

T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI  
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

**YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ SPOR YÖNETİMİNE  
UYGULANABİLİRLİĞİNİN SPOR YÖNETİCİLERİ AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İrem KAVASOĞLU**

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL

ANKARA  
Temmuz 2011

**T.C.**  
**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**Sağlık Bilimleri Enstitüsü**

**Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı**  
**çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından**  
**Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.**

**Tez Savunma Tarihi: 14 / 07 / 2011**

**Jüri Başkanı**

**Gazi Üniversitesi**

**Prof. Dr. A. Azmi YETİM**

**Gazi Üniversitesi**  
**Yrd.Doç.Dr. İ. Fatih YENEL**

**Ankara Üniversitesi**  
**Yrd.Doç.Dr. Veliddin BALCI**

## ÖNSÖZ

Yeni kamu yönetimi 21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren birçok ülkede sıkça kullanılan yeni bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor yönetiminin ise bir ülkenin genel yönetiminde meydana gelen değişim ve gelişmelerden etkilendiği bilinmektedir. Ülkemizdeki devlet yönetiminde de etkili olan yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine hangi ölçüde yansıtacağı ve spor yönetiminde ne gibi etkileri olacağı merak unsuru oluşturmaktadır.

Buradan hareketle bu çalışmada yeni kamu yönetiminin teorik temelleri ele alınmış ve spor yöneticilerinin yeni kamu yönetiminin spor yönetimine uygulanabilirliği hakkındaki düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

İrem KAVASOĞLU

Ankara 2011

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	i
<b>ÖNSÖZ</b> .....	ii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iii
<b>KISALTMALAR</b> .....	vi
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	vii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	viii
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	3
2.1. Temel Yönetim Yaklaşımları .....	3
2.1.1. Klasik Yönetim Teorisi .....	5
2.1.2. Neo-klasik Yönetim Teorisi (Davranışsal Yönetim Teorisi) .....	9
2.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları.....	12
2.2. Küreselleşme ve Kamu Yönetimi .....	15
2.2.1. Küreselleşme Olgusu.....	15
2.2.1.1. Küreselleşmeye İlişkin Tanımlar .....	18
2.2.1.2. Küreselleşmenin Boyutları .....	21
2.2.1.2.1. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu .....	22
2.2.1.2.2. Küreselleşmenin Siyasal Boyutu.....	24
2.2.1.2.3. Küreselleşmenin Sosyo-Kültürel Boyutu .....	27
2.2.1.2.4. Küreselleşme Sürecinin Tarihsel Boyutu .....	28
2.2.1.3. Küreselleşme Yazınındaki Kutuplaşmalar.....	32
2.2.1.3.1. Aşırı Küreselleşmeciler (Radikaller).....	34

2.2.1.3.2. Küreselleşme Karşıtları (Gelenekçiler, Kuşkucular).....	35
2.2.1.3.3. Dönüşümcüler.....	37
2.2.1.4. Küreselleşmenin Diğer Yüzü.....	40
2.2.1.5. Küreselleşmenin Yönetim Üzerindeki Etkileri.....	43
2.2.1.6. Küreselleşme ile Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişim.....	45
2.2.1.7. Küresel Değişimin Yönetim Alanında Gündeme Getirdiği Başlıca Yaklaşım ve Teknikler .....	55
2.2.1.8. Küreselleşme ve Spor.....	58
2.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı.....	72
2.3.1. Yönetimde Yeniden Yapılanma .....	72
2.3.2. Yeni Kamu Yönetimi .....	77
2.3.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel Özellikleri .....	81
2.3.2.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının İlkeleri .....	85
2.3.2.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Stratejileri.....	88
2.3.3. Yönetişim.....	91
2.3.4. Yerelleşme.....	102
2.3.5. Özelleştirme.....	107
2.4. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Spor Yönetimine Uygulanabilirliği.....	113
2.4.1. Spor Yönetiminin Örgütsel Değişim İhtiyacı.....	115
2.4.2. Spor Federasyonlarında Özerklik .....	118
2.4.3. Spor Yönetiminde Yerelleşme .....	123

2.4.4. Spor Tesis ve Hizmetlerinin Özelleştirilmesi .....	125
<b>3. MATERYAL ve YÖNTEM .....</b>	<b>129</b>
3.1. Araştırma Modeli.....	129
3.2. Örneklem .....	131
3.3. Veri Toplama Aracı .....	131
3.4. Verilerin Toplanması.....	133
3.5.Verilerin Analizi.....	134
3.6.Geçerlilik ve Güvenirlik .....	135
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>138</b>
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>149</b>
<b>6. SONUÇ.....</b>	<b>161</b>
<b>7. ÖZET .....</b>	<b>164</b>
<b>8. SUMMARY .....</b>	<b>166</b>
<b>9. KAYNAKLAR .....</b>	<b>168</b>
<b>10. EKLER .....</b>	<b>182</b>
<b>11. ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>183</b>
<b>12. TEŞEKKÜR.....</b>	<b>183</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BESYO</b>	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>BTSGM</b>	: Beden Terbiyesi Spor Genel Müdürlüğü
<b>FİFA</b>	: Federation International de Football Association (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği)
<b>GATT</b>	: General Agreement on Tariffs and Trade (Ticaret ve Gümrük Tarifeleri Genel Anlaşması)
<b>GSGM</b>	: Gençlik ve spor Genel Müdürlüğü
<b>IAFF</b>	: International Amateur Athletic Federation (Uluslararası Atletizm Federasyonları Birliği)
<b>IBDR</b>	: International Bank for Reconstruction and Development (Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası)
<b>IMF</b>	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
<b>IOC</b>	: International Olympic Committee (Uluslararası Olimpiyat Komitesi)
<b>KİT</b>	: Kamu İktisadi Teşekkülü
<b>OECD</b>	: Organization for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
<b>TFF</b>	: Türkiye Futbol Federasyonu
<b>TC</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TİCİ</b>	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
<b>TSK</b>	: Türk Spor Kurumu
<b>UEFA</b>	: Union of European Football Associations (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği)
<b>WB</b>	: World Bank (Dünya Bankası)
<b>WTO</b>	: World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)
<b>YKY</b>	: Yeni Kamu Yönetimi

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Küreselleşmeyi Kavramsallaştırma: Üç Eğilim.....	38
Tablo 2: Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	48
Tablo 3: Üç Büyüklerin Transfer Harcamaları (Bin euro).....	68
Tablo 4: Beş Büyük Ligin iki yıllık Transfer Harcamaları (Milyon euro)....	69
Tablo 5: Yeni Kamu Yönetiminin Stratejileri.....	88
Tablo 6: Görüşmecilerin Demografik Bilgileri.....	137

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Küreselleşmenin Spora Etkileri .....	62
Şekil 2: Deloitte “Futbol Para Ligi” 2008/2009 Sezonu Toplam Gelirler... 66	
Şekil 3: Yeni Kamu Yönetiminin İlkeleri .....	85
Şekil 4: Yönetişimin Temel Özellikleri .....	100
Şekil 5: İyi Yönetişimin Temel Unsurları .....	100

## 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılın özellikle teknolojik gelişmelere bağlı olarak yaşanan hızlı bir değişim rüzgarının etkisi altında olduğunu söylemek mümkündür. Bu değişim başta insanlarda olmak üzere örgütlerde, işletmelerde, ülke yönetimlerinde, toplum yapısında, kültürde ve neredeyse insanın var olduğu hemen her konuda kendini bazen bir ihtiyaç bazense bir zorunluluk olarak göstermektedir. Bu da beraberinde çoğu zaman yeniliği getirmektedir.

Bu yüzyılda üzerinde durulan popüler konulardan bir diğeri ise küreselleşmedir. Özellikle 1970'li yıllardan sonra yaşanan değişimlerin başlıca nedeni olarak küreselleşmenin etkisi olduğu yönünde birçok görüş bulunmaktadır. Kavram kendine başta ekonomik olmak üzere, siyasal ve sosyo- kültürel birçok alanda tartışma ortamı bulmuş ve birçok araştırmanın da konusu olmuştur. Yönetim biliminde adından söz ettirmesine, daha etkin ve verimli bir yönetim anlayışı geliştirmek için küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımlarının neden olduğu söylenebilir.

İnsanların var olduğu her ortamda yönetimin de olduğu bilinen bir gerçektir. Son yıllarda yaşanan gelişmelere bağlı olarak yönetim düşüncesinde de önemli değişiklikler yaşanmıştır. Yönetimin bir bilim olarak kabul edildiği Sanayi Devrimi'nden sonra Taylor'la başlayan ve dönemin özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre şekillenen Bilimsel Yönetim Teorisi daha fazla ve öncelikle üretime yoğunlaşan bir klasik yönetim teorisi. Daha sonra geliştirilen teoriler ise kendinden önceki teorilerin eksiklerini tamamlar ve içinde bulunulan dönemin ihtiyaçlarına cevap arar niteliktedir. Bu doğrultuda neoklasik yönetim yaklaşımı ve modern yönetim yaklaşımı çağın gerekliliklerine uygun anlayışlar olmak üzere ortaya çıkmıştır.

Şu an içinde bulunduğumuz dönemde ise küreselleşme olgusuna bağlı olarak birçok alanda olduğu gibi devletlerin yönetim anlayışında da önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren neredeyse tüm dünyada Kamu Yönetimi kapsamlı bir değişim sürecine girmiştir. Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı ise bu süreçte kendine önemli bir yer edinmiştir. Bu düşünce katı hiyerarşik ve bürokratik yönetim yapısını, esnek ve piyasa tabanlı yönetim yapısına dönüştürmeye başlamıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı da diğer teorilerde olduğu gibi bir yönetim sorununu gidermeye ve aksaklıkları tamamlamaya yönelik olarak klasik kamu yönetiminin olumsuzluklarına karşı çözüm önerileri getirmektedir.

Spor yönetimini genel yönetimin ilke ve kurallarından ayrı düşünemeyeceğimiz gerçeğiyle bu sürecin içinde tutmak çalışmamızın hareket noktasını oluşturmaktadır. Sistemin bir bütün olduğu ve birbirini etkileyip birbirinden etkilendiği düşüncesiyle kamu yönetiminde yaşanan gelişmelerin spor yönetimine yansması normal kabul edilmektedir. Böylelikle ülkemizde de bir reform hareketi olarak kabul edilebilecek yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilip uygulanamayacağı düşüncesi merak uyandırmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle bu çalışmanın amacı; spor yöneticilerinin yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği hakkındaki düşüncelerini belirlemektir.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Temel Yönetim Yaklaşımları

Yönetim bir gruba bağlı kişilerin çabalarının ortak bir amaca yöneltilmesine yol gösterme, önderlik etme ve bunların denetimini sağlamadır<sup>1</sup>.

Genel olarak yönetim; belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci<sup>2</sup> olarak tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi, yönetimde ortak bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların varlığı söz konusudur.

Yönetimin insan yaşamına çok eski çağlardan beri var olduğu bilinmektedir. Fakat yönetimin Sanayi Devrimi'nden sonra yaşanan gelişmelere bağlı olarak bir bilim olarak kabul edildiğini söylemek mümkündür. Yönetimin doğuşuna ortam hazırlayan Sanayi Devrimi, makinaların insan yaşamına girmesini ve kısa zamanda çok fazla üretimin elde edilmesini sağlayarak bir bakıma idare kavramını da zorunlu hale getirmiştir. Buna bağlı olarak da günün koşullarına ve insanların artan taleplerine cevap verebilmek için ve örgütün amaçlarına en etkili ve en kısa sürede ulaşmasını sağlamak düşüncesiyle yönetim teorileri geliştirilmiştir.

Endüstriyel Devrim ortaya çıktığında ve küçük girişimci organizasyonların büyük imalathane ve endüstriyel girişim olmaya yönelmeleriyle birlikte, yönetim fonksiyonunun gerçek esasları ve meşruluğu kabul edilmeye başlanmıştır. Yöneticinin gerekliliği ve

sorumluluğunun ortaya konması konusundaki çalışmalar Frederick Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımıyla başlamıştır. Taylor'a göre yönetimin hedefi açıktı; yönetici doğrudan ve birinci derecede üretim setinin sürekliliğinin sağlanmasından sorumluydu. Bu ise, insan ve teknik kaynaklarının etkili kullanılmasını gerektirmekteydi<sup>3</sup>.

Daha sonra, yönetimin geliştirilmesi ve belli ilkelere bağlanması konusunda Henri Fayol tarafından geliştirilen, yönetimin temel ilkelerini ve planlama, örgütlenme, yönlendirme, kontrol ve eşgüdüm görevlerini ele alan "Fonksiyonel Yaklaşım" çalışması gelmektedir. Sonraki yıllarda, bu görüşlerin karşısına insancıl duygularla çıkarak çalışanların güdülendirilmesi, örgüte bir sosyal sistem gözüyle bakış, önderlik, haberleşme ve insan gücünün eğitimi konularını işleyen yaklaşımlar gelmektedir<sup>3</sup>.

Weber tarafından kuramlaştırılan ve klâsik yönetim teorisine önemli katkılar sağlayan "Bürokratik Yönetim" yaklaşımı, üretimin ve verimliliğin artırılması temeline dayanan bir özellik göstermektedir.

Bürokratik model de, klâsik yönetim teorisi gibi örgüt çevresinden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak düşünülmüştür ve örgüt içi çevrenin sosyal ve beşeri yönlerinin reddedilerek çalışanların birer insan olduklarının düşünülmemesi bürokratik görüşün başarı şansını büyük ölçüde düşürmektedir<sup>4</sup>.

Klasik yaklaşımın temel teorileri böyle şekillenirken, değişen şartlar ve ihtiyaçlara bağlı olarak ve klasik yaklaşıma tepki olarak çıktığı öne sürülen neo klasik yaklaşım, yönetimde insan motivasyonuna önem vererek yeni bir anlayış olarak doğmuş ve yönetimde insan ögesine önem veren çalışmalarla şekillenmiştir.

Neoklasik yaklaşımın ardından, günümüzde de geçerliliğini koruyan modern yönetim yaklaşımı her iki yaklaşımın yönetim sorunlarına kesin çözüm getirememesi üzerine ortaya çıkmıştır. Klasik ve neoklasik yaklaşımın örgütteki insan unsuruna çok değişik açılardan bakmasının aksine örgütü bir bütün olarak algılayıp diğer iki yaklaşımın ardından örgütlerde kullanılmaya başladığını söylemek mümkündür.

### **2.1.1. Klasik Yönetim Teorisi**

Sanayi Devrimi'nden sonra fazla ve hızlı üretimin beraberinde hızlı tüketimi ve artan talepleri de getirmiş olduğunu söylemek mümkündür.

Bu süreçte örgülerin beklentilerine ilk cevap veren klasik yönetim teorisi olmuştur<sup>5</sup>.

James Watt'ın 1778'de kullanılabilir buhar makinasını yaparak başlattığı Endüstri Devrimi'nden İkinci Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemde görülen uygulamalar "Klasik Yönetim yaklaşımı" olarak vurgulanmaktadır<sup>6</sup>.

Klasik yönetim teorisinde üretimin verimliliği üzerinde durulmuştur.

Klasikler en verimli örgütün aynı zamanda en fazla doyum sağlayıcı olduğunu söylerken çalışma koşullarının, makine ve insanların en az masrafla en yüksek verimi sağlayacak biçimde düzenlenmesinin gereğine de dikkati çekmişlerdir<sup>7</sup>.

Klasik yönetim teorisine Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber geliştirdikleri teorilerle katkıda bulunup yönetim literatürünün öncüleri arasında yer almışlardır.

Bilimsel yönetim yaklaşımı aynı zamanda "Taylorizm" olarak da adlandırılır. Başta F. Taylor (1896-1915) olmak üzere Frank B. Ve Lillian M. Gilberth (1896-1924 ve 1878-1973) karı kocalar, Harry L. Gantt (1861-1919) gibi araştırmacılar, Amerika'da bu yaklaşımın öncüleri olmuşlardır<sup>6</sup>.

1900'lerde Amerika'da Frederick R. Taylor'un önderliğinde önemli bir hareket doğmuştur. Taylor'un ileri sürdüğü fikirler teknolojinin gereklerini karşılayabilecek ve aynı zamanda işçileri daha yüksek verimlilikte çalışmaya teşvik edebilecek yeni bir yönetici tipine duyulan ihtiyacı göstermiştir. Taylor "Bilimsel Yönetim" ismini verdiği kaideler topluluğunun bu ihtiyacı karşılayacağına inanmıştır<sup>8</sup>.

Taylor örgütlerin başarılı olabilmesi için yöneticilerin öznel yargılarla değil, bilimsel yöntemlerle çalışmalarını gerektiğini vurgulamıştır<sup>9</sup>.

Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim hareketi, çalışan insanı makinanın bir parçası gibi görmüş, "önce üretim", "örgüt için iyi olan çalışan için de iyidir" gibi yaklaşımların yerleşmeye başlamasına neden olmuştur<sup>10</sup>.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, 20. yüzyılın ilk on yılında beşeri ve fiziksel üretim kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla geliştirilmiş ilkeler bütünüdür. Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile vurgulanan bu ilkelerin insanı ihmal edici olduğu tartışılmıştır<sup>6</sup>.

Taylor'un yönetim bilimine ve bulunduğu dönemde örgütlerin üretimlerindeki başarısına katkıları tartışılmaz olmasına rağmen, insan unsurunu göz ardı etmesi ve örgütü kapalı bir sistem olarak ele alması onu eleştirilere maruz kalmaktan kurtaramamıştır. Bu eleştiriler ise yeni yaklaşımların doğmasına neden olmuştur.

Klasik kuramın ikinci yaklaşımının öncülüğünü Fransız Henri Fayol (1841-1925) yapmıştır. Ayrıca Lyndall Urwick, Ralph C. Davis gibi yazarların da büyük katkısıyla yönetim ilk kez işlevsel bir süreç olarak düşünölmeye başlanmıştır<sup>6</sup>.

Fayol, işletme içindeki faaliyetleri; İşletme İşlevleri ve Yönetim İşlevleri olarak ikiye ayırmıştır.

Fayol'un, incelemelerinde ağırlık noktasını yönetim faaliyetleri oluşturmuştur ve yönetimi kendi içinde beş önemli fonksiyona ayırmıştır. Bunlar; öngörme ve plânlama, örgütleme, emir-kumanda-haberleşme-yürütme, örgütsel birimlerin kendi aralarında ve tepe yönetimi ile uyumlu çalışmalarını sağlama yani koordinasyon, faaliyet sonuçlarını denetleme ve değerlendirme olarak açıklanmaktadır<sup>4</sup>. Bu beş işlev Fayol'un yönetim işlevleri olarak değerlendirilmektedir.

Fayol işletme işlevleri ise; Teknik (üretim faaliyetleri), Ticari (Alış-veriş ve değişim), Finansal (Para bulma ve değerlendirme), Güvenlik (Personelin ve malzemenin güvenliği) ve Muhasebe (Mali kayıtların ve istatistiklerin tutulması ) olarak beş boyutta ele almıştır<sup>6</sup>.

Fayol'un yönetime diğeri bir büyük katkısı da on dört adet "Yönetim İlkesi" ortaya atması olmuştur. Fayol'un yönetim bilimine olan katkılarının klasik yönetim yaklaşımı döneminde örgütler tarafından benimsendiği söylenebilir.

Fayol'dan sonra yönetim bilimine önemli katkısı olan ve yönetim bilimi literatüründe oldukça geniş bir yer tutan yaklaşım da Bürokrasi Yaklaşımıdır.

Bürokrasi yaklaşımının öncüsü, Alman Sosyologu Max Weber (1864-1920) dir. Klasik Yönetim yaklaşımının Almanya'daki öncüsü olan Weber, bürokrasi üzerine yaptığı incelemelerde yönetim bilimine büyük katkıları olmuştur<sup>6</sup>.

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü, amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış, objektif ve akılcı bir yönetim kurmaları, göreve getirilecek yöneticilerin bilgilerine, yeteneklerine ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile model bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir<sup>4</sup>.

Weber'e göre bürokratik bir örgüt yapısı, beraberinde yetkinin ortaya çıkış biçimini de simgelemektedir. Weber üç tür yetkiden söz etmektedir;

- Geleneksel Yetki; kişisel ve doğuştan kazanılır.
- Karizmatik Yetki; liderin Allah vergisi özelliklerine dayanır.
- Ussal-Yasal Yetki; yetkinin kişisellikten çıktığı bir durumdur<sup>6</sup>.
- Bürokrasi yaklaşımının ussal yetkiye dayanan bir örgüt tipini simgelediğini söylemek mümkündür.

Klasik yaklaşım içinde ele aldığımız bu başlıca yaklaşımlar ortaya çıktıkları dönemlerde uygulama alanı bulup örgütler üzerinde etkili olmuşlardır. Fakat klasik yaklaşımda üretimin üzerinde durulması ve insanı çalışan bir makinanın parçası olmaktan öte görülmemesi yoğun tepkilere

neden olmuştur. Bu tepkiler yeni bir yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasını da beraberinde getirmiştir.

### **2.1.2. Neo-klasik Yönetim Teorisi (Davranışsal Yönetim Teorisi)**

Klasik yönetim düşüncesinin en çok eleştiri alan yönünün insan ögesini ikinci plana atması konusunda olduğunu belirtmiştik. Neoklasik yönetim teorisinin ise, klasik yaklaşımın bu eksikliği görüp gidermeye çalışmasıyla ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Neo-klâsik teorinin ortaya çıkış nedenlerinden biri; ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik değişme ve gelişmeler sonucu klasik teorinin yetersiz kalması, diğeri; insan ilişkilerinin etkisidir<sup>11</sup>.

Klasik yönetim yaklaşımı üretim üzerinde yoğunlaşırken, neoklasik yönetim yaklaşımı söz konusu üretimi sağlayan personel yani insan ögesi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Neo-klâsik teori, zamanla yönetim teknolojisinin eksik kalan yönlerini de tamamlayarak yönetim biliminin ana alanlarından birisi haline gelmiştir. Yaklaşımının temel varsayımlarından yola çıkan ve davranış bilimlerindeki gelişmelerden yararlanan yönetim bilimciler, işgörenlerin güdülenmesinden, karar vermeye, önderlik davranışından, katımlı yönetimden, amaçlara göre yönetime değin pek çok konuda araştırmalar yaparak, son çözümlerde yönetimin etkinliği ve verimliliği artırma çabalarını sürdürmüşlerdir<sup>12</sup>.

Neo-klasik yaklaşımın gelişmesinde Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Fritz Roethlisberger gibi yazar ve

araştırmacıların önemli katkıları olmuştur. Araştırmamızda ise Douglas McGregor'un katkıları üzerinde durulacaktır.

Yöneticilerin alışanlara yeni bir açıdan bakmalarına yeni bir ışık tutan McGregor, yöneticilerin astların durumları ile ilgili iki varsayımdan hareket edebileceklerini belirten X ve Y teorilerini ortaya atmıştır.

X teorisi varsayımları;

- Ortalama bir insan doğuştan çalışmayı sevmez, mümkün olduğu kadar işten kaar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirler almalı, disipline önem vermeli ve çalışanı cezalarla korkutmalıdır.
- alışmaktan hoşlanmayan bir beşeri özelliğe sahip olmasından dolayı insan yönetilmeyi ister.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder<sup>13</sup>.

Y teorisi varsayımları;

- Ortalama bir insan için çalışmak, fiziki ve zihinsel çaba harcamak, oyun ya da dinlenmek kadar doğal ve haz vericidir.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır iş ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

- Örgütsel amaçların insanlar tarafından benimsenmesi, bunlara ulaşılması halinde elde edilecek ödüllerin fonksiyonudur.
- Uygun koşullar sağlandığı takdirde, ortalama insan sorumluluğu kabul etmeyi öğrendiği gibi sorumluluk istemeyi de öğrenir.
- İleri derece hayal gücü, organizasyon sorunlarının çözümünde yetenek ve yaratıcılık; sınırlı sayıda insana değil, geniş bir çoğunluğa özgüdür.
- Çağdaş endüstri yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerin yalnız bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır<sup>13</sup>.

McGregor'un X teorisi klasik yönetim anlayışının insana yaklaşımını, Y teorisi ise neoklasik yönetim anlayışının insana yaklaşımını ele aldığı görülmektedir. X ve Y teorisinin, yönetim bilimi literatüründe önemli bir yere sahip olduğunu ve ortaya çıktığı dönemde örgütler üzerinde önemli katkılar sağladığını söylemek mümkündür.

Yönetim düşüncesinin evrimi gözden geçirildiğinde, çalışmaların her duruma uygulanabilecek yönetim ilkelerinin neler olduğunun araştırılması üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu amaçla, klasik yönetim teorisyenleri, işletmenin işleyişi üzerinde odaklanmışlar ve iyi bir işletme yapısının nasıl olduğunu belirleyecek ilkeler geliştirmişlerdir. Davranışsal yaklaşım ise, klasik yönetim teorisyenlerinin göz ardı ettiği insan faktörünün önemine dikkat çekmişlerdir. Ancak her iki yaklaşım da, işletmeyi yaşadığı çevreden soyutlamış ve işletmeyi tek bir parça olarak incelemiştir<sup>13</sup>.

### 2.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımının, yönetim sorunlarını kesin olarak çözümlenmeye yetmemesi, bu alanda yeni araştırmaları zorunlu hale getirmiştir. Özellikle de iki teorinin işletmelerdeki insan ögesine çok değişik açılardan bakması, bir orta yol bulunmasını gerektirmiştir.

Klasik akım, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş rasyonel (akılcı-ussal) bir sistem sunmaya çalışmıştır. Neoklasik akım ise, bir bakıma klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir anti tez birleştirmeye yönelik çabalar olarak değerlendirilir.

Modern yönetim yaklaşımı, klasik ve davranışsal yönetim teorisinin tutum ve önerilerini, yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamıştır. Buna göre, modern yönetim kuramlarının en önemlileri; **Sistem Yaklaşımı** ile **Durumsallık Yaklaşımı**'dır.

Çağdaş yönetim ve organizasyonlar, sistem yaklaşımından esinlenerek tasarlanırlar. Bu yaklaşıma göre, işlemler çevrelerinden aldıkları girdileri, belirli bir dönüşüm sürecinden geçirdikten sonra mal ve hizmet olarak topluma sunan birer açık sistemdirler. İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, yaşadıkları çevreye uyum sağlamalarına ve toplumun kendisinden beklentilerini karşılamalarına bağlıdır<sup>14</sup>.

Sistem fikrini yönetime ilk sunan kişi Elton Mayo olmuştur. Daha sonraları Bell Telefon Şirketi'nin yıllarca genel müdürlüğünü yapan Chester Barnard, biçimsel örgütlerle (ussal sistemle) doğal sistemi birleştirmeye çalışmıştır. Biçimsel örgütü "iki ya da daha çok kişinin bilinçli bir biçimde eşgüdömlenen faaliyetlerinin bir sistemi" olarak tanımlayan Barnard, onu parçaların toplamından daha fazla bir bütün olarak

görmektedir. Bu görüş sistem fikrinin ana temasıdır. Yazara göre örgütler bir sistem olarak birçok alt sistemlerden oluşmuştur<sup>15</sup>.

Birçok düşünür sistemi, “birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün” olarak tanımlamaktadırlar<sup>4</sup>.

Genel sistem kuramına göre, sistemler çok karmaşık bir yapı ve işleyişe sahiptir. Her sistem, yakın çevresiyle doğrudan uzak çevresi ile dolaylı etkileşimlerde bulunmaktadır. Bu birimler sistemin amacını gerçekleştirecek şekilde birbirleriyle bağlantılı olarak işlev görmektedir. Bu nedene bu birimleri, birbirinden bağımsız olarak kesin ve katı kurallarla açıklama olanağı yoktur. Bir birimin yapı ve işleyişi, diğer birimin yapı ve işleyişinden dorudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir<sup>14</sup>.

Sistem yaklaşımı yöneticiye, örgüt amaçlarını alt sistemlerle bağlantılı olarak belirleme, farklı parçalarla ilişkilendirme, sistemle bir bütün olarak uyum sağlama ve her sistemin ana sisteme olan katkısını daha net gözlemlene olanağı sağlamıştır.

Modern yönetimde diğer bir yaklaşım da durumsallık yaklaşımıdır.

Klasik ve neoklasik yaklaşımların, organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine, 1950’li yılların sonu ile 1960’larda organizasyon konularına bütünüyle farklı bir açıdan bakılmaya başlanmıştır. Bundan önceki yaklaşımların ana fikri olan “en iyi organizasyon yapısı oluşturmak” ve “organizasyon” ilkeleri geliştirmek yerine bu yeni yaklaşımlar her yerde ve zamanda geçerli bir organizasyon yapısı olmadığı, organizasyon ile ilgili her şeyin “koşullara bağlı” olduğu

düşüncesini temel almıştır. Bu durumun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır<sup>16</sup>.

Durumsallık yaklaşımı, adından da anlaşılacağı üzere, yönetim içinde bulunan “durum”lara veya “şart”lara ağırlık veren bir yaklaşımdır. Klasik, neoklasik ve sistem yaklaşımlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha yararlı ve etkin olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır<sup>6</sup>.

Durumsallık yaklaşımı farklı durumların farklı uygulamalar gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, çeşitli durumlarla ilişkili olarak gerekli olduğunda, diğer yönetim yaklaşımlarının bağımsız ya da kombinasyon halinde kullanılmasıdır. “Yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol” olmadığını, en iyinin içinde bulunulan duruma bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir. Örneğin Weber, bürokratik işletme yapısının en iyi işletme yapısı olduğunu ileri sürmektedir. Ancak durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında, bürokratik işletme yapısı örgütlenme ilkelerinden sadece biridir. Durumsallık yaklaşımı, kendisinden önce gelen üç temel yönetim yaklaşımını (geleneksel, davranışsal, sistem yaklaşımı) içine alan bir bütündür<sup>13</sup>.

## 2.2. Küreselleşme ve Kamu Yönetimi

### 2.2.1. Küreselleşme Olgusu

Küreselleşme son yıllarda sıklıkla tartışılan, ne olduğuna ve nasıl etkiler bıraktığına dair farklı anlamlar yüklenen, etkilerinin olumlu mu olumsuz mu olduğu konusunda tam bir fikir birliğine varılamayan popüler bir konu olarak ele alınabilir.

Soğuk savaş döneminin sona ermesiyle birlikte uluslararası sistem henüz tamamlanmamış olan değişim süreci içine girmiştir. Değişimin nasıl sonuçlanacağını tam olarak kestirebilmek oldukça güçtür. Ancak bazı eğilimler şimdiden açıklık kazanmaya başlamıştır. Bu eğilimlerden birincisi küreselleşmedir. Küreselleşme ya da global entegrasyon, ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi gibi, farklı görünen ancak birbiriyle bağlantılı olguları içermektedir. Küreselleşme bir anlamda, maddi ve manevi değerlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir<sup>17</sup>.

Küreselleşme son dönemlerde başta sosyal bilimler olmak üzere literatürde sıklıkla kullanılan, ancak belirsizliklerle dolu, net bir biçimde tanımlanmamış kavramlardan biridir. Küresel sözcüğünün yaklaşık 400 yılı aşan bir tarihi olmasına karşılık 1980'li yıllardan itibaren de kullanımı sıklaşmıştır<sup>18</sup>.

Küreselleşme olarak anılan süreç; gerek etkileriyle, gerekse hakkında söylenenlerle gündelik yaşamımızın neredeyse ayrılmaz bir parçası olmuştur. Görünen o ki, 1970'lerde yapısalcılığın, 1980'lerde "post"un (postmodernlik, postmateryal değerler, postfordizm gibi) ezici gücünden çok daha etkilidir 1990'lar ve sonrasında küreselleşme kavramı. Bununla birlikte, üzerinde bu kadar çok konuşulmasına karşın

küreselleşmenin ne olduğu hâlâ tartışmalı bir konudur. Küreselleşme, sermaye akışkanlığı, yatırımların, malların, hizmetlerin ve paranın küresel hareketliliği, ekonomilerin bütünleşmesi, küresel pazar, ulus-devlet sınırlarının ortadan kalkması, ulus-devletin çöküşü, çokuluslu şirketlerin küresel etkinlikleri, toplumsal ilişkilerin dünya çapında yoğunlaşması, insanların küresel hareketliliği, küresel sivil toplumun ortaya çıkışı, küresel kültürün doğuşu, tüketim kalıplarının küresel bir örnekliliği, ülkeler arasındaki karşılıklı bağımlılığın artması, iletişim ve bilişim sistemleri ağlarının varlığı, bilginin küresel akışkanlığı, paylaşılan çıkarlar, küresel ve ortak sorunların farkına varılması, küresel bilinçlilik, küresel kimlik ve küresel siyasalar ile küresel kurumların işlevselleşmesi vb. olarak ifade edilmektedir. Bunların her biri tek tek, üçlü-dörtlü gruplar halinde ya da hepsi birden küreselleşme olarak sunulmaktadır<sup>19</sup>.

Küreselleşme, yoğun bir şekilde, 21. yüzyılın sonlarında popüler bir kavram olmaya başlamıştır. Kelimenin kökeni “global”dir<sup>20</sup>.

Küreselleşme, günümüzdeki uluslararası faaliyetlerde, özellikle de uluslararası ekonomik akımlarda meydana gelen büyük artışları açıklamak için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır<sup>21</sup>.

Kettl'a göre (2004), kavram sıklıkla dünya pazarlarının hızla genişlemesi ve büyümesi ile eş anlamlı görülmüştür. Kavramın siyasal, teknolojik ve kültürel güçler gibi derin anlamlar içerdiği kısa sürede anlaşılmıştır<sup>22</sup>.

Dicken (2009), son yıllarda dünya ekonomisinde en önemli gelişme olarak artan uluslararasılaşma ve tartışmaya açık olmakla beraber- ekonomik faaliyetlerin giderek küreselleşmesini<sup>23</sup> göstermektedir.

Küreselleşme aslında kapitalizmin dünyayı etkisi altına alma çabasıdır. Ulus-devlet sistemini küreselleştirmenin ikinci boyutu olarak gören Giddens her devletin küreselleşme olgusundaki yerini, o devletin sahip olduğu refah düzeyi ve askeri gücü ile sınırlar. Bu bir başka önemli noktanın altını çizmeye de olanak verir. Küresel gelişmeler, post-modern söylevlerin ifade ettiği gibi, modernitenin karşıtı değil, onun bir devamı niteliğindedir. Başka bir ifadeyle günümüzdeki küresel genişlemeler aslında modernitenin kendisini küresel düzlemde yaymasıdır<sup>24</sup>.

Küreselleşme sürecine ilişkin bir görüşe göre “yaşanan süreç, dağılma, sömürgeleşme ve demokratikleşme sürecinde daha geriye savrulma anlamına gelmektedir.”<sup>25</sup>.

Bu süreçte uluslararası sermayenin egemenliği kayıtsız şartsız hale gelmekte ve dünya ölçeğinde tekelleşmektedir. Bu yaklaşımı savunanlara göre küreselleşme, vahşi kapitalizmin makyajlanmış şekli ya da emperyalizmin yeni yüzü olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>26</sup>.

Kıtalararası veya bölgeler arası akımlar ve faaliyet ağları, etkileşimler ve güç kullanımını üreten –genişleme, yoğunluk, hız ve etkileri açısından bu ilişkilerin değerlendirildiği- toplumsal ilişkilerin ve işlemlerin uzamsal organizasyonlarındaki dönüşümünü içinde barındıran süreç (veya süreçler seti)<sup>27</sup> olarak da ele alınabilir.

Küreselleşme sürecine ilişkin farlı pek çok düşünce bulunmaktadır. Küreselleşmenin tam olarak ne olduğu, ne zaman başladığı, sonuçlarının olumlu mu olumsuz mu olduğu konusu gibi neredeyse içinde küreselleşme başlığının yer aldığı birçok konuda tam bir görüş birliğine varılamadığını söylemek mümkündür.

### 2.2.1.1. Küreselleşmeye İlişkin Tanımlar

Küreselleşme başta ekonomik, siyasal ve sosyo - kültürel olgular taşıyarak farklı bakış açılarına ve farklı konulara göre çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kavramın çok yönlülüğü tanımlanmasını da bir o kadar güçleştirmektedir. Üstelik 21. yüzyılda adından çok sık söz ettiren küreselleşme kavramının farklı kişilerce ne kadar çok tanımının yapıldığını da tahmin etmek mümkündür. Böylelikle biz de bu yoğun literatürün içinden çalışmamıza faydalı olacağını düşündüğümüz bazı tanımlara ve açıklamalara yer vermeye çalışılmıştır.

En basit bir biçimde küreselleşme, dünyadaki örgüt ve insanların birbirine bağlanmasıdır<sup>28</sup>.

OECD'nin küreselleşme ile ilgili olarak önerdiği tanım üç faktörden oluşmaktadır:

- Ulus aşırı şirketler gibi güçlü ve yeni aktörlerin sahneye girişi,
- Bilgisayar teknolojisinin iletişim ve enformasyon alanındaki hızlı yayılımı,
- Çoğu ülkede de-regülasyon (serbestleşme) politikalarının benimsenmesi<sup>29</sup>.

Uluslararası şirketlerin ülke sınırlarını ve ülke yönetimlerini dahi aşan bir boyuta ulaşması dünyanın tek bir pazar halini almasını sağlamıştır denilebilir. Yeni iletişim ağları ve bilgi teknolojilerinin insan yaşamında hız kazanması ve birçok alanı etkilemesi küreselleşme sürecinin belirleyicileri olarak nitelendirilebilir. Böylelikle insanların bilgiye ulaşmaları kolaylaşıp hızlanmıştır. Birçok ülkede de-regülasyon politikalarının benimsenmesinin ile tüm bu unsurların bir bütün olarak küreselleşmenin hız kazanmasına neden olduğu söylenebilir.

Küreselleşme, yerel oluşumların kilometrelerce uzaktaki olaylarca şekillenmesi ya da tersi biçimde, uzak yerellikleri birbirine bağlayan toplumsal ilişkilerin dünya çapında yoğunlaşması<sup>30</sup> olarak da tanımlanabilir.

Bir başka tanıma göre ise küreselleşme; dünya ölçeğindeki toplumsal karşılıklı bağımlılıkları ve mübadeleleri meydana getiren, çoğaltan, yaygınlaştıran ve yoğunlaştıran toplumsal süreçlerin çok boyutlu kümesini ifade etmektedir. Bu süreçler aynı zamanda, insanların, yerel olanla uzakta olan arasındaki mevcut bağlantılardaki güçlenmeyi giderek daha çok fark etmelerini kolaylaştırmaktadır<sup>31</sup>.

Hasanaoğlu (2002), yeni bir çağa girmek üzere olduğumuzu düşünmektedir. Ona göre, önümüzde uygarlık tarihinin en önemli on yılı uzanmaktadır. Akıllara durgunluk veren teknolojik yenilikler, benzeri daha önce yaşanmamış ekonomik olanaklar, şaşırtıcı siyasal reformlar ve kültürel yeniden doğuş dönemidir. Bu simgesel tarih noktası, yüzyıllardan beri hep gelecekteki bir zaman olarak görülmüştür. Bu görkemli simgesel dönemin artık içindeyiz ve bu dönemi adlandıran kavram ise "küreselleşme" kavramıdır<sup>17</sup>.

Küreselleşme Bauman'a göre, "parolaya dönüşmüş moda bir deyim" olarak ifade edilmektedir<sup>32</sup>.

Habermas ise (2008), yetmişli yılların sonlarından itibaren milli-devleti kısılcı altına almaya başlayan "küreselleşme" olgusunu, bitmiş, sona ulaşmış nihai bir hal değil devam etmekte olan bir süreç olarak kavrar. Ona göre, küreselleşme kavramı, ulaşım, iletişim ve mübadele münasebetlerinin milli sınırlardan taşacak şekilde yoğunlaşması ve çapının büyümesini ifade etmektedir<sup>33</sup>.

Bir başka bakış açısına göre ise küreselleşme; hızla yükselen rekabet sonucunda ucuz emeğin bir rekabet faktörü haline gelmesi, ucuz emeğe yönelişin gelişmiş ülkelerde ücretleri düşürmesi, teknolojik ilerlemeler (bilgisayar destekli üretim, robot kullanımı, sanal tasarım imkanları) sayesinde emeğe olan talebin azalması, sendikacılığın kan kaybetmesi, üretimin küreselleşmesi ve şirket birleşmelerinin gündeme gelmesi, uluslararası mal ve hizmet hareketlerinin ve küresel pazara yönelişinin hızlanması, bölgesel bütünleşmeler, yerelleşme, bireyselleşme, yönetime katılım (katılımcı demokrasi-yönetişim) ve sivil toplum örgütlerinin ön plana çıkması<sup>34</sup> şeklinde tanımlanabilir.

Küreselleşme kavramı üzerinde yapılan birçok incelemede sürecin çok boyutlu olması nedeniyle, tanım yapma konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir. Ya da kavram üzerinde birçok farklı bakış açısı ve dolayısıyla da üzerinde yoğunlaşılacak birçok farklı konu ele alınabilmektedir.

Küreselleşme, dünyada, siyaset, ekonomik, kültür, hukuk, insan hakları, sağlık, eğitim vb. alanlarda meydana gelmektedir. Küreselleşme, milli ekonomilerin dünya ile bütünleşmesini, teknoloji, üretim, tüketim ve finansman piyasalarını kapsamaktadır<sup>35</sup>.

Küreselleşme kavramı batı içinde sibernetik enformatik gelişimin, yeni bilgi teknolojisinin, yeni toplumsal görünümünün gündeme gelmesi ve bunların batı dışı dünyaya taşınmaya başlaması ile birlikte, geniş bir kullanım alanına sahip olmuştur. Kavram, çağrışımlara bürüne bürüne günümüz entelektüel sahnesine taşınmış ve etrafında ciltlerle temsil edilen bir yazının en temel bileşeni haline gelmiştir<sup>36</sup>.

Bütün bu açıklamalardan hareketle, küreselleşmenin ne yalnızca ekonomik ne de yalnızca siyasal nitelikli olduğunu görüyoruz.

Küreselleşme kavramı, ekonomik, siyasal, sosyal ilişkilerin ülkeler arasında yaygınlaşma anlamına gelmekte, üretim, tüketim ve finans piyasalarının yanı sıra hukuk, demokrasi, insan hakları, siyasal sistem, kültürel ilişkiler, eğitim, çevre bilinci, sağlık gibi alanları da kapsamaktadır<sup>37</sup>.

Küreselleşmenin tanımına ilişkin tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Öyle ki her yazarın kendi uzmanlık alanına göre şekillenip anlam kazanmıştır. Literatürde pek çok farklı tanımına rastladığımız küreselleşme, kısaca sınırların ortadan kalkıp dünyanın birbirine bağlanmasını ifade etmektedir.

Aşağıda küreselleşmenin çok yönlü boyutlarına değinilecektir.

#### **2.2.1.2. Küreselleşmenin Boyutları**

Küreselleşme pek çok unsuru içinde barındıran ve pek çok alanı etkileyen çok boyutlu bir kavram olarak ele alınabilir<sup>31</sup>.

