



# Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 2



## MANAGEMENT BY OBJECTIVES: REFLECTIONS ON TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219821

Harun Yildiz<sup>1</sup> Sedat Cobanoglu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kafkas University. [dryildizharun@gmail.com](mailto:dryildizharun@gmail.com)

<sup>2</sup>Ondokuz Mayıs University. [sedat-cobanoglu@hotmail.com](mailto:sedat-cobanoglu@hotmail.com)

### ABSTRACT

Although management by objectives as a management technique effectively takes place in the management literature, the reflections on public administration of this technique has been quite limited. The aim of this research is to determine how reflections on Turkish public administration of management by objectives techniques. In addition to this aim, other purpose is to understand why theoretical and practical implications of management by objectives technique in Turkey are very limited. Another purpose is to provide an exploratory window to other management techniques in terms of the loss of effectiveness of the management technique in general. We used a literature review in the study. In the literature, we reached only a theoretical study except for the literature regarding management by objectives techniques in the Turkish public management. In this respect, it can be said that the management techniques no subject to enough studies specifically in terms of public administration. However, basic components of the technique such as strategic management, performance management and planning can be seen in the public administration. Accordingly, it can be said that all of the management techniques used in the organization move to more specialization. The specialization can be a consequence originated from postmodern management approaches in the management. Theoretical and practical implications of the study were presented.

**Keywords:** Management by objectives, business administration, public administration.

**JEL Codes:** M10, M19, H83.

## AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM: TÜRK KAMU YÖNETİMİNE YANSIMALARI

### ÖZET

Yönetim alanyazını içerisinde amaçlara göre yönetim tekniği etkin bir şekilde yer almasına rağmen, bu tekniğin kamu yönetimine yansımaları ise oldukça sınırlı olmuştur. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, amaçlara göre yönetim tekniğinin Türk kamu yönetimi alanına yönelik yansımalarının neler olduğunu belirlemektir. Bununla birlikte araştırmanın diğer amaçları ise Türkiye’de amaçlara göre yönetim tekniğinin teorik ve uygulamada oldukça sınırlı olmasının nedenlerini anlamak ve genel olarak bir yönetim tekniğinin zamanla etkinliğini kaybetmesi açısından diğer yönetim tekniklerine açıklayıcı bir pencere sunmaktır. Araştırmada alanyazın taraması kullanılmıştır. İlgili alanyazında, Türk kamu yönetimi disiplinde amaçlara göre yönetim tekniği ile ilgili alanyazın haricinde sadece bir teorik çalışmaya ulaşılmıştır. Bu açıdan ilgili tekniğin özellikle de kamu yönetimi açısından yeterince araştırmaya konu olmadığı söylenebilir. Ancak bu tekniğin; stratejik yönetim, performans yönetimi ve planlama gibi temel bileşenlerini kamu yönetimi alanyazınında görmek mümkündür. Dolayısıyla, tüm örgütlerde kullanılan yönetim tekniklerinin zamanla daha çok uzmanlaşmaya gittiği söylenebilir. Söz konusu bu uzmanlaşmanın ise yönetim alanındaki postmodern yönetim anlayışından kaynaklanan bir sonuç olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları ayrıca teorik olarak ve uygulayıcılar açısından tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Amaçlara göre yönetim, İşletme yönetimi, Kamu yönetimi.

**JEL Kodları:** M10, M19, H83.

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşmenin etkisiyle birlikte birçok değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Rekabet koşulları, teknolojik değişimler ve çevresel değişimler, sadece yeni ürün ve hizmetler yaratmanın ötesinde aynı zamanda işletmelerde yönetimin doğasını da değiştirmeyi dayatmaktadır (Kalay ve Ozturk, 2016: 98). Bu süreçte hem kamu örgütleri hem de işletme örgütleri kendilerini yenilemeye çalışmaktadır. Böylelikle örgütlerin maksimum fayda sağlayabilmesi için hem örgüt içi koşullara hem de örgüt dışı koşullara uyum sağlaması beklenmektedir. Maksimum fayda sağlayabilmek için örgütler, birçok yönetim tekniği kullanabilmektedir. Sanayi devriminden sonra kullanılan yönetim tekniklerinin öncelikle işletme örgütlerinde, daha sonra ise kamu örgütlerinde kullanıldığı söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerde verimlilik, etkinlik ve etkililik beklentileri özellikle işletmecilik anlayışına hitap ederken, bu beklentilerde kamu yararının gözetilmesi ise bu tekniklerin kamu örgütlerine yönelik bir izdüşümü olarak değerlendirilebilir. Hem kamu yönetimi hem de işletme disiplini çerçevesinde araştırmaya tabi olan bu örgütler, yaşanan gelişmeler ve değişimler nedeniyle örgütsel bağlamda iç ve dış faktörler açısından maksimum çıktıyı sağlayabilmek ve çevresine uyum sağlayabilmek amacıyla teorik olarak kapalı sistemlerden açık sistemlere yönelmektedir. Bu durum, örgütlerin çevre ile olan ilişkilerinin değişimine bağlı olarak açıklanabilir. Böylelikle örgütler, sürekli değişen şartlara ve koşullara uygun olarak örgütün yönetim unsurlarını (insan, para, malzeme, araçlar ve yönetim aygıtları) ölçülü bir şekilde kullanarak ve yönlendirerek kıt kaynaklarla maksimum fayda elde etmeyi amaçlamaktadır. Bunun da ötesinde örgüt kendi içinde toplumsal ve örgütsel tatmini sağlamayı hedeflemektedir.

Bu değişim süreçlerine paralel olarak değişen koşullarla birlikte, örgütün ve bireyin performansının ölçülebilmesi için 1950'li yıllarda ortaya atılan yönetim tekniklerinden birisi de amaçlara göre yönetim tekniğidir (management by objectives). Bu yönetim tekniği farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen, genel olarak bir örgüt içindeki bireyin performansının ölçülmesini ve örgütün amaçlarının net olarak belirlenmesini öngörmektedir. Örgütün amaçları dışına çıktığında ise örgüt içinde bulunan bireyler örgütten uzaklaştırılabilmektedir. Bu teknik, örgüt içinde performans ölçüm sisteminin bulunması, örgütün alacağı kararlara ast ve üstlerin beraber katılması gibi örgütle bireyi bütünleştiren bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Bu yüzden amaçlara göre yönetim oldukça önemli bir yönetim tekniğidir. Nitekim günümüz işletme ve kamu örgütlerinde bu tekniğin işlediğini teorik olarak görmek mümkündür. Böylelikle yönetim alanyazını içerisinde amaçlara göre yönetim tekniği etkin bir şekilde yer almasına rağmen, bu tekniğin kamu yönetimine yansımaları ise oldukça sınırlı olmuştur. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, Türk kamu yönetimi disipliniinde amaçlara göre yönetim tekniği ile ilgili alanyazın haricinde sadece bir teorik çalışmaya ulaşılmıştır. Bu açıdan işletme yönetimi alanında kullanılan yönetim tekniklerinin kamu yönetimine yansımaları açısından disiplinlerarası çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, amaçlara göre yönetim (AGY) tekniğinin Türk kamu yönetimi alanına yönelik yansımalarının neler olduğunu belirlemektir. Bununla birlikte araştırmanın diğer amaçları ise Türkiye'de amaçlara göre yönetim tekniğinin teorik ve uygulamada oldukça sınırlı olmasının nedenlerini anlamak ve genel olarak bir yönetim tekniğinin zamanla etkinliğini kaybetmesi açısından diğer yönetim tekniklerine açıklayıcı bir pencere sunmaktır. Dünyadan ve Türkiye'den örnekler verilerek yapılan çalışmada, alanyazın taraması kullanılmıştır.

