve verimli çalışma imkanı sağlar.

2-Kamu örgütlerinde demokratik bir ortama ihtiyaç olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan fiziki çalışma şartları iyileştirilmeli ve hukuki düzenlemeler günün şartlarına göre yeniden gözden geçirilmelidir.

3-Mesai saatleri etkin kullanılamamakta, iş monotonluğu bulunmakta, risk alma ve inisiyatif kullanabilme sınırlı kalmaktadır. İdari personel açısından sorunlar genelde fiziki faktörlerde yoğunlaşırken uzmanlar açısından işlevsellik daha yoğun sorun olmaktadır.

4-Beşeri boyutla ilgili problemlere daha yoğun olarak rastlanılmıştır: Çekememezlik ve şikayetler; görev, yetki ve sorumlulukların açık olmaması; kişisel ve iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışmalar görülmektedir. Çağdaş gelişmeler paralelinde “insanı” esas alan yönetim yaklaşımları ağırlık kazanmaya başlamıştır. Tüm değişim ve gelişim programlarının temeli olan beşeri boyuta özellikle kamu yönetiminde daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu önemin kavranması ve bu yönde çalışmalara başlanılmış olması kamu sektörümüz açısından bir hayli önem taşımaktadır.

5-Genelde başkanlığın faaliyetlerinde etkin olamadığı görülmüştür. Uzun vadeli planlama (strateji) ihtiyacını uzmanlar idari personelden daha fazla hissetmektedir. Konumları itibarı ile, bu farklılığın bulunması olağan karşılanmıştır.

Uygulayıcılar için öneriler

1-Başkanlıkta otokratik yönetim anlayışından demokratik bir yönetim anlayışına geçilmelidir.

2-Başkanlığın aydınlatma, ısıtma, yemek, çay, sağlık hizmetleri ve sivil savunma hizmetleri gibi çalışma şartlarında iyileştirmeler yapılmalıdır.

3-Türk kamu yönetiminde önemli bir sorun olan ücret idari personel açısından çok önemli bir sorun olarak görülmüştür. Ayrıca çok daha yüksek ücret alan uzmanlarla ile birlikte çalışma önemli bir çatışma nedeni oluşturmaktadır.

4-Görev, yetki ve sorumluluklar açıkça tanımlanmalıdır. Bu anlamda örgüt şeması tüm personelin görebileceği bir yere asılmalıdır.

5-İdari personelin işe alımında ve tüm personelin terfilerinde kıdem ve liyakat sistemine uygun hareket edilmelidir.

6-İdari personel için beşeri ilişkiler,uzmanlar için teknik konularda periyodik hizmet içi kurslar sağlanmalıdır. Uzmanlar için kurum dışı eğitim imkanları sağlanmalı, mevcut kütüphane geliştirilmeli ve internet imkanı getirilmelidir.

7-Mesai saatleri konusunda:

- a. İdari personel için daha erken başlamak veya öğle tatilini kısa tutmak,
- b. Uzmanlar için sürekli bulunma koşulunu sonuç ağırlıklı yumuşatmak gerekmektedir.

8-Ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara paralel olarak, hukuk müşavirliği gibi yeni örgütsel yapılar oluşturulmalıdır.

9-Uzman personelin risk alma ve inisiyatif kullanabilmeleri teşvik edilmeli ve kendilerine güvenleri artırılmalıdır.

10-İdari personel için iş yoğunluğunu azaltabilmek amacı ile işe ve kişisel koşullara uygun rotasyon programları yapılmalıdır. Uzmanlar açısından ise ortak çalışma gruplarının daha yoğun kullanımı sağlanmalıdır.

11-Kurum içi yapılan değişiklikler, ilgililerle önceden görüşülerek yapılmalı ve sonuçları hakkında kendilerine açık ve net bilgiler verilmelidir.

12-Yönetime iletilen her türlü şikayet ve temenni mutlaka değerlendirilmeli ve cevaplandırılmalıdır.

13-Personel arası kişisel ve iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışmalarda yönetim arabulucu olmalıdır. Çatışmaların olası olumlu etkilerinden faydalanılmalıdır.

14-Başkanlıkta gayretli çalışmaların ödüllendirilmesi amacı ile, mevzuatın uygunluğu nedeni ile maaş ikramiyeleri verilmelidir. En az maddi ödüller kadar gerekli olan teşvik ve takdirler de yazılı ve/veya sözlü olarak yoğun biçimde kullanılmalıdır.

15-Başkanlıkta çalışmayı teşvik edici, olumlu rekabeti artırıcı, iletişimi genişletici bir örgütsel kültür oluşturulmalıdır.

16-Başkanlık mevcut yetkilerini kullanmalı, diğer kamu örgütlerinin yetki gaspı girişimlerine karşı kendini savunmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1-Bu araştırma merkezi hükümetin bağlı bir kuruluşunda yapılmıştır. Merkezi hükümetin taşra teşkilatında ve mahalli idarelerde de yapılmalıdır.

2-DPB yapısal olarak küçük bir örgüttür. Değişik uygulamaların değerlendirilebilmesi açısından orta ve büyük çaptaki kamu örgütlerinde de yapılmalıdır.

3-Dar anlamda kamu yönetiminin dışında kalan, yargı ve askeri örgütlerde de benzer bir araştırma yapılmalıdır.

4-TKY ve DM gibi yeni yönetim yaklaşımlarının da kamu örgütlerinde uygulanabilirliği ile ilgili araştırmalar yapılmalıdır.

5-İlgili akademik personelce siyasal görev almadan, salt bir akademisyen sıfatı ile benzer araştırma yapılmalıdır.

6-Özel sektör yönetim danışmanlarınca ilgili araştırma yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACAR, Muhittin. **Hükümet Programları ve Kalkınma Planlarında Kamu Yönetimi Yaklaşımları**. DPT Yayınları, 1991.
- AKTAN, Tahir. **Kamu İdaresi**. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 43, 1987.
- ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ. **İşte Verimlilik**. Ankara: Yayın No: 6, 1991
- AYDIN, Vahdet. **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**. Ankara: AUSBF Yay No:369, 1973.
- BALCI, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: PEGEM Yayın No:108, 1995.
- BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**. İstanbul: C.1, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları: 257, 1993.
- BAŞARAN İ.Ethem. **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi, 1989.
- **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: 1992.
- **Eğitim Psikolojisi**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1995.
- BECKHARD, Richard. **Organization Development; Strategles and Models**. Mass: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- BENNİS G.Warren. **Organization Development, It's Nature, Origins and Prospects**. Mass: Addison-Wesley Publishing Co, 1969.
- BENNİS, G.Warren. **Changing Organizations Essays on the Development And Evolution of Human Organizations**. New York: Mc Graw Hill Book Comp, 1970.
- BOZKURT Ömer,Turgay Ergun ve Seriy Sezen(Editör) **Kamu yönetimi Sözlüğü**. Ankara:TODAİEYayın No:283,1998.
- BUMİN, Birol. **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi**. Ankara: Bizim Büro Yayınevi, 1990.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- CURDY, H.E.Mc. **Public Administraton: ABibliographic Guide to the Literature**. NewYork: Marcel Dekker, Inc, 1986.
- DERELİ, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: İ.Ü.Yayınları No:2142, 1976.
- DERRY, James and Kenneth, Kramer. **Public Management : Public And Private Perspectives**. California: Mayfield Publishing Comp; 1983.
- DEVLET DENETLEME KURULU. **Türk Kamu Yönetiminde Personelin Verimliliği ve Niteliğinin Geliştirilmesi**. Devlet Denetleme Kurulu Rapor No: 1996/7.
- DİLBER, Mustafa. **Yönetim ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1976.
- DİNÇER, Nabi ve Turan, Eksoy. **MEHTAP Tavsiyelerinin Uygulama Durumunun Değerlendirme Araştırması**. Ankara: TODAİE Yayın No: 143, 1974.
- DİNÇER, Ömer. **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi**. İstanbul: M.Ü.İ.B.F.Yayını, 1994.

-----**Örgüt Geliştirme, Teori Uygulamave Teknikler.** İstanbul: Timaş Yayınları, 1991.

DPB. **Devlet Personel Başkanlığı Mevzuatı.** Ankara: DPB Yayın No: 207, 1994.

DPB. **Devlet Personel Daire Başkanlığı Tarihçesi.** Ankara: DPB Yayınları, (tarih ve sayı yok).

DPB. **DPB 1995 Yılı Çalışma Programı Çerçevesinde, 1995 Yılı Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Rapor.** Ankara: DPB Koordinasyon Başkanlığı, (tarih ve sayı yok.)

DPT. **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Özel İhtisas Komisyon Raporu.** Ankara: 1994.

DPT. **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.** Ankara: DPT Yayınları, 1996.

DRUCKER F.Peter. **Kapitalist Ötesi Toplum.** (Çev.Belkıs Çorakçı) İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994.

----- **Management, Tasks, Resbonsibitres, Practices.** New York: Harper 8 Row Publishers, 1973.

----- **The Practice of Management.** New York: Harper G.Grow, 1954.

DUNLGAUY, Patrick and Brendan Leary. **Theories Of the State.** Macmillan, 1987.

DWIGHT Waldo. **Scope of the Theory of Public Administration.** Charlesworth: 1986.

EREN Erol. **İşletmelerde Yenilik Politikası.** İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayın No: 127, 1982.

ERYILMAZ, Bilal. **Kamu Yönetimi.** İzmir: Üniversite Kitabevi, 1994.

GÖRAL, Gülbin. **Yönetimde Bizim Boyut.** İstanbul: MÜSİAD Yayınları No: 28, 1998.

GÖZÜBÜYÜK, A.Şeref. **Yönetim Hukuku,** Ankara: S.Yayınları, 1989.

GÜLER, B.Ayman. **Yeni Sağ ve Devletin Değişimi.** Ankara: TODAİE Yayın No: 266, 1996.

HEPER, Metin. **Modernleşme ve Bürokrasi.** Ankara: Türk Sosyal Bilimleri Derneği Yayınları, 1993.

HERBERT G.Hicks. **Örgütlerin Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Arasından.** (Çev.O.Tekok ve Arkadaşları), Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.

HERBERT Kaufman. **Limits of Organization Change,** University Alabama, 1974.

HORTON Sylvia and David Farhom. **Managing the New Public Services.** Macmillian, 1993.

HUSE, Edgar F. **Organization Development and Change,** Newyork: West Publishing Comp., 1980.

İGB. **Kamu Yönetiminde Bürokratik İşlemlerin Azaltılması.** Ankara: İGB Yayın No:2, 1991.

----- **Kamu Yönetiminde İdareyi Geliştirme Çalışmaları (1991-1995).** Ankara: İGB Yayın No:4, 1996.

- KAPTAN Saim. **Bilimsel Araştırma Ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: 1998.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği; Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Devrim**. İstanbul: Beta Yayınları, 1993.
- KOZLU, M.Cem. **Kurumsal Kültür, ABD, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü**. İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986.
- LAWTON, Alan. **Organization an Management in the Public Sector**. Second Edition. Pılma Publishing, 1994.
- MARCH, T.G. ve Simon, H.A. **Örgütler**. (Çev. Özkurt - O.Onaran). Ankara: TODAİE, 1979.
- MIHÇIOĞLU, Cemal. **Türkiye’de Çağdaş Kamu Yönetimi Öğretiminin Başlangıç Yılları**. Ankara: AÜSBF Yayın No: 568, 1988.
- MİNER J.Bond and M.G. Miner. **Personnel and Industrial Relations**. New York: Mc Millan Publishing Company, 1985.
- MORGAN George. **Creative Organizational Theory**. London: Sage Publication, 1989.
- MUHİTTİN, Acar. **Hükümet Programları ve Kalkınma Planlarında Kamu Yönetimi Yaklaşımları**. DPT Yayınları, Ocak 1991.
- OKTAY, Cemil. **Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Türk Bürokrasisi**. İstanbul: İ.Ü.Siyasal Bilimler Fakültesi Yayın No: 13, 1987.
- ONAR, Sıddık Sami. **İdare Hukukunun Umumi Esasları**. İstanbul: 3.Bas. C.1, 1966.
- OSBORNE, David and Ted Gaebler. **Reinventing Goverment: How the Entrepenc Urial Spint is Transforming The Public Sector**. N.Y, A. Plume Book, 1993.
- OSTROM Vincent. **The İntellectual Crisisın American Public Administration**. Alabama: Üniversty Of Alabama Pres, 1973.
- ÖNCÜL, M.Sadık. **Örgüt Geliştirme, ATÜİİBF’de Bir Uygulama**. Erzurum: Yayınlanmamış Doktora Tezi, ATAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- ÖZEN, Şükrü. **Bürokratik Kültür (1) Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**. Ankara: TODAİE Yayın No: 27, Haziran 1996.
- ÖZTÜRK, Azim. **Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme**. Adana: Nobel Kitabevi, 1998.
- PEKER Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Ankara: TODAİE Yayın No:258, 1995.
- ROBBINS, P. Stephan. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çev. SEVGİ, A.Öztürk), Eskişehir: ETAM, 1994.
- SAĞLAM, Mehmet. **Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİE Yayın No :185, 1979.
- SANAL, Türker. **Türkiye’nin Hükümetleri**. Ankara: 1997.
- SARGUT, Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: V Yayınları, Nisan 1994.

- SAVAŞ, Vural F..**Anayasal İktisat**. İzmir: 1993.
- SEYİDOĞLU, Halil..**Bilimsel Araştırma Ve Yazma El Kitabı**. İstanbul:Güzem Yayınları,1993.
- SİMON, H.A., W.D.Smithburg. ve THOMPSON, A.V.Thompson. **Kamu Yönetimi**. (Çev.Cemal Mihcioglu). Ankara: AÜSBFYay. 547, 1985.
- SÜRGİT, Kenan. **Türkiye’de İdari Reform**. Ankara: TODAİE Yayını, 1972.
- **Yönetimi Geliştirme Aracı Olarak Organizasyon ve Metod Hizmeti**. Ankara: 1978.
- ŞİMŞEK, Şerif. **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**. Erzurum: 1978.
- TAN, Turgut. **Ekonomik Kamu Hukuku**. Ankara: TODAİE Yayın No: 210, 1984.
- T.C.Kültür Bakanlığı. **Bürokrasinin Modernizasyonu (Üst Kademe Yöneticilerinin Eğitimi)**, 1989.
- TERZİOĞLU, F.Murat. **Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Yapı ve Fonksiyonları Bakımından Analizi**. Ankara: İGB Yayınları No:2, 1996.
- TİSK. **Ekonomik Anayasa Paneli**. Ankara: 1996.
- TODAİE. **İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeler ve Öneriler**. Ankara: TODAİE Yayın No: 123, 1972.
- TODAİE. **Kamu Yönetimi Araştırması Projesi(KAYA) Genel Rapor**, Ankara: TODAİE Yayınları, 1991.
- TÜSİAD. **Kamu Bürokrasisi**. İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 1983.
- TÜSİAD. **Optimal Devlet**. TÜSİAD Yayınları, İstanbul: 1995.
- ÜLGEN Hayri. **İşletmelerde Organizasyon ilkeleri ve Uygulamaları**. İstanbul: İÜİF Yay. No: 258, 1993.
- ÜNVER Özkan, Hamza, Gazıpam. **İstatistik Yöntemler**. (Yayın tarihi ve yeri yok)
- WENDELL L.French and H.Bell, Cecil. **Organizational Development**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1978.
- WILLIAM, G.Scott. **Organizational Theory : A Behavioral Analysis to Management**. Homewood Richard D.Irwin, 1967.
- WILSON, James O. **Bürokrasi Kamu Kuruluşları Neyi Niçin Yaparlar**. (Çev.Selçuk Yalçındağ, Doğan Canman ve Yücel Ertekin). Ankara: TODAİE Yayını, No: 265, 1996.
- YAZICIOĞLU, Recep. **Bu Sistem Değişmeli**. İstanbul: Birey Yayıncılık, 1995.
- YILDIRIM, İbrahim. **Bürokratik Örgütlerde İsrafla Sonuçlanan Yönetimsel Bozukluklar**. Yayınlanmamış Doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1984.