Küreselleşmenin ekonomik boyutu üzerinde fazlaca durulmakla birlikte, siyasal boyutu, sosyo-kültürel boyutu en fazla göze çarpan boyutlarıdır. Bunların dışında tarihsel sürecine değinmekte fayda gördüğümüz küreselleşmenin tarihsel boyutu da bu başlıklar altında ele alınmaya çalışılacaktır.

### 2.2.1.2.1. Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu

Küreselleşmenin ekonomik boyutu, en çok öne çıkan ve en çok tartışılan boyuttur.

Ekonomik küreselleşme kısaca, “dünya ölçeğinde karşılıklı ekonomik etkileşimlerin yoğunlaşması ve yaygınlaşması” olarak ele alınabilir<sup>31</sup>.

Ekonomik boyut, küreselleşmenin diğer boyutlarına göre en eski dönemlere dayanan ve en derinleşmiş boyuttur. Öyle ki günümüzde ekonomik alanda bir milliyetçilikten söz etmek, hiçbir ekonomik, siyasal veya toplumsal sistemde olanaklı görünmemektedir. Yabancı sermaye, sosyalizmin koyu bir şekilde uygulandığı ülkeler tarafından bile arzu edilmiş ve bu sistemlerin yıkılmasına giden süreci hızlandıran bir faktör de olsa, yabancı yatırımlar teşvik edilmiştir. Sonuçta günümüzde büyük ölçüde çok uluslu şirketlerin yönlendirdiği küresel bir ekonomik düzen, dünyanın her yanında etkinliğini başarıyla sürdürmektedir. Küreselleşmenin ekonomik boyutu çok uluslu şirketler kadar uluslararası ekonomik örgütler (IMF, IBRD, GATT, WTO vb.) tarafından da şekillendirilmektedir. Son yıllarda bu tür örgütlerin öncülüğünde dünya ekonomisini düzenlemek amacıyla çok sayıda girişim yürütülmektedir. Bu girişimler daha çok ticaretin ve üretim faktörlerinin dolaşımında karşılaşılan engellerin kaldırılmasını sağlamaya yönelik olmuştur<sup>26</sup>.

Böylelikle Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Dünya Bankası (WB) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi kuruluşlar, uluslararası ilişkilerin şekillenmesinde önemli roller üstlendiler<sup>22</sup>.

Küreselleşmenin en büyük ayaklarından birini oluşturan ve ekonomik küreselleşme olarak da adlandırabileceğimiz boyutta göze

çarpan gerçek, sermayenin uluslararasılaşmasıdır. Devletlerin ekonomik açıdan birbirlerine bağımlı hale getirmesiyle sonuçlanan küreselleşmenin ekonomik boyutu, kimi yazarlara göre zengin ile fakir arasındaki uçurumu da hiç olmadığı kadar açmıştır.

Küreselleşme sürecini besleyen temel dinamikler arasında uluslararası ekonominin gelişmesi ve çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması da, kuşkusuz önemli yere sahiptir. Bilindiği gibi II. Dünya Savaşından sonra üretimin ulusal sınırlar dışına çıkması hızlanmış ve giderek yeni bir dünya ekonomisi şekillenmeye başlamıştır. Uluslararası yatırım ve üretimin kaynağını teşkil eden çok uluslu şirketler, bu tarihlerden sonraki gelişmeleri ile dünya sisteminde büyük değişikliklere yol açmışlardır<sup>26</sup>.

Küreselleşmenin ekonomik boyutunu öne çıkaran birkaç tanıma değinmek gerekirse;

Küreselleşme büyük ölçüde özel sektör odaklıdır. Küreselleşmenin getirdiği yeni devlet anlayışı özelleştirme ile devletin işletmecilikten çekilerek hacmini daraltırken sadece tam kamusal mal-hizmet üzerine odaklanmasını öngörmektedir. Böylece küreselleşmenin getirdiği küresel devlet anlayışı tek bir mali işleve sahip olmasını öngörmektedir. Devlet sadece temel kamu hizmetlerini yürütecektir<sup>38</sup>.

Hirst ve Thompson'a göre (1998), ekonomik küreselleşme, dünyanın finans devlerini ve çok uluslu şirketlerini stratejik ulusal çıkarları etkileyebilecek ekonomik karar ve uygulamaların başlıca aktörleri durumuna getirmiştir<sup>39</sup>.

Ekonomik küreselleşme hem dünya ölçeğinde ekonomik faaliyetlerdeki bir artış, hem de toplumlar ve insanlar arasındaki ekonomik

akım ve faaliyetlerin artan yoğunlaşması, yani genişlik ve yoğunluğun bir arada olması şeklinde yorumlanmaktadır<sup>21</sup>.

Son yıllarda dünya ticaretinin hızla büyümesi, çok uluslu şirketler kanalıyla doğrudan yabancı yatırımların büyük hacimlere ulaşması ve sermaye hareketlerinin sınır tanımayan bir hareketlilik kazanması dünya ekonomisinin küreselleştiğinin en önemli göstergeleri<sup>40</sup> olarak değerlendirilebilir.

Küreselleşmenin ekonomik boyutunda, ulusal ve uluslararası sınırların ortadan kalkmasıyla dünyanın giderek ve bütün olarak bir pazar halini alması, buna bağlı olarak da uluslararası kuruluşların ve şirketlerin devletin egemenlik alanının dahi önüne geçecek bir boyuta ulaştığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında zengin ülkelerin az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeleri pazar olarak görmesi zengin ile fakir arasındaki farkın giderek artmasına da neden olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

#### **2.2.1.2.2. Küreselleşmenin Siyasal Boyutu**

Küreselleşmenin ekonomik boyutunun yanında, siyasal boyutu uluslararası ilişkilerin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Küresel değişimin kendisini hissettirdiği önemli konulardan biri olan ve ülkelerin karşılıklı ilişkilerinde kilit rol oynayan küreselleşmenin siyasal boyutu ulus devletin egemenliğinin giderek azalmasında öncelikli olarak kendini göstermekte olduğunu söyleyebiliriz.

Kongar (2001), küreselleşmenin temel siyasi gelişmesi olarak Sovyetler Birliği'nin çöküşü ile ABD'nin yegane güç haline gelmesini sebep göstermektedir. Bu egemen siyasi aktör ulus devleti tamamen ortadan kaldırmasa da, büyük ölçüde dönüşüme uğratmaktadır<sup>41</sup>.

Kavramın uluslararası siyasi literatüre girdiği tarih, 1970'li yılların başlarıdır ve bu yıllardan sonra "dünya sistemi"nin sadece devletlerden ve devletlerin kendi aralarındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla oluşturdukları kurumlardan ibaret olmaması düşüncesi, içlerinde devletleri, uluslararası kuruluşları ve şirketleri de içeren global bir yapıyı ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, devletlerarası ilişkilere müdahale eden ve adına küresel aktör diyebileceğimiz güçler, ulusal ve uluslararası arenada sosyal ve politik kararlar alabilen, aldığı kararları uygulatabilen "güç ilişkileri" sistemini daha da karmaşık hale getirmiştir<sup>42</sup>.

Siyasi alanda küreselleşme, devlet, toplum, birey ilişkisinin yeniden tanımlanması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme sürecinde, ulus devletin hakimiyeti sarsılmış devletin etkin ve sınırlı bir yapıya kavuşturulması gereği yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır<sup>36</sup>.

Özdek (1999), küreselleşme. devlet egemenliğinin artık bölünmez olmadığını ve uluslararası organlarla paylaşılacağını savunmaktadır. Egemenlik kavramı yeniden yapılandırılırken, egemenliğin yalnız bağımsız bir devletteki merkezi otoriteye ait olduğu yaklaşımı terkedilmekte ve monolitik egemenlik kavramının altı oyulmaktadır<sup>43</sup>.

Sanayi Çağı boyunca genel olarak tüm dünyada toplumsal hayata hakim olan modern düşünce sisteminin her alanda akılcı, ideal, evrensel, bütüncül, kapsayıcı olanı bulma çabası ve standart modeller geliştirme arayışı; siyasal alanda modern-ulus devlete bir araç işlevi yükleyerek ondan toplumsal hayatın ve üretim şartlarının gerektirdiği ekonomik ve siyasal alanlarda düzenleyici, biçimlendirici, denetleyici, dönüştürücü ve yeniden dağıtıcı rolleri yerine getirmesini istemiştir. Bu gelişmenin doğrudan bir sonucu olarak yeni küresel siyasi düzende ulus devletler, ülke toprakları ve uyrukları üzerinde siyasi ve hukuki alanlarda

daha önce sahip oldukları mutlak belirleyicilik ve denetim güçlerini önemli ölçüde kaybetmeye başlamışlardır<sup>44</sup>.

Küreselleşme, ulusal devletin yerini, ulusal ve uluslararası düzeyde başka aktörlerin almaya başladığı bir süreç olarak düşünülebilir.

Doğan (2006), kapitalizmin giderek güçlenmesi, sosyalist sistemin zayıflaması ve iletişim teknolojisinde ortaya çıkan yeniliklerin, geleneklerin yıpranmasına yol açtığını ve modern devletin yeniden tanımlanmasının zorunlu hale geldiğinin altını çizmektedir. Günümüzde uluslararası alanda artık devletlerin yanında sivil oluşumlar ve uluslararası örgütler de büyük rol oynamaktadır. Bu durum devleti dış müdahalelere daha açık hale getirmiştir. Ortaya çıkan yeni iletişim olanakları da hem yeni kazanımlar hem de yeni riskler anlamını taşımaktadır<sup>45</sup>.

Küreselleşmeye bakış açısını ülkelerin siyasi yaklaşımlarıyla ilişkilendirmek mümkündür. Kapitalist ülkeler küreselleşmeyi olumlu ve kazanımı yüksek bir olgu olarak görürken çoğu Ortadoğu ülkesi için bu durum tam tersidir.

Tutar'a göre, küreselleşme, kökten reformlarla ulusal stratejilerin yerini, uluslararası piyasaların yargı ve yaptırımlarının aldığı bir süreçtir<sup>42</sup>.

Bu süreçle birlikte büyük şirketler sınırların tanınmadığı üretim ve pazarlamanın serbestçe yapabileceği küresel kaynaklar aramaya başladılar. Örneğin Macar turistler Burger King'i Avustralya'da ya da Pepsi'yi Moskova'da görmeye başladılar. Fransızlar yaygınlaşmasına karşı çıktıkları Disney ve Mcdonalds'ı ziyaret etmeye başladılar. Berlin'in cadde köşeleri ABD'li Pizza Hut'un Amerikan pizzaları ile dolmaya

başlamıştır <sup>22</sup>. Ekonomik olarak görülen bu hususlar aslında siyasi bir nitelik de taşımaktadır.

Sonuç olarak Fransız İhtilali'nden günümüze temel siyasi aktör olan ulus-devlet, halen mevcudiyetini koruyor olsa da, temelini oluşturan pek çok dayanağını kaybetmiş, klasik anlamda egemenlik yetkisini büyük ölçüde yitirmiş ve küreselleşmenin devleti olma yönünde büyük bir dönüşüme uğramıştır <sup>46</sup>.

### **2.2.1.2.3. Küreselleşmenin Sosyo-Kültürel Boyutu**

Küreselleşmenin ülke sınırlarını ortadan kaldırması ve bilişim-iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, insanların çok kısa bir sürede dünyanın bir ucunda yaşanan bir olayı öğrenmelerine hatta yaşanan olaylardan etkilenmelerine neden olabilmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak, insanların sosyo-kültürel yapılarında da değişimler yaşandığı düşünülmektedir.

Küreselleşme kültürlerin homojenleşmesine de katkı sağlamaktadır. İnternet kullanımı İngilizce'nin global dil olmasını perçinlemiştir ve hızlı iletişiminin önünü açmıştır <sup>22</sup>.

Oluşan bu hızlı iletişim sistemi bilgiye ulaşımı kolaylaştırmıştır. Böylelikle öğrenen toplumlar ve öğrenen organizasyonlar oluşmuştur. İçinde bulunduğumuz çağa bilgi çağı denmesinin nedenlerinden bazıları da bunlardır. Dünyanın bir ucunda olan bir olay çok kısa bir sürede kolaylıkla tüm dünyada duyulur ve bilinir hale gelmiştir. Bir ülke veya toplumun kültürü, modaları ya da beğenileri çok hızlı bir şekilde dünyanın diğer ülkeleri tarafından da öğrenilip beğenilmekte hatta yaşam biçimleri bile böylelikle değişebilmektedir. Bu süreç sosyo-kültürel değerlerin homojenleşmesini beraberinde getirebilmektedir.

Kültürel küreselleşme, dünya üzerindeki kültürel akışların artmasını ve yayılmasını ifade etmektedir<sup>31</sup>.

Toplum yapısında meydana gelen gelişmeler, nüfusun farklılaşması, ekonomik dönüşüm, aile biçimleri ve yaşam tarzlarının değişmesi küreselleşmenin yol açtığı önemli değişim konularından sadece bazılarıdır<sup>47</sup>.

Farklı dillerin, özellikle de İngilizce'nin kullanımının gün geçtikçe yaygınlaşması, iletişim ağının küresel düzeydeki etkinliğini artırmaktadır. Ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle kitle iletişim araçları üzerindeki devlet denetiminin azalması, bu araçların ticari amaçlarla çok geniş alanlara ulaşmalarını hızlandırmıştır. Küresel kitle iletişimin bir sonucu olarak da, yerel kültürlerin evrensel bir kültüre doğru dönüşüme uğramaları kaçınılmaz olmaktadır. İletişim ve bilginin küreselleşmesi, türdeş olmayan bir dünyaya yol açmaktadır; kültürün küresel düzeyde homojenleşmesiyle, buna tepki olarak yerel kültürlerin güçlenmesi eşzamanlı olarak gerçekleşmektedir. Avrupa-Amerika merkezli kültür veya yaşam tarzının küresel düzeyde benimsenmesi veya buna tepki olarak yerel kültürlerin güçlendirilmesi şeklindeki akımlara koşut olarak, yerel kültürle küresel kültürün çeşitli düzeylerdeki sentezlerinin benimsenmesi de bir çıkış yolu olarak karşılanmaktadır<sup>26</sup>.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra küreselleşme ile meydana gelen değişim sürecinin sosyo-kültürel yapıyı da etkilediği görülmektedir.

#### **2.2.1.2.4. Küreselleşme Sürecinin Tarihsel Boyutu**

Küreselleşmenin tanımı konusunda uzlaşma sağlanamadığını belirtmiştik. Küreselleşmenin tarihsel süreciyle ilgili olarak da farklı fikirler bulunmaktadır. Kimi yazarlara göre küreselleşmenin

temelleri Orta Çağ'a kadar gitmekte, kimine göre 19. yy. ve Sanayi Devrimi ile başlamakta kimine göre ise 1989'da Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle yaşanan gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan bir süreçtir. Çalışmamızın bu kısmında farklı yazarların bakış açılarına göre şekillenen ve küreselleşmenin tarihsel gelişimine ışık tutan savlara yer verilecektir.

Bir görüşe göre, küreselleşmenin felsefi kökenleri İlk Çağ filozoflarına kadar uzanmaktadır. Daha sonraki çağlar boyunca da, siyasi ideolojilerin, inanç sistemlerinin, uygarlıkların ve ekonomik ve sosyo-kültürel sistemlerin temelinde küreselleşmenin özellikle eleştirilen "kendine benzetme", "etkisi altına alma" hedefinin yattığı da görülebilir. Ancak küreselleşme konusunun popülerlik kazanması, özellikle akademik çevrelerde tartışılması ve ilgi uyandırması, 1980'li yıllarla birlikte ortaya çıkan bir gelişmedir <sup>42</sup>.

Bu çerçevede küreselleşme sürecinin başlangıcına ilişkin yaklaşımlar birbirinden çok farklılaşmaktadır. Bunların başlıcaları, küreselleşmenin tarihin başlangıcından beri var olduğu, küreselleşmenin modernleşme ve kapitalizm ile yaşıt olduğu ve küreselleşmenin sanayi ötesi toplum, modern ötesi toplum ve kapitalist düzenin çözülmesi ile ilgili olarak son yıllarda ortaya çıkan yeni bir olgu olduğu şeklindeki yaklaşımlardır <sup>26</sup>.

Üçüncü Dünya Forumu direktörü Amin'e göre (2000), 1900'de kutlanan, hatta "tarihin sonu" diye adlandırılan küreselleşme, buna rağmen yeni bir olay değildi; çünkü ilk kez on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmıştı. Çin ve Osmanlı İmparatorluğunun 1840'ta "küre"ye açılması, 1857'de Hindistan'daki İngiliz ordusuna mensup Hint askerlerin baskı altına alınması, Afrika'nın 1885'ten itibaren bölünmeye başlaması, sürecin birbirini izleyen işaretleriydi. Küreselleşme, sermaye birikimi sürecinin hızlanmasının (küreselleşmenin indirgenemeyeceği çok

daha farklı bir süreç) ötesinde, 1873-81-96 arasında bir yapısal krize yol açmıştı; yaklaşık tam bir asır sonra, yine aynı şeyi yaptı. Ancak ilk kriz, insanoğlunu değiştirmesi, dönüştürmesi beklenen yeni bir endüstri devrimi ile birlikte geldi (elektrik, petrol, otomobil, uçak)<sup>48</sup>.

Küreselleşmenin farklı tarihsel süreçlerde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Terimin Soğuk Savaş yıllarında ilk adlandırma çabalarının içinde Alman sosyolog Luhmann'dan bahsetmek yerinde olacaktır.

Küreselleşme kavramı çok boyutlu bir kavramdır ve insanların ilgi alanına ekonomik, siyasal ve kültürel yönleriyle girer. "Küresel" kavramı ilk defa Marshall McLuhan'ın, "Komünikasyonda Patlamalar (1960)" adlı kitabında, bu yeni süreç için "Global Köy" terimini kullanmasıyla literatüre girmiştir. Kavram 1980'lere doğru Harvard, Stanford, Colomb'ia gibi prestijli Amerikan işletme okullarında kullanılmaya başlanmış ve yine bu çevrelerden çıkmış bazı ekonomistler tarafından güncelleştirilmiştir. Aynı yıllarda uluslararası ekonomik kuruluşların yayınlarında ve raporlarında kullanılmaya başlanmıştır<sup>42</sup>.

1960'larda Marshall McLuhan'ın "global köy" terimi ile o yıllarda ortaya çıkan dünyayı sarıp sarmalayan elektronik ağı ifade etme amacını gütmekteydi. McLuhan, dünya için global köy terimini kullanırken yaşadığı dönemin iletişim teknolojileri ve Ay'a insanın ayak basması gibi verilerden esinlenmiştir. Terimin 90'lı yıllarda ekonomi alanında dünya çapında meydana çıkan iç içeliğe dikkat çekmek için kullanılmaya başladığı görülecektir<sup>45</sup>.

Luhmann 1971'de kaleme aldığı "Die Weltgesellschaft" (Dünya Toplumu) adlı makalesinde zamanın dünya koşullarından hareketle toplumların, sorunlar karşısındaki konumları dikkate alındığında

artık birbirlerinden ayrı telakki edilemeyeceklerine işaret etmekteydi. Bütün insanlar ortak problemlerle karşı karşıya olduklarına göre, bütün insanlık tek bir toplum olarak görülmeliydi. Bu nedenle ortaya çıkan bu tabloyu “dünya toplumu” olarak adlandırmak gerekir <sup>45</sup>.

Küreselleşme sürecinde bazı dönüm noktaları olduğu kabul edilmektedir. Örneğin 1970’lerden itibaren televizyon yayıncılığının yer küreyi etkisi altına alması önemli bir dönüm noktası olarak ele alınmaktadır.

1981’de yayınlanan “Die Weltgesellschaft im Spiegel von Ereignissen” (Olayların Işığında Dünya Toplumu) adlı eserde küresel toplum teriminin içeriğinin daha da belirginleştiği gözlemlenebilmektedir. Eserde “dünya toplumu” katılım ve etkileşime dayanan, herkesin doğrudan veya dolaylı olarak katıldığı bir ortam olduğu belirtilmiştir. Yine eserde dünya toplumu sadece BM üyesi devletlerden ibaret sayılmamalıydı. Uluslararası alanda devletlerin yanında bireylerden de söz edilmesi günümüzdeki küreselleşme anlayışının bir erken habercisi olarak adlandırılabilir <sup>45</sup>.

1980’lerde küreselleşmenin iletişim teknolojilerindeki yeniliklerden hareketle sosyal hayata yansımalarının bazı terimlerin ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

Sosyolojik açıdan bakıldığında ise modernleşme küreselleşme konusunda önemli bir role ve konuma sahip olduğu düşünülmektedir. Zira küreselleşme modernleşmenin kaçınılmaz bir sonucu olarak algılanmaktadır.

Balay’a göre (2004), içinde yaşadığımız dünyanın son zamanlardaki en önemli olgusu küreselleşme olgusudur. İnsan ve

toplumların yeryüzünde olup bitenlerden giderek daha çok haberdar olmaları, birbirlerinin eylem ve deneyimlerinden etkilenmeleri, bunları paylaşmaları ve yaymaları ile ortaya çıkan süreci her defasında yeniden irdelemek gerekir. Zira küreselleşme kavramı yeni bir kavram olmasına ve bugünde kadar hakkında çok şey yazılmasına karşın hala devam eden bir süreçtir. Bu sürecin yarattığı deneyimler yayılıp paylaşıldıkça, neden ve sonuçlarının daha iyi kavranması mümkün hale gelecek, ayrıca bundan sonra ortaya çıkabilecek muhtemel eğilimler de daha iyi anlaşılacaktır<sup>47</sup>.

Görüldüğü gibi küreselleşmenin tanımında olduğu gibi tarihsel boyutunda da ne zaman başladığı ile ilgili olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Ne zaman başlayıp etkilerinin ne zaman sona ereceği, yerini farklı bir olguya bırakıp bırakmayacağı gibi konularının şu an için belirsizlik içinde olduğunu söylemek mümkündür.

### 2.2.1.3. Küreselleşme Yazınındaki Kutuplaşmalar

İçinde bulunduğumuz yüzyılın en popüler konularından biri olan küreselleşmeye ilişkin pek çok değişik düşünce bulunmaktadır. Öyle ki küreselleşmeyi kaçınılmaz bir süreç olarak değerlendiren, onu bütün kötülüklerin kurtarıcısı olarak gören yazarların (**aşırı küreselleşmeci**) yanı sıra; küreselleşmenin zengini daha zengin, fakiri daha fakir yapan, insanlar, toplumlar ve ülkeler arasındaki uçurumu açan bir süreç olarak değerlendiren yazarlar (**kuşkucular**) da vardır. Diğer bir görüşte ise küreselleşmeye temkinli yaklaşan yazarların (**dönüşümcü**) oluşturdukları fikirlerden bahsetmek mümkündür. Literatürde küreselleşme kavramına yönelik olarak üç farklı temel yaklaşım görülmektedir. Bunlar **kuşkucular (küreselleşme karşıtları)** ve **aşırı küreselleşmeci (radikaller)** ve **dönüşümcü** yaklaşımlardır.

Bir yandan küreselleşme, modernliğin (*modernity*) uzantısı, evrimi ve sonucu olarak tartışılırken (Giddens, 1990), öte yandan tam tersi bir yaklaşımla onun modernliğe bir meydan okuma olduğu ifade edilir (Albrow, 1996). Küreselleşmenin hem modernlikle hem de postmodernlikle ilgisinin olduğu (Robertson, 1992) ve “küresel modernlikler”den söz etmeyi haklı kılabilecek nedenler bulunduğu da (Featherstone, Lash ve Robertson, 1995) iddia edilmektedir. Kimi teorisyenler küreselleşmeyi “zaman-mekân sıkışması” (Robertson, 1992), kimileri de “zaman-mekân uzaklaşması” (Giddens, 1990) olarak ele alırlar. Bir başkası, küreselleşmeyi, ulusötesi ekonomik, siyasal ve kültürel-ideolojik pratikler çerçevesinde ele alıp tartışır (Sklair, 1995). Küreselleşme sürecinin tarihsel olarak ne kadar geri gittiği, beş yüzyıl önce mi, 1945 sonrası mı, 1960’lı yıllarla birlikte mi başladığı, yoksa Paul Hirst ve Grahame Thompson’un (1996) iddia ettiği gibi, eğer gerçekten küreselleşmeden söz edilecekse 1900’lerin başında dünyanın bugün olduğundan çok daha fazla küreselleşmiş mi olduğu, küreselleşme teorilerinin tartışmalı konuları arasındadır <sup>19</sup>.

Keyman (2000), küreselleşmeyi olumlu ve olumsuz yaklaşımlar olmak üzere iki bakış açısında toplamaktadır. Neoliberalizm tarafından geliştirilen küreselleşme üzerinde olumlu söylem; küreselleşme, bireysel, grupsal başarılar kadar toplumdaki eşitsizliklerin kaynağının da yapısal değil, bireysel olduğunu vurgular. Örneğin işsizlik yapısal değildir, bireysel anlamda değişime uyum sağlayamayan bireylerin sorunudur. Bu nedenle dağılım adaletinin küreselleşen dünyaya uyum sağlayamayan bireylerin hak etmedikleri refah haklarını almaları ekonomik girişimciliği engeller ve bu anlamda sorunlu bir adalet kavramını ortaya çıkarır. Olumsuz yaklaşımlarda ise, küreselleşme küresel sermaye ile özdeş bir süreç, serbest pazarın dünya üzerindeki hakimiyetinin ideolojik aracı olarak değerlendirilmektedir. Kültürel düzeyde de tek bir dünyanın ortaya çıkması, batı değerleri temelinde kültürel homojenleşmeyi niteleyen bir

süreç olarak görülmesi, küreselleşmenin kültürel sömürgeciliğinin yeni bir biçimi olarak gösterilmesine yol açmaktadır<sup>49</sup>.

Bir diğeri de küreselleşme hakkında kesin yargılara varmayan onu bir süreç olarak değerlendiren Giddens'in de içinde bulunduğu, dönüşümcüler olarak adlandırılan görüştür.

#### **2.2.1.3.1. Aşırı Küreselleşmeciler (Radikaller)**

Küreselleşmenin radikallerin gözünde çağdaşlaşma, gelişme ve dünyaya bir batı barışı anlamlarına geldiğini söylemek mümkündür.

Radikallere göre ulus devlet küreselleşme sürecinde önemini yitirmiştir. Onun yerini küresel piyasalar ve ulus üstü şirketler almıştır.

Aşırı küreselleşmecilere göre, piyasalar günümüzde mükemmel şekilde bütünleşmiş durumdadır, dünyanın her tarafında ürün satın alabilen tüketiciler ve istedikleri yere ulaşabilen veya kaynak sağlayabilen üreticilerin olduğu bir durumda milli ekonomilerden bahsetmek gereksiz hale gelmektedir<sup>21</sup>.

Aşırı küreselcilere göre, küreselleşme; ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birimlerin ulusal sınırlar dışına taşarak dünya geneline yayılması olup: ülkeler arasında fiziksel ve ekonomik egemenliklerin törpülenmesi anlamını taşımaktadır. Yani küreselleşme, farklı toplumsal kültürlerin ve inançların daha yakından tanınması; ülkeler arasındaki her türlü ilişkinin yaygınlaşması ve yoğunlaşması; ideolojik ayrımlara dayalı kutupların ortadan kalkması sonuçlarını doğuran kaçınılmaz bir süreçtir<sup>17</sup>.

Aşırı küreselleşmeci bakış açısına göre, küresel ekonominin yükselişi, radikal yeni dünya düzeninin bir delili olarak yorumlanabilecek, küresel düzeyde kültürel karışım, küresel yayılma ve küresel yönetim kurumlarının doğuşu, köklü bir biçimde yeni dünya düzeninin delilleri ve ulus devletin ölümü olarak yorumlanmaktadır<sup>24</sup>.

Aşırı küreselleşmeci grupta ele almak istediğimiz Goklany'nin (2009), "zenginler yoksullardan bir şeyleri çaldıkları için daha iyi duruma gelmiş değildiler; daha ziyade yoksullar, zenginler tarafından gelişmiş olan teknolojilerden faydalandıkları için daha iyi durumdalar; dahası, eğer küreselleşmenin nimetlerinden istifade etmeye daha iyi hazırlanmış olsalardı durumları daha da iyi olabilirdi" şeklindeki açıklamalarından anlaşılacağı gibi küreselleşmeyi bir nimet olarak ve daha iyiye gitmek için bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir<sup>50</sup>.

Görüldüğü gibi bu grupta yer alan düşüncelerde küreselleşme kaçınılmaz bir süreçtir ve karşı konulması imkansızdır. Karşı koymak yerine bu sürecin dışında kalmamak en doğru olanıdır.

#### **2.2.1.3.2. Küreselleşme Karşıtları (Gelenekçiler, Kuşkucular)**

Radikal / aşırı küreselleşmecilerin tam karşısında yer alan bu grup, kuşkucular olarak da anılmaktadır. Giddens'in deyişiyle küreselleşmeye her konuda kuşkuyla yaklaşmaktadırlar. Yaşadığımız dünyada hiçbir şeyin yeni olmadığını iddia etmektedirler. Kuşkucular, küreselleşmenin geçmişine (19. yüzyıla) bakarak, o dönemde de önemli derecede para mal hareketinin oluşmuş olduğunu söylemektedirler. Günümüzde hala birçok ülkenin oldukça katı bir biçimde uyguladıkları ulusal sınır kontrollerine karşılık 19. yüzyılda insanların pasaport bile kullanmadıklarını iddia etmektedirler. Kuşkucular dünya ekonomisinde

duvarların kaldırılması yönündeki günümüzde yaşanan gelişmelerin, yüzyıl öncesine benzer bir duruma geri dönüşten başka bir şey olmadığını iddia etmektedirler. Kısacası, küreselleşmenin yeni bir süreç olduğunu kabul etmemektedirler. Herkesten bu terimle bu kadar ilgili olmasını zamanın ideoloji haline gelmesine bağlamaktadırlar. Onlar için küreselleşme, refah devletini yok edecek minimal devlet ve hükümeti amaçlayan çevrelerin sık sık kullandığı basit bir terimdir <sup>24</sup>.

Şüpheciler dünyada oluşan gelişmelerin yeni olmadığını, 19. Yüzyılda da ticaretin ve sermayenin serbestleştiğini söylemektedirler. Yaşanan gelişmeler de aslında yeni bir şey değildir böylelikle. Şüphecilere göre geçen yüzyılın ile bu yüzyılın sonları arasında ciddi benzerlikler görülmektedir. Onlara göre dünya 1914 öncesine benzer bir durum içerisindeydir.

Dünya ekonomisinde gümrük duvarlarının kaldırılması yönündeki günümüz gelişmelerinin 19. Yüzyıla geri dönüşten başka bir şey olmadığını söylerken, küreselleşmenin de yeni bir süreç olmadığını ifade etmektedirler. Bu grupta ki üyelere göre küreselleşme, beklenilmeyen bir şey değildir; sadece bu süreç radikal küreselleşmeciler tarafından abartılarak bir "mit" haline getirilmiştir <sup>36</sup>.

Anti küreselcilere göre ise küreselleşme; soğuk savaş döneminden sonra, batının zaferini yeni bir açılımla dünya geneline yaymasıdır. Uluslararası sermayenin egemenliği kayıtsız-şartsız hale gelmekte ve dünya ölçeğinde tekelleşmektedir. Dolayısıyla küreselleşmeyi "emperyalizmin yeni yüzü"olarak tanımlamak mümkündür <sup>17</sup>.

Küreselleşmenin özellikle gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkeler için olumsuz etkilerinin olduğunu, olumlu etkilerinin ise gelişmiş

lkeler için söz konusu olduğunu düşünen bu grup için küreselleşme uçurum yaratan bir unsur olarak düşünülmektedir.

### **2.2.1.3.3. Dönüşümcüler**

Dönüşümcüler ilk iki eğilimden farklı olarak kesin yargılara varmaktan kaçınmakta, küreselleşmenin çok boyutlu bir dönüşüm sürecinin bir boyutu olduğunu ve halen yaşanmakta olan bu karmaşık sürecin nasıl sonuçlanacağını şimdiden bilmenin mümkün olmadığını avunmaktadırlar. Küreselleşme onlara göre tamamlanmamış bir süreçtir <sup>36</sup>.

Giddens'in de dahil olduğu ve "dönüşümcüler" diye nitelendirilen bu üçüncü grup, küreselleşmeyi modern toplumları ve dünya düzenini yeniden şekillendiren hızlı sosyal, siyasal ve ekonomik değişmelerin arkasındaki ana siyasal güç olarak görmektedir. Dönüşümcüler, ulusal hükümetlerin otoritelerini ve güçlerini yeniden yapılandırđını kabul ettiği halde, hem aşırı küreselleşmecilerin" egemen ulus devletin sonunun geldiği" iddialarını, hem de küreselleşme karşıtı kuşkucuların "hiçbir şey değişmedi" tezini reddetmektedirler<sup>24</sup>.

Dönüşümcüler küreselleşmenin gelecekteki yörüngesi hakkında hiçbir iddiada bulunmazlar, küresel vurguyu zıtlıkların ilham verdiği ve konjonktür unsurlarının önemli ölçüde şekillendirdiği uzun dönemli tarihsel süreç olarak görmektedirler<sup>27</sup>.

Küreselleşmeye yüklediğimiz anlamlar, kişinin sahip olduğu dünya görüşü ile ilişkilidir. Sürece kendi bakış aınızla tamamen olumlu değerleri (insan hakları, çoğulcu demokrasi, özgürlük, kadın hakları, evre duyarlılığı, hukuk devleti vb.), isterseniz tamamen olumsuz değerleri (emperyalizm, batının hegemonyası, çokuluslu şirketlerin dünyayı yönetmesi vb.) yükleyebilirsiniz. Ancak, burada küreselleşmenin anlamlandırılmasında çok daha dikkatli olmamız gerekmektedir. Takım

tutar gibi, küreselleşme taraftarı ya da karşıtı olmak yerine, süreci anlamaya fırsat ve tehlikelerini kavramaya çalışmamız daha faydalı olacaktır <sup>36</sup>.

**Tablo 1: Küreselleşmeyi Kavramsallaştırma: Üç Eğilim**

	<b>Hiper-küreselleşmeciler</b>	<b>Şüpheciler</b>	<b>Dönüşümcüler</b>
Yeni olan nedir?	Küresel bir çağ	Ticaret blokları, Önceki dönemden daha zayıf coğrafi yönetim	Tarihsel olarak daha önce hiç duyulmamış küresel karşılıklı bağımlılık düzeyi
Baskın Özellikler	Küresel kapitalizm, küresel yönetim, küresel sivil toplum	Dünya 1890'lardan daha az birbirine bağımlı	Kalın (yoğun ve kapsamlı) bir küreselleşme
Ulus Devletlerinin gücü	Azalan veya yok olan	Takviye olmuş veya genişletilmiş	Yeniden oluşturulmuş, yeniden yapılandırılmış
Küreselleşmenin İtici Güçleri	Kapitalizm ve teknoloji	Devletler ve piyasalar	Modernizmin birleşik güçleri
Tabakalaşma Örnekleri	Eski hiyerarşilerin yok olması	Güney'in artan marjinalizasyonu	Dünya düzeninin yeni mimarisi
Baskın Motif	McDonalds, Madonna vs.	Ulusal Çıkar	Politik topluluğun dönüşümü
Küreselleşmenin Kavramsallaştırılması	İnsani eylemin çerçevesinin yeniden düzenlenmesi	Uluslararasılaştırma ve bölgeselleştirme	Bölgeler arası ilişkilerin ve uzaktaki eylemlerin yeniden düzenlenmesi
Tarihsel Yörünge	Küresel medeniyet	Bölgesel bloklar/medeniyetler çatışması	Belirsiz: küresel entegrasyon ve parçalanma
Özet Argüman	Ulus devletinin sonu	Uluslararasılaşma devletlerin kabulüne ve desteğine bağlıdır	Devlet gücünü ve siyasetini dönüştüren küreselleşme

**Kaynak:** Held, McGrew, Goldblatt ve Perraton, 2009.

Yukarıdaki tabloda üç görüş arasındaki farklılıklar belirtilmektedir. Buna göre aşırı küreselleşmecilerin küreselleşmeyi olmazsa olmaz bir süreç olarak değerlendirdiği, şüphecilerin küreselleşmeyi tamamen olumsuz bir süreç olarak değerlendirdiği, dönüşümcülerin ise küreselleşmeyi henüz tamamlanmamış bir süreç olarak değerlendirdiğini söylemek mümkündür.

#### 2.2.1.4. Küreselleşmenin Diğer Yüzü

Küreselleşmenin tanımlanması, etkileri ve sonuçları olarak ele alındığında kişiler ya da ülkelerin bakış açılarına göre şekillenen bir olgu olmakla beraber, bazı öznel yargılara izin vermeyen göstergeler ve açıklamalara göre ele alındığında pek de iç açıcı görüntülere sahne olmadığı düşünülmektedir. Aşağıda küreselleşmeye farklı açılardan bakılması sağlanmak istenmiştir.

Küreselleşme ile, kapitalizmin temel çelişkisinin veya sömürü ilişkisinin ekseninde derin bir kayma meydana geldiğini söyleyebiliriz. Uluslararası düzeydeki gelir adaletsizliği, her bir ulusun kendi bünyesinde mevcut olan gelir adaletsizliğini kat kat gerilerde bırakan boyutlara ulaşmıştır. Yeryüzünün yoksulları ile zenginleri arasındaki uçurum, işyeri, işletme, işkolu ve hatta ulusal düzeydeki işçi ve işveren arasındaki dengesizliği gölgede bırakacak bir önem ve belirleyicilik kazanmıştır<sup>51</sup>.

Son yirmi otuz yıl içinde uluslararası ekonominin artan bir önem kazandığının belirgin göstergeleri vardır. OECD ülkelerinde (en zengin 24 ülke) ihracatın Gayrisafi Milli Hasılaya oranı, 1960'tan 1990'a, yüzde 10'dan yüzde 20'ye yükselerek iki kat artmıştır<sup>52</sup>.

Dünya nüfusunun yaklaşık üçte ikisi, yabancı sermayenin yoğunlaştığı yerler açısından esasen hiç hesapta yoktur. Artan eşitsizlik, dünya nüfusunun çok büyük bir kısmının marjinalleşmesinin bir sonucudur. BM verilerine göre 70 ila 100 arasında ülke, 1980'de olduğundan çok daha kötü durumdadır. Kontrolsüz bir rekabetin yarattığı kırılganlık, en iyi ihtimalle belirsizlik ve genellikle de her yerde emekçiler için felaket doğurmaktadır<sup>52</sup>.

Küreselleşmenin Batı kapitalizmi söyleminin soğuk yüzün karşı daha ince ve ılımlı bir anlam olarak kullanıldığını düşünen görüşler bulunmaktadır.

Tartanoğlu (2000), küreselleşmenin dayatmalarına şöyle bir örnek vermektedir: “Örneğin, özelleştirmenin çok iyi bir şey olduğuna, devletin küçülmesi gerektiğine, işçiler, köylüler inanmalıdır. Söylenmek istenen şudur: "Devlet kötüdür, şirket iyidir; devlet şeytandır, şirket melektir. . Devletin yerini şirketler ve sivil toplum örgütleri alabilir. Çıkar denilen şey, şirketsel çikardır, bireysel çikardır; ulusal çikar, hele sınıfsal çikar artık demodendir. Nasıl olsa tek çikar, birey ve şirket çikarı olacağı için, ulusun da anlamı yoktur, ulusal sınırın da anlamı yoktur. İşte dengelerin alt üst olduğu nokta burasıdır. Bu yaklaşım, hele insanlara dikte edilmeye kalkılınca toplumların sosyal dokusu tahrip olmuştur”<sup>53</sup>.

Ulus devletin kökten yok olması istenmemekte ama adeta bu küresel merkezin, bu küresel merkezi yönetimin şubeleri, uç beylikleri olarak işlev görmeleri istenmektedir ve yine kuşkuşuz, bu işlevin sınırını, içeriğini belirleyecek olan da o ulus devletin ulusu değil, küresel merkezi yönetimdir. Dolayısı ile söz konusu olan da o ulusun çıkarları değildir artık. Yani küreselleşme, öyle her ulus devlete değil, kendi çıkarlarına, kendi programına, kurallarına uymayan, hâlâ ulusal çikar diyen ulus devlete karşıdır<sup>53</sup>.

Başka konulara değinmek gerekirse; örneğin Türkiye'ye küreselleşme, Türkiye kalkınsın, gelişsin diye mi tavsiye edilir, hatta dayatılır? ABD, Türkiye'nin kalkınmasını niçin istesin? Başkalarına daha az muhtaç hale gelmiş Türkiye ve başka Türkiyeler üretmek, sistemin rasyonelitesine aykırıdır. Hatta belki ülkeleri yöneten politikacılar, belki en azından oy kaygısıyla, yahut, iletişim, teknoloji vesaire sayesinde küçüldüğü iddia edilen dünyada insanlığa şirin görünmek kaygısıyla böyle

bir irrasyonalityey kabul edebilir. Ama kâr etmekten ve bu kân sürekli artırmaktan başka şey düşünmeyecekleri adeta bir tanrı buyruğu haline gelmiş, getirilmiş şirketlerin böyle bir akıl dışılığa yavaşmaları, yine kendi çıkarları ve varlıkları gerektirmedikçe mümkün görünmemektedir<sup>53</sup>.

Türkiye'nin etnik kültürel ve dini yönden bir mozaik olduğu gerçeği, Müslüman bir ülke olmasına rağmen laikliğe önem veren yapısı, farklı dinlere mensup insanları anlayış ve hoşgörüsüyle bünyesinde barındırması, jeopolitik önemi, genç ve üretken bir nüfusa sahip olması gibi daha sayılabilecek birçok unsur, emperyalist ülkeler için saldırı amacı olarak görülebilir.

Küreselleşmenin Türkiye'nin sahip olduğu bu özelliklerini sarsıp devletin egemenliğine, dini ve etnik farklılıkları zedeleyerek ulaşmaya çalıştığı görülmektedir.

Tartanoğlu'nun yukardaki açıklamaları küreselleşmenin diğer yüzüne ışık tutmaktadır.

Bozkurt (2000) ise, küreselleşmenin gösterilmeyen yüzüne şu açıdan bakmaktadır: Dünya Bankası'nın küreselleşme sürecine paralel olarak, gelişmekte olan ülkelerin, sanayileşmiş ülkelerden daha hızlı büyümeleri dolayısıyla, zenginle yoksul arasındaki mesafenin azalacağı şeklindeki iddiasına karşılık HDR'nin rakamları tersini ortaya koymaktadır. 1980 ve 90'larda zenginlerle yoksullar arasındaki fark derinleşmiştir. 1960 yılı ile 1993 yılı arasında, gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki mesafe üç katına çıkmıştır. Bugün dünyanın en zengin 200 kişisi, insanlığın yoksul yüzde 41'inin toplamından çok daha fazla gelir elde etmektedir<sup>24</sup>.