Bu noktada yapılan çalışmada kuramsal çerçevenin oluşturulması açısından AGY tekniğinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Öncelikle AGY'in ortaya çıkışı ve tanımına yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. Ardından AGY'nin evreleri, özellikleri, süreç aşamaları, faydalı yönleri ve sakıncalı yönleri irdelenmektedir. Devamında dünya üzerinde AGY uygulamalarından örnekler verilmektedir. Daha sonra Türkiye'de AGY'nin kamu yönetimi disiplinine yönelik çıktılarının ve yansımalarının neler olduğu tartışılmaktadır. Çalışma tartışma ve sonuç bölümüyle ve çeşitli önerilerle son bulmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Amaçlara Göre Yönetimin Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Tarihsel olarak amaçlara göre yönetimin (AGY) "yönetim süreci" kadar eski olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim sürecinin bir amacı(ları)nın olması, bu amaçların belirlenmesi ve zaman içinde istenen/hedeflenen amaçlara ulaşıldığının kontrolünün yapılması bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Dolayısıyla AGY'nin köken

itibarıyla oldukça eskilere dayandığını söylemek mümkündür (Koçel, 1989: 48). Modern örgüt kuramlarından AGY ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından ileri sürülmüştür. Son yıllarda ise pek çok alanda kullanılmaya başlanan bu yaklaşım üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları; *sonuçlara göre yönetim, amaçların yönetimi, hedeflerle idare ve iş planlanması ve değerlendirilmedir*. Bu tanımlar ekseninde bazı bilim insanları AGY'yi bir örgüt geliştirme tekniği olarak ele alırken, bazıları ise katılımcı ya da kendi kendini güdüleme yöntemi olarak ele almaktadır (Parlak, 2013: 94).

AGY yaklaşımı, yöneticilerin bireysel olarak hedefler ve amaçlar koymasınıdır. Bu sistemin temelinde, her yöneticinin temel olarak beklentileri çerçevesinde belirlenmiş ideal amaçları bulunmaktadır. Temel hedefler arasında detaylı iş tanımlamaları mevcuttur. Bu açıdan örgütsel amaçlar, bireysel performansa ve örgütün tüm aşamalarına yönelik tanımlanmıştır (Sofuluwe, 2003). Bireysel öğrenme literatürüne göre ise eğer açık ve net hedefler konulursa bireyler daha hızlı öğrenirler ve performansları artar (Lynn ve Kalay, 2016: 178).

Odiorno (1965) AGY'yi, örgütün çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin kendi personelinin sorumluluk alanları ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için öngörülen sonuçlara ulaştıracak temel amaçları birlikte belirlemelerini, belirlenen bu amaçların örgütü meydana getiren birimlerin faaliyetlerinde bir rehber olmasını ve personelin değerlendirilmesinde bu amaçların birer kriter olarak kullanılmasını öngören bir süreç olarak tanımlamaktadır (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2012: 174). AGY örgüt ve personel arasında iş birliğini sağlayan, bireylerin yetki ve sorumluluklarına fırsat veren, onların görüş ve çabalarını ortak biçimde yönlendiren ve bireyin amaçlarıyla bulunduğu örgütün amaçlarını aynı düzlemde buluşturan bir anlayıştır (Aydın, 2013: 111).

1950'li yıllarda Drucker'la başlayan 1960'lı yıllarda ise Odiorno ile geliştirilmeye çalışılan bu sistematik yaklaşım, yönetimde planlama ve problem çözmeye yönelik önerilerde bulunmuştur. Temel olarak üretim çıktılarının artırılması, planlamanın geliştirilmesi, kazancın maksimize edilmesi, daha objektif olarak yönetimin değerlendirilmesi ve katılımcı bir yönetim şeklinin oluşturabilmesi için örgütsel ahlaki değerlerin geliştirilmesi gibi bir takım temel ölçütleri içinde barındırmaktadır. Bu yaklaşımın temel iddialarından birisi de bireysel ve örgütsel performansın ve başarının yüksek derecede amaçlara yönelik motivasyona bağlı olduğudur (Collins, 1971: 3).

Bu alanda Henry Levinson örgütlerde performans yönetiminin ve uygulamasının AGY ile yakın bağlantısı olduğuna dikkat çekmiştir. Ancak örgüt için yapılan faaliyetlerde kimin ve neyin amaçlarına odaklanıldığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan ideal bir süreç olan AGY'nin şu bileşenleri içermesi gerekmektedir (Levinson, 2003):

- a. Performans ölçme ve değerlendirme,
- b. Örgütsel amaçlara yönelik bireysel performans ilişkisi,
- c. Tamamlanan ve yapılacak olan işlerin netleştirilmesi,
- d. Alt birimlerde çalışanların yeteneklerinin artırılmasının teşvik edilmesi,
- e. Alt birimlerle üst birimler arasında iletişimin geliştirilmesi,
- f. Maaş ve terfi işlemlerinin değerlendirilmesi için temel bir hizmet birimi oluşturulması,
- g. Alt birimlerde çalışanların motivasyonunu artırıcı tedbirlerin alınması,
- h. Örgütsel kontrol ve örgütsel bütünleşme için tek bir araç olarak kullanılmasıdır.

AGY'nin, örgüt yöneticilerine "şunları yap" demediği ve işin yapılmasındaki gereklilikleri astlara anlatma olanağı sağladığı için güdüleyici bir yönü bulunmaktadır. Bu açıdan bu sürecin insan ilişkileri yaklaşımının ve davranış bilimlerinin bir çıktısı olduğu söylenebilir. Bu yönüyle AGY süreci, iyice belirlenmiş varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlar belirli kavramlara yönelir ve sonuçta etkili bir yönetim tekniği oluşur (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 119). Tablo 1 incelendiğinde, varsayımların insan ilişkilerini ne derece yansıttığı ortadadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 119). Bu açıdan Tablo 1'de görüldüğü gibi bir örgüt içinde varsayımlar açık bir şekilde anlaşılabilir, örgütün işleyişinde belirlenen amaçlara yönelik kavramlar, bir takım tekniklerin örgüt içinde kurumsallaşmasını sağlayabilecektir. Örneğin, bir kişinin işyerinde başarılı hissetmesi, o kişinin mesleki anlamda tatmin olmasını sağlayabilir. Bu durumda uygulanan ödül-ceza sisteminde örgüt içinde başarılı olmayı arzu eden birey, çalışmasının karşılığını ödül olarak alacaktır.

Öte yandan Drucker'ın bu yönetim tekniğinin uygulanması düşüncesini ileri sürmesi, yönetim sürecindeki üç temel çıktıya dayanmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 120). Bunlar;

- Daha etkili planlamayı sağlar. Bu planlama sistem yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Yani, örgütün her kademesinde amaçların ve planların birleştirilmesini öngörür. Her bir yönetici, bir üst yöneticinin amaçlarının saptanmasına katkıda bulunarak, planlama sürecine yardımcı olur.
- Yönetici ve çalışanlar, iş amaçlarının neler olduğunu tartışarak bir karara bağlayacaklarından, örgüt içindeki iletişim gelişir.
- AGY'nin uygulanması, yönetime davranışsal ve katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesi açısından teşvik edicidir.

