



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA
SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETSEL VE KÜLTÜREL
SORUNLAR: BURSA İLİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Ahmet KURT

BURSA - 2017



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA
SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETSEL VE KÜLTÜREL
SORUNLAR: BURSA İLİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Ahmet KURT

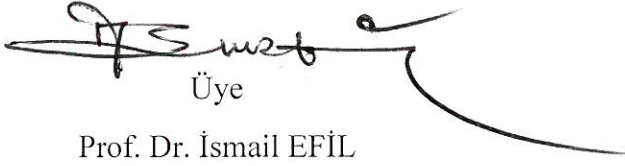
Danışman: Prof. Dr. İsmail EFİL

BURSA - 2017

Annem Kamile, babam Mamo ile ağabeylerim Musa ve İsa'ya

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

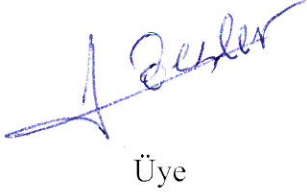
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 710914002 numaralı Ahmet Kurt'un hazırladığı "Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Yönetimsel ve Kültürel Sorunlar: Bursa İli Örneği" konulu Doktora Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 14.../06.../2017 günü .10:00. - .12:00. saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin *bosarıllı*.....olduğuna *oy birliği*.....ile karar verilmiştir.


Üye

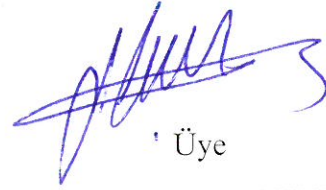
Prof. Dr. İsmail EFİL
Uludağ Üniversitesi


Üye

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ
Uludağ Üniversitesi


Üye

Prof. Dr. Senem BESLER
Anadolu Üniversitesi


Üye

Doç. Dr. Füsün ALTINTAŞ
Uludağ Üniversitesi


Üye

Doç. Dr. Senay YÜRÜR
Yalova Üniversitesi



T. C. ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ/RAPOR YAZIM KILAVUZU

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ
ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

27/03/2017

Tez Başlığı / Konusu: “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamamın Etkinliği Üzerine Örgüt Kültürünün Etkisi: Bursa Yerel Yönetimler Örneği”

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 417 sayfalık kısmına ilişkin, 27/03/2017 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 9’dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dâhil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları’nı inceledim ve bu Uygulama Esasları’nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

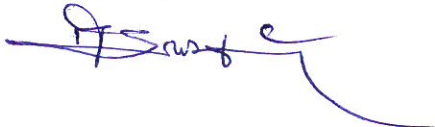
Gereğini saygılarımla arz ederim.


27/03/2017

AdıSoyadı : AHMET KURT
Öğrenci No : 710914002
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Statüsü: Y.Lisans Doktora

Danışman:

Prof. Dr. İsmail EFİL



Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum "Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Etkinliği Üzerine Örgüt Kültürünün Etkisi: Bursa Yerel Yönetimler Örneği" başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

27/03/2017

Adı Soyadı : Ahmet KURT

Öğrenci No : 710914002

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : Yönetim ve Organizasyon

Statüsü : Doktora



ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Ahmet KURT
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Doktora
Sayfa Sayısı	: xx+450
Mezuniyet Tarihi	:/..../ 2017
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. İsmail EFİL

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETSEL VE KÜLTÜREL SORUNLAR: BURSA İLİ ÖRNEĞİ

Dakiklik, çabukluk, açıklık, süreklilik, belgesellik, kesinlik gibi üstün özellikleri ile hiyerarşik bir düzen içinde ve son derece disiplinli bir biçimde işleyen bürokratik yönetim; uzmanlaşmanın alt birim çatışmaları yaratması, fonksiyonel bölüm amaçlarının örgütün genel amaçlarının önüne geçmesi, sabit kurallar, rutin dışıyla yüzleşmede hareketsiz kalma, işlemlerde gizlilik, bilgi ve enformasyon akışında kısıtlama, otonomi eksikliği, değişime adapte olamama, esneklik sorunu, katılımcılığı önemsememe, kırtasiyecilik gibi zayıflıkları da bünyesinde taşımaktadır.

Örgütleri başarılı kılan etmenler arasında her örgütün sahip olduğu o örgüte özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılmış değerlerin, kısaca kültürün, dahası örgüt kültürünün önemli bir yeri olduğu ve örgütte sadakati artırmanın yanında örgütsel bütünleşme, motivasyon, verimlilik, etkililik, performans, kontrol, koordinasyon, iletişim, sosyalleşme, sorun çözme aracı olarak da rol oynadığı anlaşılmaktadır. Kıt kaynakları nihai sonuç almada, önceliklendirilmiş alanlarda değerlendirmeyi amaçlayan stratejik planlama ile örgüt kültürünün amacı ve işlevleri ile örgütte ulaşmak istedikleri birlikte incelendiğinde, paralellik göstermektedir

Bu çalışmanın ana amacı, Türk kamu yönetiminin bir unsuru olarak yerel yönetimlerde stratejik planların etkinliğini etkileyen faktörleri ve bunların Bursa İl Özel İdaresi örneğinde; ne ölçüde etkili ve belirleyici olduğunu amaçsal örneklem yöntemi aracılığıyla seçilen nitel, keşfedici bir

örnek olay çalışması çerçevesinde betimlemektir. Çalışma, bürokrasi, örgüt kültürü ve stratejik planlama kapsamında literatür taramasıyla oluşan kavramsal bir çerçeveye sahiptir. Çalışmanın analiz birimi örgütler olup; çalışmaya ilişkin temel veriler, tabakalı örneklem yöntemi yardımıyla seçilen 23 kamu, uzman ve sivil toplum kuruluşunun ve 3 siyasi partinin 42 temsilcisi ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırmanın bulguları, stratejik planların etkinliğini etkileyen çevresel koşullar, örgütsel yapı, katılımcılık, saydamlık, hesap verilebilirlik, performans değerlendirmesi, esneklik, insan kaynakları yönetimi, açık iletişim, geri besleme, sonuca ve stratejilere odaklanma, öğrenen örgüt olma, örgütün yolunu berraklaştırma, tüketici merkezli bakış açısı, optimali arama anlayışı, eyleme yönelik olma, tasarruf ve verimlilik ile izleme ve değerlendirmeye daha fazla önem verme gibi örgüt kültürü boyutlarının, etmenlerin stratejik planlamadan beklenen kamusal faydanın gerçekleştirilmesini ne ölçüde ve ne yönde etkilediklerine vurgu yapmaktadır. Bu çalışmanın başlıca önerisinin yerel yönetimlerde etkin ve etkili bir stratejik planlama yapıp uygulayabilmenin, güçlü bir örgüt kültürüne bağlı olduğunu vurgulamasıdır denilebilir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Örgüt kültürü, stratejik planlama, bürokrasi, il özel idareleri.

ABSTRACT

Yazar Adı ve Soyadı	: Ahmet KURT
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Doktora
Sayfa Sayısı	: xx+450
Mezuniyet Tarihi	:/...../ 2017
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. İsmail EFİL

THE MANAGERIAL AND CULTURAL PROBLEMS THAT ARE FACED DURING STRATEGIC PLANNING PROCESS IN LOCAL GOVERNMENTS: THE CASE OF BURSA PROVINCE

Bureaucratic administration, which functions within a hierarchical system in a highly disciplined manner along with its distinguished qualities such as punctuality, promptness, transparency, continuity, documentarism, precision; also incorporates weaknesses such as emergence of conflict among subunits due to specialization, coming into prominence of targets of functional units by overshadowing that of the organization, fixed rules, inertia of dealing without-of-routine situations, confidentiality of operations, restrictions to access to information flows, lack of autonomy, incapability to adapt changes, inflexibility, indifference to participation, red tape.

It is understood that among the factors that render an organization successful, authentic identity of the organization itself, business manner and shared values, in short, culture, more precisely, organizational culture, plays a significant role and it also has a role in organizational coalescence, motivation, efficiency, effectiveness, control, coordination, communication, socialization, problem solving in addition to reinforcing loyalty to the organization. If the target of the strategic planning, which is using scarce resources to arrive

at a final outcome, and in prioritized fields, and that of the organizational culture and its functions and are examined together, it is observed that they coincide.

The main target of this research is to describe the factors that determine the effectiveness of strategic planning in local administrations, as a component of Turkish public administrations, in the case of Bursa Provincial Special Administration, and their effectiveness and decisiveness within the framework of a qualitative, exploratory case study selected via purposive sampling method. The theoretical framework of this study is based on a literature review formed within the scope of work life, bureaucracy, organizational culture and strategic planning. Organizations being the unit of analysis of the study, the basic data are collected through semi-structured interviews with 23 public institutions, specialized agencies, and non-governmental organizations and 3 political parties of 42 members, which are selected via stratified sampling method.

The findings of the research focus on to what extent and in what direction organizational culture elements and factors, such as peripheral factors that determine effectiveness, organizational structure, participation, transparency, accountability, performance evaluation, flexibility, human resource management, open communication, feedback, focusing on outcomes and strategies, being a learning organization, clarification of path of organization, consumer-centered perspective, quest for optimum, being directed towards action, saving and efficiency, and giving more importance to tracking and evaluation, influence realization of public benefit, which is what is expected from strategic planning. The main claim of this study is that making and implementing an active and effective strategic planning in local administrations depends on a strong organizational culture.

KEY WORDS

Organizational culture, strategic planning, bureaucracy, local administrations

ÖNSÖZ

1960'lı yıllardan itibaren bir yönetsel araç olarak ilk defa özel sektör işletmelerinde ve daha sonra kamu kuruluşlarında uygulama alanı bulan stratejik planlama yaklaşımı, 2005'den itibaren de yapılan yasal düzenlemelerle Türk yerel yönetimlerinde de uygulama alanı bulmuştur. Bu zamana kadar mevcut bürokratik örgütsel yapısı içinde geleneksel gelişme planı uygulayan yerel yönetimler, stratejik yönetimin bir aracı olan stratejik planlamaya kısa sürede geçilmesinde bazı yapısal ve özellikle de kültürel sorunlarla karşılaşmışlardır. On yılların, bir bakıma da yüzyıldan fazla bir sürenin kazandırdığı alışkanlıklara sahip, belli ölçüde siyasallaşmış; yasal ve yönetsel kurallar gereği ağır işleyen bir örgütsel yapıya sahip il özel idareleri, hem düşünce bazında (stratejik düşünce ve düşünme temrini) hem de bilimsel ve teknik hazırlıkları olmadan geçmek zorunda kaldıkları stratejik planlama uygulamasından beklenen yönetsel ve kamusal faydayı sağlayamamışlar; büyük ölçüde stratejik planlama yokmuş gibi davranmayı, iş ve işlem yapmayı sürdürmüşlerdir.

Bu araştırmada il özel idarelerinde stratejik planlamanın etkin olabilmesi üzerinde etkili olan örgüt kültürü boyutları araştırılmış ve ortaya konulmaya çalışılmıştır. Evrenini ülkedeki 81 il özel idaresinin oluşturduğu araştırmada örneklem olarak Bursa İl Özel İdaresi seçilmiştir. Nitel keşfedici bir yöntem uygun olarak yapılan araştırmada, analiz birimi olarak Bursa İl Özel İdaresinin etkileşeni (paydaşları) olan örgütler, gözlem birimi olarak da bu örgütlerin yönetici ve/veya temsilcileri seçilmişlerdir. Mülakat için zaman ayırıp araştırmamın tamamlanmasına katkı veren tüm mülakat verenlere teşekkür ederim.

Dört yıl kadar bir zaman alan bu araştırmamın çeşitli safhalarında ve farklı zaman dilimlerinde birçok kişiden manevi destek ve teşvik gördüm. Bursa Valiliği'nden Yasemin Savu ve Aydın Kaya ile Bilgi İşlem Müdürlüğü çalışanları, Bursa İl Özel İdaresi'nden Strateji Şube Müdürü Taner Güler, Yalova Valiliği'nden Selçuk Demirgülle, Uludağ Üniversitesi Kütüphanesi Ödünç Verme Servisi çalışanları, U.Ü. Arş. Gör. Mine Aydemir, Yalova Üniversitesinden Doç.Dr. Ayşe Tansel Çetin, Eğitimci İbrahim Kurt ile özellikle eşim ve oğluma destek ve yardımları için çok teşekkür ederim.

Araştırmada bilimsel görüşleri ile katkı koyan ve teşviklerini esirgemeyen Tez İzleme Jürisi üyeleri Prof.Dr. Serpil Aytaç ve Doç.Dr. Füsün Çınar Altıntaş'a; başlangıçta gönüllü olarak, sonra da resmi Tez Danışmanım olarak destek veren, değerli katkılarda bulunan hocam Prof.Dr. İsmail Efil'e, gönüllü olarak tezin literatür bölümünü okuyup görüşlerini paylaşan Mersin Üniversitesi'nden Doç.Dr. Ulaş Bayraktar'a ve teze başlamaya karar verdiğim tarihten, tezin bitirilmesine kadar; tez konusunun seçiminden, tezin tamamlanmasına kadar olan süreçte tezin her aşamasında, zaman ve mekân farkı gözetmeksizin değerli katkıları ile beni yönlendiren, gönüllü olarak destek veren değerli hocam Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof.Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu'na teşekkürü bir borç bilirim.

Teze ait eksiklikler ve hatalar tarafıma aittir.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ VE PROBLEMİN SUNUMU.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
EGEMEN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE ÖRGÜTE ETKİSİ.....	5
1.1.BÜROKRATİK ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM ANLAYIŞI.....	5
1.1.1.Bürokrasi Kavramı	5
1.1.2.Bürokrasi Yaklaşımının (Anlayışının-Yönetiminin) Temel Özellikleri.....	7
1.1.3.Bürokratik Örgütlenme ve Yönetim Anlayışına Yöneltilen Eleştiriler.....	11
1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	16
1.2.1.Kültür Kavramı ve Kültürün Özellikleri.....	16
1.2.2.Kültürün Sınıflandırılması	21
1.2.3.Örgüt Kültürü Kavramına İlişkin Genel Açıklamalar.....	23
1.2.4.Örgüt Kültürünün Tanımı.....	25
1.2.5.Örgüt Kültürünün Önemi.....	27
1.2.6.Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	30
1.2.7.Örgüt Kültürünün Unsurları (Ögeleri).....	31
1.2.8.Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesi.....	34
1.2.9.Örgüt Kültürü ile İlgili Sınıflamalar (Tipler-Modellemeler).....	39
1.2.10.Bürokratik Kültür ve Kamu Yönetiminde Kültürel Eğilimler.....	47
1.2.10.1.Türk Kamu Yönetiminde Kültürel Eğilimler.....	48
1.2.10.2.Türk Kamu Yönetimi Örgütlenmesi	52
1.2.10.3.Yerel Yönetimlerin Örgütlenmesi.....	53

1.2.10.4.İl Özel İdaresi	53
1.2.10.5.İl Özel İdarelerinde Kültürel Eğilimler	56
1.2.10.5.1.Mülki İdare Amirlerinin Mesleki Kültürü	61
1.2.10.5.2.İl Özel İdaresinin Yöre Halkından Olan Üst Kademe Yöneticileri ve Diğer Memurların Sahip Olduğu Yöre Kültürü.....	67
1.2.10.5.3.İl Özel İdarelerinde Örgütsel Kültüre Yön Veren ve/veya Örgütsel Kültür Üzerinde Etkili Olan Başlıca Aktörler	68

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	75
2.1.NEOLİBERAL İKTİSAT VE YENİ DÜNYA DÜZENİ	75
2.2.YENİ KAMU YÖNETİMİ (YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ) ANLAYIŞININ DOĞUŞU VE GELİŞİMİ	79
2.3.YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ YÖNETSEL ARAÇLARI: STRATEJİ, STRATEJİK DÜŞÜNCE, STRATEJİK YÖNETİM.....	83
2.4.STRATEJİK PLANLAMA	85
2.5.STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	88
2.5.1.Hazırlık.....	90
2.5.2. Stratejik Analiz.....	93
2.5.3.Stratejik Tasarım (Gelecek Öngörüsü-stratejik Plan Hazırlama-Strateji Oluşturma, Planlama).....	94
2.5.3.1.Misyon Bildirimi.....	95
2.5.3.2.Vizyon Bildirimi	96
2.5.3.3.Temel Değerler.....	96
2.5.3.4.Amaçlar ve Hedefler	97
2.5.3.5.Stratejiler	98
2.5.3.6.Performans Göstergeleri.....	99
2.5.3.7.Stratejik Öncelikleri Belirleme	100
2.5.4.Uygulama	100
2.5.5.İzleme ve Değerlendirme	103
2.6.STRATEJİK PLANLAMA VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İHTİYACI	104
2.7.TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA.....	106
2.7.1.Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlamanın Esasları	109
2.7.2.Stratejik Planlamanın Kamu Kurumları Açısından Yararları.....	110

2.8.STRATEJİK PLANLAMA-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	111
2.9.TÜRK KAMU YÖNETİMİNİN BİR UNSURU OLARAK İL ÖZEL İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLARIN ETKİNLİĞİNİ ETKİLEYEN KÜLTÜREL FAKTÖRLER.....	115
2.9.1.Çevresel Koşullar (Değişme Uyum).....	116
2.9.2.Değişime Karşı Uygun Davranış Geliştirilmesi.....	116
2.9.3.Vatandaş Yerine Tüketici (Müşteri) Merkezli Bakış Açısı	117
2.9.4.Öğrenen Örgüt Olma.....	117
2.9.5.Saydamlık (Şeffaflık).....	118
2.9.6.Karar Verme Kolaylığı	119
2.9.7.Ortak Akıl-Zekayı Harekete Geçirme	119
2.9.8.Açık İletişim	119
2.9.9.Geri Besleme (Geri Bildirim)	120
2.9.10.Esneklik.....	121
2.9.11.Örgütsel Yapı (Yetki Dağılımı)	121
2.9.12.Katılımcılık	122
2.9.13.İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı	124
2.9.14.Stratejilere Odaklanma	125
2.9.15.Örgütün Yolunu Berraklaştırma	125
2.9.16.Tarihsel Perspektiften Bakma.....	125
2.9.17.Optimali Arama (Değer Zinciri) Anlayışı.....	126
2.9.18.Tasarruf ve Verimliliğe Daha Fazla Önem Verme	126
2.9.19.Sonuca Odaklanma (Etkinliği Sağlama).....	127
2.9.20.Eyleme Yönelik Olma	128

2.9.21.Performans Değerlendirmesi.....	128
2.9.22.Hesap Verilebilirlik.....	129
2.9.23.Üst Yönetimin Örgütün Performansından Sorumlu Tutulması.....	130
2.9.24.İzleme ve Değerlendirmeye Önem Verme.....	131
2.10.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	131

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İL ÖZEL İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN ETKİNLİĞİ ÜZERİNE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN PLANLANMASI.....	134
3.1.1. Araştırmanın Amacı	134
3.1.2.Araştırma Sorusu	135
3.1.3.Analiz ve Gözlem Birimi.....	137
3.1.4.Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	137
3.1.5.Verilerin Toplanması	142
3.1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları	146
3.1.7.Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	148
3.1.8.Varsayımlar	148
3.2.UYGULAMA VE TEMEL ARAŞTIRMA SORUSUNU YANITLAMAYAYÖNELİK BULGULAR.....	149
3.2.1.İstatiksel Deneme Sonuçları.....	149
3.2.2.Alt Araştırma Sorusu 1'i Açıklamaya Yönelik Bulgular.....	158
3.2.2.1.Değişime Adapte Olma (Uyum) Yeteneği	158
3.2.2.1.1.Çevresel Koşullardaki Değişimlere Karşı Duyarlılık Düzeyi.....	158
3.2.2.1.1.1.Çevreye Olan İlgi.....	158

3.2.2.1.1.2.Değişime Karşı Uygun Davranış Geliştirme Yeteneği.....	169
3.2.2.2.Müşteri (Vatandaş Yerine Tüketici -Müşteri- Merkezli Bakış Açısı–Halkın Talep ve İhtiyaçlarına Duyarlılık).....	177
3.2.2.3.Öğrenme (Öğrenen Örgüt Olma)	186
3.2.3.Alt Araştırma Sorusu 2’yi Yanıtlamaya Yönelik Bulgular	195
3.2.3.1.Tutarlılık	195
3.2.3.1.1.Değer (Saydamlık ve Karar Verme Kolaylığı).....	195
3.2.3.1.1.1.Saydamlık.....	195
3.2.3.1.1.2.Karar Verme Kolaylığı	207
3.2.3.1.2.Uzlaşma (Ortak Aklı-Zekâyı Harekete Geçirme).....	217
3.2.3.1.3.Koordinasyon (Açık İletişim ve Geri Bildirim).....	227
3.2.3.1.3.1.Açık İletişim	227
3.2.3.1.3.2.Geri Bildirim.....	237
3.2.4.Alt Araştırma Sorusu 3’ü Yanıtlamaya Yönelik Bulgular.....	244
3.2.4.1.Katılım.....	244
3.2.4.1.1.Yetkilendirme (Esneklik, Yapı ve Yetki Paylaşımı)	245
3.2.4.1.1.1.Esneklik.....	245
3.2.4.1.1.2.Yapı-Yetki Paylaşımı	256
3.2.4.1.2.Katılımcılık	268
3.2.4.1.3.Yetenek (İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı)	279
3.2.5.Alt Araştırma Sorusu 4’ü Yanıtlamaya Yönelik Bulgular.....	292
3.2.5.1.Misyon	292
3.2.5.1.1.Strateji (Stratejilere Odaklanma)	292
3.2.5.1.2.Amaç (Örgütün Yolunu Berraklaştırma)	303
3.2.5.1.3.Vizyon (Tarihsel Perspektiften Bakma).....	311

3.2.6.Alt Araştırma Sorusu 5'i Yanıtlamaya Yönelik Bulgular.....	319
3.2.6.1.Etkinlik.....	319
3.2.6.1.1.Optimali Arama (En Uygunu Arama-Süreç Geliştirme)	319
3.2.6.1.2.Tasarruf ve Verimliliğe Daha Fazla Önem Verme	329
3.2.6.1.3.Sonuca (Hedeflere) Odaklanma	337
3.2.6.1.4.Eyleme Yönelik Olma	344
3.2.7.Alt Araştırma Sorusu 6'yı Yanıtlamaya Yönelik Bulgular.....	355
3.2.7.1.Performans Ölçümü	355
3.2.7.1.1.Performans Değerlendirmesi	355
3.2.7.1.2.Hesap Verilebilirlik	366
3.2.7.1.3.Üst Yönetimin Örgütün Performansından Sorumlu Tutulması.....	374
3.2.7.1.4.İzleme ve Değerlendirmeye Önem Verme	383
GENEL DEğERLENDİRME VE SONUÇ.....	393
EKLER.....	401
KAYNAKÇA.....	433
ÖZGEÇMİŞ.....	450

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: BİÖİ Memurları Sayısı ve Sendika Üyeliği Durumu	70
Tablo 2: BİÖİ İşçileri Sayısı ve Sendika Üyeliği Durumu	71
Tablo 3: Araştırma Soruları.....	135
Tablo 4: Mülakat Yapılan Örgütlerin Türü ve Sayısı.....	139
Tablo 5: Mülakat Yapılan Örgütler Listesi	140
Tablo 6: Detaylı Araştırma Soruları ve Bilgi Toplama Yöntemi.....	143
Tablo 7: Güvenirlilik Testi.....	150
Tablo 8: Değişim'e Duyarlılık Gruplar T-Testi	150
Tablo 9: Katılım'a Duyarlılık Gruplar T-Testi	152
Tablo 10: Performans'a Duyarlılık Gruplar T-Testi	153
Tablo 11: Örgüt Türüne Göre Katılım'a Duyarlılık NPar Kruskal-Wallis Testi	156
Tablo 12: Örgüt Türüne Göre Misyon'a Duyarlılık NPar Kruskal-Wallis Testi	157
Tablo 13: Çevresel Koşullardaki Değişimlere Karşı Duyarlılık Düzeyi.....	159
Tablo 14: Çevresel Özellikleri Dikkate Alma Düzeyi	165
Tablo 15: Değişime Karşı Uygun Davranış Geliştirme Düzeyi.....	169
Tablo 16: Değişmek ve Değişime Adapte Olmak Gerektiğini Anlama Düzeyi	173
Tablo 17: Vatandaşların (Tüketicilerin) İstek ve Beklentilerini Önemseme Düzeyi.....	178
Tablo 18: Tüketicilerin İstek ve Beklentilerini Karşılama Düzeyi	183
Tablo 19: Örgütsel Değişime Uyarlanma Düzeyi	187
Tablo 20: Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi	191
Tablo 21: Örgütsel Saydamlık Düzeyi (Bilgiye Erişebilme Düzeyi).....	196
Tablo 22: Karar Alma Süreçlerindeki Saydamlık Düzeyi.....	200
Tablo 23: Kolay Karar Verebilme Düzeyi	207
Tablo 24: Kararların Hayata Geçebilme Kolaylığı Düzeyi.....	211
Tablo 25: Ortak Akıllı Harekete Geçirmeye (Katılıma) Elverişlilik Düzeyi	217
Tablo 26: Ortak Akıllı Harekete Geçirmede (Sinerji Yaratmada) Başarı Düzeyi.....	224
Tablo 27: Açık İletişime Yatkınlık Düzeyi	228
Tablo 28: Bilgi ve Enformasyon Paylaşımına Açıklık Düzeyi	233
Tablo 29: Geri Besleme İçin Uygun Mekanizma Oluşturma Düzeyi	237
Tablo 30: Personelin Geri Bildirime Önem Verme Derecesi	241
Tablo 31: Örgüt Yapısının Esneklik Düzeyi	245
Tablo 32: Yöneticilerin Otonomi Düzeyi.....	251

Tablo 33: Örgütsel Yapının Değişime Uyarlanma Düzeyi	257
Tablo 34: Örgütsel Yapının İşe Elverişlilikteki Başarı Düzeyi.....	263
Tablo 35: Paydaşların Katılımına Açıklık Düzeyi	268
Tablo 36: Personelin Katılımcılığa Yatkinlik Düzeyi	274
Tablo 37: İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Yatkinlik Düzeyi.....	279
Tablo 38: İnsan Haklarına ve Hukuka Önem Verme Düzeyi	286
Tablo 39: Stratejilere Odaklanma Düzeyi	292
Tablo 40: Personelin Stratejilere Odaklanmada Kendi Rollerinin Farkında Olma Derecesi.....	300
Tablo 41: Örgütün Yolunun Aydınlik Olma Derecesi (Örgütün Vizyon, Misyon, Amaç ve Stratejilerinin Belirginlik, Berraklık Derecesi)	303
Tablo 42: Örgütsel Çatışmaların Azalma Derecesi.....	308
Tablo 43: Tarihsel Perspektiften Bakabilme Düzeyi	312
Tablo 44: Geçmiş Başarı Faktörlerinden Yararlanma Derecesi.....	316
Tablo 45: Süreç Geliştirme Başarısı Düzeyi	320
Tablo 46: Kaynak Geliştirme Düzeyi.....	324
Tablo 47: Tasarrufa Önem Verme Düzeyi	329
Tablo 48: Verimliliğe Önem Verme Derecesi	333
Tablo 49: Plan Hedeflerine Odaklanmada Denetim Düzeyi	337
Tablo 50: Sonuca (Plan Hedeflerine) Odaklanma Düzeyi	341
Tablo 51: Üst Yönetimin (Atanmış ve Seçilmiş Liderlerin) Stratejik Planının Uygulanması İçin Etkin Kararlılık Düzeyi	345
Tablo 52: Eyleme Yönelik Olmada Samimiyet Derecesi	351
Tablo 53: Plan Hedeflerine Ulaşma Derecesini Belirlemek İçin Başarı Göstergeleri ve Standartlar Belirleme ve Uygulama Düzeyi.....	356
Tablo 54: Bireysel ve Örgütsel Performansı Ölçme Düzeyi.....	361
Tablo 55: Hesap Verilebilirliği Sağlamak İçin Uygun Denetim Mekanizması Oluşturma Düzeyi.....	366
Tablo 56: Uygun ve Adil Bir Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemi Kurup İşletme Düzeyi... 370	
Tablo 57: Üst Yönetimin Örgütün Performansından Sorumlu Tutulabilmesi Düzeyi.....	374
Tablo 58: Örgütün Siyasi Organların Yanında Halka Karşı da Sorumlu Tutulması Alışkanlığı Düzeyi	378
Tablo 59: Plan Amaç ve Hedeflerini Gerçekleştirmeye Dönük Proje ve Faaliyetlerin Uygulanabilmesi İçin Eylem Planı Hazırlanması ve Uygulanması Alışkanlığı Düzeyi.....	383
Tablo 60: Uygun Bir İzleme ve Değerlendirme Mekanizması Geliştirme Düzeyi.....	387

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kùltür Düzeyleri	22
Şekil 2: Schein'a göre Kùltürün Üç Düzeyi.....	32
Şekil 3: Sosyalleşme Süreci	36
Şekil 4: Bursa İl Özel İdaresi Etkileşen Modeli	94
Şekil 5: Bursa İl Özel İdaresi Teşkilat Şeması (EK-6).....	417



EKLER LİSTESİ

EK-1: İzin Dilekçesi	401
EK-2: İzin Onayı	402
EK-3: KÖYDES Genelgesi	404
EK-4: Mülakat Verecek Adaylara Yazılan Yazı	405
EK-5: Mülakat (Sorgu)Formu	406
EK-6: BİÖİ Teşkilat Şeması.....	417
EK-7: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 27.04.2015 Tarihli Yazısı.....	418
EK-8: İstatistiki Tesr Tabloları (7 adet)	423

KISALTMALAR

AB (EU).....	Avrupa Birliği (European Union)
BEBKA.....	Bilecik-Eskişehir-Bursa Kalkınma Ajansı
BİMER.....	Başbakanlık İletişim Başkanlığı
BİÖİ.....	Bursa İl Özel İdaresi
CEO.....	Chief Executive Officer
DPT.....	Devlet Planlama Teşkilatı
IMF (UPF).....	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
İGM.....	İl Genel Meclisi
İÖİ.....	İl Özel İdaresi
KHGB.....	Köylere Hizmet Götürme Birliği
KHGM.....	Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü
KILAVUZ (DPT Kılavuzu).....	Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu
OECD.....	Organisation for Economic Co-operation and Development
STK.....	Sivil Toplum Kuruluşu
SP.....	Stratejik Planlama
SWOT (GZFT)	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Güçlü Yönler- Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler)
TBMM.....	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TİAV.....	Türk İdari Araştırmalar Vakfı
TİD	Türk İdareciler Derneği
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
WB (DB).....	World Bank (Dünya Bankası)
WTO (DTÖ).....	World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)
YKY (NPA).....	Yeni Kamu Yönetimi (New Public Administration)
YKİ (NPM).....	Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management)
5302 sayılı Kanun.....	İl Özel İdaresi Kanunu (İÖİK)
5018 sayılı Kanun.....	Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu (KMY)

GİRİŞ VE PROBLEMİN SUNUMU

Teknolojideki hızlı gelişmeler, bilgi üretiminin boyut ve hızındaki devasa gelişmeler ve artışlar ile bilginin paylaşımında sağlanan kolaylıklar, örgütlerin (kamu örgütlerinin de) iç ve dış çevrelerindeki hızlı gelişimlerin (değişimlerin) yanında kamu örgütlerinden beklenen hizmetlerin de nicelik ve kalitesinde (özellikle de sunuş hızı ve biçimlerinde) etkin, verimli ve sürdürülebilir bir “hizmet ağı anlayışı”nın hayata geçirilmesini gündeme getirmiştir. Bu durum, özel sektör kuruluşlarının rekabetçi ortamda ayakta kalabilmeleri ve uzun vadede rekabet üstünlüğü yakalayabilmelerini sağlamak için mevcut paradigmalarını değiştirmeye zorlamaktadır. Bu gelişmeler, aynı şekilde kamu örgütlerini özellikle de halkın gündelik yaşamına ilişkin önemli görevler üstlenmiş bulunan yerel yönetimleri bu hızlı çevresel değişim ile kısıtlı kaynaklara sahip olmaları (özellikle mali açıdan Merkezi İdareye-Başkente-olan bağımlılıkları) ve kaynakları faydası en yüksek alan ve yerlerde harcama zorunda bulunmaları yönü ve gerçeği karşısında yeni bir duruş almaya, yapı ve söylemlerini gözden geçirmeye ve değiştirmeye zorlamaktadır.

Artan rekabet ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak isteyen işletmeler (Alpkan, 2000:1) ile hızla değişen çevresel koşullarda önünü görmek isteyen kamu kurumları ve özellikle kısıtlı kaynaklara sahip yerel yönetimlerin (Merkezi İdare gibi yasa yapma ve böylece kolaylıkla kaynak yaratma gücünden yoksun olmaları nedeniyle de) karşılına çıkabilecek tehlike ve tehditleri imkânlar ölçüsünde erkenden belirleyerek önlem almaları ve önlerine çıkan olanak ve fırsatları fark ederek içlerinden en uygun olanları seçebilme gereği, her geçen gün kendini daha da güçlü bir şekilde hissettirmektedir.

Buna paralel devlet harcamalarındaki artışla birlikte gerek refah devletinin getirdiği yüklerin kamu tarafından ne derecede üstlenilmesi, gerekse devletin bu faaliyetleri nasıl yürütmesi gerektiği de 1970’lerden itibaren tartışılmaya başlanmıştır (Heeks, 2002: 10). Kamu harcamalarındaki sürdürülemez büyüklük ve artma eğilimi, kamu harcamalarının kamu hizmetlerine dönüşme sürecinde oluşan kayıp ve gecikmeler, kötü yönetim ve yolsuzluk algısı, kamunun kendisinden beklenen çıktıları üretememesi; kamunun sunduğu hizmetlerde yeterince verimli olmadığı ve bir kriz yaşamakta olduğu kanısını oluşturmuştur (Heeks, 2002: 10). Ayrıca kamu kurumlarında verimliliğin ve performans seviyelerinin düşük olduğu yolundaki genel kanı, yapılanma ve işleyiş konusunda sorunlar olduğu ve bu sorunların

“yeniden” yapılanma ile düzeltilebileceği düşüncesinin daha fazla benimsenmesine yol açmıştır (Erkan, 2008: 35).

Yeni bakış açılarının ve söylemlerin örgütlere egemen olmaya başlaması örgütte yapının (saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, çoğulculuk, esneklik vb.); örgütün teknik altyapısı ile yapı ve yapının tekniğine, biçimine can veren örgüt kültürünün de birbirlerine adaptasyonunu gündeme getirmektedir. Bu nedenlerle uzun soluklu stratejik bakış açıları ön plana çıkmaktadır. Örgütler süratle kendilerini geliştiren bu yeni yaşam ve çevre koşullarına uyarlamak için “stratejik düşünce” ile “stratejik planlama” ve “stratejik yönetim” kavramlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Stratejik planlama yaklaşımı bu noktada örgütlere temel prensipleri sağlamakta (Gürer, 2006: 91); bunlara paralel, kamu kurumları üzerine yapılan kimi araştırmalarda da yöneticilerin, stratejik planlamayı kamu sektörü için başarılı bir yönetim modeli olarak tanımlamakta oldukları da bilinmekte (Berry-Wechsler, 1995: 159; Aktaran; Songür, 2008: 63), bazı yazarlar da stratejik planlamanın kamu kurumlarında uygulanmasını, akılcı ve gelecek odaklı bir yönetim tekniği olarak kamu kurumlarını geliştireceğini savunmaktadırlar (Kissler vd., 1998: 354; Aktaran Songür, 2008: 63).

Yönetim ve organizasyon anlayışlarında bu gelişmeler yaşanırken, çevresel değişimlere yeterli duyarlılığı gösteremeyen bürokratik kültüre sahip bürokratik örgütler, bu yeni yaklaşımlara ilgisiz kalmakta, giderek hantallaşmakta ve verimsiz yapılar haline dönüşebilmektedirler. Bu süreçte örgütlenme modelini ve yapılanmasını bürokratik prensiplere dayandıran kamu kurumları ve yerel yönetim kuruluşları, kendilerinden beklenen en temel hizmetleri dahi yerine getirmekte önemli sorunlar yaşamakta, sahip oldukları kıt kaynakları da israf edebilmektedirler.

Bu çalışmada yerel yönetimlerde stratejik planların etkinliği üzerine etkili olan örgütsel kültür boyutlarının neler olduğu ve her bir boyutun etki dereceleri ile stratejik planlama sürecinde karşılaşılan yönetsel ve kültürel sorunlar belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırma hem konusu hem kamu örgütleri hem de yerel yönetimler üzerinde yapılan bir çalışma olması yönleriyle özgün bir nitelik taşımaktadır. Araştırmanın yerel yönetimlerde stratejik planlama ve örgüt kültürü ilişkisi bağlamında yeni ve sınırlı sayıdaki çalışmalardan biri olduğu da düşünülmektedir.

Araştırma, yerel yönetimler evreninde Bursa İl Özel İdaresi örnekleminde stratejik planlamanın etkinliği üzerinde rolü olan örgüt kültürü boyutlarının; örgütün iç ve dış paydaşlarının analiz birimi olduğu, bu paydaş organizasyonlarının yönetici, uzman veya temsilcilerinin de oluşturduğu gözlem birimleri ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlara dayanan keşfedici nitel bir araştırmadır. Araştırmada temel bilgi kaynağı olarak görüşme (mülakat) yöntemi, niceliksel bilginin yanında derinlemesine bilgi edinilmesi, araştırma probleminin niteliklerini açıklayıcı bilgilerin ortaya çıkarılması amacıyla seçilmiştir. Araştırmada mülakatların yanında ilgili belgeler, raporlar, istatistikî dokümanlar da yeri geldiğinde incelenip kullanılmıştır.

Araştırma ile ilgili ayrıntılara girmeden önce başlangıçta, araştırma süreci içinde araştırma yöntemi ve araştırma örneklemini üzerine olan değişikliklere ilişkin bazı açıklamaları yapma gereğini duyuyoruz. Bir kere, araştırmaya 2012 yılında literatür taraması ile başlanılmış, literatür taramasının ardından 2014 yılı Temmuz ve Ağustos ayları içerisinde araştırma uygulaması (gözlem birimleri ile yarı yapılandırılmış mülakatların yapılması) tamamlanmıştır. Bu süreç yaşanırken yapılan yasal düzenleme (6360 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun) ile büyükşehir belediyesi olan illerin (1876 tarihli Kanun-u Esasi ile tüzel kişilik kazanan ve tarihten beri faaliyette bulunan Bursa İl Özel İdaresi dâhil) il özel idarelerinin tüzel kişilikleri 31 Mart 2014 seçimleri ile birlikte aynı tarihte ortadan kaldırılmıştır. Kaldırılan özel idarelerin yetki, görev, sorumlulukları, malvarlıkları ve borçları ile personeli, ilgisine göre ağırlıklı olarak büyükşehir belediyeleri ve ilçe belediyelerine devredilmiştir. Bu tarihten sonra il özel idarelerinin yürüttüğü hizmetler ile hizmet götürdüğü yerleşim yerlerine hizmetlerin ulaştırılmasından ilçe belediyeleri ve büyükşehir belediyesi sorumlu ve yükümlü olmuşlardır. Bu kapsamda Bursa İl Özel İdaresi de 31 Mart 2014 tarihinde hukuken ortadan kalkmış olmakla birlikte araç-gereç, taşınmazları, borç ve alacakları; görev ve yetkileri ile kadroları Bursa Büyükşehir Belediyesi ile ilçe belediyelerine, bir kısmı da Bursa Valiliğine aktarılmıştır. Görev, yetki, araç-gereç, taşınmaz ve kadrolarının çok önemli bölümü Bursa Büyükşehir Belediyesine geçmiş, aynı faaliyetlerini, alışkanlıklarını ve kültürlerini burada sürdürmeye devam etmişlerdir. Araştırmanın il özel idaresi boyutundan yerel yönetim boyutlarına taşınması bir bu açıdan, ikincisi de görüşmelerin (mülakatların) bu devir işinin gerçekleşmesinden sonraki 2-3 ay içinde yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmada il özel idaresinden

bahsedildiğinde Bursa İl Özel İdaresi (BİÖİ) kastedilse de Bursa yerel yönetimlerinin de kapsanıyor olması bu nedenlerle yadırganmamalıdır.

Çalışma, giriş bölümü, üç ana bölüm ile sonuç ve değerlendirme bölümü olmak üzere beş bölümden oluşmuştur. Giriş ve problemin sunulduğu kısım, giriş bölümünde yer almıştır. Birinci Bölümde, hâkim örgütsel kültür olan bürokratik kültür ile genel olarak kültür ve özel olarak da örgüt kültürü ile ilgili temel kavram ve yaklaşımlara yer verilmiştir. İkinci Bölümde ise kamu idareleri için yeni bir yönetsel araç olan neoliberal ekonomi ile yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı çerçevesinde stratejik planlama ve getirdiği yeni anlayışlar ele alınmıştır. Üçüncü Bölüm, araştırmanın tasarımı ile araştırma sonuçlarını içeren bulgular ve değerlendirmeleri içermektedir. Son Bölüm, sonuçların değerlendirildiği ve araştırmacı ve uygulayıcılar için genel önerileri (spesifik sonuç ve öneriler, Üçüncü Bölümde her bulgunun sonunda yer alan değerlendirmeler içinde verilmiştir) içeren Genel Değerlendirme ve Sonuç Bölümü'nü oluşturmuştur.

İlk olarak kamu kurumları ve tabii ki yerel yönetimlerin de temel örgütlenme biçimi, hâlihazırdaki temel iş görme vasıtası olan bürokratik yapılanma ve bürokratik kültür üzerine olan açıklamalarımıza geçmek istiyoruz. Evvela araştırma sorununun konusunu, yani meseleyi doğuran, problemi oluşturan mevcut örgütsel kültürü ele alacağız.

BİRİNCİ BÖLÜM

EGEMEN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE ÖRGÜTE ETKİSİ

1.1.BÜROKRATİK ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM ANLAYIŞI

Bu kısımda kamu kurum ve kuruluşlarının egemen yönetim anlayışı olan ve onların işleyişini biçimlendiren bürokratik örgütlenme ve bürokratik kültürü anlamaya ve açıklamaya çalışacağız.

1.1.1.Bürokrasi Kavramı

Bürokrasi, çağdaş devlet yaşamında insanların günlük yaşantısının önemli bir parçası haline gelmiş (Eryılmaz, 2002: 193) bir örgütsel yapı modelidir. Vatandaş (kamu yönetimi için) veya müşteri (kâr amacı güden kuruluşlar için) olarak bürokrasinin ürettiği mal ve hizmetlerden her gün yararlanmakta veya bürokratik iş ve işlemlerle yüz yüze gelmekteyiz. Böylesine insan ve devlet yaşamı ile özel işletmeler, dinsel kurumlar, eğitim kurumları ve sivil toplum kuruluşlarına da nüfuz etmiş yönetim biçimi ve yapısını daha iyi anlamak, kavramak için onu biraz daha derinlemesine ele alma ihtiyacı vardır.

Kökleri antik döneme kadar giden ve güçlü imparatorlukların ve medeniyetlerin yönetiminde zorlu bir rol üstlenen bürokrasinin (Farazmand, 2009: 1) bugünkü sözcük anlamı, Batı Avrupa’da 18. yüzyıl başlarından beri kullanılan “bureau” sözcüğünden gelir, sadece yazı masasına atıfta bulunmaz; aynı zamanda bir ofis, örneğin, görevlilerin çalıştığı bir çalışma yerine de atıfta bulunur (Triksa, 2009: 1). Büro (bureau) sözcüğünün orijinal Fransızca anlamı, o zamanlarda masaları kaplayan çuhaydı (Triksa, 2009: 1). Bürokrasi teriminin yönetim ve sosyolojide kullanılır olması özetle Fransız Devrimi (1789) öncesinde Fransa’da başlamış ve oradan hızla diğer ülkelere yayılmıştır. Yunanca kratia veya kratos ekinin manası da “güç, egemenlik” veya “yönetim”dir (Triksa, 2009: 1).

Bürokrasi yaklaşımı (bureaucracy approach) (Parlak, 2011: 103) ise, bir örgütsel yapı modeli veya yaklaşımı olarak tanımlanmakta ve bu anlamda bürokrasi açıklanmaktadır. Buna

göre “...bürokrasi, günlük konuşmalarda kullanıldığı şekliyle işlerin görülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan, ‘bugün git-yarın gel’ uygulamalarını doğuran bir kavramı ifade etmenin aksine, ideal [saf] anlamda bir örgüt ve yönetim biçimi ve düzenini ifade eder. Başka bir deyişle Max Weber’e göre bürokratik bir yapı, etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir örgüt yapısı şeklinde...” ifade edilebilir.

Özellikle Endüstri Devrimini izleyen modern dönem boyunca büyüyüp genişleyen devlet yönetimlerinde ortaya çıkan çağdaş bürokrasiler (Triksa, 2009: 3), 19. yüzyılda örgütlenmenin verimli ve sistemli bir hale getirilmesi için ortaya atılan bir örgütlenme ve yönetim yaklaşımlardan biridir (Morgan, 1998: 28). Bürokrasiyi tam olarak anlayabilmemiz için de onu oluşturan köklerine bakmamız gerekmektedir (Abadan,1959).

Michel Crozier (1964) bürokrasiyi üç farklı şekilde ifade etmiştir (Aktaran: Eryılmaz, 2002: 195). Bunlardan birincisi, hiyerarşik biçimde organize edilmiş ve atama yoluyla işbaşına gelen memurların oluşturduğu devlet daireleri tarafından yürütülen sevk ve idare faaliyetidir. İkincisi, kolektif faaliyetlerin düzenli hale getirilmesi ve düzenlenmesi olgusudur. Üçüncüsü ise işlerin ağır yürütülmesi, monotonluk, işlemlerin karmaşıklığı ve ihtiyaçların yeterli düzeyde tatmin edilememesidir.

Ludwig von Mises’e (2000: 43–44) göre bürokrasi, “işlerin yüksek makamlar tarafından ayrıntılı kurallar ve düzenlere göre yürütülmesi”, “sonucu piyasa fiyatı ile ölçülebilecek nitelik taşımayan idari hizmetleri görmek üzere başvurulmuş yöntem” ya da “hizmetlerin iktisadi hesaba göre değerlendirilmediği sistemdir.”

Genel olarak, çok büyük modern kapitalist işletmelerin kendilerinin katı bürokratik örgütlenmenin başlıca modelleri olduğunu (Weber, 1996: 309) belirten Weber, bürokratik şekilde örgütlenmenin sadece ekonomik yapısı piyasa ekonomisine dayanıyor olsun olmasın, tüm endüstriyel toplumların en belirgin özelliği haline geldiğine vurgu yapmıştır (Suğur, 1999: 341). Bir örgüt türü olarak bürokrasi, kapitalizmin gelişmesiyle de kademeli olarak tüm öteki sosyal kurumlara da nüfuz etmiştir (Mouzelis, 2001: 32).

Weber’e göre bürokrasi, belli büyüklükteki ve ortak otoriteye sahip grupların rasyonel prensiplere göre idare edilmesidir (Abadan, 1959: 11). Başka bir ifade ile Weber ’e göre bürokrasi “işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin

dosyalanması, gayrişahsîlik, disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşmuş örgüt biçimidir” (Eryılmaz, 2002: 195). “Max Weber modern bürokrasiyi, rasyonel olarak çalışan ve meşru (legal) otoriteye sahip olan devlet örgütü olarak tanımlamıştı” (Şaylan, 1986: 24). Darwin’in evrim teorisinden esinlenilerek yapılan toplumsal karşılaştırmalara koşut olarak Weber de tarihsel süreç içinde gözlemlediği üç tür otorite tipinin (geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal) de tıpkı toplumlar gibi kaçınılmaz bir biçimde akılcı boyutlar kazanacağını söylemiş; bu noktadan hareket edilerek, geleneksel, karizmatik ve hukuki-rasyonel (ussal-yasal) otorite tiplerine eş düşen bürokrasi tiplerinin, bu gelişmelere koşut olarak ortaya çıkacağı sonucuna varmıştır (Heper, 1977: 31).

Bürokrasi konusunda ortaya atılmış değişik tanımlarda ortaya çıkan farklılıklar araştırmacıların konuya farklı yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Hatta bu nedenle yazarların birçoğu bürokrasiyi hangi anlamda kullandıklarını ayrıca belirtmek zorunda kalmışlardır. Bu konuda üç temel yaklaşım (yöntem) bulunmaktadır (Heady, 1996: 74-76): Bunlardan birincisi ve baskın olan yaklaşım, örgütün iş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi ve prosedür gibi yapısal özelliklerini temel alarak yapılan bürokrasi tanımlaması, ikinci yaklaşımda ise, örgütün davranışsal özelliklerini ön plana çıkararak; objektiflik (tarafsızlık), kesinlik, tutarlılık, doğruluk ve dosya bilgisi gibi olumlu yönlerinin yanında sorumluluktan kaçma, kırtasiyecilik, aşırı gizlilik gibi yönleriyle tarif edilmekte; son yaklaşımda (yöntemde) ise bürokratik davranış, amaca hizmet açısından tanımlanarak, yönetimde etkinliği maksimuma çıkaran bir örgüt ya da yönetsel verimliliği ön planda tutmak şartıyla örgütlü sosyal davranışların kurumsal bir yöntemi olarak sunulmaktadır.

Bu çalışmada, söz konusu yaklaşımlardan örgütsel yapı (örgütlenme biçimi) ve örgütsel davranış (işleyiş) yaklaşımı temelinde bürokratik yönetim anlayışına odaklanılmaktadır.

1.1.2. Bürokrasi Yaklaşımının (Anlayışının) Temel Özellikleri

Temelini komuta ve kontrolün oluşturduğu ve kamu yönetimi alanında dünyanın tüm çağdaş ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de yaygın olarak uygulanan klasik “bürokratik yönetim” modeli, Almanya’da kapitalizmin gelişip yaygınlaşmasına paralel olarak 20. yüzyılın başlarında Alman bilim adamı Max Weber (1864-1920) tarafından geliştirilmiştir.

Adeta makineler gibi düzenlenmiş ve makineler gibi rutin ve “pürüzsüz” çalışan örgütler, genellikle bürokrasiler olarak adlandırılır (Morgan, 1986: 19). Görünümleri tam ve açık olmamasına rağmen, bu tür örgütlerin işleyişlerinde bir grup mekanik ilişkilerden bahsedebiliriz. Morgan’a (1986) göre bürokrasi denildiğinde insanların zihinlerinde, bu bürokratik örgütlerin birer makine gibi oldukları çağrışımları oluşur ve insanlar da bu algılayışa göre bürokratik örgütlerin rutinleştirilmiş (tekdüzeleştirilmiş-yeknesaklaştırılmış), verimli, güvenilir ve tahmin edilebilir yolla makine gibi yönetilmesini ve kullanılmasını beklemek eğiliminde olurlar.

Bürokratik örgütlenme anlayışı üzerine en kapsamlı ilk çalışmayı yapan Weber, bürokrasinin doğruluk-kesinlik, objektiflik-nesnellik, rasyonellik, hız, düzenlilik, güvenilirlik ve verimlilik temelinde (Morgan, 1986: 23) çalışmasını amaç edinmiştir. Bürokratik örgütlenme anlayışı, bu hedeflere ulaşabilmenin, yani etkili ve verimli bir yönetim sergileyebilmenin temel taşı olarak örgütü; örgütsel amaçları belirlenmiş (bir makine gibi programlanmış), içinde bulunduğu çevreler istikrarlı ve çalışanları da arzulu ve bir makine gibi itaatkâr (örgüt makinesinin uyumlu bir dişlisi gibi) hale getirilmiş bir örgüt yapısının gerektiği varsayımlarına dayandırır (Morgan, 1986: 21).

Weber, bürokrasi çözümlemelerinde bürokrasiyi tanımlamamış, onun unsurlarını ve işleyiş biçimlerini açıklamakla yetinmiştir. Ona göre bürokrasi, işbölümü, uzmanlaşma, örgütlenme, yetki devri, hiyerarşik yapılanma ile örgütsel denetim ve disipline dayanan bir yönetim yapısını ifade etmektedir. Bu özellikler, bürokratik örgütlenmeyi uygulayan kamu kurumları ile belli büyüklüğe ulaşmış özel işletmelerde görülmektedir (Weber,1996; Eryılmaz, 2002).

Weber’e göre bürokratik idarenin (ussal-yasal ideal bürokratik yönetimin) istinat ettiği temel ilkeleri derleyip özetleyecek olursak şunları (Weber, 1946: 196-204; Weber, 1996: 290–293; Weber, 1995: 317–326)¹ sayabiliriz:

Günümüz bürokrasilerinin yönetimi, ilk ya da müsvedde biçimlerinde saklanan yazılı belgelere (“dosyalar”a) dayanır. Bu husus, bürokrasilerin temel özelliklerindedir. Bu nedenle her seviyede yazıcılar kadrosu istihdam edilir. Resmi bir görevi yürüten memur kadrosuna, yönetimin maddi araçlar aygıtı ve dosyalarıyla birlikte, “daire” denir. Özel sektörde ise buna

¹ Ayrıca bir yollama yapılmamışsa, aşağıdaki açıklamalar için bu üç kaynaktan yararlanılmıştır.

genellikle “büro” adı verilir. Ayrıntılı ve düzenli dosyalama sistemi oluşturmanın en önemli işlevi ise yönetimi ve görevliyi rahatlıkla denetleyebilmektir.

Bürokratik örgütlenmenin temel gereklerinden biri olarak, daire ya da büroları yönetebilmek için buralarda istihdam edileceklerin köklü bir uzmanlık eğitimleri almış olmalarına da gerek duyulur. Bu hem kamu sektörü hem de özel sektörde çalıştırılacak bürokratlar için geçerlidir.

Yine bürokratik yönetimde ideal bir memur, işleri, sevgi ve nefret gibi duygusallıktan uzak, bütünüyle gayri şahsi biçimsel kuralara göre yürütür. Memurun kişiliği ile işgal ettiği makam birbirinden ayrıdır. Hukuki yetkiler, sadece belli bir makamın görevine giren işlerin, kurallara bağlı olarak yürütülebilmesi için kullanılır. İdeal memur, işgal ettiği pozisyonun gereklerine ve yazılı ve/veya sözlü ilkelere uygun olarak rasyonel bir biçimde davranır. İşine duygularını karıştırmaz.

Bürokratik örgütlerde memuriyetin bir “meslek” olması, diğer bir özelliğidir. Memurluk mesleği, belirli kurallara dayalı atama, terfi, taltif ve ceza sistemi içerisinde yürütülür. Bürokrat tayininde ve kendisine önceden belirlenmiş mesleki kural ve ilkelerin uygulanmasında kendisinin ya da ailesinin toplumsal ve politik konumuna bakılmaz. Bürokrat olarak işe alınacakların ya da ödüllendirileceklerin ve görevde yükseltileceklerin işe uygunluğunu gösteren belgelere (diploma, sertifika, vs.) ve memuriyet siciline bakılır. Belirli görevlere getirilecek olan kişiler belli stajlar ve eğitimler görmeli ve bu görev için gerekli teknik yeteneklere sahip olmalıdır. Sübjektif niyet ve davranışlardan kaçınılır.

Bürokrasilerde merkezileştirme ve standardizasyon eğilimlerine dikkatleri çeken Robbins ve arkadaşları, işlerin tektipleştirilip daha az, daha niteliksiz ve daha ucuz emekle kitle üretiminin başarılmasını, üretimde otomasyona dönüşmeye yol açan; işlerin basitleştirilip standartlaştırılmasını öne çıkararak; standardizasyonun (tektipleştirmenin) tüm bürokrasilerde altı çizilen anahtar kavram olduğunu; ister kamu sektöründe isterse de özel işletmelerde olsun kurumların hepsinin, koordinasyon ve kontrol için standartlaştırılmış iş süreçlerine bağımlı olduklarını (Robbins vd., 2010: 436) belirtirler. Standartlaştırılmış üretim ve süreçler, yüksek resmileşme (biçimlendirme) ile de birleşince, merkezi karar vermenin (Robbins vd., 2010: 436), merkezi komuta ve kontrolün önünü açmaktadır. Bu yüzden uzman yöneticinin (bölüm veya hat yöneticilerinin) altında çalıştırılmak üzere yenilikçi ve deneyimli uzmanlara çok az ihtiyaç duyulur (Robbins vd., 2010: 436). Bu yönüyle bürokrasi, verimli çalışır.

Bürokratik yönetimlerde işlemlerin önceden belirlenmiş yazılı kurallara göre yürütülmesi; örgüt amaçlarının mümkün olan en kısa zaman dilimi içerisinde başarılması, tarafsızlık, hızlilik ve verimlilik gibi amaçlara ulaşmak için olmazsa olmaz bir gereklilik olmasının yanı sıra, aynı zamanda hukuksal bir gerekliliktir. Çünkü yönetsel işlemlerden doğan sorumlulukların saptanabilmesi için buna gerek duyulur. Bu zorunluluğun ve diğer zorunlulukların etkisi ile kamu bürokrasisinin özel sektördeki bürokratik örgütlerden daha çok kurallara bağlı ve biçimci olduğunu söylemek yanlış olmaz (Yılmaz-Kılavuz, 2002: 18). Bu husus, bürokrasinin komuta ve kontrol amacının gerçekleştirilebilmesinin ayrılmaz bir parçası, gerçeğidir.

Yukarıda bahsedilen ve konulmuş bulunan bu kurallar, bürokrasi içinde çalışanların sorumluluklarını, karşılıklı ilişkilerini ve yetkilerini tanımlar. Belirli bir konuda karar alırken ya da herhangi bir işlemi yürütürken önceden konulmuş genel ve soyut kurallara göre hareket edilir. Bu kurallar düzeni, görevlilerin keyfi davranışlarını önlemek için konulmuştur. Kural ve düzenlemelerin yayılması, örgüte nüfuz etmesi, “yönetsel takdir”e çok az yer bırakır (Robbins vd., 2010: 436). Buna rağmen bürokrat, genel ve soyut kuralı özel ve somut duruma uygulayan (uyarlayan) kişidir.

Bürokratik yönetim, süreci ve kuralları önemser; eylem ikincil planda gelir. İşinde ehil olmayan bürokratin ilk başvurduğu yöntemin kuralları “harfiyen” uygulamak olduğu gibi, bulduğu “ikinci en önemli yöntem” de örgütsel eylemin son derece sinsi bir köstekçisi (Pfeffer-Sutton, 2001: 35) olan “cafcaflı konuşmalar”² yaparak astlarını, ilgilileri ve çevresini etkileyerek, başarılı ve önemli çalışmalar yapıyor etkisini uyandırmaktır. Bu yöneticilik tarzı bürokratik yapılarda prim yapabilse de çıktılara odaklı stratejik planlamada anlam bulmaz; stratejik planlama ise “parlak sözler”i değil, eylem ve sonuçları (hedeflere ulaşmayı) önemser.

Bürokratik örgütlerin bir başka özelliği de alt basamaklardaki görevlilerin üst makamlarda bulunan görevlilerce sürekli bir biçimde denetlenmesini sağlayan, ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş bir ast-üst ilişkisinin olmasıdır. Bu yönetsel kademelenmede herkes, kendi yönetimi altındakilerin karar ve eylemlerinden dolayı, üstlerine karşı sorumludur. Bu yapı

²Görünüşte zararsız gözükken ilginç bilgi ve fikirleri içeren bir kelime dağarcığı ile parlak sözleri içeren cafcaflı konuşmalar, olumsuz noktalara odaklanmak ve soyut bir anlatıma dayanarak, insanlara eleştiriler saçmak ve insanları kafa karışıklığına boğmak gibi örgütte zaman ve kaynak israfına yol açarlar ve daha da önemlisi, eylemin yol almasının önünü kesmek gibi bir olumsuz bir rol de oynarlar (Pfeffer-Sutton, 2001: 35).

yönetilenlere, alt birimlerin eylem ve işlemlerine karşı üst makamlara gerektiğinde itiraz edebilme imkânını da sağlar.

Weber'in memurları makinenin dişlilerine benzetmesi, bürokrasinin kişilik dışılığını ve personelin bu mekanizmanın ikincil unsurları olduğunu vurgulamak içindir (Eryılmaz, 2002: 204). Bürokratik örgütlenme, çalışan kişinin duygusal, ruhsal, akli ve fiziki eksikliklerini (özürlerini) kabul etmemektedir. O, çalışan kişiyi, makinenin bir parçası ya da dişlisi gibi örgütün bir parçasına uyan ve bu amaçla kullanılan standart ve gayrişahsî bir varlık olarak görmektedir. Önemli olan, örgütün bürokratik yapısıdır, örgütün amaçlarıdır, sistemin çalışmasıdır. Çalışanların da bu yapıya, sisteme uydurulması, yapıyla bütünleştirilmesi göz önünde bulundurduğundan bürokratik örgüt, kişileri değil, pozisyonları ve görevleri esas almaktadır (Eryılmaz, 2002: 204).

1.1.3. Bürokratik Örgütlenme ve Yönetim Anlayışına Yöneltilen Eleştiriler

Bürokratik örgüt yapısı, doğası gereği bazı zafiyetleri de bünyesinde ihtiva etmektedir. Bürokrasinin en başat zayıflıklarından biri, uzmanlaşmanın (bölümlenmenin) alt birim çatışmaları yaratması ve fonksiyonel bölüm amaçlarının örgütün genel amaçlarının önüne geçmesi, onu bastırmasıdır (Robbins vd., 2010: 437).

Diğer önemli bir zafiyet de ne zaman organizasyonda çalışanlarla ilgilenilse, bir dizi sabit (adeta saplantı halindeki) kuralların akla gelmesidir. Bunlar: Ne zaman tam olarak kurallara (kural kalıplarına) uymayan bir olay olsa, değişiklik yapacak yollar bulunamamasıdır. Bürokrasi, sadece önceden programlanmış ve karşı karşıya kalınarak (tecrübe edilerek) konulmuş ve ona uygulanacak kuralı olan bir problemle yüz yüze geldiğinde etkindir (Robbins vd., 2010: 436). Yani, kuralı olan (kurala uyan, tecrübe edilmiş, rutinleşmiş) problemi çözmede etkindir, kural yoksa (daha önce karşılaşılmamışsa) etkisizdir; yeni durumlara kendini kolaylıkla adapte edememektedir.

Weber, örgüt konusunu incelerken örgütün otonomi yönüne de değinmiş ve otonomiye, “örgüt düzeninin örgüt üyeleri tarafından saptanması” şeklinde tanımlamıştır (Weber, 1995: 90–91; Heper, 1977: 47). Ancak örgütlerde değişim konuları üzerinde çalışan Bennis'e göre, modern örgütlerde çalışanların verimliliklerini ve etkililiklerini maksimize edebilmek için “esnek yapılara yahut otonomiye” de gereksinim vardır ve *ussal-yasal bürokrasiler değişen ortama (iç-örgüt içi ve dış-örgüt dışı çevre koşullarına) çok yavaş*

uyarlanabilmektedirler (Bennis, 1966: 13; Heper, 1977: 47). Yukarıda örgütlenme anlayışını açıkladığımız bürokratik yönetim yapısı, çevreyi durağan ya da çok yavaş değişen bir unsur olarak varsaymaktadır. Çevre şartlarının çok fazla, ani ve süratli değişkenlik gösterdiği koşullarda çevreye kolayca adapte olamadığı için, bazı sorunlarla yüz yüze gelmektedir. Bu da kendini sorunlar karşısında zayıflıklar olarak göstermektedir.

Bürokratik yönetime sahip örgütlerde karşılaşılan sorunlar ve örgütün misyon ve amaçları ile ilgili olarak işbirliği ve koordinasyon sağlamak için çeşitli toplantılar yapılsa da “gerçek anlamda bir katılım sağlanmaz; katılımcılık önemsenmez”. Bürokrasilerde ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesinde katılımcılık, aranılan bir husus olmaktan henüz uzaktır (Kurt, 2009: 114). Bürokratik yönetimde “yetki kimdeyse, kaynak kimdeyse kararı da o verir” (Kurt, 2009: 91). Kurt (2009: 91) tarafından yapılan araştırmada, bürokratik yönetimin egemen olduğu “kamuda [kamu kurumlarında] işlevsel değil, ama biçimsel katılımcılık” olduğu, “kamuda empoze etme kültürü...” bulunduğu, “karar mekanizmaları içinde yer alış[ın], bir fiziksel yer alış...” olduğu biçiminde bulgulara da ulaşılmıştır.

İnsanoğlunun ve toplumların yaşamları zamandan bağımsız olarak inişli-çıkışlı olmasına ve değişken olan bu duruma uyum sağlamak için esneklik gösterme kabiliyetine sahip olmak gerekirken, insan topluluklarının yönetimiyle ilgili her türden “...bürokrasi, esneklikten yoksundur. Çünkü yürürlükteki nizam ve usullere riayet gösterilmesini mutlak bir prensip olarak kabul etmektedir. *Hâlbuki toplumsal yaşamda, esnek olmamak kötürümlük demektir*” (Mises, 2000: 97). Değişen koşullara kolayca uyarlanabilen bir bürokrasi, esnek bir yapıya sahip olmakla karşı karşıyadır. Bu durumun aşılması, örgüt üyelerine özerklik ve buna bağlı olarak geniş yetki devri tanınmasını gerektirir (Heper, 1977: 48). Bu nedenlerle günümüzde örgütlerdeki artan bürokratikleşme eğilimleri, bireysel özgürlüklerin azalmasına yol açmakla çok yakından ilgili olmakla suçlanmaktadır (Mouzelis, 2001: 56).