Ayrıca teknolojik düzey bakımından da, gelişmişlerle gelişmekte olan ülkeler arasındaki mesafe de açılmaktadır. Şöyle ki bugün teknolojik gelişmenin en önemli unsurlarından olan patentlerin yüzde 97'sini sanayileşmiş ülkeler ellerinde tutmaktadır. Bu rakamlar zengin Kuzey ile yoksul Güney arasındaki farkın azalmak yerine artmakta olduğunu göstermektedir<sup>24</sup>.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere zengini daha zengin fakiri daha fakir yapan parçalayan bir küreselleşme olgusu da, her ne kadar şirin yüzünün gösterildiği kadar olmasa da yüzünü görmek isteyenlere açmış bulunmaktadır<sup>54</sup>.

#### **2.2.1.5. Küreselleşmenin Yönetim Üzerindeki Etkileri**

Yönetim sanatının incelenmesi uygarlık kadar eskidir. Yönetimin bilimsel olarak ele alınması 18. yy'da başlamıştır. Sanayileşme ile birlikte bilimsel olarak ele alınan yönetim olgusu, tarihi seyir içerisinde gelişerek bugünkü modern anlayışa ulaşmıştır. Günümüz bilgi çağında yönetim kavramı kritik bir fonksiyon haline gelmiştir. Artık eski yönetim kalıpları ile örgütler yönetilememektedir<sup>55</sup>.

Dünyadaki gelişmeler, yapılar ve olaylar hakkında yeniden düşünme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bu koşullar kapsamında tüm örgütler, her alanda kendilerini sorgulama çabası içine girmişlerdir. Bu çerçevede yönetim yapısının günün şartlarıyla uyumlaştırılması, verimliliği ve etkinliği artırmak amacıyla yönetimde yeni paradigmaları benimseme eğilimleri ön plana çıkmıştır<sup>56</sup>.

Küreselleşme, uluslararası yönetim modelleri ve işletmelerde yaşanan organizasyonel değişim, işyerinde çalışanların "iyi" yönetimi yeniden keşfine neden olmuştur<sup>17</sup>.

Günümüzde iş dünyasını ve yönetimi en çok etkileyen faktörlerin başında küreselleşme gelmektedir. Uluslararası ticareti sınırlayan engellerin kalkması, uluslararası yatırımları körüklemiş, uluslararası nitelikteki firmaların sayısını artırmış ve bu kuruluşların yeni pazarlara açılmalarına neden olmuştur. Yeni pazarlara açılan veya mevcut bir pazarda faaliyette bulunan firmalar buralarda yepyeni rakiplerle karşılaşmışlar ve rekabet ortamının belirsizliği ve tehlikesi daha da artmıştır. Bu durumda hayatta kalmak, başarılı olmak ve kar etmek için firmalar yeni yönetim biçimleri aramak zorunda kalmıştır<sup>4</sup>.

Günümüzde her alanda değişim görülmekte ve buna paralel olarak yönetim anlayışı da değişmektedir.

Küresel rekabetin hızlandırdığı ürün hayat sürelerinin kısalması, yeni ürünlerin ve teknolojilerin hızla eskilerini bertaraf etmesinin doğurduğu belirsizlikler, zor da olsa yönetim düşünce sistemini hızlandıracak ve değişikliğe uyabilecek yeni bir paradigmaya ihtiyaç göstermektedir. Firmalar pazardaki süratli değişime ayak uydurmak, hatta rakiplerinden daha önce davranıp müşteri zevklerini etkileyen proaktif değişimler için yönetim ve organizasyon yapılarında değişimler yapmaktadırlar. Yeni yönetsel düşünce biçimine göre özellikle müşteriye yalan olan birimlere önem verme, çalışanları güçlendirme (empowerment), takım çalışmalarına ve özellikle yönetime öneri sunan kendi kendini yöneten takımlara önem verme, öğrenen organizasyon tarzına, sürekli iyileştirmeye ve gelişmeye dayanan daha yaratıcı, daha yenilikçi, yüzyüze iletişimin önem kazandığı bir örgüt biçimi ve yönetim tarzının önemini arttırdığını görüyoruz<sup>4</sup>.

Yeni süreçle birlikte, yönetim anlayışının geleneksel düşünce temelinde ortaya çıkan ve Sanayi Dönemi boyunca bu dönemin zihniyet yapısına uygun biçimde gelişen katı, bürokratik ve mekanik yapısından

uzaklaşarak bilgi çağının yönetim felsefesinin dayandığı postmodern öncüllerden hareketle yeni boyutlar kazanmaya başlaması; örgütlenmede ve işleyiş yapısında kaliteyi, verimliliği, etkenliği, rekabetçiliği, esnekliği, katılımcılığı ve demokratikleşmeyi esas alan yeni yönetim paradigmalarını gündeme getirmiştir<sup>44</sup>.

Küreselleşme süreci ile yaşanan gelişmelere bakıldığında bu değişimlerin bir ihtiyaç ve bir tercihten öte kaçınılmaz bir zorunluluk olarak karşımıza çıktığı kolaylıkla söylenebilir.

Sonuç olarak, toplumun taleplerine daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, hesap veren, şeffaf, daha küçük ancak daha etkin bir yönetim anlayışı günümüz koşullarında önem kazanmıştır. Kamunun özel sektör ve sivil toplum ile ilişki içinde olması öngörüldüğü söylenebilir.

#### **2.2.1.6. Küreselleşme ile Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişim**

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildiği ve küreselleşmenin etkisiyle bu sürecin hız kazandığı günümüzde, içinde yer aldığı ekonomik, siyasal ve sosyal çevrenin bir fonksiyonu olan kamu yönetimi de dünyada meydana gelen bu değişimlerden kaçınılmaz bir şekilde etkilenmekte ve kamu yönetimleri bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme sürecinde bu değişim dinamiklerinin belirlediği yönde değişmek zorunda kalmaktadır<sup>57</sup>.

1970'lerin sonu ve 1980'li yılların başından itibaren yönetim anlayışında ciddi değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Kamu yönetimi alanında beliren bu yeni paradigma ile geleneksel anlayış gözden düşmüş ve yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Devletin

toplumdaki rolü ile hükümet, bürokrasi ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri yeni bir çerçeveye oturtmak ve biçimlendirmek amacını güden yeni paradigma, görünürde (nicel olarak) devleti küçültmek ama nitel anlamda daha etkin ve verimli kılmak, vatandaşların yönetime katılmalarını geliştirmek, daha doğrusu devleti esas işlevlerine döndürmek amacını güdüyordu. Bu dönemde öne çıkan hizmetlerde etkinlik, verimlilik, yönetim (governance), yönetime katılma, yönetimde açıklık, geleneksel yönetim yerine işletmecî yönetim, hatta bir anlamda Toplam Kalite Yönetimi ve bağımsız idari otoriteler (üst kurullar) gibi kavramlar birbirleriyle yakından ilgili ve hep bu yeni düşünce ve akımla paralel olarak ortaya çıkmıştır<sup>58</sup>.

Dünyada yaşanan büyük değişime paralel olarak, devlet kurumunun içine girdiği yeniden yapılanma süreci ve bu süreci, belirleyen çok yönlü, karmaşık etkileşimler kamu yönetimi alanında yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır<sup>59</sup>.

Şaylan'a göre (2000), kamu yönetimi disiplini, doğası gereği son derece yansımacı olduğundan kapitalizmin yeniden yapılanma süreci içinde ortaya çıkan gelişmelerden yoğun bir biçimde etkilenmiştir<sup>60</sup>.

Dünyadaki değişim, genel olarak, küreselleşme ve sanayi toplumu şartlarından bilgi toplumuna geçiş şeklinde özetlenebilir. Ancak, geçmiş kalıplarımız ve mevcut yapımız ile bu yeni ortama uygun çözümler üretmek yönetim kapasitemizi aşmaktadır. Bu çerçevede, sadece yönetim yapımızı değil, yönetim paradigmamızı da değiştirmek kaçınılmaz hale gelmiştir, Bu da insanlığın ortak tecrübesi ile ülkemizin birikimleri üzerine kurulan bir yeniden yapılanma sürecini ifade etmektedir<sup>61</sup>.

Bu değişimlere bağlı olarak kamu yönetiminde de yeniden yapılanma gereği ortaya çıkmaktadır. Bu yapılanma otoriter, şekilci ve

hiyerarşik yapıdan, etkinliğe, verimliliğe, katılımcılığa ve demokratik ilkelere önem veren, vatandaş odaklı hizmet üreten, vatandaşın istek ve beklentilerine göre hareket eden bir kamu yönetimine doğru işleyen bir süreçtir. Küreselleşme yaklaşımının kamu yönetimi alanında hayata geçirilmesi söz konusu olduğunda, sorun devletin doğuşu, gelişimi, birey-devlet ilişkileri, temel haklar ve özgürlükler, demokratikleşme, yerinden yönetim, bireycilik, rekabetçilik, verimlilik ve esneklik noktalarında yoğunlaşmaktadır<sup>44</sup>.

Geleneksel kamu yönetimi, teorik ve pratik yönleriyle değer kaybetmiş, onun yerini yeni bir kamu yönetimi anlayışı almaya başlamıştır. Yeni yönetim paradigması, devletin toplumdaki rolünü, hükümet, bürokrasi ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri yeniden tanımlanmaya ve biçimlendirilmeye yöneliktir. Amacı devleti küçültmek ya da büyütme değil onu asli fonksiyonlarına çekerek, daha etkin hale getirmektir<sup>62</sup>.

Drucker'a göre (1991), kamu yönetiminde yaşanan değişimin üç temel nedeni vardır: İlki, İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana kamu yönetimi programlarının ve uygulamalarının genelde başarısız olması, ikincisi, vergilendirme ve harcama yoluyla elde edilecek gelirin sınırının olduğunun anlaşılması, üçüncüsü de devletin gelir yaratma yeteneğinin sınırlı olmasıdır. Bu durumda kamu yönetimi üzerine düşen görev; güvenlik ve yasaların uygulanması gibi sadece devletin yapması gereken işleri yapması; belli kuralları belirlemesi, herkesin kurallara uygun hareket etmesinin sağlanması ve devletin dışındaki kuruluşların yapabileceği işlerin bu kuruluşlara devredilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde devletin küçülerek etkinliği artırılabilirdi<sup>63</sup>.

Kamu yönetiminin kendisini kuşatan genel siyasal ve toplumsal yapı ile olan bütünlüğü çerçevesinde, düşünce ve kültür alanında, bilim ve teknolojide, ekonomide, siyasette, iş örgütlenmesinde

ve çalışma ilişkilerinde sanayi ötesi döneme geçiş sürecinin temel dinamikleriyle beslenen kavramlar, kurumlar, yapılar ve süreçler “postmodern kamu yönetimi”nin oluşumunu şekillendirmiştir<sup>44</sup>.

Sanayi toplumunun ideoloji ve yapısal unsurlarıyla “kamunun yönetilmesi” olarak yapılanan “kamu yönetimi” anlayışı bilgi-iletişim çağının henüz tamamlanmamış olan dokusal gelişiminde “kamunun yönetmesi biçiminde kavramsallaşıp kurumsallaşmaya başlamıştır<sup>64</sup>.

Kamu yönetiminde yaşanan değişimi biraz daha net olarak anlamak için aşağıdaki tabloyu incelemekte yarar vardır:

**Tablo 2:** Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

	<b>Geleneksel Yönetim</b>	<b>Yeni Yönetim</b>
<b>YAPI</b>	Katı örgüt yapısı	Esnek örgüt yapısı
	Merkeziyetçi	Adem-i merkeziyetçi
	Katı hiyerarşi	Yumuşak hiyerarşi
	Geniş merkez	Dar merkez- Geniş çevre
	Hizmet devleti	Minimal devlet
	Büyük ölçekli yapı	Küçük ölçekli yapı
	Bürokrasi yönelimli	Piyasa yönelimli
<b>ROLLER İLKELER POLİTİKALAR</b>	Yönetim	İşletme
	Örgüt merkezli	Müşteri- Vatandaş merkezli
	Kurallara bağlı, yakından kontrol	Performans hedefli denetim
	Sevk ve idare	Yönetişim
	Sabit ücret	Performansa bağlı ücret
	Bürokrat tipi yönetici	Girişimci yönetici
	Az yetkili yönetici	Yetkilendirilmiş yönetici
	Gizlilik	Şeffaflık
	Hizmetlerde nicelik	Hizmetlerde kalite
	Üst yöneticiye bağlı değerlendirme	Çok yönlü değerlendirme
	Kapalı enformasyon kanalları	Açık enformasyon kanalları
	Yetkiyi toplayan	Yetkiyi paylaşan
	Risk almakta isteksiz	Risk almakta istekli
	Kuralcı ve kırtasiyeci	Vizyon sahibi ve esnek
	Girdi ve süreç odaklı	Çıktı ve sonuç odaklı
Birey yönelimli	Ekip yönelimli	

**Kaynak:** Eryılmaz, 2009.

Yukarıdaki tabloda geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşıldığı rahatlıkla görülmektedir.

Yeni yönetim düşüncesi, 1980'den sonra ekonomik ve yönetsel sistemin yapı ve faaliyetlerindeki değişimi yorumlayan, yönlendiren ve geleneksel yönetim düşüncesine alternatif olarak çıkan ve onun yerini büyük ölçüde alan bir yaklaşımdır<sup>65</sup>.

Küreselleşme dünya üzerinde ideolojileri, sistemleri, kültürleri, kavramları ve kurumları kökten etkilemiştir. Bu süreçten kuşkusuz kamu hizmeti anlayışı da nasibini almış, yapı, işleyiş, fonksiyon ve uygulamada önemli değişimler yaşanmıştır. Daha az kamu harcamasıyla halkı daha memnun edecek etkin, verimli ve kaliteli kamu hizmeti sunma temel amaç olarak kabul edilmiştir<sup>66</sup>.

Sanayi döneminin düşünce yapısına, "*Fordizm*"ın ve "*Weberyen bürokratik model*"in örgütlenme ilkelerine dayalı kalkınmacı, modernleşmeci, planlamacı, müdahaleci, düzenleyici, üretim odaklı ve kamusal alan merkezli refah devleti anlayışından; postmodern dönemin yeni liberal değerleri ve düşünce yapısı üzerinde gelişen esnek örgütlenmeye ve yerelleşmeye eğilimli, bürokrasinin küçültülmesini ve devletin işlevlerinin azaltılmasını amaçlayan, tüketici odaklı ve piyasa modeline uygun kamu yönetimi anlayışına geçilmesiyle birlikte, toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel alanlardaki yerleşik değerler sarsılmış, zayıflayan ve önemini kaybeden değerlerin ve kurumların yerine yenileri yükselen değerler ve kurumlar olarak karşımıza çıkmıştır<sup>44</sup>.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda hızlı bir değişim ve dönüşüm sürecine yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm sürecinin teknolojik gelişmeler, gelişen iletişim olanakları, acımasız rekabet koşulları tarafından tetiklendiğini söylemek mümkündür. Bu gelişmeler bir yandan insanların bilincini arttırırken öte yandan da bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Zengin ve fakir ülkeler arasındaki farkın giderek artması bu sorunlara örnek olarak gösterilebilir. Acımasız rekabet koşullarında

örgütler de, hayatta kalabilmek için kısaca tüm yönetsel sistemlerini değiştirmek ve yenilemek zorunda kalmaktadırlar.

Akbulut (2007), kamu yönetiminin küreselleşme ile olan ilişkisini, teknolojiye ve yönetsel yapılanma biçiminde ortaya çıkan yeni koşullarla uyum ve koşulları yansıtma düzleminde<sup>67</sup> kurulduğunu düşünmektedir.

Farazmand'a göre (2000), küreselleşme kapitalist devlet ve kamu yönetimi açısından önemli etkilerde bulunmaktadır. Devletin çekirdeği ve kamu yönetimi, sürekliliğin daha geniş anlamında ısrar ederken, küreselleşmenin sonucu olarak yaşanan önemli değişiklikler devletin ve kamu yönetimin doğasını ve karakterini geleneksel refah devletinden şirketleşmiş refah devletine dönüştürmüştür<sup>68</sup>.

Bu süreçte küreselleşen özel kesim lehine kamu ve özel kesim alanlarının görünüşünde ciddi dönüşümler olmaktadır. Devlet ve kamu kesiminin kaynaklarının dağılımının, refahın adil paylaşımı, ekonominin istikrarı, ekonomik gelişme gibi alanlardaki öncü ekonomik rolü, küreselleşen şirket seçkinleri tarafından geçersiz kılınmaktadır. Günümüzde sivil yönetimden sivil olmayan yönetime biçiminde formüle edilebilecek şekilde devlet ve kamu yönetiminin niteliğinde ve faaliyetlerinde oldukça büyük bir değişim yaşanmaktadır. Kamu yönetimi sermaye birikimini kolaylaştıracak biçimde sivil yönetimden kamunun sivil olmayan yönetimine dönüşmektedir. Dengeleyici yönetsel devletin yerini şirketleşmiş bir zora dayalı devlet almakta ve zora dayalı bir bürokrasiyle karakterize edilen bu devlet, milyonlarca insanı toplumsal düzene karşı potansiyel tehdit olarak görmektedir<sup>68</sup>.

Farazmand kamu yönetiminin küreselleşme sürecinden etkilenişini yukarıdaki gibi açıklamaktadır.

Yirminci yüzyıl boyunca hakim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, yerini giderek daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı kamu yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu basit bir reform ya da işletme tarzındaki değişiklik değil, devletin toplumdaki rolünde ve devlet-vatandaş ilişkisinde önemli bir anlayış değişimini ifade etmektedir. Geleneksel (Weberyen) kamu yönetimi anlayışı teori ve pratikte gözden düştükçe yeni kamu yönetimi, kamu sektöründe yeni bir paradigma olarak ortaya çıkmıştır. Yeni paradigma, bürokrasinin doğrudan hizmet sağlama aracı olması, daimi oluşu gibi temel ve vazgeçilmez özelliklerini sarsmıştır. Her şeyden önce mal ve hizmet üretiminin bürokrasi tarafından sağlanması artık tek yol olarak görülmemektedir. Özel sektörün öncülük ettiği esnek işletme sistemleri bundan böyle kamu kesimince de benimsenmektedir<sup>58</sup>.

Bu işletmecilik anlayışlı yeni kamu yönetimi düşüncesinin amacının hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sağlanması olduğu söylenebilir.

Türk Kamu Yönetiminde çağdaş yönetim tekniklerinin benimsenmesini, bu çerçevede kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini arttırmaya yönelik yaklaşımların hayata geçirilmesini gerektiren ya da bunların tartışma gündemine gelmesine yol açan nedenler, dünyanın diğer ülkelerindeki kamu yönetimlerini etkileyen ve değişim sürecine girmelerine yol açan nedenlerden farklı değildir. Bu bağlamda küreselleşme ile birlikte, ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasal sınırları birçok bakımdan anlamsız kılan, ulusal pazar ölçeğinin yıkılmasına yol açan, insanların devlet yönetimlerine olan bakışlarını ve kamu hizmetlerine ilişkin beklentilerini büyük ölçüde değiştiren, bireycilik, rekabetçilik, kârlılık, verimlilik, esneklik gibi girişim ruhuna ve özgürlükçü düşüncelere dayalı değerlerin yönetim anlayışına egemen olmasını sağlayan ekonomik, toplumsal, siyasal ve

kültürel değişim dinamikleri tüm dünyadaki kamu yönetimlerini etkilediği gibi Türk Kamu Yönetimini de etkilemiştir<sup>69</sup>.

Yirminci yüzyılın özellikle içinde yaşadığımız son döneminin, belki de tarihin hiçbir döneminde tanık olunmamış yoğunlukta çarpıcı değişmelere sahne olduğunu görüyoruz. Son yıllarda yoğun biçimde görülen değişmelerin çoğu önceden kestirilemeyen türden olmuştur ve olmaktadır. Toplumsal, ekonomik ve siyasal başka gerçeklerle de birleştğinde, bu değişmeleri anlamak da izlemek de güçleşmiştir. Bu nedenle de toplumsal bilimlerin ve bu arada kamu yönetiminin halen geçerli olan paradigmalarının da neredeyse radikal biçimde yeniden gözden geçirilmesi söz konusu olmaktadır<sup>70</sup>.

Değişmenin bir yaşam biçimine dönüştüğu günümüz dünyasında, değişim dinamikleri, bütün kurumsal sistemleri daha aha etkin olmaya yöneltmektedir. Biraz daha gerilerden izlese bile kamu sektörü de bunlar arasındadır. Gerçekten de tüm sektörlerde kendisini gösteren değişim rüzgarı, kamu yönetimini de etkili olmaya zorlamaktadır<sup>71</sup>.

Bu nedenle günümüz kamu yönetimi anlayışında tüm dünyada ve ülkemizde anlayış değişiklikleri yaşanmaktadır.

Yukarıda sıralanan nedenler ve değişim ihtiyacı doğrultusunda klasik kamu yönetimi anlayışı karşısında yeni bir yönetim anlayışının gerekliliğini gündeme getirmiştir. Çalışmamızın da ana konusunu oluşturan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı günümüz koşullarında şekillenen istek ve ihtiyaçlara cevap verir nitelikte olması nedeniyle yeni bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda, kamu yönetim zihniyeti ve yapısı:

- Tek taraflılıktan veya tek aktörlülüğten çok taraflılığa ve çok aktörlülüğe katılımcı ve yönetişimci bir anlayışa,
- Tepkisel ve geçmiş yönelimli bir anlayıştan, sorunları ortaya çıkmadan önce önlemeye dönük pro-aktif ve gelecek yönelimli bir anlayışa,
- Girdi odaklı olmaktan sonuç ve hedef odaklı olmaya,
- Kendine odaklı olmaktan vatandaş odaklı olmaya,
- Vatandaşı "hedef kitle" ve "müşteri" olarak algılamaya.
- Temin eden ve sunan bir anlayıştan, kolaylaştırıcı ve katalizör rolü üstlenen bir anlayışa,
- Ayrıntılara boğulmaktan asli işlevlere yoğunlaşmaya doğru köklü bir değişime uğramaya başlamıştır<sup>61</sup>.

Bu yeni anlayış içinde, 21. yüzyılda kamu yönetimi;

- Saydam olmak,
- Katılımcı olmak,
- Hesap verebilir olmak,
- Etkili ve verimli olmak,
- İnsan hak ve özgürlüklerine saygılı olmak,
- Belirsizliği ve ayrımcılığı azaltacak şekilde hukuka dayanmak,
- Öngörülebilir, esnek ve süratli olmak zorundadır<sup>61</sup>.

Yukarıda genel hatları ortaya konan yeni yönetim zihniyetine sahip yönetimlerin halkın refahını artırabildiği düşünülmektedir. Gelişen bu yeni ortamda değişime uyum sağlayanlar başarıyı yakalayıp kazanacakları, değişimin gerisinde kalanlar veya değişime uyum

sağlayamayanların şu anki durumlarından daha olumsuz bir duruma düşecekleri iddia edilmektedir.

### **2.2.1.7. Küresel Değişimin Yönetim Alanında Gündeme Getirdiği Başlıca Yaklaşım ve Teknikler**

Günümüzde tüm dünyada her alanda ve sürekli olarak çok boyutlu ve çarpıcı gelişmelerin yaşandığına tanık olunmaktadır. İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler, sosyal alandaki ve yönetim anlayışındaki hızlı değişim, yapıları ve tüm ilişkileri derinden etkilemekte, evrensel olarak değerlendirilen temel ilke ve yapılar, geçmişte faydalı ve etkin olmuşlarsa da, günümüz dinamik dünyasında olanları karşılayamamakta hatta açıklayamamaktadır<sup>72</sup>.

Bu gelişmeleri yakalamak ve onlara ayak uydurabilmek için birçok anlayışta değişikliklere ve bununla beraber de yeniliklere gidilmiştir.

Yönetim anlayışının geleneksel düşünce temelinde ortaya çıkan ve sanayi dönemi boyunca bu dönemin zihniyet yapısına uygun biçimde gelişen katı, bürokratik ve mekanik yapısından uzaklaşarak bilgi çağının yönetim felsefesinin dayandığı postmodern öncüllerden hareketle yeni boyutlar kazanmaya başlaması; örgütlenmede ve işleyiş yapısında kaliteyi, verimliliği, etkenliği, rekabetçiliği, esnekliği, katılımcılığı ve demokratikleşmeyi esas alan yeni yaklaşım ve teknikleri gündeme getirmiştir. Postmodern yönetim anlayışının özünü oluşturan "*yalın yönetim-etkin örgütlenme*" ilkeleriyle de yakından bağlantılı olan söz konusu yaklaşım ve teknikler," güncel gelişmeler doğrultusunda sürekli yeni boyutlar kazanarak sayıca ve nitelik yönünden artmaktadır<sup>44</sup>.

Küreselleşmenin ve büyük değişim rüzgarının kamu yönetimi uygulamasındaki etkileri şiddetli olmuştur. Özelleştirme ve devletin

küçültülmesi, kamu hizmeti anlayışındaki değişim, yerelleşme, devletin yeniden yapılanması, kamu yönetiminde işletmecilik anlayışı, sonuca yönelik yönetim ve performansa göre ödeme uygulamaları<sup>12</sup> söz konusu olmuştur.

Günümüzde yeni dünya düzeni ve evrensel değerler, yeni yönetim anlayışının benimsenmesini ve uygulanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Yeni yönetim anlayışı tüm organizasyonlar için uygulanabilecek ilke ve değerleri içermekte, kamu ve özel organizasyonlar, her iki yönetim anlayışındaki farklılıklar, dünyadaki gelişmeler karşısında büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Bunun sonucunda küreselleşme ve rekabet olgusu kamu kuruluşları, özel sektör ve üçüncü sektör organizasyonlarında hızlı ve radikal değişim programına ihtiyaç göstermektedir<sup>73</sup>.

Yönetimin genel değişim iklimi içinde oluşan ve ağırlıklı olarak 20. yüzyılın son çeyreğinde doğarak gelişen bu yaklaşım ve teknikler, neredeyse ekonomileri üzerinde ağır bir yük oluşturan bütçe açıklarının giderilmesinde somut katkılar sağlayan bir yol olarak kabul görmektedir<sup>74</sup>.

Bu yaklaşım ve tekniklerin başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Değişim Yönetimi (Değişim Mühendisliği),
- Sürekli Gelişme Stratejisi ve Performans Yönetimi,
- Stratejik Yönetim,
- Sinerjik Yönetim,
- Performans Değerlendirilmesi ve Ölçümü,
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi,
- Toplam Katılım Yönetimi,
- Personel Güçlendirme (Empowerment),

- Toplam Kalite Yönetimi,
- Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi,
- Öğrenen Örgütler,
- Bilgi Teknolojilerinin Yönetime Uygulanması (Bilgi Sistemleri Yönetimi),
- Şebeke Örgütlenmeler,
- En iyi Uygulamaların Adaptasyonu (Benchmarking) <sup>44</sup>.

Neredeyse her geçen gün bu yaklaşım ve tekniklerin de arttığını söylemek mümkündür. Nitekim Özer'in 2008 yılında kaleme aldığı **"21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler"** adlı kitabında yukarıdaki yaklaşım ve tekniklerin dışında;

- Kariyer Yönetimi,
- İmaj Yönetimi,
- Stres Yönetimi,
- Algılama Yönetimi,
- Risk Yönetimi,
- Vizyon Yönetimi,
- Zaman Yönetimi,
- Süreç Yönetimi,
- Çatışma Yönetimi<sup>72</sup> gibi farklı yaklaşım ve teknikler yer almaktadır.

Mevcut koşullardaki değişimin sonucu olarak organizasyonların bir tepkisi veya uyum çabası olarak nitelenebilecek tüm bu anlayışlar da değişmek ve farklılaşmak zorunda kalacaklardır. Zira küreselleşme diye adlandırılan bu olgu her geçen gün yeni bir boyut kazanmakta, dünün doğruları bugün yanlış olmaktadır. Nasıl ki çağın

koşullarına uygun olarak benimsenen klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlar belirli bir zaman sonra ömürlerini tamamlamışlarsa çağdaş yönetim yaklaşımları olarak adlandırılan bu yeni yöntem ve fikirler de dönüşüme ayak uyduramadıkları takdirde terk edilmek zorunda kalacaklardır<sup>75</sup>.

#### **2.2.1.8. Küreselleşme ve Spor**

Küreselleşmenin 21. yüzyılın en popüler konularından biri olduğunu ve birçok alanı etkilemekte olduğunu belirtmiştik. Ülkelerin ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel yapılarında önemli değişikliklere ve dönüşümlere yol açtığı bilinmektedir. Sporun da ülkelerin ekonomik gelişmişlikleriyle yakından alakalı olması, siyasal ve sosyo kültürel yapıyla da iç içe olması gibi özellikleriyle küreselleşme sürecinden etkilenmekte olduğunu ifade edebiliriz.

Sporun küreselleşme sürecindeki değişim ve dönüşümü farklı boyutlarda pek çok sosyal bilimci tarafından tartışılmıştır. Küreselleşme süreci ve etkilerine dair tartışmaların benzerleri spor özeline indirgenebilir. Sosyal bilimciler sporun küreselleşme bağlamında farklı boyutlarına vurgu yaparak açıklık getirmişlerdir<sup>76</sup>.

Spor organizasyonlarında görülen artışın küreselleşme ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Dünya Atletizm Şampiyonaları 1991'e kadar 4 yılda bir yapılırken bu tarihten sonra 2 yılda bir yapılmaya başlanması bu anlamda değerlendirilebilir<sup>77</sup>.

Teknolojik gelişmelerin küreselleşme sürecinde çok büyük etkisinin olduğu bilinmektedir. Teknolojik gelişmelerin sporda da önemli etkileri bulunmaktadır. Spor tesislerindeki gelişmeler, spor organizasyonlarında kullanılan teknoloji ağırlıklı ürünler, spor

malzemelerindeki değişiklikler teknolojik gelişmelerin spora etkilerinden sadece birkaçıdır.

Teknolojik gelişmeler aynı zamanda kullanılan sportif saha ve malzemelerin içine de girerek, daha ergonomik olmalarında önemli rol oynamaktadır. Teknolojiden nasibini almış yeni sportif malzemeler, yeni rekorlar kırılmasına izin vermiştir. Bu süreç, günümüzde de hızlanarak devam etmektedir<sup>78</sup>.

Sporun yarattığı kâr, spordan ticari gelir elde eden şirketleri de harekete geçirmiştir. Özellikle büyük spor organizasyonlarına ev sahipliği yapmak kâr getiren bir “iş” olmaya başlamıştır. Sporun pazarlamadaki önemi fark edilerek spor dışındaki sektörlerin spor üzerinden pazarlama yapmasına olanak tanındı. Çünkü spor insanların keyifle izlediği bir etkinlik olarak hedef kitlelere ulaşmanın bir aracıydı<sup>77</sup>.

Sporun bir endüstri halini aldığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Başta tv yayınları ve medya olmak üzere küresel pazardaki artışın bu konuda etkisinin olduğu gözle görünen bir gerçektir. Televizyon ve sporun birbirlerinin gelişimlerini etkilediği bilinen bir gerçektir.

Karaküçük ve Yenel’in (1997), yapmış oldukları bir çalışmada, basın profesyonel bir anlayışla devreye sokulabilmeli ve sporun her çeşidinin topluma yaygınlaştırılmasına çalışılmalı sonucuna ulaşmıştır<sup>79</sup>.

Sporun topluma yaygınlaştırılmasında basının ve özellikle de televizyonun etkisi yadsınamaz. Bu husus küreselleşmeyle birlikte etkisini daha da arttırıp, sadece toplumsal anlamda değil uluslararası anlamda da sporun yaygınlaşmasını ve tanıtımını sağlamıştır.

Küreselleşmenin etkisini dünyanın en önemli uluslararası spor organizasyonu olan Olimpiyatlarda da gösterdiği düşünülmektedir. Olimpiyatların küreselleşme olgusunun adından sıkça söz ettirdiği 1980'li yıllardan sonra, yapısının tam olarak olmasa da arka yüzünde bir değişiklik yaşandığını ileri süren görüşler bulunmaktadır. Sadece madalya ve kazanma hırısı, yani başarıyı sadece madalya sayısı ve şampiyonluklar hatta kırılan rekorlar olarak algılayan ülkeler, spor karşılaşmalarının anası olarak kabul edilen olimpiyatlara dahi kapitalizmin yeni yüzü olarak da adlandırılan küreselleşme olgusundan payını almış olduğu gerçeğini bizlere yansıtmaktadır.

İlk başlarda bireysel aktivite ve boş zaman değerlendirme aracı olarak tanımlanan sporun kitlesel bir nitelik kazanmasıyla, sınırları aşan uluslararası bir kimliğe büründüğü görülmektedir<sup>80</sup>.

Atasoy ve Kuter'in beraber yaptıkları bir çalışmada (2005), spordaki globalleşme eğilimleri olarak şunlar sayılmaktadır:

- Yeni spor ekipmanlarının üretimi için Üçüncü Dünya ülkelerinin kullanılması,
- Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), Uluslararası Futbol Birlikleri Federasyonu (FİFA), Uluslararası Amatör Atletizm Federasyonu (İAAF) gibi kuruluşların dünya ülkelerindeki organizasyonları yönetmeleri ve mali olarak güçlenmeleri,
- Yabancı atlet ve sporcuların profesyonel takımlara transferleri,
- Uluslararası arenada sportif yarış ve branşların, değişik yayınlar ve reklamlar yolu ile tanıtılması<sup>78</sup>.

Bütün bu unsurların sporun birçok niteliğini küresel olarak ilgilendirdiğini söylemek mümkündür. Yukarıdaki unsurların

küreselleşmenin etkisiyle birçok yapı ve alanda ortaya çıkan değişim ve dönüşümlerin etkilerini sporda da gösterdiği sonucuna ulaşabiliriz.

Çakmak ise (2007), küreselleşme sürecinin spora yansımalarını;

- Spor endüstrisinin gelişimi,
- Sporun siyasetle ilişkilendirilmesi,
- Sporda sponsorluk artışı,
- Uluslararası spor emek göçlerinin artışı,
- Sosyo- ekonomik- kültürel yapıları farklılık gösteren ülkelerin spora farklı katılımları,
- Spor ürünlerinin üretim ve tüketim ilişkileri,
- Sporun yarattığı uluslararası hareketle (spor izleyicileri turistler) farklı sektörlere kazanç yaratması,
- Sporun çok uluslu medya şirketlerinin kontrolü altına girmesi,
- Spor kültüründe yaşanan değişimler<sup>77</sup> olarak özetlemiştir.
- Sporun uluslararası alanda önemli bir kazanç haline gelmesi, küreselleşmenin olumlu etkileri arasında değerlendirilebilir.

Sporda küreselleşme, spor dallarının, onları oluşturan kurallar ve örgütlenmenin, spor dalının uygulanmasına yönelik yeni teknolojilerin ya da ekipmanların, sporcuların, antrenörlerin, onların kazandıkları ve kazandırdıklarının, seyircilerin, sporun medyadaki temsillerinin ve bunu olanaklı kılan alt yapının küresel ölçekte dolaşımı biçiminde algılanabilir<sup>81</sup>.

Küreselleşme sürecinden sporun nasıl etkilendiği sorusunun yanıtı, dünya ve Avrupa genelinde yapılan büyük organizasyonlar ile bunların ekonomik, kültürel ve siyasal boyutları değerlendirildiğinde

görülmektedir. Günümüzde uluslararası meşruiyet kazanmış küresel örgütlerin düzenlediği ve katılımın belirli şartlara bağlandığı bu büyük organizasyonlar ülkeler arasında siyasal, ekonomik ve kültürel rekabetin artmasına neden olmaktadır. Bu büyük organizasyonda ev sahibi aday olmaya ancak belirli kriterleri taşımanın yanı sıra yıllar önce müracaat yapmayı gerektirmektedir. Adaylar arasında farklı kriterler değerlendirilerek seçimler yapılmakta, kazanan ülkede büyük sevinç yaşanırken diğerlerinde üzüntü yaşanmaktadır. Bunun en belirgin örneği yıllardan beri devam eden İstanbul'un Olimpiyatlara adaylığının milli bir meseleye dönüşmesidir. Nitekim daha küçük bir organizasyon olmasına rağmen 2011 Kış Olimpiyat'larının Erzurum'da yapılacağı duyulması kutlamalara vesile kabul edilmiştir. Bu durum küresel spor organizasyonlarının ülkeye siyasal, ekonomik ve kültürel getirileri ile açıklanabilir. Uluslararası bir hegemonya kurmuş olan dünya spor örgütlerinin kuralları ve bu kurallara uyumun zorunluluğu sporun küresel boyuta taşınması ile ilgili olarak bilgilenmemize yetecek kadar veri sunmaktadır<sup>76</sup>.

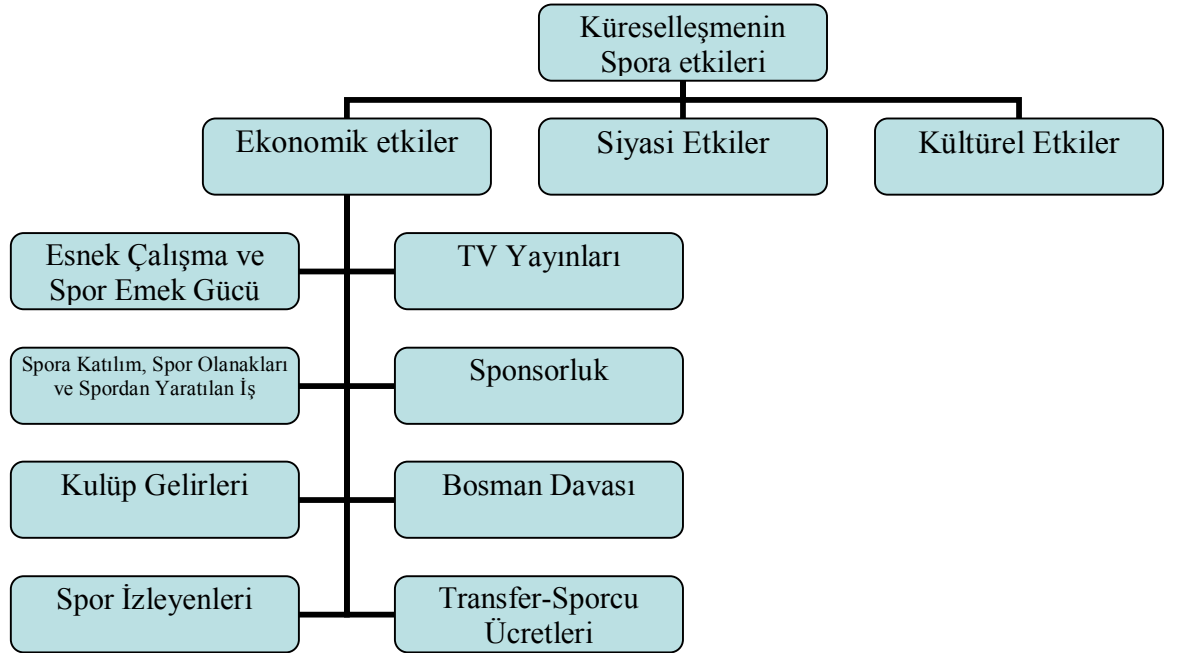
Küreselleşmenin spora etkilerine yönetsel açıdan yaklaşıldığında karşımıza uluslararası kuruluşlar çıkmaktadır. Bilindiği gibi Uluslararası Olimpiyat Komitesi, Uluslararası Spor Federasyonu, Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği, Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi gibi kuruluşların ülke düzeyindeki spor kuruluşlarından çok daha etkin bir rolde olduğu rahatlıkla söylenebilir. Öyle ki bu kuruluşlar, ülke düzeyinde alınan bir karara itiraz edebilir ya da kendi kurallarına uymayan ülkeleri uluslararası organizasyonlarına almayabilirler. Bu nedenle ülkeler bu uluslararası kuruluşların kural ve kaidelerine uymak zorundadır. Böylelikle spor da küresel bir hal aldığı rahatlıkla söylenebilir.

Fakat bu küresel sistemin dışında kalan ülkeler de bulunmaktadır. İran bu ülkelere örnek olarak gösterilebilir. Dini

inancılarından dolayı küresel spor örgütlerinin koyduğu kurallara ayak uyduramadıklarından uluslararası organizasyonlara katılmamaktadırlar. Katılmak isteseler de şartlara uyum sağlamadıkları için de zaten bu organizasyonlara katılamamaktadırlar. Bu nedenle bu organizasyonlara alternatif organizasyonlar düzenlemektedirler sadece bayanların katılabileceği organizasyonlar gibi.

Bu durumda küreselleşmenin sporda homojen bir yapı mı heterojen bir yapı mı oluşturduğu da tartışma konusu olabilir.

Çakmak (2007), “Küreselleşmenin Spora Etkileri” başlıklı daha sonradan kitap haline getirdiği yüksek lisans tezinde, önemli konulara değinmiştir. Küreselleşme sürecinde sporda ekonomik etkiler, küreselleşme sürecinde sporda siyasi etkiler ve kültürel etkiler olmak üzere üç boyutta incelediği küreselleşmenin spora etkilerine kısaca değinmekte fayda vardır:



Şekil 1: Küreselleşmenin Spora Etkileri,  
Kaynak: Çakmak, 2007.

Şekli kısaca incelemek gerekirse; başta ekonomik etkilere değinmekte yarar vardır. Bilindiği gibi küreselleşmenin ekonomik yüzü onun en çok tartışılan en çok konuşulan yönüdür. Spor ise özellikle 21. yüzyılda bir endüstri halini alarak adeta ülkelerin ekonomik gelişmişliğinin de bir göstergesi olmuştur.

Sporda harcanan paralar baş döndürücü boyutlara ulaşmış durumdadır. Bu nedenle spor başlı başına bir ekonomi olarak değerlendirilmeye başlamıştır.

Esnek Çalışma ve Spor Emek Göçü; küreselleşme süreciyle birlikte ucuz emek gücünün tercih edildiği, vergisiz, sendikasız, sigortasız emek sömürüsü yapıldığı ifade edilmiştir. Gelişmiş ülkelerde göçmen ve kaçak çalıştırma bu yüzden sıklıkla rastlanan bir durumdur. Bu konuda spor emek gücünün az gelişmiş ülkelere kaçak yollarla gelişmiş ülkelere aktarıldığına ilişkin yayınlar iddia niteliği de olsa dikkate değerdir. Çünkü taraflardan ikisinin de (kaçak çalışan ve çalıştıran) söz konusu emeğin kayıt altına alınmasını farklı nedenlerle engelledikleri bir süreç mevcuttur<sup>77</sup>.

Gelişmekte olan ülkelere göç eden sporcunun gittiği ülkelerin sporcusuyla aynı işi yapmalarına rağmen daha az ücret almaları bir mağduriyet olarak yansımaktadır. Diğer taraftan yasa dışı yapılan göç sporcuyu mağdur etmektedir. Futbol da yaşanan spor emek göçü, vatandaşlık değişimine neden olmakta ve beyin göçüne benzer olgular taşımaktadır<sup>77</sup>.

Futboldaki ücretlerin ülkelerinin ekonomik durumlarıyla ilişkili olması emek göçü için bir güdü olarak ele alınabilir. Sadece futbolda olmamakla birlikte yoğun olarak atletizm ve basketbolda da emek göçlerinin yoğun olduğunu söylemek mümkündür.

Televizyon Yayınları; sporun ülkeler açısından tanınması, önem kazanması ve yükselişi ile TV yayınlarının başlaması aynı tarihlere rastlamaktadır. Bu iki unsurun birbirini beslediği görüşleri öne sürülmektedir.