**Tablo 1: AGY'de Varsayımlar, Kavramlar ve Teknikler**

Varsayımlar	Kavramlar	Teknikler
Bireyler kendilerinden ne beklediğini bilirlerse daha başarılı olurlar ve Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında bir ilişki kurabilirler.	Bırakalım, kişiler kendilerinden ne istediğimizi öğrensinler	Tüm örgütsel düzeylerde belirli ve ölçülebilir amaçların saptanması
Bireyler, amaçların belirlenmesi sürecine katılmak isterler.	Onların amaç belirleme sürecine katılmalarına olanak tanıyalım	Çalışanların iş başarımı standartlarını belirleme sürecine katılması
Bireyler nasıl yaptıklarını öğrenmek isterler.	Onlara işlerini nasıl yaptıklarını söyleyelim	Periyodik tezkiye (aklama) siteminin kurulması
Bireyler, tanınmak, yükselme olanaklarına sahip olmak ve işlerinde başarı kazanma duygusunu hissetmek isterler	Başarıya dayalı ödüllendirme sistemi kuralım	Sonuçlara göre ödül verilmesi

**Kaynak:** Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 120.

## 2.2. Amaçlara Göre Yönetimin Evreleri

AGY'nin zaman içinde gelişiminin üç temel aşamadan ibaret olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar (Koçel, 1989: 49; Parlak, 2013: 95);

- Performans Değerlendirme Evresi,
- Birleştirme (Entegrasyon) Evresi,
- Uzun Dönemli Planlama Evresidir.

### 2.2.1. Performans Değerlendirme Evresi

1950'lerin başı ve 1960'ların sonunda AGY, temel olarak performans değerlendirme amaçlı ele alınmış ve uygulanmıştır. Bu dönemde kişilik özelliklerini esas alan değerlendirmenin öznel bir değerlendirme olduğu ve motive edici olmaktan uzak olduğu görülmüş ve böylece sonuç odaklı bir değerlendirme sistemine geçiş yapılmıştır (Koçel, 1989: 49). Nitekim öznel bir değerlendirme sürecinde kişisel özelliklerin ön plana çıkması, personelin şahsi karakteri, mizacı, iş yapma usulü, ikili ilişkileri değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu noktada söz konusu yönetim tekniğinin uygulanması ile personel arasında sorunların çıkabileceğine ve bu sorunların zaman içinde artabileceğine yönelik bulgular tespit edilmiştir (Parlak, 2013: 95).

### 2.2.2. Birleştirme (Entegrasyon) Evresi

AGY, örgüt amaçlarıyla örgüt içinde çalışan bireyin amaçlarını aynı noktada bütünleşmektedir. Kısa vadeli amaçlara sahip olan bu süreçte, tepe yöneticiler tarafından AGY programları uygulanmak istenmektedir (Koçel, 1989: 49). Bu aşamada ortak hedeflerin esas alınması ve bütünleşen amaçların bir sinerji yaratacağı ifade edilmektedir. "*Mürettebat farklı yönere kürek çekiyorsa da kaptanın limanı görmesi yetmez*" sözünden hareketle herkesin aynı noktaya bakabilmesi ve aynı amaca hizmet edebilmesi örgütün başarısını önemli oranda etkilemektedir (Parlak, 2013: 95).

### 2.2.3. Uzun Dönemli Planlama Evresi

Bu aşamada artık uzun dönemli planların yapılmasının daha verimli olacağı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. AGY, stratejik planlamanın bir parçası haline gelmiştir. Böylelikle uzun dönemli planlamalar yapılmaktadır (Koçel,

1989: 50). Günümüzde birçok örgütün AGY'yi uyguladığını söylemek mümkündür. Aynı zamanda bu örgütler stratejik yönetimi de uygulamaktadır. Uzun dönemde örgütler, planlama sürecine yönelik motivasyon ve denetim gibi yöntemlerle örgütsel amaca yönelmektedir (Kruager, 1994).

### 2.3. Amaçlara Göre Yönetimin Başlıca Özellikleri

Parlak (2013: 96) AGY ile ilgili yaptığı çalışmasında bu yönetimi tekniğinin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Felsefe özelliği: *AGY, bir felsefeyi temsil etmektedir.*
- Planlama aracı olması: *AGY, planlama ve kontrol aracıdır.*
- Katılımcı bir teknik olması: *AGY, yönetime katılma imkânı vermektedir.*
- Performans değerlendirme aracı olması: *AGY, bir performans değerlendirme aracıdır.*
- Motivasyon sistemi olması: *AGY, örgütteki yöneticiler başta olmak üzere, karar ve uygulama mekanizmalarında yer alan kişilere motivasyon sağlar.*
- Personel geliştirme yöntemi olması: *AGY, personel geliştirmeye imkân veren bir süreçtir.*

AGY'nin temel özellikleri esas alınarak bir örgütte uygulanıldığı takdirde, bu yöntemin örgütün gelişmesinde etkili olabilecek bir yönetim yaklaşımı olduğu söylenebilir.

### 2.4. Amaçlara Göre Yönetimin Aşamaları

AGY sürecini dört temel aşamada incelemek mümkündür. Bu aşamalar, bir örgütün amacına ulaşmasında bir silsile oluşturmaktadır (Tortop vd., 2012: 175-177):

- Amaçların belirlenmesi,
- Faaliyetlerin planlanması,
- Uygulama ve kontrol,
- Periyodik değerlendirme,

#### 2.4.1. Amaçların Belirlenmesi

AGY'nin ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Bu safhada belirlenecek olan amaçların açık, net, anlaşılabilir ve sınırlarının belli olması oldukça önemlidir (Koçel, 1989: 50). Bu sürecin en önemli aşamalarından birisi olan ilk aşamada örgüt içinde personelden beklenen hedeflerin ortaya konmasıdır (Newton, 1980: 39). Ancak Humble, bu aşamada belirlenmesi gereken amaçların, hem örgütü hem de örgüt içinde çalışanların hedeflerinin/amaçlarının belirlenmesi olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada personelin amaçlarının belirlenmesi süreci ise hiyerarşik bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru bir düzlemde yapılması hedeflenmektedir (Tortop vd, 2012: 176). Parlak (2013:100) ise bir örgütün amaçlarının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlara aşağıdaki gibi değinmiştir:

- Amaçlar somut ve ölçülebilir nitelikte sonuçlarla ifade edilmelidir.
- Amaçlar gerçek nitelikte olmalıdır. Yani, ne çok basit ne de ulaşamayacak kadar zor olmamalıdır.
- Amaçlar yazılı olarak ifade edilmelidir.
- Basit ve kısa ifadelerle açıklanmalıdır.
- Her amaç için gerçekleştirme süresi belirlenmelidir.
- Amaçlar belirli aralıklarla gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- Her alt amacın bir üst amacın aracı olarak şekilde bir sistem kurulmalıdır.

Böylece örgüt içinde hem personelin hem de örgütün temel amaçları aynı düzlemde olacaktır. Bu süreçte belirlenen amaçların uygulanabilmesi için uzun ve kısa vadeli planların yapılması, hedeflenen amaçlara ulaşılmasında önem arz etmektedir. Bu noktada, her örgütün stratejik plan(larını) yapması, örgütsel amacın geleceğine yönelik başarısına belirleyecektir.