Bürokratik yönetim modelinin uygulandığı kurum ve işletmelerde yürürlüğe konulan kurallar genel, soyut ilkeler olup örgütün varlığını sürdürmesini esas aldıkları için işgörenlerin ihtiyaç ve istemlerine karşı duyarsız olabilmektedirler. Yine örgütsel kuralların akıl ve bilim süzgecinden geçirilmesi genel bir kuralsı da uygulamada her zaman akıldışı ve öznel kurallara rastlamak mümkündür. Günümüz toplumlarındaki yasal-ussal bürokrasi modeli, gittikçe artan bir şekilde akılcı olanın yanı sıra akılcı olmayana, kişisel olmayanın yanı sıra kişisel olana ve resmi olanın yanı sıra resmi olmayana da zorunlu olarak dayanmaktadır

(Suğur, 1999: 357). Kurallar, bürokrasi için kaçınılmaz bir yol gösterici olmanın yanında, örgütsel amaçlar açısından da kimi zamanlarda ve kimi durumlarda da engelleyici olabilmektedir (Arslan-Kılavuz, 2005: 250). Bürokratik örgütlenmenin temel alındığı, görev, yetki ve sorumluluklarla beraber otoritenin de örgütsel hiyerarşiye uygun olarak dağıtılarak “resmi yapı”lanması oluşturulan örgütlerde, bu resmi yapılanmanın yanında çalışanların kendi aralarında geliştirdikleri tutum ve davranışların, yerel ve ulusal geleneklerin, dinsel inanışların oluşturduğu “doğal yapı”lar, örgütün gelişmesinden ve yararlarından ziyade kendi üyelerinin çıkarlarını koruma ve artırma yoluna gidebilecekleri (Giddens, 2005: 346-348) gibi resmi yapının işlemlerini her zaman kesintilere uğratabilmekte, örgütü iş göremez durumlara da sokabilmektedir.

Teknik bilgiye sahip bürokratlara olan talebin artması onların güçlerini artırmıştır (Öztürk, 2004: 6). “Weber, kariyer yapmış bürokratlar ve seçimle gelmiş siyasetçiler arasındaki olası çekişmeyi de önceden görmüştür. Bürokratlar gerçekte devlet memurları olmalarına rağmen, kalıcı makamları ve uzman bilgileri onlara kendilerine ait önemli bir güç temeli sağlar” (Giddens, 2005: 355). Uzmanlık bilgileri, özel teknik ve matematiksel modelleri kullanabilmeleri gibi yetenekleri uzmanların profesyonel tekelciliğini güçlendirmiş ve genel anlamda dış politik engellerden bağımsızlaştırmış ve genel olarak halk üzerindeki güçlerini artırmıştır (Öztürk, 2004: 7). Bürokratik örgütlerde; örgüt yapısının karmaşıklaşmasına bağlı olarak çözülmesi gereken örgütsel sorunlar da giderek karmaşıklaşmaktadır. Örgütlerdeki bu karmaşıklık içinde sorunların çözümü için de mesleğinde uzmanlaşmış işgücüne olan talep de artacaktır. Sorunların çözümünün profesyonellere bırakılması, örgütün çok geniş bir bölümünü oluşturan uzman olmayanların örgütün yönetimine (karar alma süreçlerine) katılmasını engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Fişek, 2005). Devlet politikalarının bilimselleşmesi ve bu politikaların uygulanmasının çok teknik oluşu, bunları anlamakta bile zorluk çeken sıradan vatandaşların, bürokratları etkilemeleri ve onları denetleyebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Halka açık olmayan ulusal güvenlik, istihbarat toplama, vergi, polis soruşturmaları, diplomatik ilişkiler (Öztürk, 2004:7) gibi faaliyetler de bürokratların gücünü artıran konuların başında gelmektedir. Weber’in gözünde, bürokrasinin açıklığını ve saydamlığını sağlayabilecek güçlü siyasal denetime tabi olması çok önemliydi. Weber’in kaygıları yersiz değildir (Giddens, 2005: 355).

Weber, bürokrasinin “gayri insani” hale gelmesini, bürokrasinin bir erdemi olarak kabul etmektedir. Günümüzde ise, bu “gayri insanileşme”nin ortaya çıkardığı olumsuz

sonuçları gözlemleyebilmekteyiz. Aşırı derecede insani değerlerden arınma, çalışanlar açısından bir yabancılaşma ve monotonlaşma, hizmetten yararlananlar açısından ise, “nesneleşme” olgusunu bünyesinde taşımaktadır. Bu durum aynı zamanda “aşırı kuralcılık”a (kırtasiyeciliğe) yol açmaktadır. Aşırı kurallaşma ise, bürokrasideki bireylerin düşünsel etkinliğinin azalması sonucunu doğurmaktadır (Coşkun-Asunakutlu, 2001: 188).

Bürokratik örgütlerde önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda örgütsel faaliyetlerin yönlendirilmesi ve durumun tam anlamıyla kontrol altına alınması konularında tam başarı sağlanması, çalışanların daima örgüt hedefleriyle uyuşmayan kendi şahsi hedefleri olması nedeniyle, yani çalışanların örgütsel hedefleri sadece kendi bireysel (özel) hedeflerine ulaşmak için kullandıkları araçlar olarak görülebilmesi (örgütsel hedefleri amaçlar olarak değil kendi amaçları için bir araç olarak görebilmeleri) nedeniyle mümkün olmayabilmektedir (Mouzelis, 2001). Bu durumda çalışanların kişisel amaçlarının örgütsel hedeflerle çatışma ve örgütün önceden belirlenmiş hedef ve programlarını tehlikeye atma ihtimali olacaktır; yani, örgütün yetkili organlarınca konulmuş resmi kurallar, çalışma hayatındaki toplumsal etkileşim sürecinde gelişen biçimsel olmayan kurallarla çatışabilecektir (Mouzelis, 2001: 76).

Bürokratik örgütlenmenin esas alındığı günümüzün büyük çaplı işletmeleri (özellikle birçok ülkede ve o ülkelerin değişik yörelerinde onlarca veya yüzlerce değişik alanlarda faaliyette bulunan ve binlerle, onbinlerle ifade edilen sayılarda, hatta günümüzde yüzbinlerce çalışana sahip çok uluslu işletmeler ile yine ülkelerinin değişik yerleşim yerlerinde binlerle ifade edilen çalışanı olan kamu idarelerinde; gerçek demokrasi, o demokrasinin yürürlükte olacağı yapıdaki tüm bireylerin kendilerini ilgilendiren kararların alınmasına katılmalarını gerekli kılmakta; oysa örgütün büyümesi örgütte çalışanların sayıca artmaları anlamına gelmekte, tüm çalışanları bir araya toplayıp kapsayacak şekilde karar verme vasıtaları da oluşturulamayacağına göre, örgüt hacmindeki her artış, örgüt-içi demokraside benzer ölçüde bir azalmaya yol açabilmektedir (Michels, 1959: 377-392; Fişek, 2005: 116). Michels, geniş ölçekli örgütlerde olduğuna paralel, örgütlerin idaresi altındaki toplumlarda da benzer oligarşik yönetim eğilimlerin ortaya çıktığını ve demokrasilerin aleyhine gelişme gösterdiklerini öne sürmüştü, böyle toplumlarda “oligarşinin demir yasası” bulunduğunu belirtmiştir (Michels, 1959: 377-392; Giddens, 2005: 356). Buna göre azınlığın yönetimi demek olan oligarşinin hem geniş ölçekli örgütlerde hem de böyle örgütlerin yönettiği toplumlarda var olması, yetkinin yukarıda bulunanlarda toplanması ve bunun da bürokratik

eğilimleri artırması, dolayısıyla da demokrasinin gerçekleşmesinin engellenmesi anlamına gelmektedir (Michels, 1959: 377-392; Giddens, 2005: 356).

Robert K. Merton (Mouzelis, 2001: 71-72), bürokratik örgüt yapısının geri planını incelerken; Weber'in düşündüğü gibi kurallarla sıkı kontrolün, bürokratin davranışını tahmin etmeyi ve güvenilirliğini destekliyorsa da bunun örgütü, aynı zamanda esnekliğinde eksikliğe ve araçları amaca dönüştürme eğilimine götürebileceğini fark etmiştir. Gerçekten bürokrasinin uyumluluk ve kurallara katı riayete verdiği önem, bireyin böyle kuralların bir parçası haline gelmesi ve zaman içinde basit araçlar yerine, şekli uygulamalarının kendileri amaç haline gelecektir. Bürokratik işin araç ve şekilci yönleri asıl amaçtan (yani müşteriye veya yurttaşa iyi hizmetten) daha önemli hale gelecek ve sistemin tümünün verimliliği buna bağlı olarak darbe alacaktır ve bu tür işlevsel olmayan yönleri, müşterinin protestolarına cevaben bürokratin daha şekilci ve katı şekilde (kuralları kendine kalkan yapması vs) davranılarak savunulmasıyla güçlendirilecektir (Mouzelis, 2001: 72).

Weber'e göre (1996: 315), "bütün bürokrasiler, bilgilerini ve niyetlerini gizli tutarak, meslekten yetişmiş olanların üstünlüğünü arttırmaya çalışırlar." Bürokratik yapılar her zaman için "gizli oturumlar" yönetimi olmak eğilim taşırlar; bilgisini ve eylemlerini eleştirel gözlerden saklamaya özen gösterir. Ayrıca belirli yönetsel alanlardaki gizlilik eğilimi, maddi nedenlerden kaynaklanır: Egemenlik yapısının iktidar çıkarları, dışa karşı her yerde tehlikededir. Özel sektördeki bir ekonomik rakip de olsa, düşman olabilecek yabancı bir devlet de olsa, gizlilik söz konusudur (Weber, 1996: 315). Ancak, iktidardaki bürokrasinin tüm çıkarı, salt yukarıda değinilen teknik kaygıların gizlilik gerektirdiği alanlarla sınırlı kalmaz, bunun çok ötesine kadar uzanabilmektedir. "Resmi sır" kavramı bürokrasinin özgün buluşudur; başka hiçbir şeyi bunun kadar fanatik bir biçimde korumaya çalışmaz". Resmi sır kozu bürokrasiyi, kamu yönetimi alanında parlamentonun ve/veya siyasi iktidarın; özel sektörde ise küçük hissedarların denetiminden azade kılar (Weber, 1996: 316). Konuyla ilgili veya görevli kamu, sivil ve özel örgütler arasında enformasyon ve bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkiler.

Bürokratik iş ve işlemlerin etkin ve verimli yürütülmesi için konulmuş olan kurallar, çalışanlarca yine bu kurallar ve bürokratik teknikler kullanılmak suretiyle sorumluluktan kaçmalarına imkân verebilmektedir. Bürokrat, önüne gelen meselede sorumluluktan kaçmak istiyorsa, ilgili yazılı kuralın ruhuna (amacına) değil, lafzına bakarak dar bir yorumlamada bulunarak işin şekli yönünü ön plana çıkarır. O olaya emsal teşkil edebilecek kararlar

arayarak meseleyi savsaklar, emsal bulamazsa inisiyatif kullanmaktan kaçınır (Eryılmaz, 2002). Bunu da idarede devamlılık ve prensip kararlarına riayeti temin (Abadan, 1959: 67) amacıyla yaptığını öne sürer.

Bürokratik yönetim anlayışının genel karakteristikleri, güçlü ve zayıf yanları üzerine olan incelememizi burada tamamlayıp bürokrasi bölümünü sonlandırırken bir iki noktaya daha değinme ihtiyacı duymaktayız. Bürokratik yönetim, bugünkü yaygın uygulaması ile kolay kolay vazgeçilebilecek bir yönetim biçimi gibi görünmemektedir. Değişim ve adaptasyonu sağlamak için sahip olduğu sınırlar da aşikârdır. Makine tipi örgütlenme anlayışı çerçevesinde komuta-kontrol odaklı bürokratik örgütlenme ve yönetim anlayışının etkin bir işleyişe sahip olabilmesi, bazı koşullara bağlıdır. Amaçları belirlenmiş, içinde bulunduğu çevreler istikrarlı ve tahmine imkân veriyorsa ve çalışanları (işgücü) istekli ve itaatkâr (uysal) olan mekanik bir örgüt, etkili bir yönetim için bir temel sağlayabilir (Morgan, 1986: 21). Başka bir şekilde söyleyecek olursak; teknolojisi kolay işletilebilen, kitle üretimine yönelik, yani uzmanlık istemeyen, emek az-makine yoğun üretim yapılan alanlarda, örgüt kültürünün zayıf olduğu, yüksek biçimciliğe gerek gösteren büyük bir örgütte makine bürokrasisi çalışacak, verimli sonuçlar doğurabilecektir. Buna ek olarak örgütün çevresi oldukça istikrarlı, örgüt dokusu da basit özellikler taşımaktadır.

Yönetim alanında sunduğu imkânlarının neden sınırlı olduğunun anlaşılması bakımından bürokratik yönetimin kültürel, örgüt kültürü özelliklerinin ve bunun örgütlere ve çalışan davranışlarına hangi nedenlerle ve ne şekillerde, biçimlerde yansıdığına da analiz edilmesini, incelenmesini gerekli kılmaktadır.

1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde örgütün yumuşak (soft) unsuru olan kültür ve örgüt özelinde de örgütsel kültür her yönü ile ele alınıp işlenmeye çalışılacaktır. Bu çalışmalarla örgütün yapısı ile insan unsurunun uyumu ve bunun örgütte işlerin yürütülüşü, çalışan performansı ve verimlilik üzerindeki etkileri ile örgüt-çalışan uyumu üzerinde etkili olan etmenler belirlenmeye, açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1.Kültür Kavramı ve Kültürün Özellikleri

Birçok bilim dalının (antropoloji, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi) önemli inceleme ve tanımlama (Lewis, 1998: 252) alanlarından olan kültür kavramının antropoloji (Robbins, 1983; Aktaran; Lewis, 1998: 252) ve özellikle sosyal/kültürel antropolojinin tek konusu

olduğu (Güvenç, 2005: 95) söylenebilir. Kültür kavramına değişik cephelerden yaklaşıp ve bu pozisyonlara göre de tanımlamalar yapıldığından, herkesin üzerinde fikir birliğine vardığı genel bir tanım yapmakta zorlanılmaktadır. Toplumsal yaşamda geniş bir yer işgal eden kültürü tanımlamanın ve açıklayabilmenin kolay bir iş olmadığı öne sürülür. Amerikalı antropologlar A. L. Kroeber ve C. Kluckhohn, 1952 yılında kültür üzerine yazdıkları *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* isimli antolojik eserlerinde (Güvenç, 2005: 95), kültür kavramının 164 değişik tanımını derlemiş ve tartışmışlardır (Allaire-Firsirotu, 1984: 194).

Kültür kavramı üzerine derinlemesine bir analiz yapan Bozkurt Güvenç, antropolojide kültüre ilişkin dört farklı kavramlaştırmadan söz edildiğini belirtir. Bu kavramlaştırmalara göre (Güvenç, 2005: 95):

1. Kültür, bir toplumun veya bütün toplumların birikimli *uygarlığı*'dir.
2. Kültür, belirli bir toplumun kendisidir.
3. Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
4. Kültür, bir insan ve toplum *kuramıdır*.

Kökünü itibariyle Latince'de sürmek, ekip-biçmek anlamındaki *colere*, Fransızca'daki *culture* (18. yüzyılda ünlü filozof Voltaire, sözcüğü insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır) sözcüğünden gelen kültür kavramına Türkçede *ekin* sözcüğü karşılık olarak önerilmiş (Güvenç, 2005: 96) ve kullanılmıştır. Örneğin, *Toplumbilime Giriş* adlı eserinde Toplumbilimci Özer Ozankaya, toplumbilimdeki anlamından yola çıkarak (Ozankaya, 1977: 103) kültürün (ekin) insanların "...edindiği ve türlü yollarla (geleneğe, göreneğe, eğitime, öğretime, hukuka, siyasal kurumlara...) birbirlerine ve sonraki kuşaklara ilettikleri özdeksel nesnelere ve bilgi, sanat, hüner ve alışkanlıkları, inanç ve değerleri" anlattığını söyler. O'na göre "ekin, insanların toplumsal ve tarihsel gelişim içinde yarattıkları bütün özdeksel ve tinsel öğelerin toplamıdır. *Teknik ilerlemenin, üretimin, eğitimin, bilimin, gökçeyazın ve öbür güzel sanatların belli bir toplumsal gelişme aşamasındaki düzeyini gösterir. Bu nitelikleriyle ekin, halk yığınlarının etkinliklerinin ürünüdür.*"

Kültür kavramına bir sistem olarak yaklaştığımızda ise (Güvenç, 2005: 105) "kültür, soyut ve kavramsal bir model olarak, hangi somut değişkenlerden, kurumlardan ve

ilişkilerden oluşmuştur?” sorusu sık sık ortaya atılır ve bu soruya tam bir yanıt verilmemekle birlikte, çeşitli ekollere üye olan sosyal/kültürel antropologların üzerinde çoğunlukla anlaştıkları bir “değişkenler listesi”nden bahsedilebilir. Bu liste şunları ihtiva eder: Doğal çevre (coğrafya), tarih ve kaynaklar, aile ve akrabalık, sağlık ve beslenme, eğitim süreci, yerleşmeler, iktisat ve teknoloji, bilim ve sanat dalları, din ve devlet, kişilik sistemi ve dil, kültürel çevre ve tarih çevresi (Güvenç, 2005: 105-108).

Oluşumu ve kökeni yönünden bir tanım getiren Winston’a göre ise kültür, sosyal etkileşimin ürünüdür. Kavrama aynı açıdan yaklaşan Marx için kültür, doğa’nın yarattıklarına karşılık, insanlık âleminin yarattığı hemen her şey’dir (Güvenç, 2005: 100). Phesey (2003: 3) de benzer bir söylemle antropolojide kültürün bazen insanların yarattıkları tüm yaşam tarzına atıfta bulunduğunu belirtir. Antropoloji bilimleri topluluğunda günümüzde de çoğunlukla kullanılan ilk bilimsel kültür tanımını veren İngiliz antropoloğu Tylor (Güvenç, 2005: 101) da “kültür veya medeniyet, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (edindiği) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür” der.

Yönetimbilimci Gareth Morgan, kültür kelimesinin toprağı ekip biçerek işleme fikrine metaforik bir mana yüklenerek türetildiğini ifade ederek, kültürden söz etmenin umumiyetle bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişme modelinden söz etmek olduğunu belirtir (Morgan, 1998: 140). “Kültürü kesintisiz bir gerçekliği kurma süreci olarak anlamaya çalışan” Morgan (1998: 162), farklı bir bakış açısıyla kültürün (aynı zamanda kendisi de bir kültür olgusu olan örgüt ve onun kültürünün de) insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan, faal, yaşayan bir vakıta şeklinde anlaşılması gerektiğini belirtir.

Her ne kadar kültür kavramının çeşitli tanımlarını yukarıda vermiş olsak da bu kısa ve sembolik tanımların kültürün ne olup olmadığı konusunda bizi yeterince aydınlattığını söylemek güçtür, bu yüzden kültürün bazı özellik ve ilkeleri üzerinde daha ayrıntılı durmakta ve bazı açıklamalar yapmakta yarar vardır (Güvenç, 2005: 101). Antropolog Murdock’tan esinlenen Güvenç, kültürün şu özelliklerini zikretmektedir (Güvenç, 2005: 101):

- Kültür, öğrenilir.
- Kültür, tarihidir ve devamlılık arz eder.

- Kùltür, toplumsaldır.
- Kùltür, ideal ya da idealize edilmiş kaideler düzenidir.
- Kùltür, ihtiyaçları giderici ve doyum sağlayıcıdır.
- Kùltür, değişir.
- Kùltür, bütünleştirecidir.
- Kùltür, bir soyutlamadır. Bu yüzden gözle görülemez, elle tutulamaz, ancak, hissedilebilir.

Bu özelliklere çeşitli kùltür tanımlarından yola çıkılarak başka yazarlarca da yapılan katkılarla (Köse vd., 2001: 222-224) aşağıdaki özelliklerin varlığı da benimsenmiştir:

- Kùltür, bir toplumu diğer toplumlardan ayırt edebilmek için bir çeşit alâmetifarikadır (markadır).
- Kùltür, topluma ait değerleri bütünler ve bunları sistemli bir şekilde taşır.
- Kùltür, dayanışmanın en önde gelen temellerindedir.
- Kùltür, toplumsal bünyenin bir suretini yansıtır.
- Toplumsal kimliğin ortaya çıkmasında, oluşumunda ekin, bütün toplumlar bakımından başat bir etmendir.

Buraya kadar yaptığımız tanımlar ve kùltürün özelliklerine ilişkin analizlerden kùltür kavramıyla ilgili şu sonuçlar çıkarılabilir (Şişman, 1994: 57):

Birinci olarak, kùltürün bir içeriği vardır. Bu kavram, bir dizi anlamları (varsayımlar, inançlar, değerler), çeşitli anlamlar içeren sembolleri ve uygulamaları kapsamaktadır.

Kùltürün ikinci özelliği, bir insan grubu ile ilgili olmasıdır. Kùltür, ona sahip bulunan kişilerce meydana getirilir, öğrenilir, paylaşılır ve aktarılır; bir insan topluluğunun yokluğunda bir kùltürden söz etme olanağı da bulunmamaktadır.

Üçüncü olarak da kùltürün muhtevasıyla, onu meydana getiren, paylaşan, yaşatan, aktaran üyeler arasında mütemadi bir münasebet ve etkileşim olmasıdır. Her kùltürün muhtevası, o kùltüre sahip olan topluluğa has olup söz konusu grup, bu kùltürle iç içedir (Louis, 1985: 74; Bate,1984: 45-46; Aktaran; Şişman, 1994: 57).

Kültürü oluşturan öğelerin hangi başlıklar altında sınıflandırılabilmesine ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan White (1949) kültürün unsurlarını, *iktisat ve teknoloji*, *toplumsal yapı* ve *ideoloji* olarak üç başlık altında tasnif etmektedir (Aktaran: Şişman, 2002: 3). Bu öğeler, değişik bir söylemle de *bilişsel*, *davranışsal*, *maddi ve teknik* öğeler olmak üzere veya *anlam*, *davranış* ve *teknik* olmak üzere üç boyutta toplanabilir. Bazı yazarlar kültürün tanımlamada düşünsel (manevi) boyutu ön planda tutarak, kültürü insanların ürettiği ve insan davranışlarına yön veren kurallar bütünü olarak ele alırken bazıları da özellikle kültürün maddi boyutunu öne çıkarmakta, insanoğlunun imal ettiği maddesel ürünleri vurgulamaktadır (Şişman, 2002: 3). Her kültür için, müşterek, evrensel bazı unsurlar söz konusu olabilir; inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi. Nasıl ki kültürler arasında birtakım evrensellikler söz konusu olabiliyorsa, aynı şekilde her kültüre özgü bazı yerellikler de söz konusu olabilir. Belli başlı kültür öğelerine (Şişman, 2002: 3) örnek olarak inançlar (varsayımlar/sayıltılar), değerler, normlar, semboller, teknoloji verilebilir.

Kültürün sınırlarını ülke sınırı çizer gibi kolayca çizmek de pek olanaklı değildir. Güvenç'e göre (2005: 110) kültür kavramının coğrafya haritalarına hiç benzemeyen bir yanı ve karakteri de onun sınırları sorunsalı, daha doğru bir söylemle, onun sınırlarındaki *belirsizliktir*. Çünkü coğrafik haritalarda ülke hudutları temel alınsa da kültür haritalarında sınırlar pek kesin ve net değildir. En azından, kavramın sınırları, milletin politik hudutlarıyla *çakışmamaktadır* (Güvenç, 2005: 110).

Her toplumun kendini diğer toplumlardan ayıran, farklı kılan, “nev-i şahsına münhasır” bir kültürü vardır. Kültürün karakteristikleri sadece milletten millette değişmez; aynı ülkenin şehir ve kasabalarında, hatta aynı şehrin farklı semtlerinde oturan insanların kendilerine özgü kültürleri, örf ve adetleri, gelenek ve görenekleri (Baymur, 2006: 296) gibi onu ulusal kültürden farklılaştıran birtakım yerel özellikleri de vardır ve bu tür kültürler, bir genel kültür çerçevesi içinde alt kültürler olarak nitelendirilebilir (Üçok, 1989: 308; Doğan, 1997: 54). Yani kültür ve toplum birbirinden çok ayrı kavramlar değil; yan yana ve iç içedirler ve bu gerçekliğe rağmen sahip oldukları birbirinden ayrışan kültürleri, yapıları ve düzenleri sebebiyle de toplumlar birbirlerinden farklı yapıdadırlar (Köse vd., 2001: 220).

Kültürün işlevlerine gelince, kültürün bireylerin ve toplumların yaşamlarının her alanında ve her daim yaşanan ilişkilerinde, mekândan da bağımsız olarak birtakım işlevleri vardır. En başta kültür, bireyin davranışlarına yön veren etkinlikleri kapsar. Çok bilinen

anlamıyla bilgi, inanç, düşünce, değer, sanat eseri gibi simgeler serisini temsil eder. Thompsons'a (Halis, 2003: 110) göre bunlar da bireyin yorumuna, iletişim kurmasına ve değerlendirmesine yardım eden öğelerdir. Ayrıca kültür, bir bütün olarak sembolik çevreyi içine alır ve sosyal gerçekliği tanımlar. Kültürel aktörleri (daha doğrusu kültürü hayata geçirenleri, kültürü yaşayanları ve yaratanları), bunların doğurdukları olayları, karşılıklı etkileşimlerini ve ilişkilerini inceler. Tanımlama, beklenti ve talepleri ilişkilendirir. Champitt'e (Halis, 2003: 110) göre kültür sözcüğünün esası, betimleyiciliğidir. Muhtemeldir ki bu özelliği nedeniyle kültür, zihni, simgesel, fonksiyonel ve dinamik yaklaşımlarla ele alınıp incelenmeye çalışılmaktadır (Halis, 2003: 110).

1.2.2. Kültürlerin Sınıflandırılması

Kültürler, bilim adamları tarafından çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılabilen; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, kent kültürü-kır kültürü, ulusal kültür-bölgesel (yöresel) kültür, fakirlik kültürü-zenginlik kültürü (Şişman, 1994: 50) gibi kültür kalıpları (biçimleri), çeşitli açılardan tasnif edilip tanımlanabilmektedir.

Şişman'ın (2002: 7) da söylediği gibi kültürle ilgili her çeşit kategorik çalışmalarda, kültürün kompleks bir bütün olduğunu ve kültürler arası etkileşmeyi göz önünde tutmak lazım gelir. Bu yönüyle kültürle alakalı olduğu kadar kültürün unsurları ile alakalı olarak da her türlü tasnifte, bu öğeler arasındaki karşılıklı etkiler göz önünde bulundurulmalıdır. Müşterek toplumsal kültür ve alt kültür şeklinde yapılan bir sınıflama, kültürün yaygınlık derecesine göre yapılan bir bölümlenmedir (Şişman, 2002: 7). Araştırmalar, insanların kendilerini ırk, etnik köken, din, cinsiyet, meslek, toplumsal organizasyon gibi bazı değişkenler yönünden olduğu kadar içinde yer aldıkları sosyal sınıflar ve gruplar ile mesleki gruplar bakımından da değişik sınıflandırmalar içinde gördüklerini ortaya koymaktadır (Şişman, 2002: 7-8). Bu anlayış yönünden insanlar, kendilerini belirli insan topluluklarının içinde veya dışında düşünebilmekte ve görebilmektedirler (Şişman, 2002: 8).

Alt kültürler, içinde yer aldıkları toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan, bununla birlikte, kendilerini toplumdaki diğer topluluklardan farklı kılan değer, kural ve hayat tarzına sahip kümelerdir. Alt kültürler, milli kültürün kaba hatlarını taşımakla beraber kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturdukları ve sadece kendilerine ait özelliklere de sahiptirler. Her alt kültürün kendine mahsus özellikleri bulunması, ulusal kültürün alt

kültürlerin bir toplamı olarak değerlendirilmesine yol açmaz; bu anlamda etnik ve dinsel gruplar, siyasal partiler, işletmeler birer alt kültürdür (Doğan, 1997: 54). Birbirlerinden farklı meşguliyet alanları ve amaçları olan ekonomik ve sosyal kuruluşlar arasındaki benzerliklerin kaynağı ise, içinde faaliyette buldukları ulusal kültürdür (Berberoğlu, 1990: 155). Kültür düzeyleri Şekil 1'in incelenmesiyle daha iyi anlaşılacaktır.



Şekil1: Kültür Düzeyleri

Kaynak: Liker-Hoseus (2008: 46)

Ulusal ve bölgesel kültürlere bağlı olarak değişebilen örgütsel, idare tarzı ve pratikleri yanında organizasyonlar; içinde yer aldıkları ulusal, yöresel kültürlerin etkisiyle, birbirinden farklı örgütsel kültürler de geliştirebilmekte; buna bağlı olarak aynı ülke içinde ulusal, bölgesel kültürle benzeşen ve ayrılan yönleri bulunan farklı örgüt kültürleri de oluşabilmektedir (Şişman, 1994: 3). Ouchi (1989: 17) de bu hususta, tüm insanların aynı koşullar altında benzer tepkiler gösterdiğini söylerken, her kültürün kendi insanları için diğer kültürlerden çok farklı koşullar yarattığını belirtir. Yazar, her bir kültür için aynı davranış ilkeleri geçerli olsa bile, yerel şartların farklılığı nedeniyle, davranış biçimleri ve nihayetinde ortaya çıkan toplumsal yapılar arasında önemli farklılıklar olacağına dikkatleri çeker.

1.2.3.Örgüt Kültürü Kavramına İlişkin Genel Açıklamalar

Kültür kavramının yönetim alanına girmesinin birçok nedenlerin içinde belki de en önemlisi, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası başlayıp 1970'li yıllara kadar devam eden teknolojik gelişmelerle işletmelerde sağlanan verimlilik artışlarının, insan kaynakları potansiyelini etkin kullanmada sosyal bir strateji geliştirilmesini göz ardı etmiş olması (Erdem, 1996: 1) ve 1980'li yıllara gelindiğinde ise insan davranışlarını anlamamanın çalışanların ve yöneticilerin verimliliğinde belirleyici bir rolü olduğunun (Robbins-Judge, 2012: 4) fark edilmesi ile kültürün insan davranışları ve örgütsel davranış gibi yeni kavramların; işletmelerde yaşanan verimlilik sorunlarının çözümünde ve organizasyonları anlamada (Tompkins, 2005: 361) yeni kapılar aralayacağını anlaşılmış olmasıdır.

Örgüt kültürü ve işletmeler (örgütler) için oynadığı önemli rolün 1980'lerde gündeme gelmesinde, fark edilmesinde; petrol gibi yaşamsal önemi haiz doğal kaynaklardan yoksun olan ve rekabet koşullarının arttığı bir ortamda Japonya ekonomisindeki büyüme ile Japon işletmelerinin verimlilik ve karlılıktaki başarısı ile Amerikan işletmelerine karşı kazandığı rekabet üstünlüğünün merak edilmesinin ve bu başarıyı öğrenmek için yapılan çalışmaların³ da önemli bir rolü olmuştur (Tompkins, 2005: 368-369).Amerikan işletmelerinin, Japonya benzeri toplumlardakilerle aynı büyüklükteki işletmeler kadar iyi performans gösterememelerinin sebeplerini öğrenmek istemeleri, Japon işletmelerinin dinamizmi üzerine düşünceler geliştirmeye başlamaları, kendilerinde bulunmayan, ancak Japonlarda bulunan

³Bu çalışmalardan William Ouchi'nin *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* adlı eseri ile Richard T. Pascale ve Anthony G. Athos'un *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* isimli çalışması öne çıkan ikisidir (Tompkins, 2005: 369).

belli kültürel ahlak özelliklerini kendileri için örnek almaları da örgüt kültürünü ön plana çıkarmıştır (Dönmez-Korkmaz, 2011: 171). Terzi (Dönmez-Korkmaz, 2011: 171), bu bağlamda kurumsal hayatın yalnızca akılcı tercihlerden oluşmadığını, bununla beraber akılcı olmayan kültürel ve simgesel yönünün bulunduğu da fark edilmesi gerektiğini belirtir. Ekonomik ve sosyal yaşamda faaliyetlerini sürdüren tüm işletmeler ve kurumlar, benzer şekilde hammadde, enerji, makine ve diğer girdileri insan kaynağının emeği ile işleyerek mal ve hizmet üretirler. Üretim girdileri içinde fark yaratan, sadece insan unsuru (emek) olduğu gibi aynı sektörde faaliyet gösteren kurumlar, işletmeler arasında *fark yaratan tek unsur insan, işgücü unsurudur*. Bu farkındalık, örgüt kültürünü ön plana çıkaran etmenlerin başında gelmektedir.

Yine bir terim olarak örgütsel analizde daha sistematik olarak 1970'lerin sonu ile 1980'lerin başında kullanılmaya başlanan örgüt kültürü, 1980'ler ve 1990'lar boyunca birçok algıya göre özellikle kurumsal başarıda en önemli faktör olmuştur (Alvesson-Sveningsson, 35: 2008). Belki de biraz abartılmış örgüt kültürü bakış açısının büyük ölçüde gözden geçirilmesine rağmen örgüt kültürünün dayanışma ve motivasyon, önceliklendirme ve kaynak bölüşümü, rekabetçi avantaj ve örgütsel değişim gibi bir dizi örgütsel meselenin arkasında merkezi bir konumda bulunduğu dair genel bir kanaat da oluşmuştur (Alvesson-Sveningsson, 35: 2008).

Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar sırasında; tarih içinde toplumsal gelişimin her ülkede farklı oluşunun, ulusal toplumsal özelliklerde ve hayatın anlamıyla ilgili düşüncelerde, örgüt ve yönetimle ilgili ulusal usullerde ve felsefelerde birçok farklılıklar yarattığının farkına varıldığı (Morgan, 1998: 142), örneğin, Japon çalışma kavramı ve çalışanlar ile kurumları arasındaki ilişkilere bakıldığında, bu ilişkilerin Batı'dakilerden oldukça farklılıkları haiz olduğu ve bir işletmenin ayrı bireylerden oluşan bir işyeri olmaktan çok, çalışanların ait oldukları bir topluluk olarak görüldüğü (Morgan, 1998: 142) de rahatlıkla gözlemlenebilmiştir.

Bu süreçte yapılan ilk yayınlar ve sonrasında örgüt yapısı ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda⁴ işletmeleri başarıya ulaştıran etmenler içinde her kurumun sahip olduğu o işletmeye münhasır kimliğin, iş yürütüm tarzının ve benimsenmiş değerlerin, özet olarak kültürün önemli bir yer tuttuğu ifade edilmiştir (Çırpan-Koyuncu, 1998: 223). Bu olgu

⁴ Örneğin, T.J. Peters ve R.H. Waterman (1982) tarafından yapılan *In Search of Excellence, Art of American Management* adlı çalışma.

işletme yazınında “işletme kültürü”, “kurum kültürü” (Schein, 2010: 1), "organizasyon kültürü, şirket kültürü” (Ouchi, 1989: 118), “ortak kültür” veya "örgüt kültürü" biçiminde isimlendirilmektedir. Literatürdeki böyle çalışmalar neticesinde işletmeler, toplum kültürü içinde etkinlik sergileyen kültür ortamları olarak görülmeye başlanmıştır (Çırpan-Koyuncu, 1998: 223).

1.2.4.Örgüt Kültürünün Tanımı

Yazında örgüt kültürünün nasıl tanımlandığına yönelik olarak verilecek çeşitli örnekler içinde Deal ve Kennedy'nin (1982) “bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi” şeklindeki tanımı, antropolojide “bir toplumun yaşama biçimi” olarak tanımlanan kültür tanımını anımsatmaktadır (Şişman, 1994: 60; Şişman, 2002: 82). Diğer bir tanıma göre örgüt kültürü “bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir mana (kıymet) sistemini ifade eder” (Robbins-Judge, 2012: 521).

Günlük yaşantımız sırasında sürekli yaptığımız işlerin ve hareketlerin daha önceki sosyalleşmelerimizin ve verili saydığımız bilgilerimizin bir ürünü olduğunu ve bu yüzden kültürü kesintisiz bir gerçekliği kurma süreci olarak anlamaya çalışmamız demek olduğunu belirten Morgan (1998: 162), değişik bir bakış açısıyla kültürü (toplumların ve örgütlerin kültürünü), insanların varlıklarını sürdürdükleri dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan faal, canlı bir fenomen biçiminde değerlendirmektedir. Bu bağlamda gerçekliğin yaratılması sadece yönetimin bir işlevi değil, tüm üyelerin katkıda buldukları örgütsel bir süreçtir (Yağmurlu, 1997: 722).

Hem kâr amacı güden işletmeler hem kamu kurumları hem de kâr amacı gütmeyen organizasyonlar (“gönüllü kuruluşlar”, “sivil toplum kuruluşları”) için geçerli olan bir örgüt kültürü tanımı yapan ve özel sektörden bahsederken de “kurum kültürü” (corporate culture) tabirini kullanmayı uygun gören Schein (2010: 1), örgüt kültürünü “herhangi bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmek için geliştirdikleri temel sayıtlılar kalıbı” şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 2010: 18). Örgüt ve örgüt kültürü üzerine düşüncelerinin analizinde “sistem yaklaşımı”nı dikkate alan Schein (2002: 7), sistemlerin içlerinde alt sistemler, örgütlerin de bünyelerinde gruplar ve klikler barındırdıklarını ve buna bağlı olarak da içlerinde birçok alt kültürü barındıran örgütlerin ortak deneyimlerinin toplam örgütsel

kültürü doğuracağı ve belirli bir birim içerisinde bütünleşme ve devamlılık eğiliminin bulunduğu farz edilecektir; ancak daha büyük bir sistemi oluşturan ve birlikte çalışan birimlerinin bağımsız ve hatta birbirleriyle çatışma içerisinde bulunan kültürlerinin olmasının da yüksek bir ihtimal dâhilinde olduğunu ifade etmektedir. İşte bu ihtimal göz önüne alındığında Schein (2002: 7) için kültür, belli bir grup (a) dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken, (b) doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu nedenle, (c) o sorunlara ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak (d) yeni üyelere öğretilmesi gereken, (e) bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş (f) temel varsayımların bir motifidir, şeklinde tanımlanabilir. Örgüt kültürü hakkında bu saydıklarından yola çıkarak Schein, usulen yaptığı tanımlamada örgüt kültürünü, belirli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi esnasında öğrendiği, geçerliliği kabul edilebilecek seviyede olumlu netice doğurmuş olan ve bu sebeple örgüte yeni katılanlara izlenceleri algılamanın, düşünmenin ve anlamının doğru yolu olarak gösterilen, belli sayıdaki varsayımlardan oluştuğu (Schein, 2010: 18) şeklinde tanımlamaktadır.

Hofstede ve arkadaşlarına (Alvesson-Sveningsson, 2008: 36) göre, kültürden söz edildiğinde aşağıdaki yedi özelliğin yaygın olarak kabul gördüğünü belirtilir. Bu özellikler şunlardır:

1. Kültür, bütüncüdür ve tek tek bireylere indirgenemeyecek bir olgudur; kültür, geniş bir birey grubunu kapsar.
2. Kültür, tarihle bağlantılı, gelişen bir olgudur ve gelenekler ve göreneklerle taşınır.
3. Kültür, durağandır ve değiştirilmesi zordur; insanlar kendi düşünceleri, değerleri ve geleneklerini muhafaza etmek isterler.
4. Kültür, toplumsal olarak inşa edilen bir olgudur; kültür, insan ürünüdür ve çeşitli gruplara ait insanlarca paylaşılır. Farklı gruplar, farklı kültürler yaratırlar, bu yüzden kültürü belirleyen insan doğası değildir.
5. Kültür; sakin (hareketsiz), müphem (belirsiz) ve görülmesi zordur ki kültür gerçekten nitelikseldir, kendince ölçülmesi ve sınıflandırılması kolay değildir.
6. Mit, ritüel, sembol ve benzeri antropolojik terimler, yaygın olarak kültürü nitelendirirler.
7. Kültür, genel olarak bir örgütün somut, nesnel ve görünebilen parçalarından ziyade, düşünme biçimine, değerlere ve işlerin anlamına atıfta bulunur.

1.2.5. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünü bu şekilde tanımlayıp açıkladıktan sonra bir parça da öneminden ve örgüt ve üyeleri açısından ne anlam ifade ettiğinden ve etkilerinden bahsedilmesi gerekmektedir. Eren'e (2009: 166) göre zamanımızda örgüt kültürü, kurumların rekabet üstünlüğü elde etmelerinde etkin bir görev üstlenmektedir. Çünkü organizasyon kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında büyük bir etkiyi haiz olmasının yanında, idarecilerin seçilen stratejiyi yürütmesini kolaylaştıran veya örgüt kültürünün etkisi ve işlevlerinin yeterince değerlendirilemediği hallerde de zorlaştıran önemli bir yönetsel araçtır (Eren, 2009: 166). Bu görüşe koşut olarak, işletmelerin büyümesinde, birleşmesinde veya diğer iş varlıklarını elde etmelerinde kültürel rekabet edilebilirliğin, tıpkı finansal rekabet edilebilirlik kadar önemli olduğunun analistlerce fark edilmiş olduğu (Schein: 2010) da ilave edilmelidir.

Kendini kurumsal hayatın farklı boyutlarında (Detert vd., 2000) ve davranış biçimlerinde (Erdoğan vd., 2006) hissettiren örgüt kültürü, örgüt üyelerinin yalnızca birbirleri ile olan ilişkilerinden değil, dış paydaşlarla olan ilişkilerinden beklentilerini de etkilemektedir (Ireland vd., 2003: 970). Bu nedenle, örgüt kültürünün, örgütte yürütülen bütün faaliyetler ve alınan stratejik kararlar üzerinde önemli bir etki yapması beklenir (Kilmann vd., 1985; Aktaran; Wasti-Fiş, 2010: 4). Bu yönü ile kültür, bir örgüt için adeta oyunun kuralıdır (Robbins-Judge, 2012: 524). Kuralı bilmeyen, oyun dışında kalır.

Örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi belirgin olarak gözlemlenen ve örgütün bütünü için geçerli olan kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlarda ortaya çıkan örgütsel kültür de önemli ölçüde örgüt dışı çevrede beliren oluşum ve değişimlerden etkilenmekte ve nitelik olarak da durumsallık göstermektedir (Halis, 2003: 109). Bu gelişmelerin farkında olarak çalışan günümüz yöneticisi de faaliyetlerini sürdürdüğü ortamdaki çalışma şartlarına tesir eden etmenleri öğrenmek, çalıştırdığı bireylerin davranışlarını önceden tahmin etmek, çevresel koşullardaki belirsizlikleri azaltmak istemektedir (Doğan, 1997: 55). Doğan'a göre kişi davranışlarının önceden bilinmesi de toplumun çeşitli hususiyetlerinin tanınması; kişi ve toplumun, kültürün bilinmesi sayesinde olur ki, bundan dolayı da işletmeciler ve/veya yöneticiler çalışma şeklini toplumun kültürüyle uyumlu hale getirme lüzumunu hissetmektedir. "Bu bakımdan da yönetimin kültüre bağlı olduğu..." (Doğan, 1997: 55) düşüncesi giderek geniş bir

tabana yayılmakta; yapılan araştırmalar (Aycan-Kanungo, 2000: 49) da “toplumların kültürel özelliklerinin işletme ve kurum yapılarına ve uygulamalara etkisini [de] açıkça ...” göstermektedir.

Örgüt üyelerinin işleri nasıl yapacaklarına ve sosyal ilişkileri yürütürken nasıl davranacaklarına ilişkin karmaşık bilgi demetini sunan bir yapı görevi üstlenen kültür, insanların içinden gelir, topluluğa süreklilik kazandırır, kimlik edinmesini sağlar, farklılıkları dengede tutar ve geri beslemelerle kendi kendini yönetici olarak çalışır. Bu özellikleriyle kültür, bir bilgi modeli şeklinde çalışarak, anlayış değişimini olanaklı hale getirebilir (Hampden, 1992: 12). Ancak şu husus muhakkak ki, bir organizasyonda kültür, biçimsel yapıyla karşılıklı ilişkili olarak norm ve kalıplar üretip; değer, inanç ve alışkanlıklar sistemi geliştirirken, organizasyonun üyelerine de neler yapmaları ve nasıl davranmalarının lüzumlu olduğu anlayışını (Halis, 2003: 111) kazandırır; çalışanlara örgüt için neyin doğru, neyin yanlış olduğu ve nelerin yararlı, nelerin zararlı olduğuna ilişkin ipuçları verir. Daft (2010: 377) ise bu hususta örgüt kültürünün organizasyonda iki işlevi yerine getirdiğini belirtir: Birincisi, örgüt üyelerinin birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını anlayarak bütünleşmelerini sağlar. Bu içsel bütünleşmenin anlamı da çalışanların ortak bir kimlik geliştirmesi ve birlikte nasıl etkili çalışılacağını öğrenmesidir. İkincisi, örgütün dış çevresine uyum sağlamasına yardım eder.

Örgüt kültürünü oluşturan faktörlere ilişkin olarak yaptıkları araştırmada Köse ve arkadaşları (2001: 239) literatürde de yer alan şu sonuçları teyit etmişlerdir: Örgüt kültürü, çalışanlar açısından da bir kontrol sistemi gibi işlev görür, çalışanların davranışlarına şekil verir; böylece örgüte yeni katılanlar da kendilerinden beklenilenin ne olduğunu kolayca öğrenirler. İşgörenlerin çalıştıkları kurumun üyesi olmaktan büyük oranda gurur duyması, örgütün üyeleri için bir kimlik olduğunun göstergesidir ve çalışanların örgüt için özveride bulunmaları kolaylaşır. Personelin üyesi olmaktan gurur duymadıkları kuruluşlar için aynı iddiada bulunulamaz. Bu da kurum kültürünün niteliği hakkında ipucu verir. İçinde yer almaktan gurur duymadıkları kuruluşlar için çalışanların özveride bulunmaları pek olanaklı değildir. Örgüt kültürünün bütün bu özellikleri, örgütün başarısına etki eden en temel etmenlerdendir

Wheelen ve Hunger (2002: 88-89), her örgütte üç yol olduğunu, bunların; “doğru yol”, “yanlış yol” ve “örgütün yolu” biçiminde adlandırıldığını ve birçok örgütte örgütün yolunun

kurumların kültüründen kaynak aldığını belirtirler. Yazarlara göre örgüte kimlik kazandıran, genellikle şirketin kurucu ya da kurucularının ve işletmenin misyonunun değerlerini yansıtan ortak kültür ise; inançlar, beklentiler ve kurum üyelerince öğrenilen ve paylaşılan değerler ile kurum içinde bir nesilden diğerine aktarılanlardır. *“İşte bu biziz; işte bu bizim işimiz, bu bizim simgemizdir.”* dedirten kültür, örgütün baskın karakterini içerir. Kültür, sık sık bir sürü örgüt çalışanlarının sorgusuz sualsiz benimsedikleri gayri resmi iş (çalışma) kurallarını da kapsar ve bu çalışma pratikleri, zamanla işletmenin sorgulanmayan geleneğinin bir parçası olur.

Örgüt kültürünün işletme açısından kuşkusuz en yararlı olduğu işlevi, o işletmeye uzun vadede yerleşmiş veya yerleşecek olan özelliklerle ilgili stratejilere işaret ediyor olmasıdır (Bozkurt, 1996: 85). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak; bireysel, ekipsel, takımsal ve bir bütün olarak kurumsal başarı için en esaslı faktör olarak görülmektedir. Örgüt kültürü, kurumsal davranışa ve başarıya güçlü bir biçimde etki etmektedir. Örgüt kültürü toplumsal ölçüler, benimsenmiş değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve toplumsal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını biçimleyip kontrol etmekte, bu suretle örgüt üyelerinin ortak amaçlar çevresinde toplanarak benzer biçimde davranıp düşünmelerine yol açmaktadır (Durgun, 2006: 112). Bu etki, uzun vadede işletmenin performansı üzerinde olumlu bir rol oynayacaktır (Ubius-Alas, 2009: 90; Aktaran; Erdem vd., 2010: 76). Birçok strateji araştırmacıları da kamu ve özel sektörün her ikisinde de örgüt kültürünün rekabetçi avantajın en önemli kaynağı olduğuna dair bulgulara ulaştılar (Carmeli-Tishler, 2004: 1261).

Hellreigel ve Slocum (2011: 494) da örgüt kültürünün çalışanların davranış ve performansları üzerinde dört önemli etkisi olduğunu belirtirler. Bunlardan birincisi, örgüt kültürünü tanıma, çalışanların işletmenin tarihini ve mevcut iş yapış yol ve yöntemlerini anlamasını kolaylaştırır; işletmenin içyüzünü anlama, çalışanların gelecekteki davranışlarına rehberlik eder. İkincisi, örgüt kültürü, ortak felsefe ve değerler için örgüte bağlılığı güçlendirebilir. Bu bağlılık, ortak amaçlara yönelik ortak çalışma duyguları yaratır. Üçüncüsü, örgüt kültürü, normları yardımıyla çalışanların istenilmeyen davranışlarının istenilen davranışlar haline dönüştürülmesi için bir kontrol mekanizması olarak görev yapar. Dördüncüsü, belli türdeki örgüt kültürleri, diğer örgüt kültürlerine nazaran daha etkili ve verimli olma ile doğrudan ilgili olabilirler.

1.2.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün örgüt türlerinden bağımsız bazı ortak özellikleri vardır. Newstrom ve Davis (Vural, 2003: 52) yaptıkları tasnifte örgüt kültürü özelliklerini yedi başlık altında toplamışlardır. Bu özellikler; kültürün ayırt edici olması, kararlı bir yapı göstermesi, çeşitli yollarla anlatılmasına gerek duyulmaksızın da anlaşılabilme özelliğini ihtiva etmesi, sembolik olması, bütünleştirici olması, üyelerce kabul görmesi ve üst yönetimin yansıması olmasıdır. Eren'e göre (2008: 138; 2009: 138-139) değişik yazarların hakkında görüş birliğine vardıkları örgütsel kültürün özellikleri, dört ana başlık altında toplanabilir. Buna göre örgüt kültürünün birinci özelliği, öğrenilmiş ve sonradan edinilmiş bir olgu olmasıdır. Kültür, üst yönetim, örgüt kurucusu veya lider tarafından oluşturulur; daha sonra üyeler bu kültürü etkileşim ve toplumsallaşma süreçlerinde öğrenirler. Bu yolla örgüte yeni katılan üyeler, kuruluş hakkında bilgi edinmiş ve davranış biçimlerini, örgütteki usulleri, kural ve gelenekleri öğrenir, onlara karşı bir alışkanlık geliştirirler. Öğrenme süreci yeni doğan bebeğin içine doğduğu kültürü öğrenmesine benzer. Zamanla toplum içerisinde yaşadıkça, diğer insanlarla münasebetleri geliştikçe, ilişkileri arttıkça kültür öğrenilir. Benzer bir halin kurumda yeni işe başlayanlar için de geçerli olduğu söylenebilir. Örgüte yeni katılan biri gözlem ve tecrübe ederek diğer örgüt çalışanlarıyla etkileşim içinde bulunarak örgütün kültürüne uyum sağlar, örgütün kültürüne karşı bir alışkanlık geliştirir.

Örgüt kültürünün başka bir özelliği, yazılı bir belge şeklinde olmamasıdır (Vural, 2003: 55). Yazılı olmamasına karşın örgüt çalışanlarınca öğrenilir ve doğruluğu benimsenerek yaşatılır. Örgüt kültürü; örgüt çalışanlarının düşünce yapılarına, bilinç ve belleklerine değer yargıları şeklinde yerleşir (Eren, 2008: 138). Örgüt içinde adeta görünmez bir varlık gibi hissedilen ve yazılı olmadığı halde değer yargıları organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan örgüt kültürü; üyelere kılavuzluk yapar ve problem çözme yollarını oluşturur (Torun, 2012: 29).

Sürekli yinelenmek, örgüt kültürünün bir diğer hususiyetidir (Vural, 2003: 56). Kültürün öğrenilmesi ve pekiştirilmesinde tekrarlanan davranışlar ve kişilerin etkileşimi önemlidir. Kültür, inanç ve değerlerin sonucunda üyelerce sergilenen ve kendi içinde bütünleşik olan davranış kalıpları sistemidir (Eren, 2008: 139). Davranış kalıplarının yinelenmesi ile kültür, geçmişten bugüne, bugünden de yarınlara aktarılır; bu anlamda örgüt kültürü, örgütün birikim ve tecrübelerini içeren tarihi bir perspektiftir (Eren, 2008: 139; Vural, 2003: 56).

Bütüncül bir özellik taşıyan örgüt kültürünün, grup üyeleri tarafından paylaşılacak bir diğer özelliğidir (Vural, 2003: 56). Tüm örgütlerin her biri için ayırt edici bir özelliği olarak örgüt kültürü, üyeler tarafından kabullenilip paylaşılmadığı durumlarda kucaklayıcı özelliğini kaybeder. Bunun için örgüt üyeleri; müşterek ürün olan kültüre inanmalı, saygı duymalı ve onun yaşatılıp geliştirilmesi için özellikle yeni üyelerle paylaşma yoluna gitmelidir (Vural, 2003: 57).

Örgütün somut unsurları ile soyut unsurlarının karşılaştırılmasında ise, soyut unsurların, örneğin örgüt kültürünün eklemleme ve transfer edilerek oluşturulmaya yatkın olmadığı, küçük bir emekle transfer edilemeyeceği; soyut unsurların aynı zamanda çok yönlü kullanımları etkileyebileceği, ortak faaliyetlerin girdi ve çıktılarına eş zamanlı olarak hizmet ettiği ve kullanılmakla tükenmez özelliği olduğu da görülmüştür (Carmeli-Tishler, 2004: 1259).

Örgüt kültürünün tüm bu özelliklerini yorumlayan Kıral (2008: 65), örgüt kültürünün bu boyutlarının birleşerek örgüt kültürün büyük resmini ortaya çıkardığını ve örgüte dair bir algı dayanağı oluşturmakta olduğunu; Torun (2012: 31) ise örgüt kültürünün örgütün içinde faaliyet gösterdiği sektörün özellikleri, ürün ve müşteri portföyü, örgütün hacmi, rekabet koşulları, finans ve insan kaynakları gibi örgüt içi ve dışı bir dolu etkenin örgüt kültürünü etkilemekte olduğunu ilave eder.

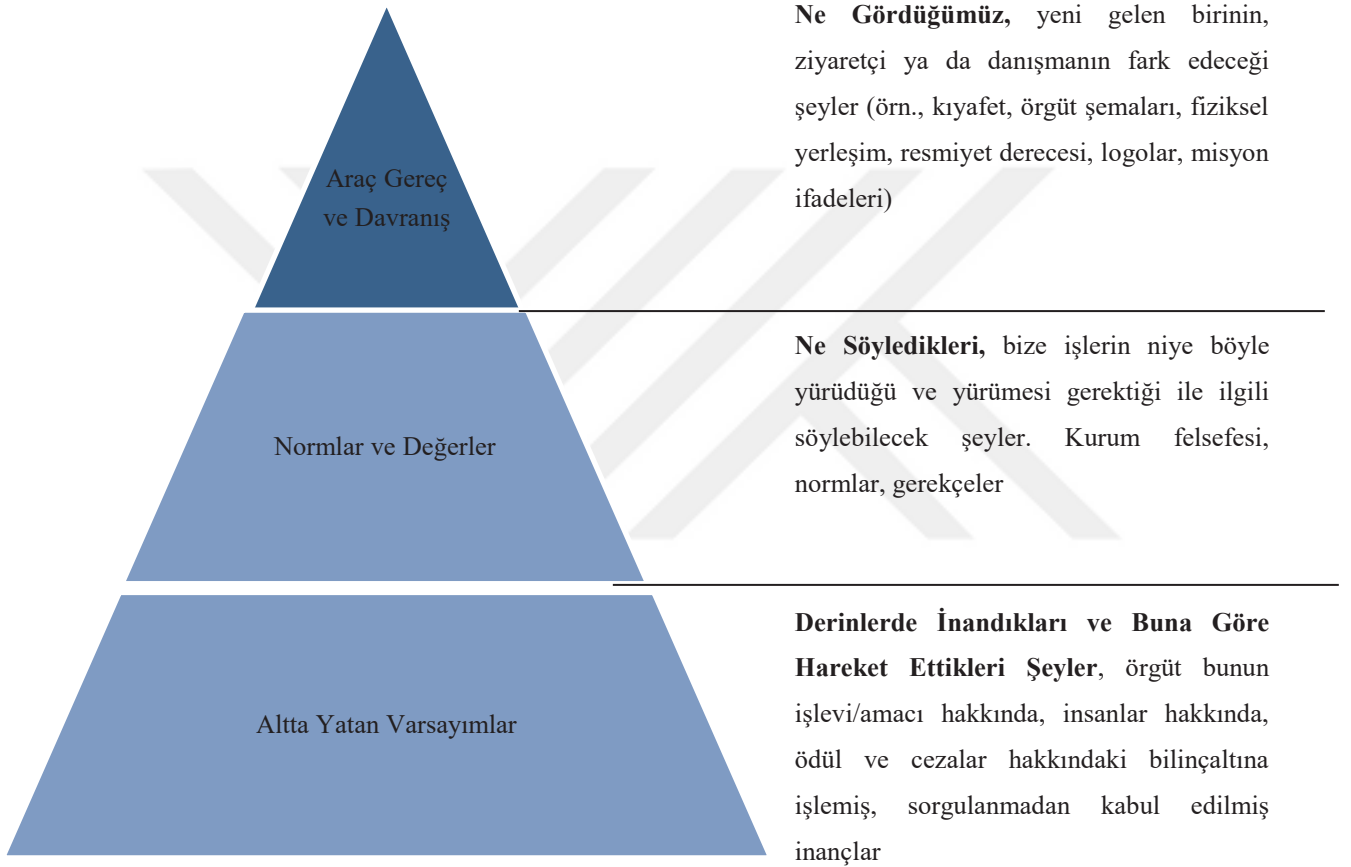
Örgüt kültürünün az önce izah edilen özellikleri, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve üyelerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Personel ise bu özellikleri göz önünde bulundurarak, örgütle ilgili öznel, bütüncül bir anlam oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla her örgüt kendi özgün koşulları çerçevesinde kültür oluşturmakta, oluşan bu resim de işletmeden işletmeye değişebilmektedir.

1.2.7. Örgüt Kültürünün Unsurları (Ögeleri)

Yönetim bilimi yazınında, karmaşık bir bütün olarak ifade edilen örgüt kültürünü yapısı bakımından araştırma güçlüğü, örgüt kültürünün ögelerinin evrensel başlıklar altında anlatılıp anlatılamayacağı hususunda, konu ile ilgili yazarlar arasında farklı düşüncelerden dolayı münakaşa bulunmaktadır (Halis, 2003: 112). Bu bakımdan, örgüt kültürünün temel unsurlarıyla ilgili olarak yazında farklı yaklaşımları görebilmek olanaklıdır. Buna rağmen

araştırmacılar tarafından bu unsurlarla ilgili bazı temel tasnifler yapılmış ve yaklaşımların çoğunda örgüt kültürünün sembol, yetenek, değer, varsayım, tören, hikâye, dil, norm gibi unsurlarından bahsedilmiştir (Halis, 2003: 112).

Schein (1984, 2002, 2010), örgüt kültürünü bir buzdağı metaforuyla (mecazıyla) açıklar.



Şekil 2: Schein'a göre Kültürün Üç Düzeyi

Kaynak: Liker ve Hoseus (2008: 33)

Buna göre (Şekil 2) üç tabakadan meydana gelen örgüt kültürünün, suyun üstünde kalan tabakası, insanlar tarafından “üretilen nesnelere (artifacts)” olup, gözlenebilir, hissedilebilir yapı ve süreçlerdir. Bu nesnelere daha çok kültürün gözle görülen yönünü oluşturmakta; teknoloji, üyeler tarafından sergilenen sanat –mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler- ve

görülebilen, işitilebilen davranış örüntüleri'nden meydana gelmektedir. Görülebilen bu nesnelere deşifre edilmesi, anlamlandırılması zor olabilir. Orta tabaka, “kabullenilmiş, benimsenmiş değerlerden ve inançlardan (values and beliefs)” oluşmakta ve üyeler tarafından paylaşılan ancak gözlemlenemeyen hükümleri ihtiva etmektedir. En alt tabakada ise “temel varsayımlar (basic assumptions)” vardır. Bunlar bireyin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü tabakadır.

Üretilen nesnelere (Görülebilen, hissedilebilen nesnelere-Tangible artifacts). Üretilen nesnelere, örgüt kültürünün üç boyutu içinde en görülebilenidir ve dolayısıyla örgüt üyelerinin örgütü nasıl algıladıklarını belirlediği için, örgüt iklimine en yakın olan boyuttur. Üretilen nesnelere, örgütün günlük faaliyetleri, törenleri ve resimlerinden oluşur. Kuruluşa ilk defa gelen kişi bu görünen nesnelere dayalı olarak kuruluşla ilgili bir “düşünce” veya bir başka söyleyişle “duygu” oluşturur. Pedersen ve Sorensen (1989; Aktaran; Işık-Gürsel, 2009: 191), üretilen nesnelere dört ana grupta toplamıştır; bunlar *gelenekler* (töre, ritüel, seremoniler, vb.), *öyküler* (efsaneler, destanlar, fıkralar, şakalar, vb.), *dil* (metaforlar, takma adlar, jargonlar, vb.), ve *fiziksel semboller* (mimari, giyim kuralları, dekor, ofis planları, vb.), örgüt kültürünün gözle görülebilen birçok sembolünü oluştururlar. Bu nesnelere görülmeleri kolay olsa da anlamlandırılmaları –neyi sembolize ettiklerini anlamak- zordur (Flint, 2000; Aktaran; Işık-Gürsel, 2009: 191).

Değerler ve inançlar. Değerler, toplum kültüründe ve dolayısıyla örgüt kültüründe önemli bir yer işgal ederler. Sosyolojik anlamda değerler, grubun veya toplumun, kişilerin davranış örneklerinin, amaçların ve diğer sosyo-kültürel şeylerin önemlerini ölçmeye yarayan kıstaslardır (Tezcan, 1987:49; Aktaran; Işık-Gürsel, 2009: 191). Örgütsel değer sistemi, örgüt olgusunu anlamada biricik anlam ve bakış açısı sağlar (Wiener, 1988; Aktaran; Sağnak, 2004: 76). Schein’a (2010) göre değerler ve inançlar, örgütün genel kimliğini, özelliğini yansıtır.

Örgüt kültürünün bir biçimi olan ve çeşitli amaçlara da hizmet eden değerler (paylaşılan değerler), örgütte neyi kabullenmeyi, savunmayı ve neye inanmayı ifade eder (Robbins-Coulter, 2007: 126). Bu bağlamda değerler dört amaca hizmet eder, bunlar özetle (Robbins-Coulter, 2007: 126-127); yönetsel karar ve eylemlere rehberlik etme, örgüt çalışanlarından örgütün beklediği davranış ve iletişim biçimine şekil verme, pazarlama

çabalarını etkileme ve nihayet örgütte takım ruhunu yaratmanın bir yolu olma. Bu açıklamaların doğal bir uzantısı olarak söylemek gerekirse örgüt yöneticileri, personelin işlerini yaparken paylaşılan değerlere uygun olarak hareket etmeleri için onları teşvik edecek, cesaretlendirecek ortamı ve fırsatları yaratmaktan sorumludurlar (Robbins-Coulter, 2007: 127).

Temel sayılıtlar. Kültürün en derinlerinde yer alan ve en soyut olan boyutudur. Kültürün en dipteki kısmını oluşturan temel varsayımlar, diğer iki boyutun zaman içerisinde derinlere yerleşmesiyle oluşur. Semboller, değerler ve inançlar açıkça görülemeseler de örgüt üyelerinin davranışlarına biçim vermeyi sürdürürler ve bu suretle davranışlara bakarak onlar hakkında öngörülebilir. Fakat varsayımları bütünüyle gün yüzüne çıkarmak kolay değildir. Çünkü sayılıtlar, kültürün, çalışanların bilinçaltında kalan bölümünü teşkil eder. O kadar ki insanlar varsayımları tartışılmaz hakikatler olarak kabul ettikleri için, onlara sahip olduklarının ayırında bile değillerdir (Kegan-Lahey, 2003; Aktaran; Işık-Gürsel, 2009: 191).

Üç katmandan oluştuğunu yukarıda açıkladığımız örgüt kültürünün bir işletmede (örgütte) meydana getirilmesiyle (oluşturulmasıyla) örgüt kültürünün yansımaları da ortaya çıkmaya başlar. Bu yansımalar (öğeler), örgüt kültürünün bu üç tabakası içine “nakşedilmişler”, “işlenmişler”, “kakılmışlar”, “yerleştirilmişlerdir”. Örgüt kültürünü oluşturan öğelerin en belirgin olanları da şunlardır (Çırpan-Koyuncu, 1998: 256): *1. İşletmenin kimliği ve misyonu, 2. Örgütsel tutum, inanış ve efsaneler, 3. Örgütsel değer ve normlar, 4. Örgütlerde kullanılan dil, 5. Ödüller, liderler ve kahramanlar, 6. Ritüeller ve simgeler ile 7. Örgütsel tarz ve görünüş.*

1.2.8. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesi

Toplumların kültürel özelliklerinin kurum yapılarına ve uygulamalara etkisi araştırmalarla ortaya konulduktan sonra artık araştırmalarda sorulması gereken soru, kültürün örgütler üzerinde etkisi olup olmadığı değil, bu etkinin nasıl, ne yönde ve ne ölçüde olduğudur (Aycan-Kanungo, 2000: 25). Allaire ve Firsirotu'nun örgüt kültürü ile ilgili Çalışması (1984) çerçevesinde örgüt kavramını inceleyen Şişman (2002: 25), *sosyolojik* açıdan yaklaşıldığında da örgütlerin formel ve enformel insan topluluklarından oluştuğunu, *küçük birer toplum* oldukları kabul edilmekte olduklarını; bu haliyle örgütlerin, içinde geliştikleri büyük toplumun *küçük birer örneği* olarak görülmekte ve bir toplum olarak ele alınıp çözümlenebileceğinin kabul edilmekte olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu

durumda bir toplumu çözümlenmede kullanılan bazı yaklaşımlar ve yöntemler örgüte de uygulanabilecektir. Şayet organizasyonlar, “içinde yer aldıkları toplumun küçük birer örneği” (Silverman, 1970; Aktaran; Allaire-Firsirotu, 1984: 193) olarak düşünülürse, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer bir biçimde, örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları varsayılabilir (Şişman, 1994: 5).