MAKALELER

- AKINCI, Z. Beril. "Kurum Kültürü. Tanımı. Özellikleri ve Boyutları". **Human Resources**. Nisan 1997, ss.1-10.
- AKSOY, Şinasi. "Yeni Sağ: Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım". **Çağdaş Yerel Yönetimler**. C.17, S.1, Ocak 1998, ss 3-13.
- "Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi". Ankara:**TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. C.2. 1996, ss. 158-173.
- AKTAN, C. Can. "Değişim ve Türkiye'de Devlet Reformu". **İşveren**. C.26, S.9.Haziran1998, ss. 12-21.
- "Klasik Liberalizm, Neo-Liberalizm ve Libertarlanizm". **AİD**. C.28, S.1 Mart 1995, ss.3-31.
- ALLISON, Graham T. "Public And Private Management. Are They Fundamentally Alike Unimportant Particulars". içinde **Readings in Public Administration**. (ed. Golembiewski R.Tand Gibson F.). Boston: Houghton Mifflin Comp. 1983, 1-18.
- ARGUN, Tanju. "TKY'nin En Önemli Özelliği Temelinde İnsan Faktörünün Yatmasıdır". **Elegans**. İlkbahar – Yaz 1997,No:39, ss. 21-22.
- AYDIN, Ayhan. "Planlı Kalkınma Döneminde Gerçekleştirilen ÖG Programlarının Değerlendirilmesi". **Verimlilik Dergisi**. S.1.Yıl 1998, ss. 73-82.
- AYKAÇ, Burhan. "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim". **AİD**. C.24, S.2 Haziran 1991, ss.81-122.
- BARANSEL, Atilla. "Yönetici ve Örgüt Geliştirme Kavramlarının Karşılaştırılması". **İÜİF. Dergisi**. C.17, S. 2, Kasım 1988 , ss. 75-86.
- BERKMAN Ümit. "Türk Kamu Yönetimi Disiplininde Yöntem". **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara: C.1. 1996, ss.51-58.
- "Planlı Dönemde İdari Reform Anlayışı ve Uygulaması : İdari Reformun Yönetilmesi Açısından Bir Değerlendirme". **ODTÜ Gelişme Dergisi**. Özel Sayı. 1981, ss. 207-225.
- BERZEĞ, Kâzım. "Bürokrasi Devlet Değildir" . **Türkiye Günlüğü**. S.44. Ocak-Şubat 1997, ss. 32-36.
- BİLGİN, Ufuk Kamil. "Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı". **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara: C.1. 1996, ss. 178-190.
- BOWER, Joseph L. "Effective Public Management" **HBR**. March-April 1977, ss. 131-140.
- BURAN, Hasan. "Yönetim Yurttaş İlişkileri ve Katılımlı Yönetim" **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara: C.1, 1996, ss. 209-224.
- BURKE W.Warner. "The New Agenda for Organizational Development". **Organizational Dynamics**. V.26. N.1, Summer 1997, ss.7-20.
- C.Carnison. "Total Quality Management and Cultural Change: A Model Of Organizational Development" **International Journal Of Technology Management**. Spain: 1998, ss.479-493.

ÇELEBİ, Işın. "Ekonomik Büyüme ve Etkinliği Artırmada Düzenleyici Reformlara İhtiyaç Vardır". **İŞVEREN**. C.36, S.9. Haziran 1998, ss. 6-8.

ÇULPAN, Refik. "Bürokratik Sistemin Yozlaşması". **AİD**. C.13. S.2. Haziran 1980, ss.31-47.

DİCLE, Ülkü ve Atilla. Dicle, "Örgütsel Değişim" **Verimlilik Dergisi**. MPM Yayını, Haziran 1983, ss. 665-672.

DİNÇER, Ömer. "İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim". **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. İstanbul: İz Yayıncılık. 1994, ss.18-30.

..... "Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım, Organizasyon Sistemini ve Sürecini Teşhis". **MÜ. İ.İ.B.F. Dergisi**. C.2. S.2. 1985, ss 76-83.

DODGSON, Mark. "Organizational Learning: Review of Some Literatures". **Organizational Studies**. V.14. Issue 1, 1993, ss. 375-391.

DONALD, C. Menzel. "WWW. Ethics. Gov: Issues and Challenges Facing Public Managers". **PAR**. September-October 1998, V. 58, N.5, ss. 445-452.

DURGUN, Şenol. "Modernizm-Postmodernizm Tartışmaları Çevresinde Toplumsal ve Yönetimsel Açından Yaşanılan Değişiklikler". **Yeni Türkiye**, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Yıl:4,S.21, Mart-Nisan 1998, ss. 544-552.

EDGAR, F.Huse and Bear Mchael. "Eclectic Approach to Organizational Development". **HBR**. V.49. N.5. September-October 1971, ss 103-112.

ERGUDAN, Yılmaz. "TKY. KOBİ'lerde Daha Hızlı ve Kolay Uygulanabilir". **Ekonomik Denge**. ATO Yayın Organı. Ocak – Nisan 1998, ss. 113-114.

ERGUN, Turgay. "Kamu Yönetimi Disiplininin Gerçekleşmesine Kısa Bir Bakış: Yeni Arayış ve Gerçekler". **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara:C.1. 1997, ss. 7-13.

..... "Postmodernizm ve Kamu Yönetimi". **AİD**. Aralık 1997, ss.1-17.

..... "TODAİE: Bir Örgütsel Gelişme Örnek Olayı". **AİD**. Cilt 29, Sayı.2. Haziran 1996, ss.3-18.

FITZGERALD Thomas H. "The OD Practitioner in the Business World : Theory Versus Reality ". **Organization Dynamics**. V.5. Summer 1978, ss. 21-33.

FORD, Charles H. "Diagnosis: Key to OD Effectiveness". **Human Resources Management**. V.13, N.2, Summer 1974, ss. 2-11.

FURMAN, Beyza. "Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve". **İÜİF Dergisi**. C.16. 1987, ss. 39-50.

GARVİN, David A.. "Building the Learning Organizations". **HBR**. July-August 1993, ss. 78-93.

GOLEMBIEWSKI, R.T- W.C. Pkohl and D. Sink. "Succes of the OD Applications in the Public Sektör: Toting Up the score fo a Decade, More or Less". **PAR**. November, December 1981, ss. 679-682.

GOLEMBIEWSKI, Robert and Badwin Hall. "Organizational Development in the Third World: Values, Closenes of fit and culture-boundednes" **International Journal of Public Administration**. V.11. N.11. 1993, ss. 1667-1691.

GÖKÇE Birsen. "Türk Kamu Yönetiminde Araştırmanın Yeri, Önemi ve Araştırma Bürokrasi İlişkileri". **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara: C.1. 1996, ss. 7-13.

GÖLE, Nilüfer. "Liberal Yanılgı". **Türkiye Günlüğü**. S.24.Güz 1993, ss. 11-18.

GREEN T.R. , F.L. Keller ve L.G.Wamsley. "Reconstuting a Profession for American Public Administration". **PAR**. S.3(6) 1993, ss. 516-525.

GREINER, Larry E. "Revoluationas Organizations Growth". **HBR**. May-June 1998, ss. 55-58.

GUILLEN, Mauro F. (Çev: Murat ÖNDER) "Eklektizm Çağı, Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetmel Modellerin Evrimi". **Verimlilik Dergisi**. S.4, 1996, ss. 7-20.

HART, K.D. ve D.C.Wasden. "Two Roads Diverged in a Yellow Wood: Public Administration, The Management Ortodoxy and Civic Humanism". **İnternational Journal of Public Administration**. 13 (6) 1990, ss. 747-775.

HELVACI, Ahmet, Demirtepe. M.Turgut. "Muhafazakâr Partinin Dönüşümü: Thatcherizm ve Yeni Sağ" **Liberal Düşünce**. S.9.Kış 1998, ss. 96-115.

HERACLEOUS L. and S.De Vope. S. "Bridging the Gap Of Relevance: Strategic Management and Organizational Development." **Long Range Planning**. V.31, N.5, 1998, ss. 742-754.

HODGETTS, M.R., F. Luthans and S. M.Lee . "New Paradigm Organizations : From Total Quality to learning to WORLD – CLASS". **Organizational Dynamics**. V.22. N.3. Winter 1994, ss. 4-19

HUGHES, Owen. "Public Management or Public Administration ?". **PAR**. V.51, N.3. September 1992, ss. 286-296.

IŞIKLI, Alparslan. "Kamu Kesimi ve Siyasal Rejimin Demokratikleşmesi". **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**. C.XXI, S.200, ss. 75-79.

KABOOLIAN, Linda. "The New Public Management: Challenging the Boundries of the Management vs. Administration Delode" **PAR**. V.58. N.3.May-June 1998, ss. 189-193.

KARAER, Tacettin. "Türkiye'de Merkezi Yönetimi Geliştirme Birimi Kurulmasına İlişkin Düşünce ve Girişimlerin Evrimi". **AİD**. C:20, S.1. Mart 1987, ss. 59-76.

KATRİNLİ A.- Ö. Özmen ve Y. Akbak . "Kamu Yönetimi Disiplininde Yöntem". **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara: C.1. 1996, ss. 31-36.

KAVRUK, Hikmet. "Yönetimi Geliştirme Kavramı". **TİD**. Eylül 1994, ss. 23-62.

KICKERT, J.M. Walter. "Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American Managerialism" .**Public Administration**. V.75, Winter 1997, ss.731-752.

KILINÇ, Tanıl. "Örgüt Geliştirmeye Sistem Yaklaşımı". **İÜ. İşletme Fakültesi Dergisi**. C.16. S.1. Nisan 1987, ss. 113-125.

KORKUT, Levent. "Anayasa Mahkemesinin Kamu Yararı Kavramına Yaklaşımını Üzerine Bir Deneme" **AİD**. C.29, Sayı.3, Eylül 1996, ss. 203-222.

KOTTER, John P. "Leading Change, Why Transformation Efforts Fail". **HBR**. March-April 1995, ss.59-67.

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Erhan. "Türk Endüstrisi ve Reengineering". **Ekonomik Denge**. ATO Yayın Organı, Mart-Nisan 1997, ss. 60-64.

MASCARENHAS C.R. "Building an Enterprise Culture in the Public Sector: Reform of the Public Sector in Australia, Britain and New Zeland". **PAR**. 53(4), 1993, 319-328.

Mc DERMOTT, C. Lyanda. "The Many Faces of the OD Professional" **Training and Development Journal**, Vol 38, Number 2. February 1984, ss. 15-19.

MINTZBERG, Henry. "Managing Government, Governing Management". **HBR**. May-June 1996, ss. 75-85.

O.Lery James and Takoshi Machimuna. "Between State and Capital. Third Sector Organizational Development in Tokyo". **Comparative Politics**. V.27, N.3. April 1995, ss. 317-337.

ÖNCÜL, M.Sadık ve Metin Karadağ. "Konum ve Rol Sürecinde Temel Bir Yaklaşım: Kamu Yönetiminde Örgüt Geliştirme". **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara: Örgüt ve Değişim Grubu. 1997, ss. 1-8.

ÖZEN, Şükrü. "Kamu Yönetimi Yazınımız ve Örgütler-Yönetim Çalışma Alanı: Tehlikeli İlişkiler?" **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. C.1. Ankara 1997, ss. 71-96.

....."ÖG Müdahale Yöntemlerinin Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Çalışmaların Değerlendirilmesi". **AİD**. C.24, S.2. Haziran 1991, ss. 67-79.

ÖZKANACI, Alev. "Refah Devletinden Yeni Sağa: Siyasal İktidar Tarzında Dönüşümler" . **Mürekkep** S.7.Yıl 1997, ss. 21-35.

ÖZTÜRK, Namık Kemal. "Teknokrasinin Potansiyel Tehlikeleri ve Demokrasi". **AİD**. C.30. Sayı 20. Haziran 1997, ss. 45-58.

PETTIGREW, Andrew M. "Towards a Political Theory of Organizational Intervention" **Human Relations**. Volume 28. Number 3. 1975, ss. 191-208.

POSTER, İrwing. "So You Want To Be A Consultant". **Personel Journal, The Magazine Industrial Relations and Personal Management**. Volume 50. Number II. Nowember 1971, ss. 827-853.

PRITCHARD, Wendy. "What is New in Organizational Development". **Personnel Management**. Volume 16, Number 7, July 1984, ss. 30-33.

SABANCI, Güler. "Değişim Yönetimi ve Kalite Kültürü". **Değişim**. GİYİAD Yayın Organı. S.10. Eylül 1997, ss. 26-28.

SABANCI, Sakıp. "Bu Ses Ankara'ya Bir UlaŖsa". **Brisa Haber Özel Sayı**. Kasım 1996, ss. 5-6.

SARGUT, Selami. "Bürokrasinin Türkiye'deki Darboğazı: Ulusal Kültür, Makine, Örgüt UyuŖmazlığı". **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara C.1. 1997, ss. 121-141.

SASHKIN Marshall and W. Warner Burke . "Organization Development in The 1980's". **Journal Of Management**. V.13, N.2, 1987, ss. 393-417

SCHMUCK R.A. "Process Consultation and Organization Development Today" **Journal of Educational and Psychological Consultation**. V.6, N.3, 1995. ss.207-215.

SCOT G.W. and K.D. Hart "The Exhaustion of Managertalism" **Secrety**. March-April 1991, ss. 39-48.

SIMON, Herbert A. "Why Public Administration". **PAR**. V.58, N.1. January-February 1998, s. 511.

STIWMAN, Richard J. "American Vs. European Public Administration: Does Public Administration Make the Modern State, or Does the state Make Public Administration" **PAR**. No.4. Vol.57. July. August 1997,ss. 332-338.

SWISS, James E. "Adapting TQM to Government : Another Poİnt of View". **PAR**. C.54, N.1, 1994, ss. 356-362.

ŖAYLAN, Gencay. "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları". **AİD**. C.29, S.3. Eylül 1996, ss. 3-16.

TALAS, Cahit. "Liberalciliğın Geri Dönüşü ve Sonrası". **AİD**. C.26, Sayı 3. Eylül 1993, ss.393-396.

TAN, Turgut. "İdarede Yeni Ussallık Arayışları ve Hukuk". **TODAİE Kamu Disiplini Yönetimi Sempozyumu**. Ankara: C.2. 1997, ss. 175-183.

TAŖKIN, Erdoğan. "İŖletmelerde Etkin Örgütleme". **Verimlilik Dergisi**. Ankara: S.4. 1993, ss. 13-28.

TERRY, L.D. "Why We Should Abondon the Misconceived Qest to Reconcile Public Enterpreneurship With Democracy". **PAR**. S.3 (4) 1993, ss. 393-396.

TEZEL, Yahya Sezai. "Post-modernist Önergeler Anlamalı Yada Önemli mi.?" **Liberal Düşünce**. Kıs 1997, ss. 36-40.

TRANFIELD, David. "The Psychodynamics of Organizational Development Consultans" **Human Relatrons**. Volume 36. Number 6. 1983, ss. 516-520.

TÜRK, Murat ve Hüseyin Özgen. "Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli". **AİD**. C.29 S.2. Haziran 1996, ss. 71-83.

ÜLKER, Halil. "Siyasal İktidar-Bürokrasi İlişkisi". **TODAİE. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara: C.2. 1997, ss. 185-192.

ÜSDİKEN, Behlül. "Örgüt Kuramında Yeni Yol Ayrırımları: Kuzey Amerika-Avrupa ve Türkiye". **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. C.1. 1996, ss. 97-110.