#### 2.4.2. Faaliyetlerin Planlanması

AGY'nin ikinci aşaması, faaliyetlerin planlanması aşamasıdır. Stratejik planda belirlenen ve örgütün alt bölümlerine kadar olan amaçlara "nasıl" ulaşılabileceğinin belirlenmesi, bu aşamada gerçekleştirilir (Parlak, 2013: 101).

Amaçların belirlenmesinden sonra bu faaliyetlerin nasıl, kim tarafından, nerede ve ne zaman yapılacağı önemli bir süreçtir. Planın hedefe ulaşmasında rol oynayan planlayıcıların, faaliyetlerin nasıl planlandıklarını ve hedefe yönelik hareket tarzlarını bilmeleri önemlidir (Tortop vd., 2012: 176).

### 2.4.3. Uygulama ve Kontrol

Bu aşamada, daha önceden belirlenen amaçlara yönelik faaliyetlerin planları icra edilmektedir. Planlanan faaliyetleri uygulamaya koyacak kişi, bu aşamada ortaya çıkabilecek sapmaları ve bu sapmaların sebeplerini araştırarak kişidir. Bu süreçte olumlu ve olumsuz nitelikte ortaya çıkacak faktörler değerlendirme sürecinde dikkate alınacaktır. Dolayısıyla uygulanan faaliyetler kontrol altında tutulmaktadır (Parlak, 2013: 103; Tortop vd., 2012: 177).

### 2.4.4. Periyodik Değerlendirme

Bu aşamada planlanan amaçlara yönelik değerlendirmeler yapılarak, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı belirlenmektedir. Faaliyetlerin amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı hakkındaki değerlendirmeler, üst ve ast birimlerde çalışanların bir araya gelmesiyle yapılmaktadır. Böylelikle üstler de astların birimlerini değerlendirmektedirler. Yapılan faaliyetlerin sonuçlarına göre, eğitim, ödüllendirme, cezalandırma gibi uygulamalarla genel değerlendirme yapılmaktadır (Parlak, 2013: 102; Tortop vd., 2012: 177).

## 2.5. Genel Olarak AGY'nin Faydalı Yönleri

Her ne şekilde olursa olsun, AGY yaklaşımının örgüt içinde genel olarak bazı faydaları bulunmaktadır. AGY, yöneticilerin dikkatlerini sonuçlara yönlendirir, örgüt çalışanlarını özellikle belirli amaçları başarmak için teşvik eder ve örgütün gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarına karşı üyelerinin düşüncelerinden faydalanır (Thomson, 1998: 3). Bu noktada İsakova (2010)'ya göre AGY'nin amaçları sadece örgüt tarafından değil, örgütün her bireyinin katılımı ile belirlenmektedir. Amaçların belirlenmesi esnasında bağların stratejik bir şekilde desteklenmesi için yukarıdan aşağıya ve örgütsel bağların geliştirilmesi için de aşağıdan yukarı bir yol izlenmektedir. Böylelikle örgüt içindeki ast-üst ilişkileri güçlenmektedir.

Personel değerlendirme amacı olarak kullanılan AGY, personeli nesnel ölçütlere göre değerlendirmektedir. Bu nedenle öznel değerlendirmenin yaratabileceği sorunları ortadan kaldırmaktadır. Bu noktada ast-üst ilişkileri demokratikleşmekte ve esnek bir kurumsal örgüt ortaya çıkmaktadır. AGY sürecinde karşılıklı fikir alışverişinin olması katılımcı yönetime olanak vermektedir. Böylece her personelin nitelikleri tespit edilerek gerektiğinde eğitim, gerektiğinde ise ödül-ceza uygulamaları kullanılarak tedbirler alınabilmektedir (Parlak, 2013: 98). Böylelikle yönetenle yönetilen arasında bir ortak müzakere oluşturulmaktadır. Bunun sonucu olarak da katılımcı bir yönetim anlayışı ön plana çıkarılmaktadır. Bu anlayışın kamu örgütlerinde uygulanmaya çalışılan yönetim yaklaşımına benzediğini söylemek mümkündür. Yani, yönetim ve AGY, belli noktalarda örtüşebilmektedir.

## 2.6. Genel Olarak AGY'nin Sakıncalı Yönleri

AGY yaklaşımının faydalı yönleri olduğu kadar olumsuz olabilecek yönleri de mevcuttur. Bunları sıralayacak olursak (Koçel, 1989: 58; Parlak, 2013: 99):

- AGY'nin başarısı tepe yönetimin katkı yapmasına bağlıdır. Tepe yönetim katkı yapmadığında AGY başarılı olmayabilir.
- Amaçların belirlenmesinde açıklık ve netlik oldukça önemlidir. Aksi takdirde, örgütsel amaçların istenen hedeflere yönelik ters düşmesi, birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olabilir.
- AGY süreç içinde örgütsel değişimlere gitmelidir. Ast-üst ilişkileri, birimler arası ilişkiler, bürokratik yapı, bütçe sistemi ve idari teşkilatlarda büyük değişimlere gitmelidir. Aksi halde, bu yönetim tekniğinin uygulanması sorunlu olabilir.
- Kamu kurumlarında otoriter yapının varlığı, AGY yaklaşımının uygulanmasını sorunlu kılabilir.
- Üst düzey yöneticilerin astların karar alma sürecine katılımına alışık olmamaları, her şeyi emir vererek yaptırılmaları bu süreçte yönetimin mantığına ters düşebilmektedir.
- Aşırı miktarda raporlaşma ve yazışma *amaçlardan* vazgeçilerek sadece *yapılacak iş* haline dönüşebilir.

## 2.7. Peter Drucker'ın AGY Hakkında Görüşleri

Peter Drucker (Drucker ve Maciariello, 2008: 288-298) *management* isimli kitabının AGY kısmında “amaçlar” hakkında bazı sorular sormuştur. Bunlar; amaçlar ne olmalıdır, amaçlar kim tarafından ve ne şekilde belirlenmelidir sorularıdır. Öte yandan bu yönetim tekniğinde değerlendirmeler yapılırken kendi kendini kontrol bileşeninin önemi, temel olarak bilinmesi gereken bir prensiptir. AGY'nin öne çıkan bu bileşeniyle sorunların çözümü kolay olabilir. Bu açıdan bakıldığında örgüt yönetiminde ortaya çıkan sorunların çözümünde AGY'nin bir yönetim felsefesi olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Drucker, yönetimde ortaya çıkan bu sorunların temelindeki dört temel soruna değinmektedir. Bunlardan birincisi, *yöneticilerin işleri kişiselleştirmesidir*. Drucker'a göre öncelikle işin kişiselleştirilmesinden (özelleştirilmesinden) ziyade iş becerisinin örgüt içinde en yüksek seviyede olması gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla örgütün her bir üyesinin örgüt içinde demoralize olmaması açısından bu nokta önemli gözükmektedir. Ancak yöneticilerin alışkanlıkları yüzünden, kendi değerleri ve vizyonları genellikle alışlagelmiş bir hal almaktadır. Bunların sonucunda yöneticiler şahsi işlerine yönelebilmektedir. Ancak iş niteliklerinin standartlarının arttırılması gerekmektedir. Bu açıdan çözüm olarak profesyonel insan kaynakları yönetiminin uygulanması, güncel bilgilerin takibi ve bilimsel piyasa araştırmasının doğru bir şekilde yapılması gibi faktörlerin örgütün performansını etkileyeceği değerlendirilmektedir. Drucker'a göre ikinci temel sorun ise *hiyerarşinin örgüt yapısında etkin olmasıdır*. Bu açıdan hiyerarşik süreç patron ve çalışan ilişkisine benzemektedir. Bu soruna çözüm olarak yönetim yapısının patron olma zihniyetinden ziyade onların mesleğin/görevin nasıl yapıldığını izlemeleri gerektiğini açıklamaktadır. Bir diğer değişle yönetici gözüyle bakılmalıdır. Üçüncü temel sorun ise, *örgüt yönetimi içinde yanlış yapılan yönetim/yönlendirme faaliyetleri nedeniyle örgüte yönelik cezai yaptırımlardır*. Tazminatların kaldırılması oldukça zor olup, işletmeye maliyeti yüksek olur. Dördüncü sorun ise, *örgüt içindeki farklı seviyelerde performans sonuçlarının izole edilmesi ve iş yerinde farklı görüşlerin bulunmasıdır*. Bu durum örgütün performansını olumsuz yönde etkileyen bir olumsuz bileşen olabilir. Bu durumda yanlış davranışlar sürekli takip edilmeli ve gözlem altına alınmalıdır. Hatalı ve sorunlu çıktılar sonucunda, performans kriterlerine göre değerlendirmeler yapılarak personel işten uzaklaştırılmalıdır.