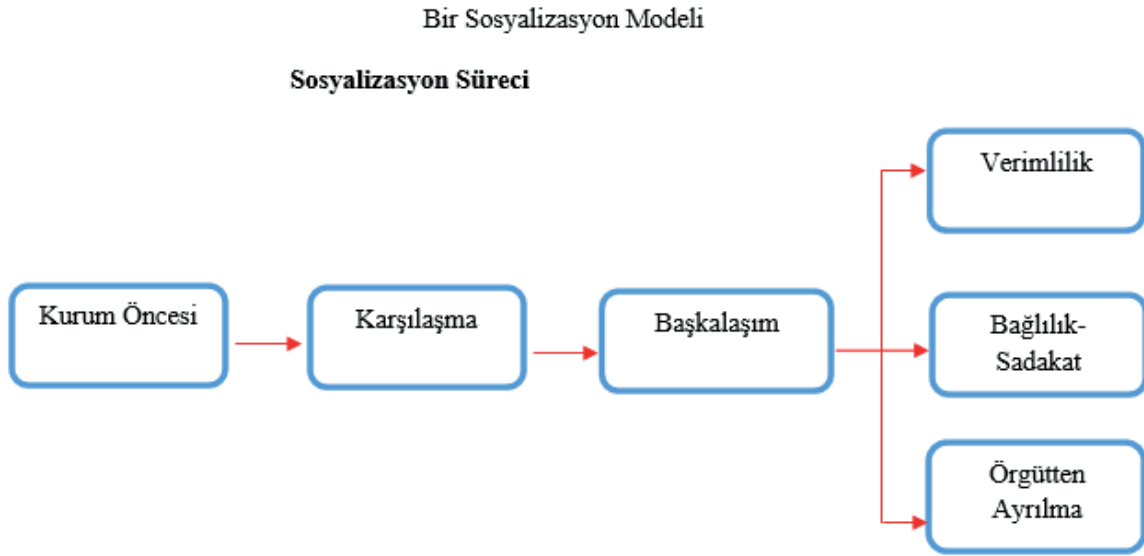
Örgüt kültürünün toplumsal boyutlarının önemini belirtirken şunu da ekleyelim ki, örgüt kültürünün oluşumu, içinde yer aldığı toplumun karmaşıklığını yansıtan, ona paralel oldukça karmaşık bir süreçtir. Ancak bu gerçekliğe rağmen, örgüt kültürünün oluşumuna etki eden etkenler, (1) örgüt dış çevre, (2) her örgütün sahip olduğu iç çevre koşulları ve (3) örgüt tarihi olmak üzere üç boyutta toplanabilir (Tosi vd., 1986: 66-67; Aktaran; Şişman, 1994: 56). Örgüt kültürünün oluşması sürecinde, dış çevrenin etkileriyle birlikte örgüt içi etkenler olarak örgüt kurucularının ve örgüt yönetiminin de kritik derecede önemi haiz etkileri vardır (Şişman, 1994: 56). Buna koşut olarak şu nokta da bilhassa vurgulanmalıdır ki, bir sosyal birimde (işletme-kurum dâhil) kültürel varsayımların oluşması, tıpkı kültürün diğer öğeleri gibi ayrıca *tarihsel bir birikim*, yani üyeler arasında uzun süren etkileşimler gerektirir ve bu tarihsel süreç içerisinde oluşan varsayımların, grup yaşantısında geçerli olan değer, inanç ve norm sistemlerini yönlendirmesi beklenir (Bozkurt, 1996: 92).

Kuram ve araştırmalar incelendiğinde, alt kültürlerin davranış üzerinde, davranış yoluyla da bütünleşme, bireysel ve örgütsel performanslar üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Şişman, 1994: 52). Benzer şekilde bu etkiler, örgütün yaygın değerlerini sarsabilmekte, örgüt içinde alt kültürlerarası bir çatışma meydana getirebilmekte, birinin diğerini etkisiz hale getirmesine sebep olabilmektedir. Alt kültürlerarası bu çatışmadan ise *örgütsel bütünleşme ve performans zarar görebilmektedir* (Şişman, 1994: 52). “...*Bir örgütteki tüm bireyler, genel olarak bazı bilgi, saygı, inanç, değer ve sembollerini paylaşmamışlar ve buna bağlı olarak ortak bir kültür oluşturamamışlarsa, ortaklaşa bir iş yapmaları mümkün olmayabilir*” (Meek, 1988: 467; Kilmann vd., 1988: 4-57; Aktaran; Şişman, 1994: 53).

Sosyalleşme: Toplumsal kültürün yeni kuşaklara aktarılması süreci kısaca sosyalleşme (“kültürlenme”) olarak tanımlanır (Robbins vd., 2010: 465). Robbins ve arkadaşları (2010: 465) bir örgütte personel ihtiyacını karşılama ve eleman seçimi işlemlerinde ne kadar güzel ve başarılı bir iş çıkarılmış olursa olsun, yeni işe alınanların, içine girdikleri örgütün kültürünü özümsemiş sayılamayacaklarını, çünkü yeni gelenlerin, yeni geldikleri örgütün kültürüne

aşına olmadıklarını ve örgüte geldikleri zamanda hâlihazırda sahip oldukları kültürleri vasıtasıyla örgüte getirdikleri değer ve inançlar, örgütün değer, inanç ve gelenekleriyle muhtemelen çatışacaklarına ve çelişkiler yaşanabileceğine vurgu yaparlar. Örgüt, bu yüzden yeni gelenlerin örgütün kültürüne adapte olmalarını ister ve bunun için çeşitli süreçler uygular. Bu adaptasyon süreci sosyalleşme olarak adlandırılır.

Sosyalleştirme Şekil 3’de de açıklandığı üzere muhtemelen süreç olarak üç aşamada kavramlaştırılabilir (Robbins vd., 2010: 466): Karşılaşma öncesi, karşılaşma ve başkalaşım (değişim).



Şekil: 3 Sosyalleştirme Süreci

Kaynak: Robbins vd. (2010: 466)

İlk aşama, yeni üyenin örgüte gelmeden önceki tüm öğrendiklerini kapsar. İkinci aşamada, yeni işe alınanlar örgütün gerçekten neye benzediğini ve beklentileri ve gerçekliklere uyumu ile karşılaşırlar. Üçüncü aşamada, göreceli olarak kalıcı değişimler yer alır. Yeni çalışan, başarılı bir şekilde yeni rolünü oynamak ve çalışma grubunun değerleri ve normlarına (kurallarına, geleneklerine) uyum sağlamak için işin gerektirdiği beceriler ile donanır. Bu üç aşamalı süreç, yeni işe alınanın iş verimini, örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütte kalma konusundaki nihai kararını etkiler, olumlu sonuçlar da örgütün devamlılığını sağlar.

Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler: Örgüt kültürünün oluşumu örgütün kurulması ile başlar ve zaman içerisinde evrilerek belli bir süreç içerisinde oluşur. Yukarıda az önce kısaca verdiğimiz sosyalleşme sürecine ilişkin olarak görüşlerimizi biraz daha açmak istiyoruz. Bu kısımda bir anlamda işletme kültürünün oluşum aşamaları olarak da kabul edilebilecek birtakım etmenleri incelemeye çalışacağız (Çırpan-Koyuncu, 1998: 224-225):

1. Örgüt Kurucularının veya İlk Yöneticilerin Rolü

İşletmeler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere girişimciler tarafından kurulurlar. İşletmeyi kuracak olan bireyin, kendi kültürel geçmişi ve şahsiyetinin tesiri altında, amaçlarını nasıl gerçekleştirebileceği konusunda bazı tasarım ve değerleri vardır. Bu değerlerle birlikte örgütte kültürün oluşum süreci başlamış olur. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının rolünün önemi, kurucuların sahip oldukları değerler ve inançlarını ilk defa yapılandıracaklarından gelmektedir; çünkü bu değer ve inançlar, daha önceki kurucu ve yöneticilerin ideoloji ve felsefelerince kısıtlanmamıştır (Robbins vd., 2010: 464). Kurucu, ilk olarak kendi değerlerini paylaşan bireyleri etrafında toplayacaktır. Kuracağı işletmeyi kendi arzusu doğrultusunda biçimlendirecektir. Yani kurucular veya diğer liderler, örgüte belli görüşler, inançlar ve değerler getirirler ve bunları çalışanların benimsemelerini sağlarlar.

Kamu kurumları da bazı amaçları gerçekleştirmek, bazı mal ve hizmetleri üretmek üzere kanunla veya kanunun verdiği yetkiye istinaden idari düzenlemelerle kurulurlar. Kanunda ve idari düzenlemelerde örgütün kuruluş amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yol ve usuller, yöntemler gösterilir. Bunlar da bir nevi o kurumun kültürünün temel unsurları olurlar. Bu kurumun yönetimine getirilen ilk yöneticiler de özel sektör işletmelerinin kurucularına benzer rolleri oynarlar, ancak daha daraltılmış bir alanda. Daraltılan bu alanın dışında kalan alan, politik karar vericilerle doldurulur.

2. Yeni Elemanların Seçimi

İşletmeler, her şeyden önce kuruluş gayelerine hizmet edeceğini düşündükleri elemanları işe almayı isterler. Personel seçilirken, onun yapacağı işe uyum gösterip gösteremeyeceği, elemanın çalışacağı sosyal ortama uyum sağlayıp sağlayamayacağı göz önünde bulundurulur. Bu hususlarda titizliğin esirgendiği zamanlarda işgören-iş ve işgören-işletme arası ilişkilerin düzenli yürümediği görülmektedir. Aynı zamanda bireyler de kendi değer ve inançlarına uygun olduğunu düşündükleri kuruluşlarda yer almayı isterler (O'Reilly vd., 1991: 488). Bu olgu işletme yazınında *kişi-örgüt uyumu* olarak tanımlanmaktadır. Kişi-

örgüt uyumu sonucunda örgütün başarısı için gerekli olan çalışanların örgüte bağlılığının (organizational commitment) ileri düzeyde güdülenmesi gerçekleşecektir. "Doğru eleman" işe yerleştirilmesinin ilk aşaması, "doğru eleman"ın seçilmesi işlemidir. İşletmenin kültürüne uygun olduğu düşünülerek alınan bu "uygun" elemanlar zamanla yönetim kademelerine yükselcekler ve bu yöneticiler de yine kendilerine "uygun" kişileri örgüte getireceklerdir.

3. İşe Alıştırma ve Yerleştirme

Kurumun egemen kültürünü sürdürmenin önemli basamaklarından birisi, kuruma seçim yapılarak alınan personelin örgüt kültürüne uygun bir eğitime tabi tutulmasıdır. İşgören-işletme uyumunun gerçekleşip gerçekleşmediğinin sağlanabilmesi için işletmeler, yeni istihdam edilenleri öncelikle belirli bir müddetle dener ve izlerler. Bunda maksat, işgörene işletmenin norm ve değerlerini göstermek ve bunlara karşı alacağı tavrı değerlendirmektir. İşletmeler, yeni elemanlarını gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan yöntemlerle işletmeye uyumlaştırmaya çalışırlar. Biçimsel uygulamalarında, işletmenin norm ve değerlerinin işgörene benimsetildiği *kültürel aktarma* yapılıdır. Buna benzer olarak, işgören-işletme etkileşimi sonucu bir *kültürleşme* gerçekleşir. İşletme-işgören uyumunun sağlanması aynı zamanda bir kültür birliğini gerçekleştirmek açısından da önemli ve işletmenin başarısı için bir kültür birliğinin sağlanması da gereklidir. İşletme, sözü edilen çalışma ve farklılığı önleyici, eğer varsa bu boşluğu giderici önlemleri almalıdır. Belirttiğimiz sosyalleştirme ve uyumlaştırma süreci sonucunda işe ve örgüte uyum sağlayamadığını düşünen bireyler, işlerinden tatmin olmayacaklar ve muhtemelen işletmeyi terk edeceklerdir. Aynı şekilde, işletme de kendi değer ve inançlarını kısaca örgütü benimsemeyen elemanların işten ayrılmasını isteyecektir. Ancak, örgüt kültürünün meydana gelişi yalnızca kurucuların rolüyle sınırlı değildir ve personel de örgüt ortamında kendilerine özgü değer ve normlar içeren bir kültür oluşturur (Güçlü, 2003: 149).

4. Dış Çevrenin ve Toplum Kültürünün Etkisi

Örgütler açık sistemlerdir. Hayatîyetlerini idame ettirebilmek için çevreleriyle etkileşim içerisindeyler. İşletme maksatlarını gerçekleştirebilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevresiyle de etkileşime girer. Girdileri arasında bulunan işgücü, teknoloji ve bilgi, çevre kültürünün izlerini taşır. Açık sistem olarak örgüt, çevresindeki kültürle uyum içinde bulunur. Çevrenin işletme kültürü üzerindeki etkisine bir örnek olarak çalıştıracağı personeli gösterebiliriz. Bu çalışanlar, işletmeye gelirken kendi değer yargılarını, inançlarını, tutum ve davranışlarını da kendileriyle birlikte işletmeye taşıyacaklardır. Bu

personelin yönetim ve diğer çalışanları karşılıklı ilişki sonucunda etkilemesi de “hayatın normal akışına uygun” bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Netice itibariyle, bir örgütün oluşturacağı alt kültür, içinde yer aldığı genel kültürden ayrı olarak düşünülemez. Değişik genel kültürel ortamlarda, örgüt alt kültürlerinin benzer olması olağan değildir (Çırpan-Koyuncu, 1998: 225)

1.2.9. Örgüt Kültürü İle İlgili Sınıflandırmalar (Tipler-Modellemeler)

Örgüt kültürü kavramı işletme yazınına girdiğinden buyana tıpkı tanımlanmasında da yapıldığı gibi (Torun, 2012: 31) birçok araştırmacı tarafından birçok değişik yöntem ve biçimde sınıflandırılmıştır (Boylu-Sökmen, 2006: 21). Bu sınıflandırmaların başlıcaları; Harrison ve Charles Handy'nin güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü sınıflaması; Diana Pheysey'in (2003) rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü sınıflaması; Quinn ve McGrath'ın rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür sınıflaması, Cameron ve Quinn'in girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür ve pazar kültürü (İşcan-Timuroğlu, 2007: 122) ile Deal ve Kennedy'in (Robbins vd., 2010: 459-460) maço kültürü, sıkı çalış-sıkı oyna kültürü, iddia kültürü, süreç kültürü sınıflandırmalarıdır. Fakat en yaygın olarak *güçlü ve zayıf örgüt kültürü* sınıflandırması bilinmekte ve kullanılmaktadır.

İstese de istemese de her işletmenin örgüt kültürü vardır. Kimisi örgütü birçok yönden güçlendirerek olumlu etki yaratacak, kimisi ise bu olumlu etkiden yoksun bırakacak veya daha kötüsü olumsuz yönde etkileyecektir. Benzer şekilde; kimi (Boylu-Sökmen, 2006: 21) tüm çalışanlarca benimsenecek ve kabul görecektir, kimisi ise bu anlamda zayıf kalacak, benimsenmeyerek “biz” teması zayıf kalacaktır.

Güçlü Örgüt Kültürü: Örgüt kültürünün işletme çalışanları üzerinde etkili olması ve hedeflere ulaştırılması güçlü oluşuna bağlıdır (Boylu-Sökmen, 2006). Güçlü örgüt kültürünü haiz örgütlerde, personelin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur (Eren, 2005: 430); böyle işletmelerde temel amaçlar, bu amaçlara yönelik tutum ve davranışların neler olduğu, giyim tarzı, çalışma koşulları ve iş ilişkileri, çalışma hızı, iletişim kanallarının işleyiş biçimi ve benzeri süreçler örgüt üyelerince bilinir ve olması gereken biçimde uygulanır. Bu işleyişte bir duraksama söz konusu olmaz.

Güçlü bir örgüt kültüründe örgütün temel değerleri, örgüt içinde çalışanlarca hem yoğun bir biçimde sahiplenildiği gibi yaygın bir biçimde de kabul edilir ve paylaşılır (Wiener, 1988: 536; Robbins-Judge, 2012: 522; Robbins vd., 2010: 461). Robbins ve arkadaşlarına (2010: 461) göre güçlü örgüt kültürünün ölçüsü, o örgütün kültürünün çekirdek (öz) değerlerinin çalışanlar arasındaki benimsenme ve özümseme derecesiyle, bu değerlere sadakatin artış oranının paralellğine bağlıdır. Bu tanımlamaya uygun güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların davranışları üzerinde büyük bir etki yaratır; çünkü yüksek dereceli paylaşım ve yoğunluk, daha üst davranışsal kontrolün iç ortamını yaratır. Güçlü örgüt kültürü, aynı zamanda davranışsal tutarlılığı artırır, güçlendirir. Bu bağlamda, güçlü kültürünün resmileştirmeyi (biçimciliği) azaltıcı bir rol oynadığını da eklemeliyiz.

Güçlü örgüt kültürüne sahip bir işletmede çalışanların önemli bir bölümü genel değerlerle uyum içindedir. Başka bir ifadeyle güçlü örgüt kültürü; etkin, her noktada hissedilen ve personelin çoğunluğu tarafından benimsenen “örgüt kültürünü” tanımlar (Boylu-Sökmen, 2006). Bununla ilintili olarak söylemek gerekir ki performans, güçlü örgüt kültürünü gerektirir. Birçok araştırma (Peters-Waterman, 1987; Schein, 2010) bunu doğrulamıştır. Yine yapılan araştırmalarda güçlü örgüt kültürü, kamu ve özel sektör kuruluşlarında da benzer bir şekilde çok değerli bir aktör olarak görülmektedir (Carmeli-Tishler, 2004: 1272).

Başarılı olan örgütler incelendiğinde, örgütün amaçları ile koşut değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanların varlığı görülmektedir. Başka bir ifade ile personelin kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler, başarılı olmaktadır (Köse vd., 2001: 227). Berberoğlu ve arkadaşları (1998: 48), örgüt içinde etkili iletişim ve işbirliği ruhunun sağlanmasının, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmayla yakından ilintili olduğunu öne sürerler. Onlara göre güçlü, yani üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılıp desteklenen, bu yolla üyelerinin doyumunun sağlandığı bir kültür ortamı, yöneticilerin manevra kabiliyetini genişletir ve hedeflere ulaşmada işbirliğini kolaylaştırır. Buna karşılık, ortam özelliklerinin üyeler tarafından yeterli düzeyde paylaşılamadığı durumlarda, işbirliği ya da ekip çalışmasının güçlüğü ve iletişimsizlik en önemli sakıncalar olarak ele alınabilir.

O'Reilly'ye (1989: 16; Aktaran; Büyük, 2010: 221) göre güçlü bir örgüt kültürünü işletmeler için değerli kılan iki neden vardır: İlki, güçlü kültürün “kültür–strateji” uyumunu daha kolay sağlıyor olmasıdır. Bir stratejinin örgütte başarıyla uygulanabilmesi için uygun bir kültürel zemine ihtiyaç vardır. Bu yüzden örgüt stratejisinde ve yapısında bir değişiklik

düşünülürken, kültürün temelini oluşturan değerlere özen gösterilmesinden kaçınılmamalıdır. İkinci neden ise, güçlü kültürün çalışanların örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlamasıdır.

Zayıf Örgüt Kültürü: Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçimlerinin belirginleşmediği kültür modelidir. Çalışanlar üzerinde yeterince etkisi yoktur. Bu sebeple işletmede çoğunluğun benimsediği bir kültürden söz edilmesi olanağı yoktur (Zeytinoğlu, 2009). Zayıf kültürlerde değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamış ve alt kültürler arası bağlar da gevşektir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında iletişim noksanlığı, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır (Aktouf-Chretien, 1987: 156; Aktaran: Erdem-İşbaşı, 2001: 35).

Zayıf örgüt kültürünün kurumsal toplumsallaşma süreci üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Bireylerin kültürü öğrenmeleri, benimsemeleri ve işletmeye oryante olmaları zorlaşır. Bireysel yaklaşımlar ön plana geçince, işletmenin amaçlarına katkı oranı düşer (Zeytinoğlu, 2009). Zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta çalışanlar ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiği konusunda hareket tarzı tespitte çalışarak zaman kaybederler. Kısacası paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen *örgüt stratejisini* yürütmede güçlü kültüre sahip örgütlere nazaran örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakip örgütlerin ardına düşerler (Eren, 2005: 430). Bu yapı, kendini rekabet kavramının olmadığı, bilinmediği kamu kurumlarında da kaynak ve zaman israfı olarak gösterir.

Yüzlerce işletmeyi inceledikten sonra Deal ve Kennedy (Robbins vd., 2010: 459-460) birçok firmanın dört genel kategori içine sokulabildiğinin farkına vardılar. Bu kültür tiplerini şunlardır:

1. *Sıkı çocuk-maço kültürü.* Kendi eylemleri ister doğru ister yanlış olsun düzenli olarak yüksek risk ve hızlı (seri) geri bildirim alan bir dünya bireyler.
2. *Sıkı çalış-sıkı oyna kültürü.* Eğlence ve eylem burada yönetilir ve çalışanlar bütün hızlı (seri) geri bildirimleriyle çok az risk alır; başarmak için kültür, nispeten düşük riskli faaliyetin yüksek düzeyini sürdürmede onları cesaretlendirir.
3. *İddia (şirket üzerine iddiaya gir) kültürü.* Büyük menfaatler kararları ile kültür ki eğer kararlar faydalı olmamışsa orada yıllar, daha önceki çalışanların bildiği gibi geçer. Yüksek risk, yavaş geribildirim çevresi.

4. *Süreç kültürü*. Çalışanların, kültürün nasıl oluşturulduğuna yoğunlaşmanın yerine ne yaptıklarını belirlemek için çok az ya da hiç geri bildirim olmadığı kültür türü. Biz bu kültüre süreç kontrol dışına çıktığında bürokrasi adını veririz.

Yukarıdaki idealleştirilmiş (saflaştırılmış-prototip haline getirilmiş) her bir kategoriye tam anlamıyla giren hiçbir işletme yoktur. İşletmeler bu dört kategorinin birkaçı veya tamamını kapsayacak şekilde karma yapıdadırlar. Yani işletme içinde birden fazla kültür tipi eşzamanlı olarak yaşam sürebilir (Robbins vd., 2010: 459).

Harrison (1972) örgüt kültürünü; güç, rol, görev ve birey olmak üzere dört tür kültür ya da örgüt biçiminde kategorilere ayırmıştır (Şişman, 2002: 142). Şimşek (Torun, 2012: 32) ve Şişman'ın (2002: 142) incelemesine göre Harrison'un tasnifinde güç kültürü, gücün ve denetimin merkezde temerküz ettiği; rol kültürü, bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu; görev kültüründe örgütsel amaçların ön planda olduğu ve birey kültürü de “örgütler bireyler içindir” anlayışının egemen olduğu kültür ya da örgüt modelini belirtmektedir.

İrlandalı yazar Charles Handy (Robbins vd., 2010: 460) de Avrupa'daki gezisi sırasında gördüğü kültürel farklılıkların zenginliklerinden esinlenerek benzer şekilde dört tip örgüt kültürü olduğu fikrini ortaya atar. O, bu bölümlenmeleri güç, rol, ödev ve kişi kültürü olarak adlandırır.

Handy, her bir tip kültürün iyi ve etkili olduğuna açıklık getirir ve tiplerin etkisinin örgütlerin amacına ve çalışanlarına bağlı olduğunu belirtir. Buna göre; *güç kültüründe* yetki, merkezde toplanmıştır. Bu tür kültür, küçük girişimci firmalarda sıklıkla görülür. *Rol kültüründe* işletme, fonksiyonlara ve uzmanlıklara bölünmüştür ve bölümler örgütün iskeletini oluşturur ve çatıyı ayakta tutar. Bu kültür tıpkı bürokrasiler gibi mantık ve akılcılıkla çalışır. *Görev kültürü*, iş veya projeye uyarlanmıştır. Bu kültüre eşlik eden örgüt yapısını en iyi olarak bir ağ temsil eder. Özel maksatlarla gruplar, proje takımları veya görev güçleri kurulmuş ve reforme edilebilmiş, bırakılmış veya sürdürülmekte. *Birey kültürü*, merkeze kişiyi alır. Örgütler bireylere hizmet için vardır. Bu tip kültür tıp merkezlerinde, mimarlık ortaklıklarında veya bazı küçük danışmanlık işletmelerinde bulunur. Bireyler kendi ihtiyaçları için, örneğin, paylaşılan (ortak) kaynakların maliyetini düşürmek için birbirlerine bağlanır.

Handy'ye (Robbins vd., 2010: 460) göre, yukarıda açıklananlar gibi birçok tipolojiye günümüz yönetim literatüründe sıklıkla rastlanılabilir ve bu modeller genellikle benzer

özellikleri paylaşırlar. Bu, örgüt kültürü çerçevesini kullanmayı; yöneticilerin örgütün kültürünü daha iyi anlamasını ve örgütün amaçlarında birleşmeyi kolaylaştırır.

Schein'm (2010: 23-30; 1990: 111; 2002: 8-9) örgüt kültürü modellemesinde klasikleşen görüşlerine göre örgüt kültürünün üç temel düzeyi vardır: Bu düzeyler artifaktlar, değerler ve inançlar ile kabullenilmiş varsayımlardır. Artifaktlar, kültürün yüzeyindeki görünebilir davranış şekilleridir. Görünebilirler ve somutturlar. Artifakt grupları incelendiğinde örgüt üyelerince yaratılan fiziksel objeler, yazılı ve sözlü iletişimdeki iletiler, törenler, hikâyeler, mitler ve benzeri davranış biçimleri sayılabilir. Değerler ve inançlar seviyesi grubun ideallerini, amaçlarını ve onlara varma yollarını gösteren değerleri ve ideolojiyi bir araya getiren seviyedir. Normlar ve kurallar da buna dâhildir. Örneğin, takım ruhu, dayanışma ve sadakat duygusu birçok kurumun üstlendiği değerler arasında mevcuttur. En derindeki düzey, temel yapıyı oluşturan varsayımlar düzeyidir ve görünmezler. Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkileri, gerçekler, insan eylemlerinin anlamı ve insan ilişkilerinin doğasına dair temel olarak paylaştıkları sayılılar ve inançlardır.

Ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda mukayeseli incelenmesinde Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede (2001: 29), ulusal kültürlerin dört⁵ farklı boyuta sahip olduğunu öne sürmüştür. Bunlar, *güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-kolektivizm ve erillik-dişiliktir.*

Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeğinde (Eren, 2005: 432-433) iki boyut vardır. Birincisi *katılımcılık niteliği*, diğeri de *çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliğine ilişkin boyutudur*. Katılımcı örgütlerde herkesin düşüncesini rahatça söyleyebildiği, özgür, yaratıcı, bilgiye ve paylaşımaya dayalı bir ortam vardır. Katılımcı olmayan kültüre sahip örgütlerde ise, merkezi otorite işi planlar, düzenlemeleri yapar, karar verir, uygular, izler ve denetler.

Quchi'nin Z Tipi Örgüt Modeli (Ouchi, 1989; Boylu-Sökmen, 2006). William Quchi, Z Tipi Yönetim Teorisi ismini taşıyan eserinde, önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını betimlemiş, daha sonra da bu yönetim kültürünün Amerikan stiline nasıl uyarlanabileceğini açıklamıştır (Ouchi, 1989). Açıklamalar incelendiğinde, Z tipi

⁵Beşinci boyut olarak "*kısa-uzun dönem oryantasyonu karşılığı*", Michael Harris Bond tarafından 1985 yılında 23 ülkede yapılan Çinli Değer Araştırması sonunda geliştirilerek, Çinli uzmanların teklifiyle eklenmiştir (Hofstede, 2001: 351).

örgüt kültüründe yaşam boyu (emekli oluncaya kadar) istihdam, düşünce ve görüş birliğine dayalı karar alma, bireysel sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, kapalı ve açık denetimi birlikte uygulama, orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi ile çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte değerlendirme görülür (Eren, 2013: 158-161).

Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli. Peters ve Waterman'a göre, kusursuz ve yenilikçi örgütlerin üstünlüklerini ortaya koyan sekiz özellik şunlardır (Peters-Waterman, 1987: 46-49); eylem yanlısı olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, işin içinde olmak, değerlere yönelmek, en iyi becerilen işe bağlı kalmak, yalın biçim, az kurmay kadrosu ve gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması.

Pheysey de kendi kültür sınıflamasını Harrison (1972 ve 1987) ve Handy (1978 ve 1985) sınıflamasını esas alarak, örgüt kültürünü dört başlık altında toplamaktadır; *rol, başarı, güç ve destek kültürü* (Pheysey, 2003: 15-18). Rol kültüründe piramit tipi hiyerarşi, akılcılık, her şeyin önceden tahmin edilmeye çalışılması ve örgütsel amaçlar; başarı kültüründe işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin; güç kültüründe hiyerarşinin ve gücün belirli kişilerde toplanmasının ve destek kültüründe ise kişiler arası karşılıklı ilişki, etkileşim, gayri resmi ilişkiler, yardımlaşma, güven ve kararlara katılma öne çıkanlardır.

Cameron ve Quinn'in (2011: 41-51) sınıflamasında *hiyerarşi, pazar, klan ve adhokrasi* olmak üzere birbirleriyle farklılaşan dört kültür modeli ayırt edilir. Klan kültürü (işbirliğine dayalı kültür), örgütsel bağlılığın öne çıktığı, enformel denetim süreçlerinin baskın olduğu, aile ortamı gibi birlik ve beraberliğin önemli olduğu örgütleri ifade etmektedir. Hiyerarşi kültürünün egemen olduğu örgütlerde, açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formellik ve yapılaşma söz konusudur. Adhokrasi kültürü (girişimci kültür); örgütsel yapılaşma ve rehberliği düşük düzeyde tutup, bireysel yaratıcılık ve yeniliği teşvik eder ve bekler. Pazar kültürünün (pazar merkezli kültürün) hâkim olduğu kuruluşlarda, kişisel katkıların ortak çıkarlara katkısını ölçen ve bu katkı oranında karşılığının alınması gerektiğini öneren bir yapılanma ve anlayış söz konusudur.

Quinn ve Mc Grath (1985) örgüt kültürlerini; ussal, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak sınıflandırmışlardır (Şişman, 2002: 144). Bu sınıflandırmada rasyonel kültür için amaçların belirginliği ve amaçlar üzerine yoğunlaşma; gelişmeci kültür için amaçlarda

esneklik, uzlaşmacı kültürde grubun birlikteliği ve sürekliliği ile hiyerarşik kültür için ise kuralların uygulanması esas alınmaktadır.

Denison ve arkadaşlarına (2006: 5-9) göre örgütün performansı üzerine etkili olan dört örgütsel kültür ögesi bulunmaktadır. Bunlar aşağıda detaylı açıklandığı üzere “uyum (yeteneği), katılım, tutarlılık ve misyon”dur. Bu dört unsurdan her biri de kendi içlerinde üçer alt ögeden oluşturulmuştur.

1.Katılım: Sahiplenme, aynı anlayışta buluşma ve sorumluluk hacminin artırılmasına yönelik özelliştir. Bürokratik ve dışsal açık kontrol sistemleri yerine gönüllülüğü esas kabul eden otonom denetim sistemine dayanır. Alt boyutları yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir.

Yetkilendirme: Bireyler kendi işlerini yönetme yetkisine sahiptir. Böylece örgüte karşı sahiplenme ve sorumluluk duygusu oluşmaktadır.

Takım Çalışması: Her personelin kendisini kurumca yürütülen faaliyet ve projelerin içinde duyumsayacağı müşterek hedefler için yapılan grup, ekip çalışmalarına önem verilmektedir.

Yetenek Geliştirme: İşin gereklerini karşılamak ve rekabetçi gücü sürdürebilmek için personelin bilgi ve beceri gelişimine yönelik olma, işletmelerin mütemediyen yatırım yapması anlamına gelmektedir.

2.Tutarlılık: Merkezi bir bütünleşme, eşgüdüm ve denetim kaynağıdır. Güçlü bir kültürün temelini oluşturan değerler ve düzenekleri açıklar. Alt boyutları temel değerler, uzlaşma ve koordinasyondur.

Temel Değerler: Örgüt üyeleri, beklentilerin açık olarak yer aldığı ve kimlik algısı yaratan bir değerler kümesini paylaşmaktadır.

Uzlaşma: Kurum çalışanları yaşamsal hususların özünde anlayış birliğine varabilmelidir. Böyle durumlarda, görüş farklılıkları oluştuğunda dahi uzlaşma ve mutabakatı sağlamalıdır.

Koordinasyon ve Bütünleşme: Kurumun değişik işlev ve şubeleri, müşterek amaçları gerçekleştirmek için birlikte çalışmalıdır. Kurumsal sınırlar, işin gerçekleştirilmesinin önemini gözden ırak tutmamalıdır.

3.Uyum Yeteneği: Devamlılık, büyüme ve gelişim için örgütlerin iç ve dış çevrelerinden verilen sinyallerin alınması, iletilmesi ve içsel davranışa dönüştürülmesi ile ilgili işletme kapasitesini destekleyen normlar ve değerler sistemi özelliğidir. Alt boyutları değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir.

Değişim: Değişen ihtiyaçları karşılamak amacı ile örgüt, uyum sağlama yolları keşfetme becerisine sahip olmalıdır. İş çevresini okuyabilmeli, mevcut eğilimlere hızlı cevap verebilmeli ve gelecek değişimleri öngörebilmelidir.

Müşteri Odaklılık: Örgüt müşterilerini anlamakta, cevap verebilmekte ve gelecek ihtiyaçlarını öngörebilmektedir. Müşterinin veya yurtaşların memnuniyet derecesini yansıtmaktadır.

Örgütsel Öğrenme: Örgüt çevresinden gelen bildirimleri yenilenme, bilgi ve yetenek geliştirme fırsatlarına dönüştürmektedir.

4.Misyon: Yüksek performansla sahip işletmeler bir misyona sahiptir ve bu misyon çalışanlarına yaptıkları işleri neden yaptıklarını ve sürekli yaptıkları işlerin bu nedene ne şekilde katkıda bulunduğuna işaret eder. Alt boyutları stratejik yönlendirme, amaçlar ve vizyondur.

Stratejik Yönlendirme: Açık stratejik amaçlar örgütün her bir üyesinin bu amaca nasıl hizmet edeceğini bildirmektedir.

Temel Amaçlar: Temel amaçlar vizyon, misyon ve stratejiye bağlanarak çalışanları işlerinde yönlendirmektedir.

Vizyon: Örgüt, gelecek durum beklentisini paylaşmaktadır. Değerleri somutlaştırmakta, kurum personelinin mantıken ve duygusal yönden kucaklarken, eş zamanlı olarak onlara yön vermekte ve kılavuzluk etmektedir.

Bu boyutların belirlenmesindeki temel amaç, bu boyutlara daha yüksek derecede sahip olan işletmelerin performans üzerine etkisini tespit etmektir (Denison-Mishra, 1995: 208).

Birey ve toplum gibi örgütler üzerinde de çok çeşitli kültür öğelerinin etkisi olabilir. “Bir kültürün etkisi nadiren birörnektir” (Morgan, 1998: 150). Morgan’a göre (1998: 150) bunun manası, aynı kültürü paylaşan bireylerin birbirlerinden çok farklı kişiliklere sahip olabileceği gibi, insan toplulukları ve işletmelerin de farklılıklar gösterebileceğidir. Morgan’a (1998: 150) göre günümüzde “örgüt kültürü” olarak kabul edilen şey budur. Örgütler, kendilerini farklı kılan kültür ve alt kültürler modellerinde mini toplumlardır. Bir örgüt,

kendisini, birlikte, beraberce çalışmaya inanan, sınıksız kaynaşmış bir ekip veya aile olarak görebilir. Bir diğeri ise çok farklı biçimlerde düşünen veya kuruluşun nasıl olması gerektiği konusunda farklı özelemlere sahip gruplara bölünmüş, son derece parçalanmış olabilir. Farklı işleyiş normlarının ve ritüellerin desteklediği, parçalanmış veya bütünleşik, bu tür inanç veya ortak anlamlar modelleri, örgütün karşı karşıya olduğu zorlukların üstesinden gelme yeteneği üzerinde belirleyici bir etki yaratabilir.

1.2.10. Bürokratik Kültür ve Kamu Yönetiminde Kültürel Eğilimler

Bürokratik yönetimin işleyişine ilişkin temel ilkeler; o kuruluşun bir kamu örgütü, bir üniversite, bir dinsel örgüt, bir sendika veya belli bir ölçüğe ulaşmış bir özel sektör işletmesi için pek fazla değişiklik göstermemektedir (Weber, 1996: 290-293). Bu kuruluşların yapı ve işleyişleri bakımından aralarında önemli farklar yoktur. Fast food zincirlerinden, çok uluslu şirketlere kadar özel sektör işletmeleri ile bakanlıklar ve genel müdürlükler gibi kamu kuruluşlarını da içeren geniş bir yelpazede faaliyet gösteren örgütler de bürokratik (hiyerarşi kültürünün egemen olduğu) kültürün tipik uygulama örneklerini verirler (Cameron ve Quinn, 2011: 42).

Kamu yönetiminde bürokratik kültür, Demir'e (2011: 154) göre iki farklı boyutta ele alınabilir: Makro düzlemde, bir ülkede yönetsel kuruluşlarda paylaşılan inançlar, uygulamalar, tutumlar ve değerler, müşterek özellikler yansıtabilir; mikro düzlemde ise belli bir yönetsel kuruluş (birim) kendine mahsus inanç, değer, uygulama ve tutum setleri geliştirmiş olabilir. Bunlardan ilki toplumsal kültürün genel özelliklerini yansıtır, ikincisinde ise bu zorunlu değildir; toplumun çoğunluğunun değerlerinden farklılaşmış kurumsal bir kültür meydana gelebilir. Bürokratik kültür öte yandan yurttaşların kamu görevlilerine bakış açısını da kapsar; bu bağlamda bürokratik kültür, bir yurttaştan kaba çizgileriyle "bürokrat"ı tarif etmesi istenildiğinde verdiği yanıtı ve bürokrasi ile ilgili ortak algılamaları oluşturur.

Kamu bürokrasisi hususundaki genel yargılar, olumsuzluğu çağırıştırır. Bu yargılar, hizmet kalitesinin alt düzeylerde olduğu, yurttaş istem ve beklentilerinin yeterince karşılanmadığı, katı kurullarla yönetilmelerinden dolayı basit günlük kararlarda bile inisiyatif kullanılmadığı yönündedir (Prendergast, 2003: 930; Aktaran; İpek-Şataf, 2013: 29).

1.2.10.1. Türk Kamu Yönetiminde Kültürel Eğilimler

Türk kamu yönetiminin temel özellikleri Osmanlı'dan miras olarak Cumhuriyet'e intikal etmiştir. Türk kamu bürokrasisinin yönetim geleneği, Osmanlı patrimonyal geleneğinin devamıdır (Heper, 1977: 58). Patrimonyalizm (Parlak; 2011: 615; Weber, 1996: 331; Heper, 1977: 35), tamamen kişiye bağlı idari personelin ve özellikle askeri gücün gelişmesine dayanan bir otorite (egemenlik) biçimidir. Bu yönetim biçiminde siyasal güç geleneksel otorite çerçevesinde temin edilir. Otorite, her ne kadar uygulamada geleneği referans olsa da büyük ölçüde kişisel gücün kullanılmasına dayanır. Patrimonyal şef bürokrasisini oluştururken kişisel sadakatinden emin olacağı bağımlılarını "hizmetlileri" olarak seçer. Şefe en yakın olanlar, daha çok şefin akrabaları veya şefle kan ve sıhrî hısımlılık bağları olan kimselerdir. Kişisel sadakatın ölçüsü, şefin şahsına saygı ve emirlerine sorgusuz itaat demektir. Bu sadakat ve itaatin izlerinin belli ölçülerde kamu bürokrasisi içerisinde Osmanlıdan günümüze kadar ulaştığı söylenebilir.

"Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğunun son dönemdeki bürokratik sistemi ve bu sistemin toplumda oluşturduğu olumlu ve olumsuz tutum, davranış ve değerleri miras olarak almıştır" (Ergun-Polatoğlu, 1988: 78; Aktaran; Emre, 1991: 219). Olumsuzluğun kaynağında bulunan otoriterliğin nedenleri içinde herhalde uzun askeri gelenekler ve bir imparatorluğu sürdürmenin, bir cumhuriyet kurmanın maliyeti olarak disiplinin gerekliliği ilk göze çarpanlarıdır ve bu yüzden Türk kamu yönetimi otoriter usullere alışkanlık geliştirmiştir (Caldwell, 1965: 746). Bu yapıda, bu kültürde "üstlerin egemenliği, alttakilerin dalkavukça itaati görülür" (Caldwell, 1965: 746).

Cumhuriyetle birlikte Osmanlı dönemindeki değişmez, emredici İslami normlar terk edilirken, siyasal-idari karar verme süreci bu defa laik, fakat yine bir anlamda emredici başka kategori etkisi altına girdi; milliyetçilik, devletçilik, halkçılık gibi (Webster, 1939; Aktaran; Heper, 1977: 57). Cumhuriyet bürokrasisi de "milliyetçilik" ve ilgili diğer ilkelerle çerçevelenen bir genel irade yahut fayda normunun bekçisi haline dönüşerek bürokratik yönetim geleneğini sürdürme gelmiş ve yakın yıllara kadar da buna sadık kalmıştır (Heper, 1977: 57).

Bu gelişmelere paralel olarak, Altıok'un⁶ içerdiği düşünceleri kapsamlı bir hukuksal düzenleme ile siyasa planına aktaracak ve söz konusu siyasaları uygulayacak, yeni rejimin amaçlarına bağlı, laik bir bürokrat kadro yetiştirme çabalarını görüyoruz (Heper, 1977: 97). Bu gelişme aynı zamanda, Cumhuriyet bürokrasisi için Weberyan (hukuki-ussal) bir örgütlenmeye, yapılanmaya doğru gidişin de bir göstergesiydi. 1923-1940 döneminde liyakat sisteminin içtenlikle istenildiği ve tesisine çalışıldığı da Kalkandelen'in çalışmasından (Kalkandelen, 1972; Aktaran; Heper, 1977: 99) anlaşılmaktadır.

Öte yandan Osmanlıdan devralınan geleneksel otoriter toplumsal yapının, Cumhuriyet döneminde Altıok'tan biri olan devletçiliğin; devlet iktisadi kuruluşlarında müdürlerin, mühendislerin ve teknik elemanların kararlarında dahi siyasi üstlerinin görüşlerine uymak zorunluluğunu hissetmeleri biçiminde sürdürülmesine neden olmuş, bu gelişme de memurların "idarei maslahatçı"⁷ tutum geliştirmelerine, yani işin gereğinin yapılmasını göz ardı edici bir tutum takınmalarına yol açmıştır (Caldwell, 1965: 743).

Bu toplumsal ve siyasal gelişmeler etkili ve verimli çalışan bir kamu yönetimi ve kamu personel düzeninin kurulmasına yol açmamış; ilginçtir ki 1964 yılına gelindiğinde dahi Türk kamu yönetiminde kimin üst düzey, kimin orta düzey yönetici olduğuna dair ciddi bir sınıflandırma, tasnif bile yapılamamıştır (Dodd, 1966: 210). Mihçioğlu'na göre (1968: 39) Türkiye'de İkinci Büyük Savaş'tan sonra, nispeten sakin bir eğitim düzeni içinde yetişmiş ve uzun yıllar bürokrasinin geleneksel düşünüş ve davranış kalıpları içinde eğitim görmüş bir idareciler kadrosunun, 1960'ların sonlarının yaşandığı günlerin ihtiyaçlarına cevap veremediği de acı bir şekilde görülmüştür.

Devlet memurluğu kadrolarının şişirilmesi ve bu kadrolara ehliyetsiz kimselerin doldurulması uygulaması, işsizliği azaltmak için başvurulan kamu politikalarından biri olarak da kullanılmıştır (Caldwell, 1965: 751). Zaman zaman işçi statüsündekileri de kapsayan bu uygulama günümüzde "torba kanun"⁸ yapma uygulamalarıyla sürdürülmekte, özellikle de

⁶CHP'nin 1935 yılında kabul ettiği altı temel ilkesi (umdesi), cumhuriyetçilik, milliyetçilik, halkçılık, devletçilik, inkılapçılık (devrimcilik) ve laiklik.

⁷ "İdarei maslahat", Güncel Türkçe Sözlük'e göre; bir işi, gerektiği gibi değil de günün şartlarına göre yapma; işi olurluna bırakma olarak tanımlanmaktadır.

(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=idareimaslahatetmek&cesit=1&guid=TDK.GTS.52ef88c1e95cc7.63168755, (Erişim Tarihi, 03.02.2014).

⁸ Birbirleriyle ilgisi olmayan birçok kanunu ilgilendiren hususları tek kanun halinde Meclisten geçirirken, işçi ve memurlarla ilgili maddeleri de son dakikada metne ekleyerek kanun yapma biçimi.

genel seçimler öncesinde gündeme gelmektedir. Bu da kamu yönetim kültürümüzün bir başka yansımasıdır.

Dodd'un 1965'de yayınladığı Araştırmasına⁹ göre Türk kamu bürokrasisi içindeki yüksek memurların %60'ının (bazı serbest meslek mensupları ile birlikte bu oran %75'i bulmaktadır), orta grup memurların ise %46'sının babaları memurdur (Dodd, 1966: 212). Bu durum, Osmanlı'dan devralınan, "yüksek memuriyetlerin babadan oğula devredildiğine" veya dar bir grup içinde paylaşıldığına ilişkin geleneğin hala sürmekte olduğunun bir göstergesidir.

Mihçioğlu'nun "memuriyet yarışma sınavı" kazanarak kamu ve özel sektörde üst yönetici adayı pozisyonu elde eden Siyasal Bilgiler Fakültesi (SBF-Mülkiye) mezunları üzerine yaptığı ve 1972 yılında yayınlanan araştırmasında (1972: 239-262), sınav kazanan SBF mezunlarının Fakülteye girmeden önce hayatlarının en uzun dönemlerini sırasıyla il merkezlerinde, (%77,85) ilçe merkezlerinde (%17,11) ve köylerde (%5,03) geçirdikleri, bu sonuca göre SBF mezunu yüksek yönetici adaylarının baskın olarak il merkezi kökenli oldukları, bu il merkezleri içinde de Ankara'nın tek başına %42,24 oranı ile başta geldiği, üç büyük ilin toplamının ise %75 olduğu görülmektedir. 67 il içinde 22'sinin sınav kazananlar listesinde adı hiç geçmemektedir. Hayatlarının en uzun dönemini geçirdikleri iller içine Ankara %33,55 ile birinci olurken, üç büyük ilin (Ankara, İstanbul ve İzmir) toplamı ise %59,38'e ulaşmaktadır. Bu iki sonuca göre, *yüksek yönetici adayları, büyük kent merkezlidirler*. Yine bir başka bulguya göre İçişleri Bakanlığı sınavlarını kazananların sadece sekiz ilden geldikleri görülmektedir (Mihçioğlu, 1972: 244). Maiyet Memurluğu (Kaymakam Adaylığı) sınavını kazananların %36,36'sı üç büyük ilde yetişenlerdir. Baba mesleklerine gelince %58,94 ile kamu görevlisi ilk sırayı alırken %17,22 ile küçük tacir, esnaf ve zanaatkâr ikinci sırayı almaktadır. Babalarının gelir durumları sorulunca %81,76 oranında "orta halli", %10,47 oranında "fakir" ve %6,42 oranı ile de "zengin" olarak nitelendirmişlerdir. Babalar içinde "çok zengin" bulunmazken, "çok fakir" olanların oranı ise %1,35'dir.

Şaylan'ın 1974'de yayınlanan araştırmasında da (1986: 102-103), yüksek yöneticilerin büyük oranda memur ailelerinden ve büyük kentlerden gelmekte oldukları eğiliminin devam etmekte olduğu görülmekle birlikte, değişimin ipuçları da vardır. Ancak bürokratların büyük bir kısmı yine memur ailelerinden gelmektedir (%67,5). En alt katmanlardan gelen bürokrat

⁹ Dodd, C.,H.,The Social and Educational Background of Turkish officials, Middle Eastern Studies, vol. 1, no. 3, Nisan 1965, ss.268-276.

sayısı (%7,5) olabildiğince düşük düzeydedir. Teknokratların babaları için de aynı şey söylenebilir, yalnız babası esnaf ve sanatkâr olanların oranı %25,9'dur; babası esnaf ve sanatkâr olan bürokrat oranı ise %11,6'dır. Bu Araştırma sonuçları, bu bakımlardan Dodd (1966) ve Mihçioğlu'nun (1972) araştırmaları ile paralellikler göstermektedir.

Ancak bu değişme eğilimi, daha da belirgin olarak zaman içinde gerçekleşecektir. Örneğin, 2002 yılında yapılan Yönetim Arayışında Türkiye'de Mülki İdarenin Geleceği adlı araştırmada (Emre, 2002: 45-57) yüksek bürokratlar içinde yer alan mülki idare amirlerinin %60 seviyesinde köy ve kasaba yaşamı kökenli oldukları; babalarının meslekleri içinde de %50'den fazlası ile çiftçilik ve esnaflık/tüccarlık'ın önde geldiği anlaşılmaktadır. Buna küçük memur babaları da eklediğimizde, mülki idare amirlerinin %71,8 oranında alt gelir grubuna dâhil ailelerden geldikleri ve kırsal alan kökenli olduklarını söyleyebiliriz. 21. yüzyılın başına geldiğimizde yaklaşık 40 yıl içinde tablonun tersine dönerek, kamuda üst yönetimde görev alan bürokratların ezici bir şekilde alt gelir gruplarından ve büyük kentlerin dışından geldikleri söylenebilir.

Türk kamu bürokrasisinde 1980 sonrasına ilişkin yapılan kimi araştırmalarda (Acar-Sevinç, 2005: 21-23) da benzer eğilimlere rastlanılmıştır. Bunun yanında Türk kamu bürokrasisinin merkeziyetçi, gittikçe büyüyüp hantallaşma eğilimi gösteren, gizlilik ve dışa kapalılığı benimseyen, yönetimde tutucu, kuralcılığı öne çıkaran ve sorumluluktan kaçma eğilimi gösteren, siyasallaşmış, kayırmacı, yolsuzluk ve rüşvet sorunları yaşayan bir görünüm sergilediği söylenebilir.

Beri yandan bürokratik yapıların karmaşıklığı ve kuralcılığı nedeniyle, ülkemizde araçlar vasıtasıyla hizmet görme ve gördürtmede yaygın bir uygulama (Eryılmaz, 1995: 238; Aktaran; Gökçe-Şahin, 2002: 15) halini almıştır. Öte taraftan yetersiz kamu hizmetlerinin paylaşılması probleminin çözüme kavuşturulmasında, önemli bir konumu bulunan idareciyi veya kamu kurumunu etkileyebilecek, "iş bitirici" özelliğe sahip araçlardan faydalanma da çok sık başvurulan bir yol olmuştur (Oktay, 1983: 209; Aktaran; Gökçe-Şahin, 2002: 15). Araçlar, bazen bir kurum bazen de bir kişi olabilmektedir (Eryılmaz, 1995: 238; Aktaran; Gökçe-Şahin, 2002: 15). Genellikle siyasi partiler (siyasi parti yöneticileri), sivil toplum kuruluşları, seçilmişler (özellikle milletvekilleri) (Kabasakal, 1997: 416; Aktaran; Gökçe-Şahin, 2002: 15), mahalli eşraf ve eski bürokratlar, vatandaşların işlerinin yürütülmesinde

(Eryılmaz, 1993: 238; Aktaran; Gökçe-Şahin, 2002: 15) yurttaşlar ile kamu bürokrasisi arasında aracılık yapan çevrelerdir (Kabasakal, 1997: 416; Aktaran; Gökçe-Şahin, 2002:15).

Ülkemizdeki iltimas yapmanın ikinci türü ise, kamusal hizmetlerin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kıstasından çok, oy, partiye destek ya da ideolojik yakınlık gibi etkenlerin etkili olmasıdır (Eryılmaz, 1995: 237; Aktaran; Gökçe-Şahin, 2002: 15). “Oy ver hizmet al” (Başözen, 2015: 9) ilkesi de uygulamada yaygınlık kazanmıştır. Siyasetçilerin, hatta onların tayin ettiği bürokratların ceplerinde seçildikleri veya görev yaptıkları ilin yerleşim yerlerine göre oy dağılımını gösteren listeye geldikleri ve her ne zaman bir karar verecek olsalar, bu listelere bir göz attıkları söylene, abartılmış sayılmamalıdır.

Yaptığımız tüm bu açıklamalar ışığında sonuç olarak şöyle bir kaniya ulaşmak olanaklıdır: Türkiye’de kamu yönetimindeki üst düzey bürokratların veya idarecilerin seçiminde ve tayin edilmelerinde liyakat ve deneyim gibi kriterler yerine güvenilir olmak, sır saklamak, parti yararlarını her şeyin üzerinde tutmak gibi özellikler göz önünde tutulmaktadır (Gökçe-Şahin, 2002: 18).

1.2.10.2.Türk Kamu Yönetimi Örgütlenmesi

Türk kamu yönetimi hem tarihsel hem de hukuksal (anayasal) olarak başlıca iki yönde gelişmiş ve örgütlenmiştir. Bu iki yönde oluşan yapılanmalar (örgütlenmeler), en son olarak 1982 tarihli 2709 sayılı Anayasa’nın 123. maddesine göre merkezi yönetim ve yerel yönetimlerdir. Madde hükmüne göre yönetim, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. Yönetimin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır.

Yine aynı maddeye göre kamu hükmü şahsiyeti de ancak yasayla veya yasanın açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur. Anayasa’nın 126. maddesinin verdiği izinle ve ona uygun olarak *merkezi yönetim*, başkent dışında coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin icaplarına göre, il, ilçe ve bölge bazında örgütlenmiştir.

Merkezi idarenin dışında ikinci ana örgütlenme akımı *yerel yönetimler*dir. Türkiye’de yerel yönetimler, yine Anayasa’nın 127. maddesi hükmüne uygun olarak il, belediye veya köy

halkının mahallî ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir. Yerel ve müşterek nitelikteki kamu hizmetlerini yürütmekle yetkili ve görevli kılınan mahalli idareler; belediyeler, il özel idaresi ve köy idareleri olmak üzere üç türdür.

Belediyelerin ve köy muhtarlıklarının yönetim organları olan belediye başkanı ve köy muhtarı genel oyla seçilirken; il özel idarelerinin yürütme organı, aynı zamanda merkezi idare'nin taşra örgütlerinden il yönetiminin de başı olan ve Bakanlar Kurulu kararı ile atanan vali'dir.

1.2.10.3.Yerel Yönetimlerin Örgütlenmesi

Caldwell'e göre (1966: 748) üç kıtaya yayılmış Osmanlı devleti doğal olarak çok merkezi değildi, ancak daha küçük Türkiye Cumhuriyeti oldukça merkezidir. Merkezi-yerel yönetim ilişkilerinin bu niteliği, Türk yönetiminin her tarafında görülen çelişmelerdir. Bir elle verilen özerklik, ötekiyle geri alınmaktadır. Bu nedenle yerel yönetimler her zaman katı vesayet uygulamalarından şikâyetçi olmuşlardır. Merkezi yönetimin uzun yıllar süren vesayet uygulamaları, yerel yönetimlerin kendilerine özgü bir kişilik ve kültür geliştirmeleri önünde her zaman bir engel olarak görülmüştür. Yakın zamanlarda yapılan yasal düzenlemelerle (Belediye ve İl Özel İdaresi Kanunu) vesayet uygulamalarının gevşeme eğilimine girdiği söylenebilir.

Yerel yönetimler (belediyeler ve il özel idareleri) içinde belediyelerde, özellikle de büyükşehir belediyelerinde “kent kültürü”, il özel idarelerin de da “kırsal kültür” öğeleri öne çıkmaktadır. Belediyelerde organlarını (başkan, encümen ve meclis) oluşturanlar yörede yaşayan seçilmiş kişilerdir ve yerel kültürel motiflerle donanmışlardır. Çalışan memur ve işçilerin çok büyük çoğunluğu da o kentte yetişenlerden, yaşayanlardandır.

1.2.10.4. İl Özel İdaresi

Tarihsel olarak Türkiye'de (ve Osmanlı'da) ilk defa 1839 yılında ilan edilen Tanzimat Fermanı'nın bir gereği olarak 1864 tarihinde yayınlanan Teşkil-i Vilayet Nizamnamesi ve bu Nizamnamenin 1870 yılında yerini bıraktığı İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi ile il özel idareleri kurulmuştur. İl özel idarelerinin tüzel kişilik kazanması 1876 yılında yayınlanan Kanun-i Esasi (1. Meşrutiyet Anayasası) ile olmuş (Nadaroğlu,1998: 181), 1913 yılında da yayınlanan geçici yasa (İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanun-u Muvakkati) ile de kuruluş

kanununa kavuşmuştur. Bu Yasa, 1987 yılında değişikliğe uğrayarak İl Özel İdaresi Kanunu adını almıştır. Günümüzde yürürlükte olan 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 2005 yılında yasalaşmıştır.

Burada, Bursa Vilayeti ve Özel İdaresi hakkında kısa bir tarihçe sunmamızda Bursa İl Özel İdaresini tanımak bakımından fayda görülmektedir. Bursa, 1841 yılına kadar, merkezi Kütahya olan Anadolu vilayetine bağlı bir sancak beyliğidir (Ataman, 1938: 12). Aynı yıl yapılan düzenleme ile Hüdavendigâr eyaletinin merkezi yapılmış (Abdülkadir, 2008: 206), bu tarihe kadar Kütahya'da oturan valiler, artık Bursa'da oturmaya başlamışlardır. 1859'da yeniden mutasarrıflık yapılan Bursa (Abdülkadir, 2008: 208), 1864 yılında yayınlanan Teşkil-i Vilayet Nizamnamesi ile il olmuştur. Bursa İl Özel İdaresi de ilk defa 1864 Nizamnamesi gereği olarak Hüdavendigâr vilayetinin (eyaletinin) merkezinde kurulmuştur.

Bursa ili 17 ilçe, bu ilçelere bağlı 673 köyden oluşan bir idari yapıya sahiptir. 6360 sayılı Kanun gereğince 31 Mart 2014 tarihli mahalli idareler seçimleri ile köylerin ve belde belediyelerinin tüzel kişilikleri sona ererek, toplamda 1054 mahalleye dönüştürülmüşlerdir.

İl özel idaresinin organları geçmişte de benzerleri (veya hemen hemen aynı isim ve görevle yükümlenmiş) bulunmakla birlikte 5302 sayılı Kanunla il genel meclisi, il encümeni ve vali olarak belirlenmiştir. Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısına ilişkin şema (Şekil 8) ekte (EK: 6) sunulmuştur.

5302 sayılı Kanun'un 3. maddesinde il özel idaresi, il halkının mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmıştır. Görevleri ise Yasa'nın 6. maddesi ile düzenlenmiştir. Maddeye göre il özel idaresi mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

a) Gençlik ve spor, sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyeleri hariç ilin çevre düzeni plânu, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, kültür, sanat, turizm, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri il sınırları içinde,

b) İmar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma; orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri belediye sınırları dışında,

Yapmakla görevli ve yetkilidir. .

İl özel idaresinin genel karar organı olan il genel meclisinin kuruluşu Kanun'un 9. maddesinde şöyle düzenlenmiştir: İl genel meclisi, il özel idaresinin genel karar organıdır ve ilgili kanunda belirtilen esas ve usullere göre ildeki seçmenler tarafından seçilmiş üyelerden oluşur. Bu Kanun ile ilk defa 11. maddesiyle il genel meclisi başkanlığına meclisin kendi aralarından seçtiği bir üyenin getirilmesi sağlanarak, başkanlık görevi "atanmış"tan "seçilmiş"e devredilmiştir. Yasanın yürürlüğe girdiği tarihe kadar il genel meclisi başkanlığını da valiler yürütüyordu. Böylece atanmış bir kişinin seçilmişlerin oluşturduğu il genel meclisi başkanlığına son verilerek önemli demokratik bir adım atılmıştır.

Yasa'nın 10. maddesinde de il genel meclisinin önemli görev ve yetkileri kısaca şöyle düzenlenmiştir.

a) Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak.

b) Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.

c) Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyeleri hariç İl çevre düzeni plânı ile belediye sınırları dışındaki alanların imar plânlarını görüşmek ve karara bağlamak.

İl encümeni Yasa'nın 25. maddesinde düzenlenmiştir. İl encümeni valinin başkanlığında, il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri malî hizmetler birim amiri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur ve görevleri de Kanununun 26. maddesinde düzenlenmiştir.

Vali, il özel idaresinin yürütme organıdır. Pozisyonu 29. maddede, görev ve yetkileri de 30. maddede düzenlenmiştir. 29. maddeye göre vali, il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir.

Valinin önde gelen görev ve yetkileri de şunlardır:

- a) İl özel idaresi teşkilâtının en üst amiri olarak il özel idaresi teşkilâtını sevk ve idare etmek, il özel idaresinin hak ve menfaatlerini korumak.
- b) İl özel idaresini stratejik plâna uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.
- c) İl özel idaresini Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.
- d) İl encümenine başkanlık etmek.

İl özel idaresi teşkilâtının yapısı ile ilgili hususlar da Yasa'nın 35. maddesinde düzenlenmiştir. Maddeye göre il özel idaresi örgütlenmesi; genel sekreterlik, malî işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimlerinden oluşur.

İlçelerde, özel idareye ait iş ve işlemleri yürütmek amacıyla kaymakama bağlı ilçe özel idaresi birimi oluşturulabilir.

Yukarıda özetle siyasal ve hukuki oluşumunu açıkladığımız il özel idaresi, geçmişi 19. yüzyılda Tanzimat Dönemi'ne kadar uzanan tarihsel gelişimine de uygun olarak iç örgütlenmesi bakımından tipik fonksiyonel (hizmet ve görev türlerine göre) bölümlenme (daire başkanlığı, şube müdürlüğü-departmental) biçiminde teşkilatlanmıştır. Bürokratik bir yönetim yapısına sahiptirler. Emir-komuta esaslı, yetkilerin üst kademelerde toplandığı, örgüt yönetiminin kesin kurallara bağlı olduğu ve hiyerarşik bir yapı çizer. Bu yapı, kültürel (hukuki yapı, örgütsel yapı, işleyiş vs.) bakımdan homojen sayılabilse de içinde özellikle yerel ölçeklerde çeşitli kültürel eğilimleri de barındırır.

1.2.10.5.İl Özel İdarelerinde Kültürel Eğilimler

İl özel idarelerinin kendilerine özgü birtakım yerel kültür öğelerini barındırdıklarını söyleyebilmekle birlikte, il özel idareleri Türk kamu yönetiminin ve dolayısıyla da ulusal kültürün bir parçası, bir alt kültürüdür. Hem bir örgüt hem bir örgütsel yapı hem de sahip olduğu değerler, normlar ve varsayımlarla ulusal kültürün bir parçasıdır.

İl özel idareleri kamu yönetimi kültürüne göre bir alt kültür sayılabilir. İl özel idarelerinin tektip sayılabilecek ortak ve benzer kültürel özelliklere sahip olmalarının kaynağı, onların içinde faaliyette buldukları ulusal kültür (Berberoğlu, 1990: 155) ve bu kültürün bir ürünü olmalarıdır. Bölgesel kültürlere bağlı olarak aynı alanda faaliyet gösteren örgütler arasında örgüt kültürü bağlamında farklılıklar geliştirilebileceği (Şişman, 1994: 3) gibi bir il özel idaresi kendini diğer 80 il özel idaresinden farklı kılan bazı örgütsel kültür unsurları da geliştirebilmektedirler. Bu bakımdan Bursa İl Özel İdaresi'nin de diğer il özel idarelerinden farklılaşan bazı kültürel özelliklerinin olması doğal bir sonuçtur.

Şimdilik il özel idarelerinde ayrışan-benzeşen kültürel unsurlar ayrımını bir kenara koyarak, il özel idarelerinin iç işleyişine, il özel idarelerinde iş yapış ve karar alma süreçlerine ilişkin bazı olgulara, uygulamalar ve gözlemlere¹⁰ bakmakta, bu kurumları daha yakından tanımak bakımından çeşitli yararlar vardır. İlk önce, il özel idarelerinin dışsal faaliyetlerinin belli başlılarının; yatırım (yasalarla verilen görevlere ilişkin olarak eğitim, sağlık, spor, sosyal hizmet vs. tesisleri yapma) faaliyetleri, izin-ruhsat verme, ceza kesme, kapama (faaliyetten men) vb. başlıklar altında yüzlerce çeşit olduğunu belirtelim. İkinci olarak, bu faaliyetlerin yürütülmesinde ve sonuçlarının alınmasında, örgütsel yapıları farklılıklar arz eden yüzlerce kurum, kuruluş, işletme ve kişiler, türlü görevler alır ve rolleri oynarlar. Bu kadar çok sayıda ve birbirlerinden farklı örgütsel yapı ve kültürü haiz aktörler (kamu kurumları –merkezi ve yerel yönetim kuruluşları- kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları –esnaf ve sanatkâr odaları, ticaret ve sanayi odaları, mimar ve mühendis odaları, tabip odaları vb.- , gönüllü kuruluşlar –dernekler, vakıflar, platformlar- sendikalar, üniversite ve bilim çevreleri, özellikle köy muhtarlıkları vb.) hem kendi aralarında hem de il özel idaresinin organları ve bu organların üyeleri ve çalışanları ile çeşitli etkileşim ve iletişim içinde bulunurlar. İl özel idaresi içinde hem içsel bütünlüğün hem de dışsal uyumun sağlanması ile karmaşık bir sistem, bir yapı özelliğini haiz bu kişiler, kuruluşlar ve örgütler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanmasında örgüt kültürü en önemli rolü oynar. Çünkü önceki bölümlerde ayrıntılı biçimde açıklandığı üzere örgüt kültürü hem yönetime hem de çalışanlara örgüt için nelerin yapılmasının veya yapılmamasını uygun olduğu konusunda en önemli yol göstericidir.

