



## Kamu Yöneticilerinin Yeni Kamu Yönetimi Örgüt Kültürünü Ne Ölçüde İçselleştirdiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma<sup>1</sup>

*A Research on the Determination of The Internalization Ratio of the New Public Administrative Organization of Public Administrators*

Ercan OKTAY<sup>2</sup>

Abdullah TURAN<sup>3</sup>

Geliş Tarihi: 27.07.2018 / Düzenleme Tarihi: 20.09.2018 / Kabul Tarihi: 21.10.2018

### Özet

Uzun yıllardır bir kültür olarak bünyemize yerleşmiş olan Weberyen bürokratik yapının sert yapısını esnek bir hal aldirmek Türk Kamu Yönetimi için kolay bir kültürel geçiş süreci olmayacaktır. Bu ihtiyaçtan dolayı çalışma ile bu husustaki lider-örgüt kültürü etkileşimi; diğer bir ifade ile liderin yeni kültürü içselleştirmesi hususu ortaya konulmak istenmektedir. Ayrıca çalışma bir ilçedeki ulaşılabilir her kuruma yayılması, her farklı yöneticinin görüşünü alması, bu hususta genel bir görüş ortaya koyması ve YKY'nin göz önündeki tüm özelliklerini yansıtmaya çalışması ile de önemli hale gelmektedir.

Çalışmanın teorik kısmında örgüt kültürü, geleneksel kamu yönetimi (GKY) örgüt kültürü, GKY lider anlayışı verilmiş; GKY'nden YKY'ne geçiş süreci sebepleri ile değerlendirilmiş; YKY'nin önemi ve özellikleri verilmiş, YKY örgüt kültürü, YKY lider anlayışı bu yeni kültürün benimsenmesinin faydaları gözetilmiş; YKY'nin örgüt kültürüne ve liderliğe yansıma şekilleri verilmiştir. Uygulama kısmında ise kamu yöneticisinin YKY'nin yeni kültürünü benimsemeleri durumunu değerlendirmek adına, bu amaçla, Şereflikoçhisar İlçesi sınırları içerisinde kamu yöneticisi sıfatında çalışanların olduğu Belediye, Askeriye, Kaymakamlık, Adliye, Vergi Dairesi, SGK, Aski, Tarım İlçe Müdürlüğü, Okul, Hastane ve Sağlık Ocakları, Müftülük, Halkeğitim Merkezi, Kredi Yurtlar Kurumu ve Emniyet Müdürlüğünde bulunan yöneticilere anketler dağıtılmış ve toplamda 94 tane anket tam ve kullanılabilir bir şekilde elde edilmiştir. SPSS programı ile yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular ve de yorumlamalar neticesinde YKY'nin yöneticilerce içselleştirilen ve içselleştirilmeyen özellikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Yeni Kamu Yönetimi, Geleneksel Kamu Yönetimi, Liderlik, Kamu Yöneticisi

### Abstract

*For many years, the Weberian bureaucratic structure and culture have settled down. Making this culture flexible is not an easy transition process for Turkish Public Administration. Because of this need, the study reveals the interaction of leader-organization culture; in other words, the study reveals the rate of leader internalizing new culture. It is also important that the study be disseminated to every accessible institution in a district, to take the views of each different manager, to raise an overall view on this issue, and to try to reflect all the characteristics of the NPM.*

*In the theoretical part of the study, there is organizational culture, traditional public administration (TPA) organizational culture, TPA leadership understanding. In this section, there is the process of transition from NPM to NPM and the reasons for this. This section has the importance and features of NPM. In this section, there are NPM organizational culture, NPM leadership understanding, NPM adoption benefits. In this section, the NPM has a reflection on organizational culture and leadership. In order to assess public administrators' internalization rates of NPM's new cultures, in the application part of the study, in Şereflikoçhisar District, it was distributed to public administrators as "municipality, soldier, district governor, court, tax office, SGK, Aski, Agricultural District Directorate, School, Hospital, health centers, Mufti, Public Education Center, Credit Dormitory Institution and Security". As a result, a total of 94 questionnaires were collected in a complete and usable way. Analyzes were made with the SPSS program. Finally, findings and interpretations were obtained. Thus, internalized and non-internalized aspects of NPM were identified by the managers.*

**Key Words:** New Public Management, Traditional Public Administration, Leadership, Public Manager

<sup>1</sup> Bu araştırma "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Örgüt Kültürü ve Liderlik Etkileşimi" adlı Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi bünyesinde yazılan Yüksek Lisans Tezi temel alınarak yapılmıştır.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü.

E-posta: ercanoktay@kmu.edu.tr

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Aksaray Üniversitesi, Yerel Yönetimler Bölümü.

E-posta: aturan40@hotmail.com

## 1. Giriş

21. Yüzyıl canlı cansız her şeyin değiştiği ya da değişmek zorunda kaldığı bir asır olması ile ön plana çıkmaktadır. Değişime adapte olmak adeta hayatta kalmak ya da mutlu olmak için bir gerekçe haline gelmiştir. Farabi'nin tüm insanların birbirine yardımı ile erişilebilen erdemi artık değişime dâhil olup bunu zamanında başararak olmaktadır. Çünkü değişime ayak uyduramayan bir özel sektör personeli iş bulamamaktadır, değişime ayak uyduramayan bir delikanlı evlenememektedir, değişime ayak uyduramayan bir ülke büyük bir savaşı kaybedebilmektedir. Dolayısıyla insanlar güzel şeyleri elde edemediklerinden mutlu olamamaktadırlar.

İnsanı yaşat ki devlet yaşasın deyişi günümüzde daha önemli hale gelmiştir. Çünkü kapitalist sistemle birlikte şükreden insandan doyumsuz insana geçilmiştir. İnsanlar dünyadaki diğer insanlardan teknoloji ve iletişim vasıtası ile derhal etkilenmekte ve kendisinde olmadığına ise ülkesine karşı ayaklanabilmekte ve itaatsizlikle isteğini elde edebilmektedir. Siyasal iktidar ise, insanın talebine cevap vermediğinde ülke yönetimini elinden yitirebilmektedir. Bu nedenle insanların ihtiyacına cevap vermesi gerekir. Ancak öteki taraftan da yönettiği kitleye verdiği şeylerin gelecek maliyetlerini de düşünmelidir. Bu nedenle bir yandan değişime ayak uydurarak talepleri karşılamakta; öteki taraftan da değişimin getirdiği sakıncaları ortadan kaldırmak zorunda kalmaktadır.

Kamu yönetimi mekanizmaları yürüttüğü politikalarla insanı ciddi anlamda etkilemektedir. Alınan bir karar, çıkarılan bir yasa ya da getirilen bir reform ülkede birçok şeyi değiştirebilmekte ve birçok insanın hayatını değiştirebilmektedir. Dünya'da 1970 sonrası dönemdeki gelişmeler Yeni Kamu Yönelimi anlayışı şeklinde kabullenilmiş ciddi değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Bu yeni anlayış hem geleneksel Weberyen tip kamu yönetimine karşı çıkmakta hem de onu neredeyse tamamen değiştirmektedir. Bu anlayış ki Türk toplumunu ve kamu yönetim kültürünü neredeyse bütünüyle değiştirmeyi istemektedir. Bu değişim ciddi bir kültürel dönüşümü ve yönetsel anlayış değişikliğini beraberinde getirmiştir. İdeolojik olarak, dış baskılarla ve kamu yönetiminin geleneksel yapısının içeriden yarattığı baskıyla bu anlayışı yürütmek zorunda kalmış olmak her sorunu çözmek anlamına gelmediğinden süreci takip edip tıkanıklıkları gidermek gerekecektir. Bu yeni yönetim anlayışının getirdiği kamu yönetimi sistemi, hem örgütsel kültür anlamında değişmekte, hem de kamu yöneticilerini birçok yönden değiştirmektedir. Bu yeni anlayış yeni bir kültürü getirmekte ve bu kültürü yeni sistemi içselleştiren bir lider gerçekleştirebilmektedir. Böyle bir liderin olmaması bu yeni anlayışın getirdiği kültürün yerleşmesini geciktirmekte ve bu gecikme kamu yönetiminde aksamalara neden olmaktadır. Bu problem temelinde bu çalışma ile şu anki kamu yönetimi sisteminde çalışan kamu yöneticilerinin YKY kültürünü içselleştirme durumlarının ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma, "yeni yönetim anlayışının getirdiği kamu yönetimi yeni kültürü ancak bu yeni anlayışı benimseyen bir yönetici ile gerçekleşir" hipotezi üzerinden bunun şu anki kamu liderince yürütülüp yürütülemediğini görmeyi mümkün kılmak üzere yapılmıştır. Çalışma YKY'nin görünür tüm özelliklerinde kamu yöneticisini değerlendirmeye çalışması, kamu yönetimi hizmeti sunan neredeyse her kurumun yöneticisinin ankete katılımının sağlanması ve yeni yönetim anlayışı ile liderin etkileşimini bu hususta uygulama yönünden ölçen ilk çalışma olması ile önemli hale gelmektedir. Çalışmanın sınırlılığı ise geleneksel kültürün hâkim olduğu bir ilçede ağırlıklı olarak ikamet eden yöneticilere uygulanmış olmasıdır. Weberyen yönetim yapısı geleneksel yönetimlere daha yakın olduğundan bu çalışma neticesinde elde edilen olumlu veriler aslında modern ilçe ya da illerde bu sonucun daha iyi çıkabileceği ihtimalini de ortaya koymaktadır.

Çalışma ile ilgili konu üzerine var olan literatür incelendiğinde YKY'nin Türk yerel yönetimlere etkisi üzerine (Kahraman, 2009; Eren 2001); YKY'nin yönetim kültürüne etkisi üzerine (Özmen, 2012); YKY'de liderliğin önemi üzerine (Şekeroğlu, 2010); YKY ile kamu hizmet anlayışında değişme olması üzerine (Atmaca, 2012; Kurun, 2017); YKY'nin uygulanmasında yaşanan sorunlar üzerine (Çevikbaş, 2012) ve YKY'nin örgüt kültürü ve liderlik ilişkisi üzerine (Turan, 2011) çalışmalar mevcut bulunmakla birlikte bu çalışmalardan hiçbirinin "YKY'nin örgüt kültürünü liderliğin içselleştirmesi" üzerine olmadığı görülmüştür. Bu husustaki eksiği gidermeye dönük olması açısından çalışma içerik olarak literatürdeki diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

Çalışmanın yürütülmesinde ilk olarak teorik kısım mümkün olan en özet şekilde verilmiştir. Geleneksel kamu yönetimi içerisinde lider ve örgüt kültürüne, yeni yönetim anlayışının gelişimine, önemine ve temel ilkelerine öncelikli olarak yer verilmiş, sonrasında yeni yönetim anlayışında kamu yönetimi kültürü ve liderliği açıklanarak araştırma kısmının daha iyi anlaşılmasının sağlanması yoluna gidilmiştir. Bu kısmın hazırlanmasında ağırlıklı olarak Turan'ın (2011) tezinden faydalanılmıştır. Bu teorik kısma güncel bilgiler ilave edilmesi yanı sıra, araştırma kısmında kamunun yönetici çalışanlarına 8 tane demografik soru ve 42 tane önerme yöneltilerek "kamu yöneticilerinin liderlik yönleri itibarı ile yeni kamu yönetimini içselleştirip içselleştiremedikleri" hususunda SPSS 16 programı yardımı ile analizler gerçekleştirilerek bulgulara yer verilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

İkiden az olmayan insanın ortak bir amaca erişebilmek maksadı ile davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapıya "örgüt" denir (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004: 319). Her örgütün kendine özgü bir kültürünün olmasının yanı sıra örgütlerin başarısını etkileyen önemli unsurlardan biri de yine kültürdür (Bedestenci, Bakan ve Büyükebeşe, 2004: 5). Toplumların olduğu gibi örgütlerin de bir kültürü vardır (Alpugan, 1996: 73). Örgüt kültürü, örgütçe paylaşılan değerler, kurallar ve bunları taşımaya yarayan sembollerden oluşur (Terzi, 2000: 24). Örgüt kültürü bireyin çalıştığı kurum içerisindeki davranışını ve iletişimini belirlemesi yönü ile çok hayattır (Şimşek ve Fidan, 2005: 14). Örgüt kültürü bireyin düşüncesindeki görünmez anlayışı vurgular ve yönetim taleplerini yansıtır ki böylece yönetimin belirlediği politikalar, prosedürler, amaçlar ve hareketler kültürel alt yapıda şekillenerek kültürün ortak paylaşılan bir görüş halini almasını sağlar (Kovancı, 2001: 147). Örgütler 21. yüzyılın değişen koşullarına ayak uydurabilmek; etkinliklerini artırabilmek ve çalışanlarını örgüte bağlı hale getirebilmek için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak zorundadırlar (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 239).

Liderlik tarihte eskiden beri var olagelen Dünya'nın en eski olgularından biridir. Lider olarak kabul edilen kimseler dünyanın sınırlarının değişmesine, kültüre, sanata, doğaya, insan yaşamına, dine, dile, ölüme ve yaşama büyük tesirler vermektedir. Örgüt ve gruplar lider olmadan bir anlam ifade etmez (Bulut ve Uygun, 2010: 30; Şahin, Temizel ve Örselli, 2010: 657-658; Aslan, 2008: 241)

Lider, kişileri ve grupları amaçları gerçekleştirme hususunda yönlendirebilen, verdiği emir ve talimatları önemsenen kişidir. Örgüt imajı için çok önemli olması yanı sıra kuruma kişilik kazandırması ve kurum değerlerini etkilemesi yönü olan kimsedir (Koçel, 2003: 58; Şimşek ve Fidan, 2005: 41). Lider kişi insanoğlunu kendi istekleri doğrultusunda harekete geçirir. Lider aydınlatan, yol gösteren, basiret sahibi olan, sezen ve etkileyen bir kimsedir (Bakan, 2008: 3). Liderlik ise bir süreci ifade ederek harekete geçmeyi, rehberlik etmeyi, motivasyonu temin etmeyi, iknayı bünyesinde barındırır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2010: 658). Bu noktada yönetici ile liderin farklı olduğuna dikkat çekmek gerekir. Yönetici kontrol vazifesi üstlenmiş lider yetki kullanarak ve inisiyatif alarak yücelmektedir. Yönetici disiplinli olmaya yönelmiştir, lider ise bunun aksine bireysel gelişme üzerinde durur. Yönetici tutarlı olmaya çalışırken lider kimse kendini adama derdindedir. Bu anlamda lider daha kapsamlı bir yapı arz eder (Erengül, 1997: 70-71).

Hem örgüt kültürü yönetim üzerinde; hem de yönetim örgüt kültürü üzerinde etkiye sahiptir (Ataman Unutkan, 1995: 78). Liderin örgüt kültürü oluşturmadaki payı büyüktür. Hatta bu iki unsur bir madalyona ait iki yüz gibidir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar tahlil edildiğinde liderlikle ilgili bilgilere de ulaşılır (Saran, 2004: 250-251). Başarılı lider kişiler örgüt kültürünü bir araç olarak kullanarak örgütlerine yön verirler. Örgüt kültürüne yeni şekiller vererek çalışanlara yol gösterirler ve onları yeni duruma adapte ederler (Şimşek ve Fidan, 2005: 111).

Kültür değerleri örgütte uyum sağlamayı kolay hale getirir. Kurumun paylaştığı örgüte ait kültür, ortak dayanışma zeminini oluşturur. Böylece tüm çalışanlar farklı kavrayış risklerinden sıyrılmış olurlar. Örgütün kültür değerleri üyeleri yakınlaştırır, samimileştirir, çalışanları örgütle bütünleştirir (Şahin, 2010: 30). Yönetici kimliğindeki kimse örgütün tarihten gelen kültürünü sürdürme uğraşında iken lider kişi her yeni ürün ya da hizmet için ayrı bir kültür oluşturur. Lider kültüre yeni anlamlar dâhil eder (Şimşek ve Fidan, 2005: 106-108).

Örgüt kültürünü yönetebilmenin şartı bu kültürü anlamakla mümkündür. Kültürün anlaşılması çalışanların bu kültür ile örgüt stratejilerine nasıl faydalı olabileceklerini anlamalarını sağlar. Çalışan ve yöneticilerin davranışları bu kültür ile ilgilidir (Genç, 1993: 303). Var olan örgüt kültürü örgüt personelinin tamamına sorumluluklar yükler. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi ile birlikte örgütte ortak inanç ve değerler kuvvetlenerek güçlü bir örgütsel kültürün oluşturulması mümkün olur (Topaloğlu ve Kara, 2011: 4). Bu nedenle örgüt kültürünü analiz edebilen ve bu kültürü etkileme kudretine sahip liderlere ihtiyaç vardır. Yönetim anlayışındaki gelişmeler de yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmasını zorunlu hale getirmektedir. Çünkü örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütten ayırdığı gibi örgütleri ayakta tutan bir mekanizmadır (Topaloğlu ve Kara, 2011: 17).

Kamu yönetimi dendiğinde kural ve politikaların uygulandığı müessese akla gelmelidir. Bürokrasi dendiğinde ise daireler ile hükümet etme, güçlü bir merkezi otorite ve bu otorite ile atanan memurlardan oluşan bir yapı akla gelmelidir (Duverger, 1998: 186). Bürokrat ise bu yapıyı kurallara uygun işleten atanmış kamu personelidir ve daha çok yönetici vazifesinde olan personeli ifade eder (Gül ve Alican, 2007: 456-457). Kamu yöneticisi dendiğinde ise aklımıza daha geniş bir yapı gelmelidir. Bu ifade hem atanmışları hem de seçilmişler içerisine alan bir yapıyı arz etmektedir (Özen, 1996: 8).

Bu kısımda GKY ve YKY'nin örgüt kültürü ve liderlik özellikleri, YKY'nin doğuşu ve gelişimi ile yarattığı dönüşüm konularının verilmesinin yanı sıra YKY'nin araştırma kısmında üzerinde analiz yapılacak olan özellikleri ön plana çıkarılacaktır.

## 2.1. GKY'nde Örgüt Kültürü ve Liderlik

Kamu yönetimi ve işletme yönetiminin sanayi toplumu sürecindeki birlikte olan ve birbirini etkileyen gelişimi neticesinde yönetimin gelişimi Klasik (geleneksel), Neo-Klasik ve Modern yönetim teorisi şeklinde aşamalardan geçerek gerçekleşmiştir. Geleneksel yönetimin meydana gelmesi ise öncüler ve en güçlüler olarak Woodrow Wilson'un "siyaset-yönetim ayrılığı ilkesi", Max Weber'in "Bürokrasi Teorisi", Frederick Taylor'un "Bilimsel Yönetimi" ve Henry Fayol'un "Yönetim Süreci" yaklaşımları ile kamusal örgütler hakkında ilk derli toplu anlamda çalışma yapması ile mümkün olmuştur (Eryılmaz, 2015: 44-47; Şahin, 2014:55-66). Weber rasyonel bürokrasi yapısı ile ideal tipini ortaya koyarak bu örgüt yapısının erdemlerini açıklamış, Taylor yaptığı incelemeler ile israfın önüne geçmeye çalışmış, Fayol ise genel kabul görmüş bir takım ilkelerin olmamasından yakınmıştır (Şahin, 2014:55-66). Bu üç anlayış aslında iki ana fikir üzerine yükselmiştir: Birincisi Taylor'un yaklaşımını esas alarak "günlük işlerde insanı makineye ilave olarak nasıl kullanırız"ın düşünülmesi; ikincisi ise Taylor ve Weber'in yaklaşımları temelinde "formel örgüt yapısı oluşturulması" dır (Gökçe ve diğ. , 2004: 116).

Weber bürokrasiyi uzmanlaşma temeline dayalı iş bölümünün esas alındığı, ayrıntılı kuralların ve biçimselliğin varlığına dayanan, gayrişahslik, hiyerarşide katılık unsurlarını benimseyen, kariyeri esas alması yanı sıra ve merkeziyetçi özellikler taşıyan bir model (Eryılmaz, 2001: 32) olarak ifade etmiştir. Bugün gelinen noktada ise geleneksel yönetim doğrudan Weber'in bürokrasi yapısı üzerinde bedene bürünmüştür. Her ne kadar Weber'in ideal tip olarak benimsediği ilkelerin dışına çıkılsa da şekilselliğin ön plana çıktığı kamu yönetimlerinde kabul gören örgüt biçimi bürokrasi olmuş (Eryılmaz, 2015:45) ve bu yapı Türk toplumsal yapısı ile bütünleşmiştir (Nişancı, 2012:1279; Turan ve Göktürk, 2017:907).

GKY Eryılmaz'ın (2010:16-17) ifadesiyle "Weber'in bürokrasi modeline göre örgütlenmiş, kamu hizmetlerini kendi kurumları ile yürüten, siyasi ve idari konuları birbirinden ayrı işleyen ve siyasilere politika belirleme ve bürokratlara bunu gerçekleştirme görevi veren, özel sektör yönetiminden farklı olarak topluma duyarsız ve profesyonel yönetime bağlı ömür boyu istihdam sağlayan bir yapı" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla GKY bu yapısının bir sonucu olarak kamu kurumlarına yansıyan büyük ve merkeziyetçi örgütlenme, katı hiyerarşik yapı, iş bölümü ve uzmanlaşma esasına dayalı olması, biçimsel ve kuralcı yapının yoğunluğu, mekanik yapısı, gizliliğin yanı sıra yeniliklere kapalı olması, meslekleşmesi,

tekelci yapısı ve kamu yönetiminin özel bir biçimi olması yönü gibi (Al, 2002b: 47-60) bir takım özellikleri ile yerine yenisi konulması gereken bir yapı arz etmektedir. Dolayısıyla GKY'nin örgütsel kültürü de bu yönde gelişmiştir.

Weberyen bürokrasi GKY'nin temeli olarak kabul görmektedir (Kurt ve Uğurlu, 2007: 86). GKY'nin temelini oluşturan bürokrasi anlayışı üç temel anlamı içermektedir. Öncelikle tüm devlet örgütünü ve personelini, ikinci olarak belirli bir örgüt biçimini ve en son kırtasiyeciliği ifade etmesi anlamında kabul görür (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1999: 205). Her ne kadar anlamları bu şekilde olsa da esasında katı hiyerarşik kural esaslı, şekilci, merkeziyetçi bir yönetim biçimidir (Bilgiç, 2003: 27). Bu yapı çıktılara değil, girdilere önem vermektedir (Gökbunar ve Ünal, 2011: 11). Kamu yönetiminde kurum ve kuruluşların amaç ve vazifeleri yasalarla belirlenmiştir ve personel bu yasalardaki kurallara göre hareket eder (Yüçetürk, 2007: 222). GKY'nin gerçek kültüründe ise kamu çalışanları yazılı olmayan kurallara da uymak zorunda bırakılmaktadır. Bürokratik yapı içerisinde gayri resmi bir ödül ve ceza sistemi de işlemektedir. Kurumlardaki personel arası dostluklar ya da düşmanlıklar kamu kaynaklarının kullanım şekli ile perçinlenmektedir. Bu tür gayri resmi tavırlar da amirin takdir hakkı olarak yorumlanmaktadır (Yüçetürk, 2007: 223-224). Bürokratik geleneksel kültürün getirdiği gayri resmi yapı ile hiçbir yasa metninde yer almasa da çalışanlar yönetici içeri girdiğinde ayağa kalkmaya zorlanır, Atatürk portresinin amirin arkasında asılması söz konusudur. İş yapan memur olsa da sadece imza atan amirin masası daha büyüktür. Yönetici her zaman haklı kabul edilir ve ast mağdur duruma düşürülür. Yöneticiler özel imkânlarla donatılmakta ve hatta yöneticilerin araçları bile kapalı otoparklara konularak ayrıcalık yaşamaktadır (Özen, 1996: 245). Yükselmeye liyakatten ziyade tuzaklar, hırs, güç, ideoloji, kayırma etkili olmak sureti ile niteliksizleri yükselten bir örgüt kültürü hâkim olmaktadır (Yüçetürk, 2007: 215). Ayrıca, yöneticinin şikayet edilmesine müsaade etmeyen bir sistem hâkimdir (Yüçetürk, 2007: 224-225). Mevzuatın aşırı detaycılığı, yöneticinin inisiyatif kullanma riskini almaması kamu hizmetlerini olumsuz etkilemekte ve bazı işlerin kurumlar arasında sahiplenmemiş olması ile hizmetler aksamaktadır (Ökmen ve Canan, 2009: 158). Türk kamu bürokrasi yapısı işleyiş itibarı ile objektif olmaması sebebi ile adanmacı bir yapı, himaye ve pragmatizm gibi keyfi uygulamaların baskın olduğu geleneksel bir yapı göstermektedir (Saran, 2004: 253). İşini yürütemeyen insanlar ise kamu kurumlarında tanınan akrabalar vs. arayışına girmektedir (Ökmen ve Canan, 2009: 159).

Geleneksel Türk kamu yönetimi sistemi Weber'in mirası olarak kabul edilen özellikleri taşımakta, bu nedenle güç üstte toplanmakta, kişisel duyguların kamuya yansıtılmasına engel olunmaktadır. Kararlara vatandaşın katılması bir yana, personelin katılması bile mümkün olmamaktadır. Bu sistemin böyle işleminin gerekçesinin "tarafsızlığı sağlamak" olduğu iddia edilmektedir (Yıldırım, 2009: 107-108). İletişim sağlıklı işlemekte ve buna bağlı sorunları tetiklemektedir. Astların iletişime dâhili hazırladıkları raporlardan ibarettir. Bu kültür yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin varlığına müsaade etmemektedir. Üstlerin olan bitene kızmaması için üstlere duymasını istediği şeyleri söyleyen bir yapı var olmaktadır. Üstlerin astlara güvenmemesi sebebi ile yetki devretmemesi işlerin yürütülmesini tıkamaktadır. Astlara bilgi ve tecrübe aktarılması söz konusu olmamaktadır. Bu durum kamuda ortak değerlerin paylaşılmasını, ortak amaçlara yönelmesini engellemektedir (Saran, 2004: 256). Türk kamu yönetimi sistemi adeta kendisi için kurulmuş görüntüsü vermektedir. Vatandaş katılımı söz konusu olmamakla beraber bazı kurumlarda yönetici inisiyatifli ile geçici olarak vatandaşa yönelik tavır alınmaktadır (Ateşoğlu ve Özkan, 2010: 51). Tüm bu özelliklerin kamu yönetim kültüründe yerleşmiş olması bilgi çağının bir gereği olan demokrasi, bireyselleşme, esneklik, yerelleşme gibi yeniliklerin işlemesine engel olmakta ve birçok soruna kaynak teşkil etmektedir (Saran, 2011: 11).