WİLSON, Woodrow. "İdarenin İncelenmesi". **Woodrow Wilson: Seçme Parçalar**. Çev. (Nermin Abadan) Ankara: Siyasi İlimler Türk Derneğı. 1962, ss. 53-73.

YILMAZ Üstüner. “Kamu Yönetimi Disiplininde Kimlik Sorunsalı”. **TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu**. Ankara: C.1. 1996, ss. 59-69.

“Yönetim Danışmanları Derneği”. **Human Resources**. Nisan 1997, ss. 24-35.



T.C. DEVLET BAKANLIĞI MÜŞAVİRLİĞİ

Rapor No : 1

İlgi : Devlet Personel Başkanlığı

01.01.1997

Sayın Bakanım,

Devlet Personel Başkanlığında yapılan incelemede teşkilat, personel, örgüt kültürü, teknoloji, iletişim, karar alma süreci ve çalışma ortamı gibi temel konularda kurumun etkin ve verimli olmasını engelleyici problemler tespit edilmiştir.

Sınırlı tedbirlerle giderilemeyecek bu problemlerin çözülebilmesi için düşünülen ve ABD özel sektör örgütlerinde geliştirildiği halde kamu örgütlerinde de başarıyla kullanılan modern yönetim tekniği “Örgüt Geliştirme” faydalı olabilecektir. Hazırlıklarına devam edilen araştırma 2 aşamalı olarak planlanmıştır. 15 Ocak 1997 tarihine kadar tespit edilen problemlere yönelik çözüm önerileri, üst yönetimle birlikte kararlaştırılacak ve eylem planları yapılacaktır. Takriben 2 ay içerisinde de istenilen değişikliklerin gerçekleştirilmesi ve başkanlıkta benimsenmesi takip edilecektir.

Müşavirliğimiz problemleri doğrudan kendisi çözmeyecektir. Kurumun ve yönetimin duyarlılıklarını arttırmalarını, sorun çözme yöntem bilgilerini ve yeteneklerini öğrenmelerini (Örgütsel Öğrenme) sağlama yöntemini esas alacaktır.

Saygılarımla.

Metin KARADAĞ

T.C. DEVLET BAKANLIĞI MÜŞAVİRLİĞİ

Rapor No : 2

İlgi : DPB’de Yapılacak Ortak Çözüm
Geliştirme Toplantısı

09.01.1997

Sayın Bakanım,

Yapılacak olan Ortak Çözüm Geliştirme Toplantısı ile araştırma sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Müşavirliğimiz ön tespitle elde edilen problemleri, bunlara yönelik müdahale teknikleri ve çözüm önerilerini ortaya koyacaktır. Grupta yapılan değerlendirmelerde yöneticilerimiz konu hakkındaki fikirlerini açıklayacaklardır. Katıldıkları veya kendi önerecekleri çözüm önerileri için ne zaman nasıl ve kim tarafından yürütüleceğine ilişkin bir eylem planı tespit edilecektir. Tüm problemler bu süreçte görüşülerek tamamlanacaktır.

Müşavirliğimiz takip eden sürede (takriben 2 ay) eylem planlarının uygulamasını ve kurumca benimsenmesini takip edecektir.

Toplantıya katılımınız, istenilen değişikliklerin yapılabilmesi için çok gerekli olan desteğinizi ifade edecektir. Ayrıca başkanlık tarafından verilen brifingin paralelinde kurum içi ve dış çevresiyle ilgili önemli birçok konuyu, müşavirliğimizin bakış açısıyla ve yöneticilerimizin değerlendirmeleriyle şahsınıza aktarabilme fırsatı verecektir.

Saygılarımla.

Metin KARADAĞ

T.C. DEVLET BAKANLIĞI MÜŞAVİRLİĞİ

Rapor No : 3

İlgi : Örgüt Geliştirme Araştırması

20.01.1997

1. Kısımının Tamamlanması

Sayın Bakanım,

Yapmayı planladığımız toplantının program değişikliğiyle ertelenmesi sonucu, Ortak Çözüm Geliştirme Toplantısı tarafımdan yapılmıştır. Tespit edilen sorunlar ve çözüm çareleri ana başlıklarıyla şöyledir.

a-) Yönetim Yapısı ve Liderlik

- Astlara güven çok azdır.
- Astlar yöneticileriyle rahat iletişim kuramamaktadırlar.
- Astları çalıştırmak için tehdit ve ceza kullanılmaktadır.
- Astların denetimi cezalandırma için yapılmaktadır.
- Astların sorunlarından üstlerin çok az haberi vardır.

İstismarcı otokratik olarak ifade edilen bu mevcut yönetim ve liderlikten, ideal demokratik yönetim ve liderliğe geçilecektir. Astlara güvenilen, rahat konuşulan, çalışmada ve denetimde teşvik ve benimsetme esas alınan, astların sorunlarından üstlerin her zaman haberdar olduğu bir yönetim yapısı oluşturulacaktır.

b-) Personel

- İdari personelin işe alımında isabetli olunmamıştır.
- İdari personel sayısı yetersizdir.
- Hizmetiçi eğitim yetersizdir.
- İdari personelin iş yükü dağılımı adil değildir.
- Terfiler ve sicilde adil davranılmamaktadır.

- Personel arasında görev ve iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışma vardır.
- Uzmanlar arası olumlu rekabet, inisiyatif kullanabilme ve kendini ifade yetersizdir.

İdari personel alımında liyakat esas alınacaktır. Boş kadrolar ve kurum dışında bulunan personel değerlendirilecektir. Terfi ve sicillerde adil davranılacak, iş yükü dağılımı yeniden değerlendirilecektir. Çatışma konuları giderilmeye ve yönetim olarak arabulucu rol oynamaya çalışılacaktır. Uzmanların kendilerini ifade etmeleri, inisiyatif sahibi olabilmeleri için “uzmanlık kültürü” oluşturulacak, hazırlanan raporlarda isimleri ifade edilecektir. Dönüşümlü uzmanlık olumlu görülmemiştir.

c-) Örgüt Yapısı

- Kurum başkanlık yerine müsteşarlık olmalıdır.
- Yeni idari ve uzmanlık birimlerine ihtiyaç vardır.
- Örgüt şeması bilinmemektedir.
- Uzmanlık, daire başkanlarında önemli, önemsiz yer ayrımı olmuştur. Düz şube müdürlükleri de hiyerarşik açıdan uzmanların üstünde olmamalı, bunlara uzmanlık görevleri yaptırılmamalıdır.
- Hukuk müşavirliği ve satın alma şefliği kurulmalıdır.
- Döner sermaye olmalıdır.

Danışma ve denetim hizmetleri için müsteşarlık örgütlenmesi gereksizdir. Yeni birimler öncelikle informal yapıda kurulacaktır. Yapılacak değişiklikten sonra örgüt şeması herkese bildirilecektir. Bu düzenlemede daire başkanlıkları arası statü farkları giderilecektir. Daha önceki uygulamalarla oluşan düz şube müdürlükleri, dairelerdeki idari hizmetlerden sorumlu olacaklardır. Hukuk müşavirliği ve döner sermaye kurulacaktır. Satın alma şefliğine gerek yoktur.

d-) Örgüt Kültürü

- Mesai saatleri etkin kullanılmamaktadır.
- Kurumun daha etkin olması için değişikliklere ihtiyaç vardır.

- Kurumun dış çevreyle ilişkilerini geliştirmeli ve yeni bir planlamaya gidilmelidir.

Başkanlık planlı genel değişikliklere başlamıştır. Dış çevreyle olan ilişkiler de geliştirilecektir.

e-) Çalışma Ortamı

- Fiziki şartlar (donanım, ısıtma, aydınlatma, gürültü, temizlik) olumsuz etki yapmaktadır.

- Sağlık imkânları yetersizdir.

- Çay ve yemek hizmetleri yetersizdir.

Binadaki tüm fiziki şartlar olabildiğince iyileştirilmeye başlanmıştır. Tam gün mesaili doktor yakında göreve başlayacaktır. Çay ve yemek hizmetleri daha iyi verilmeye çalışılacaktır.

f-) Teknoloji

- Bilgi işlem teknolojisi eskidir.

- Telefon santrali eskidir.

- Asansörler çok sık arızalanmaktadır.

Yeni sistem bilgisayar ihalesi yapılmış ve sistem kurulmaya başlanmıştır. Diğer konular değerlendirilecektir.

g-) Haberleşme

- Genelde yukarıdan aşağıyadır.

- Personel arası diyalog ihtiyatlıdır, karşılıklı birbirini dinlememe ve konuşmama vardır.

- Yapılan değişiklikler personele açıkça bildirilmemektedir.

Rahat, serbest ve tüm birimler arası iletişimin geliştirilmesi için yönetim gerekli kolaylığı sağlamaktadır. Personel arası sosyal ilişkilerin geliştirilmesine çalışılacaktır.

h-) Karar Alma

- Yönetimin kararları anlaşılır ve kabul edilebilir değildir.

- Astların görüşlerine çok az başvurulmaktadır.
- Astlar karar alma sürecine hiç katılamamaktadırlar.

Alınacak kararlarda astların görüşüne başvurulacak ve karar alma sürecine katılmaları sağlanacaktır. Böylece kararların anlaşılır ve kabul edilebilir olması da sağlanacaktır.

Araştırmanın 2. kısmında eylem planlarının uygulanması ve değişikliklerin kurumda yerleşmesi takip edilecektir. 2 aylık süre sonunda tüm personeli kapsayan ikinci bir anket yapılarak geline nokta tekrar değerlendirilecektir. Böylece başkanlığın sürekli değişim ve gelişimi konusunda kendi içinde yeterli hale gelmesi sağlanmaya çalışılacaktır.

Saygılarımla.

Metin KARADAĞ

T.C. DEVLET BAKANLIĞI MÜŞAVİRLİĞİ

Rapor No : 6

İlgi : Örgüt Geliştirme Araştırması

10.06.1997

Sayın Bakanım,

1. kısmı Ocak ayı içerisinde bitirilen araştırmamızın ikinci kısmı Haziran ayının ikinci haftasında tamamlanmıştır. Nisan ayı olarak planlanan çalışma, kurum içi değişimin gecikmesi nedeniyle bilinçli olarak Haziran ayında tamamlanmıştır.

Çalışma sonrasında; yönetim yapısı ve liderlik, personel, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çalışma ortamı, teknoloji, haberleşme ve karar alma gibi konularda genel olarak olumlu değişiklikler tespit edilmiştir. Uzmanlık personeli açısından olumlu gelişmeler olarak gözüken değişiklikler, idari personel açısından olumsuz gelişmeler olarak gözükmemektedir. Olumsuzluklar giderilmeye çalışılmaktadır.

Daha tatminkâr bir çalışma için birkaç aylık bir süreye daha ihtiyaç vardır. Ağustos ayı sonunda yapılacak 3. bir değerlendirmede gelinen nokta tespit edilecek çalışma tamamlanacaktır.

Saygılarımla.

Metin KARADAĞ

PROJE TEKLİFİ

İlgi : Örgüt Geliştirme Araştırması

01.07.1997

Sayın Bakanım,

Doktora tez araştırması olarak düşünülen proje nedeniyle; tarafımızdan yapılan teklifin kabulüyle Kasım 1996 tarihinden itibaren Bakan Müşaviri olarak araştırma yürütülmektedir. Çalışmanın siyasal niteliğinin önceliği nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. İlk iki aşaması biten çalışmanın üçüncü ve son aşamasının 3-4 ay içerisinde tamamlanması öngörülmektedir.

Devam eden çalışmanın devamı isteğiyle ve sınırlılığıyla görevlendirme süresinin biteceği 24 Ekim 1997 tarihine kadar:

a-) Ekte belirtilen projenin bakanlığımız döneminde de devamı,

b-) Projeye olumlu bakılamazsa, çalışmanın tarafımdan bitirilebilmesi için görevlendirmemin süre sonuna kadar kalması,

c-) İki teklif de olumlu görülmezse, başka alternatifler bulunana kadar görevlendirmemin bekletilmesi,

Takdirlerinize arz olunur.

Metin KARADAĞ

Ek : Özgeçmiş
Proje
Bildiri
Çalışma Raporları

EK :6

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI
İDARİ PERSONEL ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU - 1

I.GRUP SORULAR

Bu grup 2 bölümdür. 1. bölümde mevcut durum, 2.bölümde olması istenilen durum ifade edilecektir.

I.BÖLÜM : MEVCUT DURUM

1. Yöneticiler, astlarına ne kadar güven duyuyorlar.
a- Hiç b- Çok az c- Oldukça d- Tamamen
2. Astlar yöneticileriyle iş icabı konuşmaları gerektiğinde kendilerini rahat hissediyorlar mı?
a- Hayır b- Pek değil c- Çoğunlukla d- Her zaman
3. Yöneticiler astların görüşlerine başvuruyor ve yararlanıyorlar mı?
a- Hayır b- Bazen c- Çoğunlukla d- Her zaman
4. Yöneticiler astlarını çalıştırmak için hangi araçları kullanıyorlar?
a- Tehdit ve ceza b- Duyarsızlık c- Ödül d- Benimsetme
5. Başkanlığın amaçlarına ulaşmasında hangi birimler kendilerini sorumlu hissetmektedirler?
a- Üst yönetim b- Orta yönetim c- Alt yönetim d- Tüm yönetim düzeyleri
6. Başkanlık içi haberleşme ne yönde gerçekleşmektedir?
a- Yukarıdan aşağıya b- Aşağıdan yukarıya c- Çapraz d- Tüm yönlerde
7. Personelin birbiriyle diyalogunda hakim olan anlayış nedir?
a- Şüphecilik b- İhtiyat c- Açık fikirlilik d- Belirsizlik
8. Yöneticiler astların sorunlarından ne kadar haberdardır?
a- Hiç b- Kısmen c- Orta düzeyde d- Tamamen
9. Kendileriyle ilgili kararlarda astlar, karar alma sürecine katılıyorlar mı?
a- Hayır b- Bazen c- Genellikle d- Her zaman
10. Başkanlıkta amaçlar nasıl tespit edilmektedir?
a- Kesin Emir b- Yoruma açık emir c- Göstermelik danışma d- Gerçek danışma
11. Başkanlığın amaçlarına karşı direniş hangi şiddettedir?
a- Yoktur b- Küçük çaplı c- Orta düzeyde d- Güçlüdür
12. Astların kontrolü kim tarafından yapılmaktadır?
a- Alt düzey yönetim b- Orta düzey yönetim c- Üst düzey yönetim d- Tüm yönetimlerce
13. Resmi yapıya direnen gayri resmi yapı(oluşum) var mıdır?
a- Yoktur b- Bazen c- Çoğunlukla d- Sürekli
14. Astların denetimi ne amaçla yapılmaktadır?
a- Ceza b- Ödül c- Ödül ve ceza d- Özdenetim kazandırma
15. Yöneticiler karar alırken öncelikle neyi dikkate alırlar?
a- Şahıslarını b- Çevrelerini c- Mevkilerini d- İşin gereklerini