Televizyon kanallarının, özellikle de aktif spora yönlendirici mesajların verilebileceği spor programlarının yayın saatleri önem arz etmektedir<sup>82</sup>. 1980'lerde futbol maçları, TV'lerin "prime time" dediği ve en çok izleyicinin ekran başında olacağı düşünülen akşam saatlerine alınmıştır.

Medya ve reklâm ilişkileri spor dünyasının geleneklerini dahi değiştirebilme gücündedir. Örneğin olimpiyatlarda en çok ilgiyi çeken atletizm final yarışları geleneksel olarak öğleden sonra yapılmaktadır. Ancak 1988 Seul Olimpiyatları'nda bu kural ABD'li reklâm şirketleri için değiştirilmiştir<sup>77</sup>. Bunun nedeni Seul ile New York arasındaki saat farkıdır.

Spora Katılım, Spor Olanakları ve Spordan Yaratılan İş; Gelişmiş ülkelerle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler arasında spora katılım olanakları ekonomileriyle doğru orantılı olarak değişim göstermektedir. Sporla ilgili harcamalar da farklılık görülmektedir. Ülkeler hatta kıtalar arasında sporun ekonomide yarattığı değerlerle ilgili farklılıklar bulunmaktadır<sup>77</sup>.

Spor iş olanaklarının spor endüstrisi gelişmiş ülkelerde daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Yine aynı şekilde spor olanakları da gelişmiş ülkelerde gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkelere göre daha fazladır.

Sponsorluk; bir olay ya da faaliyet için direk bir kuruluş yerine bir organizasyon tarafından bir olaya ya da faaliyete yönlendirilen

kaynakların karşılanmasıdır. Sponsorluk aracılığı ile sporu kullanan şirket, markalar, dolaylı olarak reklam çalışmalarını gerçekleştirmektedirler<sup>83</sup>.

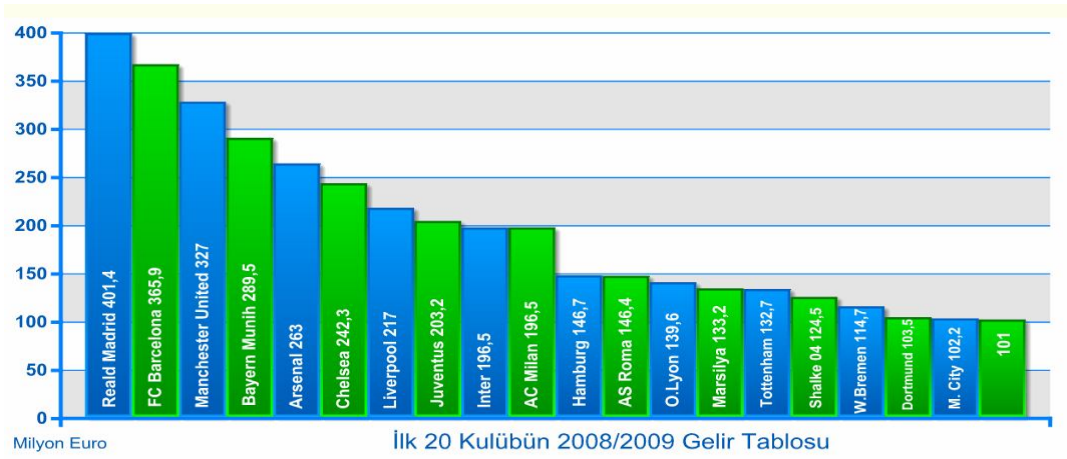
Sosyal anlamdaki spor pazarlaması için firmaların sporu kullanmak üzere sponsorluk yatırımında bulunmadığı küreselleşme ile rekabet artmakta ve beraberinde işletmelerin hedef kitlelerine ulaşma yolları da değişime uğramaktadır. Hedef kitlelere ulaşmada reklamların doğrudan mesaj vermeleri nedeniyle farklı araçlar aranmaktadır. Bu araç, etkin bir pazarlama iletişim aracı olarak sponsorluktur<sup>77</sup>.

Kulüp Gelirleri; Milyarlarca insanın ilgisini çekebilen bir spor dalı olan futbol; 1980'li ve 90'lı yıllarla birlikte değişim işaretleri verdiği dair temel verilere sahiptir. Futbolun tüm dünyada ama öncelikle Avrupa'da bir endüstri olduğu açıktır<sup>77</sup>.

Spor bütün dünyada etkileri gittikçe büyüyen bir ekonomik faaliyet haline gelmiştir. Futbolun ise ekonomik anlamda kendini diğer branşlardan açık ara farkla sıyırmış bir endüstri haline geldiğini söylemek mümkündür. Futbolda yapılan harcamalar baş döndürücü boyutlara ulaşmış durumdadır.

Küreselleşme son yılların en popüler konularından biridir. Çok fazla alanı etkileyebilmektedir. Futbolda bir spor dalı olarak küreselleşmeden etkilenmektedir. Küreselleşmeyle meydana gelen dönüşüm futbolu da küresel ve ticari bir iş haline getirmiştir<sup>84</sup>.

Futbola neden sanayi dediğimizi en çok Deloitte firmasının "**Futbol Para Ligi**" başlığı altında hazırladığı yıllık raporlara bakarken anlamak mümkündür. Futbol Yüz milyonlarca euronun söz konusu olduğu, bir futbol kulübünden ziyade çok uluslu bir yatırım ortaklığı gibi karşımızda durmaktadır<sup>85</sup>.



**Kaynak:** Deloitte Analizi, Akt: Erten ve Taha, 2010.

**Şekil 2:** Deloitte “Futbol Para Ligi” 2008/2009 Sezonu Toplam Gelirler

Deloitte, Futbol Para Ligi 2010 raporunda 2008-2009 futbol sezonunda dünyanın en zengin 20 futbol kulübünü mercek altına almıştır. Beş yıldır üst üste liste başında kalmayı başaran Real Madrid 400 milyon Euro’yu aşkın geliriyle sezonu en verimli kapatan futbol kulübü olurken, Futbol Para Ligi’nde yer alan kulüpler 2008-2009 sezonunda toplam 3,9 milyar Euro gelir elde etmiştir. Kriz şartlarına rağmen Deloitte Futbol Para Ligi’nin toplam cirosu önceki sezona göre 26 milyon Euro artış göstermiştir<sup>87</sup>.

Kulüp gelirlerinde sporun başlı başına bir ekonomi olarak değerlendirilmesine yetecek bir gösterge olarak kabul edilebilir.

Bosman Davası’nin; özel bir olayın, futbol alanında bir olguya dönüşmesi ve etkileri açısından küreselleşme sürecinde değinilmesi gereken bir konu olarak düşünülmektedir<sup>77</sup>.

Akşar’a göre (2004), Bosman kararı, Avrupa’da liberal futbol devriminin de başlamasına neden olmuştur. Aslında, hızla endüstriyel süreç içine giren yeni futbol ekonomisinin, kapitalist üretim ilişkilerini bu

sektörde de egemen kılmasından başka bir çıkar yolu da kalmamıştır. Çünkü, Yeni Pazar Ekonomisi'nin serbest piyasa koşullarının dışında varlığını devam ettirebilmesi, küreselleşen futbol endüstrisinde, futbol işgücünün serbest dolaşımını zorunlu kılmaktaydı. Sermayenin uluslararası serbest dolaşımı ve kar transferi serbest iken, aynı şeyin futbol işgücünde sınırlandırılmış olması zaten düşünülemezdi. Nitekim de öyle oldu. Bu gelişme, futbol imparatorluğunun sınırlarının da genişlemesine etki eden en önemli faktör olmuştur<sup>88</sup>.

Deloitte Türkiye raporu bir öngörü olarak; AB ile başlanan tam üyelik müzakerelerinde bu konunun gündeme getirilmesi ile Türkiye liglerinde uygulanan yabancı futbolcu kotasının değiştirilmesinin gündeme geleceği, bundan sonra AB vatandaşı futbolcuların da Türk takımlarında Türk statüsü ile oynayabilecekleri, takımların AB vatandaşlarına ilave olarak 6 yabancı oyuncuya da sahada yer verebilecekleri böylelikle kulüpler seviyesindeki Avrupa Şampiyonalarında (Şampiyonlar Ligi, UEFA kupası ve Inter-Toto) Türk takımlarının sınırlı sayıda yabancı oyuncu oynatabilmelerinden kaynaklanan rekabet dezavantajı ortadan kaldırılabileceği belirtilirken; böylesi bir gelişmeden en çok, finansal yapılarını, yetiştirdikleri Türk futbolcuları büyük kulüplere satmak üzerine kuran Anadolu takımlarının etkileneceği ve yeni dönemde başta Anadolu takımları olmak üzere tüm kulüplerin gelirlerini artırmak için başka yöntemler geliştirmek zorunda kalacağı da eklenmektedir<sup>77</sup>.

Spor İzleyenleri; spor izleyenleri her dönem spor için önemli olmuştur. En fazla izleyici kitlesine sahip görünen futbol endüstriye dönüşünce taraftar izleyici kitlesi de değişime uğramıştır. Diğer yandan izleyicinin artışı futbolun endüstriye dönüşmesinde de farkında olmadan rol oynamıştır. Çünkü izleyici kitlesi endüstri olan bir sektör için aynı zamanda sadık birer "tüketici" olarak görülmektedir<sup>77</sup>.

Spor tüketicilerinin artması futbol başta olmak üzere diğer spor branşlarının ekonomik olarak gelişmelerinde kilit rol oynamaktadır.

Transfer - Sporcu Ücretleri; sporun önemi ülkeler tarafından her geçen gün daha da anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak da sporun en önemli unsuru olan insanın da yani sporcunun da önemi her geçen gün artmaktadır. Başta futbol olmak üzere diğer spor branşlarında da sporcu ve transfer ücretleri her geçen yıl artış göstermektedir. Deloitte Futbol Para Ligi'ni her yıl düzenli olarak hazırladığı ve futbol endüstrisinin nabzını belirleyen araştırmalara bakıldığında dünyanın en zengin kulüplerinin transfer ücretlerini görmek mümkündür. Bu ücretlerin baş döndürücü boyutlarda olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Üç Büyüklerin Transfer Harcamaları (Bin euro)**

Üç büyüklerin transfer harcamaları (Bin euro)						
Takımlar	2008-09	2007-08	2007-06	2006-05	2005-04	Toplam
Fenerbahçe	22.374	8.562	28.578	10.644	16.602	86.760
Beşiktaş	17.675	12.784	18.281	10.529	15.851	75.119
Galatasaray	13.350	15.041	4.396	4.917	6.248	43.952
Üç büyüklerin harcama toplamı	53.399	36.387	51.255	26.090	38.701	205.832
TSL toplam transfer harcaması	102.643	51.836	77.872	47.443	53.250	333.044
TSL içindeki payı	52%	70%	66%	55%	73%	62%

**Kaynak:** Deloitte Analizi, Akt: Akşar, 2009.

Yukarıdaki tabloya göre son beş yılda transfere en fazla parayı 86.7 milyon euro ile Fenerbahçe harcarken, Beşiktaş 75.1 milyon euro ile Fenerbahçe'nin hemen ardında yer almaktadır. Galatasaray ise, 43.9 milyon euro ile üç büyükler arasında transfere en az para harcayan takım olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplamda ise üç büyüklerin transfere son beş yılda 205 milyon euroluk bir harcama yaptıkları görülmektedir.

Bu harcamaların dışında bazı büyük liglerin iki yıllık transfer harcamaları aşağıdaki tabloda ele alınmaktadır.

**Tablo 4:** 5 Büyük Ligin iki yıllık Transfer Harcamaları (Milyon euro)

<b>5 Büyük Ligin Son 2 Yılda Transfer Harcamaları (Milyon euro)</b>		
<b>Ligler</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
İngiltere	613	532
İspanya	285	469
İtalya	500	452
Almanya	151	226
Fransa	244	230
<b>Toplam</b>	<b>1.793</b>	<b>1.909</b>

**Kaynak:** Çetin, 2009.

Tabloya bakıldığında son iki yıldır İngiltere'nin transfer harcamalarıyla ilk sırada yer aldığını görmekteyiz. İkinci sırada İspanya yer almaktadır. Daha sonra sırasıyla İtalya, Almanya ve Fransa gelmektedir.

Yapılan bu harcamalar incelendiğinde küresel ekonomik yıllarında dahi ciddi düşüşlerin yaşanmadığı hatta aksine artışların olduğu göze çarpmaktadır.

Küreselleşmenin spora etkilerinde göze çarpan önemi hususlara genel hatlarıyla değinmek gerekirse; küreselleşme ile uluslararası spor emek göçünün önceki yıllara oranla arttığı; göçlerin sırasıyla futbol, basketbolda, voleybol ve atletizm branşlarında gerçekleştiği, ağırlıklı olarak atletizm de sporcuların vatandaşlık değiştirdikleri ve bu sorunun uluslararası gündeme taşındığı, farklı ekonomi politik analizlerle karşılaştırınca sporun 1960'lı yıllarda kâr amacı gütmeyen yararlı rasyonelliği benimsemekte olduğu ve spordan kazanılan paranın tekrar oyunun gelişimi için harcandığı, ama küreselleşme süreciyle spordan kâr elde etmek isteyen şirketler dünyasının spora

yöneldiği gör÷lmektedir. Küreselleşmenin sporda geldiği son noktada tükenen insani değerler öne çıkmaktadır. Doping kullanımının her geçen yıl artması, şike ve şiddetin spor etkinliğinde bir kabus gibi çöktüğü gör÷lmektedir. Sporcu göçleriyle kültürel erozyon artmakta, ticari kaygılarla yönetilen spor, zevk almaktan, zevk vermekten uzaklaşmaktadır<sup>77</sup>.

Sporun küresel bir hal alması özellikle ekonomik boyutuyla kendisini göstermektedir. Bunun dışında, başta boş zaman aktivitesi olarak değerlendirilen sporun günümüzde kazandığı anlamlar, ekonomik unsurun dışında uluslararası ilişkiler anlamında da giderek artmaktadır.

Uluslararası organizasyonlar, uluslararası transferler, reklam TV ve yayın hakları, sponsorluk anlaşmaları, uluslararası kuruluşlarla ilişkiler gibi daha birçok unsurun bir bütün olarak küresel değişimle gelişme ve hızlanma kazandığını söylemek mümkündür.

## **2.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı**

### **2.3.1. Yönetimde Yeniden Yapılanma**

Ülkemizde özellikle 21. yüzyılda tüm dünyada yaşanan hızlı değişimlere paralel olarak yaşanan değişim ve bunu bir sonucu olan yeniden yapılanma konusu her alanda olduğu gibi yönetim alanında da kendini hissettirmektedir.

Değişim, insanlık tarihinin bütün dönemlerinde var olmuş bir süreçtir. Ancak son 50 yılda bu değişimin hızı, önceki dönemlerle karşılaştırılmayacak düzeyde artış göstermiştir. Bu nedenle değişimin, tarih boyunca yaşamış bütün insanların, hızlı değişimin ise çağımız insanının yakından tanık olduğu bir olgu olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzde üretim yöntemlerinden pazarlamaya, tüketim kalıplarından yönetim biçimine, uluslararası örgütlerin etkinliğinden ulus devletin egemenlik sınırlarının yeniden belirlenmesine kadar bir çok alanda büyük bir değişim gözlenmektedir<sup>91</sup>.

Günümüzde hızlı değişim, klasik örgüt yapılarının bu değişikliklere ayak uydurmasını zorlaştırmaktadır. Kalite, verimlilik, maliyet konusunda bir örgütün sistemini oluşturması ve bu sistemle faaliyetini sürdürmesi ve ürün ve hizmet farklılaşmasına giderek rekabet avantajını yakalayabilmesi gerekmektedir. Çünkü dünyanın her yerinde değişik özellik ve kalitede mal yetiştirebilmek, rekabet edebilmek için her yerde bulunan üretim imkanlarından, teknolojilerden, finansal imkanlardan, uluslararası finansal araçlardan, hammadde ve işgücü kaynaklarından yararlanmak zorunlu hale gelmiştir<sup>91</sup>.

Dünyada yaşanan hızlı ve çok yönlü değişim özellikle yönetim anlayışında ve klasik bürokratik yapılarda köklü bir yeniden

yapılanmayı gündeme getirmiştir. Yönetim anlayışını ve yapılarını köklü bir şekilde etkileyen veya uyaran değişim faktörleri, dört ana başlık altında özetlenebilir:

- Ekonomi teorisinde değişim,
- Yönetim teorisinde değişim,
- Özel sektörün rekabetçi yapısı ve kaydettiği ilerlemeler,
- Toplumsal eleştiri ve değişim talebi ile sivil toplumun gelişimi<sup>61</sup> .

Değişimin özellikle 20. yüzyılın sonlarına soğru kendini birçok alanda hissettirdiğini ve birçok konuyu etkilediğini belirtmiştik. Yönetim anlayışını etkileyen faktörler ise yukarıda kabaca özetlenmiştir. Son yıllarda Keynezyen politikalardan liberal politikaların güç kazanması, yönetimde Weberyen anlayışın dönüşüme uğraması ve yönetim kavramı yerine çok aktörlülük ile yönetişimin vurgulanması, devletin yönetimde ağırlık ve bürokrasiyi gündeme getiresine istinaden özel sektörün dinamizmiyle yeniliklere uyum sağlayarak işlerin yürümesi gerekliliğın gündeme gelmesi ve son olarak da sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte bireylerin artan talepleri kamu hizmetlerinde de kendisini göstermiştir. Kamunun kendisinden beklenen talepleri yerine getirememesi noktasında ise sivil toplum kuruluşları sayı ve işlev olarak büyümeye başlamıştır. Bütün bu değişimler sonucunda da kamu yönetiminin yapı ve işleyişi önemli tartışmalara konu olup yeniden yapılanması konusunda da birçok fikir öne sürülmektedir.

Değişim rüzgârının kamu yönetimine yansıyan yönlerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak olanaklıdır:

- Devletin küçültülmesi ve etkinleştirilmesi,
- Siyaset yönetim dengesinin yeniden kurulması,
- Şeffaf ve dürüst yönetim,
- Merkeziyetçilikten uzaklaşma eğilimi<sup>54</sup>.

Yukarıdaki başlıkları biraz açmak gerekirse;

**Devletin küçültülmesi ve etkinleştirilmesi;** büyüyen ve azmanlaşan devlete ve bürokrasiye karşı tüm ülkelerde genel bir başkaldırı söz konusudur. Günümüzde "devletin küçültülmesi" ve "özelleştirme" gibi deyimlerle ifade edilen tepkisel akımlar kamu yönetimini biçimlendirmektedir. Bir yandan devletin rolü sınırlandırmaya çalışılırken öte yandan devletin müdahale etmesi istenilen yeni hizmet alanları ortaya çıkmaktadır. Eğitim, çevre, AIDS, tehlikeli atıklar, okyanusun kirlenmesi, uyuşturucu alışkanlığı, yabancıların rekabeti, çalışan anne-babaların, çocukların korunması vb. konularda devletin etkin yapı ve misyonunun yeniden ele alınması tüm ülkelerde merkezi bir sorun haline gelmiştir<sup>92</sup>.

**Siyaset yönetim dengesinin yeniden kurulması;** bilindiği gibi demokrasi, bireye inanır, onun geliştirilmesini birinci amaç sayar. Eşitlik değerini yükseltir, servet, statü ve makam farklılıklarının kişi ya da gruplar üzerinde üstünlük kurmasını kabul etmez. Önemli kararlarda vatandaşın katılımını öngörür. Bürokrasi ise bireylerin karşısına hiyerarşik değerleri koyar. Katılım değeri karşısına yukarıdan aşağıya doğru işleyen karar ve yetki hiyerarşisini çıkarır. Özetlersek, bürokrasi üzerindeki siyasi denetimin artırılması eğilimleri, siyasetle-yönetim arasında yeni bir denge kurulması arayışını yansıtmaktadır<sup>92</sup>.

**Şeffaf ve dürüst yönetim;** özellikle "açıklık ve bilgi edinme", "katılım" ve "etik standartlar" gibi konular dile getirilmektedir. Bireysel özgürlüğü korumak için bilgi akımına büyük önem verilmektedir. Bu akımın yönetenlerle yönetilenler arasında özgürce gerçekleşmesi savunulmaktadır. Vatandaşın bilgi edinme hakkı günümüzde kamu kuruluşlarını aşarak özel kesime de ulaşmaktadır. Örneğin kamu yararı gerektirdiğinde ya da bireyin bilgi edinmesinde haklı bir yararı olduğunun anlaşılması halinde özel kuruluşların da kamuyu ya da ilgilileri bilgilendirmekle yükümlü olmaları gerektiği ileri sürülmekte ve bu doğrultuda düzenlemeler yapılmaktadır. Demokratik değerlerle birlikte kamu yönetiminin "etik" yönü de gündeme gelmektedir. Kamu yönetimi artık sadece teknik ve siyasal bir olgu olarak değil aynı zamanda "etik" bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Kamu yöneticilerinin kamu yararını gözetmekte daha çok duyarlı olmaları ve güven telkin etmeleri beklenmektedir<sup>92</sup>.

**Merkeziyetçilikten uzaklaşma eğilimi;** dünya ölçeğinde değişim doğrultularından birisi de merkeziyetçilikten uzaklaşma eğilimidir. Bu eğilimin temelinde bir yandan verimlilik ve etkinlik sağlama, öte yandan hizmeti halka yaklaştırma ve demokratik yönetime ulaşma düşüncesi yatmaktadır<sup>92</sup>.

Kamu yönetimi sisteminde reform, sadece sistemin aksayan yönlerini düzenlemek amacıyla değil, bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır<sup>93</sup>. Bu nedenle yukarıda ele alınan konulara bir bütün olarak yaklaşmak faydalı olacaktır.

Dünyadaki gelişmeler ve halkımızın talepleri doğrultusunda yapılacak olan kamu yönetiminde yeniden yapılanma, etkinliğin artırılması ve katılımcılık eksenine oturmaktadır. Böylece tüm kaynakların ve toplumsal potansiyellerin seferber edildiği demokratik bir ortamda,

değişimin yönetilmesi, bilgi toplumunun gerektirdiği uyumun sağlanması ve halkımızın refah düzeyinin artırılması mümkün olabilecektir<sup>61</sup>.

Teknolojik gelişmeler, sanayileşme, şehirleşme, hızlı nüfus artışı, savaş ve siyasi dönüşümler gibi birçok faktörün etkisiyle, yüzyıllara yayılan bir süreçte şekillenen kamu yönetimi; özellikle 20. yüzyılda toplumsal koşulları ve gündelik yaşamı etkileme bakımından doruk noktasına ulaşmıştır. Kamu yönetimi veya kamu hizmeti çağı olarak da nitelendirilebilecek olan bu dönemde, kamunun yapısı büyümüş ve işlevleri son derece çeşitlenmiştir. Ancak, bu büyüme sürecinin doğal bir sonucu olarak: kırtasiyecilik. Ek finansman ihtiyacının sürekli artışı, büyüyen bir yapı içinde hantallığı ve koordinasyonsuzluğu önlemede güçlükler baş göstermiştir. Kamunun kendine özgü bu sorunlarının yanı sıra, geleneksel kamu yönetiminin geliştiği ortamda ve düşünme kalıplarında meydana gelen değişimler, 21. yüzyıla geçerken kamu yönetiminde köklü bir paradigma değişimini gündeme getirmiştir<sup>61</sup>.

Al'a göre (2008); 1980 sonrası dönemde ortaya çıkan Yeni kamu yönetimi adı altında değerlendirilen reform süreci, her şeyden çok refah devleti uygulamalarına bir tepki niteliğindedir. 1970'ler bazı şeylerin yanlış gittiğinin ortaya çıktığı bir dönemdir. Bu dönemde ortaya çıkan sorunlar, refah devleti politikalarının sürdürülebilirliğini tartışmaya açmıştır. Bu gelişmeler kamu yönetimini de etkilemiştir<sup>94</sup>.

İşte yeni kamu yönetimi anlayışının ve uygulamalarının bu ortamda şekillendiğini söylemek mümkündür.

### 2.3.2. Yeni Kamu Yönetimi

1980'li yılların sonuna doğru kamu sektörünün yönetiminde yeni bir yaklaşım ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşım ya da anlayış, “işletmecilik” (managerialism), “yeni kamu işletmeciliği” (new public management) ve “piyasa temelli kamu yönetimi” (market-based public administration) ya da “girişimci idare” (entrepreneurial government) gibi kavramlarla ifade edilmektedir<sup>65</sup>.

Eryılmaz ise(2009), yeni kamu işletmeciliği kavramının Türkçe'de, yalnızca kamu iktisadi girişimlerinin yönetimini çağrıştırılabileceğinden, daha kapsayıcı bir kavram olarak “yeni kamu yönetimi” terimini kullanmaktadır<sup>65</sup>.

1970'lerin ortasından itibaren dünyayı etkisi altına alan mali krizler hükümetin sorunların çözümünde esas güç olması anlayışına da bir bakıma darbe vurmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan gelişmeler de ele alındığında, tüm dünyada devletin verimlilik esasına göre örgütlenmesi ve özel sektör tekniklerinin kullanılması gibi yeni düşünceler gündeme gelmiştir. Tüm bu gelişmelerin yeni kamu yönetimi anlayışının da alt yapısını oluşturduğunu söylenmek mümkündür.

Hood'a göre (1995), 1980'lerde OECD ülkeleri kamu sektöründe yaşanan bir dizi değişikliklerin merkezidir. Yeni kamu yönetimi ve kamu hesap ilişkili doktrinleri en iyi organizasyonel uygulama olarak değerlendirmektedir<sup>95</sup>.

Yeni kamu yönetimi, her ne kadar 1980'li yılların başında İngiltere'de Thatcher'la başlamış ve bu nedenle de bu konudaki araştırmalar çoğunlukla İngiltere deneyimine yoğunlaşmışsa da, İngiltere'ye özgü değildir. Yeni kamu yönetiminin başlıca denemeleri Yeni

Zelanda ve Avustralya'da gerçekleştirilmiş, Yaklaşımın yöntem ve ilkeleri 'Devletin Yeniden Keşfi (Reinventing Government)' adı altında uygulamaya konulmuş ve bu ülkelerdeki uygulamalardan elde edilen başarılı sonuçlar yeni kamu yönetimini pek çok ülkenin gündeminin ön sıralarına taşıyarak dünyanın dört bir yanına yayılmasını sağlamıştır<sup>96</sup>.

Yeni kamu yönetimi anlayışı yirminci yüzyılın egemen bürokrasi (Weberyen anlayış) anlayışına bir tepki olarak doğmuştur. Weber bürokrasisi vaktiyle iyi iş görmüş olsa da yeni ortaya çıkan durumlar ve gelişmeler karşısında önemini kaybetmiştir. Bu anlayış artık günümüzde yaygın olarak verimsizlik, hantallık ve kırtasiyecilikle eş anlamlı bir hale gelmiştir. Ya da en azından bu kavramları çağrıştıran bir konumdadır. Şekilci bürokrasi anlayışı kaynak israfına yol açtığı gibi muhafazakar ve içine kapalı yapısıyla yeniliğe de kapalıdır. Bu anlayışta en iyi bürokrat emirleri sorgulamadan yerine getiren, suya sabuna dokunmayan, mevcut yapıyı en iyi muhafaza eden bürokrattır. Halbuki yeni kamu yönetimi anlayışı esnek hiyerarşi ve örgüt yapısıyla dar merkez, geniş-yatay çevre ve yerinden yönetim ilkelerini savunur. İşletmecilik piyasa temelli kamu yönetimi, girişimci hükümet (yönetim), yeni kamu işletmeciliği gibi adlarla çeşitli bilim adamlarınca tanımlanan yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu yönetiminin yapısı ve işleyişi üzerinde yoğunlaşan eleştirilerle iletişim ve teknolojiadaki gelişmelere paralel olarak özel sektörde gözlemlenen değişim ve dolayısıyla ekonomik anlayışta meydana gelen değişiklikler sonucunda doğmuştur<sup>58</sup>.

Son dönemde bilginin ve teknolojinin ateşlediği değişim ortamı, örgütsel yapılar ve işleyiş üzerindeki baskısını artırınca, devamlılıklarını sürdürebilmek için çevresel değişimlere daha duyarlı olma gereği duyan örgütler, bürokrasi dışında yeni yapısal arayışlara yönelmişlerdir<sup>97</sup>.

YKY taraftarlarına göre, Weber'in bürokrasi ile ilgili tanımlamaları çok anlamlı değildir. Onlar Weber'in aksine, bürokrasiyi en rasyonel yönetim şekli olarak görmemektedirler. Kamu yönetiminde bürokrasinin sağladığı "bütünlük" çok istenen bir durum değildir. Hatta yeni yaklaşımı savunanlar, modern bürokrasinin ayırt edici özelliklerini, sorunların kaynağı olarak görmektedirler. Verimliliği sağlamak üzere inşa edilen bürokrasi, verimsizliğin kaynağı olarak gösterilmektedir<sup>94</sup>.

Yeni kamu yönetimi öncüleri geleneksel bürokrasiyi, büyük örgütlerin eksikliklerini anlatan bir kavram olarak kullanma eğilimindedirler. Weberyen anlamda bürokrasi onlar için karşı olunması gereken bir şeydir ve daha verimli işletme teknikleriyle telafi edilmesi gerekir. Bu anlayışa göre geleneksel kamu yönetimi, dönemin hakim anlayışına uygun olarak, yeni bir rasyonellik anlayışı ile tekrar inşa edilmek ve etkinlik-verimlilik hedeflerine göre tekrar biçimlendirilmek ihtiyacındadır<sup>98</sup>.

Aslında yeni kamu yönetimi anlayışı için tamamen yeni bir yönetim anlayışı demek çok doğru olmayacaktır. Kimi yazarlar için bu anlayışın getirdiği bazı değerler yeni değildir fakat günün gereksinimlerine, şart ve koşullarına göre yeniden formüle edilmiştir. Yeni kamu yönetimi Batılı ülkeler için bir reform hareketidir. İngiltere ve ABD'de başlayıp daha sonra diğer OECD ülkelerini etkisi altına almıştır. Küreselleşme olgusunun artmasıyla bu anlayışın hızla diğer ülkelere de yansıdığı söylenebilir.

Küresel rekabetin hızlanması, birçok alanda yeni teknolojilerin hızla eskilerini bertaraf etmesi gibi faktörlerin bir araya gelmesiyle yönetim düşünce sistemi yeni bir paradigmaya gerek duymaktadır. Yeni kamu yönetimi ise bu süreçte yeni bir paradigma değişimi olarak kendisini göstermektedir.

Yeni kamu yönetimi sosyal bilimlerde, sıkça görüldüğü gibi, belirli bir kurucusu olan, formal bir teoriden hareket edilerek üretilmiş değildir. Tam aksine tek tek örneklerden hareketle oluşturulmuş ve teorik gelişmesini devam ettiren bir idari reform hareketidir<sup>98</sup>.

Yeni kamu yönetimi anlayışı; hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılara vurgu yapmaktadır<sup>58</sup>.

Bu anlayış ile süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek demek olan yönetim (administration) anlayışından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme (management) anlayışına doğru bir kaymanın olduğunu görmekteyiz<sup>58</sup>.

Yeni kamu yönetimi düşüncesinde her yaklaşımın zayıf noktaları dikkate alınarak bir sentez oluşturulmaya çalışılmıştır. Esasında kamu politikası yönetim fonksiyonuna daha az önem vermektedir. Bundan dolayı özel sektör yönetimi kamu sektörünün bu yönüne karşı oldukça duyarlı yaklaşmaktadır. Yeni kamu yönetimi ve genelde kamuda işletme yönetimi yaklaşımı geleneksel kamu yönetiminin yerini almaya çalışırken, klasik kamu politikası yaklaşımları ise akademik düşüncede hakim kamu politikası sürdürmeye çalışmaktadırlar<sup>5</sup>.

Aksoy'a göre (1995) yeni sağ; ekonomik, sosyal, siyasal ve yönetsel dönüşümün çerçeve kavramıdır. Buna göre, yeni kamu yönetimi anlayışı temellerini yeni sağ ideolojisinden almıştır bu da, neo-liberalizm, neo-konservatizm akımları ve kamu seçimi kuramlarına dayanmaktadır<sup>99</sup>.

Görüldüğü gibi yeni kamu yönetimi anlayışında klasik yönetim anlayışının aksine katı uygulamalar yerine esnek ve piyasa tabanlı uygulamalar öncelikli olarak önem kazanmaktadır. Bunların dışında, hoşgörölü, demokratik, şeffaf, hesap verebilir, eşitlikçi ve katılımcı anlayışları da bünyesinde barındırmaktadır.

### **2.3.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel Özellikleri**

Bugün hızla değişen dünyada hükümetler, küreselleşme, adem-i merkeziyetçilik, yeni teknolojiler ve vatandaşların değişen ihtiyaç ve beklentileri gibi güçlerle baş edebilmek üzere rollerini tekrar gözden geçirmeye ihtiyaç duymaktadırlar<sup>100</sup>.

Bu noktada değişim ve yeniden yapılanma anlamında yeni kamu yönetimi ve onun temel unsurları olan (yönetişim, yerelleşme ve özelleştirme) kendini en çok gösteren yenilik hareketleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim Sanayi Devrimi'nden sonra bir bilim olarak ele alınmaya başlamasıyla birlikte her geçen gün değişen şartlara uygun olarak ortaya çıkan yönetim anlayışlarıyla ilerleme göstermektedir. yeni kamu yönetimi anlayışı da son yıllarda önceki yönetim yaklaşımlarının sorunlarına bir çözüm ve farklı bir bakış açısı olarak postmodern bir anlayış olarak ele alınabilir.

Yeni kamu yönetimi anlayışında;

- Devlet bizzat üretici olmak yerine mal ve hizmet üreten kuruluşlara altyapıyı hazırlamalı ve firmalar arasındaki rekabeti geliştirmelidir.

- Bürokrasinin vatandaş eliyle denetimine imkan sağlanmalıdır.
- Performans ölçümünde dikkat girdilerden çıktılarına kaydırılmalıdır.
- Vatandaşlar müşteri olarak algılanmalı ve onlara farklı seçenekler sunulmalıdır.
- Sorunlar mümkün olduğunca ortaya çıkmadan önce çözümlenmelidir.
- Tüketme ve harcamanın yanında kamuda kazanma unsuru da öne çıkarılmalıdır.
- Katılımcı anlayış ve desantralizasyon teşvik edilmelidir.
- Piyasa mekanizmaları tercih ve teşvik edilmelidir.
- Kamu, hizmetlerin sağlanmasında tekel olmamalı, tam tersine kendisi ile özel ve gönüllü kuruluşlar arasında katalizör görevi yapmalıdır <sup>101</sup> gibi konular da önem kazanmaktadır.

Bunlara ek olarak Hood (1991), yeni kamu yönetiminin unsurlarını; kamu sektöründe yöneticiye geniş yönetme serbestliğinin tanınması, performans ölçümü yapılması, sonuçlara, prosedürlerden daha çok önem verilmesi, kaynakların kullanılmasında disiplin ve tutumluluk, kamu sektöründe rekabetin artırılması, büyük yapıları organizasyonların, optimal büyüklükte yeni yapılara dönüştürülmesi ve kamuda, özel sektör yönetim tekniklerinin uygulanması, şeklinde ele almıştır<sup>65</sup>.

Al'ın yapmış olduğu bir çalışmada (2002), yeni kamu yönetimi geniş bir biçime ele alınmaktadır. Buna göre yeni kamu yönetiminin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yeni yönetim anlayışı, dikey yönetim yapısından çok yatay yönetim yapısı oluşturma, piyasaya duyarlı hale gelme,

küçük çalışma grupları halinde yarışmacılık ruhunu geliştirme, yetki devrini sağlama ve bireysel sorumluluğu artırma, performansa dayalı çalışma ilkelerini geliştirme, organizasyonun rolü ile hedefleri arasında ekonomik mantık oluşturma, politikacılarla ve bürokratların etki ve görev alanlarını netleştirme gibi yeni yaklaşımlar önermektedir.

- Yeni yönetim anlayışının ortaya çıkmasında özel sektörün yönetim yapı ve anlayışındaki yeniliklerin büyük etkisi olmuştur. Yeni kamu yönetiminin kullandığı tekniklerin ve yöntemlerin birçoğu özel kesim yönetimine aittir. Özellikle teknolojik gelişmeler ve küreselleşme sonucu ortaya çıkan büyük rekabet, özel sektörü değişime zorlamıştır. Bu dönemde işletmeler yeni anlayışa uygun olarak hiyerarşik yapılarını gevşetere; kaliteye, yeniliğe ve müşteri taleplerine daha fazla duyarlı olmaya başlamışlardır.
- Yeni kamu yönetimi reform hareketlerinde, örgütsel yapının küçültülmesi, esnekleştirilmesi ve desantralizasyonu temel hedeflerdir. Örgütlerin küçültülmesi ve esnek hale getirilmesinde ortaya çıkan yeni teknolojilerin önemi büyüktür. Yeni teknolojiler, büyüklüğün avantajlarını ortadan kaldırmıştır.
- Yeni kamu yönetimine göre, kamu kesimi yönetiminin, performans değerlendirme, kalite ve verimliliği arttırmak için özel kesim teknik ve yöntemlerinden daha fazla yararlanması gerekmektedir.
- Yeni yaklaşım çalışanların güçlendirilmesine ve yetkilendirilmesine olumlu bakmaktadır. Bu anlayış, kamu yönetimine, alt kademedeki çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vermeyi önermektedir.
- Yeni yönetim yaklaşımının temel hedeflerinden birisi siyasal iktidarla yönetimin veya politikacılarla bürokratların yetki ve

görev alanlarının daha netleştirilmesidir. Bu yaklaşım, bakanlıklar ile bağlı birimler arasındaki ilişkilerin yarı-sözleşme şeklinde düzenlenmesini öngörmektedir.

- Yeni yaklaşımın ortaya çıkardığı unsurlardan birisi de üst kurullardır. Yeni yaklaşımla birlikte siyasetin, özellikle ekonomi yönetimi ile ilişkisi yeniden şekillenmektedir. Giderek daha rekabetçi bir hal alan küresel piyasada, siyasal iktidarlar sorumluluklarının ve yetkilerinin bir kısmını piyasa kurullarına daha hassas olan kurullara devretmek zorunda kalmaktadırlar. Bu kurullar, piyasa ekonomisinin kurumları ile hukuk devletinin gerekleri arasında bir denge kurma ihtiyacının bir sonucudur.
- Yeni kamu yönetimi anlayışının temel yaklaşımlarından bir tanesi de, hizmetlerden yararlananlara karşı hizmet sunucuların sorumluluklarındaki artış ve “müşteri yönelimliliği” (customer orientation). Teknolojik yenilikler, demokratik değerlerdeki gelişmeler, halkın bilinçli ve aktif hale gelmesi, kaliteli hizmet anlayışı ve işletim yönetimindeki müşteri anlayışı ile ilgili gelişmeler, vatandaşla yönetim arasındaki ilişkinin yeniden şekillenmesine neden olmuştur.
- Yeni yaklaşımla beraber kamu hizmetleri; kamu özel sektör ve üçüncü sektör olmak üzere çoklu ortamda yürütülmeye başlanmıştır. Sektörler arasındaki işbirliği ve yakınlaşma gelişmektedir. Kontrol, bürokrasiden topluma aktarılarak bireylerin güçlendirilmesi hedeflenmektedir.
- Yeni yaklaşımda sorumluluk sadece üstlerin görevi veya yetkisi değildir. Herkesin sorumluluk alması öngörülmektedir. Yeni anlayış, her kademedeki çalışanların daha özerk çalışmalarını, yönetime katılmalarını ve çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılmasını öngörmektedir.

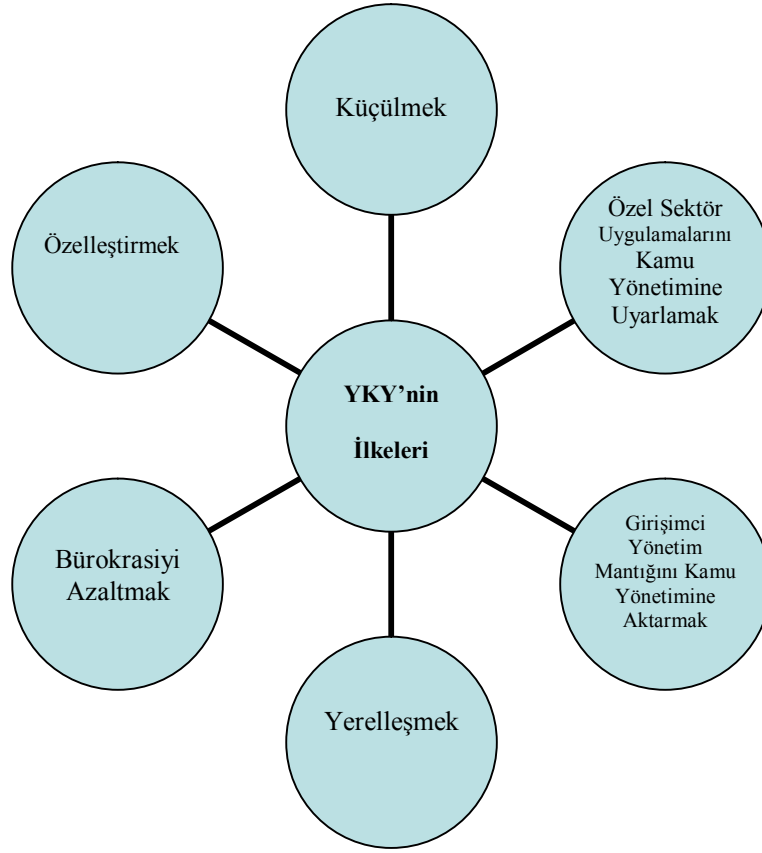
- Yeni anlayışta yerelleşme olgusu oldukça güçlüdür. Yerelleşme ile demokrasi arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Vatandaşlara daha fazla söz hakkı tanıma ve tercih imkanı sunma, en iyi şekilde yere yönetimlerde uygulama alanı bulmaktadır. Yerel yönetimlerin daha esnek ve yeni teknik ve yöntemleri benimsemeye daha istekli olmaları, yerelleşmeyi istenilen bir durum haline getirmektedir.
- Yeni anlayış giridilerden çok çıktılar üzerine yoğunlaşmayı, kurallara yoğunlaşmak yerine sonuçlara yoğunlaşma, problemleri ortaya çıktıktan sonra gidermeye çalışmak yerine ortaya çıkmalarını önlemeyi hedeflemektedir.
- Yeni yönetimin yaklaşımının bir amacı da yönetimi “hesap verir” hale getirmektir. Siyasi hesap verebilirlikten çok finansal hesap verebilirlik üzerinde yoğunlaşmıştır<sup>98</sup>.

Yeni kamu yönetimi anlayışının gündeme getirdiği özellikleri ve vurguladığı düşüncelerle kapsamlı bir paradigma değişimi olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışının dayandığı bu temel özellikleriyle içinde bulunduğumuz yüzyılda çağın gerekliliklerini yakalamak ve bunlara cevap verebilmek amacıyla, küresel değişimle kendini gösteren bir yönetim anlayışı olduğu söylenebilir.