Geleneksel yönetim kültüründe kamuda çalışan yöneticinin temel vazifesi görevini hukuka uygun olarak yerine getirmektir (Gül ve Alican, 2007: 479). GKY'ndeki yönetici tipi, politikacıların hedefleri doğrultusunda formalite ve kuralları eksiksiz bir şekilde uygulamaya çalışan bir özellik taşımaktadır. Fiil alanları ve takdir hakları oldukça dar bir durumdadır (Yıldırım, 2010: 857). GKY'nde yöneticilik hiyerarşik denetim ile kurallar temelinde yönetimi sürdürme prensibine dayalı konumdadır (Yıldırım, 2010: 845). Yönetici seçiminde karakter unsuru önemsizmeden tercih yapılmaktadır (Özgür, 2004: 27). Kamu yöneticileri iktidarda tutunabilmek için sürekli değişen siyasi yöneticilerin gönüllerine de kendilerini uydurmak zorundadır. Politikacı değişikliği politika değişikliğini de beraberinde getirmektedir. Bu siyasal etki ve baskılar sebebi ile kamu yöneticisi kişiler kısa dönemli tedbirler ve programlar hazırlayarak zaman israfı yaşamaktadır (Eryılmaz, 2010: 49). Siyasi yönetici ve kamu yöneticilerinin sık bir şekilde değiştirilmesi de uygulanan politika ve vazifelerin aksamasına sebep olmaktadır (Gül ve Alican, 2007: 476).

Yönetici personel atamalarında astlara danışılmaktan ziyade üstlerin takdiri geçerlidir. Bu nedenle amirler kendilerini atayan üstlere karşı sorumlu hissetmektedirler. Bu nedenle astlara duyarsız olan yöneticiler kararlara katılımın olmadığı sorgulanamaz bir yönetim sürdürmektedirler. Bu geleneksel anlayış astların üstlere soru bile sormadığı bir yapıyı beraberinde getirmektedir. Çünkü kamu yöneticileri bu tavırları ile "lider yönetici tavırlarını" üstlenmediklerini ortaya koymaktadırlar. Astın üste karşı hakkını bile savunmadığı bu kültürde üst, elindeki güç ve yetkilerden dolayı her daim haklı çıkacak ve sistemi bu şekilde işletecektir (Turan, 2011:113). Geleneksel yönetici tipinde sesini fazla çıkararak ast haklılığının bir cezası olarak olumsuz sicil alabilmekte, "kötü personel" sıfatı ile kirletilebilmektedir. Liderlikten yoksun bir yönetici hem astlara hem de örgüte ciddi zararlar vermektedir (Özsalmanlı, 2011: 145).

Klasik sistemde liyakate göre yeterlilik belirlenmemekte, masada bekleme süresi olarak ifade bulan kıdeme göre belirlenmektedir. Bürokratlar emekliliğe yaklaştıklarında yetmezlik düzeyine de erişmiş olmaktadır (Gökbunar ve Ünal, 2011: 9). Bürokratik kültürün getirdiği ortamda iş ilişkilerinin sosyo-psikolojik yönleri üzerinde durulmamakta, astlara otoriter davranılmakta, astların amirlerine itaatkâr ve emrini harfiyen uygulayan biat etmiş bir özellik taşımasının üzerinde durulmaktadır. Bu anlatılan "geleneksel yönetici tipinin" kendisinin arkasından "lider özellikleri taşıyan yöneticiler yetiştirilmesi" de mümkün görünmemektedir. Kurumlar bu tutucu yapı ve ataletle, liderlerden ziyade bu eski kültürde yöneticiler yetiştirme eğilimindedir (Özgür, 2004: 26). Mihçioğlu (1968:46-47) Türk kamu yönetim kültürüne özgü yönetim kültürü değerlerini ve bu hususta yöneticilerin davranışlarını şöyle ifade etmiştir: "Girişim gücü zayıf, eğitim kalitesinin yoksunluğu ile yetişmiş olması ile eyleme dönük olmayan, asker bir ulus olunmasına bağlı olarak otoriter, yetkilerin üstte

toplanması yönü ile ayrıntılara boğulmuş, yasaların özünden ziyade sözüne dayanarak davranış sergileyen ve zamanı akılcı kullanmayan bir takım özellikler taşıyan yapı”.

Kamu yönetim sistemi hiçbir yöneticilik tecrübesi ya da bilgisi olmayan birini stratejik bir mevkiye atamaya müsait olarak işlemektedir (Özgür, 2004: 22). Geleneksel yönetici tipi ileride sorumluluk getireceğini düşündüğü işlerde tek başına karar verme yetkisi bile olsa konu hakkında karar vermek için üst makamdan onay alma derdine düşmektedir. Kendini olduğundan yetenekli gösterme çabası içerisindedir. Bunu göstermek için her işte elinin ve imzasının olmasını sağlamaya yönelmektedir (Aykaç, 1997: 31-34).

## 2.2. YKY'nin Tanımı Doğuşu ve Gelişimi

Küreselleşmeyle beraber bilgi ve teknolojinin oluşturduğu yeni ortam, örgütler ve işleyişi üzerinde baskıları artırmıştır. Buna bağlı olarak örgütün yaşama sürdürmesi için çevreye duyarlı olması gerekmiş ve mecburen örgütler bürokrasi dışında yeni yönetim arayışlarına yönelmişlerdir(Sargut, 1997: 1). Yeni kamu yönetimi olarak adlandırılan bu yeni model devletin rolünü, hükümeti, bürokrasiyi ve vatandaşların aralarındaki ilişkiyi yeniden tanımlayarak biçimlendirme amacına yönelmiştir (Özer, 2010b: 4). GKY anlayışında yaşanan aksaklıklar ve var olan eksiklikler yeni anlayışa ihtiyaç doğuran büyük bir sebeplerdir (Morgan, 1998: 41). Bilim ve teknolojiye dönüştürmeyle ilgili olarak üretim sistemleri ile örgüt yapıları değişmiş, toplumsal ilişkiler ve dış dünya ile ilişkiler değişmiştir (Eser, 1995: 5). Küreselleşme ile dünyanın tek pazar haline gelmesine bağlı olarak bunu sağlamaya yönelik yapılan kurumsallaşma ve diğer çalışmalara bağlı olarak ulus devletler önleyemeyeceği hadiseler yaşamak durumunda kalmıştır (Al, 2002b: 91). Dünyadaki değişimden etkilenmek sureti ile geçmişte antidemokratik olan yönetimler daha demokratik olma ve bu hususta insan haklarına ilişkin çalışmalar yapılmakta ve gönüllü kuruluşlar artmaktadır(Giddens, 2000: 91; Al, 2002b: 104). Fordizm üretimden postfordizm adı taşıyan yeni üretim modeline geçiş ile buna bağlı bir toplumsal dönüşüm ve kültürel gelişme yakalanmıştır,(Yılmaz, 1996: 110) 1929 ekonomik buhranına çözüm getiren Keynesyen uygulamalara bağlı olarak gelişen refah devleti uygulamaları bir noktada tıkanmış ve 1970'de Batı'da ortaya çıkan krizi çözemediği için değer kaybetmiştir (Saylan, 2000: 11; Örnek, 1992: 53). YKY anlayışını doğuran ve yeni sağ politikaları etkileyen bir ideoloji olarak liberalizmin devleti küçültmeye, piyasaya yetki vermeye, özelleştirmeleri artırmaya, yönetimde katılımı sağlamaya, gizlilik esaslı yönetimden uzaklaşmaya ve vatandaşın belirlemesinde kamu tercihi teorisyenlerinin de büyük etkisi olmuştur (Isaac-Henry, 1993: 4). Bu teorisyenler, bürokratların ve politikacıların toplumdan ziyade kendi çıkarlarını gözettiğini ve bu nedenle seçilmişler tarafından denetlenmeleri gerektiğini(Bayraktar, 1999: 60)savunan ve sorunun başı olarak kamu harcamaları artışını gören ve bu alanda çözüm arayışında olan insanlardır(Kovancılar ve Elçi, 2000: 238; Buchanan, 1991: 1). Özellikle 1970'lerdeki petrol krizinin büyük etkisi ile ülke ekonomileri hasar görmüş ve buna bağlı olarak ABD ve İngiltere'de devleti küçültmek yeniden düzenlemek isteyen yeni sağ parti ve liderler yeni sağ politikaları hayata geçirerek devleti ciddi anlamda etkilemişlerdir (Eryılmaz, 2010: 18). Yeni sağcılar GKY karşısında daha etkin olan özel sektör işletmeciliği uygulamalarını kullanarak devleti güçlendirmek ve kamu hizmeti etkinliğini sağlamak adına piyasa benzeri mekanizmaları kullanıp kamu personeli sendikal gücünü azaltmak uğraşındadır (Pollitt, 1993: 49). Yeni sağ düşünce YKY'nin ortaya çıkmasında düşünce arka yapısını oluşturmakta ve vergilerin düşürülmesini benimsemektedir (Heywood, 2007: 113-114). Bu ifade edilen gerekçelere bağlı olarak 1970'lerin sonu ve 1980 başları yönetimde ciddi dönüşümler yaşanmış ve YKY yükselme trendine ulaşmıştır. Bu yeni anlayış devlet-hükümet-bürokrat ve vatandaş ilişkilerini yeniden biçimlendirmiştir (Bilgiç, 2003: 27).

Yukarıda belirtilen bu gelişmeler nedeniyle GKY önem kaybetmiş ve geleneksel kamu yönetiminin kültür ve ilkelerine karşı çıkan YKY ortaya çıkmıştır (Özer, 2010a: 4). Bu yeni anlayış Danimarka'dan Yeni Zelanda'ya kadar birçok ülkede sağlık, eğitim, yerel ya da merkezi yönetimde, yönetime dair sorunların çözümü olarak öne sürülmüş ve farklı birtakım değerler YKY'nin içerisine eklenmiştir (Hood, 1991: 8). YKY'nin dünyada hızlı yayılmasında Dünya Bankası, IMF gibi kuruluşların büyük etkisi olmuştur. Bu kuruluşlar “kredi verme karşılığı olarak” yapılmasını talep ettikleri değişikliklerle ülkeler üzerinde etkili olmuş ve bu anlayış ile devletlerin ekonomisine, politikasına, piyasadaki ağırlığına müdahale edebilmişlerdir (Kutlu, 2003: 107-108).

Managerialism (Yönetimcilik/İşletmecilik), Girişimci Yönetim-Hükümet (Entrepreneuria Management-Government), New Managerialism (Yeni Yönetimcilik), Yönetimin Yeniden İcadı (Reinventing Government), Kamu Sektörü İşletmeciliği (Public Sector Management) Kamu İşletmeciliği (Public Management), ve Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management) gibi adlar altında anılmakla beraber en yaygın olarak kullanılan adı “Yeni Kamu İşletmeciliği-Yönetimi” (New Public Management) kavramıdır (Al, 2002b: 143). Bu anlayışın belli bir yönetim teorisi veya tek bir yönetim programını ifade etmediği için tanımını yapmak kolay değildir (Gözel, 2003: 196). Ancak yine de özellikleri ve ilkelerinden yola çıkarak bir tanımını yapmak gerekirse, YKY, hizmetlerde rekabet ve kaliteyi amaç edinen, vatandaşın tüketici anlamında değerlendiren, seçeneklerin fazlalığını önemseyen, bürokrasinin küçültülerek etkinleştirilmesini sağlayan, hiyerarşinin ve kırtasiyeciliğin az olmasını arzulayan, çalışanları işlerinde karar verir hale getirmek isteyen, kamu hizmetlerini piyasaya yaptıran (Gül, 1999: 22), bunları yaparak kamu yönetiminin daha kaliteli yönetilmesini ve harcamalarının azaltılmasının mümkün olduğunu sağlayan (Hood, 1991: 15) geleneksel yönetim anlayışının temel ilke ve uygulamalarına karşı duran bir paradigma değişimidir (Ömürgönülşen, 2003: 4).

## 2.3. YKY'nin Örgüt Kültürü ve Liderlik Alanında Yarattığı Dönüşüm

21. yüzyılda esen değişim rüzgârı hem özel sektörü hem de kamu sektörünü etkilemiştir. Bu zaman sürecinde modern toplumdan post modern topluma bir evrilme olmasına bağlı olarak post modernizmin ilkelerinin de benimsenmesi ile toplumun geleneksel değerlerinden uzaklaşılması durumu söz konusu olmuştur (Özer, 2010b: 5). Özel sektörün çağdaş usullerle hizmet sunumuna yenilikler getirmesine karşın devletin geride kalması ile kendisini sorgulaması söz konusu olmuş ve bürokrasi kültürünü değiştirme ihtiyacı doğmuştur (Gökbunar ve Ünal, 2011: 9-10).

YKY ile birlikte kamu sektörü yapısı, kültürü ve kamu faaliyetleri yürütme şekilleri değişmektedir. YKY'nin getirdiği kültür, devlet-bürokrasi-vatandaş temelli ilkelerinde bir farklılaşma yaratmıştır (Ömürgönülşen, 2003: 13). YKY'nin amacı, bürokrasiyi temel alan GKY yerine piyasa mekanizması değerlerini baz alan yeni kamu hizmeti kültürünü takas etmek adına stratejiler belirleyerek politikalar gerçekleştirmektir (Ömürgönülşen, 2003: 24). Bu aşamada YKY, GKY'nin evrenselliğini elinden alarak ve de politikacıların hedeflerine yönelerek tarafsızlığını koruyan ve her hedefe bir amaç olmak sureti ile ortaya çıkan bir yapı arz etmektedir (Hood, 1991: 8).

Yeni anlayış kamu idaresinden (public administration) kamu yönetimine (public management) bir dönüşümü ifade etmektedir. Geleneksel anlayış ile yeni anlayışın temel farkları ise sermaye birikim yöntemi ve devletin toplum-ekonomi yaşamındaki vazifesi üzerinedir (Kurt ve Uğurlu, 2007: 86). YKY ile kamunun özel sektöre bakışı değişmiş ve özel sektöre karşı durmak yerine "onu" tamamlayıcısı olarak görmeye yönelmiştir. Piyasa mekanizması, rekabet gibi unsurları ile özel sektörden yararlanmıştır (Arikboğa, 2007: 58). YKY özel sektör prosedürlerine, politika yapım sürecini örnek almaya ve özel sektörün yönetime ilişkin stratejilerine yönelmiştir. YKY, büyük ve karmaşık yönetimlerin nasıl yönetileceğine ilişkin fikirler sunmuştur. Böylece YKY ve işletme yönetimi GKY'nin yerini almaya yönelmiştir (Özer, 2010a: 6). YKY yeni anlayışı ile sıkı bir para planlaması, esnek bir personel istihdamı ve bütçe hususunda yöneticilere daha fazla sorumluluk verilmesi gibi bir takım düzenlemelere bağlı dönüşümleri getirmiştir (Haktankaçmaz, 2009: 58).

YKY GKY'den farklı olarak çıktıları, etkin olma, performans elde etmeye odaklanmıştır (Arikboğa, 2007: 60). Devletin sorumluluğu ve görevlerinin farklı birimlere dağıtılması yanı sıra kamu hizmetlerinin üretilmesinde farklı yollara eğilinmiştir (Genç, 2007: 263). GKY yapısından birçok yönden farklı olan YKY anlayışı, yatay organizasyon yapıları ile yalın ve esnek bir yapılanmayı getirmektedir. Ayrıca koordinasyonu önemsemekte ve çalışanların niteliklerinden farklı birimlerin faydalanabilmesine olanak sağlamaktadır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 160-166; Al, 2002b: 113).

Devlet artık kamu yönetimi sistemini işleterek hizmet üreten kuruluşlara alt yapı oluşturma vazifesi üstlenmiştir. Ayrıca rekabet ortamı yaratması yanı sıra sorunları ortaya çıkmadan önce çözerek, bürokrasiyi halk tarafından denetlenir hale getirerek, katılım, desantralizasyon, piyasanın yatırıma teşviki ve özel sektörü güçlendirme gibi yeni işlevleri üstlenecektir (Bilgiç, 2003: 35). YKY harcamalar ve personel istihdamına yönelik kısıtlamaları beraberinde getirerek küçük bir devlet mekanizması işletmek istemektedir. Yapacağı özelleştirmeler ile yetkiyi devreden bir devletin varlığını desteklemekte, hizmet sunarken teknolojinin ve otomasyonun kullanılmasını önemsemekte, devletlerarası ilişkiler ile işbirliğinin geliştirilmesine yönelmektedir. YKY tüm bunları yaparken ise üst yöneticilerin daha fazla yetkiye sahip olması gerektiğine dikkat çekmekte; örgütlere standartlar ve performans ölçümleri getirmekte; kamu yönetiminde parçalı bir yapı olmasını istemekte ve kamuda özel sektör tipi yönetimlere yönelmeyi arzu etmektedir (Hood, 1991: 3-5).

Optimal büyüklükte, esnek, hiyerarşinin yumuşamış olduğu adem-i merkeziyetçi bir yapıya geçilmesini destekleyen YKY, aynı zamanda devletin kamu, özel sektör ve STK'nın toplumsal sorunları çözümünde aktif olmasını ve devletin katalizör görevinde olmasını desteklemektedir. Artık yöneticiler yaptıkları işlerin sonucu ile de sorumlu tutulmakta, siyasi lider ile bürokrasi arasındaki ilişkiler etkileşim içerisinde cereyan etmekte, yönetim açık hale getirilmekte, bilgi edinme kanalları açılmakta, yönetime katılım güçlenmekte, kamu politikaları katılıma açık ve tüm aktörlerin dahili ile gerçekleşmektedir (Eryılmaz, 2010: 22-24). Kamunun özel sektör yöntemleri gibi işlemesi, teknik uzmanlığın önemsenmesinin yanı sıra merkeziyetçilikten uzak bir yapı öngörülmektedir (Ömürgönülşen, 1997: 520). Bu yeni anlayış, kamu hizmetlerinin bedelsiz tüketilmesine karşı çıkmaktadır. Devlet ile vatandaş arasında var olan hukuki ilişki adeta üretici ile tüketici arasındaki ilişkiye dönüşmüştür (Arslan, 2010: 33). Ortaklık kurma, satanla alanı bir ortamda buluşturma, iç pazar oluşturulması, işbirlikçilik, reformlar, kıyaslama yöntemleri uygulanması gibi yenilikler bu yeni anlayışla yerleştirilmektedir (Lane, 2000: 95). Kamu hizmetlerinin özel sektöre ihale edilmesini, bürokrasinin azaltılmasını, kırtasiyeciliğin minimize edilmesini, çalışanları yönetimde söz sahibi etmeyi savunmaktadır (Gül, 1999: 22). Yeni anlayış, reklamlarla halkla ilişkilere önem vermesinin yanı sıra performansa dayalı bir maaşa yer vermektedir (Özer, 2010a: 11). Ayrıca duyarlı, zengin ve daha yaratıcı bir hizmet anlayışına önem verilmesi söz konusu olmaktadır (Yıldırım, 2009: 108). Tüm bunlardan yola çıkarak esasında YKY özel sektörün sadece tekniğini değil, aynı zamanda değerlerini de kamuya aktarmaktadır (Şener, 2007: 37).

YKY anlayışında GKY kültürel yapısından farklı olarak kurumsal rasyonellik yerini ekonomik rasyonelliğe bırakmaktadır. Yeni anlayış insanların yönetimine öncelik vermektedir. Bu anlayışta kaynak ve programların yönetim faaliyetleri ve düzenlemelerine göre belirlenmesi söz konusudur. Bu dönüşüme kimi yazarlar "paradigmatik dönüşüm" ifadesi ile açıklık getirmektedir (Ömürgönülşen, 2003: 21; Ömürgönülşen, 1997: 520).

Geleneksel yönetim anlayışının tüm değerlerine bir alternatif sunan bu paradigma değişimi klasik bürokratik hiyerarşi yapısını gözden geçirir. Vatandaş kavramı yerine müşteri kavramını kullanması ile devlet karşısında hak ve yükümlülüklerine sahip vatandaş kavramı değişir. Getirdiği ekonomiklik, verimlilik, şeffaflık, etkililik, denetim, hesap verme sorumluluğu, yerelleşme anlayışı, müşteri, sürekli bir değişim, liberal ekonomi anlayışı, piyasa anlayışı, sivil topluma yetki kayışı, yeni sağ ideoloji ve işletmecilik terimleri vs. üzerinde başlı başına bir değişim söz konusu olmuştur (Arslan, 2010: 29; Arikboğa, 2004: 31). YKY, girişim, inisiyatif alma, riski göze alma, kendine güvenme ve sorumluluk alabilme gibi bir çok hususu içerir. Kamu yönetim performansının ve verimliliğinin artmasını özel sektör yöntemlerinin kamuda varlığına bağlamaktadır (Özer, 2010a: 11). YKY ile açık ve net çizgilerle belirlenmiş bir performans anlayışı kamuya girmektedir (Gökbunar ve Ünal, 1999: 50). Yeni anlayış örgüt ile çalışanların koşullarının daha esnek olmasını sağlamaya yönelmiştir (Haktankaçmaz, 2009: 52). Ayrıca bu anlayış yetki devrini esas almakta ve tercih imkanı sunmaktadır (Bayraktar, 1999: 58). YKY ile kamu yönetimi "dümen tutarak" kürek çekme eziyetinden kurtulacak, var olan yetkisini dağıtacak, örgütleri büyütme yerine müşteri ihtiyaçlarına yönelecek, önem alacak, kazanacak, katılımı sağlayarak hiyerarşiden uzaklaşacaktır (Özer, 2005: 231). Ayrıca YKY getirdiği yenilikler ile siyaset-idare farklılığı anlayışının da temellerini oynatmaktadır (Arikboğa, 2004: 31).

Günümüzde geleneksel anlamda kamu yöneticisi (administrator/idareci) terimsel olarak yerini işletmeciyeye (manager/yönetici) bırakmaktadır. Bu durum yönetimin meslekleşmesine bir kayışı ifade etmektedir (Ömürgönülşen, 2003:18). Yönetici yerine girişimci lider ya da yönetici lider kavramları getirilmektedir (Gül ve Alican, 2007: 458). Geleceğin yöneticisi girişimci düşünceyi taşımak zorunda olması yanı sıra kamu hizmeti vazifelisi olduğunu bilmeli, araştırmaya, bilgiye ve risk almaya hazırlıklı olmaya yönelmelidir (Türkoğlu, 2000: 79; Ömürgönülşen, 2003: 24). Yeni anlayışın lider tipi kendi fikirlerine göre yönlendirme yapan, insanları kendi bakış açılarını geliştirmeye uygulama örnekleri ile mecbur eden, çalışan değerleri ile iş yeri değerlerini birleştiren, motivasyonu önemseyen, personele uygun tavır belirleyen, liderlik özelliklerini geliştirme programlarına öncülük eden bir anlayışı benimsemektedir (Çetin, 2008:67-68).

YKY dikey yerine yatay yapıda örgütlenmeyi beraberinde getirmesi sebebi ile şube müdürlükleri formatında örgütlenmeye gidilerek orta kademe yöneticiliği pozisyonlarını ortadan kaldırmayı gündeme taşımıştır. Ayrıca yalın ve esnek yapıyı desteklemesi ile çeşitli nitelik ve kabiliyete sahip personelin farklı birimlerce kullanılabilmesine olanak tanıyan bir koordinasyonu benimsemiştir. Yani personel artık o amirin emrinde değil tüm kurumun emrinde (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 160-166).

Yeni anlayış kamu yönetim sisteminin siyasal yöneticiler ve toplumla ilişkileri hususunda farklı bir anlayışı benimsemektedir. Bu anlayışta kamu yönetimi sadece siyasal yöneticiye değil, artık vatandaşa karşı da sorumlu hareket edecektir. YKY anlayışında yönetici müşteri memnuniyeti, verimlilik, etkinlik gibi hususlara yönelik hareket etmek zorundadırlar. Kamu yöneticileri profesyonel bir yönetici gibi karar alma ve uygulama konularında geniş yetkilere sahip kılınmıştır. Böylece hızlı karar alabilmeyi, değişime adapte olabilmeyi, kaynakların verimli kullanımını sağlamayı, siyasiler ve bürokratlar arası interaktif ilişkileri önemli hale getirmiştir. Siyasi lider olan kişi değer ve vizyonları belirlemek ve makro derecede kaynakları sağlamak görevi yürütürken, kamu yöneticisi bürokratlar performans konusunda üzerlerine düşeni yerine getirecektir. Kamu yöneticileri kurumlarının başları olarak daha fazla liderlik üstlenerek inisiyatif alabilecektir. Müzakereci bir yönetim anlayışını benimseyen ve böylece toplumun yetkilendirilmesi alçak gönüllüğünü taşıyan bir yöneticilik anlayışını benimseyen bu yeni anlayış, aynı zamanda bürokrasiyi halka karşı hesap verir hale getirerek yöneticiyi attığı adımda dikkatli olması hususunda iğnelemektedir (Eryılmaz, 2010: 24-25). Çalışanın ve sistemin performansını artırması hususunda lidere vazife vermekte olan YKY, bu hususta liderin piyasa mekanizmasına uygun hareket etmesini salık vermektedir. Bu yeni anlayışta politikacı ve yöneticiler arasındaki ilişkiler akıcı ve yakındır. Bu yeni anlayış yöneticiye tarafsız, iyi yönetimden yana, eşitlikçi, başarılı ve akılcı olmasını tembihlemektedir (Özer, 2010a: 8-10).