II.BÖLÜM : OLMASI İSTENİLEN DURUM

1. Yöneticiler, astlarına ne kadar güven duymalıdır?
 - a- Hiç
 - b- Çok az
 - c- Oldukça
 - d- Tamamen
2. Astlar yöneticileriyle iş icabı konuşmaları gerektiğinde kendilerini rahat hissetmelidirler mi?
 - a- Hayır
 - b- Pek değil
 - c- Çoğunlukla
 - d- Her zaman
3. Yöneticiler astların görüşlerine başvurulmalı ve yararlanılmalı mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Çoğunlukla
 - d- Her zaman
4. Yöneticiler astlarını çalıştırmak için hangi araçları kullanmalılar?
 - a- Tehdit ve ceza
 - b- Duyarsızlık
 - c- Ödül
 - d- Benimsetme
5. Başkanlığın amaçlarına ulaşmasında hangi birimler kendilerini sorumlu hissetmelidirler?
 - a- Üst yönetim
 - b- Orta yönetim
 - c- Alt yönetim
 - d- Tüm yönetim düzeyleri
6. Başkanlık içi haberleşme ne yönde gerçekleşmelidir?
 - a- Yukarıdan aşağıya
 - b- Aşağıdan yukarıya
 - c- Çapraz
 - d- Tüm yönlerde
7. Personelin birbiriyle diyalogunda hakim olan anlayış ne olmalıdır?
 - a- Şüphencilik
 - b- İhtiyat
 - c- Açık fikirlilik
 - d- Belirsizlik
8. Yöneticiler astların sorunlarından ne kadar haberdar olmalıdırlar?
 - a- Hiç
 - b- Kısmen
 - c- Orta düzeyde
 - d- Tamamen
9. Kendileriyle ilgili kararlarda astlar, karar alma sürecine katılmalı mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Genellikle
 - d- Her zaman
10. Başkanlıkta amaçlar nasıl tespit edilmelidir?
 - a- Kesin Emir
 - b- Yorumla açık emir
 - c- Göstermelik
 - d- Gerçek danışma
11. Başkanlığın amaçlarına karşı direniş hangi şiddette olmalıdır?
 - a- Olmamalıdır
 - b- Küçük çaplı
 - c- Orta düzeyde
 - d- Güçlüdür
12. Astların kontrolü kim tarafından yapılmalıdır?
 - a- Alt düzey yönetim
 - b- Orta düzey yönetim
 - c- Üst düzey yönetim
 - d- Tüm yönetimlerce
13. Resmi yapıya direnen gayri resmi yapı (oluşum) olmalı mıdır?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Çoğunlukla
 - d- Sürekli
14. Astların denetimi ne amaçla yapılmalıdır?
 - a- Ceza
 - b- Ödül
 - c- Ödül ve ceza
 - d- Özdenetim kazandırma
15. Yöneticiler karar alırken öncelikle neyi dikkate almalıdırlar?
 - a- Şahıslarını
 - b- Çevrelerini
 - c- Mevkilerini
 - d- İşin gereklerini

II.GRUP SORULAR

		Evet	Hayır
1-	Başkanlığın bir örgüt şeması var mıdır?		
2-	Görevler açıkça tanımlanmış mıdır?		
3-	Yetkiler açıkça tanımlanmış mıdır?		
4-	Sorumluluklar açıkça tanımlanmış mıdır?		
5-	Personel arası iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışma var mıdır?		
6-	Personel arası kişisel ilişkilerden kaynaklanan çatışma var mıdır?		
7-	Döner sermayeye ihtiyaç var mıdır?		
8-	Genel olarak idari personelin işe alınmasında uygun seçim yapıldığına inanıyor musunuz?		
9-	İdari ve hizmetli personel sayısı yeterli midir?		
10-	Şikayetlerinizi yönetime ilettiğinizde sonuç alıyor musunuz?		
11-	İdari personel arasında çekememezlik ve şikayetler var mıdır?		
12-	İdari personelin kurumun amaçlarına bağlılıkları var mıdır?		
13-	Uzman personel risk alma, inisiyatif kullanma ve sezgi gücü gibi konularda yeterli midir?		
14-	İş ilişkilerinizde yöneticilerinizle sorunlarınız var mıdır?		
15-	Başkanlıkta iletişim zayıf mıdır? (düşünceyi ifadeden korkmak, birbirini dinlememek veya konuşmamak gibi)		
16-	Yönetimin aldığı kararlar anlaşılır ve kabul edilir nitelikte midir?		
17-	Başkanlığın amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran faktörler var mıdır?		
18-	Yeni idari bölümlere ihtiyaç var mıdır?		
19-	Görev ve unvanınız dışında başka işlerde görevlendiriliyor musunuz?		
20-	Yaptığınız iş sizi çok fazla yoruyor mu?		
21-	Başka bir birimde daha etkin hizmet edebilir misiniz?		
22-	İdari personelin hizmetiçi eğitime ihtiyacı var mıdır?		
23-	İdari personel arası iş yükü dağılımı adil midir?		
24-	217 sayılı DPB Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki KHK yeterli midir?		

25-	Terfiler adil bir şekilde mi yapılmaktadır?		
26-	Devlet Personel Başkanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği yeterli midir?		
27-	İdari Personel göçü (ayrılması) çok sayıda mıdır?		
28-	Yaptığınız iş monoton ve sıkıcı mıdır?		
29-	Değişiklikler size zamanında ve açık bir biçimde bildiriliyor mu?		
30-	Genel olarak Başkanlıkta çalışmaktan memnun musunuz?		
31-	Fiziki şartlarda (ısı, ışık, gürültü, mefruşat) çalışanınıza olumsuz etki eden hususlar var mıdır?		
32-	Mesai saatleri içinde zamanınızı etkili kullanabiliyor musunuz?		
33-	Başkanlık dış çevresi ile olan ilişkilerinde daha faal (etkin) olabilir mi?		
34-	Başkanlık dış çevresi ile ilgili uzun vadeli bir planlamaya (stratejiye) ihtiyacı var mıdır?		
35-	Kurumsallaştırılmış bir mali yardım sistemine ihtiyaç var mıdır?		
36-	İdari açıdan mevcut örgütlenme biçimi yeterli midir?		
37-	Kurum kültürü sizi çalışmaya teşvik edecek yönde midir?		
38-	Başkanlığın her yönüyle toplumda ve bürokraside saygın hale gelmesi için bazı değişiklikler yapılması gerektiğine inanıyor musunuz?		
39-	Daire başkanlıklarına kurum dışı atama yapılmalı mıdır?		
40-	Uzmanlık personelimizin tek birim yerine 3'er veya 6'sar aylık dönemlerle tüm birimlerde hizmet etmeleri daha faydalı olabilir mi?		
41-	Başkan veya başkan yardımcılarımız için kurum dışı atama yapılmalı mıdır?		
42-	Aldığınız ücret yeterli midir?		
43-	İdari personele de teşvik ikramiyesi verilmeli midir?		
44-	Sağlık hizmetleri yeterli midir?		
45-	Herhangi bir tehlike anında malzeme ve eğitim açısından sivil savunmaya hazır mısınız?		

II GRUP SORULAR

Boş bırakılan yerleri görüşleriniz doğrultusunda cevaplayınız.

1-Başkanlığın ilk 5 amacını önem sırasına göre sıralayınız.

- a-
- b-
- c-
- d-
- e-

2-Şahsi ilk 5 amacınızı önem sırasına göre sıralayınız.

- a-
- b-
- c-
- d-
- e-

3- Bu ankette belirtilenler dışında ifade etmek istediğiniz konular varsa lütfen yazınız.

IV. GRUP SORULAR

1.Başkanlıkta çalışmanızı etkileyen faktörleri önem sırasına göre (1,2,3,4,5,6) işaretleyiniz.

- Yüksek ücret
- Yükselme imkanları
- Yönetme ve kararlara katılım
- Üstlerden takdir görme
- Sosyal haklar
- Rahat iş ortamı
- Alternatifimin olmaması
- İş sevmem

2.Yöneticilerin personeli değerlendirirken dikkate aldıkları faktörleri önem sırasına göre işaretleyiniz.

- Çalışkanlık
- Verimlilik
- İnsan ilişkileri ve çevresiyle uyum
- Yaratıcılık(!)
- İş zamanında yapma
- Sahip olduğu dini ve siyasi görüş
- Akrabalık, hemşehrilik, tavsiye vs. nedenlerle tanışıklık

3.Yapılan çalışmayla ilgili olarak katıldığınız görüşleri lütfen işaretleyiniz.

KURUM

- a- Kurumun bu değişikliklere ihtiyacı vardır.
- b- Kurumun bu değişikliklere ihtiyacı yoktur.
- c- Olmasa da olurdu.

MÜŞAVİR

- a- Bu işi biliyor.
- b- Bu işte yeterli değil.
- c- Rahatça konuşabilirim.
- d- Statüsü gereği bazı şeyleri ifade edemiyorum.
- e- Bazı olumsuzlukları düzeltmenize yardımcı olabilir.
- f- İstese de bazı şeylere gücü yetmez.

DIŞ ÇEVRE

- a- Hükümet güçlü, bazı şeyleri yapabilir.
- b- Hükümet güçsüz bazı şeyleri yapamaz.
- c- Bakanımız hükümette etkin bazı şeyleri değiştirebilir.
- d- Bakanımız hükümette etkin değil, bazı şeyleri değiştiremez.
- e- Bazı olumsuzlukları düzeltmenize yardımcı olabilir.
- f- İstese de bazı şeylere gücü yetmez.

İÇ ÇEVRE

- a- Biz istersek bazı şeyleri değiştirebiliriz.
- b- Yorulduk, gücümüz yok.
- c- Şimdiki halimizle kalsak da olur

Teşekkür ederim.

Metin KARADAĞ

EK : 7

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI
UZMANLIK PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU - 1

I.GRUP SORULAR

Bu grup 2 bölümdür. 1. bölümde mevcut durum, 2.bölümde olması istenilen durum ifade edilecektir.

I.BÖLÜM : MEVCUT DURUM

1. Yöneticiler, astlarına ne kadar güven duyuyorlar.
a- Hiç b- Çok az c- Oldukça d- Tamamen
2. Astlar yöneticileriyle iş icabı konuşmaları gerektiğinde kendilerini rahat hissediyorlar mı?
a- Hayır b- Pek değil c- Çoğunlukla d- Her zaman
3. Yöneticiler astların görüşlerine başvuruyor ve yararlanıyorlar mı?
a- Hayır b- Bazen c- Çoğunlukla d- Her zaman
4. Yöneticiler astlarını çalıştırmak için hangi araçları kullanıyorlar?
a- Tehdit ve ceza b- Duyarsızlık c- Ödül d- Benimsetme
5. Başkanlığın amaçlarına ulaşmasında hangi birimler kendilerini sorumlu hissetmektedirler?
a- Üst yönetim b- Orta yönetim c- Alt yönetim d- Tüm yönetim düzeyleri
6. Başkanlık içi haberleşme ne yönde gerçekleşmektedir?
a- Yukarıdan aşağıya b- Aşağıdan yukarıya c- Çapraz d- Tüm yönlerde
7. Personelin birbiriyle diyalogunda hakim olan anlayış nedir?
a- Şüphecilik b- İhtiyat c- Açık fikirlilik d- Belirsizlik
8. Yöneticiler astların sorunlarından ne kadar haberdardır?
a- Hiç b- Kısmen c- Orta düzeyde d- Tamamen
9. Kendileriyle ilgili kararlarda astlar, karar alma sürecine katılıyorlar mı?
a- Hayır b- Bazen c- Genellikle d- Her zaman
10. Başkanlıkta amaçlar nasıl tespit edilmektedir?
a- Kesin Emir b- Yorumla açık emir c- Göstermelik danışma d- Gerçek danışma
11. Başkanlığın amaçlarına karşı direniş hangi şiddettedir?
a- Yoktur b- Küçük çaplı c- Orta düzeyde d- Güçlüdür
12. Astların kontrolü kim tarafından yapılmaktadır?
a- Alt düzey yönetim b- Orta düzey yönetim c- Üst düzey yönetim d- Tüm yönetimlerce
13. Resmi yapıya direnen gayri resmi yapı(oluşum) var mıdır?
a- Yoktur b- Bazen c- Çoğunlukla d- Sürekli
14. Astların denetimi ne amaçla yapılmaktadır?
a- Ceza b- Ödül c- Ödül ve ceza d- Özdenetim kazandırma
15. Yöneticiler karar alırken öncelikle neyi dikkate alırlar?
a- Şahıslarını b- Çevrelerini c- Mevkilerini d- İşin gereklerini

II.BÖLÜM : OLMASI İSTENİLEN DURUM

1. Yöneticiler, astlarına ne kadar güven duymalıdır?
 - a- Hiç
 - b- Çok az
 - c- Oldukça
 - d- Tamamen
2. Astlar yöneticileriyle iş icabı konuşmaları gerektiğinde kendilerini rahat hissetmelidirler mi?
 - a- Hayır
 - b- Pek değil
 - c- Çoğunlukla
 - d- Her zaman
3. Yöneticiler astların görüşlerine başvurmalı ve yararlanmalı mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Çoğunlukla
 - d- Her zaman
4. Yöneticiler astlarını çalıştırmak için hangi araçları kullanmalılar?
 - a- Tehdit ve ceza
 - b- Duyarsızlık
 - c- Ödül
 - d- Benimsetme
5. Başkanlığın amaçlarına ulaşmasında hangi birimler kendilerini sorumlu hissetmelidirler?
 - a- Üst yönetim
 - b- Orta yönetim
 - c- Alt yönetim
 - d- Tüm yönetim düzeyleri
6. Başkanlık içi haberleşme ne yönde gerçekleşmelidir?
 - a- Yukarıdan aşağıya
 - b- Aşağıdan yukarıya
 - c- Çapraz
 - d- Tüm yönlerde
7. Personelin birbiriyle diyalogunda hakim olan anlayış ne olmalıdır?
 - a- Şüphelik
 - b- İhtiyat
 - c- Açık fikirlik
 - d- Belirsizlik
8. Yöneticiler astların sorunlarından ne kadar haberdar olmalıdır?
 - a- Hiç
 - b- Kısmen
 - c- Orta düzeyde
 - d- Tamamen
9. Kendileriyle ilgili kararlarda astlar, karar alma sürecine katılmalı mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Genellikle
 - d- Her zaman
10. Başkanlıkta amaçlar nasıl tespit edilmelidir?
 - a- Kesin Emir
 - b- Yoruma açık emir
 - c- Göstermelik danışma
 - d- Gerçek danışma
11. Başkanlığın amaçlarına karşı direniş hangi şiddette olmalıdır?
 - a- Olmamalıdır
 - b- Küçük çaplı
 - c- Orta düzeyde
 - d- Güçlüdür
12. Astların kontrolü kim tarafından yapılmalıdır?
 - a- Alt düzey yönetim
 - b- Orta düzey yönetim
 - c- Üst düzey yönetim
 - d- Tüm yönetimlerce
13. Resmi yapıya direnen gayri resmi yapı (oluşum) olmalı mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Çoğunlukla
 - d- Sürekli
14. Astların denetimi ne amaçla yapılmalıdır?
 - a- Ceza
 - b- Ödül
 - c- Ödül ve ceza
 - d- Özdenetim kazandırma
15. Yöneticiler karar alırken öncelikle neyi dikkate almalıdırlar?
 - a- Şahıslarını
 - b- Çevrelerini
 - c- Mevkilerini
 - d- İşin gereklerini

II.GRUP SORULAR

		Evet	Hayır
1-	Başkanlığın bir örgüt şeması varmıdır?		
2-	Görevler açıkça tanımlanmış mıdır?		
3-	Yetkiler açıkça tanımlanmış mıdır?		
4-	Sorumluluklar açıkça tanımlanmış mıdır?		
5-	Personel arası iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışma var mıdır?		
6-	Personel arası kişisel ilişkilerden kaynaklanan çatışma var mıdır?		
7-	Döner sermayeye ihtiyaç var mıdır?		
8-	Genel olarak uzman yardımcılarının işe alınmasında uygun seçim yapıldığına inanıyor musunuz?		
9-	İdari ve hizmetli personel sayısı yeterli midir?		
10-	Şikayetlerinizi yönetime ilettiğinizde sonuç alıyor musunuz?		
11-	Uzman personel arasında çekememezlik ve şikayetler var mıdır?		
12-	Uzman personelin kurumun amaçlarına bağlılıkları var mıdır?		
13-	Uzman personel risk alma, inisiyatif kullanma ve sezgi gücü gibi konularda yeterli midir?		
14-	İş ilişkilerinizde yöneticilerinizle sorunlarınız var mıdır?		
15-	Başkanlıkta iletişim zayıf mıdır? (düşünceyi ifadeden korkmak, birbirini dinlememek veya konuşmamak gibi)		
16-	Yönetimin aldığı kararlar anlaşılır ve kabul edilir nitelikte midir?		
17-	Başkanlığın amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran faktörler var mıdır?		
18-	Yeni uzmanlık bölümlerine ihtiyaç var mıdır?		
19-	Uzmanlık birimlerinde düz idari şube müdürlüklerine gerek var mıdır?		
20-	Uzmanlık personeli arasında, etkin uzmanlık açısından olumlu rekabet ortamı var mıdır?		
21-	Başka bir birimde daha etkin hizmet edebilir misiniz?		
22-	İdari personelin hizmetiçi eğitime ihtiyacı var mıdır?		
23-	Uzmanlık personelinin hizmetiçi eğitimi yeterli midir?		
24-	217 sayılı DPB Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki KHK yeterli midir?		