¹⁰Bu bölümde, altı ilçede kaymakamlık ve beş ilde vali yardımcılığı olmak üzere otuzdört yılın üzerinde mesleki birikime sahip bir mülki idare amiri olarak, il özel idarelerinin iş ve işlemlerinin her safhasında (planlayıcı, teklif edici, gerçekleştirici, denetleyici vs.) görev almış birisi olarak bu satırların yazarının da bazı gözlem ve deneyimlerine yeri geldiğinde başvurulmaktadır.

İl özel idarelerinde iş görme biçimlerine ilişkin örgüt kültürünün en açık bir biçimde gözler önüne serilebildiği tipik süreçler; köy idareleri, sağlık ve eğitim kurumları, spor ve kültür kurumları, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren sivil toplum örgütleri (özellikle engelli dernek ve vakıfları) yararına yapılacak olan tesisler ile faaliyetlerin proje ve programlara aldırılması, ödenek ayırılması, harcamaların gerçekleştirilmesi sürecidir. Bu süreç içinde de yol, su, elektrik, sulama tesisleri, gölet yapımı, kültür tesisleri yapımı ve kültürel faaliyetlerin organize edilmesi, okul, sağlık ocağı ve hastane yapımı en çok bilinen faaliyet türleridir.

Bu faaliyetlerin düşüncede ortaya çıkmasından hayata geçirilmesine kadar geçen süreç belli aşamalara yayılır; bu aşamalardan bazı örnekler sunarak işleyişi (kültürel tutum ve davranışları) kişisel gözlem ve deneyimlerimizi de göz önüne alarak daha ayrıntılı olarak açıklamaya çalışalım:

Bir kamu hizmeti (burada sözü edilen hizmetler, il özel idaresinin görev alanına giren ve onun tarafından maliyeti-veya maliyetin bir kısmı- karşılanan hizmetlerdir) talebinin en yaygın biçimde gündeme gelmesi bir köy, bir kasaba veya kentin belli bir semti, belli bir bölgesi ya da tamamı için gerekli görülen bir ihtiyaç, çeşitli yollarla örneğin, bir veya bir grup insan tarafından kaymakamlık, valilik veya bir kamu kurumuna bir dilekçe ile yazılı olarak bazen de sözlü olarak iletilir, talebi alan kişi veya kuruluş talebi kayda alarak resmi süreci başlatır. Bir başka örnekte kaymakam, vali veya konu ile ilgili kamu kurumu yetkilileri yaptıkları ziyaret ve incelemelerde ihtiyacı bizzat yerinde tespit ederek süreci başlatabilirler. Yine bir baskı veya menfaat grubu kendi yararlarına il özel idaresince yapılmasını istedikleri bir iş ve işlem için ya doğrudan yazılı ya da iktidar, nadiren de muhalif parti yetkililerini (il ve ilçe başkanları, yöre milletvekilleri, il genel meclisi ve belediye meclisi üyeleri öne çıkanları) bazen de o ilde sözü geçen işadami veya yüksek bürokratları, belediye başkanlarını, daha az sayıda da merkezi idare yetkililerini araya sokarak isteklerini il özel idaresine ulaştırırlar; il özel idaresi yetkilileri nezdinde lobi ve kulis faaliyetleri yaparak lehlerine bir karar alınmasını sağlamaya çalışırlar.

Karar alma süreçlerini başlatmada ilçe seviyesinde köy muhtarı ve kaymakam başrolleri oynarlar. Bu ikili, görüşmeler ve “araştırmalar” sonucunda mutabık kaldıkları yatırım kararıyla ilgili olarak köy halkının ve ilgili kamu biriminin de olumlu desteğini aldıktan (okul için milli eğitim müdürlüklerinin desteğini sağlama gibi) sonra konu, kaymakam tarafından resmi kanaldan valiliğe ve dolayısıyla da il özel idaresine intikal ettirilir. Kaymakam, yatırımın mali boyutu ve etkisinin önemli olacağı düşünüyorsa konuyu

valiye açarak onayını almaya çalışır. Vali, işi olumlu bulur ve olumsuz etkilerin elimine edilebileceğini düşünüyorsa işin yapılmasını il özel idaresi genel sekreteri veya ilgili birim başkanlarından ister. Eğer işin, il genel meclisi ve iktidar partisinin de olumlu görüşünün alınmasına da ihtiyacı duyuluyorsa kaymakam, ilçenin il genel meclisi üyeleri, il genel meclisi başkanı ve il özel idaresi genel sekreteri ile görüşür, desteklerini almaya çalışır. Bazı durumlarda ve bazı kaymakamlar, il başkanları ve milletvekilleri ile de görüşerek kararın istekleri doğrultusunda alınmasını ve istedikleri ödeneğin sağlanması için destek ararlar. Muhtarlar ise, işin görülmesi için tereddütsüz her kapıyı çalarlar. Bazen de sözü edilen aktörler tarafından bakanların da destekleri sağlanarak, il özel idaresinin üç önemli aktörü vali, il özel idaresi genel sekreteri ve il genel meclisi başkanı üzerinde hatta konu ilgili il veya bölge müdürleri üzerinde baskı kurulmaya çalışılır.

Bu baskı kurma çabasının altında, il özel idarelerinin kırsala yönelik hizmetleri dışında kalan yatırım ve harcamalarının siyasetçilerin ilgisini henüz yeterince çekmemiş olması, bu anlamda yeterince siyasallaşamamış olması ve merkezi yönetimin taşradaki mümessillerinin il özel idarelerinin çalışmalarında ilk sıradaki belirleyici olmayı sürdürmekte oluşları da yatmaktadır (Bayraktar-Kurt, 2010: 38).

Bir okul veya eğitim kurumunun yapımı, bakım ve onarımı, araç ve gereç temini gibi işler için proje yapılması ve işin programa alınıp ödenek ayrılması örneğinde ise okul müdürü, milli eğitim müdürü, okul aile birliği, okul derneği de devreye girerek yukarıda belirttiğimiz “etkili çevreler” nezdinde bir yandan resmi yollardan başvurular yapılırken, öte yandan da kulis ve lobi çalışmaları yürütülür.

Her ilçe bir seçim çevresi baz alınarak seçilen il genel meclisi üyeleri, kendi ilçelerine hizmet sağlanabilmesi için zaman zaman parti disiplinlerini aşarak farklı partilere sahip üyelerle işbirliği yapmakta, onlarla dayanışma içinde olabilmektedirler (Bayraktar-Kurt, 2010: 39). Aynı ilçe içinde, dar bir çevrede her zaman yüz yüze gelen aynı ilçenin il genel meclisi üyeleri, ilçelerine gelen somut bir hizmeti, sırf muhalif olduğu partinin icraatı diye yerindeliğine içten inanmasa da engelleyici görüntüsü vermemeye çalışırlar; bu durum da meclisin siyasal tartışma ve mücadele alanını daralttığı gibi, bu mücadeleden nispi olarak uzak olan merkezi hükümetin etkisinin, ağırlığının sürmesi sonucunu doğurmaktadır (Bayraktar-Kurt, 2010: 41). Benzer şekilde, il genel meclisi içinde il örgütlerinin de bilgi ve desteği ile farklı partilerin değişik amaçlarla ve değişik konularda, aralarında ulusal ölçekte

sağlanmakta güçlük çekilen uzlaşma örneklerini yerel ölçekte sergilemeleri de rastlanılan durumlardandır (Bayraktar-Kurt, 2010: 42). Sorunsuz bir koalisyon sürdürmeleri de olanaklı olabilmektedir (Bayraktar-Kurt, 2010: 43).

Sivil toplum kuruluşları, taleplerini sempatik ilişkiler kurarak vali, kaymakam, il ve bölge müdürleri, belediye başkanları, il özel idaresi üst yönetiminin taleplerine duyarlı olmalarını sağlamaya çalışırlar. Engelli ve kadın dernekleri bu faaliyetlerde “pozitif ayrımcılık”larını da kullanarak taleplerinin karşılanmasını sağlamaya uğraşırlar. Çoğu zaman da siyasi kişileri, özellikle iktidar parti veya partileri il ve ilçe yöneticileri ile milletvekillerinin de desteğini sağlamaya çalışırlar.

Belediye teşkilatının bulunduğu yerlerde kurulu olan mahalle muhtarlıklarının ilgi alanı doğası gereği belediyeler ve belediye başkanları, belediye üst yönetimleri ve belediye meclisi üyeleridir. Mahalle muhtarlarının, vali ve il özel idaresi ile iş ilişkileri belediyeler kadar yoğun değildir.

İl genel meclisleri genel olarak iktidar parti veya partileri ile il genel meclisinde çoğunluğu sağlayan parti veya partilerin kontrolü altındadır. İstendik karar ve tahsisatların üretilmesi, bu grupların ikna edilmesine ve/veya valinin bu gruplar üzerindeki etkisini¹¹ etkili kullanabilmesine bağlıdır. Valilikten gelen konulardaki talepler ve teklifler ile ilgili meclis içinde pek fazla tartışma olmadan gereken kararların alınması (Bayraktar-Kurt, 2010: 46), bunun tipik göstergeleridir.

Yeri gelmişken burada bir hususa açıklık getirmek gerekir. Şöyle ki, il özel idareleri sıradan kentli vatandaş tarafından pek tanınmaz (Bayraktar vd., 2010: 37). Bu görüşe genel olarak katılmakla birlikte, eksiktir. Köylerde yaşayanların il özel idarelerine daha fazla aşına olduklarını, il özel idarelerini köye yönelik alt yapı harcamaları, tarımsal destek ve köy birliklerine aktardıkları kaynaklarla yatırım bütçelerinin en büyük bölümünü (Bayraktar vd., 2010: 46) kırsal alana ayırdığını ve köylü yurttaşların da belli ölçülerde bu gerçeği bildiklerini belirterek, il özel idarelerinin tanınırlığının salt “il özel idaresi” adı altında yapılacak sorgulama ile belirlenmeye çalışılması, bizi doğru veriyi elde etmemiz sonucuna götürmede yeterli olamayacaktır. Bu tanınırlığa vali ve kaymakamların tanınırlığını da eklememiz

¹¹ Valilerin il genel meclisi ile hem kurumsal hem de üyeleri ile birebir ilişkileri vardır. Ayrıca, hükümet ve devletin temsilcisi ve il genel yönetimin başı olan vali ile iyi ilişkiler geliştirmeyi hem bu kişiler hem de valiyi tayin eden hükümeti oluşturan parti ve partilerin il örgütleri isterler. Valiler de bu iyi ilişkiler çerçevesinde il genel meclisinde çoğunluk parti veya partilerinden gelebilecek muhtemel itirazları da belli ölçülerde bertaraf edebilirler.

gerekmektedir. Çünkü Tanzimat sonrasında günümüze kadar vali ve kaymakamlar eliyle gerçekleştirilen her mahalli ölçekteki yatırım ve hizmet faaliyetlerinde kullanılan maddi olanakların tamamı veya bir kısmı, il özel idarelerince karşılanmıştır. Halk, vali ve kaymakamdan hizmet isterken veya sorununa çare ararken, zımmen de olsa onların il içinde mali bir kaynak yaratma kapasitesinin olduğunu ve bunu da bir teşkilat vasıtasıyla sağladıklarını bilir, algılar, hisseder. Adını koymakta, akılda tutmakta zorlanabilir. Ancak yukarıda saydığımız il ve ilçe düzeyindeki aktörler, il özel idarelerini ve olanaklarını belli ölçülerde bilir ve halk ile il özel idaresi arasında aracılık ve bir nevi köprü görevi görürler.

Bu arada il özel idarelerinin halk nezdinde tanınması meselesinde, vali, kaymakam, il genel meclisi başkanı, il genel meclisi üyeleri, il özel idaresi genel sekreteri ve özellikle siyasi aktörlerin kişisel rollerini ön plana çıkarmaları, kurumsal kimliğe vurgu yapmaması son derece etkili olmaktadır. Bazen il özel idaresinden sağlanan küçük bir ödenekle gerçekleştirilen bir hizmetten dolayı; aynı anda kaymakam, vali, il özel idaresi genel sekreteri, o ilçenin il genel meclisi üyeleri, milletvekilleri, köyle ilgiliyse köy muhtarı, il ve ilçe müdürleri, iktidar partisi il ve ilçe başkanları da kendi rollerini öne çıkarırlar. Bu konuda mahalli basında aynı hizmetle ilgili olarak eş zamanlı veya değişik tarihli farklı aktörlerin beyanları yer alır. Resmi ve gayri resmi toplantılarda, her aktör hizmet ile ilgili rolünün önemini öne çıkarır. Deyim yerindeyse, “Bir koyundan iki, hatta on post çıkarırlar!” Bu toz duman ardında il özel idareleri, işi gerçekleştiren teknik elemanlar ve işçiler gibi görünmez olurlar. Bu durum tüm aktörleri memnun ediyor olmalı ki değiştirilmesi, yerel demokrasinin köşe taşlarından biri olması gereken il özel idarelerine kurumsal kimlik kazandırılması yolunda ciddi adımlar da atılmaz.

1.2.10.5.1.Mülki İdare Amirlerinin Mesleki Kültürü

Mülki amirlerden valiler, il özel idarelerinin ilk defa kurulmalarından buyana ayrılmaz bir parçası olmuşlardır. Öyle ki 2005 yılında 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun yürürlüğe girdiği güne kadar yürütme organı olmanın yanında il genel meclisi başkanlığını da yürütüyorlardı.

Valilerden başka vali adına yönetim faaliyetinde bulunan vali yardımcıları; ilçede il özel idarelerinin iş ve işlemleri ile yatırımlarının takipçisi ve ilçe özel idaresi teşkilatının başı olan kaymakamlar ve son olarak da 2005 yılından sonra il özel idarelerinde genel sekreterlik görevine atanan kaymakam kökenliler de il özel idarelerinde “mülki idare amirliği kültürü”nün temsilcileridirler.

Bu kültürün özellikleri içinde; merkezi idarenin memuru ve temsilcileri olmaları dolayısıyla belli ölçülerde kendilerini yerel halktan ve yerel halkın temsilcisi il genel meclisine karşı sorumlu hissetmekten ziyade, özlük yönünden de bağlı oldukları Merkezi İdareye karşı hesap verme yanlısı bir görünüm arz ederler. Ulusal kültürün temel özelliklerinin ve Türk bürokratik geleneğinin birer temsilcisidirler. Bu olgu, büyük ölçüde Türk taşra yönetiminin tarihsel mirasıdır.

Bonapartist yönetimin dayanağı olan kendi kendine yeterli küçük mülkiyet yapısının (Fişek, 1976: VII-VIII) II. Dünya Savaşı sonrasında başlayan gerilemesinin (Şaylan, 1986: 33) ve giderek artan bir biçimde sermayenin temerküzü ve dışa kapalılığın çözülmesi sonucunu yaratması, yönetilenlerin yönetenlerden beklentilerini artırmış ve güncellendirip, çeşitlendirmiştir. Bu durum yönetime “halkın” katılımı kavramını gündeme getirmiştir. Yine, son 20-25 yıl içindeki bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, özellikle de ekonomideki neoliberal gelişmelerin toplumsal yapıda yarattığı değişimler, mülki idareye de yansımıştır (Emre, 2002: 63-64). Bu gelişmeler paralelinde mülki idare amirlerinin, geleneksel yönetim kültürü ve değerlerinden çok, yeni ve güncel değerlere önem vermeye başladıkları söylenebilir. Mülki idare amirlerin yeni kültür öğeleri arasında “babacıl anlayış, küçük devlet yapısı olma, girişimci olma, işletmeselleşmeci kamu hizmeti yanlısı olma” baskın olanlardır.

Kendi rol tanımını yapan mülki idare amirleri kendilerini, 1970’lerde yapılan bir Araştırma (Eke-Aksoy, 1976: 100-105) için “yasaların öngördüğü”, “mülki amirin bilfiil yaptığı” ve “halkın mülki amirden yapılmasını en çok istediği görevler” olmak üzere üç açıdan değerlendirmişler ve elde edilen sonuçların karşılaştırmaları yapılmıştır. Halk, mülki amirlerden %61,7 oranında sosyo-ekonomik görevlerini yapmalarını isterken, yasalar, mülki amirden %40,7 oranıyla birinci sırada asayiş ve güvenlik hizmetlerine yönelmesini beklemektedir. Buna karşılık mülki idare amirlerin yaptığı işler içinde, ilk sırada %32 ile sosyo-ekonomik görevler, ikinci sırada %29,7 ile asayiş ve güvenlik gelmektedir. %24,5 ile de geleneksel yönetim faaliyetleri üçüncü sıradadır.

Son Araştırmalardan birinin (Emre, 2002: 65) bulgularına göreyse:

“Kendi rolünü bir girişimci gibi algılayan mülki amirler, kamu hizmetini aynı ölçüde bir özel işletme hizmeti gibi algılamamaktadır... ‘Devletin ajanı’ yerine işletme formasyonuna sahip bir girişimci lider, şeklinde ifade edilen bu yeni rol tanımı, ideolojik içeriğinden soyutlandığında,...hareket kabiliyetine sahip, inisiyatif kullanan ve sonuç alıcı bir yönetici prototipini tanımlamaktadır. Bu prototipe özlemin nedeni olarak, bürokratik örgütlenme ile üstlerinin ve siyasetçilerin müdahaleleri, başka bir deyişle aşırı merkezîyetçiliğin sonucunda ‘hareketsiz’ kalmış bir yönetici kümesine çekici gelmesinin doğal olacağını gözden uzak tutmamak gerekir.”

Mülki idare amirlerinin yönetsel değer ve davranışlara ilişkin kültürlerini özetleyen Emre'ye (2002: 67) göre mülki idare amirleri, demokratik ve özdenetime dayalı çağa uygun değerlerin belirleyici olduğu bir yönetsel anlayışı ön planda tutmaktalar. Geleneksel değerler ile çağdaş değerler arasındaki nispet karşılaştırıldığında, çağdaş değerler belirgin bir biçimde öne çıkmakla beraber, mülki amirlerin bir kısmının, önceki sayfalarda belirtilen sebeplerle, bu hususta bilişsel çelişki yaşadığı söylenebilir.

Bu iki araştırmadan çıkan sonuç için şu söylenebilir; mülki idare amirleri kendi rollerini yaşanan değişmelere koşut olarak güncelleme çabası içindedirler.

Mülki idare amirleri kendilerini bu şekilde tanımlayıp kendilerine roller biçerken, halkın mülki idare amirlerinden beklentilerine ilişkin 2003 yılında yayınlanan Halkın Mülki İdareye Yönelik Tutum ve Beklentileri adlı Araştırma'da (Emre vd., 2003) Türk kamu yönetimi ve mülki idare sistemi ile mülki idare amirlerinin kamuoyunca nasıl algılandığı ve halkın tutum ve beklentilerine ilişkin önemli ipuçları görülmektedir. Araştırma'nın "halkın devlete ve kamuya bakışı" incelendiğinde (Emre vd., 2003: 41-56); Ege, Marmara, Akdeniz ve İç Anadolu bölgelerinde yerel ve temel kamu hizmetleri düzeylerinin "vasat", Karadeniz, Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde "yetersiz" olarak algılandığı; en önemli yerel sorunların alt yapı sorunları, işsizlik ve temel hizmetler olduğu; halkın en çok (%74,2) hastane ve sağlık ocağı gibi sağlıkla ilgili resmi kurumlar ile ilişki örüntüsü içinde olduğu ve "çekinerek gittiği" (%27,8) bu sağlık kurumlardan %50'ler seviyesinde memnun kaldığı; bölgesel farklılıklar gösterdiği anlaşılan en çekinilerek gidilen kamu kurumlarının %30,2 ile jandarma, %27,8 ile hastane ve %27,9 ile karakol olduğu; valiliğin %24,8, kaymakamlığın ise %20,2 oranlarında daha gerilerde yer aldığı, en az çekinilerek gidilen yerin %15,0 ile belediye olduğu anlaşılmıştır.

Yine aynı araştırmaya (Emre vd., 2003: 41-56) devamla, halkın devlet algısı ile ilgili olarak elde edilen bulgulara göre halkın, devletçe sağlanan eğitim ve sağlık gibi temel hizmetleri ücretini ödeyerek yararlanmaya %57,9 oranında itiraz ettiği, %72,4 oranında devletin ekonomiden elini çekerse vatandaşın tacirlerin elinde perişan olacağına inandıkları, %84'ünün de "devletin yararına olanın halkın da yararına olduğu" fikrini desteklediği; mülki idareyi din temelli cemaat ilişkileri ile %27 oranında, belediye başkanı ile de %25,5 oranında ikame etme eğiliminde olduğu anlaşılmıştır. Halkın 10 puan üzerinden 42 kuruluş içinde

devlete güven sıralamasında, kaymakamların 6,6 ile 9., valilerin ise 6,4 ile 12. sırada yer aldığı görülmüştür (Emre vd., 2003: 56).

Halkın mülki idareye bakışı ile ilgili bulgular araştırmanın ikinci bölümünde (sayfa 57-95) yer almıştır. Araştırmaya göre, halkın %31,8'i vali ve kaymakamların yansız, dürüst ve adil olmasını, %25,7'si halkla iç içe ve %15,4'ü de girişimci, yatırımcı olmasını bekledikleri; iyi yönetici olmasını isteyenlerin oranının ise %14,8 oranında olduğu; aynı değerlerin (niteliklerin) 2002 araştırmasında (Emre, 2002: 177) sorgulanması sonucunda halkın mülki idare amirlerinin beklentilerinin %24 ile yansızlık ve dürüstlük, %22,3 ile halka yakınlık, %17,7 ile iyi yöneticilik ve %15,4 ile yatırımcılık olduğu görülmüştür. *Birer yıl ara ile yapılan bu iki araştırma sonuçları karşılaştırıldığında halkın mülki amirlerden beklentilerinin sıralanmasında önemli bir farklılık göze çarpmamaktadır.*

2002 Araştırmasının mülki idare amirlerinin yönetim kültürü ve davranış kalıpları bölümünün sonuçlarını yorumlayan Emre (2002: 77), mülki amirlerin sadece değerler boyutuyla değil, davranışsal özellikler yönünden de, yer yer geleneksel motifler taşımakla beraber çağa uygun bir idareci tutum ve eğilimini benimsediklerini; *bu görüntünün, aslında Türk kamu idarecisinin genel özellikleriyle de uyumakta olduğunu; mesleki ayırım yapılmaksızın genel olarak, Türk kamu yöneticilerinin benimsedikleri yönetsel değerler ve tutumlar üzerine yapılmış olan araştırmalarda da, Türk yöneticilerinin teknik yönetim uygulamaları ve yönetsel değerler bakımından çağcıl ve demokratik yönetsel değerleri benimseme yönünde net bir eğilime sahip oldukları, ancak geleneksel değerlerden de tam olarak vazgeçemediklerinin ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu ikili değer sistemini de kendi belleklerinde ve karakterlerinde taşıyan mülki idare amirlerinin içinde bulunduğu kültürel konumu yorumlayan Emre (2002: 77), “bürokratik örgütler bakımından ciddi bir çelişkinin göstergesi olan bu durum, Türk kamu yönetiminin bir türlü klasik bürokrasi kalıpları içine girememesinin nedenlerini de açıklamaktadır”.* Emre'nin bu ifadesi bize, daha önce Türk kamu yönetiminin 1970'li yıllardaki durumu için “Türk kamu bürokrasisi uygulamada, bir anlamda biçimsel kalsa da hukukiliğin çok kuvvetle vurgulandığı patrimonyal bir kurumdur [;] Weberyen kavramlarla ifade etmek gerekirse [de] Türk kamu bürokrasisi hukuki-patrimonyal bir bürokrasidir” diyen Heper'i (1977: 145-146) çağrıştırmaktadır.

Mülki idare Amirliği üzerine yapılan en yeni çalışma ise 2013 yılında İçişleri Bakanlığının girişimi ve yönlendiriciliğinde Türk İdari Araştırmalar Vakfı (TİAV) tarafından yaptırılan ve Orhan Gökçe'nin yöneticiliğinde gerçekleştirilen Toplumda İçişleri Bakanlığı ve

Mülki İdare Amirleri Algısı, Rapor I¹²: Vatandaş Algısı (TİAV, 2013) adlı çalışmadır. Çalışmanın amacı, “İçişleri Bakanlığı’nın ve mülki idarenin kamuoyu ve toplum nezdinde imaj ve itibarının nasıl algılandığını analiz...” etmektir (TİAV, 2013: 5). Çalışmanın bazı önemli bulguları incelendiğinde, mülki idare algısına ve mülki idare amirlerine (vali ve kaymakamlara) ilişkin ilgi çekici sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Vatandaş açısından bakıldığında mülki idare amirlerinden beklentiler içinde olmazsa olmaz görülen hususiyetler şunlar olmuştur (TİAV, 2013: xiii):

- Tarafsız, adil, tutarlı, dürüst ve güvenilir olmak,
- Halka yakın veya halkla iç içe olmak,
- İletişime açık olmak,
- İnsan haklarına saygılı olmak,
- Yöre sorunlarına vakıf olmak,
- Çevre sorunlarına duyarlı olmak,
- Çözüm odaklı olmak,
- Değerlerimize saygılı ve bağlı olmak.

Buna karşılık;

- Yolsuzlukla mücadele,
- Girişimci ve yatırımcı olma,
- Hükümete yakın olma,
- Sanatçıya değer verme,
- Devleti/Hükümeti temsil etme,

gibi özellikler aranan nitelikler arasında yer almamaktadır (TİAV, 2013: xiii).

Bulgulara göre, mülki idare amirlerine yönelik birçok olumlu görüş ifade edilmiş olmasının yanında, bazı olumsuz görüşlerin varlığı da dikkat çekmektedir. Yurttaşlara göre mülki idare amirlerinde bulunduğu ifade edilen olumsuz özellikler olarak şunlar gösterilmiştir (TİAV, 2013: xiii-xix):

- Vali ve kaymakamlarda aradığı başlıca özelliklerin, “tarafsızlık ve vatandaşa yakın olmak” iken, görüşülen kişiler, illerinde ve ilçelerinde görev yapan vali ve

¹²Aynı Araştırmanın devamı, bir parçası olan diğer üç çalışmaya ilişkin üç rapor da 2014 yılında yayınlanmıştır.

kaymakamların ideal mülki amirlerinin sahip olması gereken özelliklerden bir hayli uzak olduğunu düşünmektedir (TİAV, 2013: xiii).

- Mülki idare amirlerinin iz bırakmışlıkları ve hatırlanırılığın ilişkin soruya verilen yanıtlara göre valilerin %9,7, kaymakamların ise %7,6 gibi düşük bir oranda anımsandıkları görülmektedir (TİAV, 2013: xiii).
- Yaşanılan çevreye ait sorunların çözümünde halka göre belediye başkanı %49,0 ile açık ara önde iken, vali %13,9 ve kaymakam da %11,3 ile gerilerden gelmektedir (TİAV, 2013: xiv).
- Yöreye ilişkin kamu hizmetlerinin yürütülmesinde de belediye başkanı %62,0 ile ilk sırayı alırken, vali %35,0, kaymakam da %25,2 onu izlerken, kaymakamı da üç puan geriden milletvekili izlemektedir (TİAV, 2013: xiv).
- Katılımcılar, belediye başkanını %46,4 oranında kendine yakın bulurken, bu oran vali için %12,5'dir (TİAV, 2013: xiv).
- Yöneticilere/kurumlara güven ölçümünde de valinin 10 uncu, kaymakamın 12'nci sıra gibi gerilerde yer aldığı anlaşılmıştır (TİAV, 2013: xv).
- “Vatandaşa yakın olmak”, “vatandaşın içine karışmak” biçiminde ifade edilen mülki idare amirlerine yönelik beklentilerin karşılanmasında, vali ve kaymakamlar biraz zayıf kalmaktadırlar (TİAV, 2013: xvi).
- Vali ve kaymakamın performansına ilişkin puan birçok konuda %5,0'in altındadır. Birçok hizmetin görülmesinde performansları beklentilerin çok gerisinde kalmaktadır. Bu olumsuz algı, aynı zamanda vali ve kaymakama güvenin ve inancın zayıfladığının da göstergesi olmuştur (TİAV, 2013: xvii).
- Sosyal yardım dağıtımını konusunda mülki idare amirlerinin eşit ve adil davranmadığı algısı mevcuttur (TİAV, 2013: xvii).
- Vali ve kaymakama yönelik memnuniyet düzeyi %30,0 gibi düşük bir düzeydedir (TİAV, 2013: xvii).

Bu sonuçlar topluca incelendiğinde; “geçmişe kıyasla güç ve etkisini kaybeden ancak toplumsal saygınlığını koruyan” mülki idare amirlerini vatandaşların; halktan uzak, düşük performanslı, vatandaşa eşit ve adil davranmayan, iktidar partisinin memuru gibi davranan, her yerde ayrıcalık bekleyen, halk katında çok fazla tanınmayan ve sorunlarının çözümünde ilk akla gelen kişiler olarak görmedikleri, beklentilerini karşılayamayacak durumda olan kamu görevlileri olarak algılamakta, tanımlamakta olduğu anlaşılmıştır (TİAV, 2013: xiii-xix).

1.2.10.5.2. İl Özel İdaresinin Yöre Halkından Olan Üst Kademe Yöneticileri ve Diğer Memurların Sahip Olduğu Yöre Kültürü

İl özel idarelerinin memur kadrolarında görev yapanların çok önemli bir bölümü yöre insanlarıdır. Yerel kültürel motiflerin yanında ulusal kamu yönetimi kültürü öğeleri (mevzuatçı, bürokratik vs.) de tutum ve davranışlarında sergilerler. İşe alınmalarında da siyasi etkiler ve siyasetçiler rol oynamıştır.

İşçiler, ağırlıklı olarak yöre insanlarının köy kökenli olanlarıdır. Yörenin kırsal ve varoş kültür öğelerini taşırlar. Sınıf bilinci düzeyleri hakkında elde veri olmadığı için gözlemlere dayanarak, yeterli ve olumlu ifadelerde bulunmak güçtür.

Seçilmişler (il genel meclisi üyeleri) o ilin ortalamasını yansıtırlar. Yöre kültürünün temsilcisidirler. Yöredeki siyasal temayüle uygun olarak çeşitli siyasi partilere mensup olarak meclise gelirler. İl genel meclislerinin bugüne kadar 2005 yılındaki değişikliklerle seçilmişler lehine önemli kazanımlar elde edilmiş olmasına rağmen yeterince siyasallaşmadığı (Bayraktar-Kurt, 2010: 38), yönetim kültürümüzün içinde kendine özgü norm, değer ve gelenekleri olan özerk, özgün bir yerel yönetim kimliği kazanamadığı, “güçlü bir örgüt kültürü” oluşturamadığı söylenebilir.

Bu tutum ve davranışları il genel meclisi üyelerinin seçimi, meclis gruplarının ve organlarının oluşumu ile mecliste işlerin yürütülüş ve kararların oluşturulması sürecinde rahatlıkla gözlemlemek mümkündür¹³. Örneğin, il genel meclisi başkanlarının, ihtisas komisyonu başkan ve üyelerinin, başkanlık divanı üyelerinin seçimlerinde siyasi partilerin yerel örgütlerinin etkili olduğu açıktır. Yine önemli kararlarda izlenecek tutumların, konunun il genel meclisine gelmeden siyasal çevrelerde belirlendiği de bir vakıadır.

Bu kimlik ve özgün kültür oluşturamamanın başka olumsuz yansımaları meclisin işleyişinde de görülmektedir. Şöyle ki; üyelerin önerge hazırlamak için ön çalışma yapmadan, konuyu yeterince araştırmadan, konusuna göre fizibilite raporu hazırlamadan son dakikada encümen müdürlüğü odasında kaleme sarılarak bir teklif yazıp başkanlığa sunmaları, bunların başkanlık divanında okunmasını müteakip ilgili komisyona havalesi (Bayraktar-Kurt, 2010: 47) ve çoğunun da süreç içerisinde kaybolmaları ve bir sonuca ulaşmamalarının yaygın olması, bu olumsuz gözlemin bir başka misalidir. Ayrıca, üyelerin meclis toplantılarına

¹³Bu konuda daha geniş bilgi için, BAYRAKTAR, U. S. ve KURT, H. (2010), Reform Sonrası Bir İl Genel Meclisi: Arzuhalci İle Noter Arası Siyasal Bir Organın Doğuşu, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 65, Sayı 1adlı makaleye başvurulabilir.

katılmada devamsızlıklarının yüksekliği, meclis tartişmalarının sınırlı sayıda üyenin katılımı ile gerçekleştirilmesi, önemli konuların meclis gündemine gelmeden siyasi ve etkili çevrelerin müzakereleri sonucu gayri resmi olarak karar bağlanması uygulamaları da “zayıf kültür” örnekleri olarak belirtilebilir.

İl özel idarelerinde hem kurum içinde hem de kurum dışında olup kurum ile yakın ilişkili bulunan bazı kişi ve kuruluşlar da il özel idarelerinde örgüt kültürünün oluşumu ve değişimi üzerine etkili olabilmektedir. şimdi sırasıyla bunları inceleyelim.

1.2.10.5.3. İl Özel İdarelerinde Örgütsel Kültüre Yön Veren ve/veya Örgütsel Kültür Üzerinde Etkili Olan Başlıca Aktörler

Vali: BİÖİ'nin örgütsel kültürünün oluşumuna şekil veren veya örgütsel kültür üzerine etkili olan aktörlerin başında, Devletin ve Hükümetin temsilcisi konumunda bulunan ve il özel idaresinin de yürütme organı olan il valisi gelir.

İÖİ Genel Sekreteri ve İÖİ Yönetici Kadrosu: 5302 sayılı İl Özel İdaresi teşkilatının amiri de genel sekreter olup il özel idaresi hizmetlerini vali adına ve onun emirleri doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, il özel idaresinin amaç ve politikalarına, stratejik plan ve yıllık çalışma programına göre düzenler ve yürütür. Bu amaçla il özel idaresi birimlerine lazım gelen talimatları verir ve bunların uygulanmasını izler ve sağlar. İl özel idaresi teşkilatı; genel sekreterlik, malî işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimlerinden oluşur.

İl ve Bölge Müdürleri: Diğer bir aktör de bakanlıklar ve diğer merkezi idare kuruluşlarının illerdeki teşkilatının başında bulunan il ve bölge müdürleri'dir. İl müdürlükleri (örneğin, il milli eğitim, il sağlık, il kültür ve turizm müdürlükleri gibi) Genel İdare'den aldıkları ödeneklerle rutin hizmetleri veya büyük çaplı ve özelliği olan projeleri yürütürken, yaygın ve güncel hizmet ve yatırımları il özel idaresinden sağladıkları ödeneklerle yaparlar. Bu yatırım ve hizmetler içinde ilköğretim kurumları yapmak ve donatmak, spor tesisleri, sağlık tesisleri, orman, park-bahçe ve tarımsal hizmetler ön plana çıkanlarıdır. Bu hizmetlerin planlanması ve yürütülmesinde il müdürleri ve diğer çalışanları il özel idaresi ile çok yakın çalışırlar.

Yatırımcı bölge müdürlükleri (örneğin, DSİ, Karayolları, Orman vb.) valiye doğrudan bağlı olmayıp, valinin denetim ve gözetimleri altındadırlar. Bu kuruluşlar yatırım plan-

program ve işleyişlerini merkezi olarak düzenlerler. Nadir de olsa il özel idaresi kaynakları ile proje yürütürler, zaman zaman da ortak projelerde çalışırlar.

Kaymakamlar: Kaymakam, ilçede Hükümetin temsilcisidir. İlçenin genel idaresinden kaymakam sorumludur. Bu sorumluluğunun bir gereği olarak da kaymakam, ilçedeki merkezi yönetim kuruluşlarının hiyerarşik amiridir. Bakanlıkların kuruluş kanunlarına göre ilçede gerektiği kadar örgütü bulunur. Adli ve askeri birimler dışındaki bu örgüt kaymakamın emri altındadır.

Valinin verdiği görev ve emirleri yerine getirmekle yükümlü olan kaymakamlar, il özel idaresinden sağladıkları maddi kaynaklar (ödenek, malzeme, iş makinesi vs.) ve ilçede yarattıkları kaynakların birleştirilmesi ile çok uzun yıllardan beri il özel idareleri ile çok yakından işbirliği yapmakta, hizmet üretmektedirler. Bu nedenle il özel idarelerinin çalışma biçimlerine ve çalışanlarının örgütsel davranışlarına aşinadırlar.

Kaymakamlar, ilçe halkı ve köy muhtarlıkları ile il özel idaresi ve vali arasında iletişimi sağlayan, projeler üzerinde belli ölçülerde de etkili bir konumda olan kişilerdir.

Memurlar ve Memur Sendika ve Diğer Örgütleri: İl özel idarelerinin memur ihtiyaçları yakın zamana kadar kendi karar ve olanakları ile açtıkları sınavlar yoluyla mahallinden sağlanıyordu. Son yıllarda yapılan yasal ve yönetsel düzenlemelerle memur ihtiyacının karşılanması “merkezi yerleştirme” yoluyla yapılmaktadır. İl özel idaresi personeli vali tarafından atanır ve ilk toplantıda il genel meclisinin bilgisine sunulur.

1990’lı yıllarda kamu görevlilerinin (işçiler dışında kalan personelinin) sendikalaşma hareketleri 25.06.2001 tarih ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 12.08.2001 tarihinde yürürlüğe girmesi ile nihayetlenmiş, il özel idareleri personeli de bu yasal haklardan yararlanarak değişik kamu görevlileri sendikalarında örgütlenmişlerdir.

Yine 2010 yılında yapılan Anayasa değişikliği ile kamu görevlileri işverenle toplu görüşme ve toplu sözleşme yapma haklarına kavuşmuşlardır. Ancak, kamu görevlilerinin grev hakları bulunmamaktadır.

2013 yılı sonu itibariyle Bursa İl Özel İdaresinde çalışan işçilerin dökümü aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo1: BİÖİ Memurları Sayısı ve Sendika Üyeliği Durumu

SIRA NO	BAĞLI OLDUĞU SENDİKA	BAĞLI OLDUĞU KONFEDERASYON	SAYISI
1	HAK-SEN		1
2	TÜRK YEREL HİZMET-SEN	KAMU-SEN	11
3	BEM-BİR-SEN	MEMUR-SEN	122
TOPLAM			134¹⁴

Kaynak: Mülga BİÖİ adına bilgi.edinme@bursa.bel.tr adresinden 27.04.2015 tarihinde alınan yanıt (EK-7).

İl özel idaresi memurlarının, daha yaygın olarak da il özel idaresi çalışanlarının kurdukları dayanışma, yardımlaşma, eğitim ve kültürel amaçlı dernekler ile spor kulübü dernekleri de vardır ve zaman zaman da il özel idarelerinin çeşitli etkinliklerinin kararlaştırılması ve düzenlenmesinde aktif olarak rol alabilmektedirler.

İşçiler ve İşçi Sendikaları: İl özel idarelerinin sürekli ve mevsimlik (geçici süreli) işçi ihtiyaçları İş Kurumu vasıtasıyla mahallinden (daha çok kırsal kesimlerden gelenlerden) sağlanmaktadır.

İşçiler, İş Kanunu hükümlerine göre çalışmakta, Sendikalar Kanunu gereğince de bir sendika çatısı altında örgütlenebilmektedirler. İl özel idarelerinin işçileri, 1960'lı yılların sağladığı özgürlükçü ortamdan buyana yol, su, sulama, elektrik, tarım, büro vb. hizmetler işkollarında sendikalarda örgütlüdürler.

Toplu iş görüşmesi ve toplu iş sözleşmesi yapma ile grev yapma hakları vardır. Sendika ve dernekleri yoluyla özel idarelerin iş ve işlemleri üzerinde etkili olabilirler.

Bursa İl Özel İdaresinde çalışan kadrolu ve mevsimlik işçilerin 2013 yılı sonu itibariyle dökümü aşağıdaki tabloda verilmiştir.

¹⁴ BİÖİ'nin 2013 yılı Aralık Ayı Memur Bordrosuna göre sendika aidatı ödeyen memur sayısı. Toplam memur sayısı ise 2013 Yılı Faaliyet Raporuna göre 240'tır.

Tablo 2: BİÖİ İşçileri Sayısı ve Sendika Üyeliği Durumu

SIRA NO	TÜRÜ	SAYISI	BAĞLI OLDUĞU SENDİKA VE KONFEDERASYON
1	KADOLU İŞÇİ	323	YOL-İŞ (TÜRK-İŞ)
2	MEVSİMLİK İŞÇİ	57	YOL-İŞ (TÜRK-İŞ)
TOPLAM		380	

Kaynak: BİÖİ 2013 Yılı Faaliyet Raporu, s.66 ve BİÖİ adına bilgi.edinme@bursa.bel.tr adresinden 27.04.2015 tarihinde alınan yanıt (EK-7).

İl Genel Meclisi: 5302 sayılı Kanunun 9. maddesi ile düzenlenmiş bulunan il genel meclisi, il özel idaresinin karar organıdır ve ilgili yasada gösterilen esas ve usullere göre ildeki seçmenler tarafından seçilmiş üyelerden oluşur.

Yasanın 15. maddesi, il genel meclisince alınan kararların tam metninin en geç beş gün içinde valiye gönderilmesi gerektiğini emreder. Vali, hukuka aykırı gördüğü kararları, yedi gün içinde gerekçesini de belirterek yeniden görüşülmek üzere il genel meclisine iade edebilir. Valiye gönderilmeyen meclis kararları yürürlüğe giremez.

Yeniden görüşülmesi istenilmeyen kararlar kesinleşir.

İl Encümeni: İl encümeni, 5302 sayılı Kanunun 25 inci maddesi ile düzenlenmiştir. İl encümeni valinin başkanlığında, il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri malî hizmetler birim amiri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur.

Valinin katılmadığı encümen toplantısına genel sekreter başkanlık eder.

Köy ve Mahalle Muhtarları: Anadolu'nun ve Trakya'nın yani Türkiye'nin yakın sayılabilecek bir zamana kadar temel yerleşim birimi 2011 yılı Mayıs¹⁵ ayı itibariyle sayıları

¹⁵http://www.migm.gov.tr/Istatistik/Illerin_Koy_Sayilari.pdf (Erişim Tarihi, 04.02.2014). 6360 Kanun gereğince büyükşehir statüsünde bulunan Bursa iline bağlı 673 köyün tüzel kişilikleri, 31 Mart 2014 tarihi itibariyle kaldırılarak mahalleye dönüştürülmüşlerdir.

34.395 olan köylerdi. Hızlı göç hareketleri neticesinde günümüzde ise, toplam nüfusun sadece %8,7 kadarı (6.633.451 kişi) hala köy ve beldelerde yaşamakta¹⁶, ancak günden güne köy ve beldelerden kentlere olan göçler de azalmadan devam etmektedir.

Tüzel kişiliği haiz köy idareleri, 442 sayılı Köy Kanunu ile kuruldukları 1924 yılından günümüze kadar il özel idarelerinin mali ve teknik destekleri ile varlıklarını sürdürebilmiş; temel alt yapı, sağlık, tarım ve eğitim hizmetlerini alabilmişlerdir. Bu nedenle köy muhtarlıkları ve onun yürütme organı muhtarlar, il özel idarelerinin en eski ve köklü paydaşlarıdır. İl özel idareleri için söylenen “kırsalın belediyesi” tabiri de bundan doğmuştur.

Mahalle muhtarlıkları, belediye örgütü olan yerlerde kurulur ve tüzel kişilikleri yoktur. Mahalle muhtarları mahallenin sorunlarının vali, kaymakam, il özel idaresi, kamu birimleri ve özellikle ve çoğunlukla da nerdeyse her türlü hizmet için belediyelere aktarılmasında ve izlenmesinde aracılık rolünü oynarlar. Belediyelerle ilişkileri ayrı tutulursa, sayılan kurumlar üzerindeki etkileri oldukça sınırlıdır.

Politik Çevreler: İl düzeyindeki yakın ve etkin politik çevreler olarak siyasi partilerin il, ilçe ve belde başkanlıklarını gösterebiliriz. İl ve ilçe başkanlıklarının gençlik ve kadınlar birimleri de bu örgütlenmeye dâhildirler. İl genel meclisinin ve belediye meclislerinin oluşumu ile belediye başkanlıkları da politik çevreler olarak tanımlanabilir. Buna ilin milletvekillikleri de eklenmelidir. İl özel idareleri ile yakın temas halinde bulunan politik çevreler aşağıda başlıklar halinde inceleneceklerdir.

İl Milletvekilleri (İktidar): Asli görevleri yasa yapmak olan parlamento üyesi milletvekilleri, Türkiye’de bu görevlerine ilaveten bazı misyonlar üstlenmişlerdir. Bu misyon, genellikle yürütmeye ait olan bir kısım yetkileri kullanmak, görevleri üstlenmektir. Nadir olsa da yargı görevini de etkilemeye çalıştıklarına tanık olunur veya kamuoyunda böyle bir algı ve beklenti vardır.

Milletvekillerinin günlük faaliyetleri arasında genel idare ve yerel yönetimlerin yerine getirmeye çalıştıkları yatırım faaliyetleri, alım-satım ve tahsis işlemleri, bürokratik işlemleri izlemek büyük yekûn teşkil eder. Keza, kamu görevlilerinin şikâyetlerini, dileklerini dinlemek, onların tayin ve terfileri yönünde emek harcamak da önemli faaliyetlerindedir.

¹⁶<http://www.tuik.gov.tr/> (Erişim Tarihi, 04.02.2014).

İlaveten eğitim ve sağlık işlerini izlemek, vatandaş, esnaf ve iş çevrelerinin sorunlarıyla da ilgilenmek, öncelikleri arasındadır.

Milletvekilleri fiilen üstlendikleri bu görevleri yerine getirebilmek için genellikle kulis ve lobby yöntemlerini kullanır, gerektiğinde karar vericilerle doğrudan ilişki kurar ve/veya bakan, başbakan gibi siyasi karar vericileri etkileme yolunu seçerler.

İl özel idaresinin tüm çalışmaları; organ ve aktörleri de milletvekillerinin ilgi alanı içindedir. Vatandaş çeşitli konularda hatta çocuğunun işe yerleştirilmesinde dahi il özel idareleriyle olan ilişkilerinde parti yöneticileri yanında ilin milletvekillerine de başvurur. Bu tür ilişkileri yürütmeyi, vatandaş sorunu kabul ettiği işleri takip etmeyi milletvekilleri doğal görevleri olarak kabul ede gelmişlerdir. Bu konularda yazılı ve görsel basında çok sayıda örneğe rastlanıldığı için burada ayrıca örnek verilmemiştir.

İktidar Parti veya Partileri Yerel Örgüt veya Örgütleri: Milletvekillerinin yukarıda bahsettiğimiz ilgilendikleri yürütmeye ait tüm konuların yanında, il özel idaresinin yasal bütün görev ve çalışmalarını izlemek ve gerektiğinde yönlendirmek temel faaliyetlerindedir.

İl başkanlıkları il düzeyinde, ilçe başkanlıkları da ilçe seviyesinde il özel idaresi çalışmalarını izler, taleplerinin plan ve programlara girmeleri için çeşitli yollarla tekliflerde bulunurlar. Ortaya çıkan sorunlara da müdahil olurlar.

Diğer Siyasi Partilerin Yerel Örgütleri ve Temsilcileri: Diğer siyasi partilerin yerel temsilcileri; TBMM'de (ve/veya il genel meclisinde) temsil edilen veya edilmeyen siyasi partilerin il, ilçe ve belde örgütleri ile varsa milletvekilleri ile il genel meclisi üyeleri ile belediye başkanları ile belediye meclisi üyelerinden oluşur.

Bu partiler, güç ve yetenekleri ölçüsünde il genel meclisi faaliyetleri ve kararları üzerinde etkilidirler. Ancak bu etki, iktidar partisinin gücü ile sınırlıdır.

Yerel İş Çevreleri: Lobby ve kulis çalışmaları ile karar vericileri doğrudan bireysel ve örgütleri vasıtasıyla dolaylı ve direk olarak etkilerler. Ticaret ve sanayi odaları, esnaf ve sanatkârlar odaları, iş adamları dernekleri ile çeşitli vakıflarda örgütlü ve faaldirler. Siyasi partiler içinde yer alırlar, iktidar ve çoğunluk parti veya partilerinin her kademesinde önemli ölçüde etkili olurlar.

Yerel Sivil Toplum Kuruluşları: Bunlar içinde köy ve kasaba dernekleri, iş adamları dernekleri, esnaf ve sanatkâr odaları ile bunların kurdukları dernekler, engelliler ile ilgili

dernekler, dinsel amaçlı dernek ve vakıflar, mimar ve mühendis odaları, ticaret ve sanayi odaları, spor dernekleri, eğitim, bilim, sanat ve kültür dernekleri ile sanat, kültür ve doğa koruma amaçlı vakıflar sayılabilir. Bunlara hemşeri dayanışma dernekleri de eklenebilir.

En etkin olanları içinde sanayici ve iş adamları dernekleri, esnaf ve sanatkâr odaları, sanayi ve ticaret odaları, mimar ve mühendis odaları, dinsel amaçlı dernek ve vakıflar ile engellilerin kurdukları dernekler öne çıkanlardır.

Birbirlerinden oldukça farklı yukarıda sayılan bu yapı (kamu, özel sektör ve gönüllü kuruluşlar) ve kültüre (yerel-ulusal, kâr amaçlı-gönüllü, mesleki-sektörel, ...) sahip çok sayıda paydaşa (etkileşene) hizmet veren ve onlardan da mal ve hizmet alan yerel yönetimlerde, bu kişi ve kuruluşlar arasında koordinasyon sağlama ve işbirliği yaratmada, onları örgütün amaçları doğrultusunda uyarlamada stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışı önemli açılımlar sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ

2.1.NEOLİBERAL İKTİSAT VE YENİ DÜNYA DÜZENİ

1929 ve 1930 yıllarında “Batı”da yaşanan Büyük Ekonomik Bunalım ve peşi sıra II. Büyük Savaş’tan (1939-1945) sonra yaşanan süreçte umumi gidişat, iktisadi etkinliklerin bilinçli bir şekilde düzenlenmesi biçiminde belirmiştir. I. Büyük Savaş (1914-1918) sonrasında, ülkelerin ekonomik bünyelerini organize etmelerinin ve kısmi bir iktisadi planlamaya girişmelerinin doğurduğu büyüme, bu yönelmeyi daha da hızlandırmış; Keynes’in “piyasa sisteminin düzenlenmemesinin istikrar, finansal ürkü ve depresyon yarattığı, eşitsizliği artırdığı” söylemini haklı çıkaran pek çok gelişmenin ardından, bu süreçte kapitalist memleketler, piyasalar üstündeki iktisadi kuvvetlerini kamu kurumları marifetiyle sergilemeye başlamıştı (Zafir, 2009: 66). Zafir’in (2009) anlatımıyla bu ‘aracılık’, merkezi planlama anlamına da gelmemekteydi. Çünkü piyasalar önemliydi ve düzenleniyordu. Devlet ise, ekonominin kalkınmasında, büyümesinde, yapısal değişmesinde ve gelişmesinde yol göstericiydi. Bu yönelim sonucunda dünya ekonomisinde, 1950-1973 yılları arasındaki modern kapitalizmin altın yıllarında, hızlı ve yüksek oranlarda ekonomik büyüme yaşandı. Ancak Keynezyen paradigma, yani “...kapitalizmin kendi kendine sağlıklı ve pürüzsüz bir şekilde dengeye gelmesinin mümkün olmadığı ve bu nedenle devletin ekonomiye müdahale etmesi ve düzenlemelerde bulunması gerektiği...” savı (Sapançalı, 2001: 115), 1980’lere kadar egemen iktisadi doktrin olarak varlığını sürdürse de 1970’lerde yaşanan stagflasyon kriziyle (1974 Büyük Enerji Krizi’nin de tetiklemesiyle) birlikte sorgulanmaya başlandı (Zafir, 2009: 66). Bu krizin, öncelikli olarak piyasa ekonomisi ilkelerine siyasi müdahaleler yoluyla ortaya çıktığı ileri sürülüyordu (Weiner, 1992: 66; Aktaran; Zafir, 2009: 66). Dolayısıyla kar oranlarının tekrar yükselmesi, geleneksel kurumsal yapıların ve içlerinde barındırdıkları güç ilişkilerinin zayıflatılmasına bağlıydı. Alternatif olarak da “minimal devlet”, “küçük devlet”, “küçük ve dinamik devlet” teorileri yeniden ele alınmaya ve hâkim duruma gelmeye başladı ve esnek kapitalizme geçişte, emek piyasalarının deregülasyonu ve

emek gücünün esnekleştirilmesi, 19.yüzyıl liberalizmini çağrıştıran yeni bir liberal iktisat düşüncesinin, “neoliberal” algılamının temel dayanaklarını oluşturdu (Zafir, 2009: 66).

1960’ların sonlarından başlayarak 1970’lerin ortasına gelindiğinde genellik kazanan kapitalizmin bu “yapısal krizi”, diğer bir deyişle verimlilik artışlarının önemli ölçüde yavaşlamasının doğurduğu (Şenses, 2004: 3) yoğun sermaye birikim rejiminin (fordizmin) krizidir (Kılınç, 2012: 150). Kılınç’ın incelemesine (2012: 150) göre fordist sermaye birikim rejimi, önce ABD ve Avrupa’da sermaye birikim sürecinin 1960’ların sonunda aksamaya başlaması ve 1970’lerde bir buhran halini almasıyla birlikte, 1970’lerin sonunda borç krizinin başı çekmesiyle genel buhrana dönüştü. 1974’deki OPEC petrol buhranının tesiriyle oluşan ve “kuzey bankaları”nda biriken “petrol-dolar fonları”nın değerlendirilmesi için “merkez” (kuzey) ülkeler, “çevre” (güney) ülkelere yönelerek uluslararası borç piyasalarını yarattı. Uluslararası borç piyasası, hızlı bir biçimde büyümeye ve küreselleşmeye başladı (Demirer vd., 1999: 451; Aktaran; Kılınç, 2012: 150). Bunlara ek olarak refah devleti uygulamaları nedeniyle kamu harcamaların artması, kamu istihdamının büyümesi, vergi nispetlerinin çoğalması ve devletin piyasada üretici olarak etkin bir aktör haline gelmesi, yaşanan ekonomik buhranın sebepleri arasında görüldü. 1980’li yıllardan itibaren kendini belirgin bir şekilde hissettiren ve global ölçekte yaşanan politik, ekonomik ve sosyal sahalardaki bu hızlı değişim ve dönüşümün temel doktrinini neoliberalizm oluşturmuştur (Kılınç, 2012: 148).

Gelişmiş kapitalist ülkeler ve onların çizgisindeki uluslararası kuruluşlarca yürütülen neoliberal politikalara uygun olarak çizilen stratejilerin düşünsel altyapısı, 1974’de Nobel ödülü almış Avusturyalı iktisatçı Friedrich von Hayek’ten gelir. Hayek (1899-1992); üyesi olduğu Avusturya İktisat Okulu’nun fiyat mekanizmasının kaynak dağılımında belirleyici olduğunu ve aynı zamanda piyasada oluşan fiyatlara dayanmayan müdahaleci ekonomilerin etkin bir kaynak dağılımı gerçekleştiremeyeceği (Kurmuş, 2009: 14) görüşünü ve “iktisadi alandaki devlet müdahalesinin, insanları, devlete aşırı bağımlı kıldığını savundu ve pek çok gelişmiş ülkede yaşanan iktisadi gelişmenin ve çoğu ulus-devletin karşı karşıya kaldığı mali krizin, serbest piyasaya dönmek için neden oluşturduğunu” belirtti (Kılınç, 2012: 150). Hayek’in neoliberalizm felsefesi ilk olarak İngiltere’de Margaret Thatcher ve Amerika’da Ronald Reagan tarafından benimsendi (Kloby, 2005: 289; Aktaran; Kılınç, 2012: 150). Neoliberal küreselleşmenin kök salması ve derinleşmesinde, Batılı endüstrileşmiş devletler (kuzey-merkez ülkeleri) ve Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi uluslararası finans kuruluşları çok önemli roller üstlendiler (Şenses, 2004: 3). Yine 1995 yılında kurulan Dünya

Ticaret Örgütü (DTÖ-WTO) de neoliberal küresel düzenin kurumsal yapısının köşe taşlarından birini oluşturarak, az gelişmiş ülkelerin yaşamsal ekonomik ve politik sahalardaki manevra kabiliyetlerini sınırlayıcı kontrol düzeneklerinin ön plana getirilmesi rolünü üstlendi (Şenses, 2004: 3).

En önemli temel taşı devlet müdahaleciliğinin ortadan kaldırılması olan neoliberalizm (Kurmuş, 2009: 16) varsayımları veya ideolojik çerçevesini tanımlama hususlarında çok farklı çabalar olmakla birlikte, ekonomik açıdan içeriği piyasanın egemenliği, özelleştirme, kamu yatırımlarının ve harcamalarının kısılması, deregülasyon (serbestleştirme, kuralsızlaştırma) olmak üzere dört başlık altında toplanabilir (Kurmuş, 2009: 17-18).

1970’li yılların sonundan itibaren, aynı amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etmeye başlayan IMF ve DB’nin katkılarıyla neoliberal ekonomi siyasaları, az gelişmiş ülkelerin büyük bir bölümüne de süratle yayıldı. 1980’lerde Türkiye’de “Özalizm” (Arslan, 2010: 31) olarak adlandırılan neoliberal uygulamalar da bu yayılmanın bir örneğini oluşturmuştur.

Neoliberal rüzgârın etkisiyle devletin yeniden yapılandırılmasında “yapısal uyarlanma” yöntemi, 1980’li yıllarda biçimlenen yeni bir dünya sistemi temelinde ve varlığı serbest piyasaya endekslenmiş bir demokratikleşme öngören *yeni sağ* ideoloji çerçevesinde ortaya çıktı (Güler,1996: 43). Yeni sağ düşüncesi kısaca, devletin piyasa ekonomisini kısıtlayan devlet müdahalelerinin kaldırılması, devletin neoliberal anlayışını egemen kılacak şekilde yapılanmasının ideolojik formülasyonu da olmuştur.

Yeni sağ düşüncesinin meydana getirilmesinde Hayek’in düşüncelerinin büyük bir katkı ve etkisi olmuştur. Yeni sağ düşüncesi, özünde 19. yüzyıl liberalizminin güncel bir yorumu olup, yaşanan iktisadi buhranlar bağlamında şekil almıştır (Aksoy, 2003: 547). Yeni sağ fikriyatı, ülkelerin küreselleşme karşısında değişim geçirmelerine ideolojik bir dayanak oluşturma (Güler, 1996: 9; Arslan, 2010: 23-24) fonksiyonunu üstlenmiştir. Arslan’ın da ifade ettiği (2010: 24) gibi bu yeni düşüncede, ferdi hürriyetlerin gelişmesinde ve yaşanmasında bir bariyer olarak görülen devlet aygıtı yerilmekte, piyasa mekanizmasının faziletleri yüceltilmektedir. Bu anlayışa göre toplumcu devlet, refah devleti yaklaşımı, devleti aşırı bir biçimde büyütmüş ve devlet bireysel özgürlüklerin yaşama geçmesinde önemli bir engel halini almıştır.

Ş. Aksoy (1995: 166) ise ‘yeni sağ’ı “devlet ve kamu idaresinin teşkilatlanması ve işleyişi açısından analiz ederek örgütlenmesini; devletin/kamu yönetiminin ve kamu faaliyet alanının özellikle ekonomik nitelikli olanlarından başlayarak – ‘kamu iktisadi teşebbüsleri’ gibi- küçültülmesi, daraltılması ve daraltılan bu alanda genelde kamu faaliyetlerinin özelde de kamu örgütlerinin, kamu işletmeciliği anlayışı etrafında yapılandırılması ve işletilmesi” olarak tanımlamaktadır.

Kamu hizmetlerinde büyük dönüşümlere neden olan ve kamu sektöründe özel sektörleşmeye kayış ile kamu kesiminde organize olmada ana prensip olan bürokrasiden uzaklaşma eğilimlerini içeren ve 19. yüzyıl liberalizminin çağdaş yorumu olarak değerlendirilen yeni sağ düşüncesi (Özer, 2005: 397) anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilen reformlar, özelleştirme, serbestleşme ve yeni kamu hizmeti anlayışı doğrultusunda tanımlanmakta, şekillenmektedir (Arslan, 2010: 26). Bu bağlamda neoliberaler, fiyat mekanizmasının çalışmasını engellemeye yönelik tüm karışmaların, büyüme ve gelişmenin ençoklaştırılması için yürürlüğünün kaldırılması gerektiğini, dış ticaretin serbestleştirilmesi ile beraber, teşviklerin iç piyasaya değil, dışa dönük ve ihracata yönelik iktisadi etkinliklere yönlendirilmesi gerektiğini ve dış satıma yönelik endüstrileşme; işlenmiş ürün dışsatımının desteklenmesini, dışalım gümrük duvarlarının indirilmesini, pozitif reel faiz uygulamalarını, kamu malları için fiyat belirlemelerinde daha realist bir tutum alınmasını (Balassa, 1982: 41; Aktaran; Zafir, 2009: 72) talep etmektedirler.

Serbestleştirmenin ne anlama geldiği hususuna açıklık getiren Arslan (2010: 26) da bunun, devletin sektörler üstündeki kontrol yetkisinin azaltılması, kamunun piyasada tekelci ayrıcalıklarının sonlandırılması, böylece boşalacak sahalarda özel kesim işletmelerinin faaliyet göstermelerine yol açılması demek olduğunu ifade etmektedir. Arslan’a göre serbestleştirme siyasetinin altında yatan maliyetlerin azaltılması, etkinlik ve verimliliğin sağlanması fikri olmaktadır. Reformlar, özelleştirme ve serbestleştirmenin gerçekleşmesi için de yerelleşme, performans ölçümleri meydana getirme, hizmetten yararlananları karar alma sürecine katılmaya özendiren bir anlayışın hayata geçirilmesine uygun yapılaşma (katılımcılık), özel sektörde kullanılan teknikler ve yöntemlerin uygulama konulması ve rekabetin geliştirilmesinin sağlanmış olması amaçlanmaktadır.

Yukarıda felsefi ve yönetsel boyutları çizilmeye çalışılan neoliberalist iktisadi öğretinin savunucuları, ulus-devletin düzenleyici ve denetleyici görevlerini sonlandırıp, tam

rekabetin geçerli olduğu serbest piyasa koşullarını oluşturmak; küresel boyutta para ve malların dolaşımını serbest hale getirmek; ticaretin önündeki engelleri kaldırmak ve bireyselciliğe vurgu yaparak, toplumsalcılığı dolayısıyla sosyal devlet anlayış ve uygulamalarını rafa kaldırmak istemektedirler (Kılınç, 2012: 158).

2.2.YENİ KAMU YÖNETİMİ (YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ) ANLAYIŞININ DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

Geleneksel kamu yönetiminin eksiklikleri karşısında gündeme gelen *yeni kamu yönetimi (yeni kamu işletmeciliği) anlayışının* (Özer, 2005: 262) ortaya çıkışında neoliberal tez ve bu tezin devlet görüşünün kamu yönetimine yansımalarının çok etkili olduğu çeşitli yazarlarca ifade edilmektedir. Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının, günümüzün politik ve ekonomik buhrana bir çıkış yolu olarak özellikle iktisadi buhrandan en çok etkilenmiş olan ülkelerde başlatılması da bunun önemli bir işaretidir (Arslan, 2010: 32). Bu yüzden yeni kamu işletmeciliği (New Public Management-NPM) anlayışının en evvela İngiltere, Yeni Zelanda, Avustralya gibi ülkelerde uygulamaya konulmuş olması da rastlantıya dayanan bir olgu ile açıklığa kavuşturulamaz. Yeni kamu işletmeciliği anlayışının küresel bir boyut kazanmasında IMF, DB, WB gibi uluslararası teşekküllerin önemli katkıları olmuştur. 1990'lı yıllarda OECD'nin katkılarıyla OECD üyesi ülkelere ve gelişmekte olan ülkelere de yayılmıştır (Erkan, 2008: 39). Bu kuruluşlar bir yandan milli devletlerin yönetim sistemlerini etkileyecek bağlayıcı kararlar alarak kamu işletmeciliği için uygun iklim hazırlarken, bu ülkelerin de reform olarak; liberalizasyon, deregülasyon, özelleştirme, *bürokrasiden kaçınma*, bütçe reformu, performans ölçümü, işletme benzeri idare, yönetimde şeffaflık, rekabet, etkinlik ve etkililik gibi düzenlemeleri içeren (Arslan, 2010: 32) politik tercih paketlerini yürürlüğe koydukları gözlenmektedir.

Öte yandan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı, klasik kamu yönetimi yaklaşımına bir reaksiyon olarak da ortaya çıkmıştır. Arslan'a (2010: 27) göre ortaya çıkan bu yeni tarz; "yeni kamu yönetimi", "piyasa odaklı yönetim", "kamu işletmeciliği" gibi adlarla da anılmaktadır. Yeni kamu yönetimi konusunda yazında öncülüğü Osborne ve Gaebler yapmışlardır. Bu yazarlar devlet için gereken rolün piyasa için girişimcilik olduğunu ileri sürerler (Arslan, 2010). "Kamu, onlara göre devlet; rekabeti geliştirici, vatandaşa yönelik, vatandaş güçlendirici, çıktılara daha fazla önem veren, vatandaş müşteri olarak algılayan, otoriteyi aşağı birimlere indiren ve piyasa kurallarını ön plana çıkaran bir rol üstlenmelidir" (Osborne-Gaebler, 1992: 20; Aktaran; Arslan, 2010: 27). "Kamu yönetiminde yeni yaklaşım" olarak

kavramlaştırılan bu gelişme, özellikle 1990'lı yıllarda ABD'de Clinton döneminde belirgin bir şekilde ortaya çıkmış ve uygulama alanı bulmuştur (Arslan, 2010: 27).