## 2.8. Dünyada ve Türkiye'deki Amaçlarına Göre Yönetim Uygulamaları

Bu bölümde dünyada ve Türkiye'de yer alan amaçlarına göre yönetim uygulamalarına yer verilmiştir.

### 2.8.1. Dünya Üzerinde Amaçlara Göre Yönetim Uygulamaları

Türkiye dışındaki diğer dünya ülkelerindeki AGY uygulamaları incelendiğinde, bu uygulamalardan birisi 1975 yılında Roland Goddu ve arkadaşları (1975) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, profesyonel bir eğiticinin yetiştirilmesi amacıyla AGY pratiklerinin anlaşılması üzerine odaklanmıştır. Diğer bir anlatımla, New Hampshire Devlet Eğitim Bakanlığı tarafından AGY benimsenerek bu teknik uygulanmıştır. Ancak her ne kadar AGY'nin mükemmel bir yönetim tekniği olmadığı belirtilse de yapılan çalışmada bu tekniğin faydalarının da olabildiği değerlendirilmiştir. Örneğin, bu tekniğin daha etkili planlama, yönetim ve değerlendirme sunduğu ifade edilmiştir (Goddu, 1975).

Bir diğer örnek, Douglas Matthew Cummins tarafından 1980 yılında hazırlanan bir doktora tez çalışmasıdır. Bu çalışmada, kamu tiyatrolarına yönelik AGY uygulamaları ele alınmıştır. Temel olarak çalışmada, kültürel faaliyet olarak tiyatro alanında yüksek enflasyon maliyetleri, üretim maliyetleri, personel hizmeti ve lisans hizmeti gibi faktörlerin 1970'li yıllarda arttığı ve kültürel faaliyetlerin devamı için sorunun çözülmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda bireysel ve kurumsal fon (finansal açıdan) sıkıntısı yaşayan tiyatrolar için uygun yönetim tekniklerinin kullanılmadığı vurgulanmıştır. Cummins, AGY'in kamu tiyatrolarına uygulanmasının soruna yönelik bir çözüm oluşturduğuna dikkat çekmiştir (Cummins, 1980). Yapılan çalışmanın sonuçlarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Cummins, 1980):

*Lubbock Tiyatrosu'nda tespit edilen sorunlar*

- Merkezi bir planlama ve koordinasyon sistemi yoktur.
- Personel sisteminin iyileştirilmesi gereklidir.
- Örgüt deneyimli personel sıkıntısı çekmektedir.

**Çözüm Önerileri**

- a. Yöneticiler, AGY'yi tamamen örgüt içinde kabul edilebilir seviyeye gelinceye kadar en az üç yıldan fazla uygulamalıdır.
- b. Yöneticiler, bir üretim el kitabı (production manuel) benimsemelidirler. Bu el kitabında örgütsel üretim için çalışma planları olmalıdır. Yöneticiler, tiyatrunun her alanında kullanılabilecek seviyede bu el kitabını geliştirmelidir.
- c. İki yıl sonra Tiyatro Yönetim Merkezi, AGY prensiplerini kullanarak, genel müdür sistemine geçiş yapmalıdır (Managing Director system).
- d. AGY'nin uygulanması esnasında gereksiz harcamaların ertelenmesi gerekmektedir. Yöneticiler, maliyetlerin azaltılması, talebin artırılması ve üretim harcamalarına yönelik olarak faaliyetlerin artırılması için zamanlarını bu işlere adanmalıdır.

Bir başka çalışma ise Nicolas Berland ve Benjamin Drevetton (2006) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, AGY'nin performans ölçme yönünü ele almıştır. Polis teşkilatının Fransız kamu yönetimine dâhil olduğunu belirten yazarlar, AGY'nin kamu sektöründe uygulanmasının zor olduğunu da dile getirmişlerdir. Dört yıl boyunca yönetim kontrol sisteminin uygulanması ve geliştirilmesi üzerinde odaklanan çalışmada, ABD'de Planlama, Programlama ve Bütçeleme Sistemi (PPBS)'ne (Planning, Programming, and Budgeting System) karşılık gelen RCB (Rationalisation Des Choix Budgétaires) 1960'lı yıllarda Fransa'da uygulanmıştır. Çok az başarı elde edildiğinden dolayı, 1980'li yıllarda bu çalışmalar durdurulmuştur. Daha sonra ise AGY tekniği uygulanmıştır. Ancak yüksek başarılar elde edilememiştir. 2001 yılından sonra ise tekrar bir deneme yapılmaya başlanmıştır. Bu denemenin amacı bütçe reformu ve devletin yeniden yapılandırılması amacıyla kamusal hesap verebilirliğin ulusal reform açısından değerlendirilmesidir. Polis teşkilatı, bu reform çerçevesinde incelenmiştir. Yapılan çalışmanın çıktılarında bu kanunun yeni bir yöntem olduğu, AGY'nin sistematikleştirilmesi gerektiği ve maliyet hesaplama tekniklerinin kullanılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu yöntem performans ölçümünde kullanılırken üç temel ölçüt kapsamında incelenmiştir (Berland ve Drevetton, 2006):

- a. Sosyo-ekonomik yeterlilik,
- b. Hizmette kalite düzeyi,
- c. Kaynakların etkili olabirliği.

Örneğin polis teşkilatının ceza yazması gereken bir kota bulunmaktadır. Eğer bu kota günlük ortalama 50 ceza ise, AGY uygulamasına göre genel olarak AGY'de bu bir hedef noktası olmaktadır. O zaman polisin teşkilat içindeki performansı belirlenmiş bir sınıra göre ölçülmektedir.