25-	Devlet Personel Uzmanlığı Çalışma Usul ve Esasları Yönetmeliği yeterli midir?		
26-	Devlet Personel Başkanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği yeterli midir?		
27-	Uzman Personel göçü (ayrılması) çok sayıda mıdır?		
28-	Yaptığınız iş monoton ve sıkıcı mıdır?		
29-	Değişiklikler size zamanında ve açık bir biçimde bildiriliyor mu?		
30-	Genel olarak Başkanlıkta çalışmaktan memnun musunuz?		
31-	Fiziki şartlarda (ısı, ışık, gürültü, mefruşat) çalışanınıza olumsuz etki eden hususlar var mıdır?		
32-	Mesai saatleri içinde zamanınızı etkili kullanabiliyor musunuz?		
33-	"Uzmanlığın mesai saati olmaz" görüşüne katılıyor musunuz?		
34-	Başkanlık dış çevresi ile olan ilişkilerinde daha faal (etkin) olabilir mi?		
35-	Başkanlık dış çevresi ile ilgili uzun vadeli bir planlamaya (stratejiye) ihtiyacı var mıdır?		
36-	Kurumsallaştırılmış bir mali yardım sistemine ihtiyaç var mıdır?		
37-	Uzmanlık işlevi açısından mevcut örgütlenme biçimi yeterli midir?		
38-	Kurum kültürü sizi çalışmaya teşvik edecek yönde midir?		
39-	Başkanlığın her yönüyle toplumda ve bürokraside saygın hale gelmesi için bazı değişiklikler yapılması gerektiğine inanıyor musunuz?		
40-	Daire başkanlıklarına kariyer dışı atama yapılmalı mıdır?		
41-	Uzmanlık personelimizin tek birim yerine 3'er veya 6'şar aylık dönemlerle tüm birimlerde hizmet etmeleri daha faydalı olabilir mi?		
42-	Başkan veya başkan yardımcılarımız için kariyer dışı atama yapılmalı mıdır?		
43-	Ana hizmet birimi olan Bilgi İşlem ve Personel Kayıtları Daire Başkanlığında uzman personel olmalı mıdır?		
44-	Personel ve Yönetimi Geliştirme Hizmetleri birlikte etkin yapılabilir mi?		
45-	Sağlık hizmetleri yeterli midir?		
46-	Herhangi bir tehlike anında malzeme ve eğitim açısından sivil savunmaya hazır mısınız?		

III. GRUP SORULAR

Boş bırakılan yerleri görüşleriniz doğrultusunda cevaplayınız.

1-Başkanlığın ilk 5 amacını önem sırasına göre sıralayınız.

- a-
- b-
- c-
- d-
- e-

2-Şahsi ilk 5 amacınızı önem sırasına göre sıralayınız.

- a-
- b-
- c-
- d-
- e-

3- Bu ankette belirtilenler dışında ifade etmek istediğiniz konular varsa lütfen yazınız.

IV. GRUP SORULAR

1.Başkanlıkta çalışmanızı etkileyen faktörleri önem sırasına göre (1,2,3,4,5,6) işaretleyiniz.

- Yüksek ücret
- Yükselme imkanları
- Yönetme ve kararlara katılım
- Üstlerden takdir görme
- Sosyal haklar
- Rahat iş ortamı
- Alternatifimin olmaması
- İş sevmem

2.Yöneticilerin personeli değerlendirirken dikkate aldıkları faktörleri önem sırasına göre işaretleyiniz.

- Çalışkanlık
- Verimlilik
- İnsan ilişkileri ve çevresiyle uyum
- Yaratıcılık(!)
- İş zamanında yapma
- Sahip olduğu dini ve siyasi görüş
- Akrabalık, hemşehrilik, tavsiye vs. nedenlerle tanışıklık

3.Yapılan çalışmayla ilgili olarak katıldığınız görüşleri lütfen işaretleyiniz.

KURUM

- a- Kurumun bu değişikliklere ihtiyacı vardır.
- b- Kurumun bu değişikliklere ihtiyacı yoktur.
- c- Olmasa da olurdu.

MÜŞAVİR

- a- Bu işi biliyor.
- b- Bu işte yeterli değil.
- c- Rahatça konuşabilirim.
- d- Statüsü gereği bazı şeyleri ifade edemiyorum.
- e- Bazı olumsuzlukları düzeltmenize yardımcı olabilir.
- f- İstese de bazı şeylere gücü yetmez.

DIŞ ÇEVRE

- a- Hükümet güçlü, bazı şeyleri yapabilir.
- b- Hükümet güçsüz bazı şeyleri yapamaz.
- c- Bakanımız hükümette etkin bazı şeyleri değiştirebilir.
- d- Bakanımız hükümette etkin değil, bazı şeyleri değiştiremez.
- e- Bazı olumsuzlukları düzeltmenize yardımcı olabilir.
- f- İstese de bazı şeylere gücü yetmez.

İÇ ÇEVRE

- a- Biz istersek bazı şeyleri değiştirebiliriz.
- b- Yorulduk, gücümüz yok.
- c- Şimdiki halimizle kalsak da olur

Teşekkür ederim.

Metin KARADAĞ

EK : 8

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI
İDARİ PERSONEL ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU - 2

I.GRUP SORULAR

Bu grup 2 bölümdür. 1. bölümde mevcut durum, 2.bölümde olması istenilen durum ifade edilecektir.

I.BÖLÜM : MEVCUT DURUM

1. Yöneticiler, astlarına ne kadar güven duyuyorlar.
a- Hiç b- Çok az c- Oldukça d- Tamamen
2. Astlar yöneticileriyle iş icabı konuşmaları gerektiğinde kendilerini rahat hissediyorlar mı?
a- Hayır b- Pek değil c- Çoğunlukla d- Her zaman
3. Yöneticiler astların görüşlerine başvuruyor ve yararlanıyorlar mı?
a- Hayır b- Bazen c- Çoğunlukla d- Her zaman
4. Yöneticiler astlarını çalıştırmak için hangi araçları kullanıyorlar?
a- Tehdit ve ceza b- Duyarsızlık c- Ödül d- Benimsetme
5. Başkanlığın amaçlarına ulaşmasında hangi birimler kendilerini sorumlu hissetmektedirler?
a- Üst yönetim b- Orta yönetim c- Alt yönetim d- Tüm yönetim düzeyleri
6. Başkanlık içi haberleşme ne yönde gerçekleşmektedir?
a- Yukarıdan aşağıya b- Aşağıdan yukarıya c- Çapraz d- Tüm yönlerde
7. Personelin birbiriyle diyalogunda hakim olan anlayış nedir?
a- Şüphencilik b- İhtiyat c- Açık fikirlilik d- Belirsizlik
8. Yöneticiler astların sorunlarından ne kadar haberdardır?
a- Hiç b- Kısmen c- Orta düzeyde d- Tamamen
9. Kendileriyle ilgili kararlarda astlar, karar alma sürecine katılıyorlar mı?
a- Hayır b- Bazen c- Genellikle d- Her zaman
10. Başkanlıkta amaçlar nasıl tespit edilmektedir?
a- Kesin Emir b- Yorumla açık emir c- Göstermelik danışma d- Gerçek danışma
11. Başkanlığın amaçlarına karşı direniş hangi şiddettedir?
a- Yoktur b- Küçük çaplı c- Orta düzeyde d- Güçlüdür
12. Astların kontrolü kim tarafından yapılmaktadır?
a- Alt düzey yönetim b- Orta düzey yönetim c- Üst düzey yönetim d- Tüm yönetimlerce
13. Resmi yapıya direnen gayri resmi yapı(oluşum) var mıdır?
a- Yoktur b- Bazen c- Çoğunlukla d- Sürekli
14. Astların denetimi ne amaçla yapılmaktadır?
a- Ceza b- Ödül c- Ödül ve ceza d- Özdenetim kazandırma
15. Yöneticiler karar alırken öncelikle neyi dikkate alırlar?
a- Şahıslarını b- Çevrelerini c- Mevkilerini d- İşin gereklerini

II.BÖLÜM : OLMASI İSTENİLEN DURUM

1. Yöneticiler, astlarına ne kadar güven duymalıdır?
 - a- Hiç
 - b- Çok az
 - c- Oldukça
 - d- Tamamen
2. Astlar yöneticileriyle iş icabı konuşmaları gerektiğinde kendilerini rahat hissetmeliler mi?
 - a- Hayır
 - b- Pek değil
 - c- Çoğunlukla
 - d- Her zaman
3. Yöneticiler astların görüşlerine başvurulmalı ve yararlanmalı mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Çoğunlukla
 - d- Her zaman
4. Yöneticiler astlarını çalıştırmak için hangi araçları kullanmalılar?
 - a- Tehdit ve ceza
 - b- Duyarsızlık
 - c- Ödül
 - d- Benimsetme
5. Başkanlığın amaçlarına ulaşmasında hangi birimler kendilerini sorumlu hissetmelidirler?
 - a- Üst yönetim
 - b- Orta yönetim
 - c- Alt yönetim
 - d- Tüm yönetim düzeyleri
6. Başkanlık içi haberleşme ne yönde gerçekleşmelidir?
 - a- Yukarıdan aşağıya
 - b- Aşağıdan yukarıya
 - c- Çapraz
 - d- Tüm yönlerde
7. Personelin birbiriyle diyalogunda hakim olan anlayış ne olmalıdır?
 - a- Şüphcilik
 - b- İhtiyat
 - c- Açık fikirilik
 - d- Belirsizlik
8. Yöneticiler astların sorunlarından ne kadar haberdar olmalıdır?
 - a- Hiç
 - b- Kısmen
 - c- Orta düzeyde
 - d- Tamamen
9. Kendileriyle ilgili kararlarda astlar, karar alma sürecine katılmalı mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Genellikle
 - d- Her zaman
10. Başkanlıkta amaçlar nasıl tespit edilmelidir?
 - a- Kesin Emir
 - b- Yorumla açık emir
 - c- Göstermelik danışma
 - d- Gerçek danışma
11. Başkanlığın amaçlarına karşı direniş hangi şiddette olmalıdır?
 - a- Olmamalıdır
 - b- Küçük çaplı
 - c- Orta düzeyde
 - d- Güçlüdür
12. Astların kontrolü kim tarafından yapılmalıdır?
 - a- Alt düzey yönetim
 - b- Orta düzey yönetim
 - c- Üst düzey yönetim
 - d- Tüm yönetimlerce
13. Resmi yapıya direnen gayri resmi yapı (oluşum) olmalı mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Çoğunlukla
 - d- Sürekli
14. Astların denetimi ne amaçla yapılmalıdır?
 - a- Ceza
 - b- Ödül
 - c- Ödül ve ceza
 - d- Özdenetim kazandırma
15. Yöneticiler karar alırken öncelikle neyi dikkate almalıdırlar?
 - a- Şahıslarını
 - b- Çevrelerini
 - c- Mevkilerini
 - d- İşin gereklerini

II.GRUP SORULAR

		Evet	Hayır
1-	Başkanlığın bir örgüt şeması varmıdır?		
2-	Görevler açıkça tanımlanmış mıdır?		
3-	Yetkiler açıkça tanımlanmış mıdır?		
4-	Sorumluluklar açıkça tanımlanmış mıdır?		
5-	Personel arası iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışma var mıdır?		
6-	Personel arası kişisel ilişkilerden kaynaklanan çatışma var mıdır?		
7-	Döner sermayeye ihtiyaç var mıdır?		
8-	Genel olarak idari personelin işe alınmasında uygun seçim yapıldığına inanıyor musunuz?		
9-	İdari ve hizmetli personel sayısı yeterli midir?		
10-	Şikayetlerinizi yönetime ilettiğinizde sonuç alıyor musunuz?		
11-	İdari personel arasında çekememezlik ve şikayetler var mıdır?		
12-	İdari personelin kurumun amaçlarına bağlılıkları var mıdır?		
13-	Uzman personel risk alma, inisiyatif kullanma ve sezgi gücü gibi konularda yeterli midir?		
14-	İş ilişkilerinizde yöneticilerinizle sorunlarınız var mıdır?		
15-	Başkanlıkta iletişim zayıf mıdır? (düşünceyi ifadeden korkmak, birbirini dinlememek veya konuşmamak gibi)		
16-	Yönetimin aldığı kararlar anlaşılır ve kabul edilir nitelikte midir?		
17-	Başkanlığın amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran faktörler var mıdır?		
18-	Yeni idari bölümlerine ihtiyaç var mıdır?		
19-	Görev ve unvanınız dışında başka işlerde görevlendiriliyor musunuz?		
20-	Yaptığınız iş sizi çok fazla yoruyor mu?		
21-	Başka bir birimde daha etkin hizmet edebilir misiniz?		
22-	İdari personelin hizmet içi eğitime ihtiyacı var mıdır?		
23-	İdari personel arası iş yükü dağılımı adil midir?		
24-	217 sayılı DPB Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki KHK yeterli midir?		

25-	Terfiler adil bir şekilde mi yapılmaktadır?		
26-	Devlet Personel Başkanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği yeterli midir?		
27-	İdari Personel göçü (ayrılması) çok sayıda mıdır?		
28-	Yaptığınız iş monoton ve sıkıcı mıdır?		
29-	Değişiklikler size zamanında ve açık bir biçimde bildiriliyor mu?		
30-	Genel olarak Başkanlıkta çalışmaktan memnun musunuz?		
31-	Fiziki şartlarda (ısı, ışık, gürültü, mefruşat) çalışanınıza olumsuz etki eden hususlar var mıdır?		
32-	Mesai saatleri içinde zamanınızı etkili kullanabiliyor musunuz?		
33-	Başkanlık dış çevresi ile olan ilişkilerinde daha faal (etkin) olabilir mi?		
34-	Başkanlık dış çevresi ile ilgili uzun vadeli bir planlamaya (stratejiye) İhtiyacı var mıdır?		
35-	Kurumsallaştırılmış bir mali yardım sistemine ihtiyaç var mıdır?		
36-	İdari açıdan mevcut örgütlenme biçimi yeterli midir?		
37-	Kurum kültürü sizi çalışmaya teşvik edecek yönde midir?		
38-	Başkanlığın her yönüyle toplumda ve bürokraside saygın hale gelmesi için bazı değişiklikler yapılması gerektiğine inanıyor musunuz?		
39-	Daire başkanlıklarına kurum dışı atama yapılmalı mıdır?		
40-	Uzmanlık personelimizin tek birim yerine 3'er veya 6'şar aylık dönemlerle tüm birimlerde hizmet etmeleri daha faydalı olabilir mi?		
41-	Başkan veya başkan yardımcılarımız için kurum dışı atama yapılmalı mıdır?		
42-	Aldığınız ücret yeterli midir?		
43-	İdari personele de teşvik ikramiyesi verilmeli midir?		
44-	Sağlık hizmetleri yeterli midir?		
45-	Herhangi bir tehlike anında malzeme ve eğitim açısından sivil savunmaya hazır mısınız?		