### **2.3.2.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının İlkeleri**

Yeni kamu yönetiminin özellikle küreselleşmeye bağlı olarak tüm dünyada ve hemen hemen her alanda yaşanan ihtiyaçtan öte bir zorunluluk olarak kendini gösteren değişim olgusuna paralel olarak, bu değişimden kendisini soyutlayamayan kamu yönetiminde etkili ve verimli yönetime ulaşma çabasıyla baş gösterdiğini söylemek mümkündür.

Bu yeni anlayışın ülkelerin devlet yönetimlerinde hızla etkisini göstererek kullanılmaya başlandığı bilinmektedir. Merkezi yönetimden bazı konularda uzaklaşarak ve özel sektörün yol gösterici rehberliğine biraz daha fazla önem veren yeni kamu yönetimi kamu hizmetlerinde sosyal eşitliği sağlamayı hedeflediği söylenebilir. Yeni kamu yönetiminin bu hedefe ulaşmak için bazı ilkelere dayanmaktadır.



**Şekil 3:** Yeni kamu yönetiminin İlkeleri

Şekli kısaca incelemek gerekirse:

Küçülmek ilkesindeki kasıt; yönetimin faaliyet alanının hacim olarak azaltılmasını sağlamaktır. Bunu sağlamak amacıyla masraf kalemlerini azaltmaya çalışmak önem kazanmaktadır.

Hizmetlerin etkili ve verimli olarak sunulmasında devletin küçülmesinin gerekliliği de vurgulanan noktalar arasındadır.

Özel sektör uygulamalarının kamu yönetimine uyarlamak ilkesinde; üretim ve verimliliğe vurgu yaparak kamu kuruluşlarının özel sektör ile sözleşmeler yapılmasını, özel sektörün dinamik yapısının, bazı ilke ve yönetemlerinin, kamu hizmetlerinin sunulmasında da kullanılması gerektiği düşünülmektedir.

Girişimci yönetim mantığını kamu yönetimine uyarlamak ilkesi ile; katılımcı yönetim güçlendirilerek otorite yerleştirilmekte ve bürokratik mekanizmalar yerine piyasa mekanizmaları tercih edilmektedir. Yalnızca kamu hizmetimi sağlanması yönünde odaklaşmamakta, kamu kuruluşlarına, özel sektöre ve kâr amacı gütmeyen gönüllü kuruluşlara etkide bulunularak, toplumsal sorunların çözümü için de uğraşmaktadır<sup>5</sup>.

Yerelleşme; yerel ve bölgesel yönetim birimlerinin, bir başka deyişle, yerel yönetimlerin ve bölge yönetimlerinin 1980'li yıllardan başlayarak önem kazanması, gerek demokrasi ile ilgili gerek yönetimde verimliliğin ve etkinliğin artırılması ile ilgili beklentilerin odağı durumuna getirilmesi <sup>102</sup> yeni kamu yönetimi anlayışında önem kazanan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yerelleşme ile bilindiği gibi hizmeti kullananlara karar alma süreçleri yakınlaştırılmaktadır. Böylece hizmetlerin daha çabuk sağlanması yerel yönetimlerin yetkilerinin daha fazla artması gündeme gelmektedir.

Bürokrasiyi azaltma ilkesinde; yönetimin katı hiyerarşik yapısı yerine esnek ve yatay yapılanma öngörülmektedir. Bu süreçte yeni kamu yönetimi ile kuruluşlarda müşteri odaklılık ön plana çıkararak kamu

yönetiminin küçültülmeye ve özerkleştirmeye yönelik yeni düzenlemeler yapılmaktadır.

Özelleştirme ilkesinin yeni kamu yönetiminin en çok göze çarpan yönü olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre yönetimler özel kuruluşlara sözleşme yapabilir. Yeni kamu yönetimi rekabet ortamının yeterli ölçüde olduğu özel sektörden olabildiğince yararlanılmasının yönetimler için etkili bir yöntem olduğu düşüncesindedir. Özelleştirme ile performans tabanlı örgütlerin oluşturulması söz konusudur.

### **2.3.2.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Stratejileri**

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren devletlerin kamu yönetimlerinde önemli değişimlerin yaşandığı bilinmektedir. Kamu yönetiminde bu değişim çerçevesinde ortaya çıkan ve gün geçtikçe önem kazanan bir anlayış olarak yeni kamu yönetimi karşımıza çıkmaktadır.

Bu yeni anlayışın uygulamalarını hayata geçirebilmek için bazı stratejiler gündeme gelmektedir. Yılmaz'a göre (2001), yeni kamu yönetimi düşüncesinde dört temel strateji bulunmaktadır. Bunlar; piyasa strateji (rekabeti ve sözleşmeyi esas alır), yönetsel reform stratejisi (yöneticilerin profesyonel yetenek ve çalışmalarını temel alır ve yöneticilerin güçlendirilmesini amaçlar), program stratejisi (kaynakların yeniden dağılımı için mevcut politikaların ve bunların uygulanmasına yönelik programların analizine ve yeniden değerlendirilmesine dayanır), aşamalı ve yavaş değişim stratejisi (kamu kuruluşlarının daha verimli çalışması için kuralların ve uygulamanın sürekli gözden geçirilmesi esasına dayanır) olarak belirtilebilir<sup>103</sup>.

**Tablo 5:** Yeni Kamu Yönetiminin Stratejileri

STRATEJİ	TEMEL ARAÇLAR	KRİTİK KONULAR
Piyasa Stratejisi	Şirketleşme, özelleştirme, sözleşme	Rekabetin sağlanması, temel kamu hizmetlerinin durumu
Yönetimsel Strateji	Yetki devri, esneklik, performans yönetimi, performans anlaşmaları	Hesap verme sorumluluğu, saydamlık
Program Stratejisi	Program analizleri, kamusal öncelikler	Kaynakların yeniden dağıtımı
Aşamalı Değişim Stratejisi	Küçük Projeler	Devamlılık, uyum

**Kaynak:** Yılmaz, 2001.

Yukarıdaki tabloyu kısaca incelemek gerekirse;

Piyasa stratejisi: Strateji özel kesim ve işletme yönetimi alanında yaşanan gelişmeleri kamu kesimine aktarmak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Temelinde hizmetten yararlanana seçme imkânı tanıyan rekabetçi bir yapılanmada hizmet sunucuların daha etkili ve daha duyarlı olacakları beklentisi yatmaktadır<sup>103</sup>. Yeni kamu yönetimi özel sektörün yönetimsel tekniklerinden yararlanmayı öngörmektedir.

Yönetimsel strateji: Strateji yöneticilerin gerçek anlamda yönetebilmeleri için dıştan gelen, önceden belirlenmiş kural, baskı ve sınırlardan mümkün olduğunca arındırılmalarını ve kurumun mali kaynakları ve insan kaynakları başta olmak üzere kaynakların kullanılışı ve işleyişi üzerinde karar alma ve uygulama yetkisine sahip olması gerektiği üzerinde durmaktadır<sup>103</sup>.

Bu süreçte yöneticilerden ne beklendiğinin açıkça ortaya konulması ve bu sonuçtan sorumlu tutulmaları da önerilmektedir.

Yöneticilere kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için yönetsel yöntemlerin ve kaynakların kullanılmasında esneklik tanınması ve yetkilerin merkezi birimden doğrudan hizmet sunulan birimlere aktarılması istenmektedir <sup>103</sup>.

Yaklaşım, bir taraftan yöneticilere yetki devri aracılığıyla esneklik imkanı verirken, diğer taraftan hesap verme sorumluluğunu da artırmaktadır. Geleneksel yaklaşımda sorumlular ve sorumluluk alanları belirsizken, yönetsel stratejide kimden ve nereye göre hesap sorulacağı önceden belirlenmektedir <sup>5</sup>.

Program stratejisi: Bu stratejiye göre kamu yönetiminin en önemli ve çözülmesi gereken en büyük sorunun kamu kaynaklarının temel amaç ve öncelikler doğrultusunda gerekli olan alana yönlendirilmesi sorunu olduğu düşünülmektedir. Yeni kamu yönetimi bu sorunun çözümüne yönelik olarak çıktılar üzerine yoğunlaşmak, rekabeti ve sözleşmeciliği artırmak gibi uygulamalara başvurmaktadır.

Yaklaşım programlarının değerlendirilmesinde ve kaynakların yeniden dağıtımında sabit bir bütçe sınırı içinde kalınmasına ve mevcut programlar bağlamında devletin rolünün ne olduğuna ve olması gerektiğine ve özel sektörle gönüllü kuruluşların rollerine özel önem vermektedir <sup>103</sup>.

Yavaş ve aşamalı değişim stratejisi: Strateji diğerlerine göre daha temkinli bir tutum izleyerek küçük ve yavaş değişikliklerle yönetimin uzun vadeli bir değişime tabi tutulmasını amaçlamaktadır. Strateji, doğru zaman ve fırsatlara göre doğru olanın yapılmasını imkân vermektedir <sup>103</sup>. Bu nedenle diğer stratejilere göre daha avantajlı olduğu düşünülmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının hayata geçirilmesinde yani somutlaştırılmasında yukarıdaki stratejilerin dışında, sözleşmecilik uygulamaları dikkatimizi çekmektedir. Sözleşmecilikle gündeme gelen uygulamaların kamu hizmetlerinin özel sektör tarafından yerine getirilmesi şeklinde ifade edebiliriz. Böylelikle kamu kuruluşlarının en uygun fiyat ve en uygun koşul açısından hem tercihte bulunma hem de daha en uygun olan tercihi seçme fırsatı olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde yeni kamu yönetiminin gündeme getirdiği uygulamalar arasında sözleşmeciliğin ayrı bir yeri bulunmaktadır. Gerek klasik yönetim gerekse modern yönetim anlayışlarının çıktı üzerine vurgu yapmaları bu durumu pekiştirmektedir. Sözleşmecilik sistemi çıktılarda verimliliği sağlayan en etkin yöntemlerden birisi olarak görülmektedir<sup>5</sup>.

Yeni kamu yönetimi stratejileri anlayışın hayata geçirilmesinde yol gösterici nitelikte olarak değerlendirilebilir.

### **2.3.3. Yönetişim**

Yönetişim terimi son yıllarda yeni bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güler'e göre (2003); 1990'lı yıllar, toplumbilimi yazınına yeni bir terimin girişine tanık olmuştur. Gerçekte toplumbilimi 1980'li yıllardan bu yana, terim ve kavramlar üzerine yoğunlaşmış bir çalkalanma yaşamaya başlamıştır. Açılışı 1980'li yıllarda "sivil toplum" kavramı yapmış ve bunun yanı başında "işletmecilik" terimi yükselmiştir. 1990'lı yıllarda ise "çok aktörlü yönetim", "paydaş toplum", "hoşgörü" ile "uzlaşma" terimleri, küreselleşme adı verilen sürecin açtığı yeni demokratikleşme çağının müjdesini vermektedir. Bunlar, yeni demokrasinin bölük pörçük

müjdecileridir; kavramsal büyük müjde Dünya Bankası kaynağından "governance", Avrupa Birliği kaynağından ise "subsidiarite" sözcükleriyle gelmiştir<sup>104</sup>.

Yönetişim kavramı şu anki haliyle ilk kez Dünya Bankası tarafından kullanılmıştır.

Yönetişim kavramı, katılımı ve karşılıklılığı ifade etmektedir. Yönetişim, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir. Yönetişim paradigması işletme düzeyinden devlet düzeyine kadar her alan da giderek etkinliğini arttırmaktadır. Günümüzde yönetim paradigması karşılıklı etkileşimi içeren, şeffaf, açık, adil, hesap verebilen, modern yönetim tekniklerinin de uygulandığı katılımcı bir süreci kapsamaktadır<sup>55</sup>.

Yönetişim kavramıyla birlikte genel olarak; esneklik, demokratiklik, çoğulculuk, açıklık, hesap verebilirlik, yerellik, performans ve toplam kalite gibi unsurlar gündeme gelmektedir.

Son yıllarda küresel değişimin de etkisiyle yaşanan gelişmelere bağlı olarak, yönetimin klasik, yöneten ve yönetilen varsayımına dayanan içeriği boşalırken; ilgili ve karardan etkilenen tüm aktörlerin "birlikte", "beraber", "ortaklaşa", "işbirliği" içerisinde kendisini yönetmesi anlayışı doğmuş ve bu da "yönetişim" olarak telaffuz edilmeye başlanmıştır<sup>64</sup>.

Tekeli'ye göre yönetişim (1996), toplumdaki aktörlere ortaklar olarak bakmakta ve toplumdaki ekonomik, siyasal ve toplumsal aktörlerin etkileşiminden doğan bir yönlendirme ve denetleme kalıbı olarak görülmektedir. Bu nedenle, yönetişim değişik aktörlerin etkileşiminin ortaya çıkardığı bir süreçtir<sup>105</sup>.

Kettl'a göre (2004), küreselleşme ve yetki devri, 21. yüzyılın başlarında yönetişimin gündemini belirlemiştir. Bunlar yönetimleri mevcut ve doğacak meydan okumalara karşı yeni planlar yapmaya zorlamıştır. Yönetimler küreselleşmiş dünyada etkin kamusal programlar için yeni strateji araçları geliştirmenin yanında bunu gerçekleştirecek kapasite artırımlarını sağlamak zorundaydılar<sup>22</sup>.

Böylelikle yönetim kavramının son dönemlerde organizasyonlarda sıklıkla kullanılır bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Yönetişim kavramı hem özel sektör, hem de kamu sektörü için, hem yerel hem de küresel düzenlemeler için kullanılmaktadır<sup>106</sup>.

Yönetişimin; kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistem ve bu sistemlerin birbirleriyle ilişkilerini ve birbirleriyle olan etkileşimlerini ifade etmek için kullanıldığını söylemek mümkündür.

Bu süreçte yönetim, merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarından başka, sivil toplum örgütlerini, özel girişimcileri ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları kapsayan geniş bir aktörler yelpazesinin varlığı ve bunların yönetim sistemine dahil edilmesi gündeme getirmektedir<sup>107</sup>.

Bu yeni anlayışa göre, yönetilenler de yönetim sürecine dahil edilmektedir.

Günümüzde küreselleşmenin yönetim anlayışı olarak nitelenen ve yerelleşme olgusunu da içeren çoklu yönetim (yönetişim) yaklaşımı, merkezi yönetimin elindeki planlama, karar verme, kaynak

oluşturma ve bunları yürütme gibi yönetsel yetkilerin taşra kuruluşlarına, yerel yönetimlere, yarı özerk kurumlara, meslek kuruluşlarına, gönüllü örgütlere (vakıflar, dernekler gibi) ve şirketlere aktarılmasını öngörmektedir<sup>26</sup>.

Yönetişim, zel ve kamu sektörlerinin hem kendi içerindeki hem de aralarındaki sınırların giderek belirsizleşiip bulanıklaştığı bir ereve içinde eski yönetim tarzlarındaki bir değişmeyi ifade etmek için kullanılmaktadır<sup>108</sup>.

Yönetişim; siyasal ve ekonomik gücün toplumda daha yaygın bir biçimde dağılımını, toplumda yeni bir işbölümünü öngörmektedir. Bu yeni işbölümünde kendi ihtiyaçlarını ve önceliklerini algılayabilen, bağımsız karar alabilen ve eylemde bulunabilen, kendilerini ve başkalarını yönlendirme kapasitesine sahip aktörlerin (sivil toplum kuruluşları) ağırlıklı yeri olacak, devletse kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılacak ve kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştırıcı önlemleri almakla sorumlu olacaktır. Bu yeni aktörler kendi tanımladıkları önceliklere göre, zaman zaman kendi başlarına; diğer zamanlarda ve konularda, amaç ve yöntem birliği sağlandığı takdirde devlet kurumlarıyla birlikte hareket edebileceklerdir<sup>109</sup>.

Yönetişimde hizmetin sağlanmasında özel sektör uygulamalarıyla sonuç alabiliyorsa devlet kendini geri plana çekmeli ve işlerin yürümesinde yardımcı rolde olmalıdır.

Ynetişimle birlikte artık önceden belirlenen bir ortak amacı gerçekleştirmek için, tek zneli merkezi, hiyerarşik bir iş bölümü içinde, araçsal rasyonelliği ön plana alarak, yapan, üreten, bunun için kaynakları ve yetkileri kendilerle toplayan yönetimden, önceden belirlenen bir yöne doğru değil, insan kaynaklarına dayalı performans ölçütlerini

gerçekleştirecek, çok aktörlü, yerel, ağsal ilişkiler içinde iletişimsel bir rasyonellik anlayışı içinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışına geçilmektedir<sup>105</sup>.

Yönetimden yönetişime geçiş, yeni kurumsal yapılanmanın en belirgin özelliklerinden biridir. Devletlerin ve devletlerarası örgütlerin yanında şirketlerin ve hükümet-dışı örgütlerin yer aldığı, küresel düzeyden yerel düzeye kadar söz konusu yeni aktörlere devlet benzeri yönetme erki tanındığı, devletlerin şirketler ve hükümet-dışı örgütler ile birlikte yönettiği çok aktörlü ve çok düzlemli yönetim, bu şekilde yeni bir siyasal iktidar modeli olarak ortaya çıkmıştır<sup>110</sup>.

Yönetişim, oldukça yeni bir kavram olarak klasik, geleneksel, hiyerarşik, bürokratik ve şimdiye kadar iyi sonuç vermeyen yönetim anlayışının tersine sivil toplum kuruluşlarına önem veren, gelişmelerinin önünü açan, katılımcılığı, saydamlığı, yetki devrini, yerinden yönetimi, sonuç verici ve uygulanabilir çözüm yollarını teşvik eden ve benimseyen bir anlayışı içermektedir<sup>111</sup>.

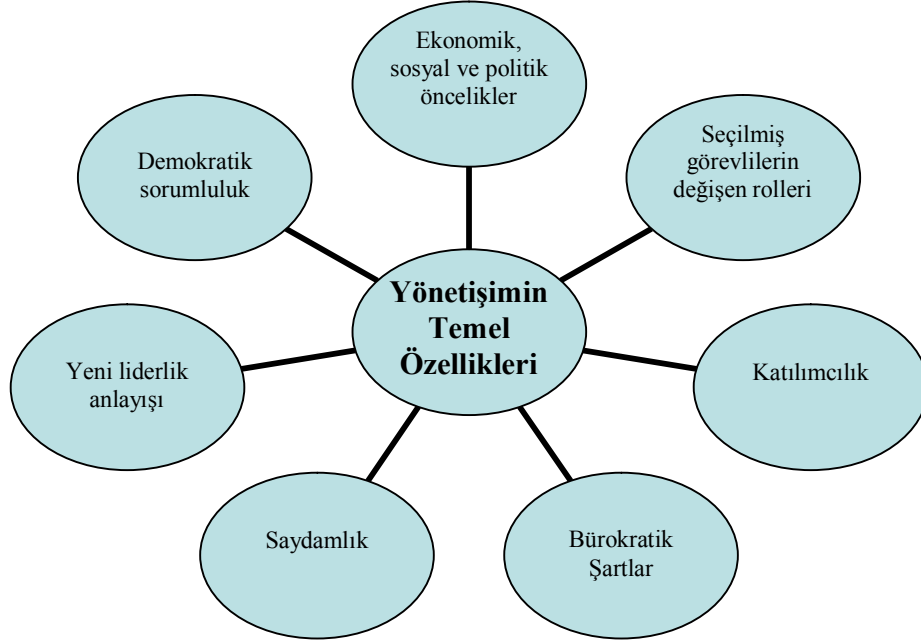
Yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan yönetişimin yönetimden farklılığı ve benzerliği bazen de bu kavramların birbirleriyle karşılaştırılması da söz konusu olmaktadır. Bu iki kavramı birbirinden ayırt etmek için Yüksel'in (2000) ifadelerine bakmakta yarar vardır; hükümet etmek anlamındaki yönetim kavramı hiyerarşik nitelikteki bürokratik yapıya dayalı yönetim anlayışını öne çıkarırken; yönetişim kavramı, yönetim sürecinde rol oynayan aktörlerle, örgütler arasındaki etkileşimi ve formel ya da resmi sıfatı bulunmayan kişilerin, grupların ve kuruluşların katılımını, hiyerarşik bürokratik yapı yanında, hükümet dışı aktörlerin de etkin bir şekilde yönetim faaliyetinde yer almasını ifade etmek üzere kullanılmaktadır<sup>108</sup>.

21. yüzyılın yönetim anlayışını; 20. yüzyılın yönetim anlayışını oldukça kapsamlı bir değişime uğratmakta, merkeziyetçilik yerine yerelliğe, üniter yapı yerine federalizmi, katı bürokrasi yerine katılımı, kapalılık yerine açıklığı, hiyerarşi yerine hesap verebilirliği ve sorumluluğu getirerek, adeta yönetsel bir devrimin altına imzasını atmaktadır<sup>5</sup>.

Yönetişimin yeni kamu yönetimi düşüncesinde oldukça kapsamlı bir yeri bulunmaktadır. Yeni kamu yönetiminin hayata geçirilmesinde de önemli bir noktada olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde artık yaygın bir şekilde yönetim, ülkelerin kaynaklarını ekonomik ve toplumsal gelişme için nasıl kullanılacağını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapılar olarak görülmeye başlanmıştır. Kararların nasıl alındığı, gücün nasıl kullanıldığı ve ülke insanların bu sürece nasıl katıldığı konusundaki uygulamalar ise yönetişimin kalitesini belirlemektedir. Bu süreçte yönetişimin amacı, hem toplumsal sorunlarla hem de çağdaş toplumların karmaşıklığını, dinamikliğini ve çeşitliliğini yaratan olgularla baş edebilmek olmaktadır. Karmaşıklık, toplumsal dinamikler ve çeşitlilik, yeni oluşan toplumsal alt sistemler nedeniyle devletlerin içsel egemenliğinin azalmasına yol açabilmektedir<sup>105</sup>.

Bu bilgiler ışığında yönetişimin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde görmek mümkündür:



**Şekil 4:** Yönetişimin Temel Özellikleri

Şekli kısaca incelemek gerekirse:

Yönetişimin ekonomik, sosyal ve politik öncelikleri; yönetim katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri üçgeni içinde korunmakta, bu üçgen sayesinde, ekonomik kalkınmada, ekonomik, sosyal ve politik öncelikler üzerinde konsensus sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Yönetişimin teorisyenleri, bu önceliklerin sonucu olarak klasik sorumluluk kanallarının artık yeni süreçlerle yer değiştirdiğini belirtmektedirler. Kamu hizmetlerini kalite ve miktar açısından politik kararlara göre değil de piyasa taleplerine göre belirlemek; servis sağlayıcılarının kendi performansları ile ilgili anlık bilgiler almalarını sağlamış ve tüketiciler bu sayede seçtikleri kişilere başvurmaya gerek kalmadan hizmeti etkileyebilme fırsatı bulmuşlardır <sup>112</sup>.

Seçilmiş görevlilerin değişen rolleri; yönetimle birlikte seçilmiş görevlilerin rollerinin ve fonksiyonlarının var olan yönetim anlayışına göre daha az önemli olduğu düşünülmektedir.

Katılımcılık; yönetimin öncelikleri arasında yer alan saydam bir politika belirlemek, uygulamak ve uygulama sonuçlarını ilan etmek, ilgili prosedürler ile beslenmek zorunda olan bir hedef olarak görülmektedir. Bu durum yetki devirleri ile ortaya çıkmaktadır. Günümüzde sivil toplum kuruluşları ile yetki devri daha etkinleştirilebilmekte ve aktif olarak denetlenebilmektedir<sup>113</sup>.

Kamu yönetim zihniyeti ve yapısının; tek taraflılıktan veya tek aktörlülükten çok taraflılığa ve çok aktörlülüğe katılımcı ve yönetimsel bir anlayışa doğru köklü bir değişime uğradığı<sup>61</sup> vurgulanmaktadır.

Devletin işleri tek elden yürütmesinin yerine, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, özel kuruluşlar ve bireylerin katılımı katılımı yönetimde bir zorunluluk olarak kendisini göstermektedir.

Bürokratik şartlar; yönetimde örgütler bürokratik şartlar yerine demokratik yapıları bünyelerinde barındırmalıdır. Örgüt yapılarında demokratik yönetim önem kazanmaktadır.

Devletin rolündeki değişmeye ve yönetim kavramının güçlenmesine paralel olarak; yönetim zihniyeti, kalıpları ve yöntemleri de dönüşmektedir<sup>61</sup>.

Bu dönüşüm içerisinde, sıklıkla tartışılan kamu yönetimin ağır ve hantal olmasına neden olan bürokrasinin de günümüz yönetim anlayışında dönüşüme uğradığı bir gerçektir.

Saydamlık; Gizlilik ve kapalılık kültürü kamu yönetiminin temel sorunlarından biri olagelmıştır. Gerek etkinlik gerekse demokratik denetim açısından bu gizlilik ve kapalılık kültürünün dönüştürülmesi gerekmektedir<sup>61</sup>.

Şeffaflığın sağlanabilmesi ve vatandaşların haklarını arayabilmesi için, saydam yönetim anlayışı önem teşkil etmektedir.

Yeni liderlik anlayışı; yönetişimin liderlik anlayışına bakıldığında mevcut yönetimden farklı bir bakış açısında olduğunu söylemek mümkündür. Bu yeni bakış açısına göre hukukun üstünlüğünü sağlamak ve kamu yararına olan kararlarda halkın temsilcisi olmak gerekmektedir.

Zira değişen şartların ve değişen taleplerin karşılanması noktasında bunu hayata geçirecek olan liderlerin de rollerinin değişime uğradığı düşünülmektedir.

Demokratik sorumluluk; değişim sürecine başarıyla uyan devletler ve merkezi yönetimler; bir taraftan uluslararası. uluslar üstü ve bölgesel entegrasyon süreçlerinin taşıyıcısı olarak, diğer taraftan farklılıkları hukuk düzeni içinde bir arada tutabilen demokratik ortamlar şeklinde yeniden yapılanmaktadır<sup>61</sup>.

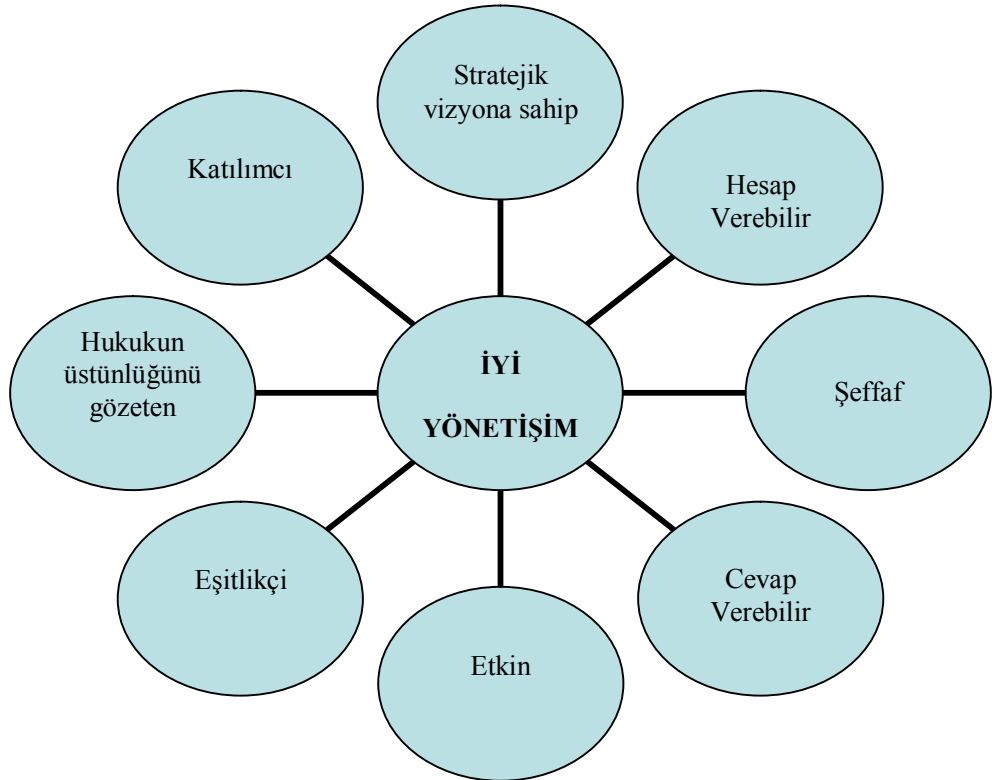
Demokratik sorumluluğun hayata geçirilmesi ve sağlanmasının yönetişimin en temel unsuru olduğu düşünülmektedir.

Yönetişim çabalarının başlıca özelliği; değişimi hızlandırıcı, piyasa tabanlı, müşteri odaklı, çıktı ağırlıklı, toplumun sahiplendiği yerinden yönetim uygulamaları olmalarıdır<sup>114</sup>.

Yeni kamu yönetimi şeffaf, katılımcı, hesap verebilir ve demokratik yönetim anlayışlarını bünyesinde barındırmaktadır.

Bu noktada karşımıza iyi yönetim (good governance) çıkmaktadır. Yönetişimin ne kadar iyi olduğunu ve yönetişimin ne kadar iyi uygulandığıyla ilgili olarak ele alınabilir. Hukukun üstünlüğüne ve insan haklarına saygılı, demokratik bir ortamda iyi yönetişimin uygulanabileceği düşünülebilir.

Maliye Bakanlığı'nın (2003) belirlediği iyi yönetim unsurlarına değinmekte fayda vardır.



**Şekil 5:** İyi Yönetişimin Temel Unsurları

**Kaynak:** Maliye Bakanlığı, 2003.

Şekildeki unsurlara kısaca değinmek gerekirse:

**Şeffaflık:** Şeffaflık, serbest bilgi akışının sağlanması ile mümkündür. Usuller, kurumlar ve bilgi, ihtiyacı olanlar için kolayca erişilebilir olmalıdır.

**Hesap verebilirlik:** Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarındaki karar alıcılar kamuoyuna ve kurumsal paydaşlarına karşı hesap verebilir olmalıdır.

**Katılımcılık:** tüm kadın ve erkeklerin, gerek doğrudan gerekse çıkarlarını temsil eden aracı kurumlar vasıtasıyla karar alma sürecine katılımı sağlanmalıdır.

**Cevap verebilirlik:** Kurumlar ve usuller tüm vatandaşlara hizmet etmeye gayret etmelidir.

**Hukukun üstünlüğü:** Yasal çerçeve, özellikle de insan hakları konusundaki yasalar, adil olmalı ve tarafsız bir şekilde uygulanmalıdır.

**Etkinlik:** Usuller ve kurumlar kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlayacak sonuçlar üretmelidir.

**Eşitlik:** Tüm kadın ve erkekler mevcut refah seviyelerini muhafaza etme ve geliştirme fırsatlarına sahip olmalıdır.

**Stratejik vizyon:** liderler ve kamu yönetimi, iyi yönetim ve insani kalkınma hususunda geniş ve uzun vadeli bir perspektife sahip olmalı ve gelişmenin sağlanması için gerekli olan unsurları tespit ederek bunları tedarik etmelidir<sup>100</sup>.

Yukarıdaki unsurlar birbiriyle bağlantılı bir şekilde ele almak ve her unsurun birbirini etkilediği gerçeğini göz önünde bulundurmakta fayda vardır.

21. yüzyılda, halkı özgür, saygın ve müreffeh bir ülkeye layık, etkin ve katılımcı bir kamu yönetimi için; bireylerin ve ilgili tüm tarafların kendi gücü ve anlayışı içinde katkı sunması ve sahiplenmesi şarttır<sup>100</sup>.

Sonuç olarak yönetim modelinin, devlet faaliyetindeki değişmeye, devletin eyleme geçme kapasitesindeki görece azalmaya, kamu alanındaki mevcut meşruiyet krizine, kamu sektöründeki etkinlik ve verimlilik düşüklüğüne dikkati çekerken, devlet dışı organizasyonları, sivil toplum örgütlerini, özel kişi ve kuruluşları ve Pazar mekanizmalarını öne çıkardığı<sup>108</sup> söylenebilir.

#### **2.3.4. Yerelleşme**

Toplumsal gereksinimlerin düzenli ve örgütlü bir biçimde gerçekleştirilebilmesinin tarihsel bir ürünü olan devletin, söz konusu amacını gerçekleştirebilmede temel aygıtı olan kamu yönetiminin, yaşanan toplumsal değişimin gerekliliğine göre düzeltim tabii tutulması, çağdaş, rasyonel, verimli bir mekanizma haline getirilmesi bir zorunluluktur. Bu zorunluluk değişen toplumsal istemlere (devletin iç dünyası) ve dış dünyanın yoğun rekabet içindeki meydan okumalarına yanıt verebilmekten kaynaklanmaktadır<sup>115</sup>.

21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyada başta Batılı ülkelerde olmak üzere, kamu yönetimi anlayışında önemli değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Ülkemizdeki kamu yönetimi anlayışı da bu değişimden nasibini almıştır. Bu noktada yönetim anlayışında kendini gösteren bir yenilik olarak yeni kamu yönetimi dikkatimizi çekmektedir.

Yerelleşme küreselleşmenin ilk basamağı olarak edilmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışında da yerelleşmenin önemli bir yeri bulunmaktadır. Nitekim yeni kamu yönetimi merkezîyetçi yönetim yapısı yerine yerinden yönetimlere ağırlık vermektedir.

Kamu yönetimi ile ilgili olarak söz konusu olan önemli bir gelişme de küresel bir gelişme trendi olarak kamu yönetimi sisteminin merkezîyetçi olmaktan uzaklaşarak yerelleşmesi ve hatta hükümet dışı kuruluşlara kayarak her türlü hizmetin devletten beklenmesi anlayıştan vazgeçilmesi eğilimidir. Dolayısıyla burada birbirine zıt gibi görünen iki gelişme eğilimi ile karşı karşıyayız: küreselleşme ve yerelleşme. Yani her şey küreselleşirken, yönetim yerelleşmektedir, ancak bu yerelleşme olayı küresel olarak gelişmektedir<sup>116</sup>.

Küreselleşmeyle paralel bir gelişim gösteren yerelleşme süreci, yaygın demokratik gelişmenin de etkisiyle kamu hizmetlerinin en yakın yönetim birimlerince sağlanması ilkesinin ve dolayısıyla yerel yönetimlerin güçlendirilmesini hızlandırmaktadır<sup>117</sup>.

Günümüzde küreselleşme eğilimlerine paralel olarak gelişen ve yoğun bir şekilde yaşanan bütünleşmeler, önceleri ekonomik, askeri, sosyal ve kültürel alanlarda işbirliği biçiminde görülürken, bugün artık siyasal alanda da somutlaşmaktadır. Bu yeni ulus-üstü siyasal örgütlenme biçiminin, değişen dış dünyaya, kendi varlığını devam ettirmek açısından insanların bir cevabı olduğu söylenmektedir. Gelişmiş ülkeler değişime bu şekilde cevap vermeye çalışırken, kendi iç dinamiklerini de bu yeni örgütlenme içine katmaya çalışmaktadırlar<sup>5</sup>.

Küreselleşme ve yerel yönetimlerin güçlenmesi süreci, çok çeşitli faktörlere bağlı olarak kendini göstermiştir. Her şeyden önce iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ulusal sınırların önemini kaldırarak dünyayı

global bir köy haline döndürmesi, üst yönetsel birimlerin etkisini zayıflatarak, yerel toplulukların kendisini daha çok ifade edebilmesine ve dışa dönüklüğünü arttırmasına zemin hazırlamıştır<sup>117</sup>.

Çağımızda küreselleşme eğilimlerine paralel olarak gelişen ve yoğun bir şekilde yaşanan “bütünleşmeler”, önceleri ekonomi, askeri, sosyal ve kültürel alanlarda “işbirliği” biçiminde görülürken, bugün artık siyasal alanda da (AB gibi) somutlaşmaktadır. Bu yeni ulus-üstü siyasal örgütlenme biçimi, değişen dış dünyaya kendi varlığını devam ettirmek açısından Avrupa halklarının bir yanıtı olduğu söylenebilir. Değişime bu şekilde yanıt vermeye çalışırken, kuşkusuz kendi iç dinamiklerini de bu yeni örgütlenme içine katmaya çalışmaktadırlar. Bu uğraşın sonucu olarak yeni bir yönetim ilkesi geliştirilmiştir: Yerellik (Subsidiaritaet)<sup>115</sup>.

Küreselleşme ile birlikte gündeme gelen yerelleşme eğiliminin en somut uygulaması olan adem-i merkeziyetçilik ilkesi, yerel yönetimlerden önce ulusal yönetimlerin yeniden yapılanmalarını, ülkelerin yönetsel örgütlenmelerinde yerel yönetimler lehine değişikliğe gitmelerini zorunlu kılmaktadır<sup>26</sup>.

Her şeyden önce yerelleşme, yerel topluluklara ait işlerin o topluluk tarafından şekillendirilmesi ve denetlenmesidir. Bir başka tanımla yerelleşme; yerel ekonomilerin, toplumsal güçlerin ve kültürlerin gelişmesini, güçlenmesini hedefleyen, plan ve program çerçevesinde sürdürülen bir yerinden yönetim ve katılım sürecidir. Yerelleşmenin yaşama geçirilmesi ile, katılımcı demokrasinin temel nitelikleri olan; ‘tüm halkın kararlara ve yönetime tam katılımı’, ‘demokrasi eğitimi-halkın demokrasiyi yaşayarak öğrenmesi’, ‘özerk, demokratik, açık ve saydam yerel yönetim’ mümkün olabilecektir. Aynı zamanda tüm yerel güçlerin ekonomik, sosyal ve kültürel dinamiklerin harekete geçirilmesi ve

koordinasyonunu içeren bir örgütlenme, iletişim ve eylem sürecidir. Bu bağlamda, yerelleşmenin 5 temel unsuru şu şekilde sıralanabilir:

- Katılımcılık: Tüm yerel halkın kendileri ve çevreleri ile ilgili kararlara tam katılımının ve denetiminin sağlanmasıdır.
- Saydamlık: Yerelleşme sürecinde yer alan tüm kurum ve oluşumların açıklık ve saydamlığının sağlanmasıdır.
- Demokrasinin Güçlenmesi: Ulusal ve yerel çerçevede demokratikleşmenin sağlanması, merkezi yönetimin yerel yönetimlere daha fazla yetki tanınması, sivil toplum örgütlenmelerinin güçlendirilmesi, adem-i merkeziyetçi yaklaşımın benimsenmesi ve halkın 'demokrasiyi yaparak, yaşayarak öğrenmesi' anlayışına dayalı bir demokrasi eğitiminden geçirilmesidir.
- Örgütlenme, iletişim ve Eylem: Yerelleşme, Tüm yerel güçlerin harekete geçirilmesini ve koordinasyonunu içeren planlı bir örgütlenme, iletişim ve eylem sürecidir.
- Toplumsal, Ekonomik ve Kültürel Gelişme: Yerelleşme, bir yandan demokrasinin gelişmesine katkılarda bulunurken, diğer taraftan toplumsal, ekonomik ve kültürel her alanda gelişmeyi öngörmektedir. Yerelleşme projesi ile yereldeki mevcut potansiyel ortaya çıkacak, yerel değerler ve zenginlikler önem kazanacaktır<sup>118</sup>.

Devletin yeniden yapılanmasında karşı arşıya kalın gelişmelerden bir olan yerelleşmedir. 1980'lerde yerel yönetimlerin harcama kapasitesini ve yetkilerini artırmak biçiminde ortaya çıkan gelişmeler ve 1990'lı yıllarda devlet örgütlenmesi yapısını adem-i merkeziyetçilik ilkesine göre yenien yapılanma hedeflerinin sonucunda<sup>119</sup> yerelleşmenin kendisini bir çözüm olarak gösterdiği söylenebilir.

Yerelleşmenin amacının; “devlet-vatandaş ilişkilerinin değişim sürecine halkın isteklerinin yansıtılarak katılımcılığın etkinleştirilmesi, hesap verebilirliğin sağlanması ve şeffaflığın artırılması” olduğu belirtilmektedir<sup>100</sup>.

Yerelleşme sürecinin başarısında ve etkinliğinde önemli işlevleri olan diğer unsurlardan bazıları şunlardır:

- Yasal ve yönetsel değişimler-Yerel Yönetimler Reformu,
- Saydam, halkı kucaklayan, katılıma açık ve demokratik yerel yönetim anlayışının geliştirilmesi,
- Çağdaş ve modern iletişim ve bilişim teknolojilerinin kullanımı,
- Ulusal ve uluslararası ortaklıklara, işbirliklerine gidilmesi,
- Üniversitelerin yerel düzeydeki etkinliklerinin artırılması, yerel yönetim-üniversite işbirliklerinin sağlanması,
- Sivil toplum örgütlenmelerinin yerel yönetimlerle işbirliği olanaklarının artırılması,
- Kent meclisleri, kent platformları, mahalle kurullarının oluşturulması, ‘Yerel Gündem 21’projesinin yaygınlaştırılması<sup>118</sup>.

Günümüzde küreselleşme olgusunun etkisiyle giderek önemi artan demokrasi, katılımçılık, saydamlık kavramlarına bir yenisini daha eklenmiştir: Yerelleşme. Yerelleşme, küreselleşmenin yarattığı olumsuzluklara bir karşı duruş olduğu kadar, yüzyılımızın anahtar sözcükleri haline gelen katılımçılık, saydamlık, demokratikleşmenin yaşama geçirilmesinde çok önemli bir işleve sahiptir. Ancak bu işlevinin hayata geçirilebilmesi için somut projeler, modeller üretilmesi gerekmektedir<sup>118</sup>.

Özel'e göre (2000), Türkiye'de kamu yönetimi içinde merkezi yönetim ile yerel yönetim ler arasında görev, yetki ve kaynak paylaşımı köklü bir sorundur bu sorunun çözümünde temel bir kriter olarak yerellik ilkesi işlevleriyle etkin bir rol oynayabilir <sup>115</sup>.

Yerelleşme, yerel güçlerin, dinamiklerin harekete geçirilmesini, yerel değerlerin güçlendirilmesini, toplumsal, ekonomik ve kültürel değişim ve gelişmelerin sağlanmasına yönelik sürdürülen örgütlü, planlı bir eylem ve iletişim sürecidir<sup>118</sup>.

Yeni kamu yönetimi anlayışıyla gündeme gelen ve önem kazanan bir diğer olgu da yerellik ilkesidir. Günümüz yönetim anlayışında kamu yönetimlerinin ağırlık verdiği bu ilkede hizmetler en etkin ve en kısa sürede yerine getirilmek amaçlanmaktadır. Yerellik ilkesine ağırlık verilerek merkezi yönetimin ağır ve hantal yapısında önemli ölçüde kurtulanacak kamu hizmetleri en kısa sürede ve ihtiyaca en fazla cevap verir nitelikte görülecektir.

### **2.3.5. Özelleştirme**

Yeni kamu yönetimi anlayışında temel vurgu noktalarından biri olan özelleştirme, bu anlayışla, kamuda hizmetlerin sunumunda devletin kilit rol oynamasına karşılık, bazı özel sektör ilke ve kurallarının hizmetlerin daha hızlı etkin ve verimli olarak sunulması amacıyla kullanılması gerektiğini öne sürmektedir.