Öte yandan kamu harcamalarındaki giderek artışlarla beraber gerek refah devleti uygulamalarının neden olduğu faturanın ne kadarının kamu bütçesi tarafından karşılanması gerektiği, gerekse de devletin bu faaliyetleri nasıl yürütmesi gerektiği, neoliberal politikalar ve küreselleşmenin de rüzgârıyla ve eşzamanlı olarak da tartışılmaya başlanmıştır (Erkan, 2008: 35). Kamu harcamalarındaki “sürdürülemez büyüklük” ve büyüme eğilimi, kamu harcamalarının kamu hizmetlerine dönüşme sürecinde oluşan kayıp ve gecikmeler, kötü yönetim ve yolsuzluk algısı, kamunun kendisinden beklenen çıktıları üretmemesi kamunun sunduğu hizmetlerde yeterince verimli olmadığı kanısını da oluşturmuştur (Heeks, 1999: 10; Erkan, 2008: 35). Kamuda verimliliğin ve başarımın alt düzeyde bulunduğu kanaati, kamunun yapılandırılmasında ve işleyişinde problemler bulunduğu ve bu ve benzeri sıkıntıların “yeniden yapılanma” (kamu sektörünün ne yapması ile nasıl yapmasının yeniden tanımlanması) ile düzeltilebileceği fikrinin daha fazla kabul görmesine neden olmuştur (Heeks, 1999: 10; Erkan, 2008: 35).

Geleneksel bürokratik yönetim anlayışına çeşitli eleştiriler getiren yeni kamu yaklaşımında, Weber'in ussal-yasal bürokrasi olarak tanımladığı ve kapitalist üretim biçimine dayalı milli devletlerin kamu hizmeti arzındaki organizasyon modeli için tenkitler de vardır. Bürokratik yönetim tarzının yetkiyi merkezde toplayan yaklaşımı, karmaşık kuralları, ağır işleyen mekanizmaları ile toplumun değişen istek ve beklentilerine yanıt verememesi gibi yönleri ile kaynakları savurganca kullanıyor oluşu, hizmetleri pahalı sunmakta olmasıyla (Arslan, 2010: 23) da eleştirilerek, değişimi arzulanmaktadır.

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı çok sayıda yazar tarafından farklı biçimlerde ifade edilen prensipleri içerir. Değişik yazarların farklı sınıflandırmalarını da göz önünde bulundurarak “yeni kamu yönetimi ilkeleri” konusunda özellikle ve kısaca şunları belirlemek olanaklıdır (Arslan, 2010: 27):

-Açıklık,

-Performans değerlendirme, sayısal olarak ölçülebilen ve daha çok çıktılara yönelik ölçüm standartlarına dayalı,

-Merkeziyetçi bürokrasinin etkisinden kurtularak yerelleşmeye daha fazla önem veren,

-Rekabet ortamı oluşturarak ve bu sayede maliyetleri azaltmak,

-İstihdam, planlama gibi alanlarda özel sektör uygulamalarını örnek almak (belli süreyle çalışma, stratejik plan yapma, ürün başına maaş alma vs.)

-Tasarruf ve verimliliğe daha fazla önem verme.

Diğer taraftan yeni kamu işletmeciliği anlayışı, üst düzey yöneticilere daha esnek davranabilme, hareket edebilme olanağı yaratmakta ve idarecilerin özel sektör işleyişine yatkın uzmanlaşmış idare yeteneklerine malik olmasını öngörmektedir (Arslan, 2010: 27). Arslan (2010: 27-28) bu yeni anlayışın işleyişine ilişkin şu öngörülerini paylaşmaktadır: Klasik yönetim anlayışında *girdiler ve süreçler* ön planda iken, bu yaklaşımda daha çok *çıktılar* üzerinde yoğunlaşma, sonuçlar üzerinde odaklanma daha önemlidir. Sonuçlara odaklanma *hedeflerin net olması, başarı standartları, amaçlara göre yönetim ölçütleri* gibi konularda düzenleme yapmayı öngörmektedir. *Yetkilerin örgütün alt birimlerine aktarımı, yerleşme ve özerk yapılar oluşturulması* bu anlayışın öne çıkan hususlarıdır. Yetki devri, yönetime katılma gibi uygulamaların da verimliliği artıracacağı düşünülmektedir. Rekabet ortamı yurttaşlara yeni seçenekler sunacaktır. Artık müşteri olarak adlandırılan yurttaş, bu yeni anlayışın hayata geçmesiyle ihtiyaçlarını farklı kuruluş veya kurumlardan temin edebilecektir. Bu yeni yaklaşımla süreç, sevk ve idare etmek olan (administration) anlayışından performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme (management) anlayışına doğru bir kaymanın olduğu görülmektedir (Bilgiç, 2003: 29; Aktaran; Arslan, 2010: 28).

Kamu idaresinde işletme yönetimi benzeri yaklaşımların egemenliği, örgütlerin ekonomik bir anlayış içinde yeniden yapılandırılması, verimli, etkili, etkin örgütlenme ve kaynak kullanımı gibi yönetsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda yoğunlaşmakta (Aksoy, 1995: 169); bu anlayışta, yukarıda belirtilen paradigma değişikliği aynı zamanda hukuksal rasyonelliğin yerini ekonomik rasyonelliğe de bırakmaktadır (Ömürgönülşen, 1997: 520; Aktaran; Arslan, 2010: 29). Kamu yönetiminde yasallık-ussallık esaslı yaklaşımının yerini ekonomik-işletmeciler rasyonelitesi anlayışı almaktadır (Arslan, 2010: 32). Yukarıda izah edilen süreç içerisinde yirminci yüzyıla egemen olan kamu yönetiminin katı hiyerarşik ve bürokratik yapısı, yirmibirinci yüzyıla gelindiğinde esnek ve piyasa tabanlı kamu işletmeciliğine dönüşmüştür (Özer, 2005: 199).

Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımında, kamu kurumlarının ekonomik akılcılık, etkililik ve verimlilik çerçevesinde düzenlenmesi (Aksoy,1995:169); ekonomik ve yönetsel değişimin yanında sorumluluk anlayışında da bazı değişiklikler önerilerek, kamu yönetiminin geleneksel anlayışta sadece politik liderliğe karşı olan sorumluluk geniş yorumlanarak halka karşı sorumlu tutulma prensibi de adapte edilmektedir (Bilgiç, 2008: 108). Bu yaklaşımda bürokratlar yalnız kural ve usullere uymak ve uygulamakla yükümlülüklerini ifa etmiş kabul edilmemekte, ortaya çıkan sonuçlardan da sorumlu tutulmaktadır

Yeni kamu işletmeciliğinde sık kullanılan kavramlardan biri de “devletin yeniden inşası” olmuştur. Yeni kamu işletmeciliği kavramı, yazına Amerika’nın bir katkısıdır. Bu kavram ismini David Osborne ve Ted Gaebler’in çok satan Devletin Yeniden İnşası: Girişimci Ruh Kamu Sektöründe Nasıl Sağlanır? adlı eserinden alır. Osborne ve Gaebler, devletin yeniden yapılandırılması yolunda iyi bir kamu yönetimi için belirledikleri on ilkeyi şu şekilde özetlemişlerdir (Demirel, 2005: 119):

1. Kamu, özel ve gönüllü sektörleri katalize etme.
2. Kamu hizmeti sunan kişi ve kuruluşlar arasında yarışma ortamı oluşturma.
3. Vatandaşları (tüketicileri) güçlendirme.
4. Otoriteyi desantralize etme.
5. Kurallar ve düzenlemelerle değil amaçlarla idare etme.
6. Parayı sadece harcamama, kazanma.
7. Girdilerden ziyade çıktılara odaklanma.
8. Bürokratik mekanizmalardan çok piyasa mekanizmalarına önem verme.
9. Yurttaşların müşteriler gibi yeniden tanımlanması.
- 10.Sorunların çözülmesinde, problemlerin yaratılmasının önlenmesine odaklanma.

Yeni kamu yönetimi anlayışı hususunda çalışmalarıyla tanınan Christopher Hood (Hood, 1991: 4-5; Hood, 1995: 95-97; Hughes, 2003: 52), yeni kamu işletmeciliğinin temel bileşenlerini yedi madde halinde şu şekilde vermiştir:

- Kamu yönetiminde profesyonel yöneticiliği yerleştirmek.
- Açık ve net olarak belirlenmiş standartlara dayanan performans ölçütleri geliştirmek.
- Çıktılar (sonuçlar) üzerine yoğunlaşmak, bu alandaki denetime önem vermek.

- Daha büyük bir rekabet ortamına doğru bir yön değişikliğini gerçekleştirmek.
- Özel sektör sitilinin ve yönetim metotlarının hayata geçirilmesinde ısrarcı olmak ve bu hususa devamlı vurgu yapmak.
- Kaynakların kullanılmasında disiplin ve aşırı derecede tutumlu olmaya vurgu yapmak.
- Kamu sektörü birimlerinin bölünmesinde (bölümlere ayrılmasında) bir yön değişikliğine gitmek; yönetilebilir birimler yaratmak.

Yukarıda etraflıca izaha çalıştığımız kamu yönetimi alanında 1970'lerin sonlarından itibaren tüm dünyada yaşanan bu köklü değişimler, kamu yönetimine özel sektörde daha önceki dönemlerden beri kullanılmakta olan yeni yönetsel tekniklerin girmesine, kamu yönetiminde yeni araçların kullanılmasına da yol açmıştır. İşletme biliminin çeşitli kavramlarının kamu yönetimine girmesini yanı sıra, Türk kamu yönetimi alanında yapılmak istenilen ve bazı girişimlerine de tanık olduğumuz yönetsel reformlar kapsamında en yaygın olarak kullanılan yönetsel araçlardan biri de stratejik planlama (Songür, 2011: 1) olmuştur.

2.3.YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ YÖNETSEL ARAÇLARI: STRATEJİ, STRATEJİK DÜŞÜNCE, STRATEJİK YÖNETİM

Yeni kamu işletmeciliği, özel sektörde uzunca sayılabilecek bir dönemdir kullanılmakta olan yönetsel araçların kamu sektöründe de kullanılmasını temel alsa da bu yönelimin temelinde kamu sektöründeki büyüme ve yaşanan ekonomik krizler, kamunun kıt kaynaklarını yerli yerinde kullanabilme yeteneği derecesinin gündeme gelmesi de yatmaktadır (Erkan, 2008: 1). Kısıtlı mali olanakların yurttaşların gereksindiği kamu hizmetlerin üretilmesinde hangi öncelikler doğrultusunda kullanılması gerektiği ve kaynakların dağıtımı ve kullanımında etkenliğin ve etkililiğin nasıl sağlanabileceği, kamu mali yönetiminde temel tartışma konuları olmuş; bu tartışma çerçevesinde bir dolu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede kamu mali yönetimi reformu gündeme gelmiş ve bu reformların çoğunda da kaynakların stratejik öncelikleri olan alanlara doğru yönlendirilmesi amacıyla kullanılan temel araç *stratejik planlama* olmuştur (Erkan, 2008: 1).

Stratejiden bahsedilince *stratejik düşünce* ve stratejik düşünme mantığına da değinmek gereklidir. Heracleous için stratejik düşünce ve stratejik planlama birbirinden farklı süreçlerdir (2003: 39). Stratejik düşünme, çift döngülü öğrenme olarak tanımlanır

(Heracleous, 2003: 39). Çift döngülü yani yeniden yapılandırıcı öğrenmede ise yanlılık yanında yanlılığa sebep olan norm, politika, amaçlar ve uygulamalar da düzeltilir. Çift döngülü öğrenmeyi tek döngülü öğrenmeden ayıran hususiyet, sorunu doğuran davranış veya anlayışın, diğer bir deyişle sisteme yön veren işleyiş normlarının ve değerlerin değiştirilebilmesidir (Argyris-Schön, 1996: 22; Morgan, 1998: 102-104). Argyris ve Schön (1996: 22), örgütsel öğrenmenin, çift döngülü öğrenmenin örgütsel boyut kazanması halinde gerçekleşebileceğini öne sürmüştür.

Chandler (Erkan, 2008: 10) stratejiyi, bir girişimin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların ayrılması ile eylem ve işleyiş biçimi ve yöntemlerinin geliştirilmesi olarak tanımlamıştır. Stratejik düşünmek ve strateji, özel sektörde genellikle yoğun rekabet içindeki pazarlarda rakiplerini yenmek, meselelere rakip odaklı yaklaşmak şeklinde tanımlansa da kamu sektöründe strateji çoğunlukla örgütlerin performanslarını geliştirme ve daha iyi hizmet sunma (Boyne-Walker, 2010: 185; Aktaran; Songür, 2011: 7) olarak kavramlaştırılmıştır. Kamu örgütlerinin en önemli fonksiyonlarından biri, hizmetlerini vatandaş beklentilerine uygun biçimde, verimli, etkili ve adil olarak sunmaktır. Türkiye’de uzunca bir süreden beri uygulanmakta olan kamu yönetimi reformlarıyla kamu örgütlerinden beklentiler daha da artmaktadır. Bu nedenle stratejinin, kamuda özel sektörden daha sınırlı olduğu ifade edilse bile (Boyne, 2002: 98; Ring-Perry, 1995: 276; Aktaran; Songür, 2011: 7), özel sektörde olduğu gibi kamuda da uygulanabileceği kabul edilmektedir (Boyne-Walker, 2004: 231; Aktaran; Songür, 2011: 7).

Dünya sürekli değişiyor. Stratejik planlama tekniğini kullanmanın amacı, bir kuruluşun gelecekteki doğrultusuna yön verecek kararları şimdiden almak olduğundan, stratejik yönetimin temel önemi burada yatar (Betz, 2010: 2). “Strateji, baskın biçimde değişim sorunlarıyla ilgilenir” (Betz, 2010: 5). Bu bağlamda liderliğin iç ve dış çevredeki değişimleri zamanında fark ederek kendilerine yeni misyon ve misyonlar belirlemeleri yaşamsal önemi haizdir. Hâlbuki bürokratik kültür dış çevreyi pek değişir olarak algılamaz, dış çevredeki değişimleri çabuklukla fark edip kendini yeni koşullara kolaylıkla adapte edemez.

Betz’e (2010: 2) göre, bir işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için iki stratejik yeteneğe sahip olması gerekir; *büyüme yeteneği* ile *değişme yeteneği*. Kamu kurumu için büyüme değil ama değişme ve kaynakları etkili ve verimli kullanma yeteneği her zaman canlılığını korumalıdır. Bir örgüt için uygun zamanda gereken değişikliklerin yapılmaması, o

örgütün varlığını sürdürebilmesinin tehlikeye girmesi demektir (Betz, 2010: 5). “Bir organizasyon kendi yazgısını kontrol edemezse, başkaları kontrol eder” (Betz, 2010: 4). Doğada ve sosyal yaşamda her şeyin sürekli bir değişim içinde olduğu gerçeği hiç hatırdan çıkarılmadan, değişen koşullara adapte olmak gereğini göz ardı etmeden yaşamak, gelişmek; etkili olmak isteyen örgütlerin önünde çözülmesi gereken önemli bir mesele olarak durmaktadır.

2.4.STRATEJİK PLANLAMA

Eren’e (2005) göre stratejik yönetim kavramı, 1980’li yıllarda işletme yazınına girmiştir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir evresidir. Planlama anlayışı, işletmelerde İkinci Dünya savaşı sonrasına kadar uzanan bir dönemde sırasıyla uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim şeklinde bir gelişme göstermiştir (Ülgen-Mirze, 2010: 38).

Allison ve Kaye (2005: 2), stratejik planlamayı bir *süreç* olarak tanımlayarak şu özelliklerini ön plana çıkarırlar:

1. Süreç, stratejiktir; çünkü dinamik ve bazen düşmanca olan çevre koşullarına nasıl en iyi şekilde karşılık verileceğini içerir.
2. Stratejik planlama hem yapısal hem de bilgi (veri) temelli sistematik bir süreci kapsar.
3. Stratejik planlama, kendine özgü öncelikleri seçmeyi gerektirir.
4. Bu süreç, sadakati inşa etme ile ilgilidir.
5. Son olarak stratejik planlama, kaynakların kazanılmalarına ve dağıtımına rehberlik eder.

Stratejik planlar, örgütün kapsamlı amaçlarını belirlemek ve örgütün çevre yoluyla konumunu araştırarak tüm örgüte uygulanan planlardır (Robbins-Coulter, 2007: 189). Stratejik planlama, kamuya ve sivil toplum örgütlerine (ve içinde var oldukları toplumlarına) onların yeni çevrelerine etkili bir şekilde tepki vermelerine yardım etmek için tasarlanmıştır. Drucker (1999: 125) da stratejik planlamayı, geleceğe ait azami bilgiyi kullanarak beliren risklerin sistematik olarak üstlenilmesi, sürekli karar alma ile düzenlenen sistematik geri bildirimler yoluyla elde edilen sonuçları da beklentilerle karşılaştırarak ölçme süreçleri olarak tanımlar.

Bryson’a (1988: 75) göre, stratejinin en önemli ilgi alanı, *örgüt için gerçekten neyin önemli olduğudur*. Yazar’a göre stratejik planlamanın bu özelliğinin, daha önce asla bir araya gelmeyecekleri düşünülen örgütün çeşitli birim ve seviyelerindeki çalışanlarını farklı yollarla

ve farklı zamanlarda bir araya getirerek, “örgüt için gerçekten neyin önemli olduğu”nun tartışılmasına olanak vermesi, örgüt için en büyük yeniliktir. Bu yönüyle stratejik planlama hem yenilikçi hem de örgütün tüm kaynaklarını ve bilgi birikimini örgütün amaçları yolunda seferber eder.

Bütün bu özelliklerinin yanında stratejik planlamanın önemi, örgütlere ve toplumlara değişimleri tahmin etmek ve bu değişimlere tepki vermek için akıllı ve etkili bir yolla yardım etme kabiliyeti olmasından ileri gelir (Bryson, 2004: 26). Stratejik planlama, kamu ve gönüllü kuruluşlara (ve toplumlara) yeni durumlara etkili bir biçimde tepki vermeleri için tasarlanır. (Bryson, 1988: 74). Streib ve arkadaşlarına (2001: 524; Aktaran; Songür, 2011: 9) göre, *stratejik planlama* gelecekte olabilecek olaylar ve durumlar karşısında örgütün ve toplumun yerini belirlemektir. Bu ise; uzun dönemli ve stratejik planlama tekniklerine ilişkin bilgi birikimi, toplumu etkileyebilecek eğilimleri belirleme becerisi, uzun dönemde toplumun yararına olacak politikaları analiz etme ve seçme yeteneği gerektirir.

Hughes (2003: 137), stratejik planlama yaklaşımının daha erken aşamalarında özel sektörde olduğu gibi aynı şekilde kamuda da yönetimden ziyade planlamanın amaçlandığını ifade eder. Olsen ve Eadie (Hughes, 2003: 137), “stratejik planlama anayasal sınırlar içinde yönetsel eylemlerin doğası ve yönünü çizme için alınan radikal kararları üretmek için disiplinli çabalar” şeklinde yararlı bir tanım yapar. Bu tanım üç noktayı vurgular. Birincisi, stratejik kararlar “radikal kararlar”dır, düşük düzeyli değil, çünkü düşük düzeyli kararlar büyük ihtimalle normal bürokratik işleyiş tarafından yerine getirilmiş olmalı. İkinci olarak, stratejik kararlar açıkça belirtilmiştir, çünkü onlar eylemlerin doğasını ve yönünü ve örgütün tüm geleceğini etkileyen kararlardır. Üçüncü olarak, stratejik kararlarda özel sektörden ayrılan çok belirgin bir fark vardır ki, onlar da politika ve anayasa (yasal sınırlayıcılar) türü stratejik planlamayı sınırlayan alanlardır. İdeal olarak (kusursuz bir biçimde) stratejik planlama, normal politik veya bürokratik yaklaşımları alt üst etmez, fakat onlarla birlikte yer alır.

Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın “yeni kamu yönetimi reformu” çerçevesindeki rolü katılımçılık, saydamlık, hesap verme sorumluluğu, esneklik, etkenlik, yetki devri, yerleşme ve öngörülebilirlik ilkeleridir (Erkan, 2008: 47). Erkan (2008: 48-53) bu kavramları özetle şöyle açıklar:

Katılımcılık, kamu kurumları yanında; bireyleri, sivil toplum kuruluşlarını ve özel sektör temsilcilerini yönetsel süreçlere daha fazla katmaya yönelik yeni yaklaşımlarda tek yönlülükten karşılıklı etkileşime, tek aktörlükten çok aktörlülüğe dönüşümdür.

Saydamlık, kamu kuruluşlarının yurttaşın istemi üzerine talep edilen bilgi ve belgeleri sunması ile bu bilgilerin diğer bir deyişle, kamu kurumlarının neyi, neden, nasıl ve hangi kaynaklarla yaptığının isteme bağlanmaksızın erişilebilir kılınmasıdır.

Hesap verme sorumluluğu, kamu adına kaynak ve yetki kullanan kişi, kurum ve kuruluşların bu olanak ve yetkileri kendilerinden beklenen amaçlara ve usulüne uygun olarak kullanıp kullanmadıklarının yurttaşlar ve politik sorumlular tarafından bilinmesi ve etkili bir hesap verme mekanizmasının oluşturulmasıdır.

Esneklik, bilim ve teknolojide yaşanan hızlı ve önemli değişimler, ürün ve talep farklılaşması gibi türlü sebeplerle büyük işletmelerde belirlenmiş süreçlere bağlı üretim bantlarında gerçekleştirilen ve “fordist imalat tekniği” şeklinde adlandırılan üretim biçiminin değişime uğrayarak daha küçük ölçekli ve daha esnek yapıların gün yüzüne çıkması, esnek üretim biçimi diye anılan bu modelin yeni kamu işletmeciliği anlayışı ile birlikte kamu yönetimini de etkilemesi, kamu yönetiminde de standart uygulamalar, yeknesaklaştırma ve kitlesel ölçüler yerine daha yalın örgüt yapıları daha esnek süreçler oluşturmaya yönelik arayışlar ve yöneticilere karar alma ve harcama yapmada daha rahat davranma olanağının yaratılması ve sonuçtan da sorumlu tutulmalarıdır.

Etkenlik, verimliliğin de ötesinde idari etkililik, başka bir söylemle kamu kurumlarının varlık amaç ve hedeflerini gerçeğe dönüştürme derecesi ile sonuçlara odaklanmadır. Etkenlik, öte yandan (Balcı, 2005: 27) yasal veya hükümetçe konmuş olan amaçlara ulaşabilmekteki performansın sürekliliğini sağlama ile ilgilidir ve hayata geçirilmiş olan proje ve politikaların analiz edilerek değerlendirilmesini öngörmektedir. AB yönetim mevzuatına göre (Balcı, 2005: 27) etkenlik ise, “uygulanan politikalar etken ve zamanlı olmalı, önceden açıkça belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yapılabileceklere yönelik olmalı, ortaya çıkabilecek sonuçlar değerlendirilmiş olmalı ve geçmiş deneyimleri dikkate almalıdır.”

Yetki devri-yerelleşme, yetkinin hem merkezden çevreye hem de üst yönetimden alt kademelere devredilmesidir.

Öngörülebilirlik, bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, toplumsal ve ekonomik çevredeki belirsizliklerin giderilmesinde stratejik planlama, kamu kurumlarının yapmak istedikleri iş ve eylemler bütününe kamuya bildirim niteliği taşıması yönüyle etkileşenleri açısından tahmin kabiliyetinin gelişmesidir.

Stratejik planlamanın kamu kurumları ve kâr amaçlı olmayan (gönüllü) kuruluşlar için sağladığı başlıca yararlar da şunlardır (Bryson, 1988: 78):

1. Stratejik düşünme,
2. Gelecekteki yolu, yönü aydınlatma,
3. Gelecekteki sonuçların ışığında bugünün kararlarını alma,
4. Karar verme için uyumlu ve savunulabilir bir temeli geliştirme,
5. Örgütün önde gelen sorunlarını çözme,
6. Performansı geliştirme,
7. Hızlı değişen koşullara etkili şekilde yanıt verme,
8. Takım çalışması ve uzmanlığı inşa etme.

Günden güne uygulama alanı genişleyen stratejik planlama, şu örgütlerde başarıyla uygulanmaktadır (Bryson, 2004: 8-9):

- Kamu kurumları, kamu işletmeleri ve bunlara bağlı örgütler.
- Genel amaçlı kamu yönetimleri. Örneğin, şehir, bölge, eyalet ve kabile yönetimleri.
- Daha çok kamu hizmeti sunan gönüllü örgütler.
- Kamu ve özel sektör örgütlerini birbirine bağlayan (birbirleriyle ilişki içinde olan) ulaşım, sağlık veya eğitim gibi spesifik fonksiyonlarda.
- Örgütler arası ağ (şebeke) örgütlerde. Örneğin, işbirlikleri, ortaklıklar, koalisyonlar ile özel ve kamu sektöründeki sosyal birlikler.
- Tüm topluluklar; kent ve metropol alanlar, bölgeler ve eyaletler.

2.5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Allison ve Kaye (2005: 2) için *stratejik planlama süreci*, bir anlamda *dayanışmanın inşasıdır*. Sistemik olarak müşteri (yurttaş) ve toplum dâhil kilit paydaşların önceliklerini tanımlama süreci içinde ayrılıkların, farklılıkların yapıcı bir şekilde giderilmesine ve daha iyi iletişim ve koordinasyona olanak tanır. Bu kapsayıcı süreç, örgütün tamamında hesap

verilebilirliğin etkisinin artırılması için geniş bir konsensüsün inşa edilmesini kolaylaştırır. Bu dayanışma, stratejik planın aktif olarak rehberlik ve başvuru kaynağı olarak kullanılmasını sağlayacaktır.

Stratejik planlama süreci Türkiye’de kamu kurumlarında biraz daha farklı bir biçimde ele alınmaktadır. Merkezi idare adına Devlet Planlama Teşkilatı 2006 yılında kamu kurumlarına stratejik planların yapılmasında yol gösterici olması amacıyla yayınladığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nda (2006: 8) stratejik planlamanın, bir kuruluşun aşağıdaki dört esas sorunun yanıtlanmasına yardımcı olması gerektiğini belirtir. Bu sorulara verilecek yanıtlar, stratejik planlama sürecini meydana getirir. Yani DPT, stratejik planlama sürecini bu sorulara verilen yanıtlara göre şekillendirmekte, safhalara bölmektedir. Bu safhalar ve içerikleri şu anlamı taşır (Songür, 2011: 31):

- Neredeyiz?
 - Durum analizi
- Nereye gitmek istiyoruz?
 - Misyon ve ilkeler
 - Vizyon
 - Amaçlar ve hedefler
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
 - Stratejiler
 - Faaliyetler ve projeler
- Başarı derecemizi ne şekilde takip eder ve değerlendiririz?
 - İzleme
 - Performans ölçme ve değerlendirme.

Stratejik planlama süreci ile ilgili olarak daha fazla örnekler verilebilmekle beraber, içerik ve plan çerçevesi çok fazla değişmeyecektir. Bu nedenle yukarıdaki görüşleri harmanlayarak, daha kolay anlaşılması ve okurlara rehberlik edilebilmesi bakımından biz stratejik planlama sürecini şu beş aşamadan oluşturmayı tercih ettik:

1. Hazırlık
2. Stratejik Analiz
3. Stratejik Tasarım (Gelecek Öngörüsü-Stratejik Plan Hazırlama-Stratejiyi Oluşturma, Planlama)

4. Uygulama
5. İzleme ve Değerlendirme

Şimdi bu aşamaları biraz daha ayrıntılı inceleyelim.

2.5.1. Hazırlık

Kamu kurumlarında stratejik bilinçlilik, üst yönetimin kurumun kıt ve sınırlı kaynaklarının en uygun alanlarda, belirlenmiş öncelikler çerçevesinde verimli ve akılcı kullanılmasını ifade eder.

DPT Kılavuzu'na (2006: 11) göre kamuda stratejik planlama süreci, örgüt içinde stratejik planlama yapma kararına varılmasından önce ve varıldıktan sonra stratejik planı adım adım gerçekleştirebilmek ve stratejik plandan umulan yararı sağlayabilmek, her şeyden önce iyi bir hazırlık dönemine ve bilgi birikimine ihtiyaç duyar. Stratejik planlama, değişik görev, meslek dalı ve uzmanlıkları haiz çok sayıda kişiyi toplayıp buluşturan, kurumun bütününe sahip çıkılması gerekli olan, zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarında başarı önemli ölçüde plan öncesi hazırlıkların arzu edilen seviyede gerçekleştirilmesine bağlıdır. Kamu kurumları için stratejik planlama hazırlığı beş kademedede sağlanır:

- Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması.
- Örgütün meydana getirilmesi.
- İhtiyaçların belirlenmesi.
- İş planının oluşturulması.
- Hazırlık izlencesinin yapılması.

İşletmeler için yaşamsal önemi bulunan stratejik planlamanın kamu kurumlarında da kısıtlı kaynakların öncelikli alanlarda paylaşılması açısından önemi büyüktür. Bu nedenle stratejik planlamanın yükünü ve sorumluluğunu taşıyacak olan stratejik planlama ekibinin kimlerden oluşması ve nasıl hazırlanması gerektiği konusunda çok çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır. DPT Kılavuzu'na göre kamu kurumlarında stratejik planların hazırlanmasında “koordinatör birim”, “kuruluşun üst yöneticisi” ve “stratejik planlama ekibi” etkin olarak yer alırlar (DPT, 2006: 12).

Stratejik planlamanın başarısının anahtarlarından biri de planın her aşamasında ihmal edilmemesi gereken *katılımcılıktır*. Katılımcı planlama süreci; örgütlere sahiplenmeyi artırma, farklı fikirler ve bakış açılarını ortaya çıkarma, motivasyonu yükseltme, amaçlara ulaşmayı kolaylaştırma gibi pek çok konuda başarılı sonuçlar alınmasını sağlamaktadır (Cathcart, 1986: 65; Aktaran; Songür, 2011: 33). Kamu örgütleri, tipik olarak, bazıları diğerlerinden daha önemli, bazıları ise örgütle çelişen fikir ve çıkarlara sahip çok sayıda paydaşa sahiptir (Berry, 2007: 335; Aktaran; Songür, 2011: 37). İç paydaşlar olarak işletmelerde ortaklar veya hissedarlar, yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler, diğer tüm çalışanlar, çalışanların üye oldukları sendika ve dernekler vs., dış paydaşlar olarak, vatandaşlar, tedarikçiler, alıcılar, merkezi ve yerel düzeydeki kamu örgütleri, politik çevre, basın, sivil toplum örgütleri, genel ekonomik durum yanında sektörün yapısı ve ilgili kamuoyu sayılabilir.

Durna ve Eren'e (2002: 76) göre "stratejik planlama ekibi", birim veya kuruluş ve bunların stratejik işleri için ilgili kamuoyu desteğini oluşturmak ve sürdürmek amacı ile vizyon ve stratejilerin paydaşların etkili bir *iletişim* içinde bulunacakları ortamın sağlanması da stratejik planlamanın başarısı için diğer önemli bir araçtır. Durna ve Eren (2002: 76) örgütün çevresinde bulunan dış faktörlerden (özel sektör kuruluşları için tüketici ve kamuoyu, basın, hükümet ve yargı ve ilgili yasama organ ve örgütleri; kamu kurumları için ise, yurttaşlar, politik çevreler, işbirliği içinde bulunan sivil toplum örgütleri ile diğer kamu kurumları, tedarikçiler ve hizmet sağlayıcılar vb.) elde edilen güç ve eğilimlere yönelik gözlemleri, örgütün politikaları üzerinde etkili olabilecek ya da misyonunu daha kolay gerçekleştirebilmesi yolunda yararlı olma potansiyeli taşıyan değişim ve eğilimleri öngörebilmek amacıyla geri bildirimleri değerlendirme mekanizmaları ve süreçler oluşturulmalıdır.

Türkiye'de yerel yönetimler için stratejik planların nasıl hazırlanacağına dair ayrıntılı bir yol haritası düzenlenmemiştir. Belediyelerle ilgili olarak 5393 sayılı Belediye Kanununun 41. maddesine göre belediye stratejik plânın, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanacağı ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe gireceği hüküm altına alınmıştır. İl özel idarelerinde de 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 31. maddesine göre tıpkı belediyelerde olduğu gibi stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra uygulamaya sokulur.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliği'nin 8. maddesinde hazırlık programında yer alması gereken hususlar şöyle düzenlenmiştir:

(1) Kamu idarelerinin stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur.

(2) Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur. Stratejik planlama ekibi hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturur.

(3) Hazırlık programında aşağıdaki konulara yer verilir.

- a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları,
- b) Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,
- c) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,
- ç) Sorumlu birim ve kişiler,
- d) Eğitim ihtiyacı,
- e) Gerek duyulması hâlinde danışmanlık hizmeti ihtiyacı,
- f) Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşerî ve teknik kaynak ihtiyacı.

(4) Kuruluşlar, hazırlık programını yaparken, geçiş takviminde buldukları yeri, insan kaynaklarını, örgüt yapısını, teknik donanımlarını, idare ölçeğini ve buna benzer konuları göz önünde bulundurlar.

(5) Kamu kuruluşları stratejik planların hazırlanmasına başlanmasından önce hazırlık programında yer alan bütün koşulları, gereklilikleri sağlamak mecburiyetindedir.

Kamu kurumları için stratejik planların hazırlanmasında bu ilke ve kurallara uyulurken bir yandan da sağlıklı bir planlama süreci için örgüt üst yönetimince bir “stratejik plan hazırlama ve uygulama kılavuzu” ile bir izlenecek yolu gösteren bir “yol haritası” hazırlanması da ihmal edilmemelidir.

2.5.2. Stratejik Analiz

Stratejik konular, kuruluşun amacına ulaşmasını etkileyebilecek olan kuruluş içindeki ya da dışındaki önemli gelişmelerdir (Ansoff, 1980: 133). Stratejik konuların neler olduğuna karar verebilmek için üç temel soruyu sormak gerekir (Bryson, 1995: 114):

- Konu (sorun) nedir?
- Hangi etmenler (mevzuat, misyon, iç ve dış etkiler) sorunu stratejik hale getirmektedir?
- Soruna çözüm getirilememesi durumunda hangi etkiler ortaya çıkabilir? (Erkan, 2008: 97).

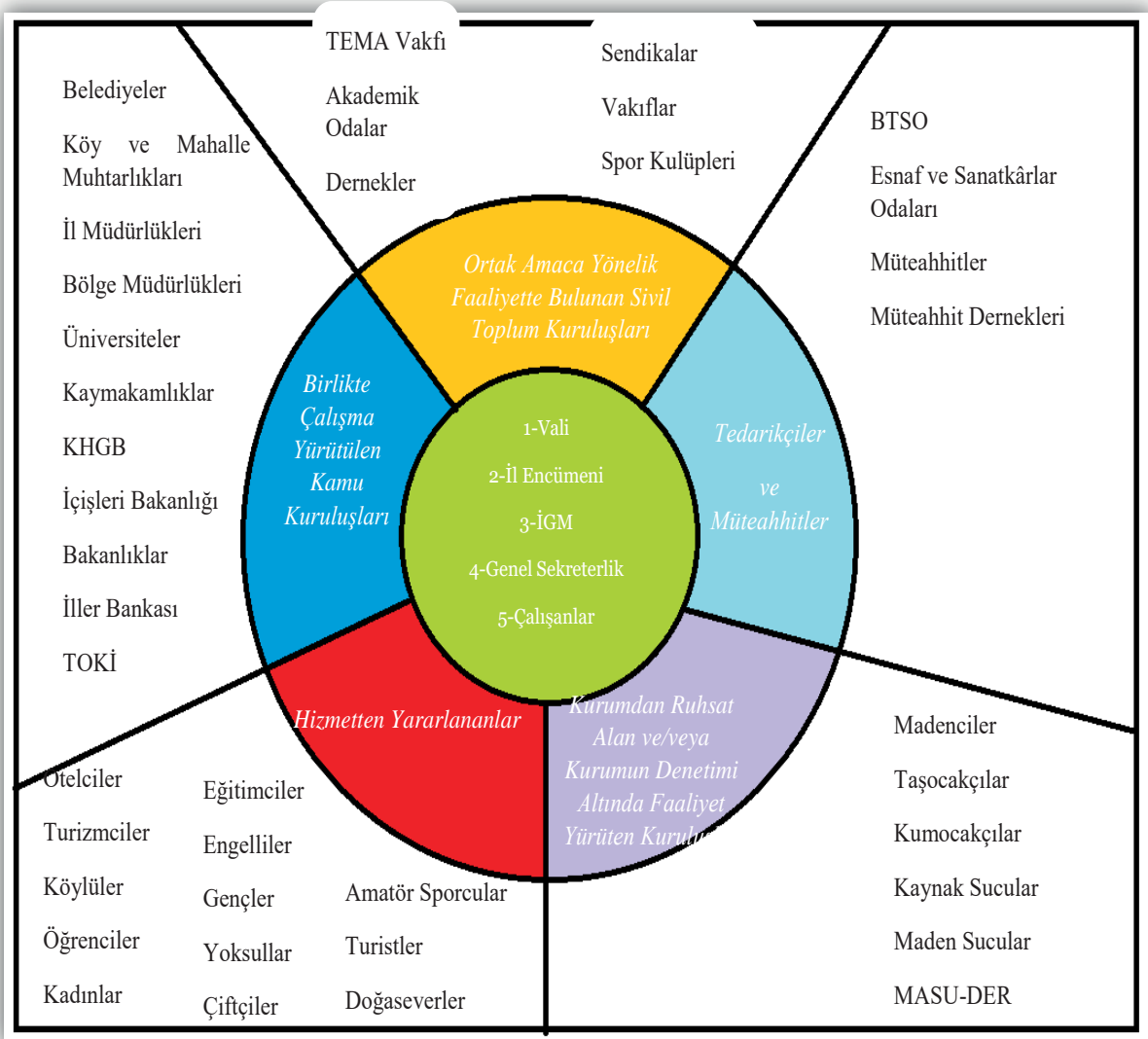
Çevre Analizi: Kamu kurumları için de kurum dışı çevrenin sunduğu fırsatlar ile kurumu etkileyebilecek tehditlerin araştırılarak; olumsuzlukların etkisinin nasıl yok edilebileceği veya azaltılacağı ile olumlu fırsatların en çok faydayı sağlayacak şekilde nasıl değerlendirilebileceği tartışılır. Kurumun sahip olduğu maddi olanakları ve insan kaynakları ile örgütün tarihinden de gelen imajı ve saygınlığının mevcut durumu, örgütün güçlü ve zayıf yönleri araştırılır ve güçlü yönlerin geliştirilmesi ile zayıflıkların nasıl izale edilecekleri üzerinde durulur. Bunlar için gerekli analizler yapılır.

Çevre analizi başlığı altında uygulamada yapılan başlıca analizler ise şunlardır (Ülgen-Mirze, 2010: 65-66);

1. Genel/Uzak Dış Çevre Analizi,
2. Sektör/Yakın Dış Çevre Analizi,
3. İşletme İçi Çevrenin Analizi,
4. Durum Belirleme Matrislerinin Hazırlanması.

Daha sonra bu matris tablosu aşağıdan yukarı, soldan sağa ve çaprazlama okunarak, yani örgüt tüm boyut ve çevreleriyle masaya yatırılarak, ortaya çıkan verilerin müzakere edilmesi, değerlendirilmesi ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılması gerçekleştirilir.

Çevreyle etkileşimle ilgili olarak şunu da ekleyelim ki, kamu kurumları özellikle yerel yönetimler, yakın çevresindeki ve ülkedeki yasal, politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmelerden çok kolay etkilenirler. Gelişmelerin olumsuz etkilerine, ellerinde yasal olanakları ve mali kaynakları geliştirme esneklikleri çok sınırlı olduğu için kolay tepki veremezler ve bu olumsuz etkileri hazmetmeleri zaman alır.



Şekil 4: Bursa İl Özel İdaresi Etkileşen Modeli

2.5.3.Stratejik Tasarım (Gelecek Öngörüsü-Stratejik Plan Hazırlama-Strateji Oluşturma, Planlama)

Stratejik plan hazırlama veya stratejik tasarım oluşturma aşaması; paydaş analizi, SWOT analizi ve yapılan diğer analiz ve değerlendirmeler ışığında ortaya konan durum analizi sonuçlarına dayanarak, misyon ve vizyon geliştirme, temel değerleri ortaya koyma, uzun dönemli amaçlar ile daha kısa dönemli ve daha somut hedefleri belirleme, bu amaçlar ve hedeflere ulaştıracak alternatif stratejiler geliştirme ve izlenecek stratejileri seçme ve politikalar oluşturma faaliyetlerini kapsar.

2.5.3.1.Misyon Bildirimi

Misyon, bir örgütün varlık nedenidir; organizasyonun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça belirtir (Allison-Kaye, 2005: 87). Misyon “Niçin?” sorusunun yanıtıdır: Örgütün “Biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır (Senge, 1998: 245). DPT Kılavuzu da bu tanımı esas almıştır (2006: 27). Daft’a (2010: 60) göre misyon, örgütün genel amacı olarak varlık nedenidir ve örgütün paylaşılan değerleri ve inançlarından oluşur; bazen de resmen ifade edilen örgütün başarılı olmaya çalıştığı faaliyet alanı ve üretimlerinden oluşan resmi amacı olarak da tanımlanır. Misyon açıklaması, stratejik plan belgesinin öteki parçalarına için de bir altyapı görevi görür. Misyon bildirimi, örgütün sunduğu tüm hizmet ve çalışmaları da içine alan bir çatı kavramdır. İşletmenin misyonu onun varlık sebebi olarak ifade edilmekte ve stratejinin oluşum sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır ve stratejilere yol gösterici rol oynar (Ülgen-Mirze, 2010: 68).

DPT Kılavuzu’na göre misyon bildirimi, kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de göz önünde tutularak geliştirilir. İhtiyaç olduğu durumlarda daha alt düzeylerdeki birimlerin misyon bildirimleri de birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimi ile uyumlu bir şekilde geliştirilir.

Misyon bildiriminde, misyonun özlü, açık ve dikkati çeken bir biçimde anlatılmasına; hizmetin yerine getirilme sürecine değil, amacın tanımlanmasına; kanuni düzenlemelerle kuruluşa yüklenmiş bulunan görev ve yetki dairesinde belirlenmesine; örgütün hizmet sunduğu kişi ve kuruluşların kimler olduğunun belirtilmesine; örgütün arz ettiği hizmet ve/veya ürünlerin tanımlanmasına odaklanılır.

Misyonun çalışanlara işle ilgili yol gösterirken, topluma da örgütün işini ve değerlerini bildirmesi gerekir. Böylece, diğer örgütlerden farklılıkları da vurgulanmış olacaktır (Songür, 2011: 39).

Kamu kuruluşlarının misyonlarının sınırları kanuni düzenlemelerle çizilir. Ancak, “Şaşırtıcı biçimde, pek az örgüt yasal olarak neleri yapması (ve yapmaması) gerektiğini tam olarak bilmektedir” (Bryson, 2004: 37).

Misyonu geliştirilirken dört soruya cevap verilmelidir (Goodstein vd., 1993: 17-18; Aktaran; Erkan, 2008: 100):

- Ne? (Hangi mal veya hizmetler üretilmektedir? Kuruludan beklenenler nelerdir?)
- Neden? (Mal veya hizmetler neden üretilmektedir? Kurulunun varlık nedeni nedir?)
- Kime? (Kimler için ürün ya da hizmet üretilmektedir?)
- Nasıl? (Mal veya hizmetlerin sunumu ne şekilde yapılmaktadır? Etkinlik ve ilişkilerdeki yaklaşım ve yöntemler nasıldır?)

2.5.3.2.Vizyon Bildirimi

İşletmenin vizyonu, *misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir* (Ülgen-Mirze, 2010: 69). Bryson ve Alston (2005: 72) için vizyon, örgütün stratejilerini başarılı bir şekilde kullanması ve tam potansiyelini başarması halinde neye benzemesi gerektiğini tasvir eder. Vizyon, “Ne?” sorusunun yanıtı; yaratılmaya çalışılan geleceğin resmidir (Senge, 1998: 245). Vizyon, uzun vadelidir ve insanlara yönlerini bulmada yol gösterici (rehber) görevi yapar (Senge, 1998: 246). Vizyon beyanı ise, “Neredeyiz ve biz nerede olmak istiyoruz?” sorularına yanıt verir. Vizyon açıklaması, misyon açıklamasıyla beraber örgüt planının çatısını oluşturur.

Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren organizasyonlar devamlı bir şekilde mensuplarının kendi şahsi vizyonlarını geliştirmeye cesaretlendirirler (Senge, 1998: 232). Kişileri harekete geçiren (motive eden) tek vizyon, kişisel vizyonları olduğu için paylaşılan vizyon (örgütsel vizyon) da örgüt çalışanlarının bireysel vizyonlarından ortaya çıkar (Senge, 1998: 232). Ülgen ve Mirze’ye (2004: 70) göre de misyon belirlemede de vizyonu geliştirmede en isabetli yöntem, vizyonu kurum çalışanlarıyla birlikte yaratılmasıdır. Ancak, bu yol en iyi vizyona sahip olmanın değil, en iyi vizyonu geliştirmenin ideal yoludur. Önemli olan katılımcılıkla belirlenen vizyonun tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyona dönüşmesidir.

2.5.3.3.Temel Değerler

Paylaşılan (temel) değerler, işletmenin kurum kültürü olarak da adlandırılır (Ülgen-Mirze, 2010: 418). Örgütün özellikleri olarak da tanımlanabilecek olan değerler, kuruluşun bütün çalışanlarına nüfuz eden inançlar, normlar ve davranışlardır (Williams, 2002: 220; Aktaran; Songür, 2011: 43). Aynı şekilde örgütü yönetenlerin ve personelin, kurumun

amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken, onlara yol gösteren, ışık tutan ve tüm örgüt üyelerinin kendilerine yakın bulduğu ve kabul ettiği değerler, inançlar sistemi, o örgütte paylaşılan değerler olarak kabul edilir (Ülgen-Mirze, 2010: 418).

Örgütün vizyon, misyon ve örgütsel kimliğinin altında temel değerler ve inançlar yatar. DPT Kılavuzuna (2006: 30) göre temel değerler, örgütün kararlarına, tercihlerine ve stratejilerinin tespitinde rehber rolü üstlenirler. Temel değerler, kişiler, süreçler ve performans alanlarıyla ilgili olabilir (DPT, 2006: 31).

2.5.3.4.Amaçlar ve Hedefler

Amaç, bir örgütün gelecekte ulaşmayı, varmayı düşündüğü durumu ve yeri ifade eder (Eren, 2005: 15). Burada kastedilen amaç ve hedefler, örgütün stratejik amaç ve hedefleridir. Amaçlar, kurumun gelecekle ilgili stratejilerine yol gösteren unsurlar, belirli birtakım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenilen durumlardır (Eren, 2005: 61). Amaçlar, örgütün ulaşmayı istediği temel faktörlerle ilgili genel sonuçları betimlerler (Blackerby, 1994: 17; Aktaran; Alpkın, 2000: 9).

DPT Kılavuzu'na (2006: 32) göre amaçlar, örgütlerin ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder.

Amaçların özellikleri ifade edilecek olursa şunlar sayılabilir:

- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Yine Kılavuz'da (2006: 34) *hedefler*, amaçların gerçekleştirilebilmesi için amaca özgü ve ölçülebilir ikincil amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Hedefler ulaşılması istenilen çıktı ve

sonuçların belirli bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler:

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

2.5.3.5.Stratejiler

Wheelen ve Hunger'e (2002: 13) göre stratejiler, kurumun misyon ve amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğine yönelik eylem planlarıdır. DPT Kılavuzu'na göre ise stratejiler, örgütün amaç ve hedeflerine hangi yollarla varılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedefleri başarmayı ummak pek gerçekçi bir yaklaşım sayılmaz.

Stratejiler tespit edilirken, organizasyonun imkânları ve farklı alanlardaki yetkinlikleri dikkate alınmalı; strateji ve hedeflerin karşılıklı uyum içinde olmaları mutlaka gözetilmelidir.

Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılacak araçlardan biri de "Kritik Sorular Yöntemi"dir. Kritik sorular yöntemi ile amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan problemler tespit edilip bu problemleri asgari düzeye indirmek için de stratejiler geliştirilebilir.

Kurumsal stratejilerin oluşturulmasından sonra, bunları hayata geçirecek süreçlerin stratejik planla uyumlu hale getirilmesi gerekir. Bunun için süreçlerle ilgili stratejiler (Çetin, 2007: 37) yeniden tasarlanıp oluşturulmalı ve bu süreçlerin performansları izlenmeli ve geliştirilmeleri sağlanmalıdır. Bu amaçla da iş çözümlenmeleri, iş ve vazife tanımlamaları yapılması, personelin yetki çerçevelerinin tayin edilmesi, kalite, plan ve anlayışlarının açıklanması, en iyi uygulamaların örgüte adapte edilmesi, bireysel ve kurumsal öğrenmenin sağlanmasına yönelik stratejiler önem taşımaktadır (Çetin, 2007: 37).

Bu çalışmalara koşut olarak kurumsal stratejilerin yaşama geçirilmesini üstlenecek insan kaynakları yönetim sisteminin belirlenmesi; kurumsal değişim ve gelişimi sağlayacak nitelikte ve yeterli insan kaynağının istihdam edilmesi, ücretlendirme ve performans yönetimleri gibi insan kaynakları stratejileri ile bu stratejileri gerçekleştirmek için performans ölçütlerinin belirlenmesi, denetlenmesi gibi çalışmalar (Çetin, 2007: 37) stratejiler başlığı altında gerçekleştirilmesi gereken hususlardır.

2.5.3.6. Performans Göstergeleri

Örgütlerin belirlenen, amaç ve hedeflere ne ölçüde yaklaştıklarını anlayabilmek için belirlenmiş gösterge ve kriterlere uygunluk ölçümlerinin yapılması ve böylece bireysel, birimsel ve örgütsel performansı ölçmek gerekmektedir. Stratejik planda, öngörülen amaçlara ulaşmak için belirlenmiş ve sayısallaştırılmış (bütçe, teknik ve personel imkânları ile diğer olanakların belirlenmiş olması) ve zamana bağlanmış hedeflerin başarı kıstasları ile bu kıstaslarla ilgili göstergelere yer verilmelidir.

İşletmeler için ölçülebilir hedefler belirlemek oldukça kolay olmasına karşın kamu hizmetlerinin nitelikleri nedeniyle, anlaşılabilir ölçüt ve göstergelere dayalı ölçülebilir hedefler belirlemek her zaman kolay değildir (Songür, 2011: 47). “Buna karşın, dünyada kamu sektöründe amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik performans ölçümleri, stratejik planlar kapsamında artan oranda kullanılmaya başlanmıştır” (Berry, 2007: 338; Aktaran; Songür, 2011: 47).

DPT Kılavuzu’na göre, hedeflerin ölçülebilir olarak açıklanamadığı hallerde stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesine gerek duyulur. Performans göstergeleri, gerçekleşen sonuçların öngörülen hedefe ne kadar yaklaştığının belirlenmesinde kullanılır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir (DPT, 2006: 36).

Performans göstergeleri *girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite* göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Girdi: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşerî, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtır.

Çıktı: Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Verimlilik: Birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

Sonuç: Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktılar, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkililik ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir.

Kalite: Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçüler). Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu'na (2003: 21) göre hizmet kalitesi; süreçlerin, çıktılarının ve sonuçların müşteri veya yurttaşların ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Kalite göstergesi; vatandaşların, müşterilerin ve diğer paydaşların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanma düzeyini ölçer.

2.5.3.7.Stratejik Öncelikleri Belirleme

Örgütün stratejik planlamaya konu ettiği alanları belirlendikten sonra, bu alanlar, bu mal ve hizmet üretimi konuları içinde hangilerine ne ölçüde öncelik tanınacağı belirlenir. Stratejik önceliklerin seçimi, örgütün gelecekte nerede olmasıyla ve bu vizyonun yol haritasıyla bağlantılıdır. Seçim, ortaya konan alternatifler arasından en iyisini belirleme değil, stratejik öncelikleri belirlemedir.

2.5.4.Uygulama

Campbell ve Garnett (2000: 187; Aktaran; Songür, 2011: 56), başarılı bir stratejik plan uygulaması için aşağıdaki araçların dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler:

1. Örgüt yapısı (fiziksel yapı, koordinasyon araçları, yetki devri ve informel yapı).
2. Yönetim süreçleri (operasyonel planlama, kaynak dağılımı, bilgi sistemleri, değerlendirme ve denetim mekanizmaları, personel yönetimi ve ödül-ceza sistemi).
3. Liderlik (liderin strateji uygulama görevi ve liderin yönetim tarzı).
4. Davranış (kişilerarası iletişim ve davranış).
5. Örgüt çevresi (dış ilişkiler, kaynak yaratma, örgütün çevreye bağımlılığı).
6. Örgüt kültürü (değerler, normlar, beklentiler, örgütün karakterini etkileyen roller).

Strateji veya stratejik plan uygulama aşaması, planda belirlenen stratejilerin programlar, bütçe ve prosedürler yardımıyla fiiliyata dökülmesidir. Bu süreç organizasyonun bir bütün olarak sahip olduğu *kültürü*, yapısı ve/veya yönetim sistemindeki değişikliklerle de ilgilidir (Wheelen-Hunger, 2002: 15). David'e (2011: 6) göre ise strateji uygulama; yıllık amaçların ve izlenecek politikaların konulması, çalışanların güdülenmesi ve stratejilerin uygulanabilmesi için kaynakların belirlenip ayrılması gibi çalışmalarını içerir. Strateji destekli kültür geliştirme, etkili bir örgütsel yapı kurma, bütçe hazırlama, bilgi sistemleri geliştirme ve kullanma ile kurumsal performansla çalışan ücretleri arasında denge sağlama bu etapta yapılması gereken en önemli faaliyet ve işlemler (David, 2011: 6) olarak gösterilebilir.

Stratejik planlamanın uygulamaya geçirilmesinde gerekli ve zorunlu olan birkaç aşama şu şekilde sayılabilir:

- *Stratejiyi uygulayacak lider kadroların bulunması*

Yönetici kadrolarını liderlik özellikleri ve stratejiyi uygulayabilme açısından yeteneklerini gözden geçirme ve yeni atamalar yapma da stratejik planların başarıyla uygulanabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Seçilen stratejik seçenek ya da strateji ile stratejiyi hayata geçirecek kimselerin kişisel özellikleri arasında da bir uyum olmalıdır (Eren, 2005: 444). Lider kadro, stratejilerin veya stratejik planın gerektirdiği değişime liderlik edebilmeli; ileri ve geniş görüşlü olabilmelidir (Eren, 2005: 444).

Lider, misyonu diğer lider ve yöneticilere aşılmalı, değişimi ve yeniliği gerçekleştirebilmek amacıyla yeni stratejik uygulamalara gitmeli ve bunların içerdiği riskleri almaktan da çekinmemelidir.

- *Programların oluşturulması*

Planları gerçekleştirmek için yapılacak faaliyetlerin belirlenip uygulanması.

- *Maddi ve parasal kaynakların örgütsel birimlere dağıtımı*

Bu başlık altında programların maliyetleri parasal açıdan belirlenir. Bu bağlamda örgütün finansal, fiziksel, beşerî, örgütsel ve teknolojik kaynaklarının; bölümlere ve birimlere dağıtma işlemi de örgütün amaç ve hedeflerine göre belirlenir (Eren, 2005: 411). Kaynakların merkezden mi, yoksa stratejik iş (hizmet) birimleri dikkate alınarak mı dağıtılacağı kararlaştırılır. Özel sektörde farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren işletmelerde stratejik iş birimleri baz alınarak kaynak kullanımını esası tercih edilirken (Eren, 2005: 412), çok sayıda iş ve hizmet kolunda faaliyet gösteren, mal ve hizmet üreten yerel yönetimlerde kaynak kullanımında hizmet edilen hedef kitlenin ve yapılan iş ve hizmetin niteliği dikkate alınarak, kaynakların bu farklı birimlere dağıtılmak suretiyle kullanılması usulü benimsenmelidir. Merkezden kaynak dağıtımı ve kullanımı bürokrasiyi artırır.

- *İş yapma süreçlerinin (prosedürlerinin) belirlenmesi*

İş yapma için gerekli aşamaların tamamlanması.

- *Örgütün kültürünün strateji ile uyumlu hale getirilmesi, stratejiye eriştirecek uygun örgüt kültürü oluşturmak.*

Örgüt kültürü; örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşumunda kritik bir etkiyi haiz olup, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesinde durumsallık gösteren (koşullara göre kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı) stratejik bir vasıtaadır.

Yine stratejik yönetimin başarısında *iletişim*, çok önemli bir role sahiptir, çünkü stratejik planlama süreci karşılıklı etkileşime dayanan döngüsel bir süreç olduğundan, genel ortam ve somut işle ilgili görüşler arasında hem aşağıdan yukarı hem de yukarıdan aşağı devamlı yinelenen bir enformasyon akışı şarttır (Betz, 2010: 20). Her işletmede birbirini izleyen yıllık planlamalar biçiminde oluşturulan bütçenin de döngüsel oluşu, stratejik planlamanın döngüsel niteliğini daha da derinleştirir (Betz, 2010: 20).

Stratejik planların uygulanması konusunu son olarak önemli bir hususu vurgulayarak kapatalım: Stratejik planlama üzerine yapılan kimi araştırmalarda, uygulamada hem işletmelerde hem de kamu örgütlerinde planların başarıyla uygulanamamasının ardında yatan sebeplerin ilk sırasında; planlama sürecinin yöneticilerce desteklenmemesi, çalışanların katılımcılığını sağlamaya dönük ortamın oluşturulmaması, geleneksel örgüt yapısı ve kültürü ile yöneticinin sıkı denetim yapma saplantısı gelmektedir (Mintzberg, 1993: 44; Aktaran;

Songür, 2011: 63). Buradan şu sonuç çıkarılıyor ki, yetenekleri yeterli olmayan örgütler, uygun bir stratejik plan hazırlasalar bile, uygulamada başarılı sonuçlara ulaşmaları mümkün değildir (Songür, 2011: 65).

2.5.5. İzleme ve Değerlendirme

Uygulama sonuçlarına ilişkin veriler ve bilgiler toplandıktan sonra stratejik plandakilerle karşılaştırılır ve gerçekleşenle, hedeflenen arasında olumlu veya olumsuz yönde bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılır (Songür, 2011: 68). Bu aşamanın etkili olarak işleminde, planda belirlenen hedeflerin ölçülebilirliğinin, mümkün olamamışsa nesnel ve ölçülebilir performans göstere ve kriterleriyle ilişkilendirilmiş olmasının, başka bir deyişle, ölçülebilir başarı standartlarının belirlenmiş olmasının önemi büyüktür (Songür, 2011: 68). Planın uygulanmasıyla ulaşılan sonuçlarla başarı standartları karşılaştırıldığında olumsuz yönde sapmalar belirlenmişse, yani ulaşılan sonuçlar tatmin edici değilse, “stratejik açık” (planlama açığı) söz konusudur (Steiss, 2003: 50).

DPT Kılavuzu’na (2006, 45-46) göre izleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takibi ve raporlara bağlanmasıdır. Değerlendirmeyse, uygulama sonuçlarının belirlenmiş amaç ve hedeflere uygunluğunun kıyaslanarak ölçülmesi ile bunlarla tutarlılık ve uygunluğunun analiz edilmesidir.

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir *eylem planı* hazırlanması yararlı olacaktır. Eylem planı aynı zamanda izleme ve değerlendirmeyi de kolaylaştıracaktır.

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur.

İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir.

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır.

İzleme ve değerlendirmeye ilişkin ayrıntılı bilgi, kullanılacak yöntemler ve raporlama sistemi Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde yer almaktadır.

Bu izlemeler sonucunda toplanan veriler değerlendirilerek, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlara göre gereken müdahaleler yapılır.

2.6. STRATEJİK PLANLAMA VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İHTİYACI

Literatürü 1960'lı yıllardan itibaren gelişmeye başlayan stratejik planlama, özellikle özel sektör işletmelerinin örgüt dışı çevrede oluşan fırsatları kullanabilmesini ve tehditlere karşı durabilmesini ve dolayısıyla rekabetçi konumunu geliştirebilmesini sağlamak üzerinde yoğunlaşan bir planlama ve yönetim aracı (Erkan, 2008:1) olarak görülmüş ve kullanılmaktadır. 1960'lı yıllardan günümüze özellikle değişme duyarlı olması yönüyle öne çıkan stratejik planlama ile ilgili çeşitli örneklerin (model veya tiplerin) geliştirildiği ve özel sektör kuruluşlarında geniş bir uygulama alanı bulduğu görülmüştür (Erkan, 2008:1). Kamu sektörü de bu yeni ve nispeten verimli ve etkili gelişmeyi 1970'lerin sonunda gelişmiş batı ülkelerinden başlayarak takip etmeye ve uygulamaya başlamıştır.

Berry (1994: 323; Aktaran; Songür, 2011: 8), kamu yönetiminde stratejik planlamanın önemli bir yenilik olduğunu belirterek, *stratejik planlamanın*; (1) örgüt misyonunun açıkça anlatılması, (2) paydaşların tespiti ve düşüncelerinin öğrenilmesi, (3) örgütün 3-5 yıl kapsamlı stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve (4) bunlara ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesinden oluşan *dört temel* faaliyeti bir araya getiren bir yönetim süreci olduğunu söylemektedir.

Stratejik planlama, önceki bölümlerde sayılan bu yönleri ve dinamik yapısı ile klasik orta ve uzun vadeli planlamalara üstünlük sağlar. Bu üstünlüğünün hayata geçebilmesi için de kamu kurumlarının kendilerini stratejik düşünme ve stratejik planlama anlayışının gerektirdiği değişim düşüncesine uyarlamaları büyük önem taşımaktadır. Bu, aynı zamanda bir “örgütsel değişim” ve “örgüt kültürü” sorunu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Plant (2009: 40), bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirerek, stratejik planların hazırlanmasının yeterli olmadığını, stratejik planın başarısındaki anahtar faktörün planın uygulanması olduğunu ifade eder (Songür, 2011: 11). Bu da bize uygulayıcıların, insan faktörünün stratejik planların başarısında anahtar bir rolü oynadıklarını gösterir. İnsan davranışları ise yakın ilişki içinde olduğu kültür ve örgütsel kültürün önem ve rolünü aklımıza getirir.

İşletmelerin stratejik planlama uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar, stratejik planlamanın gerçek yararının *stratejik düşünme* ve *örgütsel öğrenme* olduğunu göstermektedir (Wheelen-Hunger, 2011: 7). Bu sonucun temelde işletme benzeri yönetim biçimine sahip kamu kurumları (“kamu işletmeleri”) için de geçerli olduğu söylenebilir. Türk kamu örgütlerinde stratejik planlama uygulamaları üzerine yapılan kimi araştırmalarda (Songür, 2011) stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte kamu kurumlarında da stratejik düşünmenin ne olduğu ve ne gibi yararları bulunduğuna ilişkin yavaş da olsa bir ilginin geliyor olması da kayda değerdir.

Toplumsal ihtiyaçlarda, siyasal tercihlerde, kurumlar arası münasebetlerde, mali koşullarda ve yurttaş beklentilerindeki değişimler, merkezi idarelerin olduğu kadar yerel yönetimlerinin de yüz yüze bulunduğu mesuliyetlerin ve kaynak gereksinimlerinin biçimini de değiştirmektedir. “Bu önemli değişimleri öngörme ve onları verimli bir şekilde uyarlama, ileriye dönük bir bakış açısını ve güçlü bir stratejik yönetimin [veya stratejik planlamanın] sağlayabileceği etkin birtakım çabaları gerektirir” (Poister-Streib, 1999: 308; Durna-Eren, 2002: 57). Örgüt bir bütün olarak stratejik planlama anlayışının gereklerine uyum sağlayamazsa, eski yönetsel alışkanlıkları hala sürdürmek isterse, stratejik planlamanın başarı

şansı çok azalır. Stratejik planlama, bir defa yapılan bir işlem olmayıp, iç ve dış çevrede ortaya çıkan fırsatlara, değişimlere göre tekrarlanan dinamik bir süreç olduğundan, sadece stratejik planlama yapma yeterli görülemez; ilaveten yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin de bu yeni yönetim anlayışına uyarlanması ve güçlendirilmesi gerekmektedir (Durna-Eren, 2002: 92).

Öte yandan stratejik planlamanın beklentileri karşılayabilmesi, büyük ölçüde stratejik yönetimin diğer öğeleriyle bütünleşme derecesine bağlı olduğu öne sürülür. Stratejik planlamanın, kurum kaynaklarını stratejik olarak etkili bir şekilde kullanabilmeyi gerçekleştirebilmesi için denetim, haberleşme, bilgi, güdüleme, isteklendirme ve ödül ve ceza sistemi benzeri önemli yönetim unsurlarıyla uyumlu olmasını icap ettirir. Yani örgüt kültürü, stratejik planlamayla bütünleştirilmeli ve dengelenmelidir (Yurdakul vd., 1997: 297; Aktaran; Büyük, 2010: 220). Şunu da ekleyelim ki, yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamaları üzerine yapılan kimi araştırmalarda da örgütsel kültür ve algılanan örgüt itibarının (saygınlığının) örgütsel performansı açıklamada en önemli iki unsur olduğu da teyit edilmiştir (Carmeli-Tishler, 2004: 1258).

Stratejik planlamanın Türkiye’de yeni kamu yönetimi reformu çerçevesindeki rolü katılımcılık, saydamlık, hesap verme sorumluluğu, esneklik, etkenlik, yetki devri, yerelleşme ve öngörülebilirlik ilkelerini (Erkan, 2008: 47) hayata geçirmek, özetle, kamu yönetiminde örgütsel değişimi de gerçekleştirmektir.