III. GRUP SORULAR

Boş bırakılan yerleri görüşleriniz doğrultusunda cevaplayınız.

1-Başkanlığın ilk 5 amacını önem sırasına göre sıralayınız.

- a-
- b-
- c-
- d-
- e-

2-Şahsi ilk 5 amacınızı önem sırasına göre sıralayınız.

- a-
- b-
- c-
- d-
- e-

3- Bu ankette belirtilenler dışında ifade etmek istediğiniz konular varsa lütfen yazınız.

IV. GRUP SORULAR

1.Başkanlıkta çalışmanızı etkileyen faktörleri önem sırasına göre (1,2,3,4,5,6) işaretleyiniz.

- Yüksek ücret
- Yükselme imkanları
- Yönetme ve kararlara katılım
- Üstlerden takdir görme
- Sosyal haklar
- Rahat iş ortamı
- Alternatifimin olmaması
- İş sevmem

2.Yöneticilerin personeli değerlendirirken dikkate aldıkları faktörleri önem sırasına göre işaretleyiniz.

- Çalışkanlık
- Verimlilik
- İnsan ilişkileri ve çevresiyle uyum
- Yaratıcılık(!)
- İş zamanında yapma
- Sahip olduğu dini ve siyasi görüş
- Akrabalık, hemşehrilik, tavsiye vs. nedenlerle tanışıklık

Teşekkür ederim.

Metin KARADAĞ

EK : 9

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI
UZMANLIK PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU - 2

I.GRUP SORULAR

Bu grup 2 bölümdür. 1. bölümde mevcut durum, 2.bölümde olması istenilen durum ifade edilecektir.

I.BÖLÜM : MEVCUT DURUM

1. Yöneticiler, astlarına ne kadar güven duyuyorlar.
a- Hiç b- Çok az c- Oldukça d- Tamamen
2. Astlar yöneticileriyle iş icabı konuşmaları gerektiğinde kendilerini rahat hissediyorlar mı?
a- Hayır b- Pek değil c- Çoğunlukla d- Her zaman
3. Yöneticiler astların görüşlerine başvuruyor ve yararlanıyorlar mı?
a- Hayır b- Bazen c- Çoğunlukla d- Her zaman
4. Yöneticiler astlarını çalıştırmak için hangi araçları kullanıyorlar?
a- Tehdit ve ceza b- Duyarsızlık c- Ödül d- Benimsetme
5. Başkanlığın amaçlarına ulaşmasında hangi birimler kendilerini sorumlu hissetmektedirler?
a- Üst yönetim b- Orta yönetim c- Alt yönetim d- Tüm yönetim düzeyleri
6. Başkanlık içi haberleşme ne yönde gerçekleşmektedir?
a- Yukarıdan aşağıya b- Aşağıdan yukarıya c- Çapraz d- Tüm yönlerde
7. Personelin birbiriyle diyalogunda hakim olan anlayış nedir?
a- Şüphcilik b- İhtiyat c- Açık fikirlilik d- Belirsizlik
8. Yöneticiler astların sorunlarından ne kadar haberdardır?
a- Hiç b- Kısmen c- Orta düzeyde d- Tamamen
9. Kendileriyle ilgili kararlarda astlar, karar alma sürecine katılıyorlar mı?
a- Hayır b- Bazen c- Genellikle d- Her zaman
10. Başkanlıkta amaçlar nasıl tespit edilmektedir?
a- Kesin Emir b- Yorumla açık emir c- Göstermelik danışma d- Gerçek danışma
11. Başkanlığın amaçlarına karşı direniş hangi şiddettedir?
a- Yoktur b- Küçük çaplı c- Orta düzeyde d- Güçlüdür
12. Astların kontrolü kim tarafından yapılmaktadır?
a- Alt düzey yönetim b- Orta düzey yönetim c- Üst düzey yönetim d- Tüm yönetimlerce
13. Resmi yapıya direnen gayri resmi yapı(oluşum) var mıdır?
a- Yoktur b- Bazen c- Çoğunlukla d- Sürekli
14. Astların denetimi ne amaçla yapılmaktadır?
a- Ceza b- Ödül c- Ödül ve ceza d- Özdenetim kazandırma
15. Yöneticiler karar alırken öncelikle neyi dikkate alırlar?
a- Şahıslarını b- Çevrelerini c- Mevkilerini d- İşin gereklerini

II.BÖLÜM : OLMASI İSTENİLEN DURUM

1. Yöneticiler, astlarına ne kadar güven duymalıdır?
 - a- Hiç
 - b- Çok az
 - c- Oldukça
 - d- Tamamen
2. Astlar yöneticileriyle iş icabı konuşmaları gerektiğinde kendilerini rahat hissetmelidirler mi?
 - a- Hayır
 - b- Pek değil
 - c- Çoğunlukla
 - d- Her zaman
3. Yöneticiler astların görüşlerine başvurmalı ve yararlanmalılar mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Çoğunlukla
 - d- Her zaman
4. Yöneticiler astlarını çalıştırmak için hangi araçları kullanmalılar?
 - a- Tehdit ve ceza
 - b- Duyarsızlık
 - c- Ödül
 - d- Benimsetme
5. Başkanlığın amaçlarına ulaşmasında hangi birimler kendilerini sorumlu hissetmelidirler?
 - a- Üst yönetim
 - b- Orta yönetim
 - c- Alt yönetim
 - d- Tüm yönetim düzeyleri
6. Başkanlık içi haberleşme ne yönde gerçekleşmelidir?
 - a- Yukarıdan aşağıya
 - b- Aşağıdan yukarıya
 - c- Çapraz
 - d- Tüm yönlerde
7. Personelin birbiriyle diyalogunda hakim olan anlayış ne olmalıdır?
 - a- Şüphencilik
 - b- İhtiyat
 - c- Açık fikirlilik
 - d- Belirsizlik
8. Yöneticiler astların sorunlarından ne kadar haberdar olmalıdırlar?
 - a- Hiç
 - b- Kısmen
 - c- Orta düzeyde
 - d- Tamamen
9. Kendileriyle ilgili kararlarda astlar, karar alma sürecine katılmalılar mı?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Genellikle
 - d- Her zaman
10. Başkanlıkta amaçlar nasıl tespit edilmelidir?
 - a- Kesin Emir
 - b- Yorumla açık emir
 - c- Göstermelik danışma
 - d- Gerçek danışma
11. Başkanlığın amaçlarına karşı direniş hangi şiddette olmalıdır?
 - a- Olmamalıdır
 - b- Küçük çaplı
 - c- Orta düzeyde
 - d- Güçlüdür
12. Astların kontrolü kim tarafından yapılmalıdır?
 - a- Alt düzey yönetim
 - b- Orta düzey yönetim
 - c- Üst düzey yönetim
 - d- Tüm yönetimlerce
13. Resmi yapıya direnen gayri resmi yapı (oluşum) olmalı mıdır?
 - a- Hayır
 - b- Bazen
 - c- Çoğunlukla
 - d- Sürekli
14. Astların denetimi ne amaçla yapılmalıdır?
 - a- Ceza
 - b- Ödül
 - c- Ödül ve ceza
 - d- Özdenetim kazandırma
15. Yöneticiler karar alırken öncelikle neyi dikkate almalıdırlar?
 - a- Şahıslarını
 - b- Çevrelerini
 - c- Mevkilerini
 - d- İşin gereklerini

II.GRUP SORULAR

		Evet	Hayır
1-	Başkanlığın bir örgüt şeması varmıdır?		
2-	Görevler açıkça tanımlanmış mıdır?		
3-	Yetkiler açıkça tanımlanmış mıdır?		
4-	Sorumluluklar açıkça tanımlanmış mıdır?		
5-	Personel arası iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışma var mıdır?		
6-	Personel arası kişisel ilişkilerden kaynaklanan çatışma var mıdır?		
7-	Döner sermayeye ihtiyaç var mıdır?		
8-	Genel olarak uzman yardımcılarının işe alınmasında uygun seçim yapıldığına inanıyor musunuz?		
9-	İdari ve hizmetli personel sayısı yeterli midir?		
10-	Şikayetlerinizi yönetime ilettiğinizde sonuç alıyor musunuz?		
11-	Uzman personel arasında çekememezlik ve şikayetler var mıdır?		
12-	Uzman personelin kurumun amaçlarına bağlılıkları var mıdır?		
13-	Uzman personel risk alma, inisiyatif kullanma ve sezgi gücü gibi konularda yeterli midir?		
14-	İş ilişkilerinizde yöneticilerinizle sorunlarınız var mıdır?		
15-	Başkanlıkta iletişim zayıf mıdır? (düşünceyi ifadeden korkmak, birbirini dinlememek veya konuşmamak gibi)		
16-	Yönetimin aldığı kararlar anlaşılır ve kabul edilir nitelikte midir?		
17-	Başkanlığın amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran faktörler var mıdır?		
18-	Yeni uzmanlık bölümlerine ihtiyaç var mıdır?		
19-	Uzmanlık birimlerinde düz idari şube müdürlüklerine gerek var mıdır?		
20-	Uzmanlık personeli arasında, etkin uzmanlık açısından olumlu rekabet ortamı var mıdır?		
21-	Başka bir birimde daha etkin hizmet edebilir misiniz?		
22-	İdari personelin hizmet içi eğitime ihtiyacı var mıdır?		
23-	Uzmanlık personelinin hizmet içi eğitimi yeterli midir?		
24-	217 sayılı DPB Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki KHK yeterli midir?		

25-	Devlet Personel Uzmanlığı Çalışma Usul ve Esasları Yönetmeliği yeterli midir?		
26-	Devlet Personel Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği yeterli midir?		
27-	Uzman Personel göçü (ayrılması) çok sayıda mıdır?		
28-	Yaptığınız iş monoton ve sıkıcı mıdır?		
29-	Değişiklikler size zamanında ve açık bir biçimde bildiriliyor mu?		
30-	Genel olarak Başkanlıkta çalışmaktan memnun musunuz?		
31-	Fiziki şartlarda (ısı, ışık, gürültü, mefruşat) çalışmanıza olumsuz etki eden hususlar var mıdır?		
32-	Mesai saatleri içinde zamanınızı etkili kullanabiliyor musunuz?		
33-	"Uzmanlığın mesai saati olmaz" görüşüne katılıyor musunuz?		
34-	Başkanlık dış çevresi ile olan ilişkilerinde daha faal (etkin) olabilir mi?		
35-	Başkanlık dış çevresi ile ilgili uzun vadeli bir planlamaya (stratejiye) ihtiyacı var mıdır?		
36-	Kurumsallaştırılmış bir mali yardım sistemine ihtiyaç var mıdır?		
37-	Uzmanlık işlevi açısından mevcut örgütlenme biçimi yeterli midir?		
38-	Kurum kültürü sizi çalışmaya teşvik edecek yönde midir?		
39-	Başkanlığın her yönüyle toplumda ve bürokraside saygın hale gelmesi için bazı değişiklikler yapılması gerektiğine inanıyor musunuz?		
40-	Daire başkanlıklarına kariyer dışı atama yapılmalı mıdır?		
41-	Uzmanlık personelimizin tek birim yerine 3'er veya 6'sar aylık dönemlerle tüm birimlerde hizmet etmeleri daha faydalı olabilir mi?		
42-	Başkan veya başkan yardımcılarımız için kariyer dışı atama yapılmalı mıdır?		
43-	Ana hizmet birimi olan Bilgi İşlem ve Personel Kayıtları Daire Başkanlığında uzman personel olmalı mıdır?		
44-	Personel ve Yönetimi Geliştirme Hizmetleri birlikte etkin yapılabilir mi?		
45-	Sağlık hizmetleri yeterli midir?		
46-	Herhangi bir tehlike anında malzeme ve eğitim açısından sivil savunmaya hazır mısınız?		

III. GRUP SORULAR

Boş bırakılan yerleri görüşleriniz doğrultusunda cevaplayınız.

1-Başkanlığın ilk 5 amacını önem sırasına göre sıralayınız.

- a-
- b-
- c-
- d-
- e-

2-Şahsi ilk 5 amacınızı önem sırasına göre sıralayınız.

- a-
- b-
- c-
- d-
- e-

3- Bu ankette belirtilenler dışında ifade etmek istediğiniz konular varsa lütfen yazınız.

IV. GRUP SORULAR

1.Başkanlıkta çalışmanızı etkileyen faktörleri önem sırasına göre (1,2,3,4,5,6) işaretleyiniz.

- Yüksek ücret
- Yükselme imkanları
- Yönetme ve kararlara katılım
- Üstlerden takdir görme
- Sosyal haklar
- Rahat iş ortamı
- Alternatifimin olmaması
- İş sevmem

2.Yöneticilerin personeli değerlendirirken dikkate aldıkları faktörleri önem sırasına göre işaretleyiniz.

- Çalışkanlık
- Verimlilik
- İnsan ilişkileri ve çevresiyle uyum
- Yaratıcılık(!)
- İş zamanında yapma
- Sahip olduğu dini ve siyasi görüş
- Akrabalık, hemşehrilik, tavsiye vs. nedenlerle tanışıklık

Teşekkür ederim.

Metin KARADAĞ

139

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI UZMAN PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU

1.GRUP SORULAR 1.ETAP DEĞERLEMESİ

(M) MEVCUT DURUM												(İ) İDEAL DURUM												(X) MEVCUT VE İDEAL DURUMUN KESİŞİMİ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
SORU NO	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	F	D	A	F	A	B	F

EK - 12

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI İDARİ PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU
1.GRUP SORULAR 2.ETAP DEĞERLEMESİ

(M) MEVCUT DURUM									(İ) İDEAL DURUM							
SORU	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D
NO	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF
1	22	0.2000	39	0.3545	42	0.3818	7	0.0636	0		5	0.0545	44	0.4000	50	0.4545
2	21	0.1963	45	0.4206	28	0.2517	13	0.1215	2	0.0187	5	0.0561	28	0.2517	71	0.6368
3	38	0.3838	49	0.4949	11	0.1111	1	0.0101	0		24	0.2378	39	0.3381	53	0.5192
4	30	0.2830	36	0.3396	0		40	0.3774	0		0		32	0.2963	78	0.7237
5	21	0.1580	13	0.1040	17	0.1360	74	0.5920	1	0.0079	3	0.0228	2	0.0159	122	0.9524
6	55	0.4741	6	0.0517	16	0.1379	39	0.3362	35	0.2893	3	0.0661	4	0.0331	74	0.5115
7	15	0.1442	33	0.3173	21	0.2019	35	0.3365	0		3	0.0291	58	0.5515	2	0.0194
8	43	0.4300	38	0.3800	13	0.1300	5	0.0500	0		7	0.0700	20	0.2000	73	0.7300
9	55	0.5392	34	0.3333	11	0.1078	2	0.0126	2	0.0194	22	0.2138	46	0.4469	33	0.3204
10	28	0.2718	27	0.2521	35	0.3398	13	0.1252	4	0.0381	15	0.1429	2	0.0192	34	0.3300
11	120	0.8451	10	0.0704	5	0.0352	7	0.0433	110	0.7746	12	0.0704	15	0.0559	7	0.0433
12	13	0.1008	39	0.3023	40	0.3101	37	0.2368	7	0.0547	39	0.3047	53	0.4141	29	0.2298
13	97	0.7233	29	0.2180	3	0.0225	4	0.0301	107	0.7754	27	0.1957	3	0.0217	1	0.0072
14	49	0.4495	2	0.0183	13	0.1193	45	0.4128	0		19	0.1681	7	0.0519	37	0.3559
15	15	0.1391	5	0.0435	44	0.3826	50	0.4348	0		3	0.0254	1	0.0035	114	0.9661