Özelleştirme terimini ilk kez Adam Smith'in görüşlerini temel alan Peter F. Drucker 1969 yılında "The Age of Discontinuity" başlıklı eserinde ortaya atmıştır<sup>120</sup>.

Dar ve teknik anlamda özelleştirme, iktisadi, mali, sosyal ve siyasal sebeplerle milli ekonomi içerisinde devletin iktisadi faaliyetlerinin sınırlandırılması veya tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamaların bütünüdür<sup>121</sup>.

Terim sıklıkla kullanılmakla beraber, son yıllarda devletin küçülmesinden yana görüşlerin yaygınlık kazandığı, devletin rolünün yeniden tanımlanması ve kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli kılınmasının gibi amaçlar sonucunda değişik stratejiler ortaya atılmaktadır. Özelleştirme de bu stratejilerin başında gelen bir uygulama olup, başta gelişmiş ülkelerin ekonomi politikalarında olmak üzere birçok ülkede yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Küreselleşme ile birlikte devletin kamu hizmetleri için yaptığı harcamaların ülke ekonomilerine büyük bir yük getirdiği ve bu nedenle devletin rolünün en aza indirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Bunun sonucu olarak kamu hizmetlerinin mümkün olduğunca özel sektör tarafından verilmesi gerektiği gündeme getirilmiştir. Özelleştirme sayesinde serbest piyasa rekabetinin de sağlanarak kamu hizmetinde kalitenin artacağı düşünülmüştür<sup>66</sup>.

Drucker, devletin ekonomideki ağırlığının azaltılmasının gerekliliğini II. Dünya Savaşından bu yana uygulanan devlet programlarının başarısızlığına dayandırmış ve gelirlerin bir sınırı olduğunu ileri sürerek, devletin gelir oluşturma yeteneğinin tıklandığını, özel müteşebbüslerle gönüllü kuruluşların verebileceği hizmetlerle devletin uğraşmaması gerektiğini savunmuştur<sup>122</sup>.

Özellikle 1970'li yıllardan başlayan bir süreç içinde, ekonomi teorisinde Keynezyen yaklaşım ve klasik refah devleti anlayışı önemli oranda terk edilmiş, ekonomi teorisinde liberal yaklaşım güç kazanmıştır<sup>61</sup>.

Durgunluk, artan bütçe açıkları ve enflasyon, işsizlik oranlarında çarpıcı artış gibi sorunları beraberine taşıyan küresel rekabet ortamı; iç pazarda Keynezyen ekonomi teorisine dayalı olarak geliştirilen klasik refah devleti yaklaşımını ve talep yönetimini büyük ölçüde etkisiz hale getirmiştir. Bu kapsamda devletin ekonomideki rolü de sorgulanmaya başlanmış, piyasa çarpıklıklarını giderirken ortaya çıkan "yönetim çarpıklıkları" ve bunun uzun dönemde rekabet gücünü azaltıcı etkisi vurgulanmaya başlanmıştır. Özel sektörün dinamizmini ve piyasaların kaynak tahsisinde rasyonel sonuçlar üretme gücünü vurgulayan liberal yaklaşım, ekonomik refah ve bireylerin özgürlüğünü koruma açısından devletin ekonomideki rolünün sınırlandırılması yönünde hakim söylem haline dönüşmüştür. Bütün bu tartışmalar "devletin ne yapması veya ne yapmaması gerektiği" konusunda yeni açılımlar getirmiştir<sup>61</sup>.

İdari bir işlem olan özelleştirmenin amacının kamu yararı olduğu kuşkusuzdur. Bununla birlikte kamu yararı, somut tanımı olan bir kavram olmadığından, özelleştirme işleminde kamu yararının ne şekilde gerçekleşeceği ve hangi kriterlerin kamu yararının sağlanması bakımından dikkate alınacağı özelleştirme uygulamalarının giderek arttığı ülkemizde incelenmesi gereken bir husus olmuştur<sup>123</sup>.

Özelleştirmedeki nihai amaç, salt devletin ekonomideki rolünün minimize edilerek, ekonominin tümüyle serbest piyasa koşullarına devredilmesi olmayıp; bunun yanı sıra mali, toplumsal ve siyasal bir takım değişmelerin de sağlanmasıdır<sup>124</sup>.

Tüm dünyada devletlerin ekonomik alanda görevlerinin sorgulanmaya başlanmasıyla bir takım kamu hizmetlerinin artık devletin görevi olmadığı sonucuna varılmış ve bunların gördürülmesinin özel sektöre bırakılması anlayışı gelişmiştir. Ancak kamu hizmeti özel sektör

eliyle gördürülse de kamu yararının varlığı birinci şart olmuş ve devletin özel sektör üzerindeki denetim ve yaptırım yetkisi muhafaza edilmiştir<sup>123</sup>.

Ekonomideki tıkanmalar, kaynak tahsisindeki etkinsizlik, politik baskıların artması, devletin asli görevlerine yetmemeye başlaması, kamu sektöründeki faaliyetlerin ekonomideki payının artması ile ekonomik etkinlik ve verimliliğin azalması gibi sebepler, ekonomik kaynakların çoğunu kullanan devletin başarılı olamadığı sonucunu doğurmaktadır. Bu doğrultuda, kaynakları daha etkin ve verimli kullanmada başarılı olduğu ispatlanan özel kesime, kamusal mal ve hizmetlerin üretiminin devredilmesi ile hem kaynakların etkin kullanılmış olacağı hem de ekonominin işlerlik kazanacağı öngörülmektedir<sup>125</sup>.

Özelleştirme konusu da literatürde ve birçok tartışma konusunda yararları, zararları, nasıl uygulanacağı hususlarında kendisine geniş bir yer bulmaktadır.

Çelik'in yapmış olduğu bir çalışmada (2009), "küreselleşmiş dünyanın özelleştirme anlayışında, ulus devleti ekonomiden çeken, özel sektörü öne çıkartma isteği temeldir. Gelişmemiş ülkelerin küreselleşmiş dünyanın dayattığı özelleştirmeden herhangi bir yarar sağlamaları mümkün değildir. Gelişmemiş ülkelerin yaşamasını sağlayan ve geleceğini güvence altına alan KİT'ler özelleştirme ile yok edilirken, neo-liberal ekonomi politikalarıyla küreselleşmiş dünyaya eklemlenmeleri sağlanmaya çalışılır. Gelişmiş ülkeler daha korumacı ekonomi politikalarına yönelirken, gelişmemiş ülkelere serbestliği göstermeye devam eder." <sup>126</sup> şeklindeki açıklamalar , özelleştirmenin küreselleşme olgusuyla bağlantılı olduğu ve aslında küreselleşmenin görünmeyen yüzünden bir tanesi olduğu söylenebilir.

Özelleştirme sonucu bir takım olumsuzlukların ortaya çıkması mümkündür. Kamu hizmetlerinin özel sektöre devredilmesi ile fiyat artışları olabilir. Özel sektör firmaları kârlarını maksimize etmeye çalışırken tüketici menfaatlerini ve kamu yararını göz ardı edebilir. Özellikle doğal tekellerin özelleştirilmesi sonucu özelleştirilen sektörde tek başına kalan işletmenin bu avantajını, hizmetten yararlananlar aleyhine kötüye kullanma olasılığı vardır. Özelleştirmenin, işsizlik, sosyal güvenliğin azalması, ücretlerin düşmesi ve taşeronlaşma gibi sorunları beraberinde getirdiği öne sürülmektedir<sup>127</sup>.

Küreselleşmenin asıl amacının, kapitalist ekonominin gereklerini daha kolay yerine getirebilmesine imkan sağlamak olduğu düşünülmektedir. Küreselleşmenin, sanyileşmiş büyük ülkeler tarafından özelleştirmenin bir aracı olarak ortaya atıldığını, bu amaçla devlet eliyle yönetilen kurumların özelleştirilmesi, böylece devletin küçültülmesi gerektiğinin propagandasının yapıldığını<sup>128</sup> düşünen görüşler de bulunmaktadır.

Özelleştirmeye mutlaka gerçekleştirilmesi gereken bir süreç, siyasal bir yaklaşım, dünya görüşü olarak yaklaşılmamalıdır. Kısaca, 1980'li yıllarda yaygın bir şekilde başvurulmuş çeşitli avantaj ve dezavantajları olan özelleştirme yöntemlerinin merkezi ve yerel düzeyde hedeflenen sonuçları tam ve tartışmasız olarak verebildiğini söylemek mümkün değildir<sup>127</sup>.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız, yönetişim, yerelleşme ve özelleşme konuları yeni kamu yönetimi anlayışının balıca unsurları olarak değerlendirilebilir. Aslında bu başlıkların her biri ayrı bir araştırma konusu olduğundan çok daha kapsamlı ve geniş bir şekilde ele alınabilir. Çalışmamızda bu unsurlar genel hatlarıyla ele alınmaya çalışılmıştır.

Yönetim yaklaşımları ortaya çıktığı dönemlerin mevcut sorunlarına farklı ve kalıcı çözümler bulma, amaçlara daha kısa zamanda ulaşma ve etkin bir yönetim sağlama gibi anlayışlarla ortaya çıkıp, uygulanmaya başlamalarına rağmen çeşitli eleştirilere de maruz kalmaktadırlar. Nitekim yeni kamu yönetimi anlayışının da eleştirildiği noktalar bulunmaktadır.

Her yeni yaklaşım bir takım endişeleri ve sorunları da beraberinde getirmekte ve çeşitli yönlerden eleştirilmektedir. Bu tür yeniden yapılanmaların devletin içinin oyulmasına yol açtığı, kamu yönetimine içinde bulunacağı ortamdan koparacağı ve onu başka bir şeye dönüştüreceği ileri sürülmüştür. Yeni yaklaşım demokratik rejim için bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Buna göre yeni yaklaşım, bürokrasinin demokrasilerdeki siyasi ve etiksel rolünü dikkate almamaktadır. Merkezin kontrolü ve yönetme gücü zayıfamaktadır. Parleментар demokrasiyi güvence altına almada önemli işleve sahip olan geleneksel yönetim yapısı devam etmelidir<sup>98</sup>.

Ömürgönülşen'e göre (2003), bu anlayışın kamu sektörü üzerindeki etkilerinin tümüyle olumlu olduğu veya olacağını söylemek mümkün değildir. Kamu sektörün performansını arttırmaya yönelik olumlu etkilerinin yanı sıra yeni kamu yönetiminin kamu hizmetleri açısından kimi potansiyel sorunları ve tehlikeleri de mevcuttur. Özellikle kamu hizmeti geleneği ve değerleri ile ters düşen özel sektör yönetim, değer, ilke ve tekniklerinin (örn. Piyasa kurallarının egemenliği ve vatandaşların yerini müşteri kimliğinin alması) gerektiği gibi sorgulanmadan kabul edilip kamu sektöründe uygulamaya sokulması sebebiyle ciddi eleştirilerle karşılaşmaktadır. Bu tutumun kamu sektörünün geleneksel ve olmazsa olmaz değerlerini (örn. Eşitlik ve adalet, tarafsızlık, vatandaş hakları, kamusal çıkar, kamusal ahlak, kamusal sorumluluk) zedelediği ifade edilmektedir. Bu durum karşısında yeni kamu yönetiminin avantajlarının

dezavantajlarını ne ölçüde karşıladığı sorusu karşımıza çıkmaktadır. Bu soru ancak ampirik çalışmalarla cevaplandırılabilir bir soru olmakla birlikte aslında kamu sektörünün ne denli karmaşık bir sorun alanı olduğunu göstermesi bakımından anlamlıdır. Ne geleneksel kamu yönetimi değer ve mekanizmaları ne de işletmecilik değer ve mekanizmaları tek başlarına kamu sektörünün kendine özgü bu karmaşık sorunlarını anlamaya, açıklamaya ve çözüme kavuşturmaya yeterli görülmektedir<sup>129</sup>.

Görüldüğü gibi her yeni yaklaşımda olduğu gibi yeni kamu yönetimi anlayışında da öne çıkan ve eleştirilen yönler bulunmaktadır. Her yerde geçerli bir yönetim anlayışının olmayacağı gerçeğinden hareketle, yeni kamu yönetimi anlayışı için de tüm örgütler için geçerli ve tüm örgütler için aynı sonucu doğuracak olması düşünülemez.

#### **2.4. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Spor Yönetimine Uygulanabilirliği**

Yeni kamu yönetimi anlayışı 21. yüzyılın değişen şartlarına uygun olarak daha şeffaf, katılımcı, demokratik, hoşgörülü ve insan haklarına saygılı yönetim anlayışıyla birçok ülke tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bu anlayışın etkilerinin ise küreselleşme ile kısa zamanda tüm dünyaya yayıldığı ve kullanım alanının da bu oranda genişlediği düşünülmektedir.

Bu yeni yönetim anlayışının, ülkelerin kamu yönetimlerinde adından sıklıkla söz ettirdiği bilinmektedir. Spor yönetimini de genel yönetimden ayrılmaz bir parça olarak düşündüğümüzde bu anlayışın ülkemizdeki spor yönetimine uygulanıp uygulanamayacağı düşüncesi bizi bu araştırmayı yapma noktasına getirmiştir.

Elbette ki yeni kamu yönetimi anlayışının henüz yeni bir yönetim anlayışı olması ve ülkemizin kamu yönetiminde de henüz tam anlamıyla uygulanamaması gibi unsurlar araştırmamızı güçleştiren hususlardan olmuştur.

Ülkemizde spor yönetimi 3289 sayılı yasa ile Başkanlığa bağlı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından sevk ve idare edilmektedir. Ülkemizde sporun yapı ve işleyişinden sorumlu birimler olarak nitelendirilen federasyonlar GSGM'ye bağlı olarak faaliyetlerini yürütmektedirler.

Fakat ülkemizde sporun yönetimi konusunda oldukça yoğun tartışmalar yaşandığını söylemek mümkündür. Spor konusunda gelişmiş ve başarıyı yakalamış ülkelerde spor yönetimleri bağımsız ve özerk bir şekilde yönetilirken, ülkemizde devlete bağlı bir kurum tarafından faaliyetlerini yürütmesi bu tartışmaların odak noktasını oluşturmaktadır.

Bunların dışında, federasyonların özerk hale getirilmesi, yerinden yönetimlere yani il teşkilatlarına önem verilmesi, spor tesislerinin özelleştirilmesi ve Türk spor yönetimindeki örgütsel değişim ihtiyacı gibi konular bize göre aslında yeni kamu yönetimi anlayışının içinde yer alan unsurlarla bağlantılı bir şekilde ele alınabilir.

Bu nedenle çalışmamızın bu kısmında, spor yönetiminde değişim ihtiyacından ve beraberinde son yıllarda spor yönetimi anlayışında meydana gelen değişikliklerden, spor tesis ve hizmetlerinin özelleştirilmesinden, spor federasyonlarının özerkliğinden, yerelleşme ve spor konularından bahsedilmeye çalışılacaktır.

### 2.4.1. Spor Yönetiminin Örgütsel Değişim İhtiyacı

Değişim konusu, yönetim literatüründe sıkça yer alan konulardan birisi olmuştur. Özellikle 1990'lı yıllarda "değişim" olayı kişisel ve örgütsel yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. Bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği gibi konular tartışılmaktadır<sup>130</sup>.

Değişim, bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden, planlı veya plansız olabilen, olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilen, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte de olabilen bir süreç olarak tanımlanabilir<sup>131</sup>.

Değişim, insanlığın varoluşundan itibaren etkisini sürdüren ve değişmeyen bir olgudur. İnsanoğlunun daha iyiye ulaşma isteği, değişimin temel güdüleyicisi olmuştur. Değişim, insanlığın her alanda gelişmesini sağlamıştır<sup>132</sup>.

Değişim, içinde bulunduğumuz yüzyılın özellikle son çeyreğinde çok hızlı ve sürekli bir şekilde yaşanmaktadır. Maddi anlamda teknolojik ve ekonomik, manevi anlamda değerler, ideolojiler ve inanışlardaki etkileşimler sonucu ortaya çıkan değişme olgusu insanları etkilediği gibi insanların tüm yaşamları boyunca içinde buldukları örgütleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Bugün sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel yapılar, örgütler üzerinde, değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yaratmaktadır<sup>133</sup>.

Bugün, "hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, kurumun kendini yenilemesi, değişim

fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi” olarak tanımlanabilecek değişim yönetiminin sporun dinamik örgütlerinde uygulanması kaçınılmaz görünmektedir<sup>134</sup>.

Günümüz toplumlarında çok değişik ve çekici yönleriyle ilgi odağı olan spor, bir yandan büyük ekonomik faaliyetleri kapsayan, öte yandan ülkelerin uluslararası platformda tanıtım konusu olan hatta uluslararası ilişkileri müspet ya da menfi yönde etkileyebilen nitelikler taşımaktadır<sup>135</sup>. Spora mahsus özellikler de spor yönetiminin önemini arttırmaktadır.

Özellikle 21.yüzyıldaki gelişmelerle de bağlantılı olarak spor yönetimin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Fakat bu önemdeki artış, beraberinde bu alanda ihtisaslaşma oranını da arttırmak durumunda bırakmıştır. Günümüz toplumunda bilginin en önemli güç haline gelmesi ve sürekli iyileşerek başarıyı yakalamak adına spor örgütlerinde ihtisaslaşma vazgeçilmez bir unsur olma yolundadır.

Hiç kuşkusuz, diğer örgütler gibi, spor örgütleri de değişim gerçeği ile karşı karşıyadır. Bilhassa ürettikleri spor hizmetlerini doğrudan tüketicilerine (hizmeti alanlara) sunan bu örgütler, müşteri kitlelerinin memnuniyetine, talep ve beklentilerine uygun davranmak zorundadırlar. Çünkü yükselen refah düzeyi ile birlikte tüketicilerin kaliteye verdikleri önem de artmaktadır<sup>136</sup>.

Spor federasyonlarında değişim gerçekten büyük önem arz etmektedir. Çünkü GSGM her yaştaki vatandaşa spor yaptırmak ve ülkeyi uluslararası organizasyonlarda temsil edecek sporcular yetiştirmek gibi temel görevlerini federasyonlar kanalıyla yerine getirmektedir. Kaldı ki 1982 Anayasası'nın "temel haklar ve ödevler" başlıklı ikinci kısmının 59.

Maddesinde "devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır. sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder ve başarılı sporcuyu korur" hükmü gereğince Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ne bu görevler yüklenmekte dolayısıyla bu görevlerden federasyonlar da sorumlu olmaktadır. Bu nedenle, gerek GSGM'nin gerekse federasyonlarının sözü edilen bu görevleri yerine getirebilmeleri için günün şartlarına uygun bir teşkilatlanma içinde olmaları, dolayısıyla değişmeleri zorunlu bir hal almaktadır<sup>136</sup>.

Federasyonları örgütsel değişmeye zorlayan en önemli faktörlerden bir diğeri de uluslararası federasyonların talimatlarında yapacakları değişikliklere uymak zorunluluğudur. Uluslararası federasyonların vereceği talimatlar, talimatı alan ve uluslararası federasyona üye ülkenin iç hukukuna aykırı bir durum arz ettiğinde (Anayasa bile olsa ) ulusal federasyonlar uluslararası federasyonun talimatını yerine getirmek zorundadırlar. Federasyonlarımızı değişmeye zorlayan özerklik, hem ülke dışı hem de ülke içi yapışa değişikliklerden kaynaklanmaktadır<sup>136</sup>.

Bunların dışında, kamunun daha fazla ve kaliteli sportif hizmetleri çeşitlendirerek daha hızlı üretebilmesi, bugün yaşadıkları sıkıntı ve aksaklıkların giderilebilmesiyle gerçekeştirilebileceği söylenebilir. Ancak spor yönetiminde birçok köklü ve olumlu değişiklik yapılmakla birlikte, nüfus artışındaki hızlanma ve kırsaldan kentlere doğru yoğun göç, gelirin toplumsal ve ekonomik gruplar arasında eşit olmayan bir şekilde dağılımı, spor yönetiminde uygulamacılar ile teorisyenlerin bilgi, birikiminden faydalanılmaması, her alanda olduğu gibi sportif alanda da "her şeyi ben bilirim"ci düşünce tarzı bu değişiklikleri yetersiz ve hatta zamansız kılmaktadır. Yapılması gereken, bu yöndeki adımların devamının getirilmesi ve desteklenmesidir. Her yaşta insanların spor

yapabilmesi için yapılan yatırımlar, doğrudan ülke insanlarının sağlık ve verimliliğine yapılan yatırımdır<sup>137</sup>.

Ekenci ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada (2009), devletin, asli ve sürekli görevleri arasında yer aldığını ve hiçbir keyfiyete bırakılmayacak kadar önemli olduğunu unutmaksızın gençlik ve spor hizmetlerinde modern yönetim yaklaşımlarına ve demokratik gelişmelere paralel olarak kendi görev ve yetkilerini yeniden düzenlemesi, bu bağlamda spor yönetiminde mahalli idarelere ve örgütlere de temsil, oy ve söz hakkı vermesi, yönetime katılmaları<sup>137</sup> sağlanmaları gerektiği belirtilmiştir.

#### **2.4.2. Spor Federasyonlarında Özerklik**

Türk Dil Kurumu sözlüğünde özerklik, bir topluluğun, bir kuruluşun ayrı bir yasaya bağlı olarak kendi kendini yönetme hakkı, muhtariyet, otonomi ve bir kişinin, bir topluluğun kendi uyacağı yasayı kendisinin koyması<sup>138</sup> olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de spor kamuoyunda uzun bir süreden beri dile getirilen spor federasyonlarının özerkliği özellikle son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan biri olmuştur. Spor, dinamik yapısı gereği hızlı bir işleyişe ve yönetime ihtiyaç duymaktadır. Ancak Türkiye’deki spor yönetimi sistemi, devlete bağlı, hantal bürokratik yapısıyla bu dinamizme engel olmakta, özellikle spor federasyonlarındaki idari ve mali uygulamaları yavaşlatmaktaydı<sup>139</sup>.

Türk spor sisteminde özerklik bu kadar çok tartışılmasına rağmen 1922 yılında TİCİ ile başlayan yönetsel yapı içerisinde spor özerk bir yapıda olduğu bilinmektedir. Bu yapı daha sonra yerini TSK’ya(1936-

38) daha sonra BTGM'ye (1938) bırakmıştır. Sporda devlet yönetimi de bu yapıda başlamıştır.

Çeşitli nedenler öne sürülerek tam merkezi bir yönetim anlayışın hakim kılındığı 3530 sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Kanununun 1938 yılında yürürlüğe girmesiyle sporun genel yönetim yapısı büyük bir değişime uğramış, spor federasyonları da bu kanunla birlikte faaliyetlerini adı geçen kuruma bağlı olarak sürdürmeye başlamışlardır. Bu geçiş döneminde federasyonların yaşamış olduğu en menfi değişim, önceleri federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmelerine karşın, kabul edilen yasayla birlikte federasyon başkanları Genel Müdürün teklifi ve Gençlik ve Spordan Sorumlu Bakanın onayıyla atanmaya başlaması ile yaşanmıştır<sup>136</sup>.

Türkiye'de Cumhuriyet sonrası ilk önemli özerkleşme hareketinin Türkiye Futbol Federasyonu'nun özerkliği ile başladığı söylenebilir. BTSGM tüm branşlardaki spor federasyonlarını kendisine bağlarken ilk kez 1988 yılında Türkiye Futbol Federasyonu, bu kurumdan ayrılmış, ancak amatör futbolun da T. F. F. yönetimine devredilmesiyle 1992'de yürürlüğe giren 3813 Sayılı Yasa ile T. F. F'nin özerkliği tam anlamıyla ve açık olarak tanımlanmıştır<sup>139</sup>.

Bunun yanı sıra, 1993 yılında, önceden Genel Müdürün teklifi, Bakanın Oluru ile atanan federasyon başkanlarının "seçimle iş başına gelmelerine" ilişkin çıkan yasal düzenleme de sporda modern yönetim anlayışına uygun ortamın sağlanması açısından bir o kadar önemlidir. Buna göre federasyonlar, üye kulüplerin temsilcilerinin 4 yılda bir genel seçimlerde kullandıkları oylarla belirlenen fahri başkanlarla yönetileceklerdir. Bu yeni oluşum ile sözü geçen federasyonların Gençlik Spor Genel Müdürünün onayı olmadan aldıkları bazı kararları

uygulayamamaları işleyişte özerkleşmenin zorunluluğunun hissedilmesine sebep olmuştur<sup>139</sup>.

Türk sporunun tarihsel gelişim seyrinde örgütsel değişim ihtiyacı sık sık gündeme gelmiştir. Değişimin hedef noktasını ise spor federasyonlarının özerkliği oluşturmuştur.

Nitekim, gelişmiş ülkelerde gönüllü örgütler tarafından yönetilen sporun, ülkemizde devlet tekelinde idare edilen yapılar olduğu ve halen kendi ayakları üzerinde duramadığı gözlenmektedir ki bunun, sporun dinamik yapısını baltalayan ve gelişimini engelleyen bir yapılanma olduğu söylenebilir. Çünkü spor hizmeti veren örgütler, yaygınlaşma politikaları gereğince yoğun bir faaliyet temposu içerisinde çalışmaktadırlar ve eğer devlet bürokrasisinin hantal işleyişi uygulamaların hızını kesiyorsa o örgütün verimli çalışmadığını söylemek mümkündür<sup>134</sup>.

Federasyonlarda, çağın hızla değişen şartlarına ayak uydurma adına yapılacak bir yapısal değişim söz konusu olduğunda özerklik kaçınılmaz görünmektedir<sup>134</sup>.

Bugün ülkemizde sporu yöneten örgütün merkeziyetçi karakterdeki yapısı nedeniyle sürekli tartışıldığı ve değişmesi gerektiği sıkça dile getirilmektedir. Çünkü, merkeziyetçi yapı ve yönetim anlayışı ortaya çıkan merkez bürokrasisinin aşırı büyümesi, ayrıntı sayılabilecek hemen her hizmet için üstlerin onayına baş vurulması, çözümün merkezde aranması nedeniyle iş takiplerinin çoğalması, asli görevlerin ihmal edilmesi gibi sorunlar doğurmakta, böylece cari giderler artmakta, etkinlik azalmaktadır. O halde, çözümü, merkezi yönetimin kendi organlarının karar verme ve uygulama yapma yeteneklerini artırmada aramak gerekir. Bu yaklaşım içinde, GSGM bünyesinde spor faaliyetlerinin yürütücüsü konumundaki örgütsel birimler olarak spor federasyonlarının da karar

verme ve uygulama açısından yetki alanlarının genişletilmesine yönelik yapısal değişikliğe gidilmesi söz konusu olmaktadır. Gelişmelere ve bazı uygulamalara bakarak bu değişimin "federasyonların özerkleşmesi" biçiminde anlaşıldığını söylemek mümkündür<sup>136</sup>.

Sporda ileri gitmiş birçok ülkede devlet spor ortamını hazırlama görevini alt yapı çalışmalarını üstlenmektedir. Sporu yönetmek yerine, sporu sevk ve idare eden kuruluşlara uygun ortamlar hazırlayarak destek rolün bulunmaktadır. Ülkemizde ise durum bu yapılanmadan farklıdır.

Nihayet ülkemizde de 2004 yılında 5105 sayılı kanunla federasyonların özerkleşmelerini sağlamak için 3289 sayılı GSGM'nin Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki kanunda önemli değişiklikler yapılmıştır.

Bu kanuna göre özerk federasyonlar, organları genel kurulları tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen federasyonlardır ve talepte bulunmaları durumunda federasyonlara idari ve mali özerkliğin verilebileceği hükme bağlanmıştır<sup>139</sup>.

İmamoğlu ve Çimen'e göre (1999), değişme olgusunun tabii bir sonucu olarak değişime uğrayan her örgüt gibi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü' de değişime kayıtsız kalmaz. Bugün görünen, GSGM' nün değişim arayışları içinde bir örgüt olduğudur. Bu arayış, spor federasyonları içinde söz konusudur<sup>136</sup>.

Erturan ve İmamoğlu'nun (2006) federasyon başkanlarıyla yaptıkları bir araştırmada başkanlar, özerklik hakkının kazanılmasından sonra, yönetsel anlamda federasyonların öncelikle uygulamada "hız kazandığının" altı çizmişlerdir. Federasyon başkanları bürokrasinin

ortadan kalkması ile kararların gerçekleştirilmesinde karşılaşılan zamana bağlı sorunların ortadan kalktığını ifade etmişlerdir. Özerkliğin idari gereklerinden karar alma ve kararları uygulama konusunda ise başkanlar yönetim kurulunda kararların alınmasının hızlandığını, rahatladığını ve baskılardan uzak olduğunu ifade etmişlerdir<sup>139</sup>.

Federasyon başkanları spor federasyonlarına 5105 sayılı yasa ile tanınan mali özerkliği de olumlu değerlendirmişlerdir. Özerk federasyon yönetiminin devreye girmesi ile mali kaynak oluşturmanın kolaylaştığını vurgulayan başkanlar, sponsorluk, reklam gibi bir takım girişimlerle federasyonun kendi gelirlerini temin etmede önünün açıldığını ifade etmişlerdir<sup>139</sup>.

Yukarıdaki sonuçlardan da anlaşılacağı gibi idari anlamda özerklik, bir anlamda bürokrasinin getirdiği ağır ve hantal yapıyı biraz olsun ortadan kaldırıp, işlerin daha kolay ve hızlı yürümesini sağlamıştır. Mali açıdan da özerkliğin federasyonlar için olumlu sonuçlar getirdiği açıktır.

Bugün, spor federasyonlarına daha hızlı ve işlevsel bir yönetim anlayışını getiren özerklik ile Türk spor federasyonlarının özellikle batıdaki benzer örgütler ile ilişkileri kolaylaşmış ve daha uyumlu hale gelmiştir. Ancak, bu özerk oluşumla gelen bağımsız hareket spor federasyonları ile sınırlı kalmamalı, sporun üst yönetimine ve diğer unsurlarına da yaygınlaştırılmalı, Türk spor yönetimin bir sistem olarak özerkleşmesine gidilmelidir<sup>139</sup>.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi özerkliğin başta federasyonlar olmak üzere spor yönetiminde de çağın gereklerine cevap verebilmek adına ihtiyaçtan öte bir zorunluluk halini aldığını, fakat bunları

yaparken de halihazırdaki şartların uygunluğuna ve alınan kararları radikal olarak uygulanması hususuna dikkat edilmesi gerektiği düşünölmektedir.

### **2.4.3. Spor Yönetiminde Yerelleşme**

Adem-i merkeziyetçilik, ağırlıklı olarak idari karar alma mekanizmasının merkezde (tek elde) toplanmamasını, merkezi yönetimden yerel yönetimlere doğru görev, yetki ve kaynak aktarımını ifade eder. Bugün daha da geniş bir kullanılan kavram, planlama, karar alma ve vergilendirme yetkilerini de bir boyut kazanmıştır. Artık hizmette yerellik (subsidiarite), özelleştirme ve yetki devri de desantralizasyon kavramı içinde değerlendirilmektedir<sup>62</sup>.

Sporun bugüne kadar kaydettiği aşamalar ve günümüz toplumlarında kazandığı büyük değer, her şeyden önce bu alandaki yönetimi de önemli kılmaktadır<sup>135</sup>. Dünyada yaşanan küreselleşmeyle birlikte kamu yönetiminde yaşanan bir takım gelişmeler, sporun yönetsel yapısına da yansımaktadır.

Genel itibariyle, 1982 Anayasası'ndan sonraki dönemde sporda devlet yönetiminin ve spor yönetiminin yeniden yapılanmasına dönük çalışmaların bazen yavaşlamakla ve hatta yalpalamakla birlikte yine de sürdüröldüğünü, spor yönetiminde demokrasi için arayışların artarak hızlandığını, bu alandaki unsurların çeşitlendirilmesi amacıyla önemli adımların atıldığını ve mesafelerin kat edildiğini söylemek mümkündür<sup>137</sup>.

Türkiye'de birçok konuda görölen devletçilik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan aşırı merkeziyetçilik sporda da kendini göstermektedir. Gelişmiş ölkelerin hemen hepsinde devletin spordaki yeri ve rolü ölkemizdeki durumdan farklıdır.

Sağlıklı nesiller yetiştirmenin gereklerinden olan spor, ülkemizde henüz hak ettiği önem ve anlama ulaşamamıştır. Spor sistemimiz çağdaş ölçüler düzeyinde değildir<sup>140</sup>.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizdeki spor yönetiminde yerel yönetimlerin halka sundukları hizmetlerde özerkleştirme, özel teşebbüsün teşviki ve gönüllü kuruluşlarla işbirliğinin önem teşkil ettiği düşünülmektedir.

Bunların dışında, Sivil Toplum Örgütleri ve diğer kurum ve kuruluşlarla ortak spor projeleri üretmeli ve uygulamalı, özel ve gönüllü kuruluşlardan gelen spor projelerine destek olmalıdır<sup>141</sup>.

Dünyada ve ülkemizde yaşanan gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda, Türk Sporunun yeniden yapılandırılma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde bir kamu hizmeti olarak yürütülen sporun, devlet tarafından yönlendirici, özendirici, destekleyici ve denetleyici olması gerekmektedir. Gençlik, Beden Eğitimi ve Spor faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde diğer kamu hizmetlerinin sağlanmasında uygulanan yönetim sisteminin spor yönetim alanında da etkili olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla, spor alanında yer alan tüm sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler, spor federasyonları, gönüllü spor kuruluşları, spor kulüpleri ve diğer özel ve tüzel kişiliğe sahip spor örgütlerinin ülke spor politikasının belirlenmesinde aktif rol almaları sağlanmalıdır<sup>142</sup>.

Bu konulara ilişkin yasal düzenlemeleri gerçekleştirmek yeterli değildir. Zira ülkemizde her alanda olduğu gibi spor alanındaki olumlu yasal düzenlemelerin de uygulanabildiğini ve sportif yaşama yansıtıldığını söylemek güçtür<sup>137</sup>.

En az yasal düzenlemeleri yapmak kadar, hatta daha da fazla önem taşıyan başka bir hususun; yasaların öngördüğü düzenlemeleri hayata geçirmek, uygulanabilir kılmak, bu konuda tüm kurum ve kuruluşların üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmelerini sağlamak ve gerek kamu, gerek gönüllü ve gerekse özel sektör ayırım yapmaksızın bunu takip etmek olduğu unutulmamalıdır<sup>137</sup>.

Dünyada ve Türkiye'deki gelişmeler ışığında Türk Spor Yönetimi yapısının değişim ihtiyacı içerisinde olduğu bilimektedir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi spor hizmetlerinin yürütülmesinde, devletin yönlendirici, özendirici, destekleyici ve denetleyici olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Spor hizmetlerini yerine getirmesinde, sivil toplum örgütleri, bağımsız spor federasyonları ve onları oluşturan spor kulüpleri, özel ve tüzel kişilere bırakılması hususu da aynı oranda önem kazanmaktadır. Bu değişikliklere paralel olarak yerel yönetimlere spor konusunda daha fazla sorumluluk verilmesi de planlanmaktadır.

#### **2.4.4. Spor Tesis ve Hizmetlerinin Özelleştirilmesi**

Spor faaliyetlerinin gerçekleştiği üniteler olan spor tesisleri, aynı zamanda, sporun ülke seviyesinde yaygınlaşmasının da başlıca aracıdır<sup>143</sup>.

21. yüzyılın ikinci yarısından sonra tüm dünyada yaşanan hızlı değişimler sonucunda devletlerin yönetim anlayışlarında da önemli değişiklikler yaşandığı bir gerçektir. Kamu hizmetlerinin tekel anlayışında ve rekabete kapalı olması hizmetlerdeki etkinlik ve verimliliğe olumsuz etkilerinin olduğu da son zamanlarda sıkça tartışılan konular arasındadır. Özelleştirme ile, hizmetlerin devlet kontrolünde olmasını azaltıp, özel sektörün payını arttırma düşüncesi birçok ülkede yaygınlık kazanan bir düşüncedir.

Artık günümüzde devletin rolünün güvenlik, dış ilişkiler, vergi gibi alanlar dışında sadece gözetim, hakemlik, denetim ve alt yapı hizmetleri ile sınırlı kalması konusunda geniş bir fikir birliği oluşmuş gibidir<sup>144</sup>.

Ülkemizde spor, hizmet sektörü olarak büyük ölçüde kamu kuruluşlarını ilgilendirirken, üretim ve tüketim sektörleri boyutlarıyla daha çok özel sektör kuruluşlarının ilgisini çekmektedir<sup>145</sup>.

Spor tesis ve hizmetlerinin devlet tarafından yürütülmesi yada özel kuruluşlara bırakılması konusunda henüz tam bir fikir birliğine varılamamakla birlikte özelleştirilmesi konusunda artan bir talep olduğunu söylemek mümkündür. Böylelikle Türkiye’de spor tesis ve hizmetlerinin özelleştirilmesi konusu da spor yönetiminin çağın gereklerine ve insanların ihtiyacına uygun etkili ve verimli bir yönetim sağlaması açısından, tartışmalarda kendine yer bulmuştur.

Günümüzde insanların ihtiyaçları giderek artmakta, bu ihtiyaçların tamamen devlet tarafından karşılanması ise ekonomik kriz ve çıkmazların başlıca sebepleri arasında gösterilmektedir. Bu nedenle temeli Adam Smith'e dayanan; faydası toplum bireylerine tek tek sunulamayacak tam kamusal mallar ile savunma ve adalet dışındaki mal ve hizmetlerin piyasa mekanizması içinde dengesini bulması, hükümetlerin sadece kurallar koyup, gerekli düzenlemeler yapması anlayışı üzerine tartışmalar halen devam etmektedir<sup>122</sup>.

Spor hizmetlerinin hazırlanıp sunulmasında ikilem yaşanmaktadır. 1982 T.C. Anayasası ve ilgili mevzuat devlete sporda alt yapı kurma ve vatandaşlara spor yaptırma görevini vermektedir. Ancak bu sorumluluğun devlet kurumları tarafından yeterince yerine getiremediği görüntüsü hakimdir. Şüphesiz bu tespitin birçok sebebi bulunmaktadır. Bu

sebeplerden bir önemlisi spor hizmetlerinin yürütülmesinin siyasi baskılara maruz kalması ve dolayısıyla istismar edilmesidir. Suistimallerin artması sporun sağlayacağı sosyal faydanın yerine getirilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle, özel girişimcilerin ve gönüllü kuruluşların devletin ekonomik, politik ve toplumsal çıkarlar doğrultusunda sporda sorumluluk üstlenebileceğine dair karşı görüşler gündeme gelmektedir<sup>122</sup>.

Türkiye’de spor, eğitim ve sağlık gibi bir kamu hizmeti olarak değerlendirilmiştir ve bu anlayışla yönetilmiştir. Sporda etkili politikalar hazırlanıp yürürlüğe konulmadığından, Türkiye sporun çok uzun yıllar boyu önemli ilerlemeler kaydedemediği gündeme gelmiştir. Fakat son zamanlarda sporun toplum hayatında ve uluslararası alanda ne kadar önemli olduğu anlaşılmaya başlamıştır. 1982 TC Anayasasında belirtilen 58. ve 59. maddelerdeki gençlik ve sporla ilgili görevlerin etkili ve verimli yürütülmesinde ne gibi yöntem ve anlayışların uygulanıp uygulanamayacağı hususu hala tartışılmaktadır.

Bu noktada spor hizmet ve tesislerinin özelleştirmeye uygun olup olmayacağı konusunda çalışmalar yapılmıştır. Ekenci ve Gözen’in yapmış oldukları bir araştırmada (2000), deneklerin % 80’i Türkiye’de spor hizmetlerinin bir kamu hizmeti olarak yeterince iyi sunulmadığını, % 61’i ise, özelleştirme uygulamalarının bu alana uygulanabileceği görüşünde bulunmaktadır. Aynı araştırmada deneklerin % 37’si özel sektörün sadece kar getirecek spor hizmetlerine yönelmesinden, % 16’sı ise sportif hizmetlerden yararlanmada fırsat eşitliğinin ortadan kalkacağı konusunda endişe duymuşlardır<sup>122</sup>.

Araştırmada, kamuya ait spor tesislerinde spor programlarının bir kamu hizmeti olarak sunulurken işletme finansmanının sağlanamaması yüzünden sübvansede edilmesi kamu maliyesine büyük yük getirmektedir ancak; sporun tam kamusal mal olarak dışsallık özelliği göz

önüne alındığında spordan maddi hasıla elde edilememesine rağmen, sosyal hasıla elde edilebileceği gerçeği dikkate alındığında özelleştirmenin bazı sakıncaları bulunduğu<sup>122</sup>, sonucuna ulaşılmıştır.

Can ve arkadaşlarının yapmış oldukları bir araştırmada (2000), spor hizmetlerinde verimliliği arttırmak için, yıllar itibariyle değişen ve gelişen ihtiyaçlara uygun olarak, bölgesel sportif yatırımların diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde gerçekleştirilmesi, özel sektör kuruluşlarının teşvik edici unsurlarla spor hizmetlerine katılımının sağlanması gibi şartların sağlanması gerekli görülmüştür<sup>145</sup>.

Spor tesis ve hizmetlerinin, sporun yapısından kaynaklanan esnek ve hareketliliğine uygun olarak özel sektörün dinamizminden yararlanılması konusunda düşünceler bulunmaktadır. Fakat bunların dışında devletin, sporda ileri düzeye gelmiş ülkelerdeki gibi destekleyici rolde olması gerekliliği de düşünülmektedir. Bu nedenle, spor tesis ve hizmetlerinin özelleştirmesinin olumlu sonuçlar doğurabilmesi için, konunun hassasiyetine uygun olarak, uzman kişilerin de görüşlerine başvurularak, planlı ve stratejik kararlar alınıp aynı titizlikle de uygulanması gerektiğini ifade etmek mümkündür.

Yukarıdaki başlıklar altında ele alınan konuları yeni kamu yönetimi anlayışı ile bağlantılı bir biçimde değerlendirmek mümkündür. Yeni kamu yönetiminin Türk kamu yönetiminde uygulanmaya başlanması, Türk spor yönetimini de etkileyip etkilemeyeceği yönünden bir merak unsuru uyandırmaktadır. Bu nedenle spor yönetiminde sıklıkla tartışılan ve yukarıda açıklanmaya çalışılan bazı konulara değinilirken araştırmamıza yol göstermesi yönünden Yeni kamu yönetiminin temel unsurları ile ilişkilendirilebilmesi amaçlanmaktadır.

### 3. MATERYAL ve YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracın, verilerin toplanması ve verilerin analizi, geçerlilik ve günerlik ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan teknikler açısından nitel bir çalışmadır.

Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve ortamların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma olarak tanımlanabilir<sup>146</sup>. Nitel yöntemin son yıllarda sosyal bilimcilerin araştırmalarında sıkça kullanıldığını söylemek mümkündür.

Nitel araştırma daha hem araştırmacıya hem de görüşmeciye daha esnek bir araştırma ortamı sunacağından ve alınan bilgilerin yazmaya veya doldurmaya yönelik anketlere nazaran daha doğal olacağı düşüncesiyle araştırmamızda tercih edilmiştir.