Yeni anlayış ile lider artık hedeflerin belirlenmesini temel sorumluluk olarak almaktadır. Artık kamu yöneticisi hedeflerinin sınırlarını da iyi belirlemek zorundadır ve bu amaçla siyasal tartışmalarda yerini almaktadır (Özer, 2010a: 16). Artık özel sektörü sermaye sahiplerinden ziyade profesyonel yöneticiler yönetmektedir ve bu durum kamu yönetimini etkilemektedir (Çulpan, 1976: 121). Yeni anlayışta üst amirler artık politik olarak tarafsız değildir. Bu yeni yöneticiler iktidarın programı doğrultusunda belirlenen hedeflere yönelik çalışmak zorundadır. Ayrıca artık sadece kendilerini atayanlara değil, halka da hesap vermek durumundadırlar. Yeni yönetici tipi sadece kuralları uygulamakla vazifesini yapmış sayılmaz ve yürüttükleri işlerin sonucundan da sorumlu tutulur (Haktankaçmaz, 2009: 52).

Yeni yönetici tipi ile yöneticiler, takım ve grup çalışmaları yaparak, çalışanları öneri sistemi ile keşfetmek suretiyle onların bireysel yönden yaratıcı yönlerini, varsa fikirlerini ve kuvvetlerini, aynı zamanda sorumluluk duygusu ile hayata geçirerek, örgütsel misyonu canlı tutarak çalışanların bu niteliklerini nasıl kullanacaklarını onlara öğreten bir antrenör gibi hareket etmek durumundadırlar(Özer, 2010b: 20).

Yeni anlayış siyasal yöneticiler kademesini strateji belirleyen ve düşünce oluşturan kesim olarak kabul eder. Değerleri ve vizyonları belirleyerek, stratejiler geliştirerek makro düzeyde kaynaklar tahsis edeceklerdir. Yönetime dair uygulamaları profesyonel yöneticiler yürüteceklerdir. Üst kademelerdeki yöneticiler alt kademelere doğru yetkilerini devrederek memurluk işi yapmak yerine liderlik vazifesini daha da üstleneceklerdir. Liderliğe odaklanmış bu yöneticiler vizyon oluşturup personeli bu vizyonu anlamaya ve amaçlar ile sonuçlara odaklanmış bir yönetim kültürüne odaklamaya çalışacaklardır. Bu fillerle kamu yöneticileri sadece siyasilere değil, olması gereken hizmet standartlarına, kaliteye ilişkin ölçülere ve müşterilerin memnuniyetine önem vermek suretiyle vatandaşa karşı da sorumlu hale gelmektedirler (Eryılmaz, 2011: 2). Yeni yönetim anlayışının başarısı, üst yöneticilerin politik sadakati ya da ilişkileri ile var olan profesyonel yeteneklerine ilişkin ince bir denge çizgisi üzerine kurulmuştur (Yıldırım, 2010: 855).

Yeni anlayış ile kamu yöneticileri yukarıdan aşağı emir ileten bir durumdan sıyrılmış, çevredeki gelişmelere duyarlı hale gelerek bu gelişmelere bağlı olarak kurumlarını analiz eden ve gerekli çözümler getirebilen, bu hususlarda değişimi gerçekleştirebilen stratejik bir vazifeyi yürütmektedirler. Yeni sistemle kamu yöneticilerinin bürokrasinin ve yasaların bağlayıcı ipinden kurtulmaları ile birlikte artık yöneticiler zaman ve birikimini “yapmak” için kullanmaya başlamışlardır (Yıldırım, 2010:852- 857).

#### 2.4. YKY Anlayışının Temel Özellikleri/İlkeleri

YKY'nin ilkeleri/elementleri ilk defa Christopher Hood (1991:4-5) tarafından derli toplu bir biçimde bir araya getirilmiş ve bu ilkeler “aktif katılımlı yönetim, sonuç-odaklı yönetim, kaynak kullanımında disiplin, rekabetin artırılması, özel sektör yönetim tekniklerinin kullanımı, büyük organizasyonların optimum büyüklükte birimlere bölünmesi ve performansın ölçülmesi” şeklinde sıralanmıştır.

Osborne ve Gaebler'in (1993:25-310) 1990'lı yıllarda Clinton hükümetince uygulanan politikalara etkisi büyük olmuştur. Bu ikilinin “Reinventing Government” (Devletin Yeniden İcadı) adını verdikleri eserlerinde devletin kürek çeken değil de dümen tutan bir yapıya dahil olması üzerine eğilerek YKY ve girişimci yönetim yaklaşımının on ilkedен meydana geldiğini belirtmişlerdir. Dolayısı ile yazarlar kamu yönetimi mekanizmasına “mal ve hizmet sunan birimler arasında monopollü arttırmak yerine rekabeti geliştirme; denetimi bürokrasiden topluma kaydırarak vatandaşları yetkilendirme; kurumlarda girdilerden çok çıktılara vurgu yaparak performans ölçümü yapma; kural ve düzenlemelerden ziyade kurumları, hedef ve

misyonları yönlendirme; hizmet sunulan dış çevreyi müşteri olarak yeniden tanımlayarak onlara alternatif kullanma hakkı sunma; sorunları ortaya çıkmadan evvel önleme; enerjilerini yalnızca para harcamak için değil, para kazanmak için de kullanma; katılımcı yönetim anlayışını benimseyerek otoritesini yerinden yönetimselikle; bürokratik mekanizmalar yerine piyasa mekanizmalarını tercih etme ve toplumun problemlerini çözmek adına kamu, özel ve gönüllü kuruluşlar arasında katalizörlük görevi görme” şeklinde belirtilen vazifeleri yüklemeyi uygun görmektedir (Özmen, 2012:41; Eryılmaz, 2015:54-55).

Özmen (2012:110-139) YKY anlayışının Türkiye’de yönetim kültürüne etkisini ölçmeye dönük doktora tez çalışmasında odaklandığı, yeni yönetim anlayışı tarafından ortaya konulan yeni yönetim kültürünün değerlerini, “katılımcılık, şeffaflık ve bilgi edinme hakkı, hesap verebilirlik, hizmette yerellik, vatandaş/müşteri odaklılık, performans denetimi, yönetişim, alternatif hizmet sunma yöntemleri ve inisiyatif alan yönetici tipi” şeklinde açıklamış ve araştırma sorularını bu çerçevede uygulamıştır.

Kahraman (2009:95-116) ise tez çalışmasında YKY’nin yerel yönetimlere yansımalarını “katılımcılık, hiyerarşi ve esnek yönetim, vatandaş odaklı yönetim, açık ve şeffaf yönetim, sonuç odaklı yönetim, rekabete dayalı yönetim, özel sektöre iş gördürme, personelin gelişimine verilen önem” şeklinde değerlendirerek bu unsurları çalışmasının uygulama kısmında değerlendirmiştir.

Turan (2011:176-182) ise tez çalışmasında YKY anlayışının örgüt kültürü ve liderlik etkileşimini inceleyerek “YKY’nin, ancak YKY’nin örgüt kültürünü anlamış ve içselleştirmiş bir lider tarafından gerçekleştirilebileceği” üzerinde durmuş ve çalışmasında örgüt kültürü ve liderliğin etkileşerek bir hareket belirlemesi ve bu sayede YKY’nin yerleşmesinin mümkün olacağı üzerine odaklanmıştır. Dolayısıyla tez içerisinde YKY’ni “kamu yönetiminde küçülme, ayrışmaya vurgu yapılması (yönetimleri bölme küçük yönetilebilir hale getirme), yerinden yönetim, yönetici rollerinde değişim, siyasi iktidarla ilişkiler (siyasiler ile bürokratlar arası ilişkiler), performans dayalı yönetim, denetimin gevşetilerek çıktılara odaklanması, kamu görevlilerinin geleneksel statüsünde aşınma, kamu ve özel yönetim tekniklerinin benzeşmesi ve vatandaş rollerinde değişim” özellikleri şeklinde bir ayırım gözeterek incelemiştir.

Tüm bu çalışmalar ve literatürdeki makaleler baz alınarak YKY’ni tanımlayan örgüt kültürü ve liderlik özellikleri üzerine ilkeler en kısa şekilde aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1)*Hizmette yerellik*: Geleneksel anlamda yönetim kültüründe yerel özellik taşıyan hizmetler idari vesayet çizgisinde idari ve mali özerkliğe sahip organlara, merkeze ya da merkezin hiyerarşik yapısı içerisindeki bir alt düzey kuruluşa verilmekteydi. Yeni yönetim anlayışının dayandığı kültür ise “hizmette yerellik” anlayışını özümsemesi ile yetkiyi o hizmeti gerçekleştirebilecek düzeyde ve halka en yakın olan kurumlara kullanmaktadır. Dolayısıyla yerel yönetimlere maddi kaynak sağlayıp ya da sağlamalarına olanak tanıyıp vatandaşa en yakın ve küçük boyuttaki yönetime sundurmaktadır (Özmen, 2012:123). Bu sistemde ancak yerel idare vazifeyi yerine getirebilecek güçte değilse, hizmetin daha iyi görülmesi amacı ile üste doğru devredilerek, yapabilir en alt düzeydeki üst kuruluşa yaptırılması önemsenmektedir. Bu yolun izlenmesi ile halkın yönetime katılması ve kamuoyu denetiminin güçlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla bu yöntem ile bürokrasinin tıkanıklığı giderilmiş, iş verimliliği artmış ve hesap verebilirlik sağlanmış olacaktır (Haktankaçmaz, 2009: 62).

2)*Hesap verebilirlik (hesap verme sorumluluğu)*: Hesap verebilirlik ise kendilerine yetki ve kaynak verilen kişilerin bu olanakları ne derece iyi kullandıklarını göstermeleri sorumluluğudur. Kurumlar yaptıkları ile ilgili rapor hazırlayarak ya da cevap sunarak performansları derecesinde ödüllendirilmekte ya da cezalandırılmaktadırlar. Hesap verebilirlik sayesinde kabiliyetler ve kalite dışı vurulabilmekte; şeffaf ve sonuç odaklı bir yönetim kültürü oluşturulabilmekte; vatandaş ile halk arası ilişkiler kuvvetlendirilebilmektedir (Kesim, 2005: 269-270).

3)*Hizmette kalitenin sağlanması (kurallardan ziyade hedef ve misyona yönelme)*: Kalite yapıp bitirilen ve masaya öylece konulan bir şey değildir. Kaliteyi sürekli güvende tutmak ve geliştirmek ciddi bir çaba gerektirir. Bu nedenle kalite güvence sistemleri geliştirilmektedir. Bu sistemler sayesinde kamu sektörü alanında faaliyetler daha iyi planlanmakta, problemlerin çözümü hızlanmakta, rekabet kudreti artmakta, sağlıklı bir iletişim sistemi sağlanmakta, devlet ile millet arası ilişkiler iyileşmekte ve güven artmaktadır, ayrıca kaynak kullanımında disiplin mümkün olmaktadır (Eren, 2001:102).

4)*Açık ve şeffaf yönetim ile bilgi edinme hakkı*: Kamu idarelerinin karar süreçlerini halk tarafından izlenebilir hale getirmesi ve katılımı sağlaması ile “yönetimde açıklık” mümkün hale gelmektedir (Özmen, 2012:115). Bilgi edinme hakkının getirilmesi ile kurumda bilgi ve belgelere erişim ve şikâyetin işler hale gelmesi mümkün hale gelmiştir (Tutum, 1995: 138). Bu hususta dikkat çeken diğer bir terim ise “şeffaflık”tır. Eğer yönetimin faaliyetlerinden kamunun haberdar olması ve kamu yönetimine karşı sosyal baskının artması mümkün ise orada şeffaflık var demektir (Şengül, 2005: 217).

5)*Yönetişim (katalizörlük)*: Bu kavram ile katılım mekanizması ve devlete ait yetkilerin yerel ve üst düzey kuruluşlara aktarılması söz konusu olmaktadır. Yönetişim ile birlikte kamu yönetiminin devlet ya da siyasi yönetici tarafından sınırlandırılması ortadan kaldırılmakta ve özel sektör ile sivil toplum kuruluşlarına yönetimden pay verilmektedir (Eryılmaz, 2015: 60).

6)*Performans denetimi/ölçülmesi*: Etkinlik ve ekonomikliğin sağlanması için performans sistemi ortaya çıkarılmıştır. Böylece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Bu sistemin uygulanması ile birlikte liyakatin ödüllendirilmesi, personel miktarının azaltılması ve personel istihdamında esnekliğin sağlanması mümkün kılınmaktadır. Bu yolla çalışanların kararlara katılımı ve insan kaynakları yönetimine ilişkin verilerden çok daha iyi şekilde faydalanılmasına olanak tanınmaktadır (Haktankaçmaz, 2009: 63). YKY’nin kamu hizmetlerini sayısallaştırarak ölçmesini mümkün kılan bu sistem sonuçlar üzerinden başarıyı değerlendirerek ve bunu halk ile paylaşarak kamuoyunun bu hususta



desteğini alabilmektedir. Performans denetimi ile kamunun verimli yönetilip yönetilmediği ve mali sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini değerlendirmek mümkün hale gelmektedir (Özmen, 2012:126-127).

7) *Katılımcılık (ast katılımının sağlanması/ aktif katılımlı yönetim)*: Bu ilke diğer birçok yeni kamu yönetimi ilkesinin de hayata geçmesini kolaylaştırmaktadır. Bu ilke birlikte karar vermek anlamına geldiği gibi üstler ile astlar arasında karar verme yetkisinin pay edilmesi anlamına da gelir. Dolayısı ile çalışanların kararlara katılması sağlanarak (Bakan ve Büyükebeşe, 2008: 34) hem fark edilmeyen hataların fark edilmesi hem de çalışanların işi sahiplenerek isteklendirilmesi mümkün hale gelmiş olacaktır.

8) *Alternatif hizmet sunma yöntemleri (özel sektör yönetim tekniklerinin kamuda kullanılması ve özel sektöre iş gördürme)*: YKY ile birlikte bürokrasi ile devleti küçültmek ve buna bağlı olarak özel sektör ile rekabeti gerçekleştirmek hedeflenmektedir. Bunu sağlamak adına kamu kuruluşlarında reformlar yapılarak tasarruf sağlanması, etkinliklerin artırılması ve rekabetin sağlanması amaçlanmıştır. Özelleştirme ve sözleşmecilik gibi teknikler ile kamunun hantallığı giderilmektedir (Özer, 2005: 246-247). Bazı ülkeler, bu hususta kamudaki eğitimi özel sektöre verdimekte ve özel sektörde çalışan yöneticileri kamu yönetimine görevlendirmektedir (Tutum, 1995: 137).

9) *İnisiyatif alan yönetici tipi (liderlik-esnek yönetim)*: Yeni yönetim anlayışı ile birlikte yönetici var olan sorunları tek başına çözmek yerine diğer çalışanların ve tarafların da katkısını alarak çözmektedir (Öztürk ve Coşkun, 2003: 76). Artık yönetici rutin işler yapmaktan sıyrılmış, özel sektör mantığı ile düşünmeyi öğrenmiş, önceden harekete geçebilmeyi ve hizmetleri kullanan kişileri dikkate alarak bir girişimci gibi hareket edebilmeyi yenilikçi yöntemler kullanarak geliştirebilmiş bir kişidir. Yeni anlayışın liderleri geleneksel tip yöneticilerin yaptığı gibi sadece siyasal iktidarın emrini bekleyen bir memur olmaktan kurtulup kurumunun hedeflerini belirleyen ve bunları gerçekleştirmeye dönük hareket eden ve bu hususta dış çevre ile ilişkileri yoğunlaştıran bir kişi haline gelmiştir. YKY profesyonel yönetici yetiştirmeyi, yöneticiyi yönetebilme hususunda özgürleştirmeyi, her faaliyete ilişkin görevlerin netleştirilmesini sağlamayı görev edinmiştir.. YKY yönetmesine müsaade edilen bir yöneticinin sonuçlardan sorumlu tutulmasını öngörmektedir. Bu sistem hesap verme noktasında yöneticinin işini kaybedebileceği bir yapıyı getirmektedir. Geleneksel yapıda idareci, amir, müdür olarak anılan makamlar artık “yönetici” olarak anılmak sureti ile aslında yönetici makamlardakilerden beklentilerin de değiştiği görülmektedir (Haktankaçmaz, 2009: 66-67).

10) *Vatandaş-müşteri odaklılık (vatandaş müşteri olarak görme)*: Vatandaş/müşteri odaklılık anlayışı dendiğinde kamu yönetimi sistemine bireysel taleplerin önemsenmesi, kaliteye dair standartların konulması ve her işe dair işlem süreçlerinin belli hale getirilmesi akla gelmelidir. Bunun yapılmasındaki amaç topluma karşı kamu yönetimi sorumluluğunu geliştirerek toplumu ötekileştirmekten berileştirmeye çalışıp ona yönetimin paydaşı muamelesi yapmaktır. Bu şekilde davranılması ile kamuya dair vatandaş güveni sağlanmış olacaktır (Özmen, 2012:123). “Müşteri” kavramı, halk ile yönetim arası gelişen ilişkilerde “vatandaş” kavramına kıyasla daha kapsamlı olması ile kamu yönetiminin müşterilerinin somut ihtiyaçlarına daha fazla önemseyerek yönelmesi zorunlu olmaktadır (Eren, 2001: 106).

11) *Sonuç odaklı yönetim*: Yeni anlayış GKY'nin eksiklerini fark ederek sorunun çözümünü, “yöneticiye özgür yönetme hürriyetini verme, onları kaynak kullanmada rahat hale getirme ve onları yetkilendirme” de bulmuştur. Dolayısı ile sonuçlara odaklanmış bir yönetici tercihi odaklanılmaktadır. Yani yönetici artık kurallardan ziyade sonuçlardan sorumlu tutulmaktadır (Haktankaçmaz, 2009: 63-64).

12) *Rekabet/girişim sağlanması (rekabete dayalı yönetim)*: GKY'nin aksine teknoloji ve diğer şartlara bağlı olarak meydana gelen değişim ile 1980'lerde özellikle İngiltere'de muhafazakar hükümetlerce getirilen zorunlu rekabet ile bu eğilim yaygınlaşmıştır. Rekabet ile birlikte kamu yönetimi yeniliklere karşı isteklendirilecek, bu yenilikleri kullanarak verimliliğe erişecek ve böylece toplumun piyasa sisteminin nimetlerinden yararlanmasını sağlayacaktır. Böylece yeni anlayış rekabet odaklı yönetim anlayışı ile birlikte devleti sadece para harcayan değil, aynı zamanda para kazanan bir mekanizma haline getirebilmeyi hedeflemektedir (Kahraman, 2009 : 26-27).

13) *Büyük organizasyonların optimum büyüklükte birimlere bölünmesi ve kamu yönetiminde küçülme*: Yeni anlayışın sloganı “kürek çeken değil, dümen tutan devlet” tir. Diğer bir ifade ile devletin küçültülmesidir. Bu kapsamda özelleştirmeler yapılmakta, memur sayısı azaltılmakta, tekeller ortadan kaldırılmakta, düzenleyici ve denetleyici kurumlar ve üçüncü sektör kuruluşlara kamu hizmetini özerk yönetim kudreti verilerek bir nevi devlet kontrolünden çıkarılması sağlanmakta, özel sektöre sözleşme yolu ile hizmet üretilmekte ve mevzuatın açıklanması ile rekabet hedeflenmektedir (Tutum, 1995:137). Buna bağlı olarak bakanlıklarda ve yönetim birimlerinde personel sayısının azaltılması ve daha yönetilebilir birimler oluşturularak bazı hizmetlerin dışarıya gördürülmesi sağlanmaktadır. Yani yeni yönetim anlayışı yönetimi parçalayarak hizmetlerin etkinliğini artırmaya çalışmaktadır (Özer, 2005: 245).

14) *Kamuoyu / vatandaş denetimi*: Yeni yönetim anlayışı getirdiği düsturlar (hizmette yerellik, şeffaflık vs.) ve demokrasi anlayışı ile daha katılımcı olması ile vatandaş söz sahibi hale getirmiştir. Yeni anlayış yönetimde gizliliği öldürerek yönetimde açıklığı getirmek sureti ile karar verilmesinde vatandaşın ve çalışanların fikrinin alınmasını amaçlamaktadır (Haktankaçmaz, 2009: 69; Öztürk ve Coşkun, 2003: 73,77). Dolayısıyla kamunun yönetilmesinden ziyade kamunun kendini yönettiği bir anlayışa geçilmesi ile birlikte birey devletle eşit konuma getirilmiş ve işbirliği halinde birlikte bir yönetim hedeflenmiştir (Nohutçu ve Balcı, 2003: 17). Bu kapsamda vatandaşın kurumları denetlemesine imkân veren “bilgi edinme hakkı” verilmesi söz konusu olmakta, böylece hem vatandaşın kamuya çeki düzen vermesi sağlanmakta hem de yönetim yöntemleri basitleştirilerek bürokrasi kırılmaktadır (Tutum, 1995: 138). Ayrıca hizmette yerellik ile hizmetler vatandaşa yakınlaştırılarak halkın yönetime aktif katılımı ile kamuoyu denetimi daha kapsamlı gerçekleştirilmeye ve hesap verebilirlik tesis edilmeye çalışılmaktadır (Haktankaçmaz, 2009: 62).

15) *Kaynak kullanımında disiplin (verimlilik-tutumluluk)*: Bu ilkeye göre öncelikle kurumları maliyetleri hesaplayabilir hale getirerek maliyetleri düşürebilme potansiyeli oluşturulmalıdır. Bu ilkenin işlemesi ile birey başı hizmet maliyeti sürekli düşürülerek ve daha yüksek hizmet kalitesi elde edilerek verimliliğin sürekli artırılması; bu bakış açısının güçlendirilmesi

ile kaynak kullanım sorumluluğunun yerleştirilmesi ve küresel anlamdaki standartlara göre bir bütçe sistemine geçilmesi söz konusu olmaktadır (Eren, 2001:103).

**16) İnsan kaynakları yönetimi (personel gelişimine önem verme):** İnsan kaynakları yönetimi çok kapsamlı bir özellik göstermektedir. Ülkenin unsurları ise, personel planlaması, personel seçilmesi, personellerin değerlendirilmesi, ücret sisteminin oluşturulması, personel geliştirilmesinin sağlanması ve personeli işten çıkarma konularıdır. Geleneksel yönetim sisteminin bu unsurlara bakışı ile yeni sistemdeki birbirinden farklıdır. Yeni sistemde çalışanların katılımı ve kendi kendilerini örgütlemeye şansları mevcut bulunmaktadır. Bu yeni yapıda personelin performansı ön plandadır (Eren, 2001:101). Bu noktada kamuda çalışan birisi bir maliyet unsuru olarak görülmekten ziyade “kurumu için en değerli varlık” olarak görülmeye başlanmakta; personelin imtiyazlı korunmasından uzaklaşarak eğitime önem verilmekte ve verim alınamayan personelin işten atılmasının önü açılırken uzun süreli istihdam yerine sözleşmeli istihdam yaygınlaşmaktadır (Öztürk ve Coşkun, 2003: 77).

### 3. Kamunun Yönetici Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Bu bölümde Ankara'nın Şereflikoçhisar İlçesinde bulunan kamu ile alakalı olan kurumlarının yönetici personeli üzerine yapılan araştırmanın detayları, analizleri, bulguları ve sonuçlarına yer verilecektir. Öncelikle araştırma problemi, amacı, önemi, kapsamı ve yöntemine; ardından yapılan analizler neticesinde çalışmanın bulgularına ve bu husustaki çıkarımlara yer verilecektir.

#### 3.1. Araştırma Problemi

Kamu yönetimindeki değişimin temel sebepleri bu çalışmanın kavramsal çerçevesinde verilmiş olsa da yine de bir cümle ile belirtmekte fayda görülmektedir. Kamu yönetimi sistemi, ihtiyaca cevap vermek, iç ve dış dinamiklerin memnuniyetini kazanmak adına değişmektedir. Bu noktada araştırmanın odaklandığı probleme bakmak gerekmektedir. YKY anlayışı bu gerekçelerden doğmuş olsa da bu anlayışı kamu kurumlarında tam manası ile uygulayabilmek bu yeni paradigma değişiminin kültürel anlamda yerleşmesi ile mümkündür. Çünkü 19. yüzyılın ortalarından beri süre gelen geleneksel anlayışın yerini almak hiç de kolay olmayacaktır. GKY'nin neredeyse tüm özelliklerine alternatif sunan YKY bir örgütsel kültür değişimi gerektirir. Bu gerçeği ortaya koymak yetmeyecektir. Çünkü örgüt kültürü değiştirme kolay yapılan bir şey değildir. Bu değişimin gerçekleşmesi personelin bu kültürü kabulüne bağlıdır. Personel ise bir değişimi, ancak bu konuda etkileyici olan ve YKY'ni kavramış bir liderin mevcudiyeti ve bunu içselleştirmeye dönük çalışmaları ile kabullenebilecektir. Bu problem üzerinde düşünüldüğünde, esasında YKY bu dönüşümü sağlayacak özgür ve karar veren, ayrıca kararlara katılımı sağlayan bir liderin varlığını kabul etmektedir. Dolayısı ile YKY'nin kültürünün kuruma yerleşmesi için evvela kurum yöneticisinde bu kültürün yerleşmiş olması gerekmektedir. Bu problem üzerinden kamu kurumlarında “YKY anlayışını, kamunun lider özellikler taşıması gereken yönetici personeli kabullenmiş mi (içselleştirmiş mi)?” sorusuna cevap bulmak adına bu çalışmanın yapılmasına gerek duyulmuştur. Öte yandan bu çalışmanın YKY gibi yeni modellerin ilçelere ne oranda sirayet ettiğini göstermesi de yeniliklerin merkez ve taşra arası yansıma dengelerini bize göstereceği için çalışmanın taşra özellikteki bir ilçede gerçekleştirilmesi problemi daha iyi ortaya koymaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı YKY örgüt kültürünün örgüt yöneticilerince ne derece kabullenildiğini/içselleştirdiğini ve kamu yöneticilerinin YKY anlayışının istediği lider tipine ne oranda benzediğini tespit etmektir.

Araştırmanın önemi ise literatürde görüldüğü üzere kamu yöneticisi sıfatını taşıyan farklı kurumlardan (belediye, kaymakamlık vs.) yöneticilere yapılmış ilk çalışma olması yanı sıra şu anki kamu yöneticilerinin görüşü çerçevesinde YKY kültürünü değerlendirip yöneticilerin bu kültürü içselleştirme durumlarını göstermek ve bunun yanında yöneticilerin YKY anlayışı doğrultusunda aranan liderlik özelliğini gösterip göstermediklerini ölçmeye dönük bir ilk çalışma özelliği göstermesidir.

#### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma Ankara'nın Şereflikoçhisar ilçesinde bulunan Belediye, Kaymakamlık, Adliye, Vergi Dairesi, SGK, ASKİ, Bakanlık İlçe Müdürlükleri, Okul Müdürlükleri, Hastane ve Sağlık Ocakları, Müftülük, Halk Eğitim Merkezi, Kredi ve Yurtlar Kurumu, Emniyet, Askeriye şeklinde kamu kurumu niteliğindeki tüm kurum yöneticilerine araştırma anketlerinin dağıtılması neticesinde kamunun geneline yayılarak yapılmaya çalışılmıştır. Anket içeriği YKY ile ilgili hemen hemen getirilen tüm kültürel özellikleri içermektedir. Çalışmada anket dolduran kesim müdür üzerinde görülen makamlar (belediye başkan ve yardımcısı, hakim, savcı vs), müdürler (kurumda müdür sıfatında çalışanlar), müdür yardımcısı statüsündeki makamlar ve dengi sekreter amir statüsündeki makamlar, şef ve dengi makamlar, üst düzey komutan, komiserler ve zabıtalara ile diğerleri (kurumda uzman olarak çalışanlar, avukatlar, hekimler şeklindeki emir veren makamlar) şeklinde ayrılmıştır.

Araştırma anketinin, dağıtımının söz konusu olduğu hafta, ilçe hizmetinde bulunup anketi doldurmaya rıza gösterenler tarafından yapılması çalışmanın ilk sınırlılığını oluşturmaktadır. Öte yandan Şereflikoçhisar'ın kültürel özelliği düşünüldüğünde, bu çalışmanın sonucu ülkenin büyük bir bölümündeki algıyı ortaya koysa da halkı ile birlikte yeniliklere daha açık modern ilçelerdeki algıyı tam olarak yansıtmaması mümkün değildir. Ancak modern ilçelerde, sonuçların, geleneksel ilçelerden daha iyi çıkacağı ve YKY'nin daha iyi oranda benimsenmiş olduğunun görüleceği de açıktır.

#### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evreni, Türkiye'de var olan tüm kamu yöneticisi çalışanlardır. Örnekleme ise Ankara'nın Şereflikoçhisar ilçesinde kamu yöneticisi olarak çalışanlardır. Şereflikoçhisar içerisinde askeri ve emniyet makamlarının da araştırmaya dahil

edilmesi sebebiyle (güvenlik amaçlı olarak bilgi verilmemesi durumu söz konusu) ve bazı makamların yönetici olarak değerlendirilmesi hususundaki tartışmalar nedeniyle (uzman, avukat gibi meslekler bazı durumlarda kamu yöneticiliği sayılabilir bazı durumlarda sayılmaz, ancak her ne kadar her kurumda emir veren kişiler tamamen tespit edilemese de bu çalışmada ilgili meslek mensubunun emir veren ve yetkili konumda olması gözetilmiştir) ilçe bünyesinde kamu çalışanları sayısını tam olarak tespit etmek mümkün olmasa da yeterli görülen 110 anketin dağıtılması neticesinde 96 anket toplanmış ve 2 tanesinin kusurlu olmasına istinaden araştırma kapsamından çıkarılması ile 94 tane eksiksiz anket toplanması mümkün olmuştur. Dolayısıyla dağıtılan anketlere dönüt oranı % 86 civarında gerçekleşmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma iki kısımdan meydana gelmektedir. Kavramsal çerçeve bölümü ulusal ve uluslararası literatürden gereği kadar kaynak toplanması sureti ile yerine getirilmiş ve özellikle Turan'ın (2011) tezi çerçevesinde oluşturulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümü olan araştırma kısmı ise anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Bu bölümün oluşturulması için kapalı uçlu sorulardan müteşekkil 8 adet demografik içerik taşıyan sorunun yanı sıra 42 adet kapalı uçlu önerme bulunan bir anket uygulanmıştır. Demografik içerikli sorularda kamu yöneticilerinin cinsiyeti, medeni hali, yaşı, aile gelir durumu, eğitim düzeyi, Şereflikoçhisarlı olup olmadıkları, kaç yıldır kamu yöneticisi olarak çalışıyor oldukları ve kurumlarındaki yöneticilik statüleri sorulmuştur. Özellikle kurumdaki meslek (statü) tanımlarını iyi sınıflayabilmek için seçenek sunulmayarak kapalı uçlu sorularda küçük bir istisna uygulanmış, sonrasında statülere göre uygun bir sınıflama yapıp anket verilerinin SPSS programına işlenmesi söz konusu olmuştur. Geri kalan esas çalışma içeriğini oluşturan 42 önermenin ise 20 tanesi Özmen'den (2012) alınmak üzere; kalan 22 önerme ise kendisi de YKY alanında çalışmaları olan Al danışmanlığında Kahraman'ın (2009), Eryılmaz danışmanlığında çalışan Eren'in (2001), şu an yapılan çalışmanın teorik zeminini ağırlıklı olarak karşılayan ve bu çalışmanın yapılmasına dayanak oluşturan Oktay danışmanlığındaki Turan'ın (2011) çalışmaları temel oluşturmak sureti ile hazırlanarak yeni önerme olarak oluşturulup anket önermeleri tamamlanmıştır. 42 önermelik kısmın YKY özellikleri baz alınarak anket üzerinde bir sınıflama söz konusu olmamıştır. Bunun yapılmasıyla, kamu yöneticilerine yöneltilen önermeler ile yönetici kişinin "olmayan şeyi olmuş gibi işaretlemesinin önüne geçmek" adına ters önermeler verilerek doğru sonuca tam olarak erişmek ve yürütülen çalışmanın geçerliliğini ve kalitesini artırmak hedeflenmiştir. Yani burada yapılmak istenen şey, kamu yöneticisinin önermeler üzerinde esas olanın dışında göstermelik bir işaretleme yapmasını engellemektir. Çalışmada YKY'nin farklı özelliklerini ölçen önermelerin sıra gözetilmeksizin ankete serpiştirilmesine ilaveten "ters önerme" şeklinde hazırlanmış önermelerin de hazırlanarak anket içerisine yerleştirilmiş olması ile yöneticilerin cevaplarındaki çelişkili durumları ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Böylece gerçek kanaatin ortaya çıkma ihtimali daha da güçlenecektir. Bunun dışında bazı önermeler YKY anlayışının birkaç temel özelliğine birden karşılık gelmektedir. Bu nedenle aynı önermeye verilen cevapla kamu yöneticisinin YKY'nin farklı özellikleri üzerindeki görüşü birlikte ortaya çıkarılmaktadır. Bu durum da göz önüne alınarak önermeler daha sonrasında YKY özelliklerine göre sınıflara ayrılmıştır. YKY'nin özelliklerinin ayrılması ile o özellikteki önermelerin bir araya getirilerek birlikte değerlendirilmesi ve yorumlanması söz konusu olmuştur. Böylece yöneticilerin gerçek kanaatleri birlikte değerlendirilebilmiştir. YKY'nde toplamda 16 tane özellik gözetilmiş ve önermeler bu özelliklere göre gruplara dağıtılmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere bazı önermeler ve bu önermelere verilen cevaplar ayrı özellikler içerisinde yeniden değerlendirilmiştir. Bu 16 özellik kendi içerisinde değerlendirilerek YKY kültürü ve liderlik özellikleri temel alınarak yorumlanmıştır. Bunun dışında bazı önermelerin ve bazı demografik değişkenlerin birlikte tablolaştırılarak yorumlanmasına gidilmiştir. Anket önermelerine verilen cevapların 5'li likert ölçeği verilen "(1)Kesinlikle Katılmıyorum", "(2)Katılmıyorum", "(3)Kararsızım", "(4)Katılıyorum" ve "(5)Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde belirlemiş olan beş seçenektan bir tanesini seçmek sureti ile işaretlenmesi istenmiştir.

Anketler kurumlara kimi zaman randevu olarak, kimi zaman doğaçlama gelişerek 8.05.2017 ile 26.05.2017 tarihleri arasında mesai veya randevu saatleri arasında dağıtılmıştır. Anketler, doldurma konusunda istekli olan personele verilmiş ve yeterli bir sürenin sonunda toplanmıştır.

Anket üzerinde "nesnellığın sağlanması adına" dolduran kişilerin isim yazmalarına ilişkin bir talepte bulunulmamıştır. Anket üzerinde, anketi doldurması gereken kişilerin "kamu yöneticisi statüsündeki kişiler" olması gerektiği belirtilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 16.0 programı aracılığıyla analiz edilmiş, bu konuda var olan veriler, frekans (frequencies) analizi, yüzdeler dağılımları (descriptives), çapraz tablo (crosstabs) analizi, güvenilirlik (reliability) analizi ve anket soruları/önermeleri özellik puanı hesaplaması (compute variable) analizi şeklinde değerlendirilmiştir. Özellikle çalışmanın, yorumsal yönünde ağırlık kurulmaya ve okuyan herkesin anlayacağı sadelikte olmasına özen gösterilmiştir.

YKY özelliklerinin belirlenmesinde literatürdeki YKY özellikleri baz alınmıştır. Ters önermelerin beklenen katılım değerleri tabloların "beklenen ortalama" kısmında verilmiştir (Özmen, 2012:197). Ters önerme özelliği olmayan önermelerin ise "beklenen ortalama" puan kısmı boş bırakılmıştır. Çalışmada sadelik ve anlaşılabilirlik gözetilmesine bağlı olarak anova ve t-testi gibi birçok analizin yapılmasından özellikle kaçınılmıştır. Çalışmaların rakamlara boğulması yerine yorumlamalar ile kamu yönetimindeki gerçekleri yansıtmak amaçlanmıştır. Faktör analizinin yapılmasından özellikle uzak kalınmıştır. Çünkü bu çalışmadaki öncelikli amaç YKY'nin tüm özelliklerini görünür hale getirerek yönetici bakış açısını ayrı ayrı yorumlamaktır. Ayrıca faktör analizi yapılmayarak önerme kaybı yaşanmasının önüne geçilmiş ve de aynı önermeler farklı YKY özelliklerinin yorumunda kullanılabilmiştir.

### 3.6. Bulgular

Ankara ili Şereflikoçhisar ilçesi kamu yöneticisi çalışanlarının doldurdıkları anketler doğrultusunda elde edilen verilerin analizi ışığında ulaşılan bulgular aşağıdaki başlıklar altında verilmiş ve bu bulgulara dayanılarak yorumlama yoluna gidilmiştir.

### 3.6.1.Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler içeren 8 adet soru yöneltilmiştir. İlgili sorulara yönelik yapılan frekans analizi ve yüzdelik dağılım neticesinde elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

Katılımcıların % 79,8'i (75 kişi) erkek, % 20,2'si (19 kişi) kadındır. Anket formunu dolduran personelden % 81,9'u (77 kişi) evli, % 18,1'i (17 kişi) bekârdır. Katılımcılardan % 4,3'ü (4 kişi) 18-25 yaş aralığında, % 34,0'ı (32 kişi) 26-35 yaş aralığında, % 40,4'ü (38 kişi) 36-45 yaş aralığında, % 18,1'i (17 kişi) 46-55 yaş aralığında ve %3,2'si (3 kişi) 56 yaş ve üzeri grubu oluşturmaktadır. Aylık gelir durumuna baktığımızda katılımcılardan % 21,3'ü (20 kişi) 2500-3000 arası, % 26,6'sı (25 kişi) 3001-3500 arası, % 26,6'sı (25 kişi) 3501-4000 arası, % 9,6'sı (9 kişi) 4001-5000 arası, % 16,0'ı (15 kişi) 5001 ve üzeri gelir elde ettiklerini bildirmişlerdir.

**Tablo 1.** Demografik Değişkenlere Göre Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Değişkenler	Frekans (S)	Yüzde (%)	Değişkenler	Frekans (S)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyetiniz?</b>			<b>Eğitim Düzeyiniz?</b>		
Kadın	19	20,2	Lise	9	9,6
Erkek	75	79,8	Ön Lisans	26	27,7
Toplam	94	100,0	Lisans	46	48,9
<b>Medeni Haliniz?</b>			<b>Lisansüstü</b>		
Evli	77	81,9	Toplam	94	100,0
Bekâr	17	18,1			
Toplam	94	100,0			
<b>Yaşınız?</b>			<b>Şereflikoçhisarlı mısınız?</b>		
18-25	4	4,3	Evet	32	34,0
26-35	32	34,0	Hayır	62	66,0
36-45	38	40,4	Toplam	94	100,0
46-55	17	18,1	<b>Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?</b>		
56 ve üzeri	3	3,2	1 yıldan az	6	6,4
Toplam	94	100,0	1-3 yıl	15	16,0
<b>Aile Gelir Durumunuz (Aylık TL)?</b>			4-6 yıl	16	17,0
2500-3000 arası	20	21,3	7-9 yıl	8	8,5
3001-3500 arası	25	26,6	10-12 yıl	8	8,5
3501-4000 arası	25	26,6	13-15 yıl	9	9,6
4001-5000 arası	9	9,6	16 yıl ve üzeri	32	34,0
5001 ve üzeri	15	16,0	Toplam	94	100,0
Toplam	94	100,0			
<b>Kurumdaki Statünüz Nedir?</b>					
Müdür üzeri makam (Belediye başkanı veya yardımcısı, kaymakam, savcı, hakim vs.)	3	3,2	Şef ve dengi makam	26	27,7
Müdür ve dengi makam	20	21,3	Kamutan, komiser, zabıta vs.	13	13,8
Müdürü Yardımcısı ya da dengi Sekreter amir vs.	18	19,1	Diğer (Uzman veya yardımcısı, doktor, avukat vs.)	14	14,9
			Toplam	94	100,0

Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin frekans dağılımı ve yüzdeye bakacak olursak % 9,6'ı (9 kişi) lise, % 27,7'si (26 kişi) ön lisans, % 48,9'u (46 kişi) lisans ve % 13,8'i (13 kişi) lisansüstü mezunu olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan % 34,0'ının (32 kişi) Şereflikoçhisarlı ve % 66,0'ının (62 kişi) diğer memleketlerden olduğu görülmektedir. "Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz" sorusuna ise % 6,4'ü (6 kişi) 1 yıldan az, % 16,0'ı (15 kişi) 1-3 yıl, % 17,0'ı (16 kişi) 4-6 yıl, % 8,5'i (8 kişi) 7-9 yıl, % 8,5'i (8 kişi) 10-12 yıl, % 9,6'sı (9 kişi) 13-15 yıl ve % 34,0'ı (32 kişi) 16 yıl ve üzeri süredir belediye çalıştıklarını belirtmişlerdir. "Kurumdaki statünüz nedir" sorusuna ise katılımcıların % 3,2'si (3 kişi) müdür üzeri makam (belediye başkanı veya yardımcısı, kaymakam, savcı, hakim vs.), % 21,3'ü (20 kişi) müdür ve dengi makam, % 19,1'i (18 kişi) müdürü yardımcısı ya da dengi sekreter amir vs., % 27,7'si (26 kişi) şef ve dengi makam, % 13,8'i (13 kişi) komutan, komiser, zabıta vs. ve de % 14,9'u (14 kişi) diğer (uzman veya yardımcısı, doktor, avukat vs.) seçeneğini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa katılımcılardan erkek olanların sayısı kadınların 4 katıdır ki bu durum erkeklerin bayanlardan daha çok yöneticilik yaptığını göstermektedir. Aynı şekilde yöneticilerden her 5 kişiden 4'ü evlidir. Bekâr olanların çoğunluğu askeri amirlerden oluşmakta olduğuna göre yöneticilerin genelinin evlilerden oluştuğu söylenebilir. Yöneticilerden neredeyse % 75 kadarı 26 ile 45 yaş arası personelden oluştuğu görülmektedir ki bu durum yönetici potansiyelin genelde gençlerden oluştuğunu göstermektedir. Ancak bu yaş sınırının bu şekilde genç çıkmasında özellikle okul yöneticileri ve askeri yöneticilerden veri toplanmış olması etkili olmuştur. Bu şekilde görüldüğü üzere yöneticilik makamında gençlerin olması daha çok askeri kurum ve okul kurumlarda yaygındır. Gelir durumu analiz edildiğinde veriler 2017'nin 6. ayında toplandığından şu an itibarıyla daha yüksek olduğu söylenebilir. Öğrenim durumu itibarı ile durumu değerlendirdiğimizde yöneticilerin % 80'in üzerinde bir kısmının üniversite ve üzerinde eğitim aldığı görülmektedir. Özellikle

ilkokul ve ortaokul seçeneklerinin işaretlenmemesi söz konusu olduğundan tabloya işlenmeye gerek duyulmamıştır. Lise mezunu olarak kalan % 9'luk kesim ise genel itibarı ile askeri personelden genç yaşta mesleğe atılanlar ile yaşlı personelden oluşmaktadır. Katılımcıların % 66'lık bir kısmının Şereflikoçhisarlı olmaması söz konusudur. Ancak öte yandan %34'lük ciddi bir kesim ise amir olarak kendi ilçesine hizmet etmektedir. Yöneticilerden % 34'ünün 16 yıl ve üzeri yöneticilik yapması mesleklerinde mümkün olduğu kadar tecrübeli olduklarını göstermektedir. % 27'lik bir kesim 7 ila 15 yıl amirlik yapmakta ve % 40 civarı bir oranda 6 yıldan az süreli yöneticilik yapmaktadır. Dolayısıyla % 60 üzeri bir kesim tecrübeli denecek bir süre yöneticilik yapmış ve vazifesini iyi bir şekilde tanıyacak kadar yöneticilik vazifesinde kalmıştır. Bu durumun anket sorularına verilen cevaplarda veri kalitesini artıracığı da ortadadır. Katılımcıların % 40'lık bir kesimi müdür ve yardımcılığı makamına sahip olmakta, % 28'i ise şef ve dengi makamlarda bulunmaktadır. Dolayısı ile neredeyse %70'lik kesim tam anlamı ile astlarına emir verip kurumu yönetmede söz sahibi bir duruma sahiptir ki bu durum da anket verilerinin konu üzerindeki etkisini artıracaktır.

### 3.6.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin güvenilir durumunu belirlemek adına Cronbach's Alpha katsayısı değerlendirilmiştir. Bu katsayının 0,80-1,00 arası bir değere sahip olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu göstermektedir (Özdamar, 1999:522). Analize göre Cronbach's Alpha değeri 0,885 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu kabul etmektedir.

### 3.6.3. Örneklemin Önermelere Verdikleri Puan Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında "hizmette yerellik, hesap verebilirlik, şeffaflık, yönetim, performans denetimi, katılımçılık, alternatif hizmet sunma yöntemleri, inisiyatif alan yönetici tipi, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık vs." olmak üzere YKY'nin 16 özelliğini ortaya koymak adına hazırlanmış 42 adet önermeye kamu yöneticisi olarak çalışanlar tarafından ne ölçüde katıldığına ve bu katılımların 16 özellik itibarı ile sınıflandırılmış sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilecektir.

Özellikle katılım durumu oranlaması ve yorumlamasında "kararsızım" seçeneğini işaretleyenler yoruma dahil edilmeyerek katılan ve katılmayanların oranları kıyaslanarak yorumlama yapılmıştır.

Öte yandan bu anket önermelerinin bazıları aynı anda YKY'nin birden çok özelliği içerisinde değerlendirilmektedir. Bu nedenle önermelerin başka özellikler altında tekrar yazılması söz konusu olmaktadır. Toplamda 16 özelliğe tasniflenen önermeler ve katılım durumlarına ilişkin yorumlamalar aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir.

#### 3.6.3.1. Hizmette Yerellik Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

Hizmette yerellik özelliği kapsamında belirlenmiş 2 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Hizmette Yerellik Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	1)Hizmette Yerellik Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
12	Merkezi yönetimin icrai görevlerinin birçoğunu yerel yönetimlere devretmesi federatif yapıya zemin hazırlar.	9	9,6	10	10,6	24	25,5	43	45,7	8	8,5	3,3298	1,6702
20	Eğitim, sağlık gibi hizmetler yerel yönetimlere devredilirse daha fazla etkinlik, verimlilik ve halkın memnuniyeti sağlanmış olur.	15	16,0	22	23,4	22	23,4	22	23,4	13	13,8	2,9574	

Tablo 2'de görüldüğü üzere iki adet önerme mevcuttur. 12 numaralı önermeye bakıldığında 94 katılımcıdan 51 tanesi (% 54,2) bu önermeye dair belirttikleri katılma talepleri ile aslında katılmayan 19 kişiye (% 20,2) nazaran merkezi yönetimden yerele doğru bir yetki aktarılmasına sıcak bakmadıklarını, dolayısı ile YKY anlayışının hizmette yerellik ilkesine ilişkin olarak iyi bir algıları olmadığı görülmektedir. Öte yandan 20 nolu önermeye verilen 2,96 civarındaki katılım oranı ise "katılmıyorum" çizgisine daha yakındır. Bu durum aslında 12 nolu ters önerme ile 20 numaralı önermeye katılımcıların hemen hemen aynı görüşle baktıklarını ve YKY'nin hizmette yerellik özelliğini yöneticilerin yarısından biraz fazlasının içselleştirmede bize göstermektedir. Yöneticilerin yarısından fazlası hizmetlerin sunumunu merkezin yapması gerektiğini ve bu durumun halkı daha memnun edeceğini düşünmektedir. Özellikle 12 nolu önermeye 51 kişi katılırken 19 kişi "katılmıyorum" cevabını vermek sureti ile yöneticilerin çoğunluğu yetkilerin merkezden aşağı doğru kaydırılmasını riskli görmektedirler. Bu durum GKY kültürünün hâkim olduğu yönetici tipinin varlığının devam ettiğini göstermektedir.

### 3.6.3.2. Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

Hesap verebilirlik (hesap verme sorumluluğu) özelliği kısmında katılımcılara toplamda 6 adet önerme yöneltilmiştir. Bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	2)Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
2	Bir yönetici %99 başarılı olduğunda fazla dikkat çekmez ancak %1 oranında yapacağı hata onu hemen gözden düşürür, dolayısıyla risk almak tehlikelidir.	9	9,6	49	52,1	10	10,6	21	22,3	5	5,3	2,6170	2,383
9	Kamu kaynaklarını kullananların, kaynakları kendilerine emanet edenlere karşı kaynakların kullanımı ve görevin nasıl yerine getirildiği hususunda açıklamada bulunma sorumluluğu bulunmalıdır.	7	7,4	6	6,4	6	6,4	40	42,6	35	37,2	3,9574	
18	Faaliyet raporlarını hazırlamak, kamu kurumları için bir zaman kaybidir.	13	13,8	38	40,4	14	14,9	18	19,1	11	11,7	2,7447	2,2553
23	Bir yönetici her zaman kurumun menfaatine hareket eder. O sebeple yaptıkları işlerin sonuçlarından sorumlu tutulması yanlıştır.	12	12,8	39	41,5	19	20,2	19	20,2	5	5,3	2,6383	2,3617
24	Kamu yöneticilerinin çok daha fazla karar alma ve geniş takdir yetkileri ile donatılmaları hesap verebilme konusunda sorun yaratacağından kurallara uygun yönetimin sürdürülmesi daha faydalı olacaktır.	7	7,4	11	11,7	26	27,7	32	34,0	18	19,1	3,4574	1,5426
40	Kurumlarda yapılan işlerde daha fazla yetkilinin imzasıyla yapılan iş kurum ve halk için daha güvenilirdir ve faydalıdır.	8	8,5	28	29,8	20	21,3	29	30,9	9	9,6	3,0319	1,9681

Tablo 3'de YKY'nin temel ilkelerinden hesap verebilirlikle ilgili 6 adet önerme olduğu ve 9 nolu önerme haricinde diğer önermelerin ters önerme niteliği taşıdığı görülmektedir. 2 nolu önermeye katılım durumu incelendiğinde 58 kişinin (% 61,7) katılmadığını, yani yöneticilerin küçük başarısızlıklarının vatandaş gözündeki değerini düşürmeyeceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu soruya katılım oranları ile 26 yönetici haricindeki 58 yöneticinin "risk almanın tehlikeli olmadığını" kabul ettikleri yorumuna ulaşılmaktadır. 9 nolu önerme haricinde diğer önermeler ters önerme niteliği taşıması ile yöneticilerin hesap verebilirlik ile ilgili gerçek düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. 9 nolu önermeye katılım oranı 3,96 ve 75 yönetici (% 79,8) tarafından "katılıyorum" bandında onaylanması ile yöneticilerin hesap verme hususunda vatandaşa hesap vermeyi kabul ettikleri görülmektedir. 18 nolu önermeye verilen katılım oranları ise 51 yöneticinin (% 54,2) faaliyetleri içeren faaliyet raporları yolu ile hesap verebilirliğin olması gerektiğini ve YKY'nin bu özelliğini içselleştirdiklerini, 29 yönetici (% 30,8) ise bu husustaki rapor hazırlığını zaman kaybı olarak görüp YKY'nin içselleştirilmesinden uzak olduklarını göstermektedir. 23 nolu önermeye 51 yönetici katılmayarak (% 54,3) YKY yönünde içselleştirme yönlü eğilim gösterirken ve yöneticilerin yaptıklarının sonuçlarından hesap vermesi gerektiğini onaylarken 24 katılımcı (% 25,5) bunun aksi yönde bir görüş ile YKY'nin bu ilkesinden sapma göstermektedir. 24 nolu önerme ise kamu yöneticisinin hesap vermek yerine geleneksel anlayışta kuralcı davranması gerektiğini önermekte ve bu önermeye 18 kişi (19,1) "katılmıyorum" cevabını verirken 50 kişi (% 53,1) bu duruma katıldıklarını beyan eden cevabı vermiştir. Bu durum aslında GKY anlayışının kuralcılık zihniyetinin yöneticilerde devam ettiğini göstermektedir. Ayrıca bu sonuç, hesap vermek yerine kurallara sığınmanın yöneticiler için daha tercih edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu görüşü destekler nitelikteki 40 nolu önermeye verilen cevaplar da, yöneticinin bir işi yaparken daha fazla kişinin imzasının olmasını istediği yönündeki önermeye 36 kişinin (% 38,3) katılmadığı, ancak 38 kişinin (% 40,5) katıldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerden az farkla da olsa çoğunluğunun görev sorumluluğunu yaymayı istediğini göstermektedir. 6 önermenin tamamı kendi içerisinde değerlendirildiğinde aslında yöneticilerin çoğunluğunun hesap verme sorumluluğunun olması gerektiğini onayladıklarını; ancak fırsat bulduklarında kuralcı olmaya daha yatkın olduklarını ve hesap verme sorumluluğunu yayma ve başka kişiler ile paylaşma noktasında karar verme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

### 3.6.3.3. Hizmette Kalitenin Sağlanması (Kurallardan Ziyade Hedef ve Misyona Yönelme) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

Hizmette kalitenin sağlanması (kurallardan ziyade hedef ve misyona yönelme) özelliği kısımda ise katılımcılara toplamda 6 önerme yöneltilmiş ve verilen cevaplara göre bulunmuş ortalama değerler Tablo 4'de belirtilmiştir.