EK - 13

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI UZMAN PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU
1.GRUP SORULAR 2.ETAP DEĞERLEMESİ

(M) MEVCUT DURUM									(İ) İDEAL DURUM							
SORU	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D
NO	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF
1	5	0.0758	36	0.5455	20	0.3030	5	0.0758	0		5	0.0758	24	0.3631	25	0.4000
2	8	0.0909	25	0.3939	15	0.2273	19	0.2879	1	0.0154	0		11	0.1652	53	0.8154
3	11	0.1692	36	0.5538	12	0.1846	8	0.0923	2	0.0313	4	0.0625	27	0.4013	31	0.4844
4	20	0.3077	20	0.3077	0		25	0.3846	1	0.0152	0		6	0.0909	59	0.8909
5	15	0.2500	5	0.0938	5	0.0938	36	0.5625	0		0		0		73	1.0000
6	40	0.5714	1	0.0143	5	0.0714	24	0.3429	9	0.1286	0		3	0.0423	59	0.8310
7	15	0.2419	32	0.5151	8	0.1290	7	0.1129	0		6	0.0968	55	0.8371	1	0.0151
8	10	0.1567	38	0.6333	7	0.1167	5	0.0833	0		2	0.0339	20	0.3030	37	0.5271
9	34	0.5862	17	0.2931	5	0.0862	2	0.0345	0		3	0.0525	27	0.4737	27	0.4737
10	30	0.4839	7	0.1129	14	0.2258	11	0.1774	2	0.0328	2	0.0328	1	0.0154	56	0.8120
11	71	0.7389	15	0.1773	3	0.0333	0		59	0.7753	11	0.1368	5	0.0562	4	0.0449
12	11	0.1571	12	0.1714	14	0.2000	33	0.4714	13	0.1857	10	0.1429	3	0.0431	33	0.5571
13	49	0.5833	31	0.3690	3	0.0357	1	0.0119	58	0.5538	29	0.3412	0		0	
14	40	0.5061	1	0.0152	4	0.0606	21	0.3192	0		3	0.0462	2	0.0308	50	0.9231
15	11	0.1549	7	0.0928	22	0.3099	31	0.4366	0		0		0		70	1.0000

		(M) MEVCUT DURUM								(I) IDEAL DURUM							
		Sistem1		Sistem2		Sistem3		Sistem4		Sistem1		Sistem2		Sistem3		Sistem4	
	A	A	B	C	C	D	D	A	B	B	C	C	D	D			
	F	NF	F	NF	F	NF	NF	F	NF	F	NF	F	NF	NF			
Toplam Tercih Sayısı	14	6	0.4286	4	0.2857	1	0.0714	3	0.2143	-	1	0.0667	4	0.2667	10	0.6667	

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI UZMANLIK PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU

EK - 15

1.GRUP SORULAR 3.ETAP DEĞERLEMESİ

	(M) MEVCUT DURUM										(İ) İDEAL DURUM									
	Sistem1		Sistem2		Sistem3		Sistem4		Sistem1		Sistem2		Sistem3		Sistem4		Sistem1		Sistem2	
	A	F	A	F	B	NF	C	F	C	NF	D	D	D	NF	F	F	A	F	B	NF
Toplam Tercih Sayısı	14	6	0.4286	5	0.3571	1	0.0714	2	0.1429	1	0.0714	1	0.0714	2	0.1429	10	0.7143	10	0.7143	10

EK - 16

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI İDARİ PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU
II.GRUP SORULAR DEĞERLEMESİ

SORU NO	TOPLAM CEVAP SAYISI	CEVAPLARIN DAĞILIMI		NİSBE FREKANSLAR (NF)	
		FREKANSLAR (F)		EVET HAYIR	
		EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
1	90	70	20	0.7778	0.2222
2	91	57	34	0.6264	0.3736
3	91	57	34	0.6264	0.3736
4	87	38	51	0.4368	0.5632
5	91	65	26	0.7143	0.2857
6	87	48	39	0.5517	0.4483
7	92	86	6	0.9348	0.0652
8	90	19	71	0.2111	0.7889
9	91	14	77	0.1538	0.8462
10	90	17	73	0.1889	0.8111
11	88	54	34	0.6136	0.3864
12	91	55	26	0.7143	0.2857
13	87	20	67	0.2299	0.7701
14	83	51	37	0.6136	0.3864
15	92	75	17	0.8152	0.1848
16	84	39	45	0.4643	0.5357
17	84	49	35	0.5833	0.4167
18	89	57	32	0.6404	0.3596
19	91	68	23	0.7473	0.2527
20	92	44	48	0.4783	0.5217
21	86	42	44	0.4884	0.5116
22	90	64	26	0.7111	0.2889
23	88	11	77	0.1250	0.8750
24	78	8	70	0.1026	0.8974
25	92	14	78	0.1522	0.8478
26	79	27	52	0.3413	0.6587
27	87	25	62	0.2874	0.7126
28	91	42	49	0.4615	0.5385
29	87	27	60	0.3103	0.6897
30	89	68	21	0.7640	0.2360
31	93	61	32	0.6559	0.3441
32	90	60	30	0.6667	0.3333
33	90	85	5	0.9444	0.0556
34	89	76	13	0.8539	0.1461
35	90	83	7	0.9222	0.0778
36	91	22	69	0.2419	0.7581
37	91	33	58	0.3626	0.6374
38	91	88	3	0.9670	0.0330
39	87	40	47	0.4598	0.5402
40	89	76	13	0.8539	0.1461
41	84	47	37	0.5595	0.4405
42	93	7	86	0.0753	0.9247
43	92	84	8	0.9130	0.0870
44	93	14	79	0.1505	0.8495
45	91	48	43	0.5257	0.4743

EK - 17

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI UZMAN PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU
II.GRUP SORULAR DEĞERLEMESİ

CEVAPLARIN DAĞILIMI					
SORU NO	TOPLAM CEVAP SAYISI	FREKANSLAR (F)		NİSBE FREKANSLAR (NF)	
		EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
1	56	53	3	0.9464	0.0536
2	56	34	22	0.6071	0.3929
3	56	19	37	0.3393	0.6607
4	56	18	38	0.3214	0.6786
5	56	35	21	0.6250	0.3750
6	55	39	16	0.7091	0.2909
7	56	49	7	0.8750	0.1250
8	56	41	15	0.7321	0.2679
9	54	16	38	0.2963	0.7037
10	53	12	41	0.2264	0.7736
11	56	29	27	0.5179	0.4821
12	56	43	13	0.7679	0.2321
13	56	26	30	0.4643	0.5357
14	55	32	23	0.5818	0.4182
15	56	46	10	0.8214	0.1786
16	54	19	35	0.3519	0.6481
17	55	53	2	0.9636	0.0364
18	56	32	24	0.5714	0.4286
19	56	3	53	0.0536	0.9464
20	56	7	49	0.1250	0.8750
21	51	29	22	0.5686	0.4314
22	56	43	13	0.7679	0.2321
23	55	16	39	0.2909	0.7091
24	56	9	47	0.1607	0.8393
25	55	16	39	0.2909	0.7091
26	55	24	31	0.4364	0.5636
27	56	15	41	0.2679	0.7321
28	56	28	28	0.5000	0.5000
29	54	8	46	0.1481	0.8519
30	54	47	7	0.8704	0.1296
31	56	45	11	0.8036	0.1964
32	56	24	32	0.4286	0.5714
33	56	53	3	0.9464	0.0536
34	56	55	1	0.9821	0.0179
35	56	53	3	0.9464	0.0536
36	53	44	9	0.8302	0.1698
37	55	12	43	0.2182	0.7818
38	56	15	41	0.2679	0.7321
39	56	52	4	0.9286	0.0714
40	55	4	51	0.0727	0.9273
41	55	34	21	0.6182	0.3818
42	55	33	22	0.6000	0.4000
43	56	25	31	0.4464	0.5536
44	55	46	9	0.8364	0.1636
45	56	20	36	0.3571	0.6429
46	52	21	31	0.4038	0.5962

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU

EK - 18

III.GRUP SORULARIN DEĞERLEMESİ

	UZMAN PERSONEL				İDARİ PERSONEL			
	Uyumluluk		Uyumsuzluk		Uyumluluk		Uyumsuzluk	
	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF
Örgütsel ve Bireysel Amaçlar	46	0,9388	3	0,0612	-	-	-	-

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI UZMAN PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU - 2

1. GRUP SORULAR 1. ETAP DEĞERLEMESİ

(M) MEVCUT DURUM										(İ) İDEAL DURUM										(X) MEVCUT VE İDEAL DURUMUN KESİŞİMLİSİ													
SORU NO	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	NF	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	NF	A	F	A	B	F	B	C	F	C	D	NF
1	3		0,0750	10	0,2500	27	0,8750	0	0	0	0,1000	1	0,0250	2	0,0500	24	0,8000	13	0,3250	0	0	1,0000	0	0	0	0	0	0	0	1,0000	0	0	0,2500
2	1		0,0250	11	0,2750	24	0,8000	4	0,1000	0	0	0	0	0	0	10	0,2500	30	0,7500	0	0	0,7500	2	0	0	0	0	0	0	0,7500	2	0	0,2500
3	5		0,1250	19	0,4750	13	0,3250	3	0,0750	0	0	0	0	1	0,0250	17	0,4250	22	0,5500	0	0	1,0000	0	0	0	0	0	0	0	1,0000	0	0	0
4	6		0,1622	6	0,1622	2	0,0541	23	0,6216	0	0	2	0,0500	0	0	4	0,1000	34	0,8500	2	0,0870	1	0,0435	20	0,6666	0	0	0	0	1	0,0435	20	0,6666
5	13		0,3333	9	0,2308	1	0,0256	16	0,4101	0	0	2	0,0500	0	0	0	0	38	0,9500	2	0,1111	0	0	10	0,8888	0	0	0	0	0	0	10	0,8888
6	18		0,4500	8	0,1500	2	0,0500	14	0,3500	0	0	5	0,1250	3	0,0750	1	0,0250	31	0,7750	2	0,1007	0	0	10	0,8333	0	0	0	0	0	0	10	0,8333
7	11		0,2750	19	0,4750	6	0,1500	4	0,1000	0	0	0	0	4	0,1000	30	0,9000	0	0	0	0	0,7500	0	0	0	2	0,2500	0	0	0,7500	0	0	0
8	5		0,1250	17	0,4250	17	0,4250	1	0,0250	0	0	0	0	2	0,0500	20	0,5000	18	0,4500	0	0	0,8571	1	0	0	0	0	0	0	0,8571	1	0	0,1429
9	15		0,3750	21	0,5250	4	0,1000	0	0	0	0	0	0	7	0,1750	13	0,3250	20	0,5000	0	0	0,2857	0	0	0	5	0,7143	2	0,2857	0	0	0	0
10	18		0,4000	10	0,2500	9	0,2250	5	0,1250	4	0,1000	4	0,1000	2	0,0500	0	0	34	0,8500	3	0,3000	0	0	5	0,5000	2	0,2000	0	0	0	0	5	0,5000
11	20		0,5000	17	0,4250	3	0,0750	0	0	22	0,5041	22	0,5041	10	0,2500	5	0,1282	2	0,0513	14	0,6087	2	0,0870	0	0	7	0,3043	2	0,0870	0	0	0	0
12	4		0,1000	18	0,4500	7	0,1750	11	0,2750	5	0,1250	5	0,1250	7	0,1750	7	0,1750	21	0,5250	1	0,0509	1	0,0609	4	0,3030	5	0,4545	1	0,0609	4	0	0,3030	0
13	22		0,5500	18	0,4500	0	0	0	0	22	0,5500	22	0,5500	16	0,4000	1	0,0250	1	0,0250	15	0,6000	0	0	0	0	10	0,4000	0	0	0	0	0	0
14	11		0,2821	0	0	7	0,1765	21	0,5385	0	0	0	0	1	0,0250	3	0,0750	36	0,9000	0	0	0	0	10	1,0000	0	0	0	0	0	10	1,0000	0
15	4		0,1053	5	0,1316	10	0,2632	19	0,5000	0	0	0	0	1	0,0250	0	0	39	0,9750	0	0	0	0	1	0,0500	0	1	0,0500	0	0	10	0,9500	0

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI İDARİ PERSONEL GELİŞTİRME ANKET FORMU - 2

1. GRUP SORULAR 1. ETAP DEĞERLEMESİ

SORU NO	(M) MEVCUT DURUM						(İ) İDEAL DURUM						(X) MEVCUT VE İDEAL DURUMUN KESİLMESİ													
	A	F	A	F	B	C	D	A	F	A	F	U	C	D	A	F	A	F	B	C	D	A	F	C	D	
1	9	0,2000	21	0,4667	14	0,3111	1	0,0222	2	0,0444	0	0	23	0,5111	20	0,4444	1	0,1429	0	0	5	0,7143	1	0,1429	1	0,1429
2	11	0,2444	18	0,4000	12	0,2667	4	0,0889	2	0,0444	2	0,0444	14	0,3111	27	0,6000	2	0,1667	1	0,0833	5	0,4167	4	0,3333	4	0,3333
3	24	0,5217	18	0,3478	4	0,0870	2	0,0435	0	0	7	0,1550	20	0,4444	18	0,4000	0	0	4	0,5714	1	0,1429	2	0,2857	2	0,2857
4	5	0,1136	24	0,5455	2	0,0455	13	0,2955	1	0,0222	0	0	21	0,4667	23	0,5111	1	0,1000	0	0	1	0,1000	8	0,8000	8	0,8000
5	10	0,2326	5	0,1163	6	0,1395	22	0,5116	1	0,0222	2	0,0444	7	0,1556	35	0,7778	0	0	1	0,0417	3	0,1250	20	0,8333	20	0,8333
6	25	0,5682	1	0,0227	4	0,0909	14	0,3162	14	0,3111	2	0,0444	5	0,1111	24	0,5333	8	0,4444	1	0,0556	1	0,0556	8	0,4444	8	0,4444
7	17	0,3864	12	0,2727	4	0,0609	11	0,2500	1	0,0227	2	0,0455	40	0,6041	1	0,0227	0	0	0	0	4	1,0000	0	0	0	0
8	22	0,4763	13	0,2826	8	0,1730	3	0,0632	1	0,0222	4	0,0869	12	0,2667	28	0,6222	0	0	2	0,2857	3	0,4286	2	0,2857	2	0,2857
9	35	0,7809	8	0,1304	4	0,0870	1	0,0217	1	0,0222	6	0,1333	21	0,4667	17	0,3778	1	0,2500	0	0	2	0,5000	1	0,2500	1	0,2500
10	14	0,3111	7	0,1556	17	0,3778	7	0,1556	0	0	3	0,0682	1	0,0227	40	0,9091	0	0	2	0,2000	2	0,2000	6	0,6000	6	0,6000
11	32	0,6957	7	0,1522	5	0,1067	2	0,0435	25	0,5556	6	0,1333	9	0,2000	5	0,1111	19	0,6636	1	0,0455	1	0,0455	1	0,0455	1	0,0455
12	4	0,0909	7	0,1591	19	0,4318	14	0,3182	11	0,2500	4	0,0909	17	0,3664	12	0,2727	4	0,1600	2	0,0800	11	0,4400	8	0,3200	8	0,3200
13	30	0,6522	12	0,2609	3	0,0652	1	0,0217	25	0,5556	14	0,3111	4	0,0889	2	0,0444	17	0,7727	4	0,1818	1	0,0455	0	0	0	0
14	10	0,2430	3	0,0732	12	0,2927	16	0,3902	3	0,0667	11	0,2444	3	0,0667	28	0,6222	2	0,1667	2	0,1667	0	0	8	0,6667	8	0,6667
15	8	0,2045	4	0,0909	10	0,4318	12	0,2727	1	0,0222	2	0,0444	2	0,0444	30	0,6667	0	0	1	0,0769	1	0,0769	11	0,8462	11	0,8462