2.7.TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Türkiye’de kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamaları 2000’li yılların başında kamu yönetimi reformları kapsamında gündeme gelmiştir (Songür, 2011: 104). Türkiye’de kamu kurumlarında stratejik planlamanın gündemi işgal etmesi, daha geniş anlamda kamu yönetiminde reform arayışlarının, Güler’in (1996) deyimıyla “yapısal uyarılama”nın bir sonucudur. Kamu yönetiminde reform yapılması meselesi Türkiye’de sürekli gündemde tutulan bir konu olagelmıştır. Kamu yönetimi reformu tartışmaları toplumsal ve ekonomik değişimin hız ve derinlik kazandığı devrelerde artış göstermektedir (Erkan, 2008: 1). Bu duruma paralel olarak, uluslararası alanda 1970’li yılların sonundan itibaren uygulamaya konulan neoliberal politikalar, küreselleşme eğilimleri, bilgi ve haberleşme teknolojilerinde yaşanan gelişmeler gibi konular ile yukarıdaki bölümlerde

ayrıntılı olarak değindiğimiz gelişmiş kuzey ülkeleri ile IMF, DB ve DTÖ gibi uluslararası kuruluşların da katkısıyla, pek çok ülkede kamu yönetiminde değişim süreci başlatılmıştır. “Yeni kamu işletmeciliği” veya “yeni kamu yönetimi”ne geçiş olarak adlandırılan bu reform sürecinin temel öğeleri olarak daha esnek, etkin ve etkili bir kamu yönetiminin meydana getirilmesi ön planda gözükmemekte, bu amaçla şeffaflık, katılımcılık, hesap verilebilirlik, etkenlik, etkililik, kalite ve vatandaş odaklılık gibi araç, ilke ve kavramlardan faydalanılmaktadır (Erkan, 2008: 1).

Dünyada yaşanan bu hızlı değişimler, özel sektör kuruluşlarıyla beraber Türk kamu örgütlerini de etkilemiştir (Songür, 2011: 105). Değişen iktisadi, teknolojik, politik ve toplumsal şartlar vatandaşın devletten beklentilerinin de değişerek artmasına neden olmuştur. Yurttaşlar bundan böyle hizmetlerin zamanında, niteliği yükseltilmiş ve süratle arzını talep etmeye başlamışlardır. Böylece, yaşanan küresel gelişmeler, Türk kamu yönetimini de değiştirmeye zorlamıştır (Songür, 2011: 105). Stratejik yönetim anlayışının temeli olan stratejik planlamanın Türkiye’de kamu kesiminde tatbik edilmesinin gündemi işgali, mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla, 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası (uluslararası kuruluşların neoliberal ekonominin az gelişmiş ülkelerde yerleştirilip yaygınlaştırılması ile ilgili rolüne bu bölümün başında değinmiştik) ile imzalanan 1.Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur (Yılmaz, 2003: 67).

Kredinin verilmiş amacını gerçekleştirmek amacıyla öngörülen başlıca öncelikler finans ve kamu kesimi alt başlıkları olarak açıklanmıştır. Bu öncelikler kamu kesimine yönelik olarak şu ana başlıklar altında toplanmıştır (Erkan, 2008: 73):

- Yapısal mali politikalar,
- Kamu harcama yönetimi,
- Kamu yükümlülükleri yönetimi,
- Mali hesap verme sorumluluğu,
- Kamu sektöründe yönetim (Tek, 2010: 8).

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama sürecinin arka planı ve gerekçesine baktığımızda (Songür, 2011: 106) 2001-2005 tarihleri arasında kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda stratejik plan için pilot projeler yapılmasının öneriliyor olduğu ve daha sonra Hükümetçe beyan edilen 2003 tarihli Acil Eylem Planı’nda *kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçileceğinin* yer almakta olduğu görülmektedir. 2002 yılında

yapılan genel seçimlerden sonra yeni kurulan Hükümetçe kamu yönetiminde değişim ihtiyacı olduğu ve bu anlamda kamuda yeniden yapılanma anlayışı gündeme getirildi. Bu yeniden yapılanma çalışmalarının gerekçesinin ve uygulanacak yaklaşımların anlatıldığı Başbakanlık Raporu'nda (Dinçer-Yılmaz, 2003: 125-135), Türk kamu yönetiminde yaşanan ve yukarıda özetle belirtilen problemleri çözmeyi hedefleyen sekiz ana prensip tespit edilmiştir. Bu ilkeler;

- İhtiyaçlara uygunluk,
- Katılımcılık ve çok ortaklık,
- Halk odaklılık,
- Stratejik yönetime geçiş,
- Performansa dayanma,
- Denetimde etkililik,
- Etik kurallar ve insana güven ile
- Hizmetlerin yürütülmesinde yerindelik'tir.

Yeniden yapılanmada daha katılımcı, daha saydam, daha hesap verebilir ve insan hak ve özgürlüklerine saygılı bir kamu yönetimi hedeflenerek kamu hizmetlerinin adil, etkili, verimli, hızlı ve kaliteli sunumu amaçlanmıştır (Dinçer-Yılmaz, 2003: 137). Bu doğrultuda özel sektör yönetim tekniklerini kullanabilen, demokratik kitle örgütlerine ve bireye geniş bir saha tanıyan, yerel ve yerinden yönetim yapılarını öne çıkaran, bilgi teknolojilerinden yararlanan, etkili çalışan, yatay örgüt yapılarını ve yetki devrini gerektiren, hesap verebilen, daha şeffaf, çalışanlarını güçlendiren ve yetkilendiren, katılımcı, stratejik yönetim anlayışına, performansa ve niteliğe dayanan bir yönetim, kamu yönetimi reformlarına yönlendirecek temel ögeler olarak belirlenmiştir (Songür, 2011: 105).

Stratejik plan mevzuatımızda (2006 yılında yayınlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'de) da işletme yazınına paralel bir biçimde, "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" şeklinde ifade edilmiştir.

Erkan (2008: 195), stratejik planların kamu kurumlarında uygulanabilirliğini tartışırken şu soruyu sorar; "Stratejik plan kamu yönetiminde bir 'çözüm' aracı ise, 'sorun' nedir?" Erkan'a göre bu soruya cevap verebilmek için, yöntemin öncelikle uygulamada

yerleşiklik kazandığı özel sektörde stratejik planın hangi problemlerin çözümünü sağladığının bilinmesine ihtiyaç vardır:

“Özel sektör kuruluşlarında stratejik planlamanın katkıda bulunması beklenen sorunlar iki kavram etrafında şekillenmektedir; *etkenlik ve etkililik*. *Stratejik plan tamlamasının ilk ayağı olan ‘strateji’ etkililik odaklı bir kavramdır. Strateji, ‘işleri doğru yapmak’tan ziyade ‘doğru işi’ yapmaktır.* Tamlamanın ikinci ögesi olan ‘plan’ ise etkenlik odaklı bir kavramdır. Planlama, amaçlara ulaşmak için en uygun araç ve kaynakların kullanılmasını esas alır. Etkenlik ve etkililikten birinin sağlanması, diğerinin de doğrudan sağlanacağı anlamına gelmez. Stratejik planın başarıyla uygulaması için kuruluş düzeyinde stratejik plandan beklentinin etkenlik ve etkililik arasındaki eksenin hangi noktasında oluşacağına karar verilmesi gerekir.”

Türkiye’de kamuda yeniden yapılandırma ve bunun devamı niteliğinde olan stratejik planlama alanında süreç içinde oluşturulan mevzuatın (yasal ve yönetsel düzenlemelerin) başlıcaları da şunlardır:

1. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.
2. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu.
3. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu.
4. 5393 sayılı Belediye Kanunu.
5. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.
6. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik.
7. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik.
8. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.
9. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik.

2.7.1.Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlamanın Esasları

Türkiye’de kamu kurumlarının 2005 yılından itibaren politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi, orta/uzun erimli ve somut hedeflere dayalı yönetim anlayışının geliştirilmesi, sonuçlara ve performansa odaklanma, katılımcılık, saydamlık ve hesap verilebilirliğin uygulamaya sokulması amacıyla stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturan *stratejik planların* yapılması yasal olarak zorunlu kılınmıştır (Songür, 2011: 116). Bu bağlamda kamu kurumlarının; kalkınma planları, yıllık programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptayarak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler

doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle beş yıllık stratejik planlarını hazırlamaları gerekmektedir (Songür, 2011: 116). Stratejik plan hazırlama zorunluluğu merkezi idare kurumları için 2005 yılından, belediyeler ve il özel idareleri için de 2006 tarihinden itibaren doğmuştur.

Yukarıda kamu kurumları için emredici ve yol gösterici bir rol oynayan mevzuat bir bütün olarak değerlendirildiğinde, Türkiye’de kamu kuruluşları için oluşturulmak istenen stratejik yönetim modeli; *stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu* olmak üzere üç temel ögeyi barındırmaktadır (Songür, 2009: 116).

Songür’e göre (2011: 117-118) kamu kurumları stratejik planlarını hazırlarken, ayrıntılı olarak iç ve dış çevre analizi ile mevcut durumlarını belirlemek, varoluş nedeni olan misyon, ulaşmak istediği nokta olan vizyon ve kurumsal kültürlerini yansıtan temel değerlerini belirlemek, vizyona ulaşmak için amaç ve hedeflerini saptamak ve belirledikleri bu amaç ve hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren stratejiler oluşturmak zorundadırlar. Buna göre stratejik plan; *kurumların misyon, vizyon, temel değerler, amaç, hedef, stratejiler ile ölçülebilir olmayan hedeflerine ilişkin performans göstergelerinden oluşmaktadır.*

Türkiye’deki devlet kurumları için getirilen stratejik planlama şablonunda yazında yer alan *planla-uygula-kontrol et aşamalarından* oluşan bir döngü içinde olduğu görülen stratejik plan, *planla* aşamasına, performans programları, *uygula* aşamasına, faaliyet raporları da *kontrol et* (gözden geçir) aşamasına karşılık gelmekte ve bu özelliğiyle modelin kuruluşunda sorun bulunmamaktadır (Songür, 2011: 119).

Netice itibariyle, ülkemizde de kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında stratejik planlamanın yönetsel bir araç olarak benimsendiği söylenebilir (Songür, 2011: 2).

2.7.2.Stratejik Planlamanın Kamu Kurumları Açısından Yararları

“Stratejik yönetim ve stratejik planlamanın işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada, kaynakları etkin ve verimli kullanmada çeşitli yararlar sağladığı bugün çok yaygın olarak dile getirilmektedir. Stratejik yönetim [dolayısıyla stratejik planlama] uygulamalarının kamu kesimi açısından şu yararları sağlayacağı düşünülmektedir” (Yılmaz, 2003: 78-79; DPT, 2006: 1):

- Plan-program-bütçe ilişkisinin kurulmasına ve güçlendirilmesini kolaylaştıracaktır.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sistemine geçiş için başlangıç noktası olabilecektir.
- Kurumların belirlenmiş bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlere yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır. Rutin ve küçük işlere takılıp israfa neden olunmayacak; sonuçlara odaklanılacaktır.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişimi) geliştirecektir.

Kamu kurumları açısından stratejik planlamanın sağlayacağı yararların özeti; kamuda tasarrufu, verimliliği ve etkililiği sağlamaktır.

2.8.STRATEJİK PLANLAMA-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Kamu bürokrasisi ve sahip olduğu bürokratik kültür, hızla değişen çevresel koşullara kendini oryante etmekte bazı sorunlar yaşamaktadır. Stratejik planlama ise öz olarak, değişim demektir. Stratejik planlamada örgüt kültürünün rolü, örgütsel değişimi kolaylaştırmak, hızlandırmaktır. Stratejik planlama, örgüt yaşamı içinde özü itibariyle çağdaş yönetsel bir araçtır. Stratejik düşünce, strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi sözcükler, örgütün yetkili organ ve kişilerince her zaman için gündemlerinde yer alan ve kararlarında etkili olan kavramlardır. Aslında stratejik plan yapmaya karar vermeyle başlayan, planlama sürecinin en son aşamasına kadar olan tüm aşamalar, birer yönetsel karar ve/veya kararlarla yürütülen iş, işlem ve eylemlerdir. Bu kararların nasıl alındığı, nasıl paylaşıldığı, nasıl uygulandığı ve sonuçların nasıl değerlendirildiği hususları da o örgütün kültürünün birer

yansımaları, birer numune eylem ve işlemidir. Bu nedenle stratejik planlama süreci, baştan sona ve her aşamada örgüt kültürü ile iç içedir, örgüt kültürünün yön verdiği karar ve eylemlerdir. Zaten, bir örgütte stratejik yönetim veya stratejik planlama anlayışını uygulamayı seçme işinin kendisi dahi başlı başına örgütsel değerler, normlar, inançlar, adetler, hikâyeler, seremoniler vs. çerçevesinde biçimlenen, etkilenen bir örgüt kültürü davranışıdır. Her örgütün kendi kültürüne uygun yönetim biçimiyle yönetileceği veya seçtiği yönetim biçimine uyumlu bir örgüt kültürü geliştireceği hususu, eşyanın tabiatına uygundur. Aksi halin örgütü çok sıkıntılı bir duruma düşüreceği de açıktır.

Esasen, “sistem yaklaşımı” açısından örgüt ve onun alt sistemi olarak da örgütsel kültürü ve bu iki sistemin de karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri düşünüldüğünde; yönetimin örgütün ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, teknolojik çevresi (kısaca iç ve dış çevresi) üzerinde tesiri olduğu gibi, bir alt sistem olarak kurum kültürünün de yönetim süreci üzerinde etkisi vardır (Şahin, 2010: 26). Örgütün kendisini çevreleyen bu çevresel etmenlerle uyumlu ilişki kurması da sistemin devamlılığı açısından kaçınılmaz mümkün olmayan zorunlu bir husustur (Şahin, 2010: 26). Örgütsel faaliyetler üzerinde hayati role sahip örgüt kültürünün “...yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlara personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşerî unsurlar arasında bağlantı, uyum...” (Ekşi, 2009: 167) ve “dolayısıyla etkinlik” (Karakaya vd., 2013:77) sağlama özelliği vardır. Bu nedenle “...örgütün stratejisi belirlenirken; yapı, sistemler, insan ve kültür gibi ögeler arasındaki ilişki ve etkileşim gözden uzak tutulmamalıdır” (Ekşi, 2009: 167).

Örgüt kültürünün kuruluşu içinde yaşadığı sosyal çevreye bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve başarısı üzerinde belirleyici etki yapan en başta gelen vasıtalardan biri (Eren, 2013: 445) olduğunu unutmadan yönetici ve liderler, bir yandan seçtikleri stratejiler ve bir yandan da faaliyette buldukları sektörleri göz önünde bulundurarak kültürlerini öğrenmeye çalışmalı ve kendileri için stratejik planlamanın başarısında gerekli olan kültürel niteliği belirleyerek bunu oluşturup geliştirebilmeleri (Eren, 2013: 455) aynı zamanda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için örgütün hem örgüt dışı uyumu hem de iç kültürel uyumu (içsel bütünleşmeyi) gerçekleştirebilmesine bağlılığı (Schein, 2010: 73; Dinçer, 2007: 336-337) üzerine de olumlu katkılar yapacaktır. Dışsal kültürel uyumda örgütün çevresine sunduğu öncelikli faaliyetler, temel görevler ve fonksiyonlar, misyon, başarılmak istenen belirli amaçlar; bu amaçlar gerçekleştirilirken kullanılan araçlar ve olanaklar, faaliyet sonuçlarını ölçme kriter ve göstergeleri ile amaçların başarılamaması durumunda alınacak

önlemler ön planda görülürken, iç kültürel uyumda kültüre bağlılık ve kültürün tutarlılığı aranan özelliklerdir (Dinçer, 2007: 336-337).

İçsel ve dışsal uyumun sağlanıp örgütün amacını gerçekleştirebilmesinde, örneğin, strateji seçiminde ve stratejik planların başarıyla hazırlanıp uygulanabilmesinde de örgüt kültürü mevcut durumun analizinde örgütün kendini tanımlamasında/konumlandırılmasında; “Örgüt olarak neye inanırım?”, “Değerlerim nelerdir?”, “Hangi konularda kötüyüm?”, “Doğrularım/yanlışlarım nelerdir?” gibi sorularla örgüt tanınmaya çalışılır (Ekşi, 2009: 168). Kuşkusuz bu sorulara verilecek yanıtlar, örgüt kültürü çerçevesinde biçimlendirilir (Ekşi, 2009: 168). Yine geleceğe bakışın şekillendirilmesinde seçenekler üzerinde çalışırken, eldeki bilgi birikimine dayalı stratejiler geliştirilmiş olsa da bilginin yorumu, inanç, değer ve sayıtlara bağlı bulunmaktadır (Ekşi, 2009: 168). Ayrıca şunu belirtmek gerekir ki örgütsel kültür, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını, yönetimin sorunlara bakışını belirleyen en önemli örgütsel faktördür (Uzkurt, 2008: 128) ve bu yönüyle örgütün stratejik planları kabullenmeye karşı tutumunu belirlemede de önemli bir etkiye sahip olacağı açıktır.

Tüm stratejilerin varsayımlara göre oluşturulduğunu belirten Eren (2005: 430), stratejilerin bilgi temeline dayalı gibi görünseler de bilgilerin yorumunun, inanç, değer ve varsayımlarla şekillendiğini; organizasyon adına bazı riskleri barındırsa da geleceğin tahmin edilmesinde de varsayımlarda bulunmanın gerekli olduğunu belirtir. Eren’e göre varsayımlar, seçenek oluşturabilecek stratejileri belirlemek zorunda olan stratejik planlamacılar ve üst kademe yöneticilerce kurumsal kültür göz önünde bulundurularak tespit edilir (2005: 430). Örneğin, bilgi ve enformasyon paylaşımını önemseyen bir örgütte iletişim teknolojisi ve bilgi birikimine kaynak ve zaman ayrılırken, yetki temerküzüne ve dolayısıyla bilgi tekerciliğine sahip örgütlerde, bilginin paylaşımı için kaynak ayrılmasında kıskançlık gösterebilmektedir. Aynı şekilde strateji seçiminde bazı örgütler sonuç almaya ve hedeflere yönelmeyi odak noktasına alırken, emir-komuta odaklı kimi örgütler de süreçleri ve kurallara uyumu ön planda tutabileceklerdir. İşte bu yorumlama yöntemleri de örgütten örgüte farklılıklar gösterebilecek, örgütün inançları, gelenek ve tutumları, teamül ve normları seçilecek stratejiyi ve stratejiyi belirleme yöntemini de şekillendirecektir (Ekşi, 2009: 168). Bu biçimlendirme seçilen stratejilerin uygulamaya geçirilmesi safhasında da sürecektir. Örneğin, uygulama sırasında organizasyon içinde bulunan değişik alt kültürlerin tanımlanması ve ayırt edilmesi gerekir; çünkü alt kültürler, yeni stratejilerin organizasyonca benimsenmesini zorlaştıran veya kolaylaştıran bir etkiye sahiptir (Jhonson-Scholes, 1999: 247; Aktaran; Ekşi, 2009: 169).

Stratejik yönetim ve dolayısıyla stratejik planlamanın her aşamasında örgüt kültürünün bir yönü ile mutlaka karşılaşılır. Mesela, strateji geliştirme aşamasında kültürün stratejik planlamayı kolaylaştıran ve zorlaştıran yönleri belirlenir; ikinci aşamada yani stratejilerin uygulanması aşamasında da amaç, seçilen strateji ile uyum sağlayacak nitelikte bir kurum kültürü oluşumunun sağlanması ve muhafazasıdır (Ekşi, 2009: 171). Bu adımda uygulanacak kurum kültürüyle mevcut kurum kültürü arasındaki ayrılıklar belirlenir, gereken düzenlemelerin yapılması cihetine gidilir. Son basamakta yapılan kontrollerde de amaç örgüt kültürünün stratejik yönetim bakımından üstlendiği itici gücün farkına varılmasıdır (Ekşi, 2009: 171).

Kültürün, açıklandığı üzere hem kişiler hem de yönetim ve yönetimin işlevleri üzerinde önemli etkilerinin olması (Şahin, 2010: 28) özelliği nedeniyle olumlu ve uygun kültürler, örgütlerin stratejik planlarının başarıyla uygulanmasında da gereklidir (Songür, 2011: 66). Stratejik yönetim süreciyle kurum kültürü arasında uyumu yakalayabilmede başta gelen sorumluluk, örgütün yöneticisine veya sürecin liderine düşmektedir. Schein (2010: 3), örgüt kültürü ve liderliğin aslında bir madeni paranın iki yüzünü oluşturduğunu, ancak bunun genellikle anlaşılmadığını ifade etmektedir. Schein'a (2010: 3) göre *liderliğin tek ve esas fonksiyonu örgüt kültürünü yaratmak ve yönetmektir* (Songür, 2011: 66). Örgüt kültürü, stratejik yönetim ilişkilerini yorumlayan Songür (2011: 67) şunları da belirtmiştir:

“Stratejik yönetim yaklaşımını uygulayan örgütlerde takım çalışması, birlikte karar verme, uzlaşma, birlikte öğrenme, her düzeyde iletişim, açıklık, güven, yeniliğe ve değişime açık, yaratıcılığı destekleyen, insana ve sonuçlara yönelik bir örgüt kültürünün bulunması veya oluşturulması gerekmektedir. Böyle bir kültürü yaratacak veya örgüt kültürünü yönetecek olan da örgütün yöneticisi, lideridir. Yöneticiler ve liderler, stratejilerin ancak uygun ve güçlü bir kültürle desteklendiği zaman başarıyla uygulanabileceğini ve stratejik planda öngörülen amaç ve hedeflere ulaşabileceğini unutmamalıdır.”

İl özel idarelerinde (yerel yönetimlerde) stratejik planlama süreci içinde alınan kararlar, yürütülen iş ve işlemler ile yapılan icraatın değerlendirilmesi de yine örgüt kültürü rehberliğinde gerçekleştirilmektedir. Stratejik planlama uygulamasına 2005 yılından başlayarak kademeli olarak geçen Türk kamu yönetimi ve il özel idarelerinde stratejik planlamanın etkinliği üzerine bazı toplumsal, siyasal ve örgütsel kültür ile bazı yönetsel, toplumsal ve siyasal aktörlerin etkileri bulunmaktadır. İl özel idarelerinde stratejik planlama dâhil örgütsel politikalar üzerinde etkili olan aktörlerin kimler olduğu ve nasıl etkide buldukları hususu yukarıda incelenmiştir. Acaba hangi faktörler, kültürel boyutlar il özel

idarelerinde stratejik planların etkinliği üzerinde nasıl bir etkide bulunuyor? Bunlara yanıtları aşağıda vermeye çalışalım.

2.9.TÜRK KAMU YÖNETİMİNİN BİR UNSURU OLARAK YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLARIN ETKİNLİĞİNİ ETKİLEYEN KÜLTÜREL FAKTÖRLER VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İl özel idareleri ve belediyelerde değişik amaçlarla ve farklı boyutlarda planlama yapılması geleneği uzun bir süreçte oluşmuştur. Stratejik planlama yaklaşımına geçilmesi ise oldukça yenidir. Neoliberal ve küreselleşme politikaların da etkisiyle kamu kurumlarında dolayısıyla da yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği, kıt kaynakların öncelikli alanlarda verimli kullanılması ve yönetimde değişimi sağlayarak küresel mal ve sermaye hareketlerinin serbest dolaşımını da sağlama ihtiyacının da etkisiyle doğmuştur. Stratejik planlama yapma ihtiyacın doğmasında, kamu kurumları ve yerel yönetimlerin hizmet vermekle yükümlü oldukları kamuoyunun istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında kendi örgütsel yapıları ve örgütsel kültürlerindeki yetersizliklerin de etkisi vardır.

Stratejik planlama; yönetim anlayışı, felsefesi ve mantığı açısından genel planlamadan farklılıklar göstermektedir. Stratejik planlama bütüncül bir bakış açısına da ihtiyaç duyar. Stratejik bütünlük, planlamanın ilerleyişine ve süreçlerine bir bütün olarak bakmayı gerekli kılar (Narinoğlu, 2009: 203). Stratejik planlamada amaç sadece planı yapmak değil; planlama sürecini, örgütü, faaliyet ve eylemlerini ve bunların kendi aralarındaki ilişki ve etkileşimlerini de göz önünde bulundurarak, en az maliyetle en çok çıktıyı üretmektir. Örgütü etkili kılmaktır. Stratejik planlamada bütüncül bir yaklaşımı yeğleyen Plant (2009: 40), stratejik planların hazırlanmasının yeterli olmadığını, stratejik planın başarısındaki anahtar faktörün planın uygulanması olduğunu vurgulamaktadır. Başarılı uygulama da örgütün yapısına ve plandaki amaçlara ulaşma durumunu yakından izleme yeteneğine bağlıdır. (Songür, 2011: 11).

Stratejik planlama uygulamasına geçilmesinin yerel yönetimler özelinde kendine özgü bazı önemli kültürel özellikleri ve handikapları vardır. Bunların başında da bürokratik kültürün kamu yönetimi ve yerel yönetimler üzerinde belirleyici bir etkisinin varlığıdır. Bu etkinin bazı yönlerine I. ve II. bölümlerde değinmiştik. Şimdi ise kamu yönetiminin baskın örgütlenmesi olan bürokratik yönetim tarzına (kültürüne) sahip il özel idarelerinde ve belediyelerde, yeni bir yöntem ve anlayışla uygulanması gereken stratejik planların etkinliği (stratejik planların başarısı) üzerine etkili olan faktörler, kültürel boyutlar incelenerek; il özel

idarelerinin (yerel yönetimlerin) stratejik planlama anlayışına uyum sağlayabilmesi için yapılması gerekenlere dikkatler çekilecektir. Bu kültürel boyutlar aşağıda 24 başlık altında değerlendirilmeye çalışılacaktır.

2.9.1.Çevresel Koşullar (Değişme Uyum)

Stratejik planlama, çevreyi (iç ve dış çevreyi) sürekli olarak izleyip değerlendirmeyi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre örgütün yararına olan kararların alınmasını öngörür. Stratejik planlama, örgütün başarısı üzerine etkili olan etmenlerin devamlı gözden geçirilerek, sağlıklı ve güvenilir kararlar alınmasını kolaylaştırır (Bryson, 2004: 11-13; Bryson, 1988: 78; Simerson, 2011: 17-19; Wheelen-Hunger, 2002: 4). Bürokratik yapı ve ona hayat veren bürokratik kültüre sahip ve stratejik planlamayı uygulayan yerel yönetimlerin dinamik çevresel koşullara, özellikle de binlerce kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren ve farklı kültürlere sahip örgüt ve işletmeler ile onbinlerce insana hizmet götürme durumunda bulunan il özel idarelerinde stratejik planlamanın gerektirdiği iç ve dış çevreyi sürekli analiz ederek, gelişmelere kendini adapte edip ortaya çıkan değişimlere gereği gibi yanıt verebilmesi, özel birtakım çaba ve çalışmaları, değişiklikleri gerekli kılabilir.

2.9.2.Değişime Karşı Uygun Davranış Geliştirilmesi

Stratejik planlama değişime karşı uygun davranış geliştirilmesini teşvik eder. Strateji ile değişim olgusunun iç içeliğine vurgu yapan Betz'e (2010: 2) göre dünya sürekli değişiyor ve değişimini sürdürecektir. Stratejik planlama tekniğini kullanmanın amacı, bir kuruluşun gelecekteki doğrultusuna yön verecek kararları şimdiden almak olduğundan, stratejik yönetimin başlıca önemi burada yatar. Strateji, baskın biçimde değişim sorunlarıyla ilgilenir. *Strateji*, yön değişikliğidir. Bu bağlamda liderliğin iç ve dış çevredeki değişimleri zamanında fark ederek, kendilerine yeni misyon ve misyonlar belirlemeleri yaşamsal önemi haizdir.

Değişim olgusunun örgütte nasıl karşılanacağı hususunu önemseyen Nutt (Erkan, 2008: 32), örgüt düzeyinde planın sahiplenilmesinin sağlanmasının da kolay olmadığını belirtir. O'na göre yeni stratejilerin yaşama geçirilmesi kurumda değişim olgusunu da gündeme taşır. Değişim, yönetilmesi gereken bir süreçtir. Planın başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için personele yeni norm ve standartlar tespit etme, katılımcı yaklaşımlara açık olma, ikna etme gibi taktikler ile planlama anlayışının benimsenmesinin sağlanması gerektiğine vurgu yapar.

2.9.3.Vatandaş Yerine Tüketici (Müşteri) Merkezli Bakış Açısı

Yeni kamu işletmeciliği ve dolayısıyla stratejik planlama, temel olarak hizmetlerde etkinliği, rekabeti ve kaliteyi artırmayı amaçlamakta; yurttaş yerine müşteri odaklı bir anlayışı benimseyerek yurttaşlara (tüketicilere) daha çok seçenek arz etmeyi ön plana çıkarmaktadır. Bürokrasilerde ise emir-komuta düzeni ve kurallara uyum önemli olduğu için tüketicilere veya vatandaşlara daha fazla tercih sunma meselesi söz konusu olmaz.

2.9.4.Öğrenen Örgüt Olma

Literatürde örgütsel öğrenme kavramıyla ilgili olarak değişik anlayışlar perspektifinde değişik tanımlamalar yapılmış olup, bunlardan hareketle örgütsel öğrenmeyi; “hızla değişen örgütsel koşullar neticesinde oluşan hata ve anomalilerin (kural dışılıkların-kuralsızlıkların-anormalliklerin); enformasyonun işlenmesi, ortak bilgi ve anlayışın geliştirilmesi suretiyle giderilmesine olanak veren interaktif ve kolektif bir değişim ve adaptasyon süreci” şeklinde tarif etmek olanaklıdır (Çorbacioğlu, 2004: 14). Stratejik planlamanın en önemli özelliklerinden biri de daha önce asla bir araya gelmeyecekleri düşünülen örgütün çeşitli birim ve kademelerindeki çalışanlarını farklı yollarla ve farklı zamanlarda bir araya getirerek, “örgüt için gerçekten neyin önemli olduğu”nun tartışılmasına olanak vermesi, örgüt için en büyük yeniliktir (Bryson, 1988: 75). Bu tartışma sürecinde stratejik planlamanın olgunlaşması ve başarısı, bir bakıma seçilen stratejilerin kuruluşun bütün kademelerine başarılı bir şekilde yayılmasına bağlıdır. Bu süreç, örgütün hem bütün olarak hem de birimler ve bireyler olarak öğrenmelerini de sağlayan bir olanaktır. Bireysel öğrenme ve örgütün ilgili tüm birimlerinde artan farkındalık ve bağlılık, stratejik planlama süresince ve sonucunda oluşur (Bryson, 2004: 11-13; Bryson, 1988: 78; Simerson, 2011: 17-19; Wheelen-Hunger, 2002: 4).

Kültürün insanlara yapmak zorunda şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği hususlarında duygu ve sezgi kazandırdığı (Dinçer, 2007: 334) unutulmadan günümüzün süratle değişim gösteren, dinamik ve karmaşık çevresel şartlarda, öğrenmeyi merkeze alan bir örgüt kültürü gerektirdiği de genel kabul görmektedir. Öğrenme odaklı örgüt kültürü, örgüt içindeki insanlara değişim ve yeniliği kolaylıkla fark edip uyum sağlamada, sorgulama konularında yetenek kazandırmada, personelde de kuruluşa karşı benzeri duygu ve düşüncelerin oluşmasına yardım etmektedir. Süreç içinde örgütün kültürünü hazmeden, içselleştiren; meslektaşları, astları ve üstleri ve gerektiğinde diğer iç ve dış paydaşlarla

etkileşim sonucunda olgunlaşan, gelişen örgütün kilit personeli ve uzmanları, örgütün gelecekteki lider ve yönetici adayları da olabileceklerdir. Sonuçta, öğrenme odaklı örgüt kültürü, bireye, çevreye, yeniliğe, değişime, geçmişteki deneyimlere ve inisiyatif kullanımına açık bir ortam oluşturmaktadır. Hâlbuki bürokrasi Crozier (Solakoğlu Budak-Budak, 1995: 96) tarafından hatalardan ders olarak tutumunu değiştirmeyen örgüt olarak nitelendirilmiştir. Crozier, örgüt kurallarının kişilerin kendi çıkarları açısından nasıl yorumlandığı ve örgüt yapılarındaki katı işlemlerin bu tutumdan nasıl kaynaklandığını açıkça belirtmiştir. Yazara göre, kurallar, modern iş ve teknoloji gerekleriyle uyumlu değildir (Solakoğlu Budak-Budak, 1995: 96).

2.9.5. Saydamlık (Şeffaflık)

Stratejik planlama saydam (şeffaf) bir yönetim anlayışını gerekli kılar. 21. yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerinin ulaştığı düzey sayesinde herkesin arzuladığı bilgiye ulaşması artık çok zor bir işlem olmaktan çıkmıştır. Daft'a (2000: 686; Aktaran; Ülgen-Mirze, 2010: 64) göre, bu bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesinin yanında "toplumda şeffaflık" duyarlılığının da gelişmesi, özellikle ekonomik ve politik olaylarda her bilginin ve olayın açık olması, her isteyenin istediği anda bu bilgilere erişebilmesini sağlayacak ortamın günden güne geliştiğini göstermektedir. *İşletmelerde sistemli bir şekilde bilgi toplanması, bu bilgilerin her çalışanın kullanımına sunulması ve öğrenme kültürünün geliştirilmesi ile ilgili hususlar* bilgi yönetimi olarak adlandırılmaktadır. *Açıklık*, yeni kamu işletmeciliğinin ve stratejik planlamanın temel ilkeleri haline gelmiştir. Açıklık ve bilgi paylaşımı sağlanmadan stratejik planların başarıya ulaştırılabileceği düşüncesi gerçekçi olmaz.

Kamuda yeniden yapılanma çerçevesinde sıklıkla vurgulanan saydamlık ilkesinin iki boyutundan birincisi "bilgi edinme hakkı"nın, kamu kurumlarının yurttaşın istemi nedeniyle talep edilen bilgi ve belgeyi sunması (Erkan, 2008: 48) olarak tanımlandığı ve bu amaçla da Bilgi Edinme Hakkı Kanununun 2004 yılında yürürlüğe girdiği görülmektedir. Fakat şeffaflığın önemli olan bir diğer boyutu bu bilgilerin diğer bir deyişle, kamu kurumlarının neyi, neden, nasıl ve hangi kaynaklarla yaptığının bir isteğe bağlı olmadan da erişilebilir kılınmasını gerektirmektedir (Erkan, 2008: 48).

Bu gelişme, saydamlık yolunda önemli olmakla birlikte saydamlıktan murat edilen; stratejik planın ve bu planın yıllık uygulama dilimleri olan performans programlarının ve uygulama sonuçlarını gösteren faaliyet raporlarının kamuoyuna açıklanması, paydaşların bunlara rahatlıkla ulaşabilmeleri ve böylece kamu yönetiminde saydamlığa katkıda (Erkan,

2008: 48) bulunabilmektedir. Bu katkının anlamlı olabilmesi için kamuoyuna açıklanan bilginin açık ve yayınlanan bu evrakın kolay erişilebilir ve kolay anlaşılabilir olması da bir gerekliliktir (Erkan, 2008: 48).

2.9.6. Karar Verme Kolaylığı

Stratejik planlama, karar vermeyi kolaylaştırır. Stratejik planlama, örgütün kontrolü altındaki alanlarda yönetsel takdir yetkisinin (karar alma esnekliğinin-inisiyatifinin) azami derecede uygulanabilmesine olanak sağlar. Çünkü stratejik planlama uygulayan örgütlerde örgütün vizyonu, misyonu, temel değer ve normları, stratejileri ve hedefleri açık olarak konulmuş, bu konuda örgütte genel bir anlayış birliği oluşturulmuş; yapının seçilen stratejilere uygun olarak şekillendirilmesi, yetki ve sorumlulukların yeniden dağıtımı yapıldığı için, örgütte her seviyede karar almada büyük bir zorlukla karşılaşılmamaktadır. Bunun yanında, örgütün farklı fonksiyon ve birimlerinin ortak amaçları gerçekleştirme doğrultusunda birlikte çalışmaya yatkın ve istekli hale getirilmeleri de daha kolaylıkla sağlanmaktadır.

2.9.7.Ortak Aklı-Zekâyı Harekete Geçirme

Stratejik planlama, *örgütte katılım ve katkı koymak için uygun bir ortam sağlar, örgütün misyonunu başarması ve vizyonuna erişmesi için “ortak zekâ-ortak aklı” harekete geçirir.* Stratejik planlama, üst düzey yöneticiler ve bazen seçilmiş görevliler ve icap ettiği hallerde de kilit personel ve diğer planlama sürecinde görev alan personelin aktif katılımına ihtiyaç duyar (Poister-Streib, 1999: 309). Stratejik planlama, anahtar paydaşların planların sadakatle inşa edilmelerinde, kritik sorunlarla yüzleşmelerine ihtiyaç duyar ve onların, örgütün amaçları paralelinde düşüncelerini uzlaştırma ile eylemlerini eş güdülmeyi önemser.

2.9.8. Açık İletişim

Stratejik planlama iyi işleyen bir bilgi akışına ihtiyaç duyar. Yine stratejik yönetimin başarısında iletişim çok önemli bir role sahiptir, çünkü stratejik planlama süreci karşılıklı etkileşime dayanan döngüsel bir süreç olduğundan, genel ortam ve somut işle ilgili görüşler arasında hem aşağıdan yukarı hem de yukarıdan aşağı ve her yöne devamlı yinelenen bir bilgi ve enformasyon akışı şarttır (Betz, 2010: 20). Her işletmede birbirini izleyen yıllık

planlamalar biçiminde oluşturulan bütçenin de döngüsel oluşu, stratejik planlamanın döngüsel niteliğini daha da derinleştirir (Betz, 2010: 20).

Eren'e göre (2005: 388) örgütsel yapının seçilen stratejilere uyarlanmasının gerektiğine ilişkin en önemli gerekçelerden belki de en zorunlu olanı, birbirlerinden ayrılmış bulunan; biri diğeri ile değişen misyon ve işlevler üstlenmiş olan örgüt birim ve kuruluşları arasında *uygun bir iletişim sistemini* kolaylaştırması bakımındandır. Örgütte işleyen emir-komuta kanallarına ek olarak raporlama ve bilgi sistemleri ile yatay ve çapraz bilgi iletme hatlarının kurulması, örgütteki farklı idareciler, personel ve kümeler arasında etkili bir iletişimi sağlayacaktır. Böylece strateji örgüt üyeleri tarafından daha iyi benimsenmiş ve uygulamaları da kolaylaşmış olacaktır.

2.9.9. Geri Besleme (Geri Bildirim)

Başarıya ulaşmayı amaçlayan bir stratejik planlamada, yeniliklerin gelişimine ve yayılmasına özellikle önem verilmesinin gerekli olmasının yanında stratejilerin etkinliği ve geçerliliği ile ilgili olarak da idareci, işgörenler ve paydaşlardan faydalı *geri besleme* akışına destek verilmesi lazım gelir. Gürer'in (2006: 99) belirttiği şekilde stratejik planlama, kendi içinde strateji seçimi, seçilen stratejinin uygulanması ve alınan sonuçlar ve geri bildirimler yoluyla uygulamanın denetimi ve değerlendirilmesi gibi üç ana aşamayı içeren; belirli proseslerin birbirini izlediği planlı ve sistematik bir bünyeyi haizdir. Bu süreç içinde gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışı paydaşlardan alınacak uygulamalara ilişkin geri bildirimler, örgüt kademelerinde değerlendirilerek, isabetli olup yararlanılması düşünülenler, süreç içinde devreye sokulurlar. Böylece stratejik planların sağlıklı uygulanması ve hedeflerin başarılmasında önemli katkılar sağlanmış olur.

Geri bildirimler aynı zamanda, stratejik planlamanın hazırlık aşamasında ve planlama süreci içinde fark edilemeyen veya tahmini mümkün olamayan eksikliklerin ve yanlışlıkların düzeltilmesine, planların olgunlaştırılmasına katkıda buldukları için çok yararlı bir mekanizma, örgüt için bir emniyet supabıdır. Geri besleme, stratejik yönetim ve onun yaşam bulması demek olan stratejik planın hayat damarı sayılır (Narinoğlu, 2009: 407) ve stratejik planlama sürecinin her aşamasında planın oluşturulması, geliştirilmesi ve olgunlaştırılmasında çalışanlar ve tüm paydaşlardan gelen tepkilerin çok yararlı bir fonksiyonudur.

2.9.10. Esneklik

Yukarıdaki bölümlerde ayrıntılı bir biçimde açıklanan neoliberal ekonominin zorlamasıyla da yaşam bulan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımında, kamu yönetiminde esnekliğin ne anlama geldiği ve nasıl hayata geçirileceğini yorumlayan Erkan'a (2008: 50) göre bu yeni anlayışın kamu yönetiminde esneklikten kastettiği, idarecilere idare etme olanağı yaratma, yani onlara kaynakların kullanılması ve amaçlara varma hususunda daha rahat karar alıp uygulayabilmeleri için uygun ortamı sağlamak; yöneticilere ulaşılması arzu edilen amaçları oluşturduktan, belirledikten sonra genel bir bütçe ayırıp emrine verdikten sonra onları bütçenin nerelere, nasıl harcanacağı hususlarında özgür bırakıp, sonuçtan sorumlu tutmaktır. Yeni kamu işletmeciliği anlayışının bir gereği olarak da stratejik planların uygulanmasında, üst kademe idarecilerine daha esnek davranabilme, iş ve işlem yapabilme olanağı yaratmak ve idarecilerin özel sektör anlayışında olduğu gibi profesyonel idare maharetini haiz olmalarını öngörmek (Arslan, 2010: 27) de zorunlu yönetsel araçlardır. Stratejik planlama, kamu kuruluşlarında misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesini esas aldığından, buna benzer bir yetki devrini olanaklı kılmaktadır (Erkan, 2008: 51).

Emir-komuta odaklı ve yetki tekelciliğine sahip bürokratik örgütlerde ise esneklik, son derece sınırlandırılmıştır.

2.9.11. Örgütsel Yapı (Yetki Dağılımı)

Örgüt için stratejik planlamadan umulan yararın ve başarının sağlanabilmesi için amaç ve hedeflerin doğru belirlenmiş olması, tek başına yeterli olmaz. Erkan'a (2008: 27) göre, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesi ve pratiğe yansıtılması zaruridir. Organizasyon, kaynaklarını ve enerjisini başarı öngörüsü doğrultusunda aktive etmelidir. Stratejilerin yaşama geçirilmesi esasında yönetsel nitelikteki bir seri alt etkinlikten meydana gelir (Mintzberg-Quinn 1996: 49; Aktaran; Erkan, 2008: 27). Seçilen stratejiye uygun örgütsel yapı ve bu yapı içinde "yetki paylaşımı" da bunun içinde önemli bir yer tutmaktadır. Stratejik planların etkili olarak hazırlanıp uygulanabilmesi için "yetki göçerimi"nin, yetki paylaşımının sağlanması; yetki, sorumluluk ve bunların gerektirdiği ilişki sistemi, yeni ihtiyaçların veya yeni stratejinin zorunlu kıldığı bir düzenleme ile gerçekleştirilmeli (Eren, 2005: 387), tüm çalışanların ve hatta paydaşların stratejik planların başarısı için yeteneklerini sergilemelerine olanak verilmesi gereklidir. Stratejik planlar, yetki tekelciliği ve merkezden yönetim

yöntemleri kullanıldığında, çalışanların ve paydaşların etkili katılımını sağlamakta yetersiz kalmakta; çeşitli sorunlarla karşılaşarak başarıya ulaşmada oldukça sınırlandırılmış olmaktadır. Özellikle bu yapılanmada örgüt çevresinin sunduğu kaynakların kıtlığı-bolluğu, dinamiklik-durağanlık ve karmaşıklık-basitlik derecelerinin göz önüne alınması da ihmal edilmemelidir (Robbins vd., 2010: 445).

2.9.12. Katılımcılık

Yapılan araştırmalarda, stratejik planların etkililiği ile katılımcılık arasında direk bir ilişki olduğu (Dyson-Foster, 1982: 87) ortaya konulmuştur. Dyson ve Foster (1982) kamu ve özel sektör kuruluşları üzerinde yaptıkları araştırmada, geçerliliğin bazı boyutları, katılım ve etkililik arasında doğrudan ilişki olduğunu görmüşlerdir. Bulgular, etkili bir planlama sürecinin, katılımın olumlu koşullama (yönlendirme-yönelme) eğilimini artırıcı ve olumsuz koşullama eğilimini azaltıcı bir rol oynayabileceğini göstermiştir.

Son yıllarda yönetim alanında yaşanan sorunlara çözüm arayışında daha katılımcı ve meseleleri karşılıklı konuşarak, tartışarak çözmeyi esas alan, daha eleştirel yönetim arama çabalarında ve “yönetişim adı altında kavramsallaştırılan yeni yönetim örneğinde kilit sözcük katılım” (Erkan, 2008: 48) olmaktadır. Erkan’a (2008: 48) göre devlet örgütleri yanında; fertleri, demokratik kitle örgütlerini ve hür teşebbüs temsilcilerini politik ve idari süreçlere daha fazla katmaya yönelik yeni anlayışlarda tek yönlülükten karşılıklı etkileşime, tek aktörlülükten çok aktörlülüğe evrilme amaç edinilmiştir.

Stratejik planlama bu bağlamda yeni bir açılım potansiyeli taşımaktadır. Katılımcılık, stratejik planlamanın en önemli ve belirgin özelliklerindedir. Çünkü stratejik planlamanın her aşamasında yönetim kademelerinin, ilgili birimlerin ve derece derece paydaşların katılımı, stratejik planlamanın vazgeçilmez yönetsel tekniklerinden biridir. Keza, stratejik planlamanın döngüsellliği ve sürekliliği dikkate alındığında, katılım daha da önem kazanmaktadır. Katılım sağlanmadan yapılan planlar, “kuru birer emir”den öteye geçemez ve başarı şansları da çok azalmış olur. Kaldı ki, kendi dış çevresini oluşturan yüzlerce türde ve yüzlerce farklı kültüre ve iş yapma özelliklerine sahip örgütler, kurum ve kuruluşlarla ve icabında binlerce işletme ile muhatap olan il özel idarelerinin plan yaparken ve uygularken katılımdan (doğaldır ki kendi yönetici kadrosundan ve çalışanlarından, yani iç çevresinden de) uzak durması düşünülemez.

Stratejik planlamada başarı için kilit etmen, kurumun tüm istihdam edilenlerinin planlama sürecine dâhil edilmesi ve plana sahip çıkmasıdır. Plan, kurumun kararlarından etkilenen tüm birey ve örgüt bölümlerinin iştiraki, işbirliği ve desteği ile hazırlanırsa, sahiplenme ve başarı da (Songür, 2011: 146) bir ölçüde kendiliğinden gelecektir. Katılımcı ve etkin bir süreçle hazırlanan stratejik planların başarısı (aynı zamanda örgütün başarısı) da kurumsal kültür üzerinde olumlu değişikliklere yol açabilecek; süreçte tüm görev alanların moral ve başarıma azimlerini artırıcı bir işlev görerek, kurumda olumlu bir örgüt kültürü yaratabilmesi için uygun bir ortam oluşturacaktır. Katılımcılık, bu yönleri ile stratejik planlamanın en can alıcı özelliğidir.

Katılımcı planlama süreci; örgütlere sahiplenmeyi artırma, farklı fikirler ve bakış açılarını ortaya çıkarma, motivasyonu yükseltme, amaçlara ulaşmayı kolaylaştırma gibi pek çok konuda başarılı sonuçlar alınmasını da sağlamaktadır (Cathcart, 1986: 65; Aktaran; Songür, 2011: 33).

Kamu örgütleri, sıkça rastlanıldığı gibi, bazıları diğerlerinden daha önemli, bazıları ise örgütle çelişen fikir ve çıkarılara sahip çok sayıda paydaşa sahiptir (Berry, 2007: 335; Aktaran; Songür, 2011: 37). İl özel idareleri için iç paydaşlar olarak; yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler, (vali, genel sekreter, daire başkanları vd.) diğer tüm çalışanlar, çalışanların üye oldukları sendika ve dernekler, il genel meclisi başkanı ve üyeleri vd.; dış paydaşlar olarak vatandaşlar, (kır ve kentte yaşayanlar) tedarikçiler, alıcılar, merkezi ve yerel düzeydeki diğer kamu örgütleri, eğitim kuruluşları, dinsel örgütler, politik çevre, basın, sivil toplum örgütleri ve ilgili kamuoyu sayılabilir. Tüm bu paydaşların stratejik planlama sürecine katılarak örgüte sağlayacağı pek çok fayda bulunmaktadır.

Bryson'ın (2004: 107) organizasyonun stratejik planlama kapsamında yalnız bir şeyi yapmaya zamanı varsa bu tek şeyin de etkileşen analizi (örgütün yakın ve uzak çevresi, kuruluşu-örgütü yakından ve uzaktan etkileyen kişi ve kuruluşlar ile ilişkilerinin analizi) olması gerektiğini söylediğini yukarıda belirtmiştik. Bu çerçevede stratejik planlama takımı üyeleri açısından, stratejik planlama sürecinin en öğretici ve planın hangi amaçlara hizmet etmesi gerektiği hususunda en çok bilgi üreten faaliyet, etkileşen analizi olmaktadır (Erkan, 2008: 95). Örgütün etkileşim içinde olduğu kurum ve kuruluş sayısı çok fazla ise ilişki ve önem derecesine göre önceliklendirilirler ve stratejik planlama sürecinde görüşleri alınır ve değerlendirmelerine yer verilir.

Katılımcılık konusunda kamu kurumları (5018 sayılı KMYKK'un 9. maddesi) ve yerel yönetimler (5018 sayılı KMYKK'un 9., 5302 sayılı İÖİK'nun 31. ve 5393 sayılı Belediye Kanununun 41. maddesi) açısından mevzuatta da bir eksiklik söz konusu olmayıp bilakis İl özel idarelerinde ve belediyelerde katılımcı süreçler teşvik edilmekte ve şu husus emredilmektedir: "Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer."

2.9.13. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Stratejik planlamanın başarısı önemli ölçüde de onu hazırlayıp yürütecek, sorumluluğunu alacak liderlik, yönetim kadrosu ile çalışanlarına ve bunlar arasındaki ilişkilerin dengeli ve uyumlu olmasına bağlıdır. Drucker (1996: 216-217; Kosa, 2010: 49-50), geleceğin örgütlerinin başarısının işgörenler özelinde insan kavramı ile özdeşleştirebilecekleri tüm olumlu değerlendirmelerle doğru orantılı bir şekilde gerçekleşeceğini öngörür. Bu da örgütlerde başarı için insanı, onun istek ve ihtiyaçlarını odak noktasına koyan başarılı bir insan kaynakları yönetimini zorunlu kılar. Bu, aynı zamanda örgütlerde değişimin de bir gereğidir. İnsan eliyle yapılacak değişimde örgüt kültürünün değişimi kritik öneme sahiptir. Örgüt kültürünün değişimi amaçlandığında insan kaynakları yönetimine düşenler, değişim karşısında personelden beklenen tutum ve davranışların oluşumunu sağlayacak *yeni kültürel değerlerin çalışanlara benimsetilmesine* çalışmasıdır (Kosa, 2010: 50).

Stratejik düşüncenin ve stratejik planlamanın özünde bir değişim olduğunu yukarıda belirtmiştik. Bu nedenle stratejik planlama örgüt yapısında birtakım değişimleri örgütlerken, örgüt kültürü de değişime uğrar. Örgütler, stratejik planlamadan gelen uygulamalarla örgüt yapısına, kültürüne uyan yenilikçi ve kendileri için elverişli insan kaynakları politikalarını oluşturmaya çaba harcarken, donanımlı, etkin organize olmuş işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin başarısını sahip oldukları işgücü potansiyelinin belirlediği düşünülürken, değişimi benimsemeyen örgütler için vizyonun, planlamanın veya stratejinin hiçbir anlamı olmayacaktır (Kosa, 2010: 54). Sayılan bu nedenlerden dolayı stratejik planlama, etkili bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılar.

Ancak, stratejik planlamanın başarısı, örgütün fark yaratan tek unsuru olan insanın ihtiyaç ve isteklerine uyumlu bir kültürel yapıya uyum sağlayabilmek olduğu için, mevcut bürokratik kültürün de değişime yönelmesi gerekmektedir.

2.9.14. Stratejilere Odaklanma

Stratejik planlama, örgütte neye stratejik olarak odaklanması gerektiği hususunu aydınlatır (Wheelen-Hunger, 2002: 4). Neyin örgüt için önemli olduğuna dikkati çeker, önemli olanı personelin anlamasını sağlar ve personelin örgüt için oynaması gereken role vurgu yapar; çevre ve çalışanlarla ilgili belirsizlikleri azaltır (Simerson, 2011: 4). Stratejik planlama, örgütün en önemli ve kritik sorunlarına odaklanmakta, kaynakları plan hedefleri doğrultusunda en verimli faaliyetlere tahsis etmektedir. Etkenliği ve verimliliği esas almaktadır.

Bürokratik kültür ise kuralları, prosedürleri ve süreci önemser. Bilgi akışı ve personel inisiyatifi de son derece sınırlıdır; bunlardan dolayı da örgütte neye odaklanması gerektiği net değildir.

2.9.15. Örgütün Yolunu Berraklaştırma

Çeşitli yazarlar (Bryson, 2004: 11-13; Bryson, 1988: 78; Simerson, 2011: 17-19; Wheelen-Hunger, 2002: 4) stratejik planlamanın *örgütün gelecekte izleyeceği yolu berraklaştırarak çekişmeleri azalttığını ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardım ettiğini belirtirler*. Yazarlara göre, örgütsel karar ve eylemler, tanımlanmış misyon ve kolay anlaşılır bir gelecek ve belirlenmiş değerler çerçevesinde alınır. Böylece örgütün içsel bütünleşmesinin sağlanması yolunda önemli mesafelerin alınmasına da yol açılmış olur.

2.9.16. Tarihsel Perspektiften Bakma

Stratejik planlama örgütün geçmişi, bugünü ve geleceğini, geçmiş adımları gözden geçirerek değerlendirmesine olanak sağlar, örgütün başarı kabiliyeti üzerine etkili olan iç ve dış problemlerle yüzleşir. Stratejik planlama, örgütün başarısı üzerine etkili olan etmenlerin

sürekli gözden geçirilerek, sağlıklı ve güvenilir kararlar alınmasını kolaylaştırır (Bryson, 2004: 11-13; Bryson, 1988: 78; Simerson, 2011: 17-19; Wheelen ve Hunger, 2002: 4).

Stratejik planlama geleceği düşünme ve tekraren düşünme şansı verir (Simerson, 2011: 4). Stratejik planlamanın örgüt için görevi, örgütü vizyonuna ulaştırma yolunda mesafe alınmasını sağlamaktır. Bu nedenle stratejik düşünmek ve stratejik planlama yapmak demek, örgütün gelecekte olacağı yer için gereken kararları bugünden almak demektir. Bu da alacağı her karar ve yapacağı her eylemde vizyon, amaç ve hedefleri tekraren düşünmek, göz önüne almak demektir.

2.9.17. Optimali Arama (Değer Zinciri) Anlayışı

Stratejik planlama, örgütün en uygun (optimal-en yüksek) başarıya ulaşması için örgütün kaynaklarını (bütçe, imkanlar, ekipman, tedarikler ve bilgi dahil) saptamayı, belirlemeyi (Simerson, 2011: 5) önemser. Bu amaçla örgütte üretim zinciri ve süreci içinde mal ve hizmetleri üretmek için yürütülen faaliyetlerin iyi bir şekilde üretilmesi, o kurumun ürün veya hizmetlerinin değerini artırır ve rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj sağlar (Eren, 2005: 178). Stratejik bir araç olarak tanımlanan “değer zinciri”, (Porter, 1998: 36) bir işletmede, işletmenin stratejik olarak amacına uygun faaliyetlerin maliyetlerinin hareket tarzını ve varlığı ile potansiyel kaynakların farklılaştırılmasını anlamak için ayrıştırılır (Porter, 1998: 33) ve en çok değer yaratan eylem ve süreçler öne çıkarılır. Etkililik odaklı bir kavram olan değer zinciri, tüketiciler veya müşteriler (ya da yurttaşlar) için en üst düzeyde değer yaratmayı amaçlar (Robbins-Coulter, 2007: 569). İşletme, stratejik olarak önemli bu faaliyetlerin oynadıkları rol sayesinde rakiplerine nazaran daha ucuza mal etme veya daha iyi rekabet avantajı elde etmeyi kazanır.

2.9.18. Tasarruf ve Verimliliğe Daha Fazla Önem Verme

Yeni kamu yönetimi anlayışı ve dolayısıyla bu anlayışın önemli aracı olan stratejik planlama, *tasarrufa ve verimliliğe daha çok önem vermeyi* ilke edinmiştir. Yeni kamu işletmeciliği ve dolayısıyla da stratejik planlama, doğrudan maliyetleri kısma, işgücü disiplinini artırma, sendika taleplerine direnme, kamu kurumlarının kaynak istemlerini denetim altına alma ve daha çoğu daha az ile yaparak kaynak kullanımında disiplin ve aşırı tutumluluğa daha büyük vurgu yapma ilkelerine sahiptir (Huhges, 2003: 52; Hood, 1991: 4).

Verimliliğe etki eden etmenleri incelerken Ouchi (1989: 11), kişiler arasındaki ilişkilerin daima karmaşık ve değişken olduğunu; işçilerini veya çalışanlarını yakından tanıyan bir ustabaşının, bir bölüm yöneticisinin ya da üst yöneticinin kişiliklerini belirleyerek kimin kimle iyi çalışacağını bileceğinden ekipleri ve takımları azami verimliliği sağlayacak şekilde kurabileceğini; oysa bu gibi yakın ilişkileri bürokratik kurallara dökmeye çalışıp, katı sendika kurallarına veya yönetimin isteklerine dayanarak, kıdeme dayanan ekiplerin kurulmasıyla üretimi düşürmenin kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir.

2.9.19.Sonuca Odaklanma (Etkinliği Sağlama)

Stratejik planlama kurallardan, girdilerden ve süreçten ziyade sonuca, hedeflere odaklanır. Stratejik yönetim (ve dolayısıyla stratejik planlama) “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir örgüt yönetimi sürecidir (Ülgen-Mirze, 2010: 28). Sonuç göstergesi; devletin faaliyetlerinden ve çıktılarında, yararlananların veya toplumun üzerindeki etkilerini gösterir (Kristensen vd., 2002: 10; Aktaran; Songür, 2011: 50). Songür’e (2011: 50) göre *stratejik planlama* için olmazsa olmaz gösterge, *sonuç göstergesidir*. Çünkü amaçlanan neticeleri elde etmedeki başarı düzeyini, yani *etkililiği* ifade etmektedir. Sonuç göstergeleri, amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koydukları için can alıcı derecede önem arz eden performans göstergeleri olarak değerlendirilmektedir.

Hood’a (1991: 4-5; 1995: 95-97; Hughes, 2003: 52) göre stratejik planlama, çıktılar (sonuçlar) üzerine yoğunlaşır ve plan sürecinde belirlenen hedeflere ulaşılmasına ilişkin denetime önem verir. Stratejik planlama, girdilere değil, çıktılara, sonuçlara odaklanır (Narinoğlu, 2009: 208).

Stratejik planlamanın teorik kaynağını oluşturan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı üzerine Arslan (2010: 27), yeni kamu işletmeciliği anlayışının üst tepedeki idarecilere daha esnek davranabilme, eylemde bulunabilme olanağı verdiği ve idarecilerin özel sektör yaklaşımına uygun uzmanlaşmış idare yetkinliklerini haiz olmaları gerektiğini öngörmekte olduğunu incelemektedir. Songür (2011) gibi Arslan da bürokratik yönetim yaklaşımında girdiler ve süreçler ön planda iken, stratejik planlamanın çıktılar üzerinde yoğunlaşmakta olduğunu belirtir. Bu yeni anlayışta sonuçlar üzerine yoğunlaşma öne çıkmaktadır. Sonuca yönelme *hedeflerin net olması, başarı standartları, amaçlara yönelik yönetim ölçütleri* gibi hususlarda tertip almayı gerektirir.

2.9.20.Eyleme Yönelik Olma

Stratejik planlama, eyleme yöneliktir (eylem odaklıdır) ve stratejik planların uygulanması için planların gelişiminin önemine vurgu yapar (Poister-Streib, 1999: 309). Stratejik planlama, eylem yönlüdür ve stratejilerin yürütülmesi için geliştirme planlarının önemi üzerinde durur (Richardson, 1997: 370; Aktaran; Durna-Eren, 2002: 8). Eylem ve sonuca odaklanan stratejik planlama anlayışı ile sonuca odaklanmayan, uzun ve parlak (süslü) sözler içeren konuşmalara (“nutuk atmalara”, “cafcıflı sözlere”) dayalı, buna mukabil verimsiz yönetim anlayışları ile bağdaşmaz.

2.9.21.Performans Değerlendirmesi

“Performans göstergeleri, stratejik planlara konulmuş bulunan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini belirleyen kritik unsurlardandır” (Songür, 2011: 153). Performans göstergelerine sahip olmayan bir plan ile evvelden belirlenmiş olan hedeflerin ne ölçüde başarıldığı belirlenemez ve kuruluşların performans düzeylerinin değerlendirilmesi mümkün olamaz (Songür, 2011: 153).

Stratejik planların uygulama sonuçlarına ilişkin veriler toplandıktan sonra stratejik plandaki hedeflerle karşılaştırılır ve gerçekleşenle hedeflenen arasında olumlu veya olumsuz yönde sapma olup olmadığı belirlenmeye çalışılır. Bu aşamanın etkili olarak çalışmasında, planda belirlenen hedeflerin ölçülebilirliğinin, mümkün olamamışsa nesnel ve ölçülebilir performans göstergeleriyle ilişkilendirilmiş olmasının, başka bir deyişle, ölçülebilir başarı standartlarının belirlenmiş olmasının önemi büyüktür.

Hood (1991: 4), yeni kamu işletmeciliğinin belirgin unsurlarından birinin de kamu hizmetlerinde (dolayısıyla da stratejik planlamada) özellikle de çıktılara yönelik performans değerlendirmesinin önemine vurgu yapması olduğunu söyler. Performansı değerlendirmek için de amacın belirlenmesi ve hedeflerin konulması; özellikle uzmanlık birimlerinin sayısal terimlerle ifade edilen başarı göstergeleri; açık ve anlaşılır standartlar ve ölçme yöntemleri belirlenmeli; bilhassa da hesap verilebilirliği sağlamak bakımından bu hususlar herkesin anlayacağı bir biçimde, açıklıkta ifade edilmelidir (Hughes, 2003: 52). Stratejik plan uygulanan örgütlerde kişilerin, birimlerin ve tüm örgütün belli dönemlerle performansları, belirlenmiş gösterge ve kriterlere uygunluk bakımından değerlendirilir.

İşletmeler için ölçülebilir hedefler belirlemek oldukça kolay olmasına karşın kamu hizmetlerinin nitelikleri nedeniyle, anlaşılabilir ölçüt ve göstergelere dayalı ölçülebilir hedefler belirlemek her zaman kolay değildir (Songür, 2011: 47). “Buna karşın, dünyada kamu sektöründe amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik performans ölçümleri, stratejik planlar kapsamında artan oranda kullanılmaya başlanmıştır” (Berry, 2007: 338; Aktaran; Songür, 2011: 47). Eren ve Durna (2007: 114) incelemelerinde amme idaresinde performansın uzun senelerdir gündemde bulunan bir konu olduğunu belirtirler. Yazarlara göre önceleri *"hukuka bağlı devlet"* yaklaşımına paralel olarak *"yasalara uyulduğu takdirde işler düzgün gider düşüncesi"* temel kabul edilerek, kamu idarelerince yürütülen etkinliklerin sadece *"hukuka uygunluk denetimi"*nin yerine getirilmiş olması, kamu sektörünün performansının anlaşılması için yeterli görülümüştür. Devlete bakışta zaman içinde gerçekleşen değişimler, sosyal beklentilerin farklılaşması, toplumsal ve iktisadi haklara ilişkin olarak kamu idarelerince üstlenilen ödevler, artan kamu açıkları vs. önceleri bütçe anlayışında ve daha sonra da etkililik, verimlilik, tutumluluk ve hesap verme sorumluluğu gibi konularda farklı anlayışları doğurmuştur.

DPT Kılavuzu'na göre, hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Performans göstergeleri; *girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite* göstergeleri olarak sınıflandırılır (DPT, 2006: 36).

2.9.22.Hesap Verilebilirlik

Kamu adına yetkilendirilen ve kaynak kullananların kendilerine tahsis edilen bu yetki ve kaynakları nasıl kullandıkları konusundaki hesabı belirlenen veya kurulan mekanizmalara uygun olarak sorumlu tutuldukları siyasi organlara ve ilgili kamuoyuna vermeleri, işin doğasının gereğidir. Balcı'ya (Erkan, 2008: 49) göre etkili bir hesap verme mekanizması için şu ön koşulların oluşması gereklidir;

- Verilerin sağlıklı bir şekilde tutulması,
- Bilgi paylaşımının zorunlu olması (saydamlık),
- Sorumlu kişi veya kişilerin resmi olarak belirlenmesi,

- Ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin bulunması.

Yeni kamu işletmeciliği anlayışında hesap verme sorumluluğu kavramı, geleneksel (bürokratik) kamu idaresindeki “genel sorumluluk” anlayışının yerini alan yeni bir kavramdır. Kamu kesiminde hesap verme yükümlülüğü; siyasal, yönetsel ve hukuki olmak üzere birden fazla boyutu içeren bir kavram (Erkan, 2008: 49) olmasına paralel olarak hem bu kavramların muğlaklığı hem de kamu yönetiminin bürokratik mekanizmaların karmaşıklığı içinde hesap sorulabilmesi, sorumluların bulunabilmesi pratikte oldukça zordur. Kamu kurumlarında bürokratik kültürün bir gereği olarak her ne kadar iş ve işlemler yazılı belgeye dayalı olarak yürütülse (Weber, 1946: 197) de bilgi ve belgelerin işlenmesinde ve değerlendirilmesinde sorunlar vardır. Yapılan faaliyetlere ilişkin bilgiler, sistematik olarak analiz, tasnif ve değerlendirilmelere tabi tutulup örgütün gelecekteki faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmasında bürokratik yapılarda bazı zafiyetler vardır. Düzenli belge ve bilgi analizi, tasnifi ve kullanılması alışkanlığı mahalli idarelerde daha az gelişmiştir. Bunun yanında, kamu kurumları ellerindeki verilerin paylaşılmasında da kısıkanç davranmaktadırlar (Kurt, 2009: 114).