**Tablo 4.** Hizmette Kalitenin Sağlanması (Kurallardan Ziyade Hedef ve Misyona Yönelme) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	3)Hizmette Kalitenin Sağlanması (Kurallardan Ziyade Hedef ve Misyona Yönelme) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
3	Bir hizmetin kalitesinden çok ne kadar fazla kişiye sunulmuş olduğu önemlidir.	16	17,0	22	23,4	16	17,0	32	34,0	8	8,5	2,9362	2,0638
13	Vatandaşa hizmet noktasında işin kaliteli ve hızlı yapılması değil, kurallara uygun yapılıp yapılmadığı önemlidir.	9	9,6	25	26,6	14	14,9	34	36,2	12	12,8	3,1596	1,8404
24	Kamu yöneticilerinin çok daha fazla karar alma ve geniş takdir yetkileri ile donatılmaları hesap verebilme konusunda sorun yaratacağından kurallara uygun yönetimin sürdürülmesi daha faydalı olacaktır.	7	7,4	11	11,7	26	27,7	32	34,0	18	19,1	3,4574	1,5426
28	Kurum içerisinde çok daha fazla sayıda amirlik makamının olması ve hiyerarşinin yukarı doğru daha çok makama kapsaması yönetimde kaliteyi artıracaktır.	26	27,7	30	31,9	21	22,3	15	16,0	2	2,1	2,3298	2,6702
34	Kamuda kaynak kullanımında tutumlu davranılırsa hizmetlerin kalitesi düşer.	15	16,0	41	43,6	12	12,8	19	20,2	7	7,4	2,5957	2,4043
40	Kurumlarda yapılan işlerde daha fazla yetkilinin imzasıyla yapılan iş kurum ve halk için daha güvenilirdir ve faydalıdır.	8	8,5	28	29,8	20	21,3	29	30,9	9	9,6	3,0319	1,9681

Tablo 4'de 6 adet önerme mevcuttur ve hepsi ters önerme niteliği taşımaktadır. 3 nolu önermeye 38 kişi (% 40,4) katılmamış 40 kişi (% 42,5) katılmıştır. Bu durumda yöneticilerin görüş bildirenlerinden yarısından az bir fazlasının hizmet kalitesi deyince hizmetin daha fazla kişiye sunulması manasını çıkarmakla kaliteyi yanlış yorumlamakta ve kaliteden uzaklaşmakta olduğu görülür. 13 nolu önermeye 34 yönetici (% 36,2) katılmazken 46 kişi (% 49) katılmak sureti ile yöneticilerin çoğunluğunun hizmet kalitesinden ziyade kurallara uygun çalışmanın daha önemli olduğunu bildirmişler ve böylece kaliteden uzaklaşmışlardır. 24 nolu önermeye 18 kişi (% 19,1) katılmazken 50 kişi (% 53,1) katıldığını belirtmiştir. Bu durum yöneticilere daha kaliteli hizmet sunmaları için takdir hakkı ve serbestlik verilmesine rağmen onların çoğunluk ile kuralcılık çerçevesinde daha istekli olduklarını göstermektedir. 28 nolu önermeye 56 kişi (% 59,6) katılmayarak ve 17 kişi (% 18,1) katılarak yatay bir hiyerarşik yapıyı benimsediklerini göstermektedir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin çoğunluğu dikey hiyerarşik bir yapıyı olumsuz kabul ederek kalite yönlü bir yaklaşım benimsemişlerdir. 34 nolu önermeye 56 kişi (% 59,6) katılmayarak 26 kişi (% 27,6) katılarak kamu kaynaklarının kullanımında israfı kabul etmediklerini çoğunlukla göstermişler ve israf yaparak hizmet kalitesinin artmayacağını belirtmişlerdir. 40 nolu önermeye yöneticilerin 36'sı (% 38,3) katılmayarak ve 38'i (% 40,5) katılarak görüş bildiren yöneticilerden az bir fazlasının işte daha fazla yetkilinin imzasının olduğu bir işin daha güvenilir ve faydalı olduğunu düşünmekte ve böylece kaliteden uzaklaşma eğilimi göstermektedirler. 6 önerme bir bütün olarak değerlendirildiğinde yatay organizasyon yapısının benimsendiği ve israfı kalitenin artmayacağını bildiği ortada olmakla beraber yöneticilerin kuralcılığa daha yatkın olduğu görülmek sureti ile hizmet kalitesinden uzaklaştıkları ve bu hususta YKY ilkelerinden hizmet kalitesinden uzaklaştıkları ve iyileştiremedikleri görülmektedir.

### 3.6.3.4. Açık ve Şeffaf Yönetim (Şeffaflık) ile Bilgi Edinme Hakkı Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

YKY'nin açık ve şeffaf yönetim (şeffaflık) ile bilgi edinme hakkı özelliği kapsamında belirlenmiş 6 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Açık ve Şeffaf Yönetim (Şeffaflık) ile Bilgi Edinme Hakkı Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	4)Açık ve Şeffaf Yönetim (Şeffaflık) ile Bilgi Edinme Hakkı Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
4	Kamu kurumlarının aldıkları tüm kararlar gerekçelendirilmelidir.	7	7,4	11	11,7	14	14,9	38	40,4	24	25,5	3,6489	
5	Bilgi edinme hakkı, vatandaşların kamu yönetimine olan güvenini arttırmaktadır.	1	1,1	9	9,6	15	16,0	34	36,2	35	37,2	3,9894	
9	Kamu kaynaklarını kullananların, kaynakları kendilerine emanet edenlere karşı kaynakların kullanımı ve görevin nasıl yerine getirildiği hususunda açıklamada bulunma sorumluluğu bulunmalıdır.	7	7,4	6	6,4	6	6,4	40	42,6	35	37,2	3,9574	
10	Bilgi edinme hakkı, kamu kurumlarının hareket yeteneğini kısıtladığından bu konuda amirin takdir yetkisi olmalıdır.	8	8,5	24	25,5	25	26,6	26	27,7	11	11,7	3,0851	1,9149
15	Şeffaf yönetim anlayışı, kamu yönetiminde memurların denetimden kaçınmalarını engeller.	13	13,8	27	28,7	14	14,9	25	26,6	15	16,0	3,0213	
41	Kurumların çok fazla denetlenmesi kurumu disiplinli davranmaya ittiğinden personeli tedirgin ederek verimi azaltmaktadır.	10	10,6	27	28,7	13	13,8	36	38,3	8	8,5	3,0532	1,9468

Tablo 5'te görüldüğü üzere 6 adet önerme mevcuttur. Bu önermelerin tamamına katılım oranının 3'ün üzerinde olarak "katılıyorum" şeklinde çıktığı görülmektedir. Özellikle 4, 5 ve 9 nolu önermelere katılım oranı 4'e yaklaşmıştır. 4 nolu önermeye 62 kişinin (% 65,9) katıldığı ve 18 kişinin (% 18,4) katılmadığı görülmektedir. Bu katılım oranı, yöneticilerin gerekçeye dayanmayan bir karar almak istemeyerek şeffaflık yönlü eğilimde olduklarını göstermektedir. 5 nolu önermeye ise 69 kişi (% 73,4) "katılıyorum" bandında cevap vererek 10 kişi (% 10,7) ise katılmayarak ciddi bir çoğunlukla yöneticiler "bilgi edinme hakkının" kamu yönetiminde vatandaşın güvenini artıran bir uygulama olduğunu kabul etmişlerdir. 9 nolu önermeye bakıldığında ise 75 kişilik (% 79,8) ciddi bir yönetici çoğunluğun "vatandaşa açıklama yapma sorumluluğu" olduğunu kabul etmişlerdir. 10 nolu önerme ise ters önerme içeriği ile 37 kişi (% 39,4) katıldığını beyan ederken 32 kişi (% 34) katılmadığını beyan etmiştir. Az bir farkla yöneticilerden çoğunluk kesimin bilgi edinme hakkının kamu kurumlarının hareket yeteneğini kısıtladığını bu nedenle amire takdir yetkisi verilmesi, gerektiğini söyleyerek aslında 5 nolu önerme ile birlikte "bilgi edinme hakkının vatandaşın kamuya olan güvenini artırdığını, fakat bu hakkın aynı zamanda kurumun hareket yeteneğini kısıtladığını" bildirmişlerdir. 15 nolu önermeye bakıldığında yöneticilerden 40 tanesi (% 42,6) şeffaf yönetimin iyi bir denetim olduğunu, 40 tanesi de şeffaf yönetim olsa da memurun denetimden kaçabileceğini bildirmiştir. Dolayısı ile bu durum şeffaf yönetim yapılırsa da memurun denetim konusunda kendisini işten sıyrabilme fırsatı olabileceğine dair kusurun devam ettiğini göstermektedir. 41 nolu önermeye bakıldığında 44 kişi (% 46,8) katıldığını, 37 kişi (% 39,3) ise katılmadığını belirtmiştir. Ters önerme içeriği olması ile bu önermenin sonucu olarak az bir farkla da olsa yöneticilerin çoğunluk kısmının çok fazla denetimin verimi azaltacağı yönünde değerlendirmeleri söz konusudur. Önermeleri birlikte değerlendirdiğimizde 4 ve 9 nolu önermeler, şeffaflığın içselleştirilmesi hususunda yöneticilerde güçlü bir adım görünürken 15 nolu önermeye göre her ne olursa olsun yöneticilerin, şeffaflığı iyi bir denetim türü olarak değerlendirme hususunda güçlü olmadıkları görülmekte, 41 nolu önermeye verilen cevap da bu önermeye güç vererek kamunun çok denetlenebilir olmasının verimi artıracağına dair kanaatin yarı yarıya bir oranın üzerinde olması ile şeffaflığın benimsenmesine rağmen içselleşmesi hususunda tam bir kabul gördüğü söylenemez. Öte yandan 5 nolu önerme YKY'nin getirdiği bilgi edinme hakkının vatandaşı kamu yönetimine karşı güvenini artıracağını güçlü bir oranla kabul ederken; 10 nolu önermeye katılım oranı bu hakkın vatandaşa verilmesinin kurumun hareket yeteneğini kısıtladığı yönünde yarıya yakın bir katılım olması ile aslında bilgi edinme hakkının tam olarak içselleştirilmediğini bize göstermektedir.

### 3.6.3.5. Yönetişim (Katalizörlük) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

Yönetişim (katalizörlük) özelliği kapsamında belirlenmiş 3 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 6'da verilmiştir.



**Tablo 6.** Yönetişim (Katalizörlük) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	5)Yönetişim (Katalizörlük) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
6	Etkin, bağımsız, saydam, denetlenebilen bir kamu hizmeti; özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile kamu kesiminin birlikte işbirliği ve ortaklığı ile mümkündür.	13	13,8	8	8,5	13	13,8	38	40,4	22	23,4	3,5106	
16	Toplumsal aktörlere (Sivil Toplum Kuruluşları gibi) karar alma sürecine katılma fırsatı verilmesi, yönetim sürecine müdahale olup kamu yararını olumsuz yönde etkiler.	13	13,8	28	29,8	22	23,4	27	28,7	4	4,3	2,7979	2,2021
36	Devletin faaliyet alanı her zaman geniş olmalı, özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşlarından her zaman önde olmalıdır.	6	6,4	15	16,0	21	22,3	37	39,4	15	16,0	3,4255	1,5745

Tablo 6 YKY'nin yönetim özelliği hususunda 3 önermeye yer vermektedir. 6 nolu önerme ile yöneticilerin 60 tanesinin (% 63,8) "katılıyorum", 21 tanesinin (%22,3) "katılmıyorum" çizgisinde cevap vermiştir. Dolayısı ile bu oran bize yöneticilerin güçlü olarak yönetişimi benimsediklerini göstermektedir. 16 nolu ters önermeye ise 31 kişi katılarak devletin yetkilerinin toplumsal aktörlere dağıtımını benimsemezken, 41 kişi (% 43,6) katılmayarak devletin yetkilerinin toplumsal aktörlere dağıtımını benimsediklerini bildirmişlerdir. Dolayısı ile verilen karar yine yönetişimin kabulü yönündedir. 36 nolu ters önermeye ise 52 kişi (% 45,4) "katılıyorum" deyip devletin büyümesinden yana kanaatleri olduğunu; 21 kişinin (% 22,4) ise "katılmıyorum" diyerek devletin büyümesine ve her alanda aktif olmasına sıcak bakmadıklarını bildirmişlerdir. Dolayısı ile her ne kadar yöneticiler diğer önermelerde yönetişimi destekler görünseler de devletin küçülmesini de istememekteydiler. Bu üç önerme birlikte değerlendirildiğinde yöneticiler devletin yetkilerinin özel sektör ve sivil topluma dağıtılarak devletin küçültülmesi hususunda çoğunluk olarak olumlu görünseler de aslında devletin her daim özel sektör ve sivil toplumdaki daha yetkili olmasını benimsediklerini göstermeleri ile YKY'nin bu ilkesini tam manası ile içselleştiremediklerini göstermişlerdir.

### 3.6.3.6. Performans Denetimi/Ölçülmesi Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

YKY'nin performans denetimi/ölçülmesi özelliği kapsamında belirlenmiş 2 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Performans Denetimi/Ölçülmesi Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	6)Performans Denetimi/ Ölçülmesi Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
7	Kamu kurumlarında görev yapan personelin maaşı performans ölçütleri kullanılarak belirlenmelidir.	6	6,4	18	19,1	10	10,6	32	34,0	28	29,8	3,6170	
14	Kamu kurumlarında çalışanlar için performans ölçütleri getirilmeli, sağlamayanların görevlerine son verilmelidir.	7	7,4	27	28,7	29	30,9	19	20,2	12	12,8	3,0213	

Tablo 7'de 2 adet önerme ile YKY'nin performans değerlendirme özelliği üzerindeki kamu yöneticisi düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu önermeler ters özellik taşımadığından beklenen ortalama hanesi boş bırakılmıştır. Yöneticilerden 60'ı (% 63,8) performansın gelmesine sıcak bakarlarken 24 kişi (%25,4) ise bunu kabul etmemişlerdir. 14

nolu önermeye verilen cevaba göre ise yöneticilerden 31'i (% 33) performans ölçütlerine uymayanların işten atılmaları gerektiğini benimsemiş ve bu halleri ile performans denetimi ve ölçülmesine verdikleri önemi göstermişlerdir. 7 ve 14 nolu önermelere verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin %63,8'i performans denetimini benimsediklerini bildirirken bu yöneticilerin yarısı performansa katılmayanların işten atılmasını da benimseyerek tam anlamı ile YKY'nin bu özelliğini benimsediklerini göstermişlerdir.

### 3.6.3.7. Katılımcılık (Ast Katılımının Sağlanması/ Aktif Katılımlı Yönetim) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

Katılımcılık (ast katılımının sağlanması/ aktif katılımlı yönetim) özelliği kapsamında belirlenmiş 4 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Katılımcılık (Ast Katılımının Sağlanması/ Aktif Katılımlı Yönetim) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	7)Katılımcılık (Ast Katılımının Sağlanması/ Aktif Katılımlı Yönetim) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
1	Ast-üst ilişkilerini zedeleyecek olan en önemli unsur kurumda çalışanlara fazla inisiyatif ve sorumluluk vermektir.	8	8,5	45	47,9	9	9,6	25	26,6	7	7,4	2,7660	2,234
8	Üst yöneticiler kararlarını alırken her zaman astlara danışarak onların görüşlerini almalıdır.	5	5,3	19	20,2	8	8,5	45	47,9	17	18,1	3,5319	
22	Personelin kurum içerisinde alınan kararlara katılması veya kararlara dahil edilmesi yönetimde çatışmaya sebep olacaktır.	11	11,7	41	43,6	14	14,9	19	20,2	9	9,6	2,7234	2,2766
39	Bir personel, amirin verdiği karar yanlıştı olsa bu karar suç teşkil etmediği sürece sorgulamaksızın ve fikir sunmaksızın uygulamalıdır.	22	23,4	27	28,7	15	16,0	22	23,4	8	8,5	2,6489	2,3511

Tablo 8'de 3'ü ters olmak üzere 4 önermeye yer verildiği görülmektedir. YKY'nin katılımcılık özelliğini değerlendiren bu önermelerden 1 numaralı önermeye 32 kişi katılırken (% 34) 53 kişi (%56,4) katılmamışlardır. Bu önermeye verilen oranlar yöneticilerin astlara inisiyatif verme yönünde istekli olduklarını göstermektedir. Ayrıca 8 nolu önermeye verilen cevaplar 24 kişinin (% 25,5) katılmadığını, 62 kişinin (% 66) ise katıldığını göstermek sureti ile üst yöneticiler kararlar alırken astların görüşünü almaları gerektiğini yüksek bir oranla benimsemişlerdir. 22 nolu önerme ise 28 yönetici (% 29,8) "katılıyorum" diyerek tam tersi bir durumu savunsa da, 52 yönetici (%55,3) "katılmıyorum" diyerek personelin karar alım sürecine dahil edilmesinin yönetimde çatışmaya sebep olmayacağını bildirmişlerdir. 39 nolu son önermeye ise 30 yönetici (% 31,9) katılırken, 49 yönetici (% 52,1) katılmadıklarını beyan ederek bir personelin amirinin yanlış kararlarını sorgulaması gerektiğini ve fikir sunması gerektiğini beyan etmişlerdir. Önerilerin tamamı birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin çoğunluğunun astlara inisiyatif tanımaya istekli oldukları, astların görüşlerini almaya sıcak baktıkları, personelin kararlara katılmasının çatışmaya sebep olmayacağını ve amirin suç teşkil eden emrinin çalışanlarca yapılmaması görüşü ortaya konarak yöneticilerin çoğunluğunu oluşturan kesimin YKY'nin katılımcılık özelliğini içselleştirdiği görülmektedir.

### 3.6.3.8. Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri (Özel Sektör Yönetim Tekniklerinin Kamuda Kullanılması ve Özel Sektöre İş Gördürme) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

YKY'nin bu özelliği kapsamında belirlenmiş 7 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri (Özel Sektör Yönetim Tekniklerinin Kamuda Kullanılması ve Özel Sektöre İş Gördürme) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	8)Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri (Özel Sektör Yönetim Tekniklerinin Kamuda Kullanılması ve Özel Sektöre İş Gördürme) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
11	Kamusal mal ve hizmetlerin özel sektör tarafından sunulması rüşvet ve yolsuzluğun artmasına yol açabilir.	6	6,4	20	21,3	23	24,5	29	30,9	16	17,0	3,3085	1,6915
17	Kamusal mal ve hizmetlerin büyük bir kısmı özel sektör kuruluşları tarafından bir sözleşmeye bağlı olarak yürütülmelidir.	16	17,0	27	28,7	21	22,3	22	23,4	8	8,5	2,7766	
21	Kamu yönetimi özel sektör yönetim tekniklerini uygulayabilecek kabiliyete sahiptir ve uygulamalıdır.	4	4,3	19	20,2	26	27,7	32	34,0	13	13,8	3,3298	
29	Kurumlarda sözleşmeli personel istihdamıyla ucuz işçi çalıştırılması faydalı ve verimi artırıcı bir davranıştır.	16	17,0	35	37,2	18	19,1	19	20,2	6	6,4	2,6170	
30	Vatandaş vatandaştır. Vatandaşı kamu hizmetinin müşterisi olarak görüp özel sektör firmalarının müşteriye davrandığı gibi müşteri odaklı davranmak çok anlamsız ve yanlıştır.	17	18,1	24	25,5	13	13,8	22	23,4	18	19,1	3,0000	2,0
31	Kamunun özel sektör gibi hizmette rekabet etmesi hizmet kalitesini düşürür.	16	17,0	31	33,0	21	22,3	16	17,0	10	10,6	2,7128	2,2872
33	Kamu sektörüne rekabet getirilmeli, özel sektör tipi yönetim pratikleri ve araçları benimsenmelidir.	7	7,4	15	16,0	20	21,3	38	40,4	14	14,9	3,3936	

Tablo 9'da 3'ü ters nitelik taşımak üzere toplam 7 önermeye yer verilmiştir. Bu önermeler ile YKY'nin getirdiği alternatif olarak özel sektör tarzı yönetim tekniklerinin kamuda benimsenmesi konusunda yönetici görüşleri değerlendirilmektedir. 11 nolu önermeye 45 yönetici "katılıyorum" (% 47,9), 26 yönetici (% 27,7) "katılmıyorum" diyerek cevap vermiştir. Bu durum yöneticilerin çoğunluğunun özel sektörde iş yaptırmanın yolsuzluğa ve rüşvete sebep olduğu yönünde bir algıları olduğunu ortaya koymaktadır. 17 nolu önermeye 30 yönetici (%31,9) katılırken 43 yönetici (% 45,7) ise katılmamıştır ve böylece yöneticilerin çoğunluğu kamunun ürettiği mal ve hizmetleri özel sektöre gördürmeye sıcak bakmadıklarını bildirmişlerdir. 21 nolu önermede 45 yönetici (% 47,8) katılırken 23 yönetici (% 24,5) katılmamıştır. Bu durumda ilk iki önermenin aksine yöneticilerin aslında özel sektör yönetim tekniklerinin kamuda kullanılmasına karşı olmadıkları, ancak kamunun işlerinin özel sektöre yaptırılmasına karşı oldukları ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile yöneticilerin çoğunluğu kamuda özel sektör yönetim tekniklerinin kullanılmasında yeterli donanıma sahip olduğunu ve bunun yapılmasının uygun olacağını kabul etmişlerdir. 29 nolu önermede 25 kişi (% 26,6) katılırken 51 kişi (% 54,2) katılmadıklarını dile getirmişlerdir. Bu durumda yöneticiler çoğunluk olarak kamuda sözleşmeli personel istihdamını ve ucuz işçi çalıştırılmasını verimi azaltıcı olarak görmekte ve YKY'nin bu niteliğini benimsemediklerini göstermektedirler. 30 nolu önermede 40 yönetici (% 42,5) "katılıyorum" bandında yanıt verirken 41 yönetici (%43,6) "katılmıyorum" bandında cevap vermiştir. Bu durumda az bir çoğunluk ile yöneticilerin vatandaşa müşteri gözü ile bakabilecekleri ortaya çıksa da buna karşı görüş bildiren yönetici sayısı arasında pek bir fark yoktur. 31 nolu önermede ise 26 kişi "katılıyorum" (% 27,6), 47 kişi (% 50) "katılmıyorum" şeklinde cevap vererek diğerlerinin aksine kamunun özel sektör gibi rekabet etmesinin hizmet kalitesini düşürmeyeceğini bildirdiklerini göstermektedir, bu durumda yöneticiler kamuyu özel sektör gibi rekabet edebilecek düzeyde gördüklerini bildirmiş olmaktadır. 33 nolu son önermede ise 52 yönetici (% 55,3) "katılıyorum", 22 kişi (% 23,4) "katılmıyorum" cevabını vererek yöneticilerin çoğunluğunun kamu sektörüne rekabetin gelmesi gerektiği görüşünü desteklediği ve özel sektör tipi yönetici pratikleri ve araçlarının benimsenmesi gerektiği hususunda destek verdikleri görülmektedir. Tüm önermeler birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin özel sektöre iş yaptırma uygun bulmadıklarını ancak özel sektör yöntemlerinin kamuda kullanılması gerektiği hususunda destekçi oldukları, özel sektör tarzı sözleşmeli ve ucuz işçi çalıştırmanın kamuda verimi artırmayacağını, kamunun özel sektör gibi hizmet etmesinin hizmet kalitesini düşürmeyeceğini, kamunun da özel sektör gibi rekabet edebilir özellik taşıdığını, kamuya rekabetin gelmesi gerektiğini, özel sektör tipi yönetici pratiklerini benimsediklerini ve vatandaşı müşteri gibi görerek hizmet verebileceklerini belirtmek sureti ile yöneticilerin YKY'nin alternatif hizmet sunma yöntemleri konusunu içselleştirme yönünde hareket ettikleri görülmektedir.