Araştırma olgubilim desenli bir çalışmadır. Olgubilim (fenemenoloji) deseni, farkında olduğumuz ancak; derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır<sup>146</sup>. Olgubilim araştırmalarında görüşme başlıca veri toplama aracı olarak değerlendirilmektedir. Bir konuyu aydınlatmaya ve dikkat çekmeye yönelik olduğu söylenebilir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı son yıllarda popülerlik kazanması ve teorik temellerinden ziyade pratik temelle karşımıza çıkan yeni bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilebilir. Bu durumda yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliğinin spor yöneticilerinin değerlendirmeleri, konu hakkında fazla bilgi sahibi olmasalar dahi bu olguyu aydınlatmaya çalışmak amaçlanmıştır. Bu nedenle çalışmada olgubilim (fenemoloji) deseni kullanılmıştır.

Çalışmada nitel araştırma aracı olarak görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Stewart ve Cash (1985), görüşmeyi “önceden belirlenmiş ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı olarak karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır<sup>146</sup>.

Nitel araştırma görüşmeleri, konuları, anlamının araştırılması gereken farklı boyutlarıyla incelemek için idealdir. Pek çok kişinin kolayca katılmayı kabul ettiği görüşmeler, kişilerin tecrübelerini duygularını da katarak anlatabilecekleri esnek ortamlar sağlamaktadır. Son yıllarda sosyal bilimler araştırmalarında popülerlik kazanmaya başlayan bu yöntem, hassas veriler üzerinde rahatça konuşma ya da alternatif olarak, konudan uzaklaşıldığında katılımcıları durdurma olanakları da tanımaktadır<sup>147</sup>.

Nitel araştırmada sıkça kullanılan bu yöntem araştırmalara büyük ölçüde esneklik sağlaması bakımından araştırmacılar tarafından sıkça başvurulan bir yöntem halini almaktadır.

### 3.2. Örneklem

Araştırma verilerinin elde edildiği kaynakların seçimi araştırma sonuçlarını temsil yeteneği ve benzer gruplar ya da ortamar için anlamlılığı bakımından önemlidir. Örneklem, olasılık kuramından türetilmiş pratik bir araştırma aracıdır<sup>146</sup>.

Araştırmanın örnekleme zincir örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Zincir örnekleme yönteminde, araştırmacının zengin bilgi kaynaklarına ulaşma fırsatına sahip olması söz konusudur<sup>146</sup>.

Yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği konusunda zengin bilgi kaynağı olabilecek kişilerle görüşülmesi yönünden zincir örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında araştırmacının belirlemiş olduğu bir görüşmeciyile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Diğer görüşmecilere görüşmecilerin yönlendirmesiyle ulaşılmıştır.

Araştırmanın örneklemini; GSGM bünyesinde çalışan 3 federasyon başkanı, 4 genel sekreter, 1 daire başkanı ve 1 genel müdür yardımcısı olmak üzere toplam 9 kişi oluşturmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Görüşme, nitel araştırmalarda en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir. Bunun nedeni, bireylerin verilerini, görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma yönünden oldukça güçlü olması ve iletişimin en yaygın biçimi olan konuşmayı temel almasıdır. Bu yönüyle, yazmaya veya doldurmaya dayalı testler ya da anketlerde var olan sınırlılığı ve yapaylığı ortadan kaldırdığı<sup>146</sup> düşünülmektedir.

Görüşmenin temel boyutlarından bir tanesini görüşme formu oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, görüşmeler esnasında, yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşmenin, görüşmecilere sormak için önceden hazırlanmış soruların yanında, görüşme esnasında görüşmecilerin sorulara verdiği yanıtlara göre soru üretilmesi esasına dayandığını söylemek mümkündür.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler, odaklanmaya, sohbete ve ikili iletişime olanak veren, açık ve adil bir çerçeve ile yön vermektedir. Bilgi hem vermek hem de almak için kullanılabilir. Kendisiyle görüşülen kişi bilgi almak için görüşmeciye sorular sorabilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler zaten bilineni teyit ederken aynı zamanda öğrenme fırsatları da yaratmaktadır. Genellikle yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bilgiler yalnızca cevapları değil; aynı zamanda cevapların nedenlerini de ortaya çıkartmaktadır<sup>147</sup>.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken aşağıdaki aşamalardan geçilmiştir:

- Çalışmanın alanı ile ilgili literatür taranması ve incelenmesi,
- Çalışma kapsamına yönelik beş maddeden oluşan görüşme formunun oluşturulması,
- Hazırlanan görüşme formunun üç uzman tarafından incelenmesi ve forma görüş bildirmesi,
- Hazırlanan ve son şekli verilen form ile sağlıklı bir görüşme süreci yapılabileceği düşünülmüştür.

Bunların dışında; soruların kolay anlaşılabilir ve açık uçlu olmasına, görüşmeciye yönlendirmekten kaçınmaya, soruları kendi içine

tutarlı bir biçimde düzenleme, soruları sohbet tarzında sorma, görüşmecilerin yanıtlarına geri bildirimde bulunma gibi hususlara da özen gösterilmiştir.

Bu görüşme formu ile GSGM'de görev yapan 9 kişi ile görüşülmüş ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği hakkında görüşleri yüz yüze görüşmeler (Görüşme Tekniği) yapılarak alınmıştır. Görüşmelerden önce her bir görüşmeciden, görüşmenin niçin ve hangi amaçla yapıldığı açıklanmış, görüşmeler için izin istenmiştir. Görüşmelerin sessiz bir ortamda yapılmasına özen gösterilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanmasında, hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Görüşmeler, CASIO EX-Z9 marka dijital fotoğraf makinasının ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Kayıt cihazı ile yapılan görüşmeler başta zaman kaybını önlemesi ve görüşmeye odaklanılmasını sağlaması açısından faydalıdır.

Araştırmacı görüşme öncesinde katılımcılardan ses kaydı için izin istemiştir. Kaydın sadece araştırmacı tarafından kullanılacağını taahhüt ederek katılımcıların onayını alınmıştır. Kayıt cihazı görüşmeciye en yakın yere en net kayıt edecek şekilde konmuştur.

Görüşmelerden elde edilen kayıtlar görüşmenin yapıldığı aynı gün içerisinde ses dosyaları (wav) olarak bilgisayara aktarıldıktan sonra araştırmacı tarafından deşifre edilmiştir. Görüşmelerin hem ses kayıt dosyaları hem de elektronik ortamda (Microsoft Word) metin belgeleri

oluşturulmuştur. Oluşturulan metin belgelerinde ortaya çıkabilecek olan eksiklik ya da hataların önüne geçmek için ses dosyaları yazılı görüşme metni okunur haldeyken bir kez daha dinlenmiş, böylece metin dosyalarının eksiksiz olmaları sağlanmıştır.

### **3.5.Verilerin Analizi**

Elde edilen görüşme metinleri araştırmacı tarafından araştırma kapsamında korunmuş ve kullanılmıştır. Toplanan veriler betimsel analiz tekniği ile özetlenip yorumlanarak analiz edilmiştir.

Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Bu analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde amaç; elde edilen verileri düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden sonuç ilişkisi irdelenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır<sup>146</sup>.

Betimsel analiz Yıldırım ve Şimşek'e göre (2006), dört boyutta ele alınmaktadır. Buna göre betimsel analiz; "betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması" şeklindedir<sup>146</sup>.

Verilerin analizinde de yukarıdaki dört boyut göz önünde bulundurulmaya çalışılmıştır. Buna göre ilk olarak araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre elde edilen veriler dikkatlice okunup düzenlenmiştir. Gerekli görülen yerlerde görüşmeci ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırma çerçevesi dışında kalan bazı veriler çıkartılmıştır. Kullanılan ifadeler ise düzenli bir halde betimlenmiştir.

Ardından betimlemeler açıklanmıştır. Açıklanan bu betimlemeler araştırmanın tartışma ve sonuç bölümünde literatür bilgileri doğrultusunda karşılaştırmalı olarak değerlendirilip yorumlanmıştır.

### **3.6.Geçerlilik ve Güvenirlik**

Bu çalışmada yapılan geçerlilik ve güvenirlik çalışması aşağıda tanımlanmıştır.

Dış geçerlilikte; veri toplama aracının benzer grumlarda benzer sonuçlar doğurabilmesi olarak değerlendirilmesi söz konusudur. İç geçerlilikte ise; araştırmacı esnekliği önemli bir unsur olarak kabul edilebilir.

Dış geçerlik, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkindir. Eğer bir araştırmanın sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliliğinin olduğu söylenebilir. Ancak nicel araştırmada olduğu gibi nitel araştırmada da, araştırma sonuçları bir dereceye kadar benzer ortamlara ve durumlara genellenebilir. Nitel araştırmada genelleme dolaylı yoldan yapılabilir. Yani genellemeler, ilkeler, kurallar biçiminde değil, deneyimler ve örnekler biçimindedir<sup>146</sup>.

İç geçerlikte, araştırmacılar gerek veri toplama sürecinde gerekse verilerin analizi ve yorumlanması sürecinde tutarlı olmalıdır ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklamaları gereklidir<sup>146</sup>.

Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenirlik biraz farklı bir biçimde değerlendirilmektedir. Buna göre nitel araştırmada iç geçerlilik; inandırıcılık, dış geçerlilik; aktarılabilirlik olarak karşımıza çıkmaktadır. İç güvenirlik yerine tutarlık ve dış güvenirlik yerine teyit edilebilirlik kavramları kullanılmaktadır<sup>146</sup>.

Sonuçların tekrarlanabilirliğine ilişkin olan bilimsel araştırmada güvenilirlik de kendi içinde iç ve dış güvenilirlik olarak ikiye ayrılır. Dış güvenilirlik; benzer ortamlarda sonuçların aynı şekilde elde edilmesi, tekrar edilebilirlik, iç güvenilirlik; başka araştırmacıların aynı verilerle benzer sonuçlara ulaşması olarak ele alınabilir.

İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliğı vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili bir araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir. Nitel yaklaşım her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğini kabul eder. Aynı verileri iki farklı araştırmacının farklı algılaması ve yorumlaması kaçınılmaz olabilir ve olağıandır.

Nitel araştırmalarda, araştırmacının araştırma sürecinde kendi konumunu açık hale getirmesi, araştırmada veri kaynağı olan bireylerin açık şekilde tanımlanması, araştırma sürecinde oluşan sosyal olayların ve süreçlerin tanımlanması, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçevenin ve varsayımların tanımlanması, veri toplama ve analiz yöntemlerinin ayrıntılı olarak açıklanması, gibi hususlar geçerlilik ve güvenirliliğın sağlanmasına yönelik önerilerdir <sup>146</sup>.

Araştırmada nitel bulguların iç ve dış geçerlilik ile güvenirlilik sorunlarını gidermek üzere;

- Görüşme formlarının yapılandırılmasında ve katılımcıların belirlenmesinde alan uzmanlarının farklı görüşlerine başvurulmuştur.
- Araştırmanın yöntemi açık ve aşamalı olarak açıklanmıştır.
- Genellemeye uygun olabilecek örneklem seçilmeye çalışılmıştır.

- Bulgular doğrudan alıntılarla tanımlanmış, sonuçlar bu alıntılardan yola çıkılarak açıklanmıştır.
- Farklı görüş ve açıklamalara da yer verilerek bulguların yorumlanmasında olayların bir bütün olarak ele alınması sağlanmaya çalışılmıştır.
- Görüşmecilerle sessiz bir ortamda ve birebir olmaya özen gösterilmiştir.
- Başka araştırmacıların inceleme yapabilmesi için veriler düzenlenmiş bir şekilde saklanmıştır.
- Katılımcılardan elde edilen veriler kayıt cihazına kaydedilerek verilerin kaybı önlenmiştir. Araştırmaya ilişkin olmayan ifadeler görüşmenin çözümlenmesinde ayıklanmıştır.

Araştırmanın iç ve dış geçerliliğini desteklemek üzere, bulguların kendi içinde tutarlı olması, benzer ortamlarda da tekrar test edilebilir nitelikte olmasına özen gösterilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma görüşmelerinin analizlerine dayalı bulgular araştırma boyutlarına uygun olarak işlenmiştir.

**Tablo 6:** Görüşmecilerin Demografik Bilgileri

UNVAN	BİRİM	GÖREV SÜRESİ
Genel Müdür Yardımcısı	GSGM	2007-...
Federasyon Başkanı	İşitme Engelliler Federasyonu	1999-...
Federasyon Başkanı	Üniversite Sporları Federasyonu	1996- ...
Federasyon Başkanı	Herkes İçin Spor Federasyonu	2008-...
Daire Başkanı	Strateji Geliştirme Dairesi	2009-...
Genel Sekreter	Tenis Federasyonu	2005-2009
Genel Sekreter	Yelken Federasyonu	1988-...
Genel Sekreter	Halk Oyunları Federasyonu	2006-...
Genel Sekreter	Oryantring Federasyonu	1992-...

Yukarıdaki tabloda görüşmecilerin GSGM bünyesinde hangi birimde, hangi görevde ve hangi yıldan itibaren çalıştıkları bilgisi yer almaktadır.

Araştırmaya katılan görüşmecilere sorulan ilk soruda değişim olgusunun spor yönetimi üzerindeki etkileri sorulmuştur. Görüşmeciler bu soruya genel olarak; spor yönetiminde önemli değişiklikler yaşandığını, değişime uyum sağlanması gerektiğini ve fakat bu gelişmelerin spor yönetimine olumlu bir şekilde yansması gerektiğini düşünmektedirler. Değişimin spor yönetimi üzerinde artıları olduğuna ve inanmaktadırlar.

Görüşmecilerin değişim olgusunun spor yönetimi üzerindeki etkilerini belirtmek için kullandıkları bazı ifadeler şöyledir:

Tenis Federasyonu Genel Sekreteri bu konudaki düşüncelerini; “ *değişim olgusunun içine çok fazla şey giriyor ama spor yönetimiyle ilgili olarak BESYO’larda spor yönetiminin olması önemlidir.... değişim olgusunda günün şartları ekonomisi, ülke yapıları, bazı ülkelerin başarıları, yapılan organizasyonlar, Türkiye’nin yapısı tecrübelerle beraber spor yönetiminin önemini artırıyor... Eski kafayla evet idari işler budur, yapılması gerekenler budur, bu işi (yöneticiliği) fazla bilmeye gerek yoktu...Şimdi tabii insanlar biraz daha branşının yapısına yönelik bilgilenmek zorundalar. Federasyonların özerklikle beraber federasyonlar doğal olarak büyümek istiyolar, işi yapmak zorunda, işi ehli kişilere vermek zorunda, be defa ne olacak spor yönetimi her gün değişimle beraberdir...federasyonların idari çalışanlarında yabancı dil bilmesi çok önem kazanmıştır. Çünkü uluslararası bir kuruluşsun hem uluslararası federasyonlarla hem diğer ülke federasyonlarıyla ilişki halinde. Bilgisayar önem kazandı, daktilo yok artık, bilgisayarda da sadece ofis programları değil, artık internet güncellemeleri, müsabakaların fikstürleri, klasmanları herşey artık internet üzerinden hallediliyor.artık federasyonların kalitesi internet sitelerinin kalitelerinden belli oluyor... değişim olgusunun yönetim üzerinde artıları var ama Türkiye şartlarında bu artılar ne kadardır? Bence %5’i daha geçmemiştir. Çünkü şu anki mevcut kadroda bulun pa spordan anlamayan pek çok insan var. çalışanından idarecisine kadar...” şeklindeki ifadeleriyle açıklamaktadır.*

Değişimin başta bilgisayar internet ve bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşandığını, yabancı dilin bu noktada önem kazandığını da vurgulanan konular arasındadır.

Oryantiring Federasyonu Genel Sekreteri; “*Değişim, çok ucu açık... iletişim ve bilişim teknolojisi kadar olmasa da sporda da büyük*

*değişim var. Biz yöneticiler bu değişimin gerisinde kalırsak, kendimizi oraya uyduramazsak elbette ki aptığımız işi yanlış yapmış oluruz... buna ne kadar çok uyum sağlayan olursa onlar hep bir adım, bir aç adım önde olacak. Ben yönetimin olumlu yönde değişmesinden yanayım.”* Şeklindeki ifadeleriyle düşüncelerini açıklamaktadır.

Spor yöneticilerinin değişimin gerisinde kalmaması gerektiğine vurgu yapan Üniversite Sporları Federasyonu Başkanı'nın düşünceleri şu şekildedir; “ *Tabi dünyada değişen her olgunun özellikle yönetimle ilgili ve toplumlardaki değişikliklerin spor üzerinde de spor yönetimi üzerinde de etkisi olacaktır. Ancak bu etkinin olabilmesi için de spor yöneticilerinin bu değişime ayak uydurması gerekir... bu teknolojik değişiklikler yine toplumlarda, yönetim anlayışındaki değişmelerle beraber mutlaka etki ediyordur. Ancak tabi Türkiye’de henüz spor yönetimi oturmamış bir olay. Yani oturmayınca da çok fazla bir şey diyemiyor insan”.*

Herkes İçin Spor Federasyonu Başkanı, değişimin şu an için en önemli olgu olduğunu düşünmektedir. Kendi federasyonlarını ele aldığı anda ise internet çağının insan yaşamı üzerindeki olumsuzluklara da değinerek, sürekli yenilenmek zorunda olduklarını “*Türkiye Herkes İçin Spor Federasyonu açısından, biz artık, bizim rolümüz de büyümekte ve kendimizi yenileyip kabuğumuzu değiştirmek zorundayız...*”cümleleriyle ifade etmiştir.

Görüşmeciler Küreselleşmeye bağlı olarak spor yönetimi anlayışında yaşanan değişikliklerin neler olduğu sorusu karşılığında; teknolojinin nimetlerinden spor yönetiminde de yararlanılması gerektiğine, federasyonlarda dil bilen insan sayısının arttığına, uluslararası ilişkilerin de bu nedenle ve internet vasıtasıyla da hızlandığına, mesafelerin

kısalmasının ve ulaşımın kolaylaşmasının birçok şeye kolaylık getirdiğine vurgu yapmaktadırlar.

Teknoloji ve uluslararası ilişkilerdeki artışa vurgu yapan Halk oyunları Federasyonu Genel Sekreteri bu konudaki duygularını; *“...yeter diye bir şey yok sporda. Bunun için de teknolojinin nimetlerinden yararlanılmalıdır...kendi federasyonlarımızın uluslararası federasyonlarla ilişkilerimizde artış söz konusudur. Üst federasyonların değişik yönetimlerine kurullarına adapte olma ve Türkiye’den birçok kişiyi oraya götürüp yerleştirmek, bizi temsil etmesi için, bunların da çok etkisi var... artık Türkiye’ye birçok branşta birçok federasyona uluslararası federasyon gözü açık organizasyon veriyor... bu nedenle ilişkiler de artıyor...”* şeklindeki ifadeleriyle belirtmektedir.

Tenis Federasyonu Genel Sekreteri’nin bu konudaki düşünceleri ise şöyledir; *“ ... dünyada bugün artık çok fazla adını çok fazla duymadığımız bir yerdeki olayı bile anında öğrenebiliyoruz. Doğal olarak sporun yönetimine de etkisi var. Spor yaptırma, spora bakış açısı, insanların spor hakkında bilgilenmesi, branşları daha iyi tanınması anlamında küreselleşmenin artışı olduğunu düşünüyorum...”*

Konuya bilimin önemini vurgulayarak farklı bir açıdan da yaklaşan İşitme Engelliler Federasyon Başkanı’nın ifadeleri; *“küreselleşme aynı zamanda iletişimi de kolaylaştırdı. Bu iletişimin kolay olmasından işte organizasyonlar, spor yöneticiliği de belli bir aşama katediyor... işte hedefe ulaşmak için her türlü bilgiye çok daha rahat ulaşım belli hedefleri aşabilme şansına sahipler. Bunun içinde de, spor yönetimi anlayışındaki değişiklik, daha ziyade bilimin spor yöneticiliğine girmesi ve bilimin, teknolojinin de bununla birlikte spor yöneticiliği alanına girmesidir... belli alanlarda belli bilgilere erişim de zorluk çekiliyordu ama şimdi istedikleri alanda istedikleri bilgiye erişebildikleri için bu küreselleşme*

*hem sporda rekabeti artırdı hem de yöneticilikte başarı şansını artırdı.” Şekindedir.*

Üniversite Sporları Federasyonu Başkanı işlerin hızlı yürütülmesine vurgu yapmaktadır. Düşüncelerini ise“... *artık mesafeler kısaldı, artık ulaşımın çok, bu kadar hızlı olması çok şeye kolaylık getirdi. Bir defa insanlar işlerini daha hızlı halledebiliyor. Yani spor yönetim bilimleri, özellikle uluslararası düzeyde, ulusal düzeyde artık işler daha çabuk hallalabiliyor, sorunlar daha çabuk yerine ulaşabiliyor ve daha çabuk çözülebiliyor bu küreselleşme sonucunda. Yani iletişimin hızlanması, ulaşımın hızlanması, aradaki mesafelerin kısılması artı yine işte bu teknolojik gelişmelerin hızlanması...özellikle de bizim gibi gelişmekte olan ve spor konusunda böyle biraz geride kalmış yavaş giden ülkeler için bu küreselleşme olayı her şeyi hızlandırıyor.”* Şeklinde dile getirmektedir.

Küreselleşmenin spor yönetimi üzerinde olumlu etkileri olmadığını düşünen Yelken Federasyonu Genel Sekreteri'nin ifadeleri ise, “*küreselleşmeyle yönetsel açıdan ilişkilerin değiştiğini ben sanmıyorum. Daha önceden ilişkiler daha samimiydi, daha gerçekçiydi. Şimdi mail ortamlarında bilmem ne yapıyorsunuz. Ondan sonra ona ulaşabilenler var, ulaşamayanlar var...*” şeklindedir.

Bir diğer soruda spor yönetiminin geleneksel yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar hakkındaki düşünceleriyle ilgili bir soruda görüşmecilerin altını çizdiği başlıca noktalar; bürokrasi, kırtasiye giderlerinin fazlalığı, ekonomik özgürlüğün olmaması, bütçe sıkıntısı, kaynak yaratma sıkıntısı, merkezi otoritenin varlığı, hareket alanının darlığı, özerkliğin olmaması, spor yönetiminde BESYO mezunu kişilerin istihdamının sağlanmaması olarak belirlenmiştir.

Türk spor sisteminin geleneksel yapısından kaynaklanan sorunları geniş bir yelpazede ele alan Genel Müdür Yardımcısı bu konudaki görüşlerini; “GSGM ve Türk sporunun sürekli olarak hantal yapısında hantal yapı olduğundan bahsedilmiştir... geleneksel yapımız içinde devletin kaynaklarıyla hizmet veren kurumların daha çok kendi kaynaklarını yaratma yönündeki birtakım değerlendirmelerin yeteri kadar sağlanmadığını görüyoruz... birtakım hizmetler hala daha çabuk yürümüyor, bürokraside ehil ellerin yönetim içinde yer almaları konusunda hala o geleneksel yapıdan kaynaklanan zorluklar var... bir de Türkiye’de geleneksel yapıdan kaynaklanan en önemli sorunlardan bir tanesi de, sporun yönetiminin sporla ilgili eğitim almış kişilere bırakılması konusunda çok büyük bir şey var, direniş var, direnme var... bu geleneksel yapıdan kaynaklanan direnmeden dolayı spor yönetiminde olması gereken değişiklikler ve gelişmeler zor, gecikiyor... geleneksel yapıyı korumak isteyen görevliler, yeniliklere açık olmuyor, bazı şeylerin önünü kapamaya çalışıyor, bu da bir sorun olarak görünüyor.” ifadeleriyle dile getirmektedir.

GSGM’de bürokrasinin olmasını doğal karşılayan Halk oyunları Genel Sekreteri’nin düşünceleri; “bürokrasi ve geleneksel yönetim yapısının GSGM’de de olması bence çok normal çünkü her kamu yönetiminde her kamu kuruluşunda da bunlar var... bürokrasiydi, yazışmaydı, kırtasiyeydi bu kurumda da yaşanıyor...ekonomik özgürlüğün olmaması en büyük sorun bence...”şeklindedir.

Geleneksel yapıdan kaynaklanan sorunları sadece kurumsal açıdan değerlendirmeyen Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı; “... spor, yani başlangıçta bir kültür ve bilinç işi. Yani bizim toplumuzdaki geleneksel en büyük şey, spor yönetiminin handikapı diyelim, toplumda bir spor bilincinin olmayışı... Türkiye’deki en büyük şey, işbirliği ve koordinasyon ve spor alanındaki yetki saibi organların arasında işbirliği ve

*koordinasyonun olmayışı.*”ifadeleriyle toplumdaki spor bilincinin olmamasına da değinmektedir.

Üniversite Sporları Federasyonu’nun ifadelerine baktığımızda; “... *merkezi teşkilatın özerk hale getirilmesi gerekir. Hatta merkezi teşkilatın ortadan kaldırılması gerekir...*” şeklinde düşündüğü görülmektedir.

GSGM’de bürokratik engelin hiç olmadığını savunan Yelken Federasyonu Genel Sekreteri; “...*Daha önce bürokratik engel dedikleri bişey yoktu. Asla olmadı... şimdi de aynı ozaman da aynıydı... Hiç bir fark yok*” şeklindeki ifadeleriyle konuya diğer görüşmecilerden farklı yaklaşmaktadır.

Başka bir soruda Türk spor yönetiminde yeniden yapılanmaya yönelik olarak ne gibi çalışmalar yapılabileceği konusunda genel olarak; bu işle uğraşan kişilerin sorunları ortaya koyup belirleyip, yurt dışındaki uygulamalardaki ülkeler de baz alınarak ve ülkemizin yapısına uygunluğuna dikkat edilerek, bilim insanlarından oluşan bir kurulla, iyi plan ve stratejiyle sorunlar belirlenip geniş ve kapsamlı çözüm önerileri getirilmesi hususlarının altı çizilmiştir.

Halk oyunları Federasyonu’nun bu konudaki duygularını; “... *Bu işle uğraşan kişiler sorunları ortaya koyup belirlemeliler. yurt dışındaki uygulamalarda başarılı olan ülkeler de baz alınabilir... ülkemize özgü bazı şeyler getirmemiz lazım. Bilim insanlarından oluşan bir kurulla, iyi bir plan ve stratejiyle, sorunlar belirlenip çözüm önerileri getirilmelidir... üç beş günde olacak şey de değil...*” şeklindeki ifadeleriyle dile getirmektedir.

Yeniden yapılanma çalışmalarında görüşmeciler denetim ve BESYO mezunlarının istihdamı konusuna da değinmektedirler. Üniversite

Sporları Federasyonu Başkanı bu konuların altını şu ifadeleriyle çizmektedir; “ *Tabi Türk spor yönetiminin bir bağımsız, özerk hale gelmesi gerekir, her şeyden bağımsız. Ancak burada en çok tartışılan olayı, parayı kim verirse düdüğü o çalar olayı. İşte burdan kurtulmak lazım...Burda özerkliğe kavuşurken ciddi denetimlerin gelmesi gerekir... iyi bir denetim ama özerk bir yapı...bu sistem iyi gitmiyor, bunların değişmesi gerekir...tabi bu işin içinde yetişmiş insanlardan yöneteceği, yani bu işin eğitimini almış, bu işi yapmış, uygulamalı olarak yapmış kişilerin görevlendirilmesi gerekir...*”.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın da Türk Spor sisteminin yeniden yapılanmasında görevlerine değinen Herkes İçin Spor Federasyonu Başkanı ; “... *aslında Genel Müdürlük yapısını tekrardan değiştiririm...bence yapıda önce insandan gelen değişiklikleri yaparak yönetsel değişiklikleri de yapmak lazım. MEB'de dahil yalnız buna. Milli eğitimde sadece çocukları yarış atına döndürmek değil, spor kültürü verilip sağlıklı toplum yetiştirmek çok önemli.*” İfadeleriyle MEB'in önemine değinmektedir.

Yeni kamu yönetimi unsurlarının yeniden yapılanma çalışmalarında somut olarak altını çizen Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı bu konudaki düşüncelerini; “... *bizde dedik ya yapılacak ilk iş, bu sporun içinde yer alan bütün öğelerin işbirliği ve koordinasyonunu sağlamak, yeniden yapılanacaksanız böyle bir şey olması gerekiyo... gerçekten demokratik bir yönetim anlayışı getirmemiz gerekiyor... Yani daha tabana yaygın, daha demokratik, daha katılımcı bir yapı oluşturmak gerekiyor... organizasyonel olarak bir yeniden yapılanmaya ihtiyaç var. Bunları tekrarladığımız gibi 1: işbirliği ve koordinasyon, 2: tesisleşme, mutlaka tamamlanması gerekiyor... sponsorluk yasasının kapsamının genişletilmesi gerekiyor. Bunun dışında kulüplerin mali yapısının düzeltilmesi gerekiyor... onların mali imkanlarını tesisleşmelerini*

*desteklemek gerekiyor. Yani aslında yapılacak çok şey var. İlk aklıma gelenler başlık başlık bunlar. ” sözleriyle açıklamaktadır.*

Görüşmeciler yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği hakkında genel olarak; yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanamayacağını henüz buna hazır olmadığını düşünmektedirler. Bunların dışında yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine katkı sağlıyorsa uygunsa ve imkan verdiği ölçüde uygulanması gerektiğini düşünen görüşmeciler de bulunmaktadır.

Oryantring Federasyonu Genel Sekreteri'nin bu konudaki düşünceleri şöyledir: *“özerk federasyonlara birebir aynen uygulanabilecek, uygulanması gerekli ve zorunlu olan bir sistem. Şimdiki GSGM'ye uymaz. Bunu Genel Müdürlük yapısına uygulayamazsınız. Çok farklı, kökünden değiştirmek gibi bir şey... Genel Müdür olduğum zaman beklerim, gel değiştir...”*

Yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanması bakımından yerel yönetimlere ağırlık verilmesinin ve diğer kurumlarla koordinasyonun altını çizen Genel Müdür Yardımcısı'nın ifadelerinden alıntılar; *yerinden yönetim anlayışının öncelikle benimsenmesi gerekir, bu dediğiniz yerinden yönetim mantığını öncelikle bütün toplumun kabul etmesi lazım... yerinden yönetimde de yine kamunun çok etkinliği, kamunun o hantal ve ağır yapısından ziyade sivil toplum kuruluşları ve devlet kurumlarının, kamu kurumlarının iç içe, özerk bazı yapılarla da bunun güçlendirilmesi lazım... tabi şöyle, yeni kamu yönetimi anlayışı eğer spor yönetiminin uygulanabilirliği açısından buna imkan veriyorsa olur, ama siz yeni kamu yönetimi oluşturmadıysanız, spor yönetimini buna göre daha esnek, daha işte yeni bir spor yönetimi anlayışı oluşturması mümkün değil. Çünkü sistem birbiriyle bağlantılıdır... ama eğer bütün kamu yönetiminde gerekli düzenlemeler yapılır da daha kolay,*

*daha geniş bir anlayış yaygın olursa, spor yönetiminde de bu anlayış gereği, spor yönetiminin de buna göre gelişmesi ve bu yeni yapılanmanın spor yönetimi anlayışında uygulanması mümkün olacaktır”şeklindedir.*

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanamayacağını düşünmektedir. Bu düşüncelerini de; *“Ben onun uygulanabilirliği hakkında çok olumlu düşünmedim. Çünkü zaten bizim Anayasamızda devletin spora ilişkin görevi tanımlanmıştır... spor gibi böyle esnek bir alanda daha sosyal bir alanda çok uygulanabilir bir tarafı yok... Türkiye için özellikle zaten çok erken...”* ifadeleriyle dile getirmiştir.

Yelken Federasyonu Genel Sekreteri de yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği hakkında olumlu düşünmeyen görüşmecilerdendir. Açıklaması ise; *“ Valla o biraz zor. Zor şöyle söyleyeyim; şu anda bile federasyonlar bir tane faaliyetlerini özel şirketlere devrederek o şekilde yapıyorlar. Çok pahalıya mal oluyor... devlet yapsaydı bunu daha mı iyi yapardı? Daha iyisini yapardı bundan adım gibi eminim...Şeffaflık dediğiniz zaman, baktığınız zaman orasında bir sorun var. Şeffaflık dediğiniz zaman denetime tabi olan şey şeffaf olur. Denetime tabi olmayan hiçbir şey şeffaf olmaz... uygulanması zor çok zor...”* şeklindedir.

Şartların elverdiği ölçüde ve katkı sağlayacaksa yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliğine olumlu düşünen Halk oyunları Federasyonu Genel Sekreteri'nin ifadelerinden alıntılar şöyledir: *“eğer şartlar uygunsa yapılmalı... Esneklik spor yönetiminde olmalı gerektiğinde ve güzel uygulanırsa, katkı sağlıyorsa bize uygulanması gerekir diye düşünüyorum”.*

Yukarıdaki ifadelerle bakılarak spor yöneticilerinin yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği hakkındaki düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

## 5. TARTIŞMA

Bu çalışmada spor yöneticilerinin yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilip uygulanamayacağı konusundaki düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı 20. yüzyılın son çeyreğinde kendini gösteren, yönetimde yenilik ve değişim arayışlarının ortaya çıkardığı, yerellik, yönetişim ve zelleştirme gibi temel unsurları bünyesinde barındıran ve özel sektörün rekabet, dinamizm vb. ilkelerinin devlet yönetimine de uygulanması gerekliliğini ne süren bir anlayış olarak kabul edilebilir.

Özellikle II. Dünya Savaşı ve 1970'lerde yaşanan petrol krizinin ardından gelen ekonomik bunalımlar ve sonrasında devletin sosyo-ekonomik hayattaki rolünün giderek artması, paralelinde kamu hizmetlerindeki talebin daha hızlı ve etkin yönetim anlayışına doğru kayması ve mevcut kamu kuruluşların bu talebi karşılamadaki yetersizliği gibi düşünceler bu anlayışın doğmasına neden olan gelişmeler olarak düşünülebilir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, devletin egemenlik sahasını daraltıp daha küçük fakat etkin ve verimli devlet düşüncesiyle özellikle ve öncelikli olarak Batılı ülkelerde uygulama alanı bulmuştur. Daha sonra küreselleşme olgusuna bağlı olarak yayılıp etkilerini hızla tüm dünyada göstermeye başladığını ifade edebiliriz.

Bu anlayışı ele alırken yapılan literatür çalışmalarında, yeni kamu yönetimi konusunda değişim ve küreselleşme olgularından bağımsız bir çalışma yapılamayacağı kanaatine varılmıştır. Zira bu anlayışın, dünyada değişimin kendini hemen her alanda hissettirmesi ve bu

değişimin küreselleşme ile iç içe geçip yenilik ve gelişmeleri beraberinde getirmesi olarak algılanmaya başlamasıyla, ülkelerde yeniden yapılanma gerekliliğinin sonucunda ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Bu nedenle çalışmada öncelikle değişim ve küreselleşme olgularına değinilmiş, geleneksel yönetim anlayışlarından bahsedilmiş ve kamu yönetiminde yeniden yapılanma gerekliliğine cevap olarak yeni kamu yönetimi anlayışı genel hatlarıyla ele alınmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın asıl ilgi alanını, yeni kamu yönetiminin, en sade şekliyle genel yönetimin ilke yöntem ve kurallarının spor yönetimine uygulanması olarak tanımlanan spor yönetimine uygulanabilirliğinin spor yöneticileri açısından değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

Ülkemizde spor, 3289 sayılı yasa ile Başbakanlığa bağlı olarak GSGM tarafından sevk ve idare edilmektedir. Devlete bağlı bir kurum olarak çalışması ve Anayasamızda (58. ve 59. maddeler), devletin sporla ilgili görevlerinin bulunması, bu kurumun genel yönetimden ayrı düşünülmeceğinin de bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Sporu devlete bağlı olarak sevk ve idare edilmesi de başta spor yönetim bilimleri camiası olmak üzere birçok alanda ve ortamda tartışma konusu olmuştur. Sporun hareketli ve dinamik bir yapıda olması, diğer kamu kurumları gibi katı bir yönetim anlayışıyla değil, daha esnek ve sporda başarı yakalamış diğer ülkelerdeki gibi bağımsız bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi gerektiği konusunda bir fikir birliğine varıldığı düşünülmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının ülkemizde de başta kamu yönetimi literatüründe olmak üzere, bazı kamu kuruluşlarında da adından söz ettirmesi, her ne kadar tam anlamıyla ve başarılı bir şekilde olmasa da

ülkemizde de uygulama alanı bulması, zihniyetinde, esnek, şeffaf, hoşgörölü, demokratik, katılımcı unsurların yer alması, bizde bu anlayışın spor yönetimine uygulanıp uygulanamayacağı merakını uyandırmıştır.

Bu düşüncelerin ışığında da görüşmecilerin yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği hakkında fikirlerini belirlemek üzere hazırlanan beş soru yöneltilmiştir.

İlk soruda değişim olgusunun spor yönetimine ne gibi etkilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşmeciler genel olarak, son yıllarda sporda ve spor yönetiminde değişiklikler yaşandığını bu gelişmelerin spor yönetimine olumlu bir şekilde yansması gerektiğini düşünmektedirler. Değişimin başta bilgisayar ve internet teknolojilerinde yaşandığı, yabancı dilin bu noktada önem kazandığı da vurgulanan konular arasındadır.

Halk Oyunları Federasyonu Genel Sekreteri'nin; "... *değişim iyiyse spora katkı sağlıyorsa güzel... değişimi sporda da iyi yönleriyle uygulamak bence faydalır*" şeklindeki ifadeleri ve İşitme Engelliler Federasyon Başkanı'nın "... *değişimin en önemli öncülerinden birisi internet. İnternet bilgi paylaşımını çok yüksek düzeylere çıkardı. Bunun için de tabi spor yöneticilerinin de bundan yararlanıp hedeflere daha rahat ulaşabilirler. Spor yöneticiliği hem daha zorlaştı hem de daha kolaylaştı. Değişime ayak uyduranlar için kolay, değişime ayak uyduramayanlar için zor oldu.*" şeklindeki ifadelerinden de anlaşılacağı gibi internet teknolojisiyle hız kazanan değişim olgusu, birçok alanda olduğu gibi spor yönetiminde de etkilerini göstermektedir. Bilgi toplumu olarak adlandırılmamıza neden olan, her şeyi araştıran ve kolay ve hızlı bir şekilde öğrenen toplum olarak, spor yönetiminde de gelişme göstermek ve özellikle uluslararası arenada başarı yakalayabilmek için çağın gereklerine ayak uydurmamız gerektiğini söylemek mümkündür.

Değişim olgusunun spor yönetimi üzerindeki etkileri hakkında geniş bir yelpazede düşüncelerini belirten Tenis Federasyonu Genel Sekreteri'nin; *Değişim olgusunda günün şartları ekonomisi, ülke yapıları, bazı ülkelerin başarıları, yapılan organizasyonlar, Türkiye'nin yapısı tecrübelerle beraber spor yönetiminin önemini arttırıyor... Eski kafayla evet idari işler budur, yapılması gerekenler budur, bu işi (yöneticiliği) fazla bilmeye gerek yoktu...Şimdi tabii insanlar biraz daha branşının yapısına yönelik bilgilenmek zorundalar. federasyonların idari çalışanlarında yabancı dil bilmesi çok önem kazanmıştır. Çünkü uluslararası bir kuruluşun hem uluslararası federasyonlarla hem diğer ülke federasyonlarıyla ilişki halinde. Bilgisayar önem kazandı... artık internet güncellemeleri, müsabakaların fikstürleri, klasmanları herşey artık internet üzerinden hallediliyor. artık federasyonların kalitesi internet sitelerinin kalitelerinden belli oluyor... değişim olgusunun yönetim üzerinde artıları var ama Türkiye şartlarında bu artılar ne kadardır? Bence %5'l daha geçmemiştir. Çünkü şu anki mevcut kadroda bulunan spordan anlamayan pek çok insan var. çalışanından idarecisine kadar..." şeklindeki ifadeleri gayet açıklayıcıdır. Değişim olgusuyla beraber spor yönetiminin arttığı ve bilginin önem kazanmasına bağlı olarak, işlerin yürütülmesinde ehil kişilere gerek duyulduğu bir gerçektir. GSGM bünyesinde spor eğitimi almış kişilerin hala yeterli düzeyde olmamakla beraber, eskiye oranla sayılarının arttığını ve bu kişilerde de yabancı dil bilmenin artık bir gereklilik arz ettiği bilinen bir gerçektir. Fakat ülkemizde hala tam anlamıyla değişimin bir ihtiyaçtan öte zorunluluk hali aldığını ve aslında hem değerlerimiz koruyup hem de sporda başarıyı yakalamak için yeniliklere ayak uydurarak ilerlememiz gerektiğinin farkına varılmamıştır. Bu nedenle değişime direnen ve değişime engel olan yöneticiler de olabilmektedir.*

Başarıyı yakalamak için ve başarıyı yakalamış ülkelerdeki uluslararası kuruluşlarla sağlıklı ilişkiler sürdürebilme noktasında da değişime kayıtsız kalmamız gerektiği düşüncesi kendini göstermektedir.

Spor örgütlerinde verimliliği artırmanın bir yolu olarak dış çevreye uyum, dış çevredeki değişikliklerin gerisinde kalmama gibi unsurların hayati önem taşıdığı bilinmektedir. Ülkemizdeki spor yönetimini de bu açıdan ele aldığımızda geleneksel yönetim anlayışından ziyade gelişen şartlara ve yeni yönetim anlayışlarına göre şekillenmesi gerektiği düşünülmektedir. Nitekim görüşmecilerin tamamına yakını spor yönetiminde değişimin olduğunu ve değişime ayak uydurmak zorunda olduğumuzu düşündüğü sonucuna ulaşmıştır.

“Küreselleşme Süreciyle Değişen İşletme Yönetimi” başlıklı çalışmada Şenyapar (2008); küreselleşme süreciyle birçok alanda kendisini gösteren değişimin her şeyi etkilediği gibi işletme yönetimini de etkilediği ve etkilemeye devam edeceğini<sup>75</sup> düşünmektedir. Spor yönetiminde son yıllarda yaşanan değişim ve gelişmeler göz önüne alındığında bu sonuç, araştırmamızın bulgularını destekler nitelikte gözükmektedir.

Diğer soruda da küreselleşmenin spor yönetimine etkilerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşmecilerin çoğunun küreselleşmenin spor yönetimi üzerinde olumlu etkileri olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Bu etki ise kendisini en çok internet vasıtasıyla uluslararası ilişkilerde artışta ve işlerin daha hızlı çözülüp görülmesinde göstermektedir.

Herkes İçin Spor Federasyon Başkanı; *“eskiden olimpiyatları seyretmek bir hayal gibi geliyordu insanlara amma bugün düşmanın ucunda... internet ortamında her şeyi bulabiliyorsunuz ve yeni uluslararası*

*organizasyonlar yapılmakta artık. Küresellikle ülkelerarası yakınlaşma çok büyümekte ve ülkelerin birbirleriyle teması, paylaşması ve paylaşılanları bir başka yerde zenginleştirmesi çok önemli oldu... küreselleşme bazı kültürel değerlerin kaybolmasına yol açar ama iyi kullanılırsa bir daha iyi özelliği daha var milli ve özellikle bölgesel anlamı kazanmış kültürel değerlerin pazarlanması açısından çok önemli rolleri vardır. Yani gücü doğru kullanmak gerekir.”* Şeklindeki açıklamalarıyla küreselleşmenin doğru kullanıldığında olumlu yönlerine işaret etmektedir.