Ayrıca, stratejik planın uygulanması sonucunda, stratejik planlamanın izleme ve değerlendirme aşamasında, uygulamalara ilişkin raporlar hazırlanması hem gelinen noktayı ortaya koymak hem de hesap verme sorumluluğuna katkıda bulunmak açısından önemlidir (Songür, 2011: 70). Raporlarda sonuçlar açıklanır; başarılı veya başarısız olup olunmadığı ortaya konulur. Alınan bu sonuca göre de başarılı olan kişi ve birimler ile olmayan kişi ve birimler birbirlerinden ayırt edilir.

2.9.23. Üst Yönetimin Örgütün Performansından Sorumlu Tutulması

Stratejik planlama süreci içinde stratejik plan için belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması maksadıyla örgütün hem bir bütün olarak, hem birimler (bölümler veya bağlı işletmeler-kurumlar) hem de gerektiğinde işgörenler (bireyler) olarak kendilerine tahsis edilen hedefleri gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri ile gerçekleşme oranı ile yukarıda açıklandığı üzere “performans değerlendirmeleri” ve “hesap verilebilirlik” çerçevesinde düzenlenen faaliyet raporları aracılığıyla sorumlu tutulurlarsa da; yönetim kademeleri ve tepe yönetimi de aynı biçimde tüm örgütün genel performansından sorumlu tutulur. Örgütün öngörülen sonuçlara ulaşabilmesinden son değerlendirmede üst yönetim sorumludur.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı teorik altyapısı dâhilinde kamu yönetiminde uygulanmakta olan stratejik planlama uygulamaları, ekonomik ve yönetsel değişimin yanında sorumluluk anlayışında da bazı değişiklikleri de gündeme taşımıştır. Bu anlayışa göre kamu yönetiminin geleneksel yaklaşımda sadece politik önderliğe karşı olan sorumluluğuna geniş bir yorum getirilerek, halka karşı sorumluluk prensibi de benimsenmekte; bu anlayışta bürokratlar yalnızca düzenlemeler ve tekniklere uyarak mesuliyetlerini yerine getirmiş olarak kabul edilmemekte, oluşan neticenin mesuliyetini de üstlenmesi istenilmektedir (Bilgiç, 2008: 108).

2.9.24. İzleme ve Değerlendirmeye Önem Verme

Stratejik planlamada izleme ve değerlendirme önemli iken, bürokratik yönetim kontrolü ve sıkı denetimi öngörür. Güven değil, güvensizlik esastır bürokratik yönetimde. Güvensizlik ise, kendini örgütte huzursuzluk ve sorumluluk üstlenme ve inisiyatif kullanmadan kaçınma, işi üstlere havale etme ve kırtasiyeciliğe ve sonuçta da verimsizliğine yol açar. Bu durum ise örgütü etkinlikten ve etkililikten uzaklaştırır.

Stratejik planlama, kamuda plansız, programsız harcamaları engelleyerek israfı önler, kaynakların plan hedeflerine uygun, esaslı faaliyetlere yönlendirilmesini, harcanmasını sağlar ve dolayısıyla verimlilik ve etkililiğe katkıda bulunur. Otonomi ve yetki paylaşımı sağlandığı için de işin başkalarına (astlara veya üstlere) havale edilmesi söz konusu olmaz.

2.10. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kamu kuruluşlarının sahip olduğu bürokratik yapı ve bu yapının oluşturduğu bürokratik kültür, süratli bir değişim içinde bulunan günümüzün çevresel koşullarına uyum sağlamada örgütte bazı sorunların doğmasına sebebiyet vermektedir. Bürokratik kuruluşların sahip oldukları emir-komuta odaklı bu mekanik yapı, değişime uyum sağlayabilmek için gerekli enformasyon ile bilginin araştırılması ve paylaşımını zorlaştırmakta, paydaşların örgütsel faaliyet ve süreçlere katılımını yeterince desteklememekte, iş ve işlemlerini çalışan ve paydaşlardan olabildiğince saklamakta, ilgili kamuoyuna, vatandaşlara veya müşterilerine yeterince saydam olmadığı için de güven verememekte ve dolayısıyla örgütte hissedilen güven eksikliği; çalışanları inisiyatif almaktan; araştırmacı, risk üstlenici ve girişimci olmaktan alıkoyabilmekte, hesap verilebilirliği ve tasarruflu (tutumlu) davranmaya duyarsız kılabilenekte, örgütsel esneklik ve otonomiden kaçınabilmekte, insanı makinenin bir parçası

gibi algılayabilmekte, paydaşlardan gelen geri beslemeye önem veremeyebilmekte, eylemden ve sonuçtan ziyade kurallara ve süreçlere önem vermekte, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için geleceği düşünmeyi örgütün gündemine yeterince getirmemekte ve nihayet hata ve yanlışlardan yeterince dersler çıkarıp bireysel ve örgütsel öğrenmeyi ihmal edebilmektedir.

Sonuçta, yeniliklere dirençli yapısı ve kendine dönük (içer dönmük) kültürüyle bürokratik örgütler, verimsiz ve etkisiz yapılar haline dönüşebilmektedirler. Emir-komuta odaklı mekanik örgütler; yeni anlayışları bünyelerine transfer etmede, yeni bir bakış açısını (yeni bir paradigmayı) gerektiren ve çevresel koşullara son derece duyarlı olmayı gerekli kılan il özel idarelerinde 2006 yılından buyana uygulanmakta olan stratejik planların etkililiği üzerinde olumsuz rol oynayabilmektedir.

İl özel idareleri yasal açıdan yüzlerce türdeki hizmeti, il düzeyinde hem kırsal alanda hem de il ve ilçe merkezlerinde (5302 sayılı İÖİK'nin 6/a maddesinde sayılan hizmetler) farklı iş yapma kültürüne sahip yüzlerce farklı türdeki kurum, kuruluş ve sivil toplum kuruluşu ile binlerce işletmeyle her seviyede sürekli bir temas ve etkileşim içinde yürütmeye çalışmaktadırlar. Bu hizmetlerden yıl içerisinde onbinlerce, belki de yüzbinlerce insan yararlanmakta, bunun için de onmilyonlarca lira harcanmaktadır. 2006 yılına kadar geleneksel planlama anlayışı çerçevesinde ve bürokratik örgüt yapısı ile yürütülen bu hizmetler, 2006 yılından itibaren hazırlanan beşer yıllık stratejik planlara göre yürütülmeye çalışılmaktadır.

Yerel yönetimlerde ve bu bağlamda il özel idarelerinde stratejik planlardan beklenen kamu yararının sağlanabilmesi, planların bilimsel yöntemlere uygun olarak hazırlanmasına ve uygun kültürle doğru ve başarılı bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu nedenle il özel idarelerinde, strateji kavramı ve stratejik planlama düşüncesi ile ilk defa temas etme ile başlayıp stratejik planlama süreci ile devam eden yolda, mevcut bürokratik yapı ve kültürün stratejik planlamanın etkinliği üzerine olan olumsuz etkilerini nötralize etmek, dahası başarılı bir süreç geçirebilmek için örgütsel yapının seçilen stratejilere uygun hale dönüştürülmesi, örgütsel liderliğin örgütte gereken değişimi sağlayabilecek inisiyatif alma kapasitesinin geliştirilmesi son derece önemlidir. Bunlara ek olarak örgütte saydamlığı, bilgi ve enformasyon akışını sağlayacak mekanizmaların kurulması, çevrenin sürekli gözlenerek değişime adapte olmayı sağlayacak önlemlerin alınması, paydaşların katılımının ve paydaşlardan geri beslenmenin kolaylaştırılması da gerekmektedir. Örgütte gereken bu değişimin sağlanabilmesinde, stratejik planlamanın gerektirdiği çevreye ve yeniliklere açık ve duyarlı örgütsel kültürün oluşturulması da yaşamsal öneme sahiptir.

Bu çalışmanın teorik çerçevesi, yerel yönetimlerde stratejik planlamanın etkinliği üzerine kamu örgütlerinin sahip olduğu bürokratik yapı, onun ürettiği bürokratik kültürün olumsuz etkilerinin azaltılarak, stratejik planlamanın gerektirdiği yeni anlayışları örgüte egemen kılma adına şu varsayımlara sahiptir: Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulaması oldukça yeni sayılabilecek bir yönetsel araçtır, olanaktır. Bu araçtan yeterince yararlanabilmek için aracın iyi işlemesini sağlayabilecek örgütsel yapı ve özellikle örgütsel kültürün de oryantasyonu, değişimi gereklidir. Daha açık, bilgiye kolay ulaşılan, paydaşların aktif katılımını önemseyen, geri bildirimden beslenmesini bilen, saydamlığı ve katılımıcılığı özümsemiş, çevresel koşullara duyarlı, girdi ve süreçlerden daha çok sonuçlara odaklı örgüt kültürüne sahip kurum, kuruluş ve işletmelerde stratejik planlar daha başarılı bir şekilde uygulanabilecek, beklenen kamusal fayda azamileştirilebilecektir.

Mevcut örgütsel kültürü sürdürmede ısrar edilmesi, yerel yönetimlerde yasal açıdan hazırlanması ve uygulanması zorunlu olan stratejik planlar, bürokratların ve seçilmişlerin masalarını süsleyen dosyalar, kitapçıklar ve klasörlerden öte bir anlam taşımayacak; yapılmayan işler yapılmış gibi gösterilebilecek, uygulanmayan planlar uygulanıyormuş gibi davranılacak, ölçülmeyen performanslar ölçülüyormuş gibi yapılabilecektir. Böyle örgütlerin giderek hantallaşması, sonuç getirmeyen kısır faaliyetlerin içine gömülmesi, verimsizleşmesi ve zaten kıt olan kaynaklarını israf etmesi beklenen bir sonuç olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETSEL VE KÜLTÜREL SORUNLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN PLANLANMASI

3.1.1.Araştırmanın Amacı

Kamu örgütlerinin sahip olduğu bürokratik yapı ve bu yapının oluşturduğu bürokratik kültür, hızlı bir değişim içinde olan çevresel koşullara uyum sağlamada bazı sorunlarla yüz yüze gelmektedir. Bürokratik örgütlerin sahip oldukları emir-komuta odaklı mekanik yapı, değişime uyum sağlamak için gerekli enformasyon ve bilginin araştırılması ve paylaşımı ile çalışanların inisiyatif kullanmalarını zorlaştırmakta, yeniliğe dirençli yapısı ve inisiyatif kullanamayan çalışanlarıyla etkisiz ve verimsiz hale gelmektedir. Hiyerarşik yapıli örgütlerin söz konusu problemleri sadece kendilerinin değil, örgütlerin bir parçası olan çalışanlarının da bireysel gelişimlerini engellemekte ve değişen koşullara karşı güvensiz, sorgulayamayan çalışan tipi üretmekte olduğu gözlenmektedir. Stratejik plan yapmakla yasal yönden zorunlu olan yerel yönetimlerin bu mevcut örgütsel yapı ve kültür ile uygulamada ne tür sorunlarla karşılaştıklarının araştırılması, büyük bir önem arz etmektedir. Araştırmanın bu ihtiyacı belli ölçülerde karşılamada, açığı kapatmada önemli ipuçları verebileceği umulmaktadır.

Yapılan araştırma keşfedici, nitel bir “vaka analizi” çalışmasıdır. Bu çalışmanın temel amacı, ülkemizde yerel yönetimlerde 2006 yılından itibaren uygulamaya geçirilen stratejik planlama sürecinde karşılaşılan yönetsel ve kültürel sorunları araştırmak, planların etkinliği üzerine örgüt kültürünün etkisini ortaya koymak ve olumsuz etkilerin zararını azaltabilecek, kamusal faydayı çoğaltacak olumlu etkilerin neler olabileceğine ilişkin yol ve yöntemleri belirleyebilmek, bu konuda uygulayıcılara yol göstermede bir açılım sağlamak için önerilerde bulunabilmektir. Araştırmanın temel veri kaynağı yarı yapılandırılmış mülakatlardır. Örneklemimizi oluşturan Bursa İl Özel İdaresi, yasal alt yapının oluşturulduğu 2005 yılından buyana iki kere (2006-2010 ve 2011-2015) beşer yıllık stratejik plan hazırlamış ve

uygulamaya çalışmıştır. Araştırma, bir ölçüde bu iki planın uygulamalarının sonuçlarını da ortaya koyabilecektir. Bu yönüyle de kıymet arz etmektedir.

3.1.2. Araştırma Sorusu

İl özel idarelerinde 2006 yılından itibaren bir kamu politikası aracı olarak uygulamaya konulan ve beşer yıllık süreler için yapılan stratejik planlamanın yasal ve yönetsel alt yapısı tamamlanmıştır. Tüm yerel yönetimler için ön hazırlıkları ve pilot uygulamalardan alınan sonuçlarının yeterince değerlendirilip, gerekli bazı düzeltmeler yapıp, eksiklikler tam anlamıyla giderilmeden¹⁷ ülkedeki tüm (81) il özel idarelerinde 2005 yılında yürürlüğe giren 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile gündeme gelen stratejik planlama uygulaması, bazı olumsuz yönetsel koşulların içine doğmuş; bu idarelerin genel sorunlarının yanında stratejik planlamaya yatkın olmayan kültürlerinin de katkısıyla bu kamu politika aracından beklenen faydanın (örgütsel etkililiğin-örgütsel değişimin) sağlanmasında sorunlar yaşanmasına neden olmuştur.

Temel araştırma sorusu ve alt araştırma soruları ile il özel idarelerinin (önemli ölçüde de yerel yönetimlerin) sahip olduğu örgüt kültürünün stratejik planların hazırlanma, uygulanma ve uygulama sonuçlarını değerlendirme safhalarında stratejik planlamanın niteliği ve başarısı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğuna yanıt bularak, mevcut kültürün olumsuz etkilerinin nasıl ortadan kaldırılabilceğine veya doğuracağı zararların nasıl azaltılabileceğine ilişkin cevaplar bulunmaya çalışılacaktır.

Tablo 3: Araştırma Soruları¹⁸

Temel Araştırma Soruları	Alt Araştırma Soruları
1-İl özel idarelerinin (yerel yönetimlerin) bir yönetsel araç olarak uygulamakla yasal yönden zorunlu oldukları stratejik planlamanın etkinliği üzerine il özel idarelerinin sahip oldukları örgüt	1a) İl özel idareleri için yeni bir yönetsel araç olan stratejik planlamanın gerektirdiği çevresel değişime tepki; vatandaş yerine tüketici (müşteri) merkezli bakış açısı ya da halkın talep ve

¹⁷ Örneğin, hiçbir ön hazırlığı olmayan BİÖİ, sadece kendi kurumu için değil de tüm il kuruluşlarını da kapsayan yasal ve gerçekçi olmayan 2006-2010 yıllarını kapsayan I. Stratejik Planı 2005 yılında hazırlamış, fakat uygulama imkânı bulamayarak değiştirmek zorunda kalmıştır.

¹⁸ Araştırma sorularının hazırlanmasında Sıtkı Çorbacıoğlu'nun (2004) *Intergovernmental Collective Action in Complex Environments: Towards A Self-Adaptive Turkish Disaster Management System*, adlı Basılmamış Doktora Tezi'nden yararlanılmıştır.

kültürünün olumsuz yansımaları (stratejik planlama sürecinde karşılaşılan yönetsel ve kültürel sorunlar) önlenerek, stratejik planlar başarıyla uygulanır ve beklenen örgütsel değişim (kamusal fayda) nasıl sağlanabilir?

ihtiyaçlarına duyarlılık; hataları doğuran faktörlerin ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması, kısaca *değişime adapte olma düzeyi* stratejik planlamanın etkinliği üzerinde ne ölçüde etkili olmaktadır?

1b) İl özel idarelerindeki mevcut saydamlık anlayışı ve uygulamaları; uzlaşma (ortak aklı harekete geçirme) kültürü; örgüt içi ve paydaşlarla işbirliği ve koordinasyon sağlanmasında açık iletişim uygulamaları ve “geri besleme” kültürü, kısaca *örgütsel tutarlılık düzeyi* stratejik planlamanın etkinliği üzerinde ne ölçüde etkili olmaktadır?

1c) İl özel idarelerindeki mevcut örgütsel yapı ve yetki paylaşımı; katılımcılık ve insan kaynakları yönetimi anlayışı özetle *katılım anlayışının* stratejik planlamanın etkinliği üzerinde ne ölçüde etkili olabilmektedir?

1d) İl özel idarelerinin mevcut örgüt kültürü, stratejik planlama uygulamasında stratejilere odaklanmaya, stratejik planlama ile belirlenmiş bulunan örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve örgütün vizyonuna ulaşılması kısaca *örgütün misyonunu gerçekleştirebilmesi* üzerine ne ölçüde etkili olabilmektedir?

1e) İl özel idarelerinin mevcut kültürü stratejik planlamanın gerektirdiği optimalite aramaya; tasarruf ve verimliliğe; sonuç (hedef) odaklılığa ve eyleme yönelik olmaya, kısaca *örgütsel etkinliği gerçekleştirmeye* ne ölçüde uygun düşmektedir?

1f) İl özel idarelerinin sahip olduğu mevcut bürokratik kültür, stratejik planlamanın gerektirdiği performans değerlendirmesine; hesap verilebilirlik anlayışı; üst yönetimin örgütün performansından sorumlu tutulması ile izleme ve

	değerlendirmeye önem vermeye yani <i>örgütsel performansı ortaya koyabilme</i> üzerinde ne ölçüde etkili olabilmektedir?
--	--

3.1.3. Analiz ve Gözlem Birimi

Araştırmanın analiz birimi organizasyonlar (örgütler), gözlem birimi ise, bu örgütlerin yönetici, uzman ve/veya temsilcileridir.

Bu araştırmada bizim analiz birimimiz, Bursa İl Özel İdaresi (Bursa İl Özel İdaresinin organları; vali, il encümeni ve il genel meclisi; hizmet birimleri), Bursa İl Özel İdaresinin çalışanlarının üye oldukları sendika ve dernekleri, Bursa İl Özel İdaresinden hizmet alan veya Bursa İl Özel İdaresi ile işbirliği içinde olan kamu kurumları (il ve bölge müdürlükleri, kaymakamlıklar, belediyeler, köy ve mahalle muhtarlıkları vb.), sivil toplum örgütleri (demokratik kitle örgütleri, mesleki kuruluşlar, özel sektör kuruluşları) ile üniversiteler ve uzman kuruluşlardır. Bunları kısaca iç ve dış paydaşlar olarak tanımlayabiliriz. Gözlem birimlerimiz ise bu kuruluşların yönetici, uzman yahut temsilcileridir.

Bu çalışma kapsamına giren kişilere ve yöneticilere sıra numarası verilerek mülakatlar ve analizler gerçekleştirilmiş ve kimlikleri de gizli tutulmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’de stratejik plan yapmakla yasal olarak yükümlü kılınan 81 il özel idaresi (bunların yönetici, il genel meclisi başkan ve üyeleri, il encümeni başkan ve üyeleri, çalışanları ve çalışanlarının kurduğu sendika, dernek ve diğer mesleki örgütler dâhil), il özel idarelerinin hizmet götürdüğü yöre halkı, bu halkın temsilcisi durumunda olan ve/veya onların kurdukları siyasi partiler, sivil toplum kuruluşları (meslek odaları, gönüllü kuruluşlar vb.), il özel idarelerinden mal ve hizmet alan veya il özel idarelerine mal ve hizmet satan özel sektör kuruluşları ve onların mesleki örgütleri; il özel idareleri, yerel yönetimler, kamu yönetimi ve işletmecilik alanlarında bilimsel çalışmalar yapan uzman kuruluşlar ve üniversiteler ile bir ölçüde de belediyeler oluşturmaktadır.

Örneklemi ise, Bursa İl Özel İdaresidir. İl özel idarelerinin stratejik plan uygulamaları üzerine yapılan bu çalışmada, araştırmanın zaman ve maliyet açısından sınırlandırılması

gerektiğinden, çalışılacak örnek olay belirlenirken Bursa İl Özel İdaresi örneği amaçsal örnekleme yöntemi çerçevesinde seçilmiştir.

Araştırma, mülakat yapılacak örgütlerin belirlenmesinde tabakalı örnekleme yöntemini kullanmıştır. Tabakalı örnekleme birbirine benzemeyen grupların söz konusu olduğu popülasyonlar (sıklıklar) bakımından tavsiye edilen bir örnekleme yöntemidir (Singleton-Straits, 1999). Araştırma konusu ile ilgili olarak mülakat yapmak üzere belirlenen organizasyonlar, iradi seçim yöntemi ile iki tabakadan hareketle seçilmiştir. Bu tabakalar, kamu kurumları ile sivil toplum örgütü ve uzman kuruluşlar tabakalarıdır. Ancak tasnif ve değerlendirme kolaylığı bakımından bu iki tabaka ilk olarak iç paydaşlar ve dış paydaşlar olarak kategorize edilmişlerdir. Kamu tabakası kendi içinde örgüt içi (il özel idaresinin organları-vali, il encümeni ve il genel meclisi- ve departmanları -genel sekreterlik ve daire başkanlıkları-) ve örgüt dışı (il ve bölge müdürlükleri, kaymakamlıklar, muhtarlıklar); sivil toplum örgütleri ve uzman kuruluşlar ise, sivil toplum örgütleri (gönüllü kuruluşlar ve meslek kuruluşları¹⁹) ile uzman kuruluşlar olmak üzere iki alt gruba ayrılmıştır.

Örnekleme dâhil edilen kamu kurumlarını belirlerken kullanılan kriterler şunlardır: Birincisi, Bursa İl Özel İdaresinin iş ve işlemlerini yürüten kendi organ ve birimleri ile işbirliği içinde bulunduğu kamu kurum ve kuruluşu (bir yerel yönetim olan köy muhtarlıkları dâhil) olması. İkincisi, yasal yükümlülük taşımamakla birlikte, Bursa'da görev yapma ve Bursa İl Özel İdaresi ile ortak iş ve proje üretmiş olmalarıdır. Örneğin kaymakamlıklar, ilçedeki sağlık ve eğitim gibi hizmetlerin; köy muhtarlıkları ise özellikle yol, içme suyu, sulama suyu ve tarımsal projelerin yürütülmesi bakımından ilgili kamu kuruluşlarıdır.

Sivil toplum örgütlerini seçerken kullandığımız kriter ise, Bursa İl Özel İdaresi ile hizmet alan ve hizmet veren veya hem hizmet alıp hem de hizmet veren olarak yoğun işbirliği içinde Bursa'da faaliyette bulunmaları; uzman kuruluşlar için ise, konuyla ilgili bilimsel çalışmalarda bulunmaları hususu dikkate alınmıştır.

Böylece 13 kamu, 11 uzman ve sivil toplum kuruluşu ve 3 siyasi parti temsilcilerinden toplamda 42 kişilik bir örnekleme teşkil edilmiş ve örnekleme oluşturan örgütlerin (veya birimlerin) tamamı ile 2014 yılı Haziran ve Temmuz ayları içinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu kuruluşların detaylı listesi Tablo 5'de verilmiştir. Tablo 4 ise, mülakat yapılan örgütlerin tür ve sayıları hakkında bilgi vermektedir.

¹⁹ Meslek kuruluşları, kamu kurumu niteliği taşımamakla birlikte sivil toplum özellikleri baskın olması dolayısıyla sivil toplum örgütleri kategorisinde değerlendirilmiştir

Tablo 4: Mülakat Yapılan Örgütlerin Türü ve Sayısı

Örgüt Türü		Örgüt Sayısı		Mülakat Yapılan Örgüt Temsilcisi Sayısı	
Merkezi İdarenin Taşra Örgütü		8		8	
Yerel Yönetim Kuruluşları	5	Bursa İl Özel İdaresi	1	Seçilmiş	5
				Atanmış	11
		Belediyeler	2	2	
		Köy İdareleri	2	2	
<i>Tüm Kamu Kurumları</i>		<i>13</i>		<i>28</i>	
Sivil Toplum Kuruluşları		9		12	
Uzman Kuruluşlar		2		2	
<i>Toplam Sivil Toplum ve Uzman Kuruluşlar</i>		<i>11</i>		<i>14</i>	
Mülakat Yapılan Toplam Örgüt Temsilcisi Sayısı		24		42	

Tablo 5: Mülakat Yapılan Örgütler Listesi

1.Kamu Kurumları

a. Merkezi İdarenin Taşra Kuruluşları

- Bursa Valiliği
- Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü
- Bursa İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü
- Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü
- Bursa İl Sağlık Müdürlüğü
- Bursa Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü
- Yıldırım Kaymakamlığı
- Orhangazi Kaymakamlığı

b. Yerel Yönetim Kuruluşları

- Bursa İl Özel İdaresi

✓ *Atanmışlar*

- Genel Sekreterlik
- Köy Hizmetleri Daire Başkanlığı
- Yol Şube Müdürlüğü
- İçme Suları Şube Müdürlüğü
- İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
- Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü
- Bütçe Şube Müdürlüğü
- İmar Daire Başkanlığı
- Sağlık ve Çevre Daire Başkanlığı
- İç Denetçilik

✓ *Seçilmişler*

- İGM Adalet ve Kalkınma Partisi Grubu
- İGM Cumhuriyet Halk Partisi Grubu
- İGM Milliyetçi Hareket Partisi Grubu
- İl Genel Meclisi Başkanlığı
- İl Encümeni

- Nilüfer Belediye Başkanlığı
- Yıldırım Belediye Başkanlığı
- Karacabey Eskikaraağaç Köyü Muhtarlığı
- İznik Şerefiye Köyü Muhtarlığı

2. Sivil Toplum ve Uzman Kuruluşlar

a. Sivil Toplum Kuruluşları

- Bursa Şehir Plancıları Odası
- Bursa Peyzaj Mimarları Odası
- Bursa Tabip Odası
- Bursa Ziraat Mühendisleri Odası
- Bursa Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu
- Belediye ve Özel İdare Çalışanları Sendikası (BEM-BİR SEN) Bursa Şubesi
- BEBKA (Bilecik-Eskişehir-Bursa Kalkınma Ajansı)
- Türkiye Maden Suyu Üreticileri Derneği (MASU-DER)
- Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO)

b. Uzman Kuruluşlar

- Uludağ Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi (İİBF)
- Uludağ Üniversitesi Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi (MMF)

3.1.5.Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili temel araştırma sorusu ve ayrıntılı araştırma sorularının cevaplarının bulunabilmesi için öncelikle yazılı ve elektronik kaynaklardan bilgi toplanmasının yanında araştırma konusu ile ilgili evren ve bu evreni temsil eden örneklem ile yarı yapılandırılmış mülakatlar (görüşmeler) yapılması yoluyla da veri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan mülakat formu (araştırma soruları tablosu) belirli süreçlere dayalı olarak geliştirilmiştir. Öncelikle geniş bir literatür taraması, özellikle Denison ve arkadaşlarının (2006) çalışmasının örgüt kültürü modellemesinden de yararlanılarak, mülakatlarda kullanılacak belirli sorular hazırlanmıştır. Ardından benzer araştırmalarda kullanılan veri toplama araçları da incelenmiştir. Literatür taraması ve benzer örneklerin ışığında ortaya çıkarılan taslak form, on kişilik bir grup üzerinde denenmiştir. Araştırmanın konusunu oluşturan BİÖİ'nin stratejik planlama uygulamasını paydaş olarak yaşayan bu 10 kişilik grubun üyelerinin dördü lise, altısı da yüksekokul mezunudur. Bu kişilerin araştırma konusuyla doğrudan (iç paydaş) ve/veya bir iş ilişkileri vardır. Son olarak, ön denemenin sonuçlarına göre formdaki bazı ifadeler düzeltilerek mülakat formuna son şekli verilmiştir. Toplam 48 sorudan oluşan mülakat formu, altı kategoriyi içermiştir. Kullanılan mülakat formunun bir örneği ekte (EK-5) sunulmuştur.

Örnekleme oluşturan örgütlerin yönetici ve temsilcilerine temel araştırma sorusu ve ayrıntılı araştırma sorularının yanıtını bulmak amacıyla cevap vericilere sorulmak üzere altı bölümde 48 soru hazırlanmış ve uygulanmıştır. Sorular itibariyle ihtiyaç, kaynak ve bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Detaylı Araştırma Soruları ve Bilgi Toplama Yöntemi²⁰

Ayrıntılı Araştırma Soruları	Bilgi Kaynakları	İhtiyaç Duyulan Bilgi
<p>.a) İl özel idareleri için yeni bir yönetsel araç olan stratejik planlamanın gerektirdiği örgütsel değişime tepki, planlama sürecini nasıl etkilemektedir?</p> <p>1.b) İl özel idarelerinde vatandaş yerine tüketici (müşteri) merkezli bakış açısı ya da halkın talep ve ihtiyaçlarına duyarlılık üzerine neler etki etmektedir?</p> <p>1.c) İl özel idarelerinde stratejik planlama süreciyle birlikte örgütte hataları doğuran faktörlerin ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması için gereken sistematik ne ölçüde kurulup işletilmektedir?</p>	<p>-Mülakatlar</p> <p>-Stratejik planlar ve yıllık faaliyet raporları</p> <p>-İstatistikî bilgi içeren raporlar</p> <p>-Diğer yazılı ve görsel bilgi kaynakları</p>	<p>1-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği değişime ne ölçüde adapte olabildiği.</p> <p>2-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği tüketicilerin istek ve tercihlerine duyarlılık düzeyi.</p> <p>3-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği örgütsel öğrenme düzeyini belirleme.</p>
<p>1.d) İl özel idarelerinin saydamlık anlayışı ve uygulamaları stratejik planlama süreci üzerine nasıl bir etkiye bulunmaktadır?</p> <p>1.e) İl özel idarelerinde uzlaşma (ortak akli harekete geçirme) kültürü, stratejik planlamanın başarısı üzerine nasıl etkili olmaktadır?</p> <p>1.f) İl özel idarelerinde örgüt içi ve paydaşlarla işbirliği ve koordinasyon sağlanmasında açık iletişim uygulamaları stratejik planlama üzerinde</p>	<p>-Mülakatlar</p> <p>-Stratejik planlar ve yıllık faaliyet raporları</p> <p>-Yasal ve yönetsel düzenlemeler</p> <p>-İstatistikî bilgi içeren raporlar</p>	<p>1-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği saydamlık ve karar verme kolaylığına ulaşabilme derecesi.</p> <p>2-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği ortak akli harekete geçirebilme seviyesini belirleme.</p> <p>3-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği açık</p>

²⁰Bu tablonun hazırlanmasında Sıtkı Çorbacıoğlu'nun (2004) *Intergovernmental Collective Action in Complex Enviroments: Towards A Self-Adaptive Turkish Disaster Management System* adlı Basılmamış Doktora Tezi'nden yararlanılmıştır.

<p>nasıl etkili olmaktadır.</p> <p>1.g) İl özel idarelerinde mevcut “geri besleme” kültürü stratejik planlamanın etkinliği üzerinde ne ölçüde etkili olmaktadır?</p>		<p>iletişime yatkınlık derecesini belirleme.</p> <p>4-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği “geri bildirim”e önem verme derecesini tespit etme.</p>
<p>1.h) İl özel idarelerinde örgütsel yapı ve yetki paylaşımı stratejik planlamanın etkinliği üzerinde ne ölçüde etkili olabilmektedir.</p> <p>1.1) İl özel idarelerinin sahip olduğu bürokratik kültür, stratejik planlamanın gerektirdiği katılımı nasıl etkilemektedir?</p> <p>1.i) İl özel idarelerine hâkim olan bürokratik kültür stratejik planlamanın ihtiyaç duyduğu insan kaynakları yönetimi anlayışını ne ölçüde karşılayabilmektedir?</p>	<p>-Mülakatlar</p> <p>-Stratejik planlar ve yıllık faaliyet raporları</p> <p>-İstatistikî bilgi içeren raporlar</p> <p>-Yazılı ve görsel bilgi kaynakları</p>	<p>1-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği yapısal düzenleme ve yetki paylaşımının ne ölçüde uyarlanabildiği.</p> <p>2-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği katılımı ne ölçüde gerçekleştirebildiği.</p>
<p>1.j) İl özel idarelerinin mevcut örgüt kültürü stratejik planlama uygulamamasında stratejilere odaklanmaya ne ölçüde elverişlidir?</p> <p>1.k) İl özel idarelerinin mevcut örgüt kültürü, stratejik planlama ile belirlenmiş bulunan örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi ne ölçüde etkilemektedir?</p> <p>1.l) İl özel idarelerinin mevcut örgüt kültürü stratejik planlama ile belirlenmiş bulunan örgütün vizyonuna ulaşmasına ne ölçüde etkili olabilmektedir?</p>	<p>-Mülakatlar</p> <p>-Stratejik planlar ve yıllık faaliyet raporları</p> <p>-Yazılı ve görsel bilgi kaynakları</p> <p>-İstatistikî bilgi içeren raporlar</p>	<p>1-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği stratejilere ne ölçüde odaklanabildiği.</p> <p>2-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlama ile belirlenmiş olan örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ne ölçüde ulaşabildiği.</p> <p>3-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği tarihsel perspektiften ne ölçüde</p>

		bakabildiğini ölçme.
<p>1.m) İl özel idarelerinin mevcut kültürü stratejik planlamanın gerektirdiği optimali aramaya ne ölçüde elverişlidir?</p> <p>1.n) İl özel idarelerinin mevcut kültürü stratejik planlamanın gerektirdiği tasarruf ve verimliliğe ne ölçüde etkide bulunmaktadır.</p> <p>1.o) İl özel idarelerinin sahip olduğu bürokratik kültür, stratejik planlamanın gerektirdiği sonuç odaklılığa ne ölçüde elverişlidir?</p> <p>1.p) İl özel idarelerinin sahip olduğu bürokratik kültür, stratejik planlamanın gerektirdiği eyleme yönelik olmaya ne ölçüde uygun düşmektedir?</p>	<p>-Mülakatlar</p> <p>-Stratejik planlar ve yıllık faaliyet raporları</p> <p>-Yazılı ve görsel bilgi kaynakları</p> <p>-İstatistikî bilgi içeren raporlar</p>	<p>1-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği optimali arama düzeyini ölçme.</p> <p>2-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği tasarruf ve verimliliğe ne ölçüde uyum sağlayabildiklerini belirleme.</p> <p>3-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği eyleme ne ölçüde yönelik olduğunu belirleme.</p>
<p>1.r) İl özel idarelerinin sahip olduğu mevcut bürokratik kültür, stratejik planlamanın gerektirdiği performans değerlendirmesine ne ölçüde cevap verebilmektedir?</p> <p>1.s) İl özel idarelerinin sahip olduğu (mevcut) hesap verilebilirlik anlayışı, stratejik planlama üzerine nasıl etki etmektedir?</p> <p>1.t) İl özel idarelerinin sahip olduğu mevcut bürokratik kültür, stratejik planlamanın gerektirdiği üst yönetimin örgütün performansından sorumlu tutulması anlayışına ne ölçüde yanıt verebilmektedir?</p> <p>1.u) İl özel idarelerinin sahip olduğu mevcut bürokratik kültür, stratejik planlamanın gerektirdiği izleme ve değerlendirmeye önem vermeye ne</p>	<p>-Mülakatlar</p> <p>-Stratejik planlar ve yıllık faaliyet raporları</p> <p>-Yazılı ve görsel bilgi kaynakları</p> <p>-İstatistikî bilgi içeren raporlar</p>	<p>1-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği performans değerlendirmesine ne ölçüde cevap verebildiğini ölçme.</p> <p>2-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği hesap verilebilirlik anlayışına ne ölçüde adapte olabildiğini ölçme.</p> <p>3-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği üst yönetimin örgütün performansından sorumlu tutulması anlayışına ne ölçüde yanıt verebildiğini belirleme.</p>

ölçüde uygun düşmektedir?		4-BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra stratejik planlamanın gerektirdiği izleme ve değerlendirmeye önem vermeye ne ölçüde uygun düşebildiğini belirleme.
---------------------------	--	--

Verilerin ana kaynağı 48 soruluk sorgu kâğıdına dayalı olarak yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlardan (görüşmelerden) elde edilen bilgilerdir. Sorular beş seçenekli Likert tipi olup mülakat verenlerin seçimlerini etkileyen geçmişteki bilgi ve düşüncelerini de ifade edebilmelerine ve daha fazla bilgi edinilebilmesine imkân verebilmek için her bir soru için ayrıca ucu açık olarak sorular da sorulmuştur. Ucu açık sorularda mülakat verenlerin birden fazla sebep öne sürmelerine, birden fazla seçenek belirtmelerine ve düşüncelerini rahatlıkla belirtmelerine olanak tanınmıştır.

Mülakata başlamadan önce Bursa İl Özel İdaresinin stratejik planlama uygulaması ve araştırmanın amaç ve yöntemi hakkında mülakat verenlere kısa bir bilgi sunulmuştur.

Diğer önemli veri ve bilgi kaynakları, BİÖİ'nin iki plan dönemi içine (2006-2014) yaptığı iki stratejik planı, performans programları ve yıllık faaliyet raporlarıdır. Araştırma sürecinde bu belgeler, yeri geldiğinde incelenerek bulgularla karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

3.1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma'da yapılan mülakatlar, Bursa İl Özel İdaresinin yasal olarak fiilen ortadan kalktığı 31.03.2014 tarihinden yaklaşık 2,5-3 ay sonrasındaki bir dönemde gerçekleşmiştir. Bu durum Araştırmayı iki yönden etkileyecektir. Kimi Bursa İl Özel İdaresi çalışanları, Kurumları kapandığı ve üstlerindeki amir ve siyasi baskılar ortadan kalktığı için daha özgür ve rahat yanıtlar vermiş olabilirler. Kimi BİÖ çalışanları da bu özgürlüğü kötüye kullanarak eski kurumları ve amirleri hakkında olumsuz bir intiba edinilsin diye abartılı cevaplar vermiş olabilirler.

Ancak burada şu ayrıntıyı da araştırmanın sınırlılıkları içinde saymalıyız ki, o da şudur: Araştırmanın başladığı 2012 yılında Bursa İl Özel İdaresi yaklaşık 135 yıldan buyana faaliyet ve hizmetlerini sürdürüyordu. 31.03.2014 tarihinde yapılan Mahalli İdareler Genel Seçimleri ile 6360 sayılı Kanun gereğince büyükşehir olan illerin il özel idarelerinin tüzel

kişilikleri sonlandırıldığı için Bursa İl Özel İdaresinin de tüzel kişiliği kaldırılmıştır. Fakat görev ve yetkileri, personel kadroları ile mal, alacak ve borçları Bursa Büyükşehir Belediyesi ile ilçe belediyelerine devrolunmuştur. Kurum ortadan kalksa da görev, kadro ve malvarlıkları dağıtıldıkları belediyelerde yaşamlarını sürdürmektedirler. Bu durumun, elde edilen bulguların diğer yerel yönetimler (kapanmayan 51 il özel idaresi ile belediyeler) için yorumlanmasına, sonuçlar çıkarılmasına ve onlara ilişkin bazı önerilerde bulunulmasına bir engel oluşturmayacağı düşüncesindeyiz.

Süre farkı, paydaşlarda hatırlama kabiliyeti üzerine olumsuz etki yapmış olabilir.

Mülakat yapılanlar bir saat kadar süren mülakat sırasında akıllarına ilk gelen cevabı vermiş olabilirler. Bazı mülakat verenlerin de ard arda birkaç tane olumsuz yanıt verdikten sonra yeniden olumsuz cevap vermekten imtina etmiş olabilirler.

Mülakat veren memurlardan bazıları da kendileri için bir sıkıntı doğurabileceği endişesiyle BİÖİ ve yönetimi hakkında olumsuz intiba verebilecek yanıtlar vermekten sakınmış olabilirler ve bu husus mülakatlar sırasında mülakat yapan tarafından da hissedilmiş olabilir.

İl Genel Meclisi üyeliği yapan iktidar (çoğunluk) partisi mensupları yanıt verirken her ne kadar kendilerine araştırmanın tamamen bilimsel amaçlarla yapıldığı anlatılsa da kendi icraatlarının sorguya çekildiği zannıyla soruları yanıtlarken savunma pozisyonu da almış olabilirler.

Soru sayısının çok oluşu, sona doğru belli bir bıkkınlık yaratarak, bazı mülakat verenlerin sonlardaki birkaç soruyu geçiştirmelerine yol açmış olabilir.

Bu Araştırma nedeniyle;

- i. Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu,
- ii. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, araştırmanın amacı ve içeriğine uygun olduğu,
- iii. Araştırmaya katılanların ölçme aracına samimi ve doğru cevaplar verdikleri,
- iv. Mülakat yapılanların ve paydaşların Bursa İl Özel İdaresinin yasal yapısı, çalışma biçimleri ve görevleri hakkında asgari bilgi ve/veya gözlem sahibi oldukları,

- v. Mülakat yapılanların Bursa İl Özel İdaresinin stratejik plan yapmadığı dönem (2006 öncesi) ve stratejik plan yaptığı dönem (2006-2014) hakkında asgari bilgi ve/veya gözlem sahibi oldukları, hususları veri olarak kabul edilmiştir, varsayılmıştır.

3.1.7.Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada kullanılan herbir soru, 5 seçenekli nicel bölümü ile “neden” sorusuna cevap olacak ucu açık soru bölümü olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Nicel kısma verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuş, ucu açık sorulara verilen niteliksel, derinlemesine bilgiye imkân veren yanıtlardan özgün olanları, tipik olanları da seçilerek metne olduğu yerleştirilmiştir.

Araştırmanın mülakat (görüşme) yöntemi ile elde edilen ve nicel ve nitel iki bölümden oluşan verilerden nicel olanları, SPSS 18.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatlarla elde edilen veriler, betimsel istatistikî bulgular, taranan literatür ışığında değerlendirilmiştir. Değerlendirmelerde ucu kapalı soruların değerlendirmesinde yalnızca frekans analizi tekniği kullanılmıştır. Çünkü araştırmamızda elde edilen veriler, sadece betimsel istatistiğe imkân verebilmektedir. Yeri geldiğinde de mülakata katılanların önemli ve dikkat çekici görüşleri (ucu açık sorulara verilen yanıtlar, niteliksel cevaplar) de metne olduğu gibi yansıtılmıştır. Elde edilen tüm bilgi ve bulguların değerlendirildiği keşfedici bir örnek olay çalışması olan bu araştırma sonucunda, yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan yönetsel ve kültürel sorunlara ilişkin bir modelin kaba hatları da çizilmeye çalışılmıştır.

3.1.8.Varsayımlar

Bu araştırmada; kamu örgütlerinde ve yerel yönetimlerde (özellikle il özel idarelerinde) yasal yönden hazırlanması zorunlu olan stratejik planlardan arzu edilen kamusal faydanın, ancak uygun örgütsel kültürle birlikte uygulandığı takdirde sağlanabileceği, emir-komuta odaklı bürokratik kültüre sahip bürokratik yapıların egemen olduğu yerel yönetimlerde bunun sağlanabilmesinin oldukça güç olduğu, stratejik planların bu yapıdaki örgütlerde başarı şansının oldukça sınırlandırılmış, azalmış olduğu varsayımından hareket edilmektedir.

3.2.UYGULAMA VE TEMEL ARAŞTIRMA SORUSUNU YANITLAMAYA YÖNELİK BULGULAR

Temel araştırma sorusu (*İl özel idarelerinin bir yönetsel araç olarak uygulamakla yasal yönden zorunlu oldukları stratejik planlamanın etkinliği üzerine il özel idarelerinin sahip oldukları örgüt kültürünün olumsuz yansımaları önlenerek, stratejik planlar başarıyla uygulanır ve beklenen örgütsel değişim -kamusal fayda- nasıl sağlanabilir?*) ve ayrıntılı araştırma sorularının cevaplarının bulunması amacıyla hazırlanan 48 sorudan oluşan görüşme formu ile yapılan 42 mülakat sonrası elde edilen araştırma bulguları, *stratejik planlamanın başarıyla hayata geçirilebilmesi için gerekli olan örgüt kültürü özelliklerini kapsayan altı başlık altında incelenip yorumlanmaya çalışılmıştır*. Bu altı başlık; Değişime Adapte Olma (Uyum) Yeteneği, Tutarlılık, Katılım, Misyon, Etkinlik ile Performans Ölçümü'dür. Bunlardan uyum, katılım, tutarlılık ve misyon yeteneklerinin örgütün performansı üzerinde etkili oldukları (Denison vd., 2006: 5-9) için; etkinlik (optimali arama, tasarruf ve verimliliğe daha fazla önem verme, hedeflere odaklanma, eyleme yönelik olma) ve performans ölçümü (performans değerlendirmesi, hesap verilebilirlik, üst yönetimin örgütün performansından sorumlu tutulması, izleme ve değerlendirmeye önem verme) ise stratejik planlamanın temel unsurları ve göstergeleri olmaları nedeniyle BİÖİ'deki uygulama sonuçları ölçülmeye çalışılmıştır.

3.2.1.İstatistiksel Deneme Sonuçları

Araştırma her ne kadar nitel keşfedici bir araştırma olsa ve bulgular, aşağıda ayrıntılı olarak inceleneceği üzere sadece açıklayıcı (betimsel) istatistiğe imkân tanısa da ucu kapalı sorulara alınan yanıtların oluşturduğu veriler üzerinde bazı istatistikî analiz teknikleri de denenerek, sınırlı da olsa bazı bulgulara ulaşılmış ve bu ulaşılan sonuçlar şu şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır:

a) Verilerin ve bulguların analiz ve yorumlanmasına ilk olarak soruların güvenilirlik testi ile başlanılmış, önemli bir güvenilirlik testi olan Cornbach's-Alpha Değeri (,700) üzerinde bulunan araştırma soruları, literatürde güvenilir olarak kabul edildiğinden bu araştırmada (,879) bulunması, araştırmanın güvenilirliği konusunda bir duraksama, bir sorun bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 7: Güvenirlilik Testi

Case Processing Summary			Reliability Statistics	
		N	%	
Cases	Valid	42	100,0	
	Excluded ^a	0	,0	
	Total	42	100,0	
Cronbach's Alpha		N of Items		
		,879		48

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

b) Yapılan Bağımsız Gruplar T Testinde;

H0: Örgüt kültürüne yönelik verilen cevaplar arasında iç ve dış paydaşlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur,

H1: Örgüt kültürüne yönelik verilen cevaplar arasında iç ve dış paydaşlar arasında anlamlı bir farklılık vardır,

şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, iç ve dış paydaşların örgüt kültürünün alt boyutlarına verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. T testi sonuçları incelendiğinde, DEĞİŞİM'in alt boyutlarından sadece DEĞİŞİM1'e (*Bursa İl Özel İdaresi'nce 2006 yılından itibaren stratejik planlamaya geçilmesiyle Kurumun, dış çevresindeki gelişmelere ve Kurum içindeki değişim ve oluşumlara karşı olan ilgisinde belirgin bir artış olmuştur.*) verilen cevaplar arasında iç ve dış paydaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0.05$), değişimin diğer soruları arasında ise iç ve dış paydaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 8: Değişim'e Duyarlılık Gruplar T-Testi

INDEPENDENT SAMPLES TEST

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
DEĞİŞİM1	5,127	,029	2,267	40	,029	,621	,274	,067	1,175

	Equal variances not assumed			2,305	36,408	,027	,621	,269	,075	1,168
DEGISIM2	Equal variances assumed	4,064	,051	1,244	40	,221	,346	,278	-,216	,908
	Equal variances not assumed			1,295	38,656	,203	,346	,267	-,194	,886
DEGISIM3	Equal variances assumed	10,652	,002	-1,060	40	,296	-,301	,284	-,876	,273
	Equal variances not assumed			-1,012	28,913	,320	-,301	,298	-,910	,308
DEGISIM4	Equal variances assumed	,361	,551	,793	40	,432	,256	,323	-,397	,910
	Equal variances not assumed			,797	35,037	,431	,256	,322	-,397	,910
DEGISIM5	Equal variances assumed	11,490	,002	-1,603	40	,117	-,426	,266	-,963	,111
	Equal variances not assumed			-1,480	25,078	,151	-,426	,288	-1,019	,167
DEGISIM6	Equal variances assumed	,199	,658	,417	40	,679	,139	,333	-,533	,811
	Equal variances not assumed			,421	35,562	,676	,139	,330	-,530	,808
DEGISIM7	Equal variances assumed	,072	,789	-,553	40	,584	-,181	,328	-,844	,481
	Equal variances not assumed			-,555	35,029	,582	-,181	,326	-,844	,481
DEGISIM8	Equal variances assumed	,013	,909	-,277	40	,783	-,080	,289	-,664	,504
	Equal variances not assumed			-,275	33,848	,785	-,080	,291	-,671	,511

İç ve dış paydaşların KATILIMla ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığının testi için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları incelendiğinde, KATILIM2 numaralı soruya ilişkin Levene testi sonucu varyansları farklı olduğu görülmektedir. Varyansların farklı olduğu satırın t testi sonuçlarına bakıldığında iç ve dış paydaşların KATILIM2 (*Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlama uygulamasına geçilmesinden sonra, yöneticilere genel bir bütçe tahsisi yapılarak, harcama ve yatırım önceliklerinin yöneticilere bırakılması sistemine geçildiği ve böylece yöneticilerin otonomilerinin "inisiyatif genişliğinin-özerkliğinin" sağlandığı söylenebilir.*) ile ilgili soruya verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucunu ulaşılmıştır. Katılımla ilgili diğer sorulara iç ve dış paydaşların verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p < 0.05$).

Tablo 9: Katılım'a Duyarlılık Gruplar T-Testi

INDEPENDENT SAMPLES TEST

	Levene's Test for		t-test for Equality of Means							
	Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.						Lower	Upper	
KATILIM1	Equal variances assumed	1,654	,206	-,088	40	,930	-,026	,294	-,620	,568
	Equal variances not assumed			-,091	37,722	,928	-,026	,285	-,604	,552
KATILIM2	Equal variances assumed	10,749	,002	1,068	40	,292	,304	,284	-,271	,878
	Equal variances not assumed			,981	24,643	,336	,304	,309	-,334	,941
KATILIM3	Equal variances assumed	,852	,361	1,707	40	,095	,506	,296	-,093	1,105
	Equal variances not assumed			1,721	35,443	,094	,506	,294	-,091	1,102
KATILIM4	Equal variances assumed	1,776	,190	-,690	40	,494	-,153	,222	-,601	,295
	Equal variances not assumed			-,664	29,858	,512	-,153	,230	-,623	,317
KATILIM5	Equal variances assumed	,021	,885	,557	40	,580	,160	,287	-,420	,740
	Equal variances not assumed			,553	33,557	,584	,160	,289	-,428	,748
KATILIM6	Equal variances assumed	,067	,797	1,254	40	,217	,376	,300	-,230	,983
	Equal variances not assumed			1,256	34,674	,218	,376	,300	-,232	,985
KATILIM7	Equal variances assumed	,743	,394	-,292	40	,772	-,087	,298	-,690	,516
	Equal variances not assumed			-,281	29,898	,781	-,087	,310	-,720	,546
KATILIM8	Equal variances assumed	,484	,490	,806	40	,425	,252	,312	-,379	,883
	Equal variances not assumed			,820	36,523	,417	,252	,307	-,370	,874

Örgüt kültürünün diğer bir alt boyutu olan PERFORMANS ile ilgili yapılan bağımsız gruplar testinin Levene testi sonucu (PERFORMANS 7 ve 8 için) karşılaştırma yapılan grupların varyansının eşit olduğu bilgisini vermektedir. Varyansların eşit olduğu t testi sonuçlarına bakıldığında PERFORMANS7 (*Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlamaya geçişle birlikte izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için örgütte plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için eylem planı hazırlanması ve uygulanması alışkanlığı yerleştirilmiştir.*) ve PERFORMANS8 (*Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlamaya geçişle birlikte amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması için uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirilmiştir.*) numaralı sorulara verilen cevaplar arasında iç ve dış paydaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0.05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10: Performans'a Duyarlılık Gruplar T-Testi

INDEPENDENT SAMPLES TEST

	Levene's Test for		t-test for Equality of Means							
	Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.						Lower	Upper	
PERFORMANS 1	Equal variances assumed	1,180	,284	,685	40	,497	,186	,271	-,362	,734
	Equal variances not assumed			,671	31,861	,507	,186	,277	-,379	,750
PERFORMANS 2	Equal variances assumed	,352	,556	-,357	40	,723	-,087	,244	-,580	,406
	Equal variances not assumed			-,344	29,987	,733	-,087	,253	-,604	,429

PERFORMANS 3	Equal variances assumed	2,834	,100	,648	40	,520	,198	,305	-,418	,814
	Equal variances not assumed			,618	28,582	,542	,198	,320	-,457	,853
PERFORMANS 4	Equal variances assumed	4,456	,041	-,441	40	,661	-,108	,245	-,604	,388
	Equal variances not assumed			-,412	26,353	,684	-,108	,263	-,648	,431
PERFORMANS 5	Equal variances assumed	4,090	,050	,368	40	,715	,115	,313	-,518	,748
	Equal variances not assumed			,350	28,371	,729	,115	,329	-,559	,790
PERFORMANS 6	Equal variances assumed	,002	,962	1,284	40	,206	,398	,310	-,228	1,023
	Equal variances not assumed			1,281	34,213	,209	,398	,310	-,233	1,028
PERFORMANS 7	Equal variances assumed	,369	,547	2,444	40	,019	,788	,323	,136	1,440
	Equal variances not assumed			2,461	35,353	,019	,788	,320	,138	1,438
PERFORMANS 8	Equal variances assumed	,342	,562	2,091	40	,043	,732	,350	,025	1,439
	Equal variances not assumed			2,053	32,256	,048	,732	,356	,006	1,458

Örgüt kültürünün diğer alt boyutlarına (TUTARLILIK, MİSYON ve ETKİNLİK) iç ve dış paydaşların verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır²¹ ($p<0.05$).

c) Kruskal Wallis Testi Sonuçları:

²¹ T testi sonuçlarına ve non parametrik testlere göre anlamlı bir farklılık göstermeyenlere ilişkin tablolar EK-8'de verilmiştir.

H0: Örgüt türüne göre örgüt kültürüne yönelik verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur

H1: Örgüt türüne göre örgüt kültürüne yönelik verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Örgüt kültürünün alt boyutlarına verilen cevaplar arasında örgüt türüne göre gruplar arasında farklılık olup olmadığını test etmek için Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Bu test *parametrik olmayan verilere sahip, ikiden fazla grubun* bir bağımlı değişkene ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için kullanılır. Bu test tek yönlü varyans analizinin (one way ANOVA) non-parametrik karşılığıdır. İkiden fazla grup karşılaştırması yapılmak istendiğinde ve Anova testinin varsayımları geçerli olmadığında Kruskal Wallis testi yapılır. Bu testte de Mann-Whitney U testinde olduğu gibi sıralama değerlerinin ortalamaları karşılaştırılır.

Örgüt türüne göre çalışmamızda 6 grup vardır. 1 no'lu grup, *örgütsel değişimi*, 2 no'lu grup *örgütsel tutarlılığı*, 3 no'lu grup *örgütsel katılımı*, 4 no'lu grup *örgütsel misyonu*, 5 no'lu grup *örgütsel etkinliği* ve 6. grup da *örgütsel performans ölçümünü* temsil etmektedir. Bu çalışmada toplam 42 kişiden mülakat yolu ile data toplanmış olup, 1 no'lu grupta 19 kişi, 2, 3 ve 6 no'lu gruplarda 4, 4 no'lu grupta 6 ve 5 no'lu grupta da 5 kişi vardır. Kişi sayıları gruplar arasında eşit dağılmadığından ve her bir gruba düşen örneklem sayısı da küçük olduğu için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılamamış, bunun yerine non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Yapılan Kruskal Wallis Analizi sonucunda, DEĞİŞİM boyutu ile ilgili sorulara verilen cevaplar arasında örgüt türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (EK-8).

Benzer şekilde KATILIM 1,2,3,4,5,6,7 numaralı sorulara verilen cevaplar arasında da örgüt türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır. Ancak, KATILIM8 numaralı soruya verilen cevaplar arasında örgüt türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (Chi-Square: 13.715; $p < 0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde, yerel yönetim örgütlerinin KATILIM8 numaralı "*Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nde hukuka uygunluğa ve insan haklarına daha fazla önem verilmesinin kural haline geldiği*" şeklindeki görüşe (soruya) daha yüksek tutum sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 11: Örgüt Türüne Göre Katılım'a Duyarlılık NPar Kruskal-Wallis Testi

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
KATILIM1	42	3,31	,924	2	5
KATILIM2	42	2,64	,906	1	4
KATILIM3	42	3,40	,964	1	5
KATILIM4	42	3,74	,701	2	5
KATILIM5	42	2,90	,906	2	4
KATILIM6	42	2,95	,962	2	4
KATILIM7	42	3,40	,939	1	5
KATILIM8	42	3,26	,989	1	4
ORGUTTURU	42	2,6667	1,83019	1,00	6,00

Test Statistics^{ab}

	KATILIM1	KATILIM2	KATILIM3	KATILIM4	KATILIM5	KATILIM6	KATILIM7	KATILIM8
Chi-Square	8,262	3,531	9,290	5,810	4,921	4,243	7,506	13,715
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,142	,619	,098	,325	,426	,515	,186	,018

^a- Kruskal Wallis Test

^b- Grouping Variable: ORGUTTURU

Ranks

KATILIM8		
1,00	19	22,18
2,00	4	4,50
3,00	4	30,50
4,00	6	19,17
5,00	5	24,10
6,00	4	26,50
Total	42	

Örgüt kültürünün diğer alt boyutları olan, ETKİNLİK, TUTARLILIK ve PERFORMANS boyutlarına verilen cevapların örgüt türüne göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucuna göre, örgüt türüne göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$) (EK: 8).

Örgüt kültürünün son boyutu olan MİSYON boyutuna verilen cevaplar arasında MİSYON 5 no’lu soruya (“Bursa İl Özel İdaresi’nin geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve veriler, *sağlıklı bir şekilde* derlenip Kurumun 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlamada kullanılmıştır”) verilen cevapların, örgüt türüne göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde değiştiği, diğer sorulara verilen cevaplar arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 12: Örgüt Türüne Göre Misyon’a Duyarlılık NPar Kruskal-Wallis Testi

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
MİSYON1	42	3,21	,951	2	5
MİSYON2	42	2,69	,897	1	4
MİSYON3	42	3,14	1,026	2	5
MİSYON4	42	3,43	,914	1	5
MİSYON5	42	3,07	,947	1	5
MİSYON6	42	3,05	1,058	1	5
ORGUTTURU	42	2,6667	1,83019	1,00	6,00

Test Statistics^a

	MİSYON1	MİSYON2	MİSYON3	MİSYON4	MİSYON5	MİSYON6
Chi-Square	3,786	10,159	8,673	4,725	13,290	9,771
df	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,581	,071	,123	,450	,021	,082

^a - Kruskal Wallis Test

^b - Grouping Variable: ORGUTTURU

Ranks

MİSYON5		
1,00,	19	25,26
2,00	4	6,25
3,00	4	20,38
4,00	6	18,50
5,00	5	15,50
6,00	4	30,13
TOTAL	42	

3.2.2.Alt Araştırma Sorusu 1'i (*İl özel idareleri için yeni bir yönetsel araç olan stratejik planlamanın*) *gerektirdiği çevresel değişime tepki; vatandaş yerine tüketici (müşteri) merkezli bakış açısı ya da halkın talep ve ihtiyaçlarına duyarlılık ile hataları doğuran faktörlerin ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması, kısaca Kurumun değişime adapte olma düzeyi, stratejik planlamanın etkinliği üzerine ne kadar etkili olmaktadır?*)

Açıklamaya Yönelik Bulgular

3.2.2.1.Değişime Adapte Olma (Uyum) Yeteneği

Bu bölümde Bursa İl Özel İdaresinin 2006 yılından itibaren tüm il özel idarelerinde olduğu gibi 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu gereğince stratejik planlama yapmaya başlamasıyla Kurumun dış çevresindeki değişimlere ve Kurum içindeki gelişim ve oluşumlara karşı olan ilgisinde belirgin bir artış olup olmadığı, vatandaşların (müşterilerin-tüketicilerin) istek ve tercihlerine daha duyarlı olup olmadığı ile hatalardan ders çıkarmanın yanında hataları doğuran koşul ve nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik ilgisinde belli bir değişim olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla sekiz soru (1-8) hazırlanmış ve mülakat verenerlere yöneltilmiştir.

3.2.2.1.1.Çevresel Koşullardaki Değişimlere Karşı Duyarlılık Düzeyi

Bu alt bölümde Bursa İl Özel İdaresi'nin 2006 yılından itibaren tüm il özel idarelerinde olduğu gibi 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu gereğince stratejik planlama yapmaya başlamasıyla Kurumun dış çevresindeki değişimlere ve Kurum içindeki gelişim ve oluşumlara karşı olan ilgisinde belirgin bir artış olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla dört soru (1-4) hazırlanmış ve mülakat verenerlere yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar tablolara dökülerek aşağıda verilmiştir.

3.2.2.1.1.1.Çevreye Olan İlgi

BİÖİ'nin stratejik planlama yapmaya başlaması ile birlikte çevre koşullarındaki değişimlere olan hassasiyeti iki soru (1-2) ile belirlenmeye çalışılacaktır.

✓ Çevresel Koşullarda Meydana Gelen Değişimlere Duyarlılık

Tablo 13: Çevresel Koşullardaki Değişimlere Karşı Duyarlılık Düzeyi

	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	9	21,4	21,4
Kararsızım	3	7,1	28,6
Katılıyorum	27	64,3	92,9
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,1	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Bu iki sorudan birinci olarak sorulan Bursa İl Özel İdaresi'nce 2006 yılından itibaren stratejik planlamaya geçilmesiyle Kurumun, dış çevresindeki gelişmelere ve Kurum içindeki değişim ve oluşumlara karşı olan ilgisinde belirgin bir artış olup olmadığına ilişkin soruya mülakat verenlerin %71,4'ü, Kurumun çevresel koşullara olan ilgisinde belirgin bir artış olduğunu belirtmişlerdir. Aksi görüşte olanların ise %21,4 oranında, bu konuda kararsız kalanların oranının ise %7,1 olduğu görülmüştür (Tablo 13).

Mülakat verenlere bu görüşlerinin oluşmasına dayanak teşkil eden nedenler sorularak alınan cevap veya cevap özetleri ve bunlara dayalı yorumlar aşağıda verilmiştir. Bu usul aşağıda kalan diğer 47 soru için de geçerli olacaktır.

Soru1a: “Bursa İl Özel İdaresi'nce 2006 yılından itibaren stratejik planlamaya geçilmesiyle Kurumun dış çevresindeki gelişmelere ve Kurum içindeki değişim ve oluşumlara karşı olan ilgisinde belirgin bir artış olmuştur” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) “İletişimin gelişmesi bunda etkili oldu. Stratejik planlama [hazırlama] ekibinin çalışanları etkilemesiyle arttı.”²² Açıklamaya göre hem kurum içi hem de kurum dışı iletişim olanaklarının artmasının ve Kurumun Stratejik Plan Hazırlama Ekibinin, Kurum personelini etkilemesinin de Kurumun çevreye olan ilgisinin artmasında rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) “BİÖİ'nin diğer kurumlarla olan iş hacminde ve meslek örgütleri ile olan ilişkilerinde artışlar oldu. Ama bu ilginin stratejik planların

²² M8 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

uygulanmasında olumlu bir etkisi olmadı, sonuca ulaşamadı, kâğıt üzerinde kaldı.”²³

Bursa İl Özel İdaresinde, yapılan yasal düzenleme (2005 tarihli ve 5302 sayılı yeni İl Özel İdaresi Kanununun yürürlüğe girmesi) ve yeniden örgütlenmenin etkisiyle oluşan mali büyüme (bütçenin büyümesi ve dolayısıyla harcamaların artmasının) ve sosyal ilişkilerin gelişmesinin (iş hacminin artmasının yarattığı sosyal ilişki artışı) getirdiği hareketlenme ile meslek kuruluşları ve diğer kurumlarla iş ilişkilerinde artışlar ve dolayısıyla da çevresine olan ilgisinde de artışlar olduğu anlaşılmaktadır. Ama bu ilişkiden elde olumlu etkinin de stratejik planlara yansıtılmasında başarı sağlanamadığı ve stratejik planların “kâğıt üzerinde” kaldıkları da anlaşılmaktadır.

Oniki numaralı mülakat veren (M12) “Stratejik plan ve yıllık programların uygulanması çerçevesinde ilgili birimler nezdinde yapılan faaliyetlerin takip edilmeleri, sorgulanmaları sonucunda Kurumun çevreye olan ilgisi artmıştır.”²⁴ Stratejik planlamaya geçilmesi ve onun yıllık uygulamalarını yansıtan performans programlarının izlenmeleri, Kurumu çevreyle daha fazla ilgilenmeye sevk etmiştir.

Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) “Kurumun daire başkanlığı biçiminde örgütlenmesi örgüt yapısını geliştirdi ve bu suretle de kamu kurumlarıyla daha fazla ilgilendiler. Çevreyi daire başkanlıkları ve İGM vasıtasıyla daha iyi öğrenmeye çalıştılar. Kurumun yasal olarak yetkileri genişlediği için çevresine olan ilgisi de arttı.”²⁵

Altı numaralı mülakat veren (M6) “Hem bürokratlar hem de İGM üyeleri yoluyla çevrenin ihtiyaçlarının belirlenmesine çalışıldı.”²⁶ Kurumun yeniden örgütlenmesinin (Örgütün hiyerarşik yapısının genel sekreterlik ve ona bağlı daire başkanlıkları biçiminde yapılandırılmasının), Örgütün çevreye olan ilgisinde bir ivme kazandırıcı rol oynadığı ifade edilmektedir. Aynı şekilde Kurumun bürokrasisi ve siyasi organı İGM’nin (İGM üyeleri ve parti gruplarının il düzeyinde topladığı bilgiler ve hazırladıkları raporlar) katkılarıyla da çevreyi etüt (çevrenin ihtiyaçlarının belirlenmesi) çalışmalarının artışı ve nihayet Kurumun yasal olarak yetkileri genişlediği için buna paralel olarak çevresine (görev alanına) olan ilgisinde de artışlar olduğu anlaşılmaktadır.