Frank Gray ve Margaret L. Burns (1979) tarafından yapılan çalışma ise 10 yıllık zaman diliminde, AGY teknikleri PPBS'nin eğitime ilgili yöneticileri (educational administrators) tarafından tartışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda en başarılı performans sistemi uygulaması olarak işten atılma durumları ön plana çıkmıştır. Böyle durumlarda belirlenmiş amaçlar ve gelişim planları ciddi anlamda önem taşımaktadır. Bu çalışmanın sonucunda iyi bir AGY planlamasının önemine dikkat çekilerek, şu ifadelere yer verilmiştir (Gray ve Burns, 1979):

- a. İnsanların AGY sürecinde yetenekli olmaları gerekmektedir. Bu durum performans amaçlarını içeren eğitim politikasını güçlü kılmaktadır.
- b. Bu sistem, yönetim sürecine katılan tüm katılımcıların görevlerini tanımlamalıdır.
- c. Her bir kişinin amacı, örgütsel amaçla bağlantılı olmalıdır.
- d. AGY'nin desteklenmesi ve yürütülmesi amacıyla yeterli kaynak ve bütçe ayrılmalıdır.
- e. Uygulamalar, örgütsel amaçların başarılabilmesi için bir araç olarak kullanılırken, bireyler için ise bir gelişim süreci olmalıdır.
- f. Sistem içinde amaçların başarılabilmesi için ödül-ceza sistemi bulunmalıdır.
- g. Sistemi, sözleşmeler mümkün olduğu kadar az kısıtlamalıdır.
- h. Yeterli zaman ayrılmalı ve kırtasiyecilik minimum seviyede tutulmalıdır.
- i. Kriz durumlarında ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı sistem esnek olmalıdır.



## 2.8.2. Türk Kamu Yönetimi Sistemine Amaçlara Göre Yönetim Tekniğinin Yansımaları

Küresel ölçekte sanayi devrimi sonrasında öncelikle işletme disiplini uygulamaya konan yönetim tekniklerinin yansımaları, zamanla kamu yönetimi örgütlerinde de kullanılmaya başlanmıştır. Bu noktadan hareketle günümüz Türkiye'sinde de benzer yansımaların olduğunu söylemek mümkün olabilir. Türkiye ölçeğinde alanyazın taraması yapıldığında işletme disiplini çerçevesinde birtakım çalışmalar yapılmıştır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tez merkezi incelendiğinde bu alanda yedi yüksek lisans tezine ulaşılmıştır (Biçen, 1990; Koyuncu, 1993; Cingi, 1994; Barutçuoğlu, 1995; Görmüş, 1995; Göztür, 2000; Özden, 2001). Bu yüksek lisans tezlerinin sadece özet bölümlerine erişilebilmektedir. Üstelik kitap ve makale gibi çalışmalar ise uygulamadan ziyade, bu yönetim tekniği ile ilgi temel bilgiler verilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde uygulamaya yönelik açık kaynaklara ulaşamamaktadır.

Sadece kamu yönetimi alanında 1972 yılında yapılan bir teorik çalışmaya ulaşılmıştır. "Hedeflere Göre Yönetim Tekniğinin Kamu Kesimine Uygulanması" başlıklı bu çalışmada, Türkiye bu konu ile ilgili çalışmaların eksikliği dile getirmiştir. Bu çalışmada AGY'nin yönetim sorunlarına bir bütün olarak bakması gerektiği vurgulanmıştır. Yönetim işlevlerinden "kontrol" işlevinin AGY ile özel sektör ağırlıklı olarak özdeş kullanıldığı ifade edilmiştir. Kontrol işlevinin, kamu kurumlarından "parlamento, posta idaresi, pasaport dairesi gibi" kamu örgütlerinde kullanılabileceği belirtilmiştir. Örneğin; pasaport dairesinde pasaport işlemlerine ne kadar zaman ayrılması gerektiği, bir bakanlık bildirisinde ifade edilebilir. Bu durumda pasaport işlemleri için başvuruların en yoğun ve en seyrek zamanlarının hangi dönemler olduğu saptanabilir. Bu açıdan kontrol altında tutulan bir dairede çalışan personel sayısının ihtiyacı ya da hizmet standartları, bu işlev sayesinde saptanabilir (Cem, 1972). Bu çalışmada, AGY'nin bir kontrol sistemi olarak kullanılabileceğine vurgu yapılmıştır. Yönetim süreçlerinden olan "kontrol" işlevinin yönetim tarihi kadar eski olması, bu işlevin günümüzde de kullanımını gerekli kılmaktadır.

Bu noktada Türk kamu yönetimi disiplini de bu yönetim tekniği üzerine ciddi çalışmaların olmadığını belirtmek gerekmektedir. Bunun yerine AGY'nin bileşenlerinin kamu yönetimine yansıdığı ileri sürülebilir. Dolayısıyla bu yönetim tekniğinin 1950'li ve 1960'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar farklı şekillerde etkili olmasının temelinin, ABD'de kamu yönetimi çalışmalarına paralel olarak örgüt yönetimi çalışmalarının hız kazanmasına dayandırmak mümkündür. Böylelikle kamu yönetiminde işletmecilik (managerial) anlayışının ortaya çıkması, kamu yönetimi alanında işletme yönetim tekniklerinin kullanımını da hızlandırmıştır. 1970'li ve 1980'li yıllarda kamu işletmeciliğinin de etkisiyle AGY'nin performans yönetimi, stratejik yönetim ve planlama gibi bileşenleri, Türk kamu yönetimi üzerinde etkili olmuştur.

Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren yeni bir ülkenin kalkınması için sanayi kalkınma planlarının yanında, reform süreçlerinin de başladığını söylemek mümkündür. Yani, Türk kamu yönetimi, 1950 ve 1960'lı yıllardan bu yana ciddi anlamda bir reform sürecine girmiştir. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE) kuruluş dönemi öncesindeki yabancı yazar ve akademisyenlerin hazırladıkları raporların önerileri ve tavsiyelerini aktarması aracılığıyla kamu yönetiminde reform süreci ivme kazanmıştır. TODAİE'nin reform süreçlerine öncülük etmesi, kamu yönetimi alanyazında birçok değişimi beraberinde getirmiştir. TODAİE'de yapılan çalışmalar ve hazırlanan raporlarla, idari reformlar ağırlık kazanmıştır. Bu dönemde hazırlanan raporlardan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) ve Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) gibi raporlarda bir örgüt olarak kamu yönetiminin hantal bir şekilde işlediğine vurgu yapılmıştır. Örneğin; MEHTAP (1966: 403-405) raporuna göre, kamu yönetiminde ortaya çıkan eksikliklerin ve yetersizliklerin sebeplerinin mali imkânların yetersizliği, personel aksaklıkları, gözetim ve denetim eksikliği, kamu örgütlerinin yapısındaki düzensizlikler ve bozukluklar, kırtasiyecilik (bürokrasi) ve iyi düzenlenmeyen merkezîyetçilik gibi başat sorunların olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, AGY'nin ön gördüğü örgüt içinde denetim, planlama gibi fonksiyonlar TODAİE raporlarında görülebilir.

Küreselleşmenin hız kazandığı yeni teknolojik çağda kamu kurumlarının da bu sürece uyum sağlaması gerekmektedir. Bu süreci yürüten iç ve dış aktörlerin rolü oldukça önemlidir. Türkiye'nin AB'ye uyum süreci, Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund) ve Dünya Bankası'na (World Bank) olan üyeliği gibi bağlantılar, Türkiye'nin reform sürecini dışa bağımlı hale getirmektedir. Dolayısıyla dünyadaki küresel gelişmelere paralel olarak, Türkiye de reform sürecinde dâhil olmaktadır. Yönetim bilimi açısından geleneksel kamu yönetim anlayışının 1980'li yıllarda terk edilmeye başlanması, birçok yeni akımın yönetim bilimi içinde uygulanmasını beraberinde getirmiştir. Nitekim kamu yönetiminin hantal yapısından sıyrılması, devletin

küçültülmesi, devletin bir işletme niteliğinde görülmesini sağlayan özelleştirme, deregülasyon ve yerelleşme politikalarını benimseyen yeni kamu işletmeciliği akımı uygulanmaya başlanmıştır. Bu akımla birlikte müzakereci olma, katılımçılık, hukuk devletinin varlığı, etkin ve etkili devlet, eşitlikçi ve kapsayıcı olma, cevap verebilir olma, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkeleri kapsayan yönetim gibi akımlar, kamu yönetiminde birçok değişimi de beraberinde getirmiştir.