### 3.6.3.9. İnisiyatif Alan Yönetici Tipi (Liderlik-Esnek Yönetim) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

İnisiyatif alan yönetici tipi (liderlik-esnek yönetim) özelliği kapsamında belirlenmiş 4 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** İnisiyatif Alan Yönetici Tipi (Liderlik-Esnek Yönetim) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	9)İnisiyatif Alan Yönetici Tipi (Liderlik-Esnek Yönetim) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
2	Bir yönetici %99 başarılı olduğunda fazla dikkat çekmez ancak %1 oranında yapacağı hata onu hemen gözden düşürür, dolayısıyla risk almak tehlikelidir.	9	9,6	49	52,1	10	10,6	21	22,3	5	5,3	2,6170	2,383
19	Kural ve prosedürlere uygun hareket etmiş amir sorumluluğunun gereğini yerine getirmiştir.	10	10,6	20	21,3	12	12,8	38	40,4	14	14,9	3,2766	1,7234
25	Kamu yönetiminde özel sektör yöneticisi gibi düşünüp davranmak mümkün değildir.	9	9,6	19	20,2	15	16,0	41	43,6	10	10,6	3,2553	1,7447
35	İyi bir kamu yöneticisi hata yapmamalı ve bunun için risk almamalıdır.	9	9,6	44	46,8	15	16,0	23	24,5	3	3,2	2,6489	2,3511

Tablo 10'da YKY'nin inisiyatif alabilen esnek lider yöneticisi özelliğine ilişkin olarak 2 nolu önermeye 26 yönetici (% 27,6) katılırken 58 yönetici (% 61,7) katılmamış ve böylece yöneticiler kendilerinin bazı başarısızlıklar sebebi ile gözden düşmeyeceklerini bildiklerini ve risk alabileceklerini bildirmişlerdir. 19 nolu önermeye 30 kişi (% 31,9) katılmazken 52 yönetici (% 55,3) katıldığını bildirerek kural ve prosedürlere uygun davranan amirin sorumluluğunu yerine getirdiğini bildirmeleri ile bu hususta YKY isteği dışında hareket etmektedirler. 25 nolu önermeye 28 yönetici (% 29,8) katılmazken 51 yönetici (% 54,2) katıldıklarını bildirerek kamu yönetiminde özel sektör yöneticisi gibi düşünüp davranmanın mümkün olmadığını belirtmişlerdir. 35 nolu önermede 26 yönetici (% 27,7) katılarak ve 53 yönetici (% 56,4) katılmadığını bildirmek sureti ile yöneticinin hata yapabileceğini ve risk alması gerektiğini bildirmişlerdir. Bu katılım durumu 2 nolu önermeye katılımı desteklemektedir. 4 önermeyi birlikte değerlendirecek olursak, yöneticilerin risk almaya yatkın olmaları yönü ile YKY standartlarında hareket etme eğiliminde olmalarına rağmen kurallara uygun tavır içerisinde olmayı vazifeyi yerine getirmek için yeterli görmeleri söz konusudur. Ayrıca kamu yönetiminde özel sektör yöneticisi gibi davranmayı mümkün görmeyerek bu iki hususta YKY'nin inisiyatif alan yönetici tipi ilkesinden sapma göstermektedirler. Ve toplamda risk alma yönünde YKY'ye yaklaşırken özel sektör yöneticisi gibi davranmayı imkânsız görerek YKY'yi bu özellikte içselleştirmediklerini ortaya koymaktadırlar.

### 3.6.3.10. Vatandaş-Müşteri Odaklılık (Vatandaş Müşteri Olarak Görme) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

YKY'nin bu özelliği kapsamında belirlenmiş 3 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11.** Vatandaş-Müşteri Odaklılık (Vatandaş Müşteri Olarak Görme) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	10) Vatandaş-Müşteri Odaklılık (Vatandaş Müşteri Olarak Görme) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
2	Bir yönetici %99 başarılı olduğunda fazla dikkat çekmez ancak %1 oranında yapacağı hata onu hemen	9	9,6	49	52,1	10	10,6	21	22,3	5	5,3	2,6170	2,383

	gözden düşürür, dolayısıyla risk almak tehlikelidir.												
13	Vatandaşa hizmet noktasında işin kaliteli ve hızlı yapılması değil, kurallara uygun yapılıp yapılmadığı önemlidir.	9	9,6	25	26,6	14	14,9	34	36,2	12	12,8	3,1596	1,8404
30	Vatandaş vatandaştır. Vatandaş kamu hizmetinin müşterisi olarak görüp özel sektör firmalarının müşteriye davrandığı gibi müşteri odaklı davranmak çok anlamsız ve yanlıştır.	17	18,1	24	25,5	13	13,8	22	23,4	18	19,1	3,0000	2,0

Tablo11'de 3 adet ters önerme mevcuttur. 2 nolu önermeye 58 kişi (% 61,7) kişi "katılmıyorum", 26 kişi (% 27,6) "katılıyorum" şeklinde cevap vererek yöneticilerin ciddi bir çoğunluğu bu hususta risk olarak vatandaş memnuniyeti lehine karar alabileceği yönünde bir yaklaşım ortaya koymaktadır. 13 nolu önermeye göre 34 kişi (% 36,2) "katılmıyorum", 46 kişi (% 49) katılıyorum bandında cevap vermiştir. Bu durum ise 2 nolu önermenin aksine yöneticilerin çoğunluğunun işin kaliteli ve hızlı ortaya konmasından daha önemli olanın işin kurallara göre yapılması olduğunu benimsediklerini göstermektedir. Daha doğru bir ifade ile yöneticiler vatandaşa hizmet noktasında risk alabileceklerini ortaya koysalar da kalite ve hızlı hizmet noktasında kurallara uygun davranmayı tercih etmektedirler. 30 nolu önermeye ise 41 yönetici (% 43,6) katılmayarak, 40 yönetici (% 42,5) katılarak cevap vermiştir. Bu durumda yöneticilerin katılma ya da katılmama şeklinde cevap verenlerinden yarısından 1 fazlası vatandaşı müşteri olarak görmeye hazırken diğer yarısı bunu kabul etmemektedir. Tüm bu önermeler birlikte değerlendirildiğinde yöneticiler vatandaşa hizmet noktasında risk olarak hata yapmayı kabul etmiş, ancak hızlı ve kaliteli hizmet vermek yerine "kurallara uygun hizmet olsun da varsın yavaş ve kalitesiz olsun" anlayışını benimsemiş ve vatandaşı müşteri olarak görme noktasında çoğunluğu tam anlamı ile yakalayamamışlardır. Bu durumda yöneticilerin YKY'nin müşteri odaklılık ilkesini çok güçlü ve YKY'nin istediği manada olmasa da içselleştirme doğrultusunda hareket ettikleri söylenebilir.

### 3.6.3.11. Sonuç Odaklı Yönetim Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

Sonuç Odaklı Yönetim özelliği kapsamında belirlenmiş 3 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12.** Sonuç Odaklı Yönetim Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	11)Sonuç Odaklı Yönetim Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
19	Kural ve prosedürlere uygun hareket etmiş amir sorumluluğunun gereğini yerine getirmiştir.	10	10,6	20	21,3	12	12,8	38	40,4	14	14,9	3,2766	1,7234
23	Bir yönetici her zaman kurumun menfaatine hareket eder. O sebeple yaptıkları işlerin sonuçlarından sorumlu tutulması yanlıştır.	12	12,8	39	41,5	19	20,2	19	20,2	5	5,3	2,6383	2,3617
38	Bir personel, kanunu uygulayıp amire saygılı davranmışsa görevini layıkıyla yapmış demektir.	6	6,4	24	25,5	21	22,3	30	31,9	13	13,8	3,2128	1,7872

Tablo 12'de 3 adet ters önerme mevcut bulunmaktadır. 19 nolu önermeye 52 yönetici (% 55,3) katıldığını, 30 yönetici (% 31,9) katılmadığını bildirmek suretiyle katılımcıların çoğunluğu "amirlerin geleneksel yapıdaki gibi kural ve sorumluluklara uyduklarında sorumluluğunu yerine getirdiğini" söylemişlerdir. Dolayısı ile sorumluluğun yapılan işin sonucunda elde edilene göre olması gerektiğini savunanlar azınlıkta kalmıştır. 23 nolu önermeye bakıldığında 51 kişi (% 54,3) "katılmıyorum" demiş, 24 kişi (% 25,5) "katılıyorum" cevabını vermiştir. Bu durum ise yöneticilerinin ciddi bir çoğunluğunun yaptıkları işin sonucundan sorumlu olmaya hazır olduklarını bildirdiklerini göstermektedir. 38 nolu önermeye ise 43 kişi (% 45,7) "katılıyorum", 30 kişi (% 31,9) "katılmıyorum" cevabını vermiştir. Bu önermeye göre yöneticilerin çoğunluğu kanuna uygun davranıp amire saygılı davrandıklarında görevini layığı ile yerine getirdiğini, dolayısı ile sonucuna bakmaya gerek görmediklerini belirtmişlerdir. Tüm önermeler birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin çoğunluğu kural, kanun, prosedür ve amire saygı noktasında gerekeni yaptıklarında vazifelerini yapmış olduklarına inansalar da yaptıkları işin sonucundan sorumlu olmaya da hazır olduklarını göstermektedirler. Buradan çıkarılacak şey ise YKY anlayışının sonuç odaklılık ilkesinin yöneticiler için öncelik olmadığı, kural ve kaidelerin daha önemli görüldüğü ve buna rağmen yaptıkları işten hesap vermeye hazır oldukları yönündedir. Bunun anlamı ise yöneticilerde "sonuç odaklılık" ilkesinin içselleşmesi YKY'nin istediği anlamda tüm kuralları ile gerçekleşmemiştir.

### 3.6.3.12. Rekabet/ Girişim Sağlanması (Rekabete Dayalı Yönetim) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

Rekabet/girişim sağlanması (rekabete dayalı yönetim) özelliği kapsamında belirlenmiş 3 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13.** Rekabet/ Girişim Sağlanması (Rekabete Dayalı Yönetim) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	12) Rekabet/ Girişim Sağlanması (Rekabete Dayalı Yönetim) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
26	Kamu kurumlarında yöneticilerin girişimci davranması yönetimde kargaşaya sebep olacaktır.	17	18,1	39	41,5	13	13,8	21	22,3	4	4,3	2,5319	2,4681
31	Kamunun özel sektör gibi hizmette rekabet etmesi hizmet kalitesini düşürür.	16	17,0	31	33,0	21	22,3	16	17,0	10	10,6	2,7128	2,2872
33	Kamu sektörüne rekabet getirilmeli, özel sektör tipi yönetim pratikleri ve araçları benimsenmelidir.	7	7,4	15	16,0	20	21,3	38	40,4	14	14,9	3,3936	

Tablo 13’te 2’si ters olmak üzere 3 önerme ile YKY’nin rekabete dayalı yönetim ilkesinin yöneticiler tarafından içselleştirilme durumuna bakılacaktır. 26 nolu önermeye göre 56 kişi (% 59,6) “katılmıyorum” ve 25 kişi (% 26,6) “katılıyorum” şeklinde cevap sunmuşlardır. Bu katılma oranı ile kamu yöneticilerinin kamu kurumlarında girişimci davranması durumunda kargaşa çıkmayacağı kabul edilerek rekabet hususunda yeşil ışık yakılmıştır. Diğer bir ifade ile kamu yöneticisi girişimciliğe sıcak bakmaktadır. 31 nolu önermeye 47 kişi (% 50) “katılmıyorum”, 26 kişi (% 27,6) ise “katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Bu önermeye verilen katılım oranı ile yöneticiler, kamunun özel sektör gibi hareket etmesinin mümkün olduğunu ve bu durumun hizmet kalitesini düşürmeyeceğini onayladıklarını görmek sureti ile rekabete destek verdikleri söylenebilir. 33 nolu son önermeye ise 52 yönetici (% 55,3) “katılıyorum”, 22 kişi (% 23,4) “katılmıyorum” cevabını vermiştir. Bu durum ile yöneticilerin özel sektör tipi yönetim araçlarını ve pratiklerini kullanma yönünde ve ayrıca rekabeti getirme yönünde güçlü bir fikirleri olduğu görülmektedir. Bu üç önerme birlikte YKY çerçevesinde değerlendirildiğinde yöneticiler, girişimciliğin kargaşa yaratmayacağını, yani kamuya uygun olduğunu kabul ettiklerini, kamunun özel sektör gibi hareket edebileceğini ve bu durumun hizmet kalitesini düşürmeyeceğini, rekabetin getirilmesini ve bu hususta özel sektöre benzemeye dair olumlu baktıklarını görmekteyiz. Bu durum, YKY’nin rekabete dayalı yönetim ilkesinin yönetici tarafından içselleştirildiği yönünde güçlü bir kanaat olduğunu göstermektedir.

### 3.6.3.13. Büyük Organizasyonların Optimum Büyüklükte Birimlere Bölünmesi ve Kamu Yönetiminde Küçülme Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

Büyük organizasyonların optimum büyüklükte birimlere bölünmesi ve kamu yönetiminde küçülme özelliği kapsamında belirlenmiş 2 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo 14.** Büyük Organizasyonların Optimum Büyüklükte Birimlere Bölünmesi ve Kamu Yönetiminde Küçülme Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	13)Büyük Organizasyonların Optimum Büyüklükte Birimlere Bölünmesi ve Kamu Yönetiminde Küçülme Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
28	Kurum içerisinde çok daha fazla sayıda amirlik makamının olması ve hiyerarşinin yukarı doğru daha çok makama kapsamı yönetiminde kaliteyi artıracaktır.	26	27,7	30	31,9	21	22,3	15	16,0	2	2,1	2,3298	2,6702

36	Devletin faaliyet alanı her zaman geniş olmalı, özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşlarından her zaman önde olmalıdır.	6	6,4	15	16,0	21	22,3	37	39,4	15	16,0	3,4255	1,5745
----	---	---	-----	----	------	----	------	----	------	----	------	--------	--------

Tablo 14'e bakıldığında 2 adet ters önerme ile yöneticilerin YKY'nin organizasyonların optimal büyüklüğe bölünmesi ve devletin küçültülmesi noktasındaki görüşleri anlaşılmalı çalışılmıştır. 28 nolu önermeye 56 yönetici (% 59,6) katılmadığını, 17 yönetici (% 18,1) katıldığını bildirerek yöneticilerden çoğunluğun "dik organizasyon yapısı ile kalitenin artmayacağını gördüklerini" ortaya koymaktadırlar. Bu katılım durumları ile YKY isteği doğrultusunda düşünmüş olmaktadır. 36 nolu önermeye ise 54 kişi (% 55,4) "katılıyorum", 21 kişi (% 22,4) "katılmıyorum" diyerek devletin özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından büyük olması gerektiğini ve böylece YKY'nin devleti küçültmek fikrinin aksi yönde düşündüklerini bildirmişlerdir. Tüm öneriler birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin çoğunluğunun kurumların dik hiyerarşiden uzak optimum büyüklükte olmasına sıcak bakarken devletin küçülmesi konusunda aksi yönde düşünerek hareket ettiklerini göstermektedir. YKY'nin organizasyon düşüncesi yöneticiler tarafından içselleştirilmişken devletin küçültülmesi fikri YKY'nin istediği gibi kabul görmemiştir.

### 3.6.3.14. Kamuoyu / Vatandaş Denetimi Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

Kamuoyu/vatandaş denetimi özelliği kapsamında belirlenmiş 1 önerme ve bu önermeye ilişkin katılım ortalaması Tablo 15'de verilmiştir.

**Tablo 15.** Kamuoyu / Vatandaş Denetimi Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	14)Kamuoyu / Vatandaş Denetimi Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
32	Vatandaşın kamu yöneticiliğinin ne olduğunu bilmiyorken kamu denetimi ile kurumları denetlemesine müsaade eden adımlar atılmamalıdır.	7	7,4	32	34,0	27	28,7	24	25,5	4	4,3	2,8511	

Tablo 15'de kamuoyu denetimine ilişkin bir adet ters önerme bulunmaktadır. 32 nolu önermeye 29 yönetici (% 29,8) "katılıyorum", 39 kişi (% 41,4) "katılmıyorum" yönünde cevabını vermiştir. Bu durum yöneticilerin çoğunluğunun vatandaşın denetimini YKY'nin istekleri doğrultusunda içselleştirdiklerini gösterse de 27 yöneticinin (% 28,7) kararsız olduğunu bildirmesi de dikkat çekmektedir.

### 3.6.3.15. Kaynak Kullanımında Disiplin (Verimlilik-Tutumluluk) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

YKY'nin bu özelliği kapsamında belirlenmiş 1 önerme ve bu önermeye ilişkin katılım ortalaması Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 15.** Kaynak Kullanımında Disiplin (Verimlilik-Tutumluluk) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	15) Kaynak Kullanımında Disiplin (Verimlilik-Tutumluluk) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
34	Kamuda kaynak kullanımında tutumlu davranılırsa hizmetlerin kalitesi düşer.	15	16,0	41	43,6	12	12,8	19	20,2	7	7,4	2,5957	

Tablo 15'e bakıldığında kaynak kullanımında disiplin özelliğinde ters bir önermenin bulunduğu görülmektedir. 56 yönetici (% 59,6) "katılmıyorum" derken 26 yönetici (% 27,6) "katılıyorum" demiştir. Bu durum yöneticilerin çoğunluğunun "tutumlu davranılmasının hizmet kalitesini düşürmeyeceğini" kabul ederek YKY'nin kaynak kullanımında disiplin konusunda gerekli kültürü içselleştirdiklerini göstermektedirler.

### 3.6.3.16. İnsan Kaynakları Yönetimi (Personel Gelişimine Önem Verme) Özelliği Puan Ortalamaları Bulguları

YKY'nin bu özelliği kapsamında belirlenmiş 6 önerme ve bu önermelere ilişkin katılım ortalamaları Tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 17.** İnsan Kaynakları Yönetimi (Personel Gelişimine Önem Verme) Özelliği Önermelerine İlişkin Bulgular

Önerme No	16)İnsan Kaynakları Yönetimi (Personel Gelişimine Önem Verme) Önermeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Araştırmaya Katılan Sayısı :94 N=94	
		Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Ortalama (Mean)	Beklenen Ortalama
22	Personelin kurum içerisinde alınan kararlara katılması veya kararlara dahil edilmesi yönetimde çatışmaya sebep olacaktır.	11	11,7	41	43,6	14	14,9	19	20,2	9	9,6	2,7234	2,2766
27	Yöneticinin tarafsız, eşit, adil davranması hizmetin aksamasına neden olacağından bazı kişilere bazı inisiyatifler tanınması gayet doğaldır.	26	27,7	29	30,9	16	17,0	18	19,1	5	5,3	2,4362	2,5638
29	Kurumlarda sözleşmeli personel istihdamıyla ucuz işçi çalıştırılması faydalı ve verimli artırıcı bir davranıştır.	16	17,0	35	37,2	18	19,1	19	20,2	6	6,4	2,6170	2,383
37	Çalışanların kendilerinin önemsendiklerini hissetmeleri şımarmalarına ve görevlerini aksatmalarına sebep olacaktır.	18	19,1	36	38,3	16	17,0	17	18,1	7	7,4	2,5638	2,4362
38	Bir personel, kanunu uygulayıp amire saygılı davranmışsa görevini layıkıyla yapmış demektir.	6	6,4	24	25,5	21	22,3	30	31,9	13	13,8	3,2128	1,7872
39	Bir personel, amirin verdiği karar yanlışta olsa bu karar suç teşkil etmediği sürece sorgulamaksızın ve fikir sunmaksızın uygulamalıdır.	22	23,4	27	28,7	15	16,0	22	23,4	8	8,5	2,6489	2,3511

Tablo 17'de İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili 6 adet ters önerme vardır. 22 nolu önermeye 52 yönetici (% 55,3) "katılmıyorum" ve 28 yönetici (% 29,8) "katılıyorum" bandında cevap vermiştir. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlarının kurum kararlarına katılımına olumlu bakmaları ile YKY anlamında adım atmaktadırlar. 27 nolu önermeye 55 yönetici (% 58,6) "katılmıyorum" ve 23 yönetici (% 24,4) "katılıyorum" şeklinde cevap vermiştir. Böylece yöneticilerin çoğunluğu çalışanlara adil, eşit ve inisiyatifsiz davranmaları gerektiğini bildiklerini göstermişlerdir. Bu durum YKY için olumludur. 29 nolu önermeye bakıldığında 51 yönetici (% 54,2) "katılmıyorum" ve 25 yönetici (% 26,6) "katılıyorum" şeklinde cevap vermiştir. Böylece yöneticiler sözleşmeli ve ucuz işçi çalıştırmayı verimli görmediklerini beyan ederek YKY çizgisinden çıkmışlardır. 37 nolu önermeye baktığımızda yöneticilerin 54'ü (% 57,4) "katılmıyorum" ve 24'ü (% 25,5) "katılıyorum" bandında cevap vermiştir. Bu durum ile yöneticiler çalışanlara değer vermeyi kamu vazifesini yürütmeye faydalı olacağı şeklinde değerlendirmişlerdir ve YKY'nin işletmecilik anlayışı çerçevesinde özellik göstermişlerdir. 38 nolu önermeye 30 yönetici (% 31,9) "katılmıyorum" ve 43 yönetici (% 45,7) "katılıyorum" şeklinde cevap vererek bir çalışanın işini kanuna uygun ve amire saygılı yapması durumunda görevi layığı ile yaptığını söyleyerek YKY çizgisinden çıkmaktadırlar. 39 nolu son önermeye 49 yönetici (% 52,1) "katılmıyorum" ve 30 yönetici (% 31,9) "katılıyorum" diyerek yönetici çoğunluğu çalışanın amirin emrini yasaya aykırı olmamak sureti ile yanlışta olsa yerine getirmesi ve bu hususta fikir sunmadan hareket etmesini kabul etmeyerek bu hususta YKY yönlü karar vermişlerdir. Tüm öneriler birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin çoğunluğu çalışanların kurum kararlarına katılmasına olumlu bakarak, çalışanlara adil ve eşit davranmaları gerektiğini kabul ederek, çalışanlara değer vermeyi faydalı görerek, çalışanın amirin yanlış emrine karşı çıkması ve fikir beyan etmesine müsaade vererek YKY'nin personeli güçlendiren ve değerli hale getiren anlayışı yöneticiler tarafından içselleştirilmiştir. Öte yandan ise yöneticiler YKY'nin sözleşmeli personel ve ucuz işçi çalıştırmasına karşı durarak ve de çalışanların kanuna uygun ve amire saygılı iş yapmasını görevi layığı ile yapmak olarak değerlendirmek sureti ile YKY'nin düsturlarından çıkma göstermektedir. Ancak durum genel olarak değerlendirildiğinde YKY içselleştirme yönlü bir tavrın ağır bastığı görülmektedir.



### 3.6.4.Yöneticilerin YKY Anlamında İçselleştirdiği Bazı Önermelerin Yönetici Statü Özellikleri ve Eğitim Özelliklerine İlişkin Değerlendirilmesine Dair Bulgular

Araştırma anketinde 8 adet demografik özellik temelinde soru mevcut olsa da katılımcılar içerisinde kadınların az olması ve buna bağlı olarak bazı dağılımlarının dengesiz olması; Şereflikoçhisarlı olma ile olmamanın YKY ile ilişkisinin çok önemli olmaması; gelir durumu baz alınarak değerlendirmeye gidildiğinde müdür sıfatında olanların dahi kendi arasında gelir farkı olacağından doğru sonucu vermeyeceği ve ayrıca aynı meslek grubundan olanların gelirlerini farklı göstermiş olması yanı sıra ailenin diğer gelirlerinin de olması ile durumun değişeceği; medeni hal durumuna bakıldığında bekârların çoğunun askeri yöneticilerden oluşması sebebi ile sonuçların ilgisiz çıkacağı düşünülmesi, yaş demografik değişkeni baz alındığında askeri yöneticilerin çoğunun genç kesimi oluşturması ile bu yönde yapılan bir analizin mantıksız olacağı ve yaş aralıklarından bazılarına giren katılımcı sayısının az olmasına bağlı olarak analiz yapmada pek de değerli sonuç vermeyeceği; kurumda çalışma süresi baz alındığında ise farklı kurumlarda anket verisi toplanması nedeni ile bazı kurumlarda sürekli tayin çıkmasına bağlı olarak o kurumda çalışma süresi olarak verilen yılın kişinin gerçekte kaç yıldır yönetici olduğu gerçeğini vermemesi sebeplerinden ötürü çalışmayı verimli hale getirecek iki demografik özellik olarak “eğitim düzeyi ve statü” unsurları baz alınarak değerlendirme yapılması uygun görülmüştür. Öte yandan çalışmada önerme sayısının fazla olması ve de çalışmanın makale olmasına bağlı olarak yayımlanmasında sayfa kısıtı gözetilmesi sebepleri de baz alınarak düşünüldüğünde sadece yöneticilerin içselleştirdiği YKY özelliklerini içeren özelliklerden birer önerme seçilerek eğitim düzeyi ve statüye ilişkin iki demografik değişken için değerlendirme yapılarak analiz tablolarından dikkat çekici özellikler taşıyan verilere yer verilecektir.

#### 3.6.4.1.İnisiyatif Alan Yönetici Tipi Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 18’de inisiyatif alan yönetici tipi özelliğini ölçen 2 nolu önermeye yer verilmiş ve bu önermenin statü puan dağılımında dikkat çeken bir farklılık görülmediği için bazı özellikleri ön plana çıkan eğitim düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 18.** Eğitim Düzeyi ile İnisiyatif Alan Yönetici Tipi Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

Önerme	Katılım Düzeyi	Eğitim Düzeyiniz?				Toplam
		Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	
<b>2-Bir yönetici %99 başarılı olduğunda fazla dikkat çekmez ancak %1 oranında yapacağı hata onu hemen gözden düşürür, dolayısıyla risk almak tehlikelidir.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	1	1	5	2	9
	<b>Katılmıyorum</b>	3	17	25	4	49
	<b>Kararsızım</b>	1	2	4	3	10
	<b>Katılıyorum</b>	4	5	10	2	21
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	0	1	2	2	5
Toplam		9	26	46	13	94

Tablo 18’de dikkat çeken bir ayrım noktası ön lisans mezunları ve lisans mezunlarının inisiyatif alma yönü ile YKY’yi en güçlü şekilde içselleştirmesi söz konusu iken lise mezunlarında bu oranın % 50 civarında kalmasıdır. İlginç olan ise lisansüstü tahsili olanların YKY konusunda ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha az bir içselleştirme yaşamasıdır. Bu durumun sebebinin ayrı bir araştırma konusu olarak yeni çalışmalarla incelenmesi gerekmektedir.