Yelken Federasyonu Genel Sekreteri ise küreselleşme ve spor yönetimine etkileri hakkında diğer görüşmecilerden farklı olarak olumlu düşünmemektedir. Bu konuda; *“küreselleşmeyle yönetsel açıdan ilişkilerin değiştiğini ben sanmıyorum... daha önceden ilişkiler daha samimiydi, daha gerçekçiydi. Şimdi mail ortamında bilmem ne yapıyorsunuz. Ondan sonra ona ulaşabilenler var ulaşamayanlar var. Örneğin öyle illerimiz var ki ordaki sporcu haftada bir gün ya açıyor ya açamıyor. Çünkü o da bir ekonomik güç nedeni...”* şeklindeki açıklamalarıyla küreselleşmenin spor yönetiminde uluslararası kuruluşlarla ilişkilerde bir değişiklik olmadığını savunmaktadır. Fakat son yıllarda ülkemizde yapılan uluslararası organizasyonlar, küreselleşmenin uluslararası kuruluşlarla ilişkileri arttırdığı yönündeki düşünceleri kanıtlar niteliktedir.

Bunların dışında, küreselleşme genel olarak ulusal ve uluslararası sınırların ortadan kalkması ve dünyanın tek bir birim haline gelmesi şeklinde tanımlanmakla birlikte, etkileri hakkında oldukça fazla tartışma konusu olmaktadır. Tarafımızca küreselleşmenin etkilerinin olumlu ya da olumsuz olması ülkelerin ekonomik durumlarıyla son derece yakından ilgilidir. Zengin ülkeler için olumlu etkiler oldukça fazlayken fakir ya da gelişmekte olan ülkeler için durumun tam tersi olduğu düşünülmektedir. Konuya spor yönetimi açısından yaklaşıldığında, iletişim

ve ulaşım kolaylıkları açısından işlerin hızlı ve etkili bir şekilde yürütülmesi sağladığını ifade etmek mümkündür.

Diğer soru görüşmecilerin, spor yönetiminin geleneksel yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yöneliktir.

Görüşmeciler Türk spor sisteminin geleneksel yapısından kaynaklı sorunlar hakkında öncelikli olarak bürokrasiden ve işlerin ağır yürümesinden şikayet etmektedirler. Ayrıca, federasyonların ekonomik özgürlüğünün olmaması ve kaynak yaratma sıkıntıları başlıca sorunlar arasında gösterilmektedir.

Türk spor sisteminin geleneksel yapısından kaynaklanan sorunlara geniş çapta ele alan Genel Müdür Yardımcısı duygularını; *“GSGM ve Türk sporunun sürekli olarak hantal yapısında hantal yapı olduğundan bahsedilmiştir... geleneksel yapımız içinde devletin kaynaklarıyla hizmet veren kurumların daha çok kendi kaynaklarını yaratma yönündeki birtakım değerlendirmelerin yeteri kadar sağlanamadığını görüyoruz... bir takım hizmetler hala daha çabuk yürümüyor, bürokraside ehil ellerin yönetim içinde yer almaları konusunda hala o geleneksel yapıdan kaynaklanan zorluklar var... bir de Türkiye’de geleneksel yapıdan kaynaklanan en önemli sorunlardan bir tanesi de, sporun yönetiminin sporla ilgili eğitim almış kişilere bırakılması konusunda çok büyük bir şey var, direniş var, direnme var... bu geleneksel yapıdan kaynaklanan direnmeden dolayı spor yönetiminde olması gereken değişiklikler ve gelişmeler zor, gecikiyor... geleneksel yapıyı korumak isteyen görevliler, yeniliklere açık olmuyor, bazı şeylerin önünü kapamaya çalışıyor, bu da bir sorun olarak görünüyor.”* ifadeleriyle dile getirmektedir.

Görüşmecilerin, “sporu spor adamlarının yönetmemesi” ifadeleriyle, yönetim kadrolarında BESYO mezunu kişilerin istihdam edilmemesi en fazla dile getirilen sorunlar arasındadır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi kurumsal sorunların dışında kişilerden kaynaklı sorunlar da spor yönetimimizin gelişmesinin önünde ciddi bir engel olarak gözükmektedir. Bu konu sadece GSGM bünyesinde olmamakla beraber Türkiye’deki kamu kuruluşlarının birçoğunun da sorunu olarak ele alınabilir. Halbuki bir ülkenin gelişmişlik düzeyiyle yakından ilgili olan sporun ve onun yönetiminin kişisel çıkarlara yenik düşmemesi gerekmektedir. Böylelikle gerekli ilerlemelerin ve gelişmelerin sağlanması daha kolay olabilecektir.

Sonraki soruda ise, Türk spor yönetiminde yeniden yapılanmaya yönelik olarak ne gibi çalışmalar yapılabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konuda görüşmeciler; uzman kişilerin sorunları ortaya koyup belirleyip, uzun bir zamana yayılan bir şekilde yurt dışındaki uygulamalardaki başarılı ülkeler de baz alınarak ve ülkemizin yapısına uygun, iyi bir plan ve stratejiyle sorunların belirlenip çözüm önerileri getirilip, çözümlerin hızlı değil alt yapısı hazırlanarak üretilmesi ve denetimin olması gerektiğini öncelikle belirtmektedirler. Bu öncelikler arasında bağımsız ve özerk yapılanma gereği kendini göstermektedir.

Halk Oyunları Federasyonu Genel Sekreteri’nin bu konudaki; *“...şu an hep eskisine göre merdivenleri hep yukarı doğru çıkıyoruz. Bu merdivenlerin sonu var mı, yok. Çünkü sürekli bir değişim söz konusu... bu işle uğraşan kişiler sorunları ortaya koyup belirlemeliler. Yurt dışındaki uygulamalarda başarılı olan ülkeler de baz alınabilir. Ama bizim ülkemize, ülkemizin yapısına uygun olmayada bilir. Ülkemize özgü bazı şeyler getirmemiz lazım. Bilim insanlarından oluşan bir kurulla, iyi bir plan ve stratejiyle sorunlar belirlenip çözüm önerileri getirilmelidir... önce sorunlar*

*ve çözümler iyice belirlenmeli, ama farklı, olmayan ihtimaller de değiştirilerek, üç beş günde olacak şey de değil...” ifadeleri yukarıdaki açıklamaları destekler niteliktedir.*

Yeniden yapılanma çalışmalarında altı çizilen özerklik ve denetim konusunda Üniversite Sporları Federasyon Başkanı'nın ifadeleri şöyledir: *“...Türk spor yönetiminin bağımsız, özerk hale gelmesi gerekir, her şeyden bağımsız... burada özerkliğe kavuşurken ciddi denetimlerin gelmesi gerekir... iyi bir denetim ama özerk bir yapı, bütün her yerde bu olmalı...”*.

İyi bir yönetimin gerçekleştirilebilmesi için denetim son derece önemli bir unsurdur. Öyle ki işlerin yürütülmesinde ortaya çıkabilecek olumsuzlukların giderilmesinde, hataların tekrar etmemesi açısından ve iyi bir kontrol mekanizması sağlanabilmesi noktasında denetim gerekliliği öne sürülmektedir. Özellikle Türk spor yönetiminin bağımsız ve özerk bir yapıda olması gerektiği sürekli tartışılırken, bu yapının sağlanmasında mihenk taşlarından birisini denetimin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Finansal kaynak yaratma ve bunların kullanımında ortaya çıkabilecek olumsuzları gidermek açısından da son derece önemli bir konu olmakla birlikte, görüşmecilerin de özellikle üstünde durdukları konu olması bakımından denetimin dikkatle ele alınması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

Türk spor yönetiminde yeniden yapılanmaya yönelik olarak yapılacak çalışmalar hususunda görüşmecilerin çoğunun bağımsız ve özerk bir yapının altını çizdiği gözlemlenmektedir.

Spor federasyonlarının özerkliğine ilişkin olarak Erturan'ın (2003) yapmış olduğu bir çalışmada “Özerk yapıdaki federasyonların spor hizmetlerinde daha etkin ve verimli olacağı görüşüne ne ölçüde

inanmaktasınız?” maddesine görüşmecilerin %46,2 oranında pek çok, %41,0 oranında çok katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir<sup>148</sup>.

Kayalarlı'nın (2007) çalışmasında ise, katılımcıların spor federasyonlarının özerkleştirilmesiyle sportif hizmet ve faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini arttıracakları görüşüne % 48,6'sının katılmadığı, %34' ünün kararsız olduğu ve % 17,4'ünün katıldığı tespit edilmiştir. <sup>149</sup>. Kayalarlı'nın çalışmasındaki bu sonuçlar çalışmamızın sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir.

Son soruda ise tezimizin de konusunu oluşturan, yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği hakkında görüşmecilerin düşüncelerini belirlemek amaçlanmıştır. Görüşmeciler çoğunlukla yeni kamu yönetimi anlayışının Türkiye'deki şu anki sistemin buna hazır olmadığı nedeniyle spor yönetimine uygulanamayacağını düşünmektedirler. Fakat bu anlayışın mevcut sistemimizin elverdiği ölçüde ve fayda sağlıyorsa uygulanması gerektiğini düşünen görüşmeciler de vardır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanamayacağını çok net bir şekilde ifade eden Tenis Federasyonu Genel Sekreteri'nin ifadelerinden alıntılar şöyledir: “ *Türk spor yönetimine uygulanabilirliği hakkında ne düşünüyorsun dersen uygulanamaz yani. Uygulayamazsın çünkü binanın çatısından başlarsan olmaz. Yani önce temelden başlamak lazım, onun önce temelini düzeltmek lazım...*”. Bu açıklamalardan Türk spor sisteminde yeterli alt yapının olmamasına vurgu yapıldığı görülmektedir.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı da yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanamayacağını düşünen görüşmeciler arasındadır. Bu düşüncelerini; “*Ben onun uygulanabilirliği hakkında çok*

*olumlu düşünmedim. Çünkü zaten bizim Anayasamızda devletin spora ilişkin görevi tanımlanmıştır... spor gibi böyle esnek bir alanda daha sosyal bir alanda çok uygulanabilir bir tarafı yok... Türkiye için özellikle zaten çok erken..." ifadeleriyle dile getirmiştir.*

Yeni kamu yönetiminin piyasa temelli olması ve özel sektör uygulamalarının kamu kuruluşlarında da hayata geçirilmesi üzerinde yoğunlaşması ile devletin rolünü bir nevi azaltma söz konusudur. Bu noktada da, Türkiye'de var olan spor yönetimi ele alındığında GSGM'nin hem devlete bağlı bir kurum olması hem de Anayasamızda devletin sporla ilgili görevlerinin açık ve net bir şekilde belirtilmesi, bu yaklaşımın uygulanabilirliği açısından örtüşmediği söylenebilir.

Çoğu görüşmecinin aksine Halk Oyunları Genel Sekreteri, şartlar uygunsa ve güzel uygulanırsa, katkı sağlıyorsa yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabileceğini *"eğer şartlar uygunsa yapılmalı fakat değilse. Esneklik spor yönetiminde olmalı gerektiğinde ve güzel uygulanırsa, katkı sağlıyorsa bize uygulanması gerekir diye düşünüyorum"* şeklindeki ifadeleriyle dile getirmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının temel olarak piyasa temelli olması, katı bir hiyerarşi ve bürokrasi yerine daha esnek, demokratik ve tabana yaygın yönetim zihniyetinde olması ve özel sektörün kamu kurumlarında da etkinliğinin artmasına inanması, sporun dinamik yapısından kaynaklanan hareketliliğe uyum sağlayabileceği konusunu gündeme getirmektedir.

Yeni kamu yönetimini spor yönetimine uygulama konusunda endişe uyandıran noktalar bulunmaktadır. Nitekim yeni kamu yönetiminin vurguladığı özelleştirmenin, spor faaliyet ve hizmetlerinin sunumunda bazı olumsuzluklara yol açabileceği ihtimalini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Ayrıca, devlet eliyle daha az masrafla yürütülen hizmetler var ise, zelleŐtirme konusunda ısrarcı davranılmamalıdır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı teoride her ne kadar çekici bir reform hareketi gibi görünse de, lkemizdeki yönetim ve spor yönetimi anlayışının birden ve yeterli alt yapı çalıŐmaları yapılmadan deĐiŐtirilmesi beraberinde bazı tehlikeleri de getirebilir. Bu nedenle, yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimi sistemimiz için uygulanabilir yönlerinin dikkatlice belirlenip yeterli alt yapı çalıŐmaları yapılarak kademeli olarak uygulanması gerekmektedir.

lkemizdeki diğer kamu kuruluşlarında dahi yeni kamu yönetimi anlayışının tam olarak ve başarılı bir Şekilde uygulanamadığı göz önüne alındığında sistemden ayrı düŐünülemeyen spor yönetimi için de yeni kamu yönetimi anlayışının uygulanmasının henüz erken olduğunun düŐünülmesi doğaldır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle görüşmecilerin çoğunluğunun düşünceleri baz alındığında yeni kamu yönetimin spor yönetimine uygulanabilirliği konusunda olumlu düŐünülmediĐi tespit edilmiştir.

## 6. SONUÇ

Araştırmamızda küresel değişimle birlikte kendisini gösteren ve etkilerini hızla birçok ülkede gösteren yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliğinin spor yöneticileri açısından değerlendirilmesi ele alınmıştır.

Bu konu ele alınırken sporda örgütsel değişim ihtiyacı, spor federasyonlarının özerkliği, spor tesis ve hizmetlerinin özelleştirilmesi ve sporda yerelleşme unsurları yeni kamu yönetimi anlayışı ile ilişkili halde incelenmeye çalışılmıştır.

Başta Batılı ülkelerde uygulanmaya başlanan yeni kamu yönetimi anlayışının ülkemizdeki yansımalarını da görmek mümkündür. Yerel yönetimlere ağırlık verilmesi, halkın ve sivil toplum örgütlerinin yönetimdeki etkinliğinin arttırılmaya çalışılması, birçok devlet kurumunun ve kamu hizmetlerinin özelleştirilmeleri yeni kamu yönetimi uygulamaları olarak değerlendirilebilir. Ancak ne var ki daha çok yeni bir uygulama olarak karşımıza çıkan bu anlayış, ülkemizde Batılı ülkelere ithal edilmiş gibi bir zihniyetle yaklaşılmasının yerine, ülkemizin ve toplumunun yapısına uygun olup olmadığı konularında da ciddi araştırmalar yapılmalıdır. Ülkemizde yeni kamu yönetimi anlayışı uygulanmak isteniyorsa birdenbire ve yeterli çalışmalar yapılmadan değil, alt yapısı ve uzun dönemli planları yapılarak uygulanmalıdır ki sonuç olarak spor yönetimimiz de bundan nasibini alabilsin. Zira sistemin bir bütün olduğu ve birbiriyle bağlantılı olduğu gerçeği söz konusudur. Türk kamu yönetimi biz sistem olarak ele aldığımızda, onun bir alt sistemi olan spor yönetiminde yeni kamu yönetiminin uygulanabilir hale gelmesini istiyor isek, genel sistemden ayrı düşünülemediğini de göz ardı etmemeliyiz.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra ülkemizde yeni kamu yönetimi anlayışının sağlıklı ve tam anlamıyla uygulanmadığını ifade edebiliriz. Dolayısıyla da Türk spor yönetiminde de yeni kamu yönetimi anlayışının uygulanması şu an itibarıyla ve tam anlamıyla mümkün gözükmemektedir. Fakat zamanla, bu alandaki araştırmaların da ışığında yeni kamu yönetimi anlayışı genel yönetimde radikal bir biçimde uygulandıkça elbette ki bunun yansımalarını Türk spor yönetimimizde de görmek mümkün olacaktır.

Sonuç olarak, spor yöneticilerinin çoğunun yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği konusunda Türkiye'deki spor yönetiminin henüz buna hazır olmaması nedeniyle yeni spor yönetimine uygulanamayacağını düşündükleri belirlenmiştir. Fakat bazı spor yöneticilerinin ise, çoğunluğun aksine, yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimimize katkı sağlayacaksa ve var olan sistemin elverdiği ölçüde spor yönetimine uygulanması gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda şu öneriler getirilebilir:

- Öncelikle yeni kamu yönetimi anlayışı yeni bir yönetim anlayışı olması ve spor yöneticileri tarafından yeteri kadar bilinmemesinden dolayı GSGM bünyesinde hizmet içi eğitimlerle çalışanlara tanıtılmalıdır.
- Bununla birlikte yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği konusunda spor yöneticilerinin bu değişimin gerekliliğine inanmaları ve değişimin önündeki engelleri gidermelidir.
- Bu noktada GSGM'nin özerkliği tam olarak sağlayamamış olması ciddi bir sorundur. Değişime kapalı bu yarı-özerk olarak değerlendirilebilecek yapının değişmesi

gerekmektedir. Özerklikle ilgili bu sorunlar giderildikten sonra mevcut yönetim anlayışının da değişmesi gerektiği düşüncesi başta tepe yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar tarafından kabul edilmelidir.

- Yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilmesi için öncelikle var olan sorunlar bu konunun uzmanları tarafından belirlenmeli ve bu sorunlara yönelik radikal çözümler getirilmelidir.
- Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu yönetiminde kendine daha fazla uygulama alanı bulmasından dolayı kurumlar arası koordinasyon sağlanarak spor yönetimine uygulanabilecek yönleri konunun uzmanları tarafından oluşturulacak bir kurulla değerlendirmeye alınmalıdır.
- Yeni kamu yönetimi anlayışı ile ilgili spor yönetimi literatüründe yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu alanda, daha fazla ve daha ileri düzeyde yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

## 7. ÖZET

Bu çalışmanın amacı; spor yöneticilerinin Yeni Kamu Yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği hakkındaki düşüncelerini belirlemektir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini GSGM 'den zincir örnekleme yöntemiyle seçilen 4 genel sekreter, 3 federasyon başkanı, 1 daire başkanı ve 1 genel müdür yardımcısı olmak üzere toplam 9 kişi oluşturmuştur.

Görüşmeciler ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda yüz yüze görüşmeler yapılmış ve görüşmelerden elde edilen veriler ses kayıt cihazı ile kaydedilip elektronik ortama aktarılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak personelin demografik bilgilerini ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik 5 sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre görüşmecilerin genel olarak, yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği konusunda olumlu düşünmedikleri ortaya çıkmıştır. Çoğunluğun aksine yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği konusunda olumlu düşünen görüşmeciler de bulunmaktadır.

Sonuç olarak; görüşmecilerin çoğunluğu Yeni Kamu Yönetimi düşüncesinin spor yönetimine uygulanamayacağını düşündükleri belirlenmiştir. Fakat bazı görüşmecilerin ise, var olan sistemin elverdiği

ölçüde ve spor yönetimimize katkı sağlayacaksa yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanması gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Kamu Yönetimi, Spor Yönetimi, Spor Yöneticisi.

## 8. SUMMARY

The purpose of this study is determining the thoughts of sports managers' New Public Management comprehension about feasibility to sports management.

In this study qualitative research method is used. Illustrations of the research consists of 9 persons: 4 secretary general, 3 federation chairman, 1 department chairman, 1 general director's assistant that were chosen by chain illustration method.

Semi constructed method was used with people who had an interview with. For all these, interviews were made by face to face and taken data were saved by recorder then transferred in to an electronic medium. When evaluating data scientific analyze method was used.

An interview form was used consisted of 5 questions for determining the opinions about New Public Management comprehension feasibility to sports management. and demographic informations of personnel's for researches to collect data.

In general, according to research's findings, it appears that they didn't think positively about feasibility of New Public Management comprehension to sports management. Opposite of majority, there are some people who had interview with thinks positive about feasibility of New Public Management to sports management.

As a result, it became definite that majority of people who had interview with thought that New Public Management thought cannot be applied to sports management. It is determined that some people who had interviewed with thinks that New Public Management comprehension

can be applied to sports management if it contributes to sports management and as if the system supplies.

**Key Words:** New Public Management, Sports Management, Sports Manager.

## 9. KAYNAKLAR

1. Newman WH. Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare. Çev: Sürgit K. 4. Basım. Ankara: Yetkin Yayınları;1985.
2. Dinçer Ö, Fidan Y. İşletme Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları; 1996.
3. Öztürk NK. Yeni Yönetim Paradigması. Amme İdaresi Dergisi, 1993: 26 (4): 45-58.
4. Eren E. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 6. Baskı.İstanbul: Beta Yayınları; 2003.
5. Özer MA. Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya. 1. Baskı. Ankara: Platin Yayınları; 2005.
6. Sunay H. Spor Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi; 2009.
7. Ertekin Y. Yönetim Kuramında Düşünce Akımları. Amme İdaresi Dergisi, 1985; 18 (4): 83-92.
8. Dereli T. Organizasyonlarda Davranış. 1. Baskı. İstanbul: Ar Yayın; 1981.
9. Kozlu C. Kurumsal Kültür. İstanbul: Bilkom Yayınları; 1986.
10. Peker Ö. Toplam Kalite Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi. 1993 (26); 1: 197-215.
11. Efil İ. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 4. Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları; 1996.
12. Emre C. Yönetim Bilimi. Cumhuriyet Döneminde Türkiye'de Bilim, Sosyal Bilimler 2. Ankara: TÜBA. 35-54. 1998.

- 13.Özalp İ. Durumsallık Yaklaşımı Yönetim ve Organizasyon, Yayın no: 774. Edt: KOPARAL C. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 2006. 69-84.
- 14.Şahin M. Sistem Yaklaşımı. Yönetim ve Organizasyon. Yayın no: 774. Edt: Koparal C. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 2006. 55-68.
- 15.Can H. Yönetim Bilimi ve Tarihçesi. Yönetim ve Organizasyon. Edt: Güney S. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayınları; 2001. 1-19.
- 16.Genç KY. Durumsallık Yaklaşımı ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi; 2005.
- 17.Hasanoğlu M. Küreselleşmenin Devlet Yönetimine Etkileri. TİD, 2002; 74 (434):171-186.
- 18.İçli G. Küreselleşme ve Kültür. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık 2001; 25 (2):163-172.
- 19.Çoban A. Küreselleşmeye Karşı Olmak, Praksis Dergisi, 2002; 7: 117-164.
- 20.Sarıtaş İ. Küreselleşme. Editör: Erdem T. Feodaliteden Küreselleşmeye Temel Kavram ve Süreçler. Ankara: Lotus Yayınevi; 2006. 389-417.
- 21.Perraton J, Goldblatt D, Held D, McGrew A. Küreselleşen Bir Dünyada Ekonomik Aktivite. Çev: DEMİRCİ N. Küreselleşme. Edt: Bülbül K. Ankara: Orion Kitabevi; 2009. 27-41.
- 22.Kettl DF. Yönetişimin Dönüşümü: Küreselleşme, Yetki Devri ve Hükümetlerin Rolü. Çev: Özer MA. Sayıştay Dergisi, 2004; 54: 137-156.
- 23.Dicken P. Yeni Jeo-Ekonomi. Çev: Ağca A. Küreselleşme. Edt: Bülbül K. Ankara: Orion Kitabevi; 2009. 55-63.

- 24.Bozkurt V. Küreselleşmenin Toplumsal Sonuçları. Küreselleşmenin İnsani Yüzü. Der: Bozkurt V. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları; 2000. 93- 114.
- 25.Güler BA. Küreselleşme ve Yerelleşme: Yerel Altyapı Sektörü. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 1997: 6 (4); 62- 77.
- 26.Köse Ö. Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü. Sayıştay Dergisi, 2003: 49: 3-46.
- 27.Held D, Mcgrew A, Goldblatt D, Perraton J. Küresel Dönüşümler, Siyaset, Ekonomi ve Kültür. Çev: Aktar İ. Küreselleşme. Edt: Bülbül K. Ankara: Orion Kitabevi; 2009. 131-154.
- 28.Özkalp E, Kirel Ç. Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları. Küreselleşmenin İnsani Yüzü. Der: Bozkurt V. İstanbul: Alfa Yayınları; 2000. 167-191.
- 29.Bağce HE. Küreselleşme, Devlet ve Demokrasi. Amme İdaresi Dergisi.1999: 32 (4); 3-14.
- 30.Giddens A. Modernliğin Sonuçları. Çev: Kuşdil E. 1. Baskı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları; 1994.
- 31.Steger MB. Küreselleşme. Çev: ERSOY A. 1. Baskı. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları; 2006.
- 32.Bauman Z. Küreselleşme, Toplumsal Sonuçları. Çev: Yılmaz A. 1. Baskı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları; 1999.
- 33.Habermas J. Küreselleşme ve Milli Devletlerin Akıbeti. Çev: Beyaztaş M. İstanbul: Bakış Yayınları; 2008.
- 34.Erbay Y. Küreselleşen Dünyada Türkiye. TİD Dergisi, 1998; 70 (421): 297-308.
- 35.Karluk R. Uluslararası Ekonomik, Mali ve Siyasi Kuruluşlar, 4. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi, 1998.

36. Aktel M. Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi. 1. Baskı. Ankara: Asil Yayın; 2003.
37. Girgin A. Uluslararası İletişim. 1. Baskı. İstanbul: Der Yayınları; 2002.
38. Demirbaş T. Küreselleşmenin Modern Devlet Maliyesine Etkileri. Sayıştay Dergisi, 2003; 50-51: 87-101.
39. Hirst P, Thompson G. Küreselleşme Sorgulanıyor. Çev: Erden Ç, Yücel E. 1. Baskı. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları; Eylül 1998.
40. Selamoğlu A. Yoğunlaşan Sosyal Sorunlarıyla Küreselleşme. Küreselleşmenin İnsani Yüzü. Der: Bozkurt V. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları; 2000. 33- 69.
41. Kongar E. Küreselleşme Bağlamında Türkiye. 26 Nisan 2001. Erişim: 6 Ocak 2011. [http://www.kongar.org/makaleler/Izmir\\_konusmasi.php](http://www.kongar.org/makaleler/Izmir_konusmasi.php).
42. Tutar H. Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Hayat Yayınları; 2000.
43. Özdek Y. Globalizmin İdeolojik Hegemonyası: Yanılsamalar. Amme İdaresi Dergisi, 1999; 32 (3): 25-47.
44. Saran U. Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri. T.İ.D, 2001; 73 (433): 37-51.
45. Doğan İ. Parçalayan Küreselleşme. Ankara: Yetkin Yayınları; 2006.
46. Cebeci D. Küreselleşme Bağlamında Ulus-Devletin Egemenlik Gücünün Dönüşümü. Sayıştay Dergisi, 2008; 71: 23-39.
47. Balay R. Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2004; 37 (2): 61-82.
48. Amin S. 21. Yüzyılın Ekonomi Politikası. Çev: TARTANAOĞLU A. Mülkiye Dergisi, 2001; 25 (227): 199-214.

49. Keyman F. Globalleşme Söylemleri ve Kimlik Talepleri: Türban Sorununu Anlamak. Der: Keyman F, Sarıbay AY. Global Yerel Eksende Türkiye.1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları; 2000. 17- 38.
50. Goklany IM. Beşeri Refahın Küreselleşmesi. Çev: ACAR M. Küreselleşme. Edt: Bülbül K. Ankara: Orion Kitabevi; 2009. 83- 107.
51. Işıklı A. Yeni Dünya Düzeni'nde Emek Sermaye Çelişkisi. Mülkiye Dergisi, 2000; 24 (224): 27-50.
52. Tabb WK. Küreselleşme Bir Sorun; Ama Asıl Sorun Sermayenin Gücü!. Çev: Tartanoğlu A. Mülkiye Dergisi, 2001; 25 (226): 351-360.
53. Tartanoğlu A. Ulus Devlet, Küreselleşme, Demokrasi Ve Türkiye. Mülkiye Dergisi, 2000; 24 (225):65-84.
54. Hasanoğlu M, Ayhan U. Edt: Özer MA, Ayhan U. Küreselleşme Sürecinde Modern Yönetim Yaklaşımları. Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu I. Tarama Kongresi Bildiriler ve Sonuç Raporu. Ankara: Ata ofset; 2009. 185- 202.
55. Örs F, Tetik S. Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim ve İletişim. ÇÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010; 19 (3): 439-456.
56. Akçakaya M, Yücel N. Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. Sayıştay Dergisi, 2007; 66-67: 3-34.
57. Eşki H. Kamu Yönetiminde Değişim ve Yeni Yönetim Modelleri. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi; 2003.
58. Bilgiç V. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı. Edt: Balcı A, Nohutçu A, Öztürk NK, Coşkun B. Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları; 2003. 25-37.
59. Şaylan G. Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, 1996; 29 (3): 3-16.

- 60.Şaylan G. Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler. Amme İdaresi Dergisi, 2000: 33 (2); 1-22.
- 61.Dinçer Ö, Yılmaz C. Kamu Yönetimde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim. Ankara; T.C. Başbakanlık: Ekim 2003.
- 62.Eryılmaz B. Bürokrasi ve Siyaset. Gözden geçirilmiş yeni baskı. İstanbul: Alfa Yayınları; 2002.
- 63.Drucker P.F. Yeni Gerçekler, Çev; Karanakçı B.4. Baskı. Ankara: İş Bankası Kültür Yayını; 1994.
- 64.Nohutçu A, Balcı A. Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: “Kamu”nun Yönetilmesinden “Kamu”nun Yönetmesi Anlayışına Doğru. Edt: Balcı A, Nohutçu A, Öztürk NK, Coşkun B. Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları; 2008.15-26.
- 65.Eryılmaz B. Kamu Yönetimi (Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar). 2.Baskı. Okutman Yayınları; Ankara: 2009.
- 66.Göküş M. Küreselleşme Sürecinin Kamu Hizmetine Yansıması. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, 14 (20): 195-218.
- 67.Akbulut ÖÖ. Küreselleşme, Ulus-Devlet ve Kamu Yönetimi. 1. Baskı. Ankara: TODAİE Yayınları; 2007.
- 68.Farazmand A. Küreselleşme ve Kamu Yönetimi Çev: Kaygalak S. Mülkiye Dergisi, 2000; 25 (229) :245-278.
- 69.Gül SS. Kamu Yönetiminde Kalite, Piyasa ve Müşteri Arayışlarının İdeolojik Temelleri.Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Bildirileri. Ankara: Todaie Yayını; 1999. 69-84.
- 70.Ergun T. Postmodernizm ve Kamu Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, 1997; 30 (4): 3- 15.

- 71.Uluğ F. Yönetimde Yeniden Yapılanma ve Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı Üzerine Eleştirel Bir Bakış. Amme İdaresi Dergisi, 2004; 37 (1): 1-28.
- 72.Özer MA. 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları; 2008.
- 73.Aktan CC. Değişim ve Yeni Global Yönetim. 1. Baskı. İstanbul: Mess Yayınları; 1997.
- 74.Gözlü S. Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayınları; 1996. 43-50.
- 75.Şenyapar FG. Küreselleşme Sürecinde Değişen İşletme Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi; 2008.
- 76.Karahüseyinoğlu MF. Küreselleşme ve Geleneksel Türk Sporları. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi; 2007.
- 77.Çakmak Rİ. Küreselleşmenin Spora Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi; 2007.
- 78.Atasoy B, Kuter FÖ. Küreselleşme ve Spor. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005; 18 (1): 11-22.
- 79.Karaküçük S, Yenel F. Türk Sporunun Gelişmesi ve Topluma Yaygınlaştırılması Bakımından Basının Etkinliği. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 1997: 2 (2); 56-67.
- 80.Yıldız E, Bitirim S. Kültürlerarası İletişim Açısından Universiade (Dünya Üniversite Oyunları ) İzmir 2005. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2008; 32: 165-186.
- 81.Pala Ş. Anlam Ufuklarında Bir Kaynaşma Oyun ve Spor. Toplum ve Bilim Dergisi, 2005; 103:23-40.
- 82.Karaküçük S, Yenel F, Yaman M. Sporun Topluma Yaygınlaştırılması Bakımından Televizyon Spor Programlarının

- Etkinliği. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 1996: 1 (3); 44-56.
83. Karademir T, Devocioğlu S, aban B, Aak M, Kafkas M.E. Spor Sponsorluğunda Sektörel Yaklaşımlar. SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2009: 7(4); 151-157.
84. Kavasooğlu İ, olakoğlu T. Küresel Ekonomik Krizin Futbolun Sektörü Üzerindeki Etkileri. 11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi. Antalya: 10-12 Kasım 2010.
85. Erten B. Madrid Darphanesi. Tam Saha Dergisi. 2006: 18; 20-22.
86. Erten B, Taha M. İspanyolların Yılı, Tam Saha Dergisi. 2010: 67; 32.
87. Deloitte Futbol Para Ligi 2010 yayınlandı. Erişim: 04.05.2010. [http://www.ajansbir.com/haber-36652---Deloitte\\_Futbol\\_Para\\_Ligi\\_2010\\_yayinlandi.html](http://www.ajansbir.com/haber-36652---Deloitte_Futbol_Para_Ligi_2010_yayinlandi.html).
88. Akşar T. Bosman Kararları ve Futbolda Liberal Devrim. 2004 Erişim: 26.10.2011. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/280928.asp>.
89. Akşar T. Transferin Ağır Bilançosu. Tam Saha Dergisi. 2009: 58; 36-37.
90. etin C. Kulüpler Krizi Umursamadı. Tam Saha Dergisi. 2009: 60; 28-29
91. Özer MA. Edt: Özer MA, Ayhan U. Yönetimde Değişim ve Yeniden Yapılanma. Türkiye Buz Hokeyi Federasyonu I. Tarama Kongresi Bildiriler ve Sonuç Raporu. Ankara: Ata ofset; 2009. 14-18.
92. Tutum C. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma. Ankara: TESAV Yayını;1994.

93. Balcı A. Türkiye- AB İlişkileri Perspektifinden Kamu Yönetimi Sisteminin Yeniden Yapılandırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 2005; 38 (4): 23-37.
94. Al H. Yeni Kamu Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Değişim Yayınları; 2008.
95. Hood C. The "New Public Management" In The 1980s: Variation On a Theme'. *Accounting Organizations and Society*, 1995; 20 (2/3): 93-109.
96. Haktankaçmaz M İ. Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı: Kamu Sektörü Sorunlarına Çözüm Mü? Geçici Bir Moda Mı?. *TİD*, 2008; 461(80): 121-133.
97. Sargut S. Kamu Örgütleri Kuramını Arıyor: Kuramsal Bir Yaklaşım. 21. yy'da Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu. Ankara: TODAİE Yayınları. 1997.
98. Al H. Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi. 1. Baskı. Ankara: Bilim adamı Yayınları; 2002.
99. Aksoy Ş. Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi. Kamu Yönetimi Sempozyum Bildirileri. C:2. Ankara: TODAİE Yayınları; 1995. 159- 173.
100. MAALİYE Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı. İyi Yönetişimin Temel Unsurları. Ankara: Ayrıntı Basımevi; 2003.
101. Hood C. Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 1991: 69 C.9; 3-19. Alıntı: Eryılmaz B. Kamu Yönetimi (Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar). 2.Baskı. Okutman Yayınları; Ankara: 2009.
102. Mengi A. Yerinden Yönetim: Avrupa Birliğinde Bölgeler Ulus Devlete Karşı Mı?. *Mülkiye Dergisi*. 2004: 245; 1-10.
103. Yılmaz O. Kamu Yönetimi Reformu. Ankara: DPT Yayınları; 2001.

104. Güler BA. Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye. Praksis, 2003: 9; 93-116.
105. Tekeli İ. Yönetim Kavramı Yanı sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine. Sosyal Demokrat Değişim. 1996; 3: 45-54.
106. Coşkun S. Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı. Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları; 2003. 39- 55.
107. Eryılmaz B. Kamu Yönetimi. Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı. İstanbul: Erkam Matbaası; 2000.
108. Yüksel M. Yönetişim Kavramı Üzerine. Ankara Barosu Dergisi, 2000; 58 (3): 145-159.
109. Göymen K. Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinmeler, Önergeler, Yönelimler. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 2000; 9 (2): 3-13.
110. Topçu FH. Küreselleşme ve Uluslararası Çevre Politikaları: Yönetimden Yönetişime Geçiş Sorunu. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi; 2007.
111. Haktankaçmaz İ, “Türk Kamu Yönetiminde Yönetişimin Uygulanabilirliği”, Amme İdaresi Dergisi, 2004; 37 (1): 45-62.
112. Peters BG, Pierre J. “Governance without government? Rethinking Public Administration”, Journal of PA Research&Theory, 1988: 8 (2); 223-244. Alıntı: Özer MA. Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya. 1. Baskı. Ankara: Platin Yayınları; 2005.
113. Habitat II. İstanbul + 5 Ülke Raporu. Yönetişim Alt Bölümü. İstanbul:2000.

- 114.Palabıyık H. Yönetimden Yönetime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Mart 2004; 37 (1): 61-85.
115. Özel M. Kamu Yönetiminde Yeni Bir Örgütlenme İlkesi: Yerellik. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi. 2000. 9(3): 25-43.
- 116.Aydın AH. Türk Kamu Yönetimi. 3. Baskı. Ankara: Seçkin yayınları; 2009.
- 117.Köse Ö. Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi. Sayıştay Dergisi, 2004; 52: 3-42.
118. Örs F. Demokrasi, Yerelleşme, İletişim ve Bir Yerel Eylem Projesi. Mülkiye Dergisi, 2003; 27 (238); 255-271.
119. Güler BA. Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye. Praksis, 2003; 9: 93-116.
120. Çelebi İ. Yeni Bir Düzen Anlayışı-Özelleştirme. 3. Baskı. İstanbul: AD Yayınları; 1995.
121. Doğan Y. Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme. İzmir: Doğruluk Matbaası; 1993.
- 122.Ekenci G, Gözen M. Türkiye’de Spor Tesis ve Hizmetlerinin Özelleştirilmesi. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 2000; 5(2): 67-78.
- 123.Öztürk F. Özelleştirmede Kamu Yararı Kavramı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2007.
- 124.Uğurlu Ö. “Yönetişim” Kavramı Ekseninde Örgütsel Süreçlerin Değerlendirilmesi Erdemir T.A.Ş. Özeleştirme Örneği. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2008.
- 125.Çetinkaya Ö. Türkiye’de Devlet İşletmeciliği ve Özelleştirme.1. Baskı. Bursa: Ekin Kitabevi; 2001.

- 126.Çelik AS. Küreselleşmiş Dünyada Özelleştirme; Türkiye'den Özelleştirme Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Abant İzzet Baysal Üniversitesi; 2009.
- 127.Koç N. Türkiye'de Belediye Hizmetlerinin Özelleştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2010.
128. Dikici M. İnsanlığa Dayatılan Küreselleşme. Ankara: ATO yayınları; 2004.
- 129.Ömürgönülşen U. Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği. Çağdaş Kamu Yönetimi 1. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın; 2003:4-43.
130. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları; 2001.
131. Dolaşır S. Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2005: 3 (1); 11-15.
- 132.Karamazakçadık A. Sayıştay'da Değişim Yönetimi. Sayıştay Dergisi, 2007; 65: 43-51.
- 133.Peker Ö. Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. TODAİE yayınları, Ankara, 1995.
- 134.Erturan E, Yenel F. Federasyon Başkanlarının Spor Federasyonlarının Özerkliğine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2004; 9(1): 71-87.
135. İmamoğlu F. Fonksiyonel Açından Spor Yönetimini Anlam ve Önemi. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 1992: 8 (1); 21-34.
- 136.İmamoğlu F, Çimen Z. Türkiye'de Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme İhtiyacı ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi.1999; 4(2): 59-76.

137. Ekenci G, Arıkan Y, Karaoğlu E. Yerel Yönetimler ve Spor. Edt: Bilgiç VK. Değişik Yönleriyle Yerelleşme. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları; 2009. 389-427.
138. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim: 12.02.2011.
139. Erturan EE, İmamoğlu F. Özerkleşen Spor Federasyonlarının İdari ve Mali Yönden Değerlendirilmesi. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Muğla Bildiri Kitabı. Muğla: 2006; 1317-1320.
140. Devocioğlu S. Türkiye’de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi. Verimlilik Dergisi, 2005; 2: 117-134.
141. Zengin E, Özkaş C. Yerel Yönetimler ve Spor. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2008: 55; 50-78.
142. Gök Y, Sunay H. Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2010: 8(1); 7-16.
143. İmamoğlu F. İkibinli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 1992: 8 (1); 9-19.
144. Bilgiç VK. Türkiye’de Yerelleşme Sorunları. Edt: Bilgiç VK. Değişik Yönleriyle Yerelleşme. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları; 2009. 113-130.
145. Can Y, Soyer F, Güven H. Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. 1. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi Bildiriler Kitabı 2.1. Baskı. Ankara: Sim Yayınları; 26-27 Mayıs 2000. 182-200.
146. Yıldırım A, Şimşek H. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları; 2006.

147. Erturan EE. Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi –Türkiye'de Kulüplerin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım-. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2010.
148. Erturan EE. Türkiye'de Spor Federasyonlarında Özerklikle İlgili Gelişmeler Federasyon Başkanlarının Görüşleri Açısından Bir Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2003.
149. Kayalarlı AM. Spor Federasyonlarının Özerkleşmesine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi;2007.

## **10. EKLER**

### **Ek 1: Görüşme Soruları**

- 1) Değişim olgusunun spor yönetimi üzerindeki etkileri nelerdir?
- 2) Küreselleşmeye bağlı olarak spor yönetimi anlayışında ne gibi değişiklikler yaşanmaktadır?
- 3) Türk spor yönetiminin geleneksel yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- 4) Türk spor yönetiminde yeniden yapılanmaya yönelik olarak ne gibi çalışmalar yapılabilir?
- 5) Yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

## 11. ÖZGEÇMİŞ

**Ad:** İrem

**Soyad:** KAVASOĞLU

**Doğum Yeri:** İzmir

**Doğum Tarihi:** 26.04. 1988

**Eğitimi:**

1994-2002 Buca Fırat İlköğretim Okulu

2002-2005 Buca Hoca Ahmet Yesevi Lisesi

2005-2009 Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor  
Yüksekokulu Spor Yöneticiliği

2009-2011 Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Spor  
Yönetim Bilimleri Yüksek Lisans Programı

## 12. TEŞEKKÜR

Yeni kamu yönetimi anlayışının spor yönetimine uygulanabilirliğinin spor yöneticileri tarafından değerlendirilmesini konu edinen bu araştırmada, bilgi ve deneyimlerini, hoşgörüsüyle birlikte çalışmam süresince benden esirgemeyen, Danışmanım Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih Yenel'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Tezimde emeği geçen ve yüksek lisansım boyunca, bilimsel duruşu ve saygıdeğer kimliğiyle bize örnek olan rahmetli hocam Sayın Prof. Dr. Faik İmamoğlu'na teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmam boyunca yardım ve desteklerini benden esirgemeyen Sayın Hocam Uzm. Halil Sarol'a, araştırmamın çerçevesini belirlememde yardımcı olan Dr. Mehmet Akif Özer'e, bu süre zarfında yardımlarını benden esirgemeyen arkadaşlarım Erdoğan Ekinci, Uğur Özer ve Keziban Çakırca'ya teşekkürlerimi sunarım.