İşte bu noktada devletin işletme gibi görülmesi, performans yönetimi, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, kamu yönetiminde motivasyon teorileri gibi akımlar Türk kamu yönetiminde de yer bulmaya başlamıştır. Bu akımların temelini 1950'li yıllarda Peter Drucker tarafından yapılan AGY'e dayandırmak mümkündür. AGY'nin kapsadığı bu yaklaşımların Türk kamu örgütlerinde izlerine rastlamak mümkündür. Örneğin 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu incelendiğinde, bu kanunun 01.01.2006 tarihi itibarıyla yürürlüğe girdiği gözlenmektedir. Bu kanun, kamu yönetiminde "kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolün sağlanmasını" amaçlamaktadır (5018 Sayılı Kanun, 2003). Bu kapsamda kanunla birlikte kamu performans yönetiminin araçlarından stratejik plan, performans esaslı bütçeleme, faaliyet raporları, hesap verebilirlik, saydamlık gibi kavramlar, Türk kamu yönetiminde zorunlu hale gelmiştir. Diğer bir ifadeyle, kamu örgütlerinde kamu performans yönetimine çok ciddi bir şekilde önem verilmeye başlanmıştır. Bu kanunla birlikte etkili, kaliteli ve aynı zamanda hukuka bağlı, açık, şeffaf katılımçı, hesap verme ilkelerine uygun bir hizmet öngörülmüştür (Karasoy, 2014: 267). Her ne kadar Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde bu kanunun yapılması gündeme gelmiş ve yürürlüğe girmişse de bu kanun henüz tam olarak yürürlüğe girme konusunda içselleştirilememiştir.

Öte yandan yönetim anlayışı, hem yerelin hem de merkez karar alma süreçlerine katılımını ifade etmektedir. Bu anlayışın örneklerini, Yerel Gündem 21 çerçevesinde uygulanan faaliyetlerde görmek mümkündür. Örneğin Ankara, İstanbul ve İzmir gibi bazı illerde ortaya çıkan kentsel sorunların çözümüne yönelik katılımçı yönetim uygulamaları, Bergama'da siyanürle altın aranmasına yönelik bölge halkının ve çevrecilerin verdiği tepkiler bu anlayışın örnekleri arasındadır (Haktankaçmaz, 2004: 59). Nitekim AGY'nin söylemiyle yönetimde karar alma sürecinde, karar vericiler ve halk arasında zaman zaman zorunlu da olsa müzakere olabilmektedir. Sobacı ise yönetimin Türkiye'de yerel ölçekte sınırlı düzeyde de olsa uygulandığı alanlara dikkat çekmektedir. Yerel Gündem 21'in yanı sıra, bazı kentlerdeki kent meclisleri ve proje demokrasisi gibi alanlarda da yönetim uygulamalarının olabileceğine dikkat çekmektedir (Sobacı, 2007: 234).

Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının da kamu yönetimi örgütlerine son yirmi yıllık süreçte uygulandığını söylemek mümkündür. Uygulama alanı açısından Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü, Sosyal Sigortalar Kurumu, bazı üniversiteler, belediyeler ve hastaneler gibi kamu kurumlarında TKY uygulamalarına başlandığı görülmektedir (Balci, 2005: 206). AGY'nin performans yönetimi amacı içinde olan etkili ve etkin bir yönetim yapısının oluşturulması, Türk kamu yönetimi örgütlerine TKY olarak yansımıştır.

Son olarak Türk kamu yönetimi alanında AGY çalışmalarının neden azaldığını ifade etmek gerekir. Bu durum kamu yönetimi içinde performans yönetimi, stratejik yönetim gibi yönetim tekniklerinin ön plana çıkmasıyla, AGY'nin bu yönetim tekniklerinin çerçevesinde erimesinin bir sonucu olarak açıklanabilir.

### 3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetim biliminin bakış açısıyla, bir kamu ya da işletme örgütünün amaçların belirlenmesi ve bu süreçte ilgili adımların atılması, örgütün başarıya ulaşabilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. *Amaçlara göre yönetim* de bir yönetim biçimi olarak 1950'li yıllarda ortaya çıkmakla birlikte, günümüzde uzantıları ve çıktıları örgütlerin yönetim süreçlerinde sıklıkla görülebilmektedir. Teorik olarak örgütlerin mantığında sürekli kar güdüsünün olması, amaçların tam olarak belirlenmesindeki temel sorunlar ve üstlerin yetkilerini kullanmak için kendi şahsi kişiliklerini örgütlerine yansıtması gibi sorunlar, amaçlarına göre yönetimin uygulanmasında zorluklar çıkarabilmektedir.

Küresel ölçekte amaçlarına göre yönetim uygulamalarına yönelik çabaların ve bunların varlığına yönelik kanıtların olduğunu söylemek mümkündür. Ancak dünya örneklerinde de ifade edildiği gibi amaçlarına göre

yönetim örgütler için oldukça verimli bir tablo sunmasına rağmen, uygulanmasında ciddi sorunlarla karşılaşmıştır. Genel olarak amaçlarına göre yönetim uygulamaları kamu örgütlerinden ziyade, işletme yönetimlerinde kullanılmaktadır. Bu yönetim tekniğinin, işletme yönetiminde personelin ya da örgütün değerlendirilmesinde kullanılan bir performans değerlendirme tekniği ya da iş değerlendirme biçimi olduğu söylenebilir.

Diğer yandan amaçlarına göre yönetim uygulamaları Türk kamu yönetimi bağlamında değerlendirildiğinde ise bu yönetim tekniği ile ilgili çalışmaların neredeyse yok denecek kadar az olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalar genel olarak kuramsal bir çerçeve çizmeye yöneliktir. Son 10 yıllık dönemde bu teknik ile ilgili uygulama bağlamında tatmin edici bir çalışmanın yazına yansımaması, oldukça sorun teşkil eden bir meseledir. Türkiye’de bu tekniğin kamu yönetimine yansımaları açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, kamu örgütlerine amaçlarına göre yönetimin izlerinin yansıdığını söylemek mümkündür. Ancak bu yönetim tekniğinin 1950’li yıllara dayanması sebebiyle, devam eden yıllarda yeni yönetim tekniklerinin varlığı ile eridiği ve/veya yok olmaya yüz tuttuğu gözlenmektedir. Hâlbuki amaçlarına göre yönetimin izlerini günümüzde modern yönetim teknikleri içinde bulmak mümkündür. Ancak amaçlarına göre yönetim, başlı başına değerlendirilmesi gereken ve uygulanması gereken bir yönetim tekniğidir. Tabi ki bu yönetim tekniğinin diğer yönetim tekniklerine yansımalarını görmek sevindiricidir. Ancak amaçlara sıkı sıkıya bağlanması gereken ve sonuçların da bu amaçlar nispetinde olması beklenen iş uygulamalarının amaçlarına göre yönetim anlayışları ile yönetilmesi, örgütlerin etkinlik ve verimlilik hedeflerine ulaşmasını daha da kolaylaştıran kilometre taşları olacaktır.