#### 3.6.4.2.Performans Denetimi (Ölçülmesine) Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 19’da performans denetimi özelliğini ölçen 7 nolu önermeye yer verilmiş ve bazı özellikleri ön plana çıkan eğitim düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 19.** Eğitim Düzeyi ile Performans Denetimi Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

Önerme	Katılım Düzeyi	Eğitim Düzeyiniz?				Toplam
		Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	
<b>7-Kamu kurumlarında görev yapan personelin maaşı performans ölçütleri kullanılarak belirlenmelidir.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	1	2	2	1	6
	<b>Katılmıyorum</b>	3	10	5	0	18
	<b>Kararsızım</b>	0	2	5	3	10
	<b>Katılıyorum</b>	1	5	20	6	32
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	4	7	14	3	28
Toplam		9	26	46	13	94

Tablo 19’da dikkat çeken husus lisans ve lisansüstü eğitim alanların performans denetimine diğerlerinden daha olumlu bakmaları ve bu noktada daha fazla eğitilmiş olmaları ile YKY’nin performans denetimini daha güçlü içselleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 20’de performans denetimi özelliğini ölçen 7 nolu önermeye yer verilmiş ve bazı özellikleri ön plana çıkan statüye ilişkin puan dağılımı aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 20.** Statü ile Performans Denetimi Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

7-Kamu kurumlarında görev yapan personelin maaşı performans ölçütleri kullanılarak belirlenmelidir.	Kurumdaki Statünüz/Göreviniz Nedir?						Toplam
	Müdür üzeri makam-savcı hakim-başkan	Müdür	Müdür yardımcısı statüsü makam	Şef Dengi Makam	Komutan Komiser Zabıta vb Makam	Diğer (Uzman Avukat Hekim amir)	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	1	2	1	2	0	6
Katılmıyorum	2	2	1	4	7	2	18
Kararsızım	0	2	4	3	1	0	10
Katılıyorum	1	9	5	5	2	10	32
Kesinlikle Katılıyorum	0	6	6	13	1	2	28
Toplam	3	20	18	26	13	14	94

Tablo 20’de en dikkat çeken husus ise, komutan, komiser, zabıta şeklinde ayırdığımız daha çok güvenlik hizmeti yürüten amirlerin, diğer amir türlerine nazaran YKY’nin performans denetimi ilkesini neredeyse % 70 “katılmıyorum” oranı ile benimsemediklerini ifade etmeleridir. Dolayısı ile güvenlik amaçlı kurumlarda hala geleneksel yönetim anlayışının ağır bastığı ve YKY’nin istenen düzeyde benimsenmediği görülmektedir.

### 3.6.4.3.Katılımcılık (Aktif Katılımlı Yönetim) Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 21’de katılımcılık özelliğini ölçen 8 nolu önermeye yer verilmiş ve bu önermenin eğitim düzeyi puan dağılımında dikkat çeken bir farklılık görülmediği için bazı özellikleri ön plana çıkan statü düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 21.** Statü ile Katılımcılık Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

8-Üst yöneticiler kararlarını alırken her zaman astlara danışarak onların görüşlerini almalıdır.	Kurumdaki Statünüz/Göreviniz Nedir?						Toplam
	Müdür üzeri makam-savcı hakim-başkan	Müdür	Müdür yardımcısı statüsü makam	Şef Dengi Makam	Komutan Komiser Zabıta vb Makam	Diğer (Uzman Avukat Hekim amir)	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	1	2	2	0	5
Katılmıyorum	1	6	1	3	5	3	19
Kararsızım	0	0	1	3	2	2	8
Katılıyorum	2	10	8	15	4	6	45
Kesinlikle Katılıyorum	0	4	7	3	0	3	17
Toplam	3	20	18	26	13	14	94

Tablo 21’de dikkat çeken bir ayrım noktası yine komutan, komiser, zabıta şeklinde statü ayırımına tabi tutulmuş amirlik kısmında gerçekleşmiştir. Dolayısı ile ilgili amirlik makamına mensup personel üst yöneticinin kararlarına alt kesimin katılmasına sıcak bakmamaktadır. Oysa öteki amirler katılıma sıcak baktıklarını belirtmişlerdir. Dolayısı ise güvenlik amirleri YKY’nin bu özelliklerini de içselleştirmediklerini göstermişlerdir.

### 3.6.4.4.Hesap Verebilirlik Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 22’de hesap verebilirlik özelliğini ölçen 9 nolu önermeye yer verilmiş ve bu önermenin eğitim düzeyi puan dağılımında dikkat çeken bir farklılık görülmediği için bazı özellikleri ön plana çıkan statü düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 22.** Statü ile Hesap Verebilirlik Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

9-Kamu kaynaklarını kullananların, kaynakları kendilerine emanet edenlere karşı kaynakların kullanımı ve görevin nasıl yerine getirildiği hususunda açıklamada bulunma sorumluluğu bulunmalıdır.	Kurumdaki Statünüz/Göreviniz Nedir?						Toplam
	Müdür üzeri makam-savcı hakim-başkan	Müdür	Müdür yardımcısı statüsü makam	Şef Dengi Makam	Komutan Komiser Zabıta vb Makam	Diğer (Uzman Avukat Hekim amir)	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	2	1	4	0	7
Katılmıyorum	1	1	0	2	2	0	6
Kararsızım	0	1	1	1	1	2	6
Katılıyorum	1	11	9	9	5	5	40
Kesinlikle Katılıyorum	1	7	6	13	1	7	35
Toplam	3	20	18	26	13	14	94

Tablo 22'de dikkat çeken bir ayırım noktası yine komutan, komiser, zabıta şeklinde statü ayırımına tabi tutulmuş amirlik kısmında gerçekleşmiştir. Dolayısı ile güvenlik amirlik makamına mensup personelin hesap verebilirlik noktasında YKY'ni içselleştirmediklerini önermelere verdikleri puanlama ile ortaya koymuşlardır. Oysa öteki amirler hesap verebilirliğe sıcak baktıklarını belirtmişlerdir.

### 3.6.4.5. Alternatif Hizmet Sunma (Özel Sektör Yönetim Tekniklerinin Kamuda Kullanılması) Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 23'te alternatif hizmet sunma özelliğini ölçen 21 nolu önermeye yer verilmiş ve bazı özellikleri ön plana çıkan eğitim düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 23.** Eğitim Düzeyi ile Alternatif Hizmet Sunma Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

Önerme	Katılım Düzeyi	Eğitim Düzeyiniz?				Toplam
		Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	
<b>21-Kamu yönetimi özel sektör yönetim tekniklerini uygulayabilecek kabiliyete sahiptir ve uygulamalıdır.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	1	2	1	0	4
	<b>Katılmıyorum</b>	2	6	11	0	19
	<b>Kararsızım</b>	3	8	12	3	26
	<b>Katılıyorum</b>	2	8	14	8	32
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	1	2	8	2	13
Toplam		9	26	46	13	94

Tablo 23'te dikkat çeken nokta, eğitim düzeyi arttıkça YKY'nin alternatif hizmet sunma özelliğine katılımın artmasıdır. Bu oransal artımın en fazlası eğitimi en yüksek olan lisansüstü eğitim alanlarda olmuş ve bu kişilerden katılmayan hiç kimse olmadığı gibi % 25'lik bir kesim kararsız % 75'lik bir kesim de katıldığını bildirerek kamunun özel sektör yöntemlerini uygulayabilecek kabiliyete olduğunu düşündüklerini bildirmişlerdir. Bu nokta da YKY'nin bu özelliği eğitim düzeyinin artmasına paralel bir şekilde daha çok amir tarafından benimsenmiştir.

Tablo 24'de alternatif hizmet sunma özelliğini ölçen 21 nolu önermeye yer verilmiş ve bazı özellikleri ön plana çıkan statüye ilişkin puan dağılımı aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 24.** Statü ile Alternatif Hizmet Sunma Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

21-Kamu yönetimi özel sektör yönetim tekniklerini uygulayabilecek kabiliyete sahiptir ve uygulamalıdır.	Kurumdaki Statünüz/Göreviniz Nedir?						Toplam
	Müdür üzeri makam-savcı hakim-başkan	Müdür	Müdür yardımcısı statüsü makam	Şef Dengi Makam	Komutan Komiser Zabıta vb Makam	Diğer (Uzman Avukat Hekim amir)	
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	0	0	1	1	2	0	4
<b>Katılmıyorum</b>	2	3	1	5	5	3	19
<b>Kararsızım</b>	0	8	3	8	3	4	26
<b>Katılıyorum</b>	1	5	10	8	3	5	32
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	0	4	3	4	0	2	13
Toplam	3	20	18	26	13	14	94

Tablo 24'de en dikkat çeken durum ise müdür üzeri makamların çoğunluğunun YKY'nin bu özelliğini benimsememesi; en çok benimseme ve içselleştirme oranının müdür yardımcısı statüsü makamda olması ve en az içselleştirmenin de güvenlik amirlerinde olmasıdır. Güvenlik amirleri bu hususta yine geleneksel yönetime daha yakın olduklarını ortaya koymuşlardır.

### 3.6.4.6. Büyük Organizasyonların Optimum Büyüklükte Birimlere Bölünmesi Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 25'de büyük organizasyonların optimum büyüklükte birimlere bölünmesi özelliğini ölçen 28 nolu önermeye yer verilmiş ve bu önermenin statü puan dağılımında dikkat çeken bir farklılık görülmediği için bazı özellikleri ön plana çıkan eğitim düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 25.** Eğitim Düzeyi ile Büyük Organizasyonların Optimum Büyüklükte Birimlere Bölünmesi Özelliğini Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

Önerme	Katılım Düzeyi	Eğitim Düzeyiniz?				Toplam
		Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	
<b>28-Kurum içerisinde çok daha fazla sayıda amirlik makamının olması ve hiyerarşinin yukarı doğru daha çok makama kapsamı yönetimde kaliteyi artıracaktır.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	5	5	11	5	26
	<b>Katılmıyorum</b>	1	8	17	4	30
	<b>Kararsızım</b>	0	9	8	4	21
	<b>Katılıyorum</b>	3	4	8	0	15
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	0	0	2	0	2
Toplam		9	26	46	13	94

Tablo 25’de dikkat çeken bir ayırım noktası lise mezunlarının az kişi olduğu gerçeğinden hareketle genelde eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak YKY’nin bu özelliğini içselleştirme oranı da artmıştır. Lisansüstü eğitim alanlardan ise katılmayan kimse yoktur, sadece kararsız kalanlar vardır.

### 3.6.4.7. Vatandaş-Müşteri Odaklılık (Vatandaş Müşteri Olarak Görme) Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 26’da vatandaş-müşteri odaklılık özelliğini ölçen 30 nolu önermeye yer verilmiş ve bu önermenin eğitim düzeyi puan dağılımında dikkat çeken bir farklılık görülmediği için bazı özellikleri ön plana çıkan statü düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 26.** Statü ile Vatandaş-Müşteri Odaklılık Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

30-Vatandaş vatandaştır. Vatandaş kamu hizmetinin müşterisi olarak görüp özel sektör firmalarının müşteriye davrandığı gibi müşteri odaklı davranmak çok anlamsız ve yanlıştır.	Kurumdaki Statünüz/Göreviniz Nedir?						Toplam
	Müdür üzeri makam-savcı hakim-başkan	Müdür	Müdür yardımcısı statüsü makam	Şef Dengi Makam	Komutan Komiser Zabıta vb Makam	Diğer (Uzman Avukat Hekim amir)	
Kesinlikle Katılmıyorum	1	3	4	4	4	1	17
Katılmıyorum	1	2	8	3	4	6	24
Kararsızım	1	2	2	6	2	0	13
Katılıyorum	0	7	3	5	3	4	22
Kesinlikle Katılıyorum	0	6	1	8	0	3	18
Toplam	3	20	18	26	13	14	94

Tablo 26’da dikkat çeken bir ayırım noktası ise şimdiye kadarki YKY özelliklerini benimsemeyen güvenlik amirlerinin bu önermeye verdikleri katılım bildirimleri ile tam tersi bir katılım sergileyerek YKY’nin bu özelliğini çoğunlukla içselleştirdikleri görülmektedir. İlgi çeken diğer hususlar ise şef dengi amirlerin % 50’sinin bu özelliği içselleştirmemeleri ve müdürlerin % 60 üzerinde bir kesiminin bu özelliği içselleştirmemeleridir. Oysa müdür yardımcıları bu özelliği güçlü bir şekilde içselleştirmişlerdir. Dolayısı ile amir makamının yükselmesine bağlı bir içselleştirme artışı söz konusu değildir.

### 3.6.4.8. Kamuoyu / Vatandaş Denetimi Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 27’de kamuoyu/vatandaş denetimi özelliğini ölçen 32 nolu önermeye yer verilmiş ve bu önermenin statü puan dağılımında dikkat çeken bir farklılık görülmediği için bazı özellikleri ön plana çıkan eğitim düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 27.** Eğitim Düzeyi ile Kamuoyu / Vatandaş Denetimi Özelliğini Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

Önerme	Katılım Düzeyi	Eğitim Düzeyiniz?				Toplam
		Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	
32-Vatandaşın kamu yöneticiliğinin ne olduğunu bilmiyorken kamu denetimi ile kurumları denetlemesine müsaade eden adımlar atılmamalıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	3	3	0	7
	Katılmıyorum	4	10	15	3	32
	Kararsızım	1	4	14	8	27
	Katılıyorum	3	8	12	1	24
	Kesinlikle Katılıyorum	0	1	2	1	4
Toplam		9	26	46	13	94

Tablo 27’de dikkat çeken bir ayırım noktası lisansüstü mezunların yüksek bir oranının kararsızım seçeneğini işaretlemeleridir. Bu durum lisansüstü öğrencilerinin aldıkları eğitime bağlı olarak ince eleyip sık dokumadan karar vermediklerini gösterir denebilir. Ama ne olursa olsun her bir eğitim düzeyi mensuplarının hemen hemen yarısından fazlası YKY’nin bu özelliğini benimsediklerini göstermişlerdir.

### 3.6.4.9. Rekabet/ Girişim Sağlanması (Rekabete Dayalı Yönetim) Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 28’de rekabet/girişim sağlanması özelliğini ölçen 33 nolu önermeye yer verilmiş ve bu önermenin eğitim düzeyi puan dağılımında dikkat çeken bir farklılık görülmediği için bazı özellikleri ön plana çıkan statü düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 28.** Statü ile Rekabete Dayalı Yönetim Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

33-Kamu sektörüne rekabet getirilmeli, özel sektör tipi yönetim pratikleri ve araçları benimsenmelidir.	Kurumdaki Statünüz/Göreviniz Nedir?						Toplam
	Müdür üzeri makam-savcı hakim-başkan	Müdür	Müdür yardımcısı statüsü makam	Şef Dengi Makam	Komutan Komiser Zabıta vb Makam	Diğer (Uzman Avukat Hekim amir)	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	2	2	2	1	0	7
Katılmıyorum	0	3	1	4	5	2	15
Kararsızım	1	3	2	5	5	4	20
Katılıyorum	2	9	8	10	2	7	38
Kesinlikle Katılıyorum	0	3	5	5	0	1	14
Toplam	3	20	18	26	13	14	94

Tablo 28'de dikkat çeken bir ayırım noktası yine komutan, komiser, zabıta şeklinde statü ayırımına tabi tutulmuş amirlik kısmında gerçekleşmiştir. Dolayısı ile güvenlik amirlik makamına mensup personelin rekabete dayalı yönetim noktasında YKY'ni içselleştirmediklerini önermelere verdikleri puanlama ile ortaya koymuşlardır. Oysa öteki amirler rekabete dayalı yönetime sıcak baktıklarını belirtmişlerdir.

#### 3.6.4.10. Kaynak Kullanımında Disiplin (Verimlilik-Tutumluluk)Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 29'da kaynak kullanımında disiplin özelliğini ölçen 34 nolu önermeye yer verilmiş ve bu önermenin eğitim düzeyi puan dağılımında dikkat çeken bir farklılık görülmediği için bazı özellikleri ön plana çıkan statü düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 29.** Statü ile Kaynak Kullanımında Disiplin Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

34-Kamuda kaynak kullanımında davranılırsa kalitesi düşer.	kaynak tutumlu hizmetlerin	Kurumdaki Statünüz/Göreviniz Nedir?					Toplam	
		Müdür üzeri makam-savcı hakim-başkan	Müdür	Müdür yardımcısı statüsü makam	Şef Dengi Makam	Komutan Komiser Zabıta vb Makam		Diğer (Uzman Avukat Hekim amir)
Kesinlikle Katılmıyorum		0	2	3	6	2	2	15
Katılmıyorum		1	10	11	7	5	7	41
Kararsızım		1	1	2	4	3	1	12
Katılıyorum		0	6	2	4	3	4	19
Kesinlikle Katılıyorum		1	1	0	5	0	0	7
Toplam		3	20	18	26	13	14	94

Tablo 29'da dikkat çeken bir ayırım noktası komutan, komiser, zabıta şeklinde statü ayırımına tabi tutulmuş amirlik kısmındaki yöneticilerin ağırlıklı olarak diğer amirler gibi düşünmeleridir. Bu hususta YKY'nin bu özelliği genel itibarı ile benimsenmiştir. Dikkat çeken diğer bir kısım ise müdür üstü makamdaki 3 kişiden 1' katılmış, 1'i katılmamış ve diğeri de kararsız kalmıştır. Katılımcı sayısı toplamda 3 kişi olduğundan bu makamdaki oranın çok önemli bir gösterge sunmadığı ortadadır.

#### 3.6.4.11. İnsan Kaynakları Yönetimi (Personel Gelişimine Önem Verme) Özelliğine İlişkin Değerlendirme Bulguları

Tablo 30'da insan kaynakları yönetimi özelliğini ölçen 37 nolu önermeye yer verilmiş ve bu önermenin eğitim düzeyi puan dağılımında dikkat çeken bir farklılık görülmediği için bazı özellikleri ön plana çıkan statü düzeyine ilişkin puan dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 30.** Statü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Özelliği Önermesi Katılım Durumları Karşılaştırma Bulguları

37-Çalışanların kendilerinin önemsendiklerini hissetmeleri şırmalarına ve görevlerini aksatmalarına sebep olacaktır.	Kurumdaki Statünüz/Göreviniz Nedir?						Toplam
	Müdür üzeri makam-savcı hakim-başkan	Müdür	Müdür yardımcısı statüsü makam	Şef Dengi Makam	Komutan Komiser Zabıta vb Makam	Diğer (Uzman Avukat Hekim amir)	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	3	6	5	3	1	18
Katılmıyorum	2	9	5	8	5	7	36
Kararsızım	1	5	1	6	3	0	16
Katılıyorum	0	1	5	4	2	5	17
Kesinlikle Katılıyorum	0	2	1	3	0	1	7
Toplam	3	20	18	26	13	14	94

Tablo 30'da dikkat çeken bir ayrım noktası tüm amirlik türlerinde genel itibari ile güçlü bir katılım karşıtlığı ve genel olarak tüm amirlerin YKY'nin içselleştirilmesi noktasında bir uzaklaşmaları söz konusudur. Tüm amirlik özelliklerine kıyasla diğer amirlik sınıflandırmadaki diğer değerlerine nazaran YKY'nin bu özelliğini içselleştirmeye daha yakın gözükmektedirler. Bunun nedeninin yürüttükleri mesleklerin doğrudan bir amirlik mesleği olmaması ve amirliği sadece işleri yürütürken koordine etme noktasında yapıyor olmaları olduğu düşünülmektedir.

#### 4.Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Demografik bulgular erkeklerin bayanlardan daha çok yöneticilik yaptığını göstermekte, katılımcılardan bekâr olanların genelde asker kişiler olduğu ve diğer mesleklere sahip olanların ise evli olduğu görülmektedir. Genelde yöneticilerin % 75 kadarı 26 ile 45 yaş aralığında genç denebilecek kişilerden belirlenmiştir. Genç yöneticiler ise çoğunlukla askeri personel içerisinde ve okul müdür yardımcılığı makamlarındadır. Yöneticilerin % 80 üzeri kısmı üniversite tahsili aldığından amirlerin geneli eğitimlidir denebilir. Özellikle yöneticilerin yöneticilik statüsünde çalışma sürelerine bakıldığında % 60 üzerinde bir kesimin vazifesini iyi yapacak kadar tecrübeye sahip olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Örneklem sorularına YKY özellikleri itibari ile verilen puanlara bakıldığında hizmette yerellik özelliğinin yöneticilerce içselleştirilemediği, hizmeti merkezin sunmasına daha sıcak bakıldığı ve federatif yönetime kayma riski gözetildiği görülmektedir. Yöneticiler fırsat bulduklarında kuralcılığa kaysalar da yapılan işlerde hesap verme sorumluluğu olması gerektiğini kabul etmekte ve fırsat buldukları da sorumluluğu başkalarına yaymaya eğilimlidirler; hizmette kaliteye ilişkin olarak ise yatay organizasyonu benimseyip israfı kalitenin artmayacağını bilmekte oldukları gibi kuralcılığa daha yatkın olduklarını da aslında itiraf etmektedirler; şeffaflığı içselleştirdikleri gibi bunu güçlü bir denetim türü olarak görmemektedirler; öte yandan bilgi edinme hakkının vatandaş güvenini artıracağını, lakin kurumun hareket yeteneğini kısırdığını belirtmektedirler; yönetimi benimsemeseler bile devletin her daim daha güçlü olmasını savunmaktadırlar; performans denetimini benimsemektedirler; katılımcılığı ciddi anlamda içselleştirdiklerini değerlendirmek mümkün olduğu gibi özel sektöre iş yaptırmaktan ziyade özel sektör yöntemlerini kamuda kullanmayı tercih etmektedirler; kamunun özel sektör gibi rekabet edebileceğini, vatandaş müşteri gibi görebileceklerini, fakat sözleşmeli ve ucuz işçi çalıştırmayı kabul etmediklerini belirtmektedirler; yönetici özelliği olarak risk almaya yatkın oldukları gibi kamu yönetiminde özel sektör yöneticisi gibi davranmayı mümkün görmeyecek bir kararı benimsemektedirler; vatandaş ve müşteri odaklı olabilecekleri gibi yaptıkları işin sonucunda sorumlu olmaya hazırdırlar ama öncelikleri, kural ve kaidelere uygun davranmaktır; girişimciliğe sıcak bakmakta, rekabeti özel sektör gibi uygulamaya olumlu bakmaktadırlar; kurumların yatay örgütlenmesini isteseler de devletin küçülmesine karşı durmaktadırlar; vatandaşın denetim yapmasına sıcak bakmaktadırlar; kaynak kullanımında disiplin hususunu içselleştirdikleri görülmektedir; personel güçlendirme ve personeli değerli görme hususunda YKY'ni içselleştirmişlerdir; ancak öte yandan amire saygı ve kurallara uygun çalışmayı kâfi görmek ve ucuz işçi çalıştırmaya karşı durmaktadırlar.

Çıkan bu sonuçlar da göstermektedir ki kamu yöneticileri dünyadaki değişime paralel olarak değişmek zorunda olduklarının farkındadırlar. Bu nedenle Türk geleneksel kültür yapısından ve bu yapının kamu yönetim sistemine bazı yansımalarından taviz vermeden bir değişimin olması gerektiği yönünde bir kanaatleri vardır. Diğer bir ifade ile özel sektörün yönetime katkı sağlama hususundaki gücünü görmekte ve kamunun özel sektörle rekabet edebileceğine inanmakta, dolayısı ile kendilerini yönetici olarak bu rekabete hazır hissetmektedirler. Özel sektöre iş yaptırmaya sıcak bakmamalarına rağmen özel sektörün yapabileceği işi kendilerinin de yapabileceklerine dair bir güvenleri vardır. Ayrıca YKY ile getirilmek istenen ucuz iş gücüne yine geleneksel öz kültürleri bağlamında kabullendikleri kamu yönetim kültürü temelinde karşı çıkarak özel sektörün tamamen köle gibi bir işçiyi kullanmasını mümkün hale getirecek bir yapıya karşı durmaktadırlar. Aslında bu karşı duruş bir kültür, medeniyet ve dini savunuculuk anlamında bir karşı duruştur denebilir. Daha doğru bir ifade ile Türk kültürel özellikleri bağlı olduğu dini, milli, kültürel yapısı sebebi ile kişilerin ucuz şekilde çalıştırılıp sefalet içinde yaşatılmasına karşıdır. Bu nedenle YKY'nin ucuz iş gücü sağlmasına bir karşı duruş söz konusudur. Bu durum aslında dışardan hangi yeniliği getirirsek getirelim bize ait değerlere dayanmıyorsa benimsenmesinin zor olacağını bize göstermektedir. Çünkü kamu yönetim sistemimiz bizi şekillendiren öz kültürel yapıya göre işlemektedir. Amerika'nın ve Japonya'nın personel çalıştırma sistemi ve çalışanlara verdikleri değer birbirinin tam zıddıdır. Bu nedenle Japonya Amerika'nın zıddı bir personel sistemi yürütmekle, yani işçiyi sahiplenip değer vermeye gelişiminden bir şey kaybetmemektedir. Biz de Türk-İslam kültürel temellerinde yenilikleri kendimize uyumlu hale getirip uymayan unsurları reddedebiliriz ve yeni sistemi geliştirmenin başka yollarını bulabiliriz. Bu husus üzerinde başka çalışmalar yapılarak kültürel yapımızın özellikle din, medeniyet, Türklük boyutlarında kamu yönetimine olan yansımaları ortaya konabilir. Böylece siyasilerin reform transferi yaparken kültürümüze uymayan yenilikleri gereksiz yere getirme ve kaynak israfına sebep olması girişimi de son bulmuş olur. *Bu çalışma ile aslında YKY'nin ilkelerinden kültürel bünyemize uygun olanları benimseyip kabul ettiğimizi, bünyemize uymayanları da içselleştirmediğimizi ortaya koymuş olduk.* Özellikle kamuyu yöneten personellerimizin anket önermelerine katılımına baktığımızda "yönetişim"e karşı çıkmasa bile devletin bu yeni aktörler (özel sektör, STK'lar vs.) arasında en güçlü olmasından taviz vermek istemedikleri görülmektedir. Öte yandan kamu yöneticileri yatay organizasyon yapısını kamu kurumlarına faydalı görseler de devletin küçülmesine karşı durmaktadırlar, bu nokta da bizim geleneksel olarak güçlü devletten yana olduğumuzu göstermektedirler. Kamu yöneticileri risk almaya yatkın olsalar da kurallara uygun davranmaya daha ehemmiyet vermektedirler. Buna ilave olarak vatandaş müşteri olarak görseler de özel sektör yöneticisi gibi davranmak istememektedirler. Tüm bunlar bizim kültürel yapıyla ve kültürel yapıya bağlı olarak yetiştirdiğimiz yöneticilerimizle ilgilidir ve kültürel yapıya din, dil, tarih, coğrafya, medeniyet gibi unsurların şekillendirdiğini unutmamak gerekir. Dolayısı ile modernliğe sıcak baktığını ifade eden yöneticilerin YKY'nin getirdiği bazı önemli yenilikleri tehlikeli görmesi başka türlü izah edilemez. Öte yandan başka bir araştırılması gereken de "bizim gerçekten kültürel olarak böyle olmamız mı gerekmektedir?" sorusuna cevap bulmaktır. Yani eğer kültürel olarak doğru yerde isek YKY'nin bazı özelliklerini gerçekleştirmeyi hiç denememeliyiz, ancak kültürümüzün bazı yönleri sorunlu ise bu sorunlu yönlerin değiştirilmesi için

çalışmalara başlanmalı ve düzelmesinin ardından YKY'nin diğer sahip olmamız gereken ilkelerini içselleştirmeye gayret göstermeliyiz. Bu husus ve soruların üzerinden de bilimsel çalışmaların yapılması sosyal bilimlere katkı sağlayacaktır.