EK - 21

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI UZMAN PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU - 2
1.GRUP SORULAR 2.ETAP DEĞERLEMESİ

(a) MEVCUT DURUM									(b) İDEAL DURUM							
SCRU.	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D
NO	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF
1	3	0.3536	19	0.1738	43	0.7579	3		1	0.0179	2	0.0357	40	0.7143	13	0.2701
2	1	0.0209	11	0.2292	30	0.6250	5	0.1250	0		0		15	0.3333	32	0.1567
3	5	0.1138	19	0.4318	17	0.3864	3	0.5682	0		1	0.3227	21	0.4773	22	0.3000
4	3	0.1333	5	0.1000	3	0.0500	43	0.7197	4	0.0635	0		5	0.0774	54	0.3571
5	15	0.2632	9	0.1579	1	0.0175	32	0.5814	4	0.0890	3		0		54	0.3070
6	20	0.3346	3	0.1154	2	0.0385	24	0.4615	7	0.1346	3	0.0577	1	0.0132	41	0.1845
7	11	0.2292	21	0.4375	12	0.2500	4	0.0833	0		3	0.1250	42	0.3750	3	
8	5	0.1064	17	0.3517	23	0.4894	2	0.0425	3		2	0.0428	28	0.5532	19	0.4043
9	15	0.3191	25	0.5532	6	0.1277	3		0		12	0.2553	15	0.3039	23	0.4055
10	19	0.3800	12	0.2400	9	0.1800	10	0.2000	7	0.1400	4	0.0800	0		37	0.1700
11	34	0.5397	24	0.3810	5	0.0794	3		36	0.5306	17	0.2742	7	0.1103	3	0.0103
12	5	0.0980	23	0.4510	9	0.1569	15	0.2941	3	0.1176	12	0.2353	8	0.1549	25	0.4402
13	37	0.5692	23	0.4308	0		3		37	0.5692	25	0.4000	1	0.0154	1	0.0154
14	11	0.1897	0		7	0.1207	40	0.6897	3		1	0.0169	3	0.0508	55	0.3222
15	4	0.0690	5	0.1034	10	0.1724	33	0.5552	0		2	0.0333	0		53	0.2667

EK - 22

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI İDARİ PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU - 2
1.GRUP SORULAR 2.ETAP DEĞERLEMESİ

(V) MEVCUT DURUM									(İ) İDEAL DURUM							
SORU NO	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D
	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF
1	10	0.1923	21	0.4038	19	0.3654	2	0.3385	3	0.0577	9		23	0.5585	21	0.4033
2	13	0.2281	19	0.3333	17	0.2932	3	0.1404	4	0.0702	3	0.0525	19	0.3333	31	0.5439
3	24	0.4529	20	0.3774	5	0.0943	4	0.0755	0		11	0.2115	21	0.4033	20	0.3946
4	5	0.1111	24	0.4444	3	0.0556	21	0.3889	2	0.0364	0		22	0.4000	31	0.5433
5	10	0.1493	8	0.2398	9	0.1343	42	0.5259	1	0.0145	3	0.2435	13	0.1449	55	0.7371
6	33	0.5323	2	0.2323	5	0.2306	22	0.3548	22	0.3492	3	0.2479	5	0.2352	32	0.5079
7	17	0.3542	12	0.2500	3	0.1597	11	0.2292	1	0.0208	2	0.0417	44	0.5197	1	0.0003
8	22	0.4151	15	0.2930	11	0.2075	5	0.0943	1	0.0192	6	0.1154	15	0.2935	20	0.3959
9	38	0.7200	8	0.1200	5	0.1200	2	0.0400	2	0.0408	6	0.1224	23	0.4694	13	0.2373
10	14	0.2545	7	0.1638	19	0.3455	13	0.2384	0		5	0.2929	3	0.2555	15	0.3323
11	51	0.7500	3	0.1179	8	0.0832	3	0.0441	44	0.6567	7	0.1045	10	0.1493	5	0.0858
12	3	0.1159	9	0.1304	30	0.4348	22	0.3193	15	0.2174	6	0.0870	23	0.4053	10	0.2339
13	47	0.6912	19	0.2353	4	0.0588	1	0.0147	42	0.6259	19	0.2587	5	0.0713	2	0.0299
14	12	0.2254	5	0.0943	12	0.2254	24	0.4529	5	0.0377	13	0.2091	3	0.2523	15	0.3319
15	9	0.1579	5	0.0877	20	0.3509	23	0.4035	1	0.0172	3	0.2517	3	0.2517	51	0.7373

EK - 25

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI UZMAN PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU - 2
II.GRUP SORULAR DEĞERLEMESİ

SORU NO	TOPLAM CEVAP SAYISI	CEVAPLARIN DAĞILIMI		NİSBE FREKANSLAR (NF)	
		FREKANSLAR (F)		EVET HAYIR	
		EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
1	39	38	1	0.9744	0.0256
2	38	31	7	0.8158	0.1842
3	39	25	14	0.6410	0.3590
4	39	21	18	0.5385	0.4615
5	39	21	18	0.5385	0.4615
6	39	24	15	0.6154	0.3846
7	39	38	1	0.9744	0.0256
8	37	27	10	0.7297	0.2703
9	39	20	19	0.5128	0.4872
10	37	20	17	0.5405	0.4595
11	39	21	18	0.5385	0.4615
12	39	32	7	0.8205	0.1795
13	39	20	19	0.5128	0.4872
14	37	9	28	0.2432	0.7568
15	39	27	12	0.6923	0.3077
16	37	27	10	0.7297	0.2703
17	39	24	5	0.6154	0.1263
18	38	20	18	0.5263	0.4737
19	38	5	33	0.1316	0.8684
20	38	12	26	0.3158	0.6842
21	39	21	18	0.5385	0.4615
22	39	37	2	0.9487	0.0513
23	39	10	29	0.2564	0.7436
24	37	7	30	0.1892	0.8108
25	39	13	26	0.3333	0.6667
26	39	14	25	0.3590	0.6410
27	38	5	33	0.1316	0.8684
28	37	17	20	0.4595	0.5405
29	39	9	30	0.2308	0.7692
30	39	37	2	0.9487	0.0513
31	38	29	9	0.7632	0.2368
32	39	21	18	0.5385	0.4615
33	39	26	3	0.6667	0.0769
34	39	39	0	1.0000	0.0000
35	38	37	2	0.9737	0.0263
36	39	34	5	0.8718	0.1282
37	38	4	34	0.1053	0.8947
38	38	9	29	0.2368	0.7632
39	39	37	2	0.9487	0.0513
40	37	3	34	0.0811	0.9189
41	39	22	17	0.5641	0.4359
42	32	16	16	0.5000	0.5000
43	38	19	19	0.5000	0.5000
44	38	32	6	0.8421	0.1579
45	39	25	14	0.6410	0.3590
46	38	17	21	0.4474	0.5526

EK - 26

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI UZMAN PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME ANKET FORMU - 2
II.GRUP SORULAR DEĞERLEMESİ

SORU NO	TOPLAM CEVAP SAYISI	CEVAPLARIN DAĞILIMI		NİSBLİ FREKANSLAR (NF)	
		FREKANSLAR (F)		EVET HAYIR	
		EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
1	39	38	1	0.9744	0.0256
2	38	31	7	0.8158	0.1842
3	39	25	14	0.6410	0.3590
4	39	21	18	0.5385	0.4615
5	39	21	18	0.5385	0.4615
6	39	24	15	0.6154	0.3846
7	39	38	1	0.9744	0.0256
8	37	27	10	0.7297	0.2703
9	39	20	19	0.5128	0.4872
10	37	20	17	0.5405	0.4595
11	39	21	18	0.5385	0.4615
12	39	32	7	0.8205	0.1795
13	39	20	19	0.5128	0.4872
14	37	9	28	0.2432	0.7568
15	39	27	12	0.6923	0.3077
16	37	27	10	0.7297	0.2703
17	39	34	5	0.8718	0.1282
18	38	20	18	0.5263	0.4737
19	38	5	33	0.1316	0.8684
20	38	12	26	0.3158	0.6842
21	39	21	18	0.5385	0.4615
22	39	37	2	0.9487	0.0513
23	39	10	29	0.2564	0.7436
24	37	7	30	0.1892	0.8108
25	39	13	26	0.3333	0.6667
26	39	14	25	0.3590	0.6410
27	38	5	33	0.1316	0.8684
28	37	17	20	0.4595	0.5405
29	39	9	30	0.2308	0.7692
30	39	37	2	0.9487	0.0513
31	38	29	9	0.7632	0.2368
32	39	21	18	0.5385	0.4615
33	39	36	3	0.9231	0.0769
34	39	39	0	1.0000	0.0000
35	39	37	2	0.9487	0.0513
36	39	34	5	0.8718	0.1282
37	38	4	34	0.1053	0.8947
38	38	9	29	0.2368	0.7632
39	39	37	2	0.9487	0.0513
40	37	3	34	0.0811	0.9189
41	39	22	17	0.5641	0.4359
42	32	16	16	0.5000	0.5000
43	38	19	19	0.5000	0.5000
44	38	32	6	0.8421	0.1579
45	39	25	14	0.6410	0.3590
46	38	17	21	0.4474	0.5526

III. GRUP SORULARIN DEĞERLEMESİ

	UZMAN PERSONEL				İDARİ PERSONEL			
	Uyumluluk		Uyumsuzluk		Uyumluluk		Uyumsuzluk	
	F	NF	F	NF	F	NF	F	NF
Örgütsel ve Bireysel Amaçlar	24	0,0000	1	0,0400	0		.	.

DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME
EK - 28 ANKETİ - I
II. GRUP KARŞILAŞTIRMALI SORULAR Z TESTİ

Sıra No	Soru Numaraları		Z Değerleri	Uygunluk Durumu
	İdari Personel	Uzman Personel		
1	1	1	-3.1871	-
2	2	2	0.2314	+
3	3	3	0.2359	+
4	4	4	0.1361	+
5	5	5	1.1176	+
6	6	6	-0.9456	+
7	7	7	1.1841	+
8	9	9	-1.9655	-
9	10	10	-0.5304	+
10	13	13	-2.9226	-
11	14	14	-0.0273	-
12	15	15	-0.0955	+
13	16	16	1.2904	+
14	17	17	-6.4897	-
15	21	21	0.9134	+
16	22	22	-0.7748	+
17	24	24	-0.6984	+
18	26	26	-1.1103	+
19	28	28	-0.4550	+
20	29	29	2.3575	-
21	30	30	-1.6651	+
22	31	31	-2.0457	-
23	32	32	-4.4026	-
24	33	34	-1.3228	+
25	34	35	-2.9179	-
26	35	36	1.5889	+
27	37	38	1.2235	+
28	38	39	0.3487	+
29	40	41	3.1259	-
30	44	45	-2.8147	-
31	45	46	1.4450	+

EK - 29

**DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI PERSONELİ ÖRGÜT GELİŞTİRME
ANKETİ – II
II. GRUP KARŞILAŞTIRMALI SORULAR Z TESTİ**

Sıra No	Soru Numaraları		Z Değerleri	Uygunluk Durumu
	İdari Personel	Uzman Personel		
1	1	1	-3.9682	-
2	2	2	-31.62	-
3	3	3	-1.079	+
4	4	4	-0.4559	+
5	5	5	1.0702	+
6	6	6	0.3374	+
7	7	7	-1.6734	+
8	9	9	-1.6035	+
9	10	10	-3.0895	-
10	13	13	-4.0104	-
11	14	14	-2.7188	-
12	15	15	-0.5416	+
13	16	16	-2.9770	-
14	17	17	-2.6831	-
15	21	21	-0.3477	+
16	22	22	-3.5162	-
17	24	24	0.7111	+
18	26	26	0.2052	+
19	28	28	-0.6279	+
20	29	29	0.3236	+
21	30	30	-3.4043	-
22	31	31	-1.5574	+
23	32	32	23.6930	-
24	33	34	-1.8527	-
25	34	35	-3.4083	-
26	35	36	-0.7252	+
27	37	38	0.2595	+
28	38	39	-1.0924	+
29	40	41	5.8553	-
30	44	45	3.4002	-
31	45	46	-3.062	-

ÖZET

Gittikçe artan ve karmaşıklaşan sorunlarla karşı karşıya olan kamu yönetimi, özellikle 1980'lerden sonra hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Yeni sağ düşüncenin de etkisiyle devletin rolü ve ekonomideki ağırlığı sorgulanmaya başlanmıştır. İşletme yönetiminin kamu yönetimini etkileme süreci hızlanmış, kamu örgütlerinin de etkin ve verimli çalışması gündeme gelmiştir.

Anglo-Sakson işletme yönetimi kaynaklı modern yönetim tekniği olan örgüt geliştirme (ÖG): Örgütsel yeterliliği sağlamak amacıyla, üst yönetimin desteği ve danışman yardımıyla, bütüncül bir yaklaşım ve planlı süreç içinde örgütün tüm boyutlarında yapılan genel bir değişim yaklaşımıdır. Ulusal kültür farklılıkları ve kamu yönetiminin siyasal niteliklerine rağmen, batı ve üçüncü dünya ülkeleri kamu yönetimlerinde başarılı örgüt geliştirme uygulamaları yapılmıştır. ÖG bütüncül bakış açısı ve alan araştırmalarına yatkınlığı nedeniyle, Türk kamu yönetimini geliştirmede temel bir yaklaşımdır.

Literatürde ÖG uygulamalarının son derece sınırlı olmasına rağmen, Türk kamu yönetiminde de başarılı çalışmalar yapılabilir. Türk kamu yönetimi Weberyen bürokratik teoriye göre ÖG'ye daha yakındır ve gerekli olan siyasal destek çoğunlukla vardır. Uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar ise aşılabilecek düzeydedir.

Tez beş bölümden oluşmaktadır: Giriş, ilgili araştırma ve yayınlar, yöntem, bulgular ve yorum. Son bölümde ise, sonuç ve önerilere değinilmiştir.

Bu çalışma ile örgüt geliştirmenin, Türk kamu yönetimini geliştirmede temel bir yaklaşım olduğu görülmüştür. Ulusal kültürden doğan farklılıklar dikkate alınarak yapılacak yerel düzenlemelerle, ÖG, Türk kamu yönetiminin daha etkin ve verimli çalışmasında kullanılabilecektir.

ABSTRACT

Facing with the increasing and complex problems, public administration has entered in an era of rapid change since 1980's. With the new right ideologies, governments' roles and places in the economies have been questioned. The impact of management on public administration has increased and efficiency and productivity have been put on the agenda in the public organizations, as well.

Organization development is an Anglo-Saxon based management technique, as a complete change approach with which top management's and a consultant's supports takes place in the whole organization with a planning process in order to provide organizational sufficiency. Despite national cultural differences and the political aspects of public administration Western and Third World countries have implemented successful OD practices in their public organizations. OD is a fundamental approach in developing Turkish public administration because of its integral perspective and usefulness side in the field studies.

Despite the limited practices in the Turkish literature, successful OD practices can be implemented in the Turkish public administration. Turkish public administration is closer to the OD than Weberian bureaucracy and mostly the necessary political support exists. In practice, implementation problems can be overcome.

The thesis consists of five chapters: Introduction, documents, methods and findings and comments. Finally, the conclusion and the recommendation are offered.

With this study, OD is found as a fundamental approach in developing Turkish public administration. In Turkish public administration, OD can be used to provide more efficiency and productivity after paying attention to the national cultural differences and making necessary local adaptations.