Bu kapsamda yapılan bu araştırmada, amaçlarına göre yönetim tekniğinin temel unsurları, öncülleri ve sonuçlarında sunduğu imkânlar açısından değerlendirilmesi ve kamu örgütlerinde uygulanması önerilmektedir. Örgütler temel bir strateji ile vizyon, misyon ve amaçlarını belirlediğinden, bu amaçların yerine getirilmesi ile bir sonuca ulaşılabildiğini ve başarılı olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Bu anlamda, başlangıçta koyulan amaçlar ve bu amaçların ne ölçüde başarılı olduğuna dayanan bir yönetim felsefesi ile örgütlerin amaçlarından sapmaması ve böylece rekabet yeteneğinin sürdürülebilir bir hale gelmesi mümkün olabilecektir.

Bu çalışma, uzun bir dönemden sonra kamu yönetimi alanyazınında AGY ile ilgili çalışma yapılmasına bir katkı sağlayacaktır. 1980’li yılların başında özelleştirme politikalarının Türkiye’de uygulanmaya başlaması, bu yönetim tekniğine farklı bir boyut kazandırmıştır. Kamu yönetiminde yeni sağ anlayışının uygulanmaya başlanması, demokrasi, özelleştirme ve yerelleşme gibi kavramları öne çıkarmıştır. Böylelikle kamu örgütlerindeki yönetim teknikleri de değişmeye başlamıştır. İşte bu noktada bu yönetim tekniklerinden AGY, kamu yönetimi alanyazınına pülverize bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. AGY çıktılarının (performans yönetimi, planlama gibi) kamu yönetimi disipliniinde uygulanması, postmodern yönetim anlayışının bir sonucu olarak açıklanabilir. Diğer yandan sanayi döneminden bu yana sermaye sahiplerinin dünya üzerinde işletme örgütlerinde kullandığı yönetim tekniklerini kamu bürokrasilerine pazarlaması ise küreselleşme sürecinin sonucu olduğu söylenebilir.

Son olarak çalışmanın başında iddia edilen ve kamu yönetimi alanında sadece bir adet teorik çalışmanın bulunması, çalışmanın oldukça kısıtlı bir durumda yapıldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca AGY’nin Türkiye’de henüz kamu yönetiminde uygulamaya yönelik bir çalışması mevcut değildir. Bununla birlikte YÖK’teki tezlere ulaşamaması da diğer bir kısıtlılık olmuştur. Yapılan bu çalışmayla birlikte, alana yönelik bir pencere daha açılmış olmuştur. Bu açıdan bu çalışma, bir öncü rolü taşımakta olup bir sonraki disiplinlerarası çalışmalara ışık tutmaktadır. Bu çalışmayla birlikte disiplinlerarası yöntem ve tekniklerle birçok çalışmanın yapılabileceği aşikâr olacaktır.

**KAYNAKÇA**

- 5018 sayılı Kanun, (2003). Kamu mali yönetim ve kontrol kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>. Erişim Tarihi: 06.12.2015.
- Aydın, A. H. (2013). *Yönetim bilimi: Fonksiyonlar, teoriler, yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulanması: Olumlu perspektifler ve olası zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(5), 196-211.
- Barutçuoğlu, Y. (1995). *İşletmelerde Başarı Değerleme Yöntemi Olarak Amaçlara Göre Yönetim ve Banka Sektöründe Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Berland, N., & Dreveton, B. (2006). Management control system in public administration: beyond rational myths. *Accounting Reform in the Public Sector: Mimicry, fad or Necessity, Réseau Cigar*, 21-37.
- Biçen, H. (1990). Amaçlara göre yönetim ve bankacılıkta uygulanması. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Can, H. Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi: Ankara.
- Cem, C. (1972). Hedeflere göre yönetim tekniğinin kamu kesimine uygulanması, *Amme İdare Dergisi*, 5(4), 30-46.
- Cingı, N. (1994). *Planlama örgütünde amaçlara göre yönetim uygulamasının işletmenin başarısı açısından incelenmesi ve Eczacıbaşı Holding'de bir uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Collins, R. W. (1971). Management by objectives: Advantages, problems, implications for community colleges. *ERIC*, 1-20, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED057792.pdf>, Erişim Tarihi: 01.05.2016.
- Cummins, D. M. (1980). *Management by objectives in community theatre an internship report*, Dissertation in Theatre Arts, Texas Tech University.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management*, Rev. Ed. Harper Collins E-books., <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf>, Erişim Tarihi: 11.12.2015.
- Goddu, R. (1975). Evaluation in a Management by Objectives System. An Introductory Workbook to Management by Objectives for Department of Education Personnel. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED110461.pdf>, Erişim Tarihi: 01.05.2016.
- İsakova, D.V. (2010). *Sistema upravleniya po tselyam*, [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/2010\\_1/4.pdf](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/4.pdf), Erişim Tarihi: 04.06.2016.
- Kalay, F., & Ozturk, T. (2016). Dönüşümsel liderlik davranışının yönetim inovasyonu üzerindeki etkisi: Türkiye'de ampirik bir araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 3(1), 97-106.
- Görmüş, A. Ş. (1995). *Amaçlara göre yönetimin yönetime katılma bakımından incelenmesi ve Türkiye'deki durumun değerlendirilmesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Göztür, E. (2000). *Performans yönetim sistemi ve amaçlara göre yönetim*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gray, F., & Burns, M. L. (1979). Does "Management by objectives" work in education?. *Educational Leadership*, 36(6), 414-417.
- Haktankaçmaz, M. İ. (2004). Türk kamu yönetiminde yönetişimin uygulanabilirliği, *Amme İdaresi Dergisi*, 37(1), 45-62.
- Karasoy, A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Koçel, T. (1989). Amaçlara göre yönetim, *Yönetim*, 1(3), 47-59.
- Koyuncu, M. (1993). *İşletmelerde başarı değerlendirme ve amaçlara göre başarı değerlendirme yönteminin bir hizmet işletmesinde uygulama örneği*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Krueger, D. (1994). *Strategic management and management by objectives*. Small Business Advancement National Center.
- Levinson, H. (2003). Management by whose objectives?. *Harvard Business Review*, 81(1), 107-116. <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>. Erişim Tarihi: 15.12.2015.
- Lynn, G. S., & Kalay, F. (2016). The effect of vision and role clarity on team performance. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17, 175-196.
- MEHTAP (1966). *Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu*, İkinci Basım, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Newton, R. R. (1980). Management by objectives: Practical applications to school supervision, *American Secondary Education*, 10(2), 39-46.

Özden, D. (2001). *İşletmelerde amaçlara göre yönetim modelinin teknikleri ve amaçlara ulaşmada başarı koşulları*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Parlak, B. (2013). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim kavramı ve Türkiye’de uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 195-207.

Sofuluwe, A. O. (2003). Management by objectives: A tool for ensuring teachers’ effectiveness, <http://www.unilorin.edu.ng/journals/education/ije/june2003/Management%20by%20Objective%20A%20Tool%20for%20Ensuring%20Teachers%20Effectiveness.pdf>, Erişim Tarihi: 10.05.2016.

Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*. <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>, Erişim: 16.03.2016.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2012). *Yönetim bilimi*, 9. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.