Yöneticilerin YKY anlamında içselleştirdikleri bazı önermelere yönetici statüleri ve eğitim özellikleri baz alınarak bakıldığında inisiyatif alan yönetici tipi özelliği hususunda lisansüstü eğitilmiş katılımcıların bu özelliği en az oranda içselleştirmiş olmaları gerçeği şaşırtıcıdır. Öte yandan performans denetimi noktasında daha fazla eğitilmiş olanların bu özelliği daha fazla içselleştirdikleri görülmektedir. Güvenlik amirlerinin, performans denetimine geleneksel yönetici tipi şeklinde baktıkları görülmektedir. Bu kişilerin YKY'nin katılımcılık özelliğini de benimsemedikleri; aynı şekilde hesap verebilirlik özelliğini de benimsemedikleri gibi alternatif hizmet sunma hususuna da sıcak bakmadıkları görülmektedir. Ancak YKY'nin alternatif hizmet sunma özelliğine eğitim düzeyi arttıkça daha üst düzeyde katılım olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak büyük organizasyonların optimum büyüklükte birimlere bölünmesi özelliği daha fazla içselleştirilmiştir. Vatandaş ve müşteri odaklılık noktasında ise güvenlik personelinin en fazla şekilde bir içselleştirme yaşaması şaşırtıcıdır. Güvenlik amirleri rekabet hususunda da en az içselleştirmeyi göstermişlerdir. İnsan kaynakları yönetiminde ise en fazla içselleştirme diğer (uzman, avukat, doktor amir vs) şeklinde ayrılan yönetici statüsünde gerçekleşmiştir ki bunun sebebinin bu kişilerin sürekli bir amirlik vazifesi yürütmemesi ve genelde ekip emri şeklinde olmaları düşünülmektedir.

Buradan şu sonuç çıkarılabilir ki güvenlik özellikleri gösteren makamlar (komutan, komiser, zabıta vb. makam) YKY noktasında bir iyileşmeyi henüz fiillerine yansıtmaya başlamamıştır ve belki de bu tür bir yeniliğin farkında bile değildirler. Dolayısı ile YKY'nden haberleri yoksa bu hususta çalışmalar başlatılmalıdır, eğer YKY'den haberleri varsa ve benimsemiyorlarsa güvenlik müesseselerin diğer kamu kurumlarına kıyasla neden bu şekilde yenilikten uzak kaldığı ya da kabullenmediklerinin de ayrı bir çalışma konusu olarak araştırılması gerektiği ortadadır. Ancak gerçek şudur ki güvenlik makamlarının da vatandaşa yakından hizmet ettiği göz önüne alınırsa YKY yönlü bir esnekleşmenin bir an önce getirilmesi ve kültüre işlenmesi faydalı olacaktır. YKY'nin tüm özelliklerinin güvenlik makamlarınca kabul edilmesi mümkün olmasa da en azından kültürel yapımıza aykırı olmayan kısımlarının hayata geçirilmesi güvenlikle vazifeli makamları vatandaşa daha yakın ve güvenilir kurumlar haline getirecektir. Çünkü YKY'nin kültürel yapımızla kıyaslandığında eleştirilen yönleri olsa da birçok özelliği ile yönetim yapımızda işletilmesi her yönden verimi artıracaktır.

Çalışma, 1980'lerden itibaren gelişen ve yerleşmeye çalışan YKY kültürünün yöneticiler tarafından her bir YKY özelliği baz alınarak içselleştirilme durumunu ortaya koymaktadır. Buradaki bazı eksiklerin üzerine eğililmesi YKY'nin tam manası ile gerçekleştirilmesi için gereklidir. Ayrıca YKY'nin istediği lider tipinin yetişmesi için eksikler de bu çalışma ile görünür hale getirilmiştir. Lider yetiştirilmesi meselesi Türkiye'nin hafife aldığı ve önemsemediği bir meseledir. Dünya'da yürütülen çalışmalar "her şeyin" yönetimine ilişkindir. Kriz, kaos, afet, doğa, su vs. her şey yönetilmektedir. Ancak Türkiye'de yönetici yetiştirmede sıkıntılar mevcuttur. Üzerine düşülmemesi de ayrı bir tartışma konusudur. Ülkemizde YKY'nin isteği doğrultusunda hizmet ettiği insana hesap verebilen bir yöneticilik tipi henüz tam anlamıyla gerçekleşmemiştir. Oysa YKY bu yönde bir gelişme beklemektedir. Ülkemizde lider olarak belirlenen kişilerin üstlerine yaranmak derdinde olurken alttan gelen şikâyetleri ortadan kaldırmak adına personeline mobbing uyguladığına dair girişimleri olduğu literatürdeki çalışmalarda görülmektedir. Liderler siyasi yönlerine göre seçilmekte, siyasi yönüne bakılmaksızın atanan liderler ise siyasal iktidarlara kızarak ve onların iktidarlarına karşı çıkıp hizmet etmeyerek onların emirlerine itaat etmemekte ve bu olumsuz fiillerin tamamından kamu zarar görmektedir. Bu tür bir yaklaşımın olması da yine kültürel sıkıntımızdır ve bu yönde bir kültüre sahip olduğumuz derhal kabul edilip bu kültürel yapımızın acilen değiştirilmesi çalışmalarına başlamak gerekmektedir. Ayrıca liderlik iletişimden geçmektedir. Lider olan kişinin ihtiraslardan, kibirden vb. birçok kötü şeyden arınması ve bunu iletişimine yansıtmaması gerekmektedir. Bu hususta üniversitelerde halkla ilişkiler derslerinin profesyonel öğretim elemanlarına verilmek suretiyle önemsenmesi gerektiği gibi lider kişilerin olgunluğunu ölçüp kalitesini belirleyebileceğimiz bir takım sınavların da derhal yapılması gerekmektedir. Bizi yöneten kimselerin ya da bizle ilgili kamuda karar veren kimselerin normal bir vatandaştan ve o kurumda çalışan normal bir memurdan daha iyi olması gerekir. Bu algı da bir kültür algısıdır. Beceriksiz, kibirli bir kimsenin kamu yöneticisi olmayı hayal etmesinin önüne derhal geçilmelidir. Ülkemizde bir kamu yöneticisine bir resmi yazı ile "kamu kaynaklarında tasarruf" yapması gerektiği belirtildiğinde memurlarına gelip "bundan sonra daha az kâğıt kullanın" demesi ve üç kuruşa yapılacak bir ihaleyi otuz üç kuruşa yaptırarak kolilerce kâğıt parasını israf etmesi gibi bir saçma "tasarruf algısı"ndan kurtulmak aciliyetle gerekmektedir. Liderlere ilişkin daha birçok sorun örneklendirilebilir. Yapılması gereken ise "lider" denen şeyin ne olduğunun incelenmesi ve çizilecek çerçeveye uymayan kimselerin vazifelendirilmesinin önlenmesidir.

Genel olarak değerlendirilecek olursa geleneksel yönetim kültüründen bir uzaklaşma ve YKY kültürüne doğru bir evrime olduğu görülmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse GKY'nin Türk toplumsal özelliğine yakın olan özelliklerinin kolayca terk edilemediği ve bu hususta bir yönetici direnci olduğu görülmektedir. *Çalışma neticesinde YKY'nin yöneticiler tarafından benimsenen ve benimsenmeyen yönleri ortaya konulmuştur.* Aynı şekilde çalışma neticesinde güvenlik özelliği taşıyan amirlerin GKY tipini kolay terk etmeyecekleri yönünde bir algı oluşmaktadır. Tabi ki Şereflikoçhisar'ın geleneksel kültüre yakın bir ilçe olması ile YKY özelliklerine ilişkin muhtemelen büyük şehirlerdeki yöneticiler daha kuvvetli bir şekilde içselleştirme göstereceklerdir. Öte yandan genel bir değerlendirmeye yapacak olursak güvenlik amirlerinin genel anlamda "YKY içselleştirme katılım oranlarını" düşürdüğü görülmektedir. Dolayısı ile eğer bu çalışma güvenlik amirlerine uygulanmasaydı muhtemelen görünmektedir ki YKY içselleştirme katılım oranları daha yukarıda çıkacaktı.

Liderlik üzerinde günümüzde birçok çalışma yapılsa da kamu yönetiminde faydalanılması adına yeterli ölçüde lider yetiştirilmesi söz konusu değildir. Türkiye dünyada meydana gelen birçok değişim hareketini ve reformunu takip eder gözükse de bu reform ve yeniliklerin var olan kurum kültürümüze adaptasyonu noktasında gerekli çalışmaları yapmakta yetersiz kalmakta ve yürütülen reformlardan ciddi sonuçlar elde edememektedir. Burada en büyük pay bu yenilikleri gerçekleştirebilecek kabiliyette liderlerin yetiştirilmemesi sorunu temelindedir. Kamu yönetimine lider yetiştirilmesi noktasında tarihi olarak Enderun Mektepleri gibi dünyaca ünlü olan ve dünyaca kopya edilen bir sisteme sahip olunmasına rağmen günümüzde lider yetiştirilmesinde gerekli ortamın oluşturulmaması gibi bir ayıpla karşı karşıya durmaktayız. Bugün

kamuya örnek teşkil eden özel sektör kurumlarının rekabette iyi yerlere erişmesi özel sektör yöneticilerinin liderlik kabiliyetlerini sergilemesi ile gerçekleşmektedir. Bu noktada kamu sektörü için de lider seçerken ve özellikle yetiştirirken aynı hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir. *Çünkü unutulmamalıdır ki "lider" hem bu YKY kültürünü uygulamak için ülkesine getiren hem içselleştirerek özümseyen hem de çalışanların içselleştirmesini mümkün hale getiren yani kültür değiştirme işlemlerinde esas vazifeyi yürüten kişidir.* Ülkemiz artık 5 yıllık komik ve kısa hedeflerden kurtulmuş görüntüsü vermektedir. O halde 2071 hedefi gibi kapsamlı ve büyük hedeflerin gerçekleşmesinin lider yetiştirmeye ve yetiştirilen liderin kurum kültürünü değiştirebilmesine bağlı olduğunu unutmamak gerekir.

## Kaynakça

- AL, H. (2002b). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilim Adamı Yayınları, Ankara.
- ALPUGAN, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon.
- ARIKBOĞA, E. (2004). *Yönetimde Değişim Süreci ve Yönetişim: İstanbul Konseyi Örneği*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi.
- ARIKBOĞA, E. (2007). *Türk Yerel Yönetim Sisteminde Reform ve Yeni Kamu Yönetimi*, Bilal Eryılmaz, Musa Eken, Mustafa Lütfi Şen (Ed.), Kamu Yönetimi Yazıları İçinde, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ARSLAN, N. T. (2010). Klasik-Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, S 21- 38.
- ASLAN, T. (2008). Siyasi, Sosyal Ve Kültürel Açından Atatürk'ün Liderliği Üzerine Bir Deneme, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 32, No 2, S. 241-261.
- ATAMAN, UNUTKAN, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATEŞOĞLU, N. ve Özkan, E. (2010). Otoriter Kamu Yönetimi Anlayışında Vatandaş Odaklı Anlayışa Geçiş Mümkün mü? , *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, S. 51-60.
- AYKAÇ, B. (1997). *Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler*, Yök Matbaası, Ankara.
- BAKAN, İ. (2008). Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *KMÜ İİBF Dergisi*, Sayı:14.
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2008), "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 13, S: 1, ss. 29-56.
- BAYRAKTAR, G. (1999). *Yeni Sağ Düşüncesinin Kamu Yönetimindeki Yansıması Olarak YKY Anlayışı*, Kök Araştırmalar, Cilt 1, Sayı 2, S. 55-65.
- BEDESTENCİ, H. Ç. , Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım*, Aktül, Kahramanmaraş.
- BİLGİÇ, V. (2003). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı*, Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun (Ed.), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımların İçinde, Seçkin Yayıncılık, Ankara. S.25-38.
- BUCHANAN, J. M. (1991). *Kamu Tercih ve Anayasal İktisat*, Aytaç Eker, C. Can Aktan (Ed.), İzmir.
- BULUT, Y. ve Uygun S. V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, S. 29-47.
- ÇETİN, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2008: 15, İstanbul.
- ÇULPAN, R. (1976). Çevresel Etkiler ve Örgütsel Değişim, *Amme İdaresi Dergisi*, 9, 4: 113-126.
- DUVERGER, M. (1998). *Siyaset Sosyolojisi*, Varlık Yayınları, İstanbul. EREN, V. (2001). *YKY Anlayışı (Büyükşehir Ve İl Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma)*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ERENGÜL, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- ERYILMAZ, B. (2001). *Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası*, İstanbul.
- ERYILMAZ, B. (2010). *Kamu Yönetimi*, Okutman Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- ERYILMAZ, B. (Erişim: 02. 02. 2011). *Kamu Yönetiminde Reform: Statüko Ve Değişim*, Sakarya, <http://www.pdfforum.net/index.php?topic=1597.0>.
- ERYILMAZ, Bilal (2015). *Kamu Yönetimi (Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar)*, Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 8. Baskı, Umutepe Yayınları, Kocaeli
- ESER, U. (1995). Küreselleşme: Tehdit mi Yoksa Fırsat mı? , *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt 6, Sayı 17, Yaz, S.5-20.
- GENÇ, N. (1993). Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1-2), 299-304.
- GENÇ, F. N. (2007). *Türkiye'nin Küreselleşme Politikası ve Kamu Yönetimine Etkileri*, Bilal Eryılmaz, Musa Eken, Mustafa Lütfi Şen (Ed.), Kamu Yönetimi Yazıları İçinde, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, S: 258- 278.
- GİDDENS, A. (2000). *Elimizden Kaçıp Giden Dünya*. (Çev: Osman Akınlay), Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÖKBUNAR, R ve Ünal, A. G. ( 1999 ). Yönetimde Dinozorlaşma Sendromu ve Kamu Yönetiminde Değişim, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Haziran, Sayı, 1, S. 45-58.
- GÖKBUNAR, R ve Ünal, A. (Erişim: 09. 02. 2011). *Özel Ve Kamu Sektöründe Değişim* S. 1-18, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/degisim/digeryazilar/gokbunar-ozelsektorde-degisim.pdf> .
- GÖKÇE, O; Göküş, M; Kutlu, Ö. ve Şahin, A. (2004). *Kamu Yönetimi Ders Notları*, Dizgi Ofset Matbaacılık, Konya.
- GÖZEL, K. A. (2003). Yeni Kamu Yönetimi Nedir? , *Türk İdare Dergisi*. Yıl 75, Sayı 438, S. 195-208.
- GÜL, H. (1999). *Kamu Yönetiminde Piyasa Temelli Yeni Model Anlayışları ve Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği*, Kamu Yönetiminde Kalite Ulusal Kongresi, Ekim, S.15-30.



- GÜL, H. ve Alican, A. (2007). *Kamu Yönetiminde Yöneticilik ve Liderlik*, M. Akif Çukurçayır ve Gülise Gökçe (Ed.), *Kamu Yönetiminin Yapısal Ve İşlemsel Sorunları*, Çizgi Kitapevi, Konya, S. 447-502.
- HAKTANKAÇMAZ, M. İ. (2009). *Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Türkiye de Kamu Yönetimi Reformu*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- HEYWOOD, A. (2007). *Siyasi İdeolojiler*, Adres Yayınları, Ankara.
- HOOD, C. (1991). *A Public Management For All Seasons*, Public Administration, Sayı 69, S.3-19.
- ISAAC-Henry, K. (1993). *Development And Change In The Public Sector*, Management In The Public Sector Challenge And Change, Edit. Kester, Isaac-Henry, Chris Painter, Chris Barnes, Chapman & Hall, London. Pp.1-20.
- KAHRAMAN, Şevket. (2009). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Yerel Yönetimlerine Etkisi: Bilecik Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- KARCIOĞLU, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik, *Atatürk Üniversitesi İİB D.* Cilt 18, Sayı 1-2, ss.319-338
- KESİM, Erdoğan (2005), "Bir Etik Davranış İlkesi Olarak Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu)", 2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya, ss. 269-281.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 9. Baskı, İstanbul.
- KOVANCI, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOVANCILAR, B. ve Elçi, Ö. (2000). Kamu Tercihi Teorisinde Oyun Kuramı, *Yönetim- Ekonomi*, C.6, S.230-239.
- KÖSE, S; Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, c.7, S.1, s.219-242.
- KURT, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2007). Yeni Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliği'nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* C.9, S2, S.81-109.
- KUTLU, Ö. (2003). *İdari Reform Transferi: Ülkelerin Birbirinden Kamu Politikaları Transfer Etmeleri ve Öğrenmeleri*, Asım Balcı vd. (Ed.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar İçinde*, Seçkin Yayınevi, S.83- 114.
- LANE, J. E. (2000). *New Public Management*, Routledge, London, England.
- MIHÇIOĞLU, C. (1968). Türkiye'de Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23,Haziran, S.46-47.
- MORGAN, Gareth. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (Çev: Gündüz Bulut), Mess, İstanbul.
- NİŞANCI, Zehra Nuray (2012). *Toplumsal Kültür-Örgüt Kültür İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları*, Batman Üniversitesi Bilimsel Yaşam Üniversitesi, ss.1279-1293.
- NOHUTÇU, A. ve Balcı, A. (2003). *Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif Ve Dinamizmi: Kamu'nun Yönetilmesinden Kamu'nun Yönetmesi Anlayışına Doğru*, Ed. Asım Balcı vd. (Ed.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar İçinde*, Seçkin Yayınevi, S. 13-24.
- ÖKMEN, M. ve Canan, K. (2009). Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 16, Sayı: 1, S. 139-171.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, U. (1997). The New Public Management, *AÜ, SBF Dergisi*, 52, S. 517-566.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, U. (2003). *Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği*, Muhittin Acar-Hüseyin Özgür (Ed), *Çağdaş Kamu Yönetimi 1İçinde*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, S. 3-44.
- ÖRNEK, A. (1992). *Kamu Yönetimi*, Meram Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ÖZEN, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür 1. / Yönelimsel Değerlerin Toplumsallaşma sürecinde Temelleri*, 1. Baskı, TODAİE Yayın No: 272, Ankara.
- ÖZER, M. A. (2005). *Yeni Kamu Yönetimi: Teoriden Uygulamaya*, Platin Yayınları, 1. Baskı, Ankara,
- ÖZER, M. A. (Erişim: 18. 11. 2010a). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, S. 3-46, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m1.pdf>.
- ÖZER, M. A. (Erişim: 12. 12. 2010b). Kamu Yönetiminde Kimlik Bunalımı Üzerine Değerlendirmeler, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 61, . S. 3-22, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der61m1.pdf>.
- ÖZDAMAR, Kazım (1999), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, C:1, 2. Baskı, İstanbul:Kaan Kitabevi.
- ÖZGÜR, B. (2004). Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı, *Maliye Dergisi*, S 145, S.1-53, [http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/maliye\\_der\\_gisi/yayinlar/md/md145/bunyaminmakale.pdf](http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_der_gisi/yayinlar/md/md145/bunyaminmakale.pdf), (Erişim: 27. 11. 2010).
- ÖZMEN, Alper, (2012). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türkiye'de Yönetim Kültürüne Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- ÖZSALMANLI, A. Y. (Erişim: 01. 02. 2011), *Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik*, S. 137-146, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13.pdf>.
- ÖZTÜRK, N. K. ve Coşkun, B. (2003). Yeni Devlet Anlayışı ve Türkiye'de Devletin Kalite ve Etkinlik İle Buluşması, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 439, S. 71-103.
- POLLITT, C. (1993). *Managerialism And Public Services*, 2. Baskı, Blackwell, Oxford.
- SARAN; Ulvi, (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*, Atlas Yayınevi, Ankara.
- SARAN, U. (Erişim: 04. 01. 2011), Küresel Erişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkinlikleri, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/ekamuyonetim/kamuda-kalite/saran1.pdf>.
- SARGUT, S. (1997). *Kamu Örgütleri Kuramını Arıyor: Kuramsal Bir Yaklaşım*, 21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu, TODAİE Yayınları, Ankara.
- SAYLAN, G. (2000). Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 33, S. 2, S.1-22.
- SAYGILIOĞLU, N. ve Arı S. (2003). *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, Sabancı Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- ŞAHİN, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönelimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, Sayı, 159, Temmuz Aralık, S. 21-35.
- ŞAHİN, A; Temizel, H. ve Örselli, E. (Erişim: 14. 12. 2010). *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, S. 657-665, <http://ibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf>, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri.

- ŞAHİN, Yusuf (2014). *Yönetim Bilimi ve Kamu Yönetimi*, Yenilenmiş ve Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Ekin yayınevi, Bursa
- ŞENGÜL, Ramazan (2005), "Bilgi Edinme Hakkı Kanunu Türk Kamu Yönetimini 'Camdan Eve' Dönüştürür mü?", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C: 60, S: 3, ss. 216-234.
- ŞENER, H. E. (2007). *Kamu Yönetiminde Postmodernizm*, Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner (der.), Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar İçinde, Nobel, Ankara, S. 31-47.
- ŞİMŞEK, N. ve Fidan M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Kitabevi, Konya.
- TERZİ, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TOPALOĞLU, M. ve Kara, D. (Erişim: 02. 03. 2011). Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama), <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi2/121-141.pdf>, S.1-19.
- TORTOP, N; İsbir, E. G. ve Aykaç, B. (1999) . *Yönetim Bilimi*, 3. Baskı, Yangı Yayınları, Ankara.
- TURAN, Abdullah (2011), *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Örgüt Kültürü ve Liderlik Etkileşimi*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- TURAN Abdullah ve GÖKTÜRK İbrahim Emre (2017). Türkiye Kamu Yönetiminde Varolan Bürokrasi Anlayışının Halkla İlişkiler Uygulamaları Üzerine Etkileri, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 10 Sayı: 54, ss.906-915.
- TUTUM, C. (1995). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, *Yeni Türkiye*, Sayı 4, S. 133-145.
- TÜRKOĞLU, F. (2000). *Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü*, Arıtan Yayınevi, İstanbul.
- YILMAZ, A. (1996). *Modernden Post moderne Siyasal Arayışlar*, Vadi Yayınları, Ankara.
- YILDIRIM, M. (2009). Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilim: Yurttaş Odaklılık Ya da Müşteri Odaklılık, *CÜ. İktisat ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, S. 99-115.
- YILDIRIM, M. (2010). Kamu Yönetiminde Takdir Yetkisi: Geleneksel ve Yeni Kamu Yönetimi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme, *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, S. 839-861.
- YÜCETÜRK, E. E. (2007). *Kamu Yönetiminde Etik Bir Sorun: Yıldırma (Mobbing)*, M. Akif Çukurçayır ve Gülise Gökçe(Ed.), Kamu Yönetiminin Yapısal Ve İşlevsel Sorunları İçinde, Çizgi Kitabevi, Konya, S. 215-244.

## Summary

*Depending on the internal or external reasons why Turkey has implemented reforms in the field of public administration, as in all areas. However, every innovation step that is taken brings a new culture. In this respect, the transformation brought by the cult is reflected in the degree of managerial competence and innovation.*

*For many years, the Weberian bureaucratic structure and culture have settled down. Making this culture flexible is not an easy transition process for Turkish Public Administration. Because of this need, the study reveals the interaction of leader-organization culture; in other words, the study reveals the rate of leader internalizing new culture. The limitation of the work is done within the boundaries of a district boundary, which shows the traditional characteristics. Of course, the views of the managers in the modern city differ. Because traditional cities are reflected more in bureaucratic organization structures. On the other hand, the number of modern districts in the country is not more than the number of traditional districts. Of course, if the new public management (NPM) culture is internalized in the traditional district, it is more internalized in the modern city. Ultimately, the new public management (NPM) process is closely related to a social change of culture. It is also important that the study be disseminated to every accessible institution in a district, to take the views of each different manager, to raise an overall view on this issue, and to try to reflect all the characteristics of the NPM.*

*In the theoretical part of the study, there is organizational culture, traditional public administration (TPA) organizational culture, traditional public administration (TPA) leadership understanding. In this section, there is the process of transition from NPM to NPM and the reasons for this. This section has the importance and features of NPM. In this section, there are NPM organizational culture, NPM leadership understanding, NPM adoption benefits. In this section, the new public management has a reflection on organizational culture and leadership. In order to assess public administrators' internalization rates of NPM's new cultures, in the application part of the study, in Şereflikoçhisar District, it was distributed to public administrators as "municipality, soldier, district governor, court, tax office, SGK, Askı, Agricultural District Directorate, School, Hospital, health centers, Mufti, Public Education Center, Credit Dormitory Institution and Security". As a result, a total of 94 questionnaires were collected in a complete and usable way. Analyzes were made with the SPSS program. Finally, findings and interpretations were obtained. Thus, internalized and non-internalized aspects of NPM were identified by the managers.*

*The research was conducted on 16 characteristics of new public management. Each aspect of the new public management (through a separate evaluation and interpretation) was evaluated within itself. Therefore, the state of internalization of the new public management has been explained in more detail. Generally speaking, it is seen that there is a divergence from the traditional management culture and there is also a evolution towards the new public management culture. To summarize briefly, the characteristics of traditional public administration which are close to Turkish social characteristics could not be easily abandoned and it was also seen that there was a managerial resistance. As a result of the study, the aspects of the new public management which are adopted and not adopted by the managers have been put forward. As a result of the study, it has been observed that the security supervisors will not easily give up the traditional public administration.*