²³ M9no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁴ M12no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁵ M38no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁶ M22no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Onbir numaralı mülakat veren (M11) “Bursa’nın sulama, jeotermal ve kültürel değerleriyle daha fazla ilgilenilmesi.”²⁷ Bursa’nın sulama (önemli ovalara ve tarımsal potansiyele sahiplik), topoğrafik-jeolojik (fay kırıklarına ve dolayısıyla da jeotermal kaynaklara sahiplik) ve tarihi-kültürel (önemli Bizans yerleşmelerini barındırması ile Osmanlı İmparatorluğunun ilk başkenti olmasının yarattığı tarihi ve kültürel değere sahip çok sayıda esere sahiplik) potansiyeli değerlendirme uğrunda çevreye daha yoğun ilgi gösterilmesi.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) “BİÖİ’nin (ve diğer il özel idarelerinin) yasal açıdan toplumsal görevleri arttığı için çevreyle olan ilgisinde de stratejik planlamadan bağımsız olarak bir artışın olması.”²⁸ **Bir numaralı mülakat verici (M1)** “5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununda belirtilen görev tanımları ile zorunlu kılınan görevleri yerine getirirken, çevreye gereken ilgiyi göstermek durumunda bulunulması.”²⁹ Yasal değişikliklerle Kurumun toplumsal görevlerinin artmasının çevreye olan ilgiyi artırıcı bir etki yapması.

Ondört numaralı mülakat veren (M14) “Eskiden beri sahada (köy, kasaba ve şehirlerde) çalışan bir kurum olduğu için zaten çevreyle ilgilenmek durumuna olması, stratejik planlamaya geçtiğinden buyana da bu ilgisinde ciddi bir artışın olması.”³⁰ Osmanlı’dan Cumhuriyet’e intikal eden BİÖİ’nin, alanda (il düzeyinde) çalışan bir kurum olmasının yanında, 2005 yılında yapılan yasal düzenleme ile de Bursa Köy Hizmetleri İl ve Bölge müdürlüklerini de bünyesine katması olgusunun da çevreye ilgide bir olgunluk yaratması, zaten Kurumun eskiden beri (YSE, Köy Hizmetleri il ve bölge müdürlükleri zamanından beri) çevreye ilgi gösteriyor olmasının getirdiği çevreyle ilgilenmeye olan yatkınlık.

Soru 1b: “Bursa İl Özel İdaresi’nce 2006 yılından itibaren stratejik planlamaya geçilmesiyle Kurumun, dış çevresindeki gelişmelere ve Kurum içindeki değişim ve oluşumlara karşı olan ilgisinde belirgin bir artış olmuştur” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) “İç çevreyle (iç paydaşlar-çalışanlar, İGM üyeleri, birimler) eskiden olduğu kadar ilgilenilmesi; yeni bir bakış getirilmemesi ve yoğun ilgi gösterilmemesi.”³¹ **Onaltı numaralı mülakat veren (M16)** “Çevre etüdüne ve herhangi bir

²⁷ M11 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁸ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁹ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁰ M14 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³¹ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

çalışmaya tanık olunamaması.”³² Açıklamalara göre Örgütün, sanki stratejik planlamaya geçilmemiş gibi eski tutum ve davranışlarını ve çevredeki değişim ve gelişmelere olan duyarsızlığını sürdürdüğü anlaşılmaktadır.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) “Çevreyi önemsemekten, analiz etmekten ziyade, siyasi davranılarak çevreye olan ilginin bir sonuca ulaştırılamaması.”³³ Kurumda siyasi davranışın (yasa emri, işin bilimselliği, verimliliği ve gerekliliğinden ziyade, siyasi gücü elinde bulunduranın taleplerine göre hareket etmenin) ön planda olması, çevrenin gözlemlenerek analiz edilmesinde duyarsızlık gösterilmesi.

On numaralı mülakat veren (M10) “Stratejik planların hazırlanma tekniği açısından dış kurumların, dış paydaşların görüşlerinin alınması, ama uygulanma anlamında belirlenen misyon ve vizyona uygun hedeflerin gerçekleştirilememesi, planlamalar yapılamaması [stratejik planlama altyapısında kullanılmaması] ve bu yüzden de çevreyle fazla ilgilenilmemesi.”³⁴ Stratejik planlama sürecinin bir gereği olarak dış paydaşların görüşlerine başvurulması, ama bu görüşlerin analiz edilerek stratejik planlamada kullanılmadığı için sonuçta çevreyle fazla ilgilenilmemiş olduğu sonucunu vermesi.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) “Kurumun stratejik planlamaya geçişle birlikte çevresine olan ilgisine dair elimizde bir veri, bir analiz olmaması; sağlık alanında bile ilgi artışının olmaması, bu ilgiye yönelik raporların yayınlanmaması.”³⁵ Kurumda stratejik planlama gereği yapılması lazım gelen veri toplanması ile yapılan analizlere sağlık alanında bile rastlanılmaması, bunlara ilişkin raporların yayınlanıp paydaşların görüşlerine sunulmaması, böyle bir anlayışın geliştirilmemiş olduğunun önemli bir göstergesi olsa gerek.

Kırk numaralı mülakat veren(M40) “Stratejik planlamaya geçilmesine rağmen personelin bu yeni araca, imkâna göre uyarlanamaması, motive edilememesi; çevre analizi için ekip oluşturulmaması, sistematik bir çalışma yapılmaması.”³⁶ Stratejik planları hazırlayıp yürütecek olan Kurum çalışanlarının bu yeni anlayışa oryante edilmelerinde; çevrenin gözlenip rapor edilmesi (çevre ile ilgili verilerin toplanması) ile elde edilen veri ve bulguların analiz edilerek stratejik planlama altyapısında kullanılmasında ihmalkâr davranıldığı anlaşılmaktadır.

³²M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³³ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁵M21 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁶ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Bir seçilmiş olan **17 numaralı mülakat veren(M17)** de “**Bürokratların bakış açısı bir kanunla nasıl değişecek.**”³⁷ yakınması; yasalar değişimi öngörse de Kurumun bürokratlarının, çalışanlarının tutum ve davranışlarının değişiminin kısa sürede gerçekleştirilemeyeceğinin anlaşılmasının haklı bir ifadesi olmalı. Değişim, ancak planlı, istikrarlı, ısrarcı ve uzun soluklu çabaların sonucunda gerçekleştirilebilir.

On numaralı mülakat veren (M10) “**Örgütün çevreyi incelemeye yeterince istekli olmadığına dair kanaatini açıklayan bir katılımcının**³⁸ da ifadesinde dile getirdiği gibi; “**Karar alınmasında siyasi yaklaşımın önceliği olduğu için, çevreyi gözlemlenmede bir gelişme olma[ması].**” Stratejik planlama prensiplerinden ziyade siyasi organının tutum ve davranışlarına duyarlılık gösterilmesi, bunun sonucunda çevredeki değişimlere kayıtsız kalınması.

Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29) olan ve farklı bir pencereden bakan katılımcının³⁹da “**BİÖİ’nin stratejik planlamanın bir gereği olarak değil, örgüt yapısı büyüdüğü, faaliyet alanı genişlediği için çevresiyle daha fazla ilgilenmeye başlamıştır.**” şeklindeki ifadesinin de belli bir gerçekliği açıkladığı anlaşılmaktadır.

Bu son katılımcının da haklı olarak söylediği gibi 2005 yılında 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile yapılan değişiklikle, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün (KHGM) lağvedilmesi ile görevlerinin ve bütçesinin il özel idarelerine devredilmesi ve dağıtılması,⁴⁰ il özel idarelerinin yatırım yapma kapasitelerinde, özellikle köye yönelik hizmetler için olan bütçelerinde ciddi artışlara neden olmuştur. Bu gelişme, Örgütü yeni yatırım alanları ve yerleri aramaya itmiştir. İl özel idarelerinde 2005’den itibaren çevreye olan ilgilerin artmasında bu hususun etkisini de göz ardı etmemek gerekir.

³⁷ M17no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁸ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁹ M29 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁰ Önemli bir Merkezi İdare yardımı da KÖYDES (Köy Altyapısını Destekleme Projesi) olmuştur. KÖYDES Projesinin, İçişleri Bakanlığınca başlatılan ve “...köylerin ve bağlılarının yatırım programına alınmayan içme suyu ve yol [ve diğer altyapı] sorunlarının, vali ve kaymakamların önderliğinde, il özel idareleri ve köylere hizmet götürme birlikleri aracılığı ile mahalli imkân ve kabiliyetleri en verimli bir şekilde kullanarak, kısa sürede ve en düşük maliyetle çözümlenme”yi amaçlayan bir proje olduğu, İçişleri Bakanlığının 09.05.2005 tarih ve 81185 sayılı Genelgesinde (EK: 3) ifade edilmiştir. BİÖİ’nin bütçe ve faaliyet raporlarının incelenmesinde, BİÖİ bu denekten 2005-2011 yılları arasındaki 7 yılda ortalama yıllık 9.000.000 TL civarında olmak üzere toplamda 61.607.606 TL yardım almış ve bunlarla köylere yüzlerce projede yol, köprü, içme ve sulama suyu gibi temel hizmetleri götürmüştür. Köye yönelik hizmetler bakımından son derece önemli bir kalem olan KÖYDES yardımları 2007 yılında 18.975.000 TL iken, aynı yıl BİÖİ’nin köye yönelik bütçe giderleri ise 12.493.343 TL olmuştur. Yani 2007 BİÖİ Bütçesinin köye yönelik toplam 31.468.343 TL’lik bütçesinin %60’ını KÖYDES yardımı karşılamıştır.

Birinci soruya verilen yanıtlar irdelendiğinde Şu kaniya rahatlıkla sahip olabiliriz ki: BİÖİ, stratejik planlama yapmaya başlamasıyla birlikte çevresindeki değişimlerle daha fazla ilgilenmeye başlamıştır. Bu ilginin nedeninin de ağırlıklı olarak, stratejik planlama yapmanın bir gereğini yerine getirmekten (yasal zorunluluk) kaynaklandığı söylenebilir. Yasal bir yükümlülüğü yerine getirmek için stratejik planlama yapmanın Kurumu çevreyi analize, çevreyle daha fazla ilgilenmeye yönelttiği anlaşılmaktadır. Bu olgu, Songür'ün Araştırmasında (2011) da yasal zorunluluğun kamu kurumlarını stratejik planlama yapmaya alışkanlık sağlamaya, bu konuda bilgi birikimi oluşturmaya ve adaptasyonda yatkınlığa yol açtığı sonucuyla benzerlik taşımaktadır. Bizim araştırmamız da bu gerçekliği desteklemektedir.

Ancak çevreye ilginin artışında bilinçli olarak çevrede değişim olduğunu fark edip değişime yön veren etmenleri bularak, Örgütün geleceğine yönelik kararları gecikmeden almak isteği olmadığı da söylenebilir. Çünkü yasal zorunluluk olmasa, Kurumun neredeyse çevredeki değişimi izlemeyle bir ilgisi olmayacakmış gibi bir durum da ortaya çıkmaktadır. Öne çıkan değişime ilgi nedenlerinin de “Örgütün dinamik çevresel koşullara uyumuna katkı sağlayabilmek, çevredeki değişimlere adapte olabilmesi için öne çıkan etmenlerin kamu hizmeti ihtiyacını karşılamak, hizmet açığı azaltmak ve jeotermal kaynakları geliştirme arzusu” olduğu da anlaşılmıştır.

Ancak çevreye olan bu ilginin artışında, 2005 yılında 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile yapılan değişiklikle Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün (KHGM) lağvedilmesi ile görevlerinin ve bütçesinin il özel idarelerine devredilmesi ve dağıtılmasının, il özel idarelerinin yatırım yapma kapasitelerinde, özellikle köye yönelik hizmetler için olan bütçelerinde ciddi artışlara neden olması ve bunun sonucunda da il özel idarelerini yeni yatırım alanları ve yerleri aramaya girişmesi de önemli ölçüde etkili olmuştur. Bu araştırmanın konusu dışında bulunan bu etkinin cesameti, yapılacak daha ileri araştırmalarla daha sağlıklı olarak ortaya konulabilecektir.

Bu gerçeklikten yola çıkılarak; yasa emrinin yerine getirilmesi amacıyla stratejik planlama yapmanın Kurumu çevre ile çevresel gelişmelerle daha fazla ilgilenmeye sevk ettiği, ancak bu ilginin kalıcı faydaya ve örgütsel politikalara dönüştürülemediği anlaşıldığına göre; örgütsel irade gösterilerek çevrenin; bilinçli, istekli ve sistematik olarak izlenmesi, çevrenin sunduğu imkân ve fırsatlar ile tehdit ve zorlukların uzman analistlerce ve yönetimce gerçekçi ve bilimsel yöntemlerle devamlı analizi sağlanarak, stratejik planlama çalışmalarında

kullanılan bir temel olmasının sağlanması gerektiği önerilebilir. Bu temelin örgütsel politika, amaç, strateji, hedef ve vizyon tesisinde kullanılması da tatbik edilen bir usul haline getirilmeli; bu konuda ihtiyaç duyulan liderlik de mutlaka gösterilmelidir.

✓ *Çevresel Özellikleri Dikkate Alma*

Yine çevreye uyum ile ilgili olarak mülakata katılanlara stratejik planlama sürecinde Bursa İl Özel İdaresi planlama altyapısında kullanılmak üzere, hizmetle yükümlü olduğu çevrenin (Bursa'nın) sosyo-ekonomik verilerini ve bilhassa da kültürel özelliklerini dikkate alıp almadığına ilişkin sorulan ikinci soruya verilen yanıtlar Tablo 14'de incelenmiştir.

Tablo 14: Çevresel Özellikleri Dikkate Alma Düzeyi

Soru 2: Stratejik planlama sürecinde Bursa İl Özel İdaresi planlama altyapısında kullanılmak üzere, hizmetle yükümlü olduğu çevrenin (Bursa'nın) sosyo-ekonomik verilerini ve bilhassa da kültürel özelliklerini dikkate almıştır.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	9	21,4	21,4
Kararsızım	5	11,9	33,3
Katılıyorum	26	61,9	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Tablo sonuçları incelendiğinde mülakat verenlerin %21,4'ü olumsuz, %66,7'si de olumlu görüş bildirmişlerdir. Kararsızım diyenlerin oranı ise %11,9 olmuştur.

Tablonun değerlendirmesinden çıkan sonuca göre mülakat verenlerin üçte ikisi, stratejik planlama sürecinde Bursa İl Özel İdaresinin planlama altyapısında kullanılmak üzere, hizmetle yükümlü olduğu çevrenin (Bursa'nın) sosyo-ekonomik verilerini ve bilhassa da kültürel özelliklerini dikkate aldığı görüşündedirler. Olumsuz görüş bildirenler ile kararsız olanların oranı toplamda üçte birdir.

Soru 2a: “Stratejik planlama sürecinde Bursa İl Özel İdaresi planlama altyapısında kullanılmak üzere, hizmetle yükümlü olduğu çevrenin (Bursa'nın) sosyo-ekonomik verilerini ve bilhassa da kültürel özelliklerini dikkate almıştır” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Altı numaralı mülakat veren (M6) “Nüfus ve ekonomiye katkısına ilişkin verilerin dikkate alınması.”⁴¹ **Yedi numaralı mülakat veren (M7)** “Sosyo-ekonomik verilerin kısmen kullanılması, yeterince kullanılmaması; kültürel özelliklerin de dikkate alınması.”⁴² **Sekiz numaralı mülakat verici (M8)** “Tarımsal, kültürel faaliyetler ile ilgili özelliklerin belli ölçüde dikkate alınması, ama bilimsel, sistematik bir bilgi toplama, tasnif, işleme ve değerlendirme (kullanma) düzeneğinin bulunmaması.”⁴³ Kurum hafızasında doğru, güvenilir ve yeterli miktarda veri olmadığı için eldeki basit istatistikî verilerin kullanılması. Ayrıca yörenin “kültürel özelliklerinin dikkate alınması”, ama nasıl? Çok belirgin uygulamaların yokluğu, muğlaklığın varlığı. Daha çok tarihi eserlerin onarımı için fon ayrılması uygulaması. Sistematik, bilimsel yöntemlerle veri toplanması, tasnif ve analiz edilerek kullanılmasının söz konusu edilmemesi.

Bir numaralı mülakat veren (M1) “Yasal düzenleme ile kurumun görev tanımları içine stratejik planlama, çevre ve kültür ve turizm konularının yer almasının gündeme gelmesinin etkili olması.”⁴⁴ Yasal düzenlemelerini kazandırdığı ivme ile kültür varlıklarının restorasyonu için kaynak kullanılması.

Onbir numaralı mülakat verici (M11) “Bursa’nın jeotermal kaynaklarının değerlendirilmesi ve tarihi yapıların onarımı için çalışmalar yapılması.”⁴⁵ Bursa’nın tarihi ve kültürel değerlere sahip eserlerinin onarımları ile jeotermal kaynakların araştırılması için kurulan Şirket’e⁴⁶ fon aktarılarak sondaj çalışmaları yaptırılması.

Yirmibeş numaralı mülakat verici (M25) Bursa’nın sosyo-ekonomik verileri ve kültürel (tarihi) özelliklerinin dikkate alınması.⁴⁷ **Onüç numaralı mülakat verici (M13)** “SWOT analizi yapılması gerektiği için ekonomik verilerin, kültürel özelliklerin dikkate alınması, stratejik planın altyapısında kullanılmak üzere sosyo-ekonomik verilerin göz önünde bulundurulması.”⁴⁸ Çevre analizi için gereken verilerin kullanılması, stratejik planlama altyapısında sosyo-ekonomik verilerin göz önünde tutulması ile Bursa’nın tarihi özelliklerinin dikkate alınması.

⁴¹ M6 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴² M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴³ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁴ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁵ M11 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁶ Bursa yerel basınında da ağır eleştiriler alan Bursa Jeotermal A.Ş. (sermayesininin %90’lardaki oranı BiÖİ’ne ait) faaliyetlerinin sonuçları da ayrıca araştırılmaya değer.

⁴⁷ M25 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁸ M13 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yirmialtı numaralı mülakat verici (M26) “İlçeler ve köylerin nüfus özelliklerinin dikkate alınması.”⁴⁹ Bursa yerleşimlerinin nüfuslarıyla ilgili en basit ve temel verilerin dikkate alınması.

Soru 2b: Neden stratejik planlama sürecinde Bursa İl Özel İdaresi planlama altyapısında kullanılmak üzere, hizmetle yükümlü olduğu çevrenin (Bursa'nın) sosyo-ekonomik verilerini ve bilhassa da kültürel özelliklerini dikkate almamıştır olumsuz görüşünderiniz sorusuna verilen yanıtlar şöyle düzenlenmiştir:

Beş numaralı mülakat verici (M5) “Kurumun ulaşabildiği verilerin dikkate alınması, ama kamu kurumları ile diğer kuruluşlardan yeterince veri sunulmadığı için, ulaşamadığı veri oranının da yüksek olması.”⁵⁰ Kurumların elinde kullanılabilecek yeterince veri olmadığı için Bursa'nın sosyo-ekonomik verilerini ve bilhassa da kültürel özelliklerini dikkate alamamış olduğunun anlaşılması.

Dokuz numaralı mülakat verici (M9) Bursa'nın sosyal, ekonomik ve kültürel özelliklerinin dikkate alınmaması, bazı güç odaklarının istekleri doğrultusunda yatırımların planlanması.⁵¹ Stratejik planlama ilkelerine göre değil, siyasi güce göre davranmanın, subjektif davranabilmenin esas olması, Bursa realitesinin göz ardı edilebilmesi.

Ondört numaralı mülakat verici (M14) Stratejik planların altyapısında Bursa'nın sosyo-ekonomik yapısıyla ilgili bir araştırmanın (istatistikî verinin) görülmemesi.⁵² **Onbeş numaralı mülakat verici (M15)** Çok fazla veri kullanılmaması, sadece el yordamıyla yapılmaya çalışılması, mevcut sosyo-ekonomik verilerin dikkate alınmaması.⁵³ **Otuzaltı numaralı mülakat verici (M36)** Yörelere kültürel özelliklerinin dikkate alınmaması, Bursa ile ilgili verilerin toplanıp stratejik planlamada kullanıldığına dair kanıtlar olmaması.⁵⁴ **Yirmialtı numaralı mülakat verici (M26)** Yörelere farklılıklarının ve kültürel özelliklerinin dikkate alınmaması.⁵⁵ Stratejik planlamaya esas olmak üzere bir veri toplama, derleme, tasnif ve analiz çalışmalarının yapılmadığı, bu verilerin kullanıldığına görülmediği, el yordamıyla iş yapmaya çalışıldığı ve bu yüzden de yörenin sosyo-ekonomik verilerinin ve kültürel özelliklerinin dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır.

⁴⁹ M26 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁰ M5 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵¹ M9 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵² M14 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵³ M15 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁴ M36 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁵ M26 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yirmiüç numaralı mülakat verici (M23) Kısmen alınması, ama nitelikli elemanları olmadığı için verilerin yorumlanıp yeterince kullanılamaması.⁵⁶ Stratejik planlama ön hazırlık ve hazırlık aşamalarında Kurumun stratejik plan hazırlama komite ve birimlerinde nitelikli elemanlar istihdam edilmemiş olmasının da veri derleme ve değerlendirmede de sorunlar bulunduğunu teyid etmekte olduğu anlaşılmaktadır.

Özellikle bir sivil toplum kuruluşu temsilcisinin şu tespiti Bursa'nın topografyası ve ekolojik sisteminin (doğal çevresinin) zaman içindeki olumsuz gelişmesine vurgu yapması açısından önemlidir. Bu temsilci BİÖİ'nin çevreye yönelik görevlerine ve çevreye olan ilgisini kastederek; **“[BİÖİ, çevreyi] dikkate almadı, alsaydı Bursa'nın şeftalisi yok olmazdı, Bursa Ovası'nı da[Ulu]dağı da dikkate almadılar.”**⁵⁷ şeklinde konuşmuştur.

Bu sonuçlara göre Örgütün eylem ve kararlarında, stratejik planlama çalışmalarında çevresel özellikleri, Bursa'nın tarihi, coğrafi, ekonomik ve sosyal realitesini belli ölçülerde göz önünde tuttuğu söylenebilir. Ancak çevre etüdünde, bilgi toplama, arşivleme, analiz ve bilgiden ve veri tabanlarından yararlanmada, bilgiyi analiz ederek faydalanılacak duruma dönüştürmede önemli sorunlar olduğu da açıktır. Bu durum Kurumu isabetli karar alma ve plan yapmada zorlamaktadır. Çevrenin gerçekçi ve bilimsel yöntemlere uygun olarak analiz edilmediğine ilişkin benzer bulgu ve sonuçlar, Arman Karasu (2012: 170) tarafından yedi bölgeden yedi büyükşehir belediyesi stratejik planlama uygulamaları üzerine yapılan araştırmada da belirlenmiş; öyle ki, iç ve dış çevre analizinde öznel unsurların dahi kullanıldığı görülmüştür. Aynı şekilde, kimi belediyeler de kendi konumlarını ve yetki alanlarını aşarak, çevre analizinde tüm ilin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerini, belediyelerin mali ve personel sorunlarını, kaçak yapılaşmayı, mevcut hükümetle uyumlu çalışmayı, ucuz ekme satılmasını, uluslararası fonları ve kentteki hayırseverlerin çokluğunu (Karasu, 2012: 170) da kullanabilmişlerdir.

Kurumun faaliyette bulunduğu hem iç çevresinin hem de dış çevresinin, özellikle de Bursa'nın tarihi, coğrafi, ekonomik ve sosyal özelliklerini göz önünde tutulması, bunun için de çevre etüdü, bilgi toplama, bilgiyi tasnif ederek depolama, veri tabanı oluşturma, bilgiyi işleme (çevre analizi yapma, stratejik planlamada kullanma) ile bilginin ilgililerin her zaman ulaşabilecekleri şekilde bulundurulması sağlanmalıdır. Gerekliyse örgütsel yapının da bu

⁵⁶ M23 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁷ M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

ihtiyaca cevap verecek şekilde yeniden tasarlanması ve organize edilmesi de gündeme getirilmelidir.

3.2.2.1.1.2.Değişime Karşı Uygun Davranış Geliştirme Yeteneği

BiÖİ'nin çevresel koşullardaki değişimi algılayıp ona karşı uygun davranış geliştirme düzeyi üç ve dördüncü sorularla (Tablo 15 ve 16) ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 15: Değişime Karşı Uygun Davranış Geliştirme Düzeyi

Soru 3: Stratejik planlama yapmakla birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin yıllar içinde tecrübeleri ile geliştirdiği kendi beceri (yetkinlik) ve üstünlüklerinin stratejik planlara yansıtması, istenilen bir düzeye ulaşmamıştır.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	13	31,0	31,0
Kararsızım	6	14,3	45,2
Katılıyorum	23	54,8	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütün değişime karşı uygun bir davranış geliştirme düzeyini ölçmeyi amaçlayan stratejik planlama yapmakla birlikte Bursa İl Özel İdaresinin yıllar içinde tecrübeleri ile geliştirdiği kendi beceri (yetkinlik) ve üstünlüklerinin stratejik planlara yansıtılmasının istenilen bir düzeye ulaşp ulaşmadığı şeklindeki soruya yanıt veren mülakatçıların %54,8'i bu görüşü desteklerken, yani Kurumun kendi beceri ve yetkinliklerini stratejik planlara yansıtma hususunda yetersiz kaldığını öne sürerken, %14,3'ü kararsız kalmıştır. BiÖİ'nin yıllar içinde tecrübeleri ile geliştirdiği kendi beceri (yetkinlik) ve üstünlüklerini istenilen düzeyde stratejik planlara yansıttığını söyleyenlerin oranı sadece %31,0 olmuştur.

Soru 3a: “Stratejik planlama yapmakla birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin yıllar içinde tecrübeleri ile geliştirdiği kendi beceri (yetkinlik) ve üstünlüklerinin stratejik planlara yansıtması, istenilen bir düzeye ulaşmamıştır” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Bir numaralı mülakat veren (M1) “Özellikle yol yapımı ile köy, kırsal kesimdeki hizmetler bakımından geleneksel olan faaliyetlerin daha ileri düzeye götürülmesi, aynı

zamanda imar planları yapılması, okul inşaatları, kültür hizmetleri ile ilgili inşaatlar⁵⁸ gibi yatırımlarda daha bir gelişme sağlandığı için bunların stratejik planlara yansıtılmasının gerçekleşmesi.”⁵⁹ Kurumun kadimden beri yol yapımı, okul yapımı dâhil çeşitli inşaat faaliyetleri, imar planlaması, kültür hizmetleri ile ilgili inşaat yapımlarına stratejik planlarda, daha doğrusu yıllık programlarda ağırlıklı olarak yer vermesi nedeniyle olumlu bulunmakta. Oysa bizim bu soru ile aradığımız tam da bu değil. Bu soru ile ortaya çıkarılmak, öğrenilmek istenilen, BİÖİ'nin geçmişten beri tecrübeleri ve olanakları ile kazandığı yetkinliklerini (güçlü yönlerini) belirleyip stratejik planların başarısı için kullanılıp kullanılmadığıdır. Yetkinlikler konusunda açıklama yapıp örnekler verdiğimiz halde tarafımıza verilen yanıtlarda, Kurumun yetkinliklerinin neler olduğuna dair bir çalışma ve bunların yansıtıldığı bir programdan söz edilememiştir.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) “Köylere hizmet götürme birlikleri noktasındaki çalışmalarda yansıtması, yani köylerin ihtiyacı olan yol, gölet, su ihtiyaçlarını giderme noktasında yansıtması.”⁶⁰ KHGB vasıtasıyla yol, köprü ve gölet yapımı, içme suyu temini gibi hizmetleri mahallinde (ilçelerde) görerek katılım ve tasarruf sağlanması.

Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) “Eski başarısız üretim yöntemlerinin terk edilmesi, tecrübelerden ders alınması, taşranın (kırsal alanın) altyapı çalışmalarına ve eğitim sektörüne önem ve ağırlık verilmesi, bu alanlardaki yetkinliklerini⁶¹ kullanması.”⁶² Eski başarısız oldukları iş yapım yöntemlerini terk ederek, edindikleri tecrübeler rehberliğinde kırsal kesimin altyapı çalışmalarına ve eğitim yatırımlarına (okul yapımına) öncelik ve ağırlık verilmesi.

Olumlu görüş bildirmekle beraber bir İGM üyesi, stratejik planlama uygulamasının uygulanabilirliği, başarısı ile ilgili bu sorumuz üzerine; İGM üyeliğinin ne anlama geldiği ve halk (seçmen) nezdinde ne ifade ettiği ve kendilerinden ne beklendiği ile güçlerinin (bir

⁵⁸Kurumda uzun süre en üst düzeyde yöneticilik görevinde bulunmasına rağmen verdiği yanıt temelde inşaat işleri ile sınırlı. Bu soru ile ilgili olarak çok sayıda aydınlatıcı soru da sordüğümüz halde, maalesef aldığımız yanıt, stratejik planlama kültüründe sözü edilen “örgütün güçlü yönlerinin, becerilerinin öne çıkarılması” anlayışının benimsenip benimsenmediğini açıklamaktan ve bilinirliğinden uzak olduğunu göstermektedir. Ayrıca kurumsal düzeyde beceri analizi de yapılmadığı anlaşılmaktadır.

⁵⁹M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁰M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶¹ Mülakat veren yetkinlikten bahsediyor ama yetkinliğin ne olduğunu tanımlamıyor; kendince başarılı bulduğu maddi (somut) yatırım faaliyetlerini sayıyor, gerçekten yapılan iş ve eylemlerin analizi sonucu belirlenmiş becerilerden söz etmiyor.

⁶² M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

ölçüde de karizmalarının) ne olduğu ve bu pozisyon, bu bakış açısı karşısında stratejik planlamaya bakışları ve uygulamaları hususlarında fikir veren şu ilginç yorumu yapmıştır:

“Şimdi burada stratejik planlamayı yaptık, uygulamaya başladık; uygulamaya başladıktan sonra mümkün mertebe buna özen göstermeye başlıyorsunuz. Ama burada İl Genel Meclisi üyesi arkadaşlarda, halkta, muhtarlarda, çevrede bir algı var; yani İl Genel Meclisi üyesi istediği zaman, istediğini yaptırır. Bunu [bu algıyı] her ne kadar engellemeye çalışsanız da ister istemez arkadaşlarımızın birçoğu bunun etkisinde kalmıştır. Planlamalarda birtakım sıkıntılar yaşanmıştır. Birincisi bu, ikincisi; stratejik planlama yapılırken, mesela, tabii bu plan yapılırken bazen küçük ilçeler yerine göre bir bakıyorsunuz stratejik planda Keles de çok fazla bir şey olmamış. Keles’e de bir şeyler almanız lazım. Ne olacak, oraya almanız için bazı şeyleri orada geliştirebilmek için biz bastırıyoruz. İl Genel Meclisi üyeleri bastırıyor, çevre bastırıyor, dolayısıyla ne oluyor, buradan da gene bir şekilde stratejik plan delinmiş oluyor⁶³. Bi[r] de diğer bir husus da Özel İdarelerin 5302 sayılı Yasayla sorumlulukları arttı. Ama bütçesi sorumlulukları ölçüsünde artmadı. Stratejik planı yapıyorsunuz işte diyelim ki; bir sene ben hatırlıyorum bu yılda her ilçeye gölet yapacağız, kararı aldık ama sonradan biz gördük ki projeleri bile yapacak konumda değiliz. Bir gölet yapmanız için ne yapmanız lazım? Araştırmanızı yapmanız lazım, projesini yapmanız lazım, uygun yeri bulmanız lazım ve parayı bulmanız lazım.”⁶⁴

Soru 3b: “Stratejik planlama yapmakla birlikte Bursa İl Özel İdaresi’nin yıllar içinde tecrübeleri ile geliştirdiği kendi beceri (yetkinlik) ve üstünlüklerinin stratejik planlara yansıtması, istenilen bir düzeye ulaşamamıştır” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) İşin doğrusu söylenecekse rutin faaliyetlerin sürdürülmesi, programa konulan işlere ödenek verilmemesi, İGM’nin önceliklerinin farklı olması, program dışı iş yapılması.⁶⁵ **Beş numaralı mülakat veren (M5)** Böyle bir çalışma yapılmaması, çok yazılı olmayan bir çalışma ve “biz şunları çok iyi yaparız” mantığı, yazılı ve teknik bir şeye dayanmayan, çok gerçekçi olmayan iş yürütme yönteminin uygulanması.⁶⁶ **On numaralı mülakat veren (M10)** Örgütün sahip olduğu becerilerini stratejik plana yansıtamaması; Örgütte değişime açık bir yapının yokluğu, kurumlaşmayı kısa sürede gerçekleştirememesi, kurumsal yapıyı tamamlayamaması, o nedenle Örgütün sahip olduğu becerilerin kısmen planlara yansıtılması.⁶⁷ Kurumun güçlü yönlerinin neler (bütçe, mali kaynaklar, personel kalitesi, araç-ış makinesi parkı, özellikle arsa-arazi ve yapı şeklindeki taşınmaz mal varlığı vs.) olduğuna ilişkin etüt ve analizlerin

⁶³İGM üyelerinin İÖİ’den neler beklediklerinin tipik bir itirafı. Her İGM üyesi (iktidar partisi üyesi İGM üyesi), kendisini İÖİ’de her işi yaptıracak bir yerel parlamenter, ilçesi için yerel bir “kurtarıcı,” “kahraman” gibi gördüğünün açık bir ifadesi. İGM üyesi, kendisine biçtiği ve çevresinin de teşvik ettiği bu rolünü sınırlayabilecek her oluşuma (yasal dâhil) reaksiyon gösteriyor. Planlara, planları uygulamak isteyen yönetici ve görevliler ile kimi zaman birlikte siyaset yaptığı yol arkadaşlarına da çeşitli biçim ve dozlarda tepkiler verebiliyor.

⁶⁴ M2 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁵ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁶ M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁷ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

yapılmaması ile bu etüt ve analizlere dayalı olarak neleri yapmaya muktedir olabilecekleri hususunda geleceği öngören projeksiyonların yapılmaması ve stratejik planlara yansıtılmaması. Rutini sürdürmekle yetinilmesi, kurumsallaşamamış (kuralların ve geleneklerin yerleşmemiş) olması.

Onbir numaralı mülakat veren (M11) Örgütün sahip olduğu becerilerini kullanamaması, çünkü il özel idarelerinde siyasetin müdahalesinin olması, yani parti il başkanı, ilçe başkanlarının işlere karışması; muhtarların BİÖİ'ne bir işi takip etmek için ilçe başkanını veya bir İl Genel Meclisi üyesini alıp gelmek zorunda olmaları, çok az muhtarın kendi bağımsız müracaat etse de verim alamaması, siyasetin desteğini almadan; ilçeden, ilçe yönetiminden yahut İGM üyelerinden biri olmadan verim alınmaması, sonuç olarak sübjektif-siyasi kanaatlere göre davranıldığı için yetkinliklerin stratejik planlara yansıtılmaması.⁶⁸ **Otuzbir numaralı mülakat veren (M31)** Yansıtılmaması, geri kalması; stratejik planlamanın BİÖİ uygulaması konusunda siyasetin ön planda olduğu bir dönem olması, siyasetin yine de bu planlamanın önüne geçmesi, siyasette güçlü olanların planlamayı istediği tarafa yönlendirmesi.⁶⁹ Siyasi güce sahip olanın otoritesinin Kurum üzerinde tam ve mutlak olması durumu. Esnekliğin ve inisiyatif kullanımının yokluğu. Siyasi aracısız iş gördürülememesi, stratejik planlama ilkelerinin bir kenara itilmesi.

Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29) Yetkinliklere dayalı önceliklerin belirlenip stratejik planlara yansıtılmaması, bütçelerin siyasi olarak hazırlanması nedeniyle bilgi ve birikimin önemli olmaması, bilgi ve birikimin bütçe yapılıp kararlar verildikten sonra kullanılmaya çalışılması, Kurumun neleri bildiği, nerelerde başarılı olduğu, nerelerde üstün olduğu yönlerini belirleyip stratejik planlamanın yapılmaması.⁷⁰ Örgütün güçlü yönlerinin belirlenmesi ile bunların stratejik planlara yansıtılabilmesinin söz konusu olmaması, stratejik planlamanın kurum için ne gibi açılımlar ve yararlar sağlayabileceği hususunda yeterli bilincin bulunmaması.

Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) Başarılı olamamaları, özellikle yönetici kadronun işinde ehil olmaması sebebiyle yetkinliklerini stratejik planlara yansıtma başarılı olamamaları.⁷¹ Tüm kilit personelin siyasi güce sahip olanlarca belirlenip atandıkları

⁶⁸ M11 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁹ M31 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁰ M29 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷¹ M38 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

unutulmadan yönetici kadronun niteliksel olarak yetersizliği, Kurumun yetkinliklerinin belirlenip stratejik plan ve yıllık programlara yansıtılmasının söz konusu olmaması.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Çalışanlar tedirgin olduğu için planlama çalışmalarının başarılı olamaması, aslında İl Özel İdaresi'nin becerikli olduğu, yetkin olduğu işlerin de yokluğu.⁷² Kurumun becerikli, güçlü olduğu alanların bulunmaması yanında çalışanlarda güven eksikliğinin bulunması, bunun da stratejik planlama ve Kurum üzerinde olumsuz etkisinin bulunması.

Bursa İl Özel İdaresinin yıllar içinde tecrübeleri ile geliştirdiği kendi beceri ve üstünlüklerinin stratejik planlara yansıtılmasının istenilen düzeye ulaşamadığı, esasen Kurumun kendi güçlü yönlerini belirlemek için bilimsel çalışmalar yapmadığı da anlaşılmıştır. Ancak geleneksel ve fiziki hizmetlerdeki (yol, içme suyu, sulama suyu, okul vb. tesis yapımı) becerilerin stratejik plana (yıllık programlara) yansıtılmasında ise mesafe alındığı anlaşılmıştır.

Kurumun yıllar içinde kendi deneyimlerinden geliştirdiği becerileri (yetkinlikleri) yanında işletim ve süreç analizleri ile de verimliliği ve etkinliği test edilmiş olan üstünlüklerinin stratejik planlama sürecinde kullanılarak, hem çevresel değişimin yarattığı güçlüklerin kolay aşılmasına hem de kaynakların daha verimli ve etkili kullanmasına zemin hazırlanmalıdır.

✓ *Değişmek ve Değişime Uyum Sağlamak Gerektiğini Anlama Düzeyi*

Tablo 16: Değişmek ve Değişime Adapte Olmak Gerektiğini Anlama Düzeyi

Soru 4: 2006 yılında stratejik planlama sürecine geçmekle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin personeli ve karar vericilerinin (üst yönetim ve seçilmişlerin) tutum ve davranışları gözlemlendiğinde; stratejik planlama yapmanın mevcut kural, norm, standart ve yaklaşımlarda değişiklik yapmak gerektiğini özümsemek demek olduğunu anlayıp, ona göre davrandıkları söylenebilir			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	17	40,5	42,9
Kararsızım	5	11,9	54,8
Katılıyorum	18	42,9	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

⁷² M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

2006 yılında stratejik planlama sürecine geçmekle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin personeli ve karar vericilerinin (üst yönetim ve seçilmişlerin) tutum ve davranışları gözlemlendiğinde; stratejik planlama yapmanın mevcut kural, norm, standart ve yaklaşımlarda değişiklik yapmak gerektiğini özümsemek demek olduğunu anlayıp, ona göre davrandıklarının söylenip söylenemeyeceği şeklindeki soruya olumlu yaklaşanların mülakat verenlerin %45,3'ü, aksi görüşte olanların da bu olumlu görüşe yakın bir seviyede, %42,9 oranında olduğu görülmektedir. Geri kalanlar (%11,9) da kararsızlardan oluşmaktadır.

Soru 4a: “2006 yılında stratejik planlama sürecine geçmekle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin personeli ve karar vericilerinin (üst yönetim ve seçilmişlerin) tutum ve davranışları gözlemlendiğinde; stratejik planlama yapmanın mevcut kural, norm, standart ve yaklaşımlarda değişiklik yapmak gerektiğini özümsemek demek olduğunu anlayıp, ona göre davrandıkları söylenebilir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

İki numaralı mülakat veren (M2) Değişim demek olduğunu kısmen anlamaları, fakat önceden sahip oldukları Kuruma (teşkilat bürokrasisine) ve İGM üyelerine ait alışkanlıkların da devam ettirilmesi.⁷³ Stratejik planlı dönem öncesine ait kültürden, yani teşkilatın bürokratik, karar almanın da siyasi kurallara göre yürümesinden vazgeçmeden işleri yürütmeye çalışmaları, ancak bazı şeylerin de değişmesi gerektiğini anlamaları.

Üç numaralı mülakat veren (M3) Üst yönetimin konu üzerinde çok durması, değişmek gerektiğini özümsemesi, eğitim çalışmaları yoluyla değişmek gerektiğini anlamaları.⁷⁴

Otuzdört numaralı mülakat veren (M34) Stratejik planlamanın Kurum teşkilatı içerisinde bir değişim fikrini birimlere empoze etmesi, seçilmiş ve atanmışların değişmeleri gerektiğine inanmaya başlaması.⁷⁵ **Beş numaralı mülakat veren (M5)** Stratejik planlamayla birlikte

yöneticiler ve karar vericilerin bunun çok çağdaş, modern, iyi bir uygulama olduğunu, İdareye belli bir kriter ve kalite getireceğini anlamaları, değişmek gerektiğini anlamaları.⁷⁶ **Oniki numaralı mülakat veren (M12)** Stratejik plan yapıldıktan sonra İl Özel İdaresinin bazı hizmet içi eğitim programları düzenlemesi, Kurumda büyük değişimler olması ve planlamanın örgütte değişim demek olduğunu anlamaları.⁷⁷

Stratejik planlı döneme geçmeyle birlikte Kurum yöneticilerinin değişmek gerektiğini anlamaları, mevcut kural ve yaklaşımlarda değişiklikler yapmaları gerektiğini düşünmeleri,

⁷³M2 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁴M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁵M34 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁶M5 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁷M12 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

uygulamanın Kuruma belli bir kalite getireceğinin farkına varmaları ile personel için eğitim çalışmalarını yaptırmaya gereği duymaları.

Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) Değişmeyi getirmeleri, artık stratejik planlamayla değişmeye başlamaları; değişmek gerektiğini ister istemez kabullenmeleri.⁷⁸ Stratejik plan yapmak ve uygulamaya koymanın ister istemez değişmeyi getireceğine ve değişmek gerektiğine inanmak ve kabullenmek olduğunun farkına varmaları.

Stratejik planlı dönemin başlangıcında yeni bir yönetim evresine geçildiğinin farkında olmadıklarını belirten BİÖİ'nin bir üst düzey yöneticisi⁷⁹ de “[Seçilmişler ve atanmışlar] zaman içinde stratejik plan yapmanın değişim demek olduğunu anladılar.” şeklindeki gözlem ve düşüncelerini aktarmıştır.

Soru 4b: “2006 yılında stratejik planlama sürecine geçmekle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin personeli ve karar vericilerinin (üst yönetim ve seçilmişlerin) tutum ve davranışları gözlemlendiğinde; stratejik planlama yapmanın mevcut kural, norm, standart ve yaklaşımlarda değişiklik yapmak gerektiğini özümsemek demek olduğunu anlayıp, ona göre davrandıkları söylenebilir” görüşüne neden olumsuz yaklaştığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Stratejik planlamanın yeni bir sistem olmasına rağmen herkesin var olan sistemle devam etmek istemesi, değişime direnmesi ama süreç içinde bu direncin azalarak sürmesi ama sonuçta değişim demek olduğunu kavrayamadılar.⁸⁰ **Yedi numaralı mülakat veren (M7) Eski norm ve anlayışlarda değişiklik yapmak gerektiğini özümsemediler, planlama ilkelerinin hiçbirine uymamaları ve planın göstermelik kalması.**⁸¹ **Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Seçilmişlerin değişmek gerektiğini özümsememeleri, eski yöntemlerle idareye devam etmeleri, planları hayata geçirmede sıkıntılarının varlığı.**⁸² Eski norm ve anlayışlarda değişiklik yapmak gerektiğini özümsememeleri, planlama ilkelerini göz ardı etmeleri, eski (alıştıkları) yöntemlerle Kurumu yönetmeyi sürdürmeleri, stratejik planlamanın değişim demek olduğunu kavrayamamaları, sonuçta stratejik planların göstermelik kalması.

⁷⁸ M38 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁹ M1 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁸⁰ M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁸¹ M7 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁸² M8 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

On numaralı mülakat veren (M10) Seçilmişlerin değişmek gerektiğini özümsememeleri, eskiden olduğu gibi kendi seçim bölgelerine daha fazla hizmet götürmenin peşinde olmaları, stratejik planları göz ardı etmeleri; stratejik planlamanın kural, norm ve yaklaşımlarını hep ötelemeleri, planların sadece bir doküman olarak kalması.⁸³ Seçilmişlerin stratejik plan ve ilkelerinden ziyade kendi seçim bölgelerine hizmet götürme yarışında olmaları, bu uğurda aralarında güç yarışına girmeleri, stratejik planlamanın önemini anlayamamaları, değişmeyi gündemlerine almamaları ve bu nedenlerle de stratejik planların amaç ve vizyonu yolunda yeterince mesafe alınmadığı anlaşılmaktadır.

Otuzbeş numaralı mülakat veren (M35) Stratejik planın genel ilkelerini ortaya koymaları, çerçevesini çizmeleri ama içinin doldurulmasında yapılacak faaliyetler, projeler vesairenin yine bilindik, alışılmış, eski usulde yürütülmesi.⁸⁴ Her ne kadar yasal yönden zorunlu olmanın bir gereği olarak stratejik plan yapıp bunun genel ilkelerini de ortaya koysalar bile işleri yine eski bilinen usullere göre yürütmeye, Kurumu eski anlayışlara göre idare etmeye devam etmeleri, değişmek gerektiğini anlamamaları.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Yönetim ve seçilmişlerin yetkin ve bilgili olmamaları; *günlük işlere boğuldukları için* değişimin gerekli olup olmadığını bilmemeleri, çevredeki değişimleri fark edememeleri; dar düşünmeleri ve özellikle İGM üyelerinin meselelere seçim dönemi nedeniyle kısa vadeli bakıyor olmaları, global bakamamaları, kendi seçim bölgeleri açısından bakmaları.⁸⁵ Yönetim ve siyasi kanadın yetkin ve işlerinde ehil olmamaları, çevredeki değişimlere duyarsız kalınması; siyasi kanat üyelerinin meselelere seçim dönemi kadar bir vade ile bakmaları, değişmek gerektiğini özümsememeleri.

Çarpıcı bir olumsuz bakış açısı yine Kurumun en tepesinde bulunan bir yöneticiden gelmekte ve değişime ilişkin gözlemlerini özetle şöyle aktarmakta:⁸⁶

“Kurumun üst yönetimi itibarıyla stratejik planın yapılmasına gerektiğine inanan insanların varlığına inanıyorum; ama bunların yeterince alttan gelen kültürü değiştirebildiklerini çok düşünmüyorum. Hâkim görüş, stratejik plan yapılması yönündeydi, ama alttan gelen özellikle İl Genel Meclisi problemimiz, böyle stratejik planlamaya ve onun kültürüne çok uygun değildi. Bütçelemenin dahi stratejik planlı dönemde altı yıldır yol alındığı ve 2012 yılına gelindiğinde bile çok düzgün yürüdüğünü söylemek mümkün değil, çünkü bütçe yıl içerisinde acayip değişikliklere uğruyordu, sürekli değişiyordu.”

⁸³ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁸⁴ M35 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁸⁵ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁸⁶M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yine bir İGM başkanı⁸⁷ da benzer gözlemi paylaşarak Örgüt (yürütme organı) için; **“Eski alışkanlıkları bütünüyle devam ediyordu, eski bürokratik anlayışı [kültürü] sürdürdüler.”** diyebilmektedir.

Üstteki Tablo ve mülakat verenlerin konu ile ilgili görüşleri, açıklamaları değerlendirildiğinde, BİÖİ'nin üst yönetimi (atanmış ve seçilmiş lider kadrosu) ve personelin stratejik planlama yapmaya başlamalarının mevcut kural, norm, standart ve yaklaşımlarda değişiklik yapmak gerektiğini özümseyip ona göre davranmak demek olduğunu anladıklarını ve tutum ve davranışlarını da bu yeni anlayışa uyarladıklarını söylemek oldukça zordur. Eski alışkanlıklarını, tutum ve davranışlarını, iş yapış biçimlerini sürdüren Örgütte, yeni ve değişimci bir anlayışı, tekniği, yöntemi kısaca yeni bir kültürü gerektiren stratejik planlama yaklaşımının hayata geçirilmesinde, ciddi sorunlar doğabileceği yönünde bir izlenim edinildiği söylenebilir.

Bir işletmenin (örgütün) uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için iki stratejik yeteneğe; *büyüme yeteneği* ile *değişme yeteneği*'ne sahip olması gerektiği genel kabul gören bir olgudur. Kamu kurumları için büyüme değil ama değişme ve kaynakları etkili ve verimli kullanma yeteneği her zaman canlılığını korumaktadır. Bu gerçeğin farkında olmadan faaliyetlerini sürdürmeye çalışan kurumların kaynakları israf etmeleri, hizmetleri aksatmaları ve gelişen ihtiyaçları karşılayamama ile karşı karşıya kalmaları da kaçınılmaz bir sonuçtur. BİÖİ'de de benzeri olumsuz durumların yaşandığı anlaşılmıştır. Stratejik planlama yapmak ve uygulamak demek, örgüt açısından yeni bir yönetsel yöntem ve araç olmanın ötesinde, örgütsel kültürde de köklü değişimler yapmak, yaşama geçirmek demek olduğu yolunda Kurum üst yönetimi ile atanmış ve seçilmişlerdeki bilinç ve anlayış eksikliğini giderecek norm ve değerlerin kazandırılması için gereken çalışmalara (örneğin, eğitim çalışmalarına) gecikilmeksizin başlanılmalı, bu yolda atılım ve gelişme gösteren personel ödüllendirilmeli, gereken liderlik de gösterilmelidir.

3.2.2.2.Müşteri (Vatandaş Yerine Tüketici -Müşteri- Merkezli Bakış Açısı– Halkın Talep ve İhtiyaçlarına Duyarlılık)

Bu altbölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (5-6) ile BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçmesiyle birlikte halkın talep ve ihtiyaçlarına duyarlılık düzeyinde oluşan değişim belirlenmeye çalışılmıştır.

⁸⁷ M17 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

✓ Vatandaşların (Tüketicilerin) İstek ve Beklentilerini Önemseme Düzeyi

Tablo 17: Vatandaşların (Tüketicilerin) İstek ve Beklentilerini Önemseme Düzeyi

Soru 5: 2006 yılından buyana stratejik planlamaya geçilmesine rağmen vatandaşların istek ve tercihlerini Bursa İl Özel İdaresi'ne etkili bir biçimde iletebilmesi için uygun araçlar ve yöntemler geliştirilip hizmete sunulamadı.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	8	19,0	19,0
Kararsızım	5	11,9	31,0
Katılıyorum	27	64,3	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

2006 yılından buyana stratejik planlamaya geçilmesine rağmen vatandaşın istek ve tercihlerini Bursa İl Özel İdaresi'ne etkili bir biçimde iletebilmesi için uygun araçlar ve yöntemler geliştirilip hizmete sunulup sunulmadığına ilişkin sorulan soruya mülakat verenlerin önemli bir çoğunluğu (%69,1) olumlu görüş belirtmişlerdir. Olumsuz görüş ortaya koyanlar %19,0 oranında, kararsızlar ise %11,9 oranında destek bulmuştur.

Soru 5a: “2006 yılından buyana stratejik planlamaya geçilmesine rağmen vatandaşların istek ve tercihlerini Bursa İl Özel İdaresi'ne etkili bir biçimde iletebilmesi için uygun araçlar ve yöntemler geliştirilip hizmete sunulamadı” görüşüne neden karşı olduğunuzu, bu konuda neden olumlu bir kanıya sahip olduğunuzu açıklayınız?”

Üç numaralı mülakat veren (M3) Vatandaşın isteklerini Kuruma iletmeye bir sorun olmaması, çünkü İGM üyelerinin genellikle köylerin⁸⁸ içerisinde olmaları, vatandaşın İGM üyelerinin yanına gelmeden İGM üyelerinin köylülerin ayağına gitmeleri, ayrıca sürekli toplantıların söz konusu olması ve bu toplantılarda İGM üyelerinin bulunması ve böylece vatandaşların her türlü isteklerini almaları; vatandaşların istekleri ve ihtiyaçlarının ne olabileceği hususlarında bir birikim ve bilgi (ön çalışma-etüt) sahibi olmaları, bu nedenle vatandaşların bire bir [doğrudan] Kuruma başvurmaktan, istemini iletebilmekten ziyade siyasetçiye gidiyor olması.⁸⁹ En bilinen klasik yöntem. İGM (siyasi

⁸⁸ 29 Mart 2014 Mahalli İdareler Seçimlerinden sonra 6360 sayılı Yasa gereği mahallelere dönüştürüldüler.

⁸⁹M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

kanat, siyasi organ) üyelerinin oy aldıkları yöreleri özellikle de köyleri⁹⁰ ziyaret ederek onların taleplerini almaları, onlarla sohbetler ederek kendilerine en iyi ve en güzel hizmeti kendilerinin verdiğini, verebileceğini anlatmaları. Onlarla BİÖİ ve kamu kurumları arasında aracılık etmeleri.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Muhtarların, İGM üyeleri vasıtasıyla bu taleplerini rahatlıkla iletebiliyor olmaları, başka bir etkili yöntem geliştirilememesi, eski sistemin devam ettirilmesi.⁹¹ Muhtar ve İGM üyesi işbirliği yani “al gülüm ver gülüm” yöntemi, sorun ileme ve çözme yöntemlerinin en önde gelenlerindedir.

Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29) Dilekçe, şifahi görüşme ve internetin (BİMER) kullanılması.⁹² Dilekçenin temel başvuru, iletişim aracı olarak egemenliğini sürdürmesi, ona elektronik kardeşinin (BİMER) gelmesi.

Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) Yapılan ihalelerin hem gazetelerde hem de Kurumun kendi web sitesinde internet aracılığıyla sürekli yayınlanıyor olması; vatandaşın müracaatlarının kayda alınıp ilgili birime aktarılması, vatandaşa rahat cevap da verilmesi, vatandaşın dileğini rahat bir şekilde ulaştırabilmesi.⁹³ İnternetin olanaklarının ihale ilanlarında kullanılması, vatandaşların Kuruma başvurularının kayda alınıp, gereği yapıp kendilerine cevapların verilmesi, vatandaşın dileğini Kuruma rahat (yeterli) bir şekilde ulaştırabilme olanaklarına sahip olması.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) İl Genel Meclisinin yıl boyu çalışması (eskiden yılda iki kere olağan toplanırken, 5302 sayılı Yasanın yürürlüğe girmesiyle her ay toplanması) ile vatandaşlarca kendilerine iletilen sorunları sürekli olarak Meclis’e getirmelerine yol açıyor olması; vatandaşın istek ve tercihlerini rahatlıkla Kuruma iletebilmesine bir engel olmaması.⁹⁴ Yeni Yasanın getirdiği bir yenilik de İGM’nin her ay toplanarak, gündeminde olan konuları ve dolayısıyla da vatandaşın istek ve tercihlerinin de burada daha kısa sürede karara bağlanmasını sağlamaları.

⁹⁰ İl özel idarelerinin şehir merkezlerinde de önemli yatırım ve hizmetleri olduğu halde vatandaş bu hizmetleri belediye, bakanlıklar veya valiliklerden geliyor bilir. İGM üyelerinin rolü buralarda geri planda kalır. Bakan, milletvekili, vali, belediye başkanı ön plana çıkar. İGM üyelerinin kendilerini göstereceği, “rol kesebileceği” alan, köylere. Bir İGM üyesi söz aldığında köy ve köylülerden bahsetmeden konuşamaz. Ayrıca köylerde usulünce ağırlanmaları da “işin doğasındandır.”

⁹¹ M7 no’lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁹² M29 no’lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁹³ M24 no’lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁹⁴ M39 no’lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Soru 5b: “2006 yılından buyana stratejik planlamaya geçilmesine rağmen vatandaşların istek ve tercihlerini Bursa İl Özel İdaresi’ne etkili bir biçimde iletebilmesi için uygun araçlar ve yöntemler geliştirilip hizmete sunulamadı görüşüne” neden katıldığınızı, bu konuda neden olumsuz düşüncede olduğunuzu anlatır mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Özel İdarenin bir ayağı siyasi olduğu için stratejik planın sağladığı olanakların pek yansıtılmaması, vatandaşın istek ve şikâyetlerini Kuruma iletmede ‘siyasi ayağın’ kullanılması, tam anlamıyla uygun araç ve yöntemler, etkin bir mekanizma geliştirilip hizmete sunulmaması, İGM üyelerinin aracılığının yeterli bulunması.⁹⁵ Kurumun siyasi kanadının aracılığı yönteminin etkili olması; çağdaş, uygun ve kolay ulaşım sağlayabilecek araç ve olanakların hizmete sunulamamış olması.

Beş numaralı mülakat veren (M5) “Vatandaş ayağı”nın eksik kalması; sadece normal şikâyeti olan veya isteği olan vatandaşların dilekçe yöntemi dışında etkili bir mekanizmanın olmaması, geliştirilememesi; web sitesinin yeterli işlevselliğe sahip olmaması, BİMER’in daha iyi çalışması, şikâyete özel bir kanalın yokluğu.⁹⁶ Kuruma başvuruda web sitesinin yeterli bir işlevselliğe kavuşturulmamış olması, dilekçe vermenin en yaygın bir talep iletme yöntemi olması, buna karşın BİMER’in daha etkin olması. Şikâyet almaya özel bir kanalın oluşturulmaması. İnternetin imkânlarından (intranet, twitter, facebook, instagram, e-mail vb.) yeterince yararlanılmaması.

On numaralı mülakat veren (M10) Örgütün gelişmeye açık olmayan bir yapısının varlığı, bu tür uygun araç ve yöntemlerin düşünülmemesi; vatandaşın etkili bir biçimde Kuruma tercihlerini, isteklerini ulaştıramaması; vatandaşların tercihlerinin ne olduğunu öğrenmek bakımından uygun araçların hizmete sunulmaması, böyle çalışmaların yapılmaması; yani kurumsallaşma olmadığından, tamamlanmadığından gerek elektronik ortamda, gerek yazılı ortamlarında çok hızlı bir bilgi alışverişinin sağlanamaması, iyi bir mekanizmaya, bir sistematığe bağlayamamaları ile bu konuda bir sistem ve kültür yokluğu.⁹⁷ Stratejik planlamanın en önemli özelliklerinden biri de örgütte iç ve dış paydaşlar arasında etkili iletişimi sağlamaktır. Stratejik planlı dönemde Kurumun hizmetle yükümlü olduğu Bursa halkına istek ve tercihlerini Kuruma kolayca ulaştırabilecekleri yaygın iletişim araçları sunamadığı anlaşılmaktadır. Özellikle elektronik

⁹⁵ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁹⁶ M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁹⁷ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

ortamda haberleşmenin ihmal edilmesi. Bu anlamda katılımcılığında yeterince sağlanamaması. Örgütün gelişmeye açık bir yapısının olmaması.

Yirmibeş numaralı mülakat veren (M25) Dilekçe dışında 444'lü bir telefon hattı, ALO Özel İdare veya internet üzerinden (web sitesi ile) bir iletişim imkânının yokluğu.⁹⁸ Çağdaş iletişim teknolojisinin olanaklarının halkın hizmetine sunulamaması.

Yirmi altı numaralı mülakat veren (M26) Yeni araç ve yöntemlerin geliştirilememesi, eskiden olduğu gibi köylünün muhtara, muhtarın da İGM üyelerine söylemesi veya dilekçe vermesi usulünün iletişimde geçerli yol olması, Bilgi Edinme Kanunu çerçevesinde yazılı iletişim sağlanmasına rağmen işlevsel olamaması, internet üzerinden iletişim sağlanamaması.⁹⁹ Geleneksel idari ve siyasi iletişim yollarının kullanılması, yaygın ve hızlı iletişim olanaklarının devreye alınmamış olması.

Otuz üç numaralı mülakat veren (M33) “Büyük işlerin” siyasi kanaldan, “küçük işlerin” de muhtarlar vasıtasıyla Kuruma iletiliyor olması; siyasilerin haberi olmadan büyük işlerin programa alınmaması, küçük işlerin alınabilmesi, muhtarın bilgisi olmadan köye bir hizmetin gelememesi, hizmet için ya muhtar ya da siyasinin devrede olmasının gerekmesi.¹⁰⁰ Rutin ve az maliyetli işlerin köylere muhtarlar aracılığıyla ulaştırılması, mali boyutu ve önemi fazla işlerin ise ancak siyasi kanal aracılığıyla Kuruma ulaştırılması ve karara bağlanması. Aracısız iş görme; talep, ihtiyaç ve tercih öğrenerek, stratejik planlama çalışmalarında ve diğer eylem ve işlemleri yürütme alışkanlığının Örgütte yerleşmemiş olması.

Otuz yedi numaralı mülakat veren (M37) Yeni yol ve yöntemlerin geliştirememesi, siyasi erkân (İGM üyesi, köy muhtarı, mahalle muhtarı ve belediyeler) aracılığıyla iletişimin sağlanması.¹⁰¹ Kurumun, stratejik planlama ilke ve politikalarına uygun olmayan geleneksel ve araçlar vasıtasıyla iletişim sağlanmasını yeterli bulması, teknoloji ve bilimin sunduğu çağdaş iletişim araçlarına ilgisiz kalınması.

Vatandaşın (tüketicinin) stratejik planlama ile birlikte istek ve beklentilerini BİÖİ'ne etkili bir biçimde iletebilmesi için uygun araç ve yöntemlerin tatmin edici düzeyde sağlanmadığını düşünenler içinde şu örnek, özellikle köy idareleri bakımından çok geçerli ve

⁹⁸ M25 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁹⁹ M26 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁰⁰ M33 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁰¹ M37 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

yaygın bir yoldur. O da resmi kanalı kullanmadan önce o günkü egemen siyasi kanal vasıtasıyla hizmet talep etmek. Örneğimizi veren köy muhtarı şu gerçeği vurguluyor:

“Siyaset etkindi, vardı yani, iktidar daha doğrusu etkindi. Bur[a]da iktidar partisi [hâkimdi], [BİÖİ’ne] doğrudan tercih iletsek de etkili olmuyordu, bireysel talepler fazla dikkate alınmıyordu, mutlaka bir siyasi bir destek isteniyordu; ya parti köyde, benim köyümde iktidara destek vermemişse zaten benim çok o kadar şansım olmuyordu. Ama içme suyun yoksa siyasi etken göz önüne alınmıyordu. Şimdi biz İlçe Özel İdaresinden dilekçeyi havale ettiriyoruz, arkadan İl Genel Meclisi [üyesi] partiye dilekçenin bir nüshasını bırakıyor, bir nüshasını, İl Genel Meclisi üyesi ve yahut parti başkanı, ilçe başkanıyla or[a]da bir [parti ilçe]yönetimden biriyle buralar[d]a [BİÖİ’de] takip ediliyorduk. Bu işi ben şahsen dört yıl yapmadım, dördüncü yıl benim burnumu sürttüler, dört yıl ben rahattım. İlçede parti yönetimi değişince bana da dediler ki; ‘Yok, artık kendin gidip Bursa’da işini göremezsin’. Yani [BİÖİ’nde] siyaset etkili oluyor ve [sonunda] beni tökezlettiler. [Kısaca], uygun araçlar ve yöntemler geliştirilip hizmete sunulamadı.”¹⁰²

İyi iletişim düzeyi ile ilgili üstteki Tablo ve bu tablonun oluşturduğu görüşlerin nedenlerini açıklamak için verilen örnekler birlikte değerlendirildiğinde, stratejik planlamaya geçmekle beraber BİÖİ’de vatandaşın (tüketicinin) istek ve tercihlerini rahatlıkla Kuruma aktarabileceği iyi işleyen yeni bir mekanizmanın kurulamadığı, eski alışkanlık ve yöntemlere göre, özellikle de araçlarla iş görme ve iletişim sağlama yöntemlerinin devam ettiği anlaşılmıştır. Ancak teknolojinin sağladığı olanaklardan da yararlanma yolunda küçük de olsa bir başlangıç yapıldığı müşahede edilmektedir. Tüm bunların dışında en etkili (sonuç alıcı) talep iletme yolunun siyasi kanal olduğu anlaşılmıştır.

Stratejik planlama yapan kuruluşlarda paydaşlar ve müşteriler veya vatandaşlarla doğrudan ve sağlıklı iletişim kurmak, gerçek talep ve beklentileri öğrenmek, planların başarısı açısından son derece hayati olduğu için uygun, kolay ulaşılabilir, işletimi basit iletişim mekanizmalarının kurulması ve işlerliğinin sağlanması ihmal edilmemelidir. Örneğin, hızlı iletişim olanağı sağlayan internet araçlarından (paydaşlar arasında intranet ve extranetten; yurttaşlarla web sitesi ve sosyal medyanın -twitter, instagram, facebook vb.- olanaklarından) ve ücretsiz telefon hatlarından yararlanılmalıdır.

¹⁰² M11 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

✓ *Tüketicilerin İstek ve Beklentilerini Karşılama Düzeyi*

Tablo 18: Tüketicilerin İstek ve Beklentilerini Karşılama Düzeyi

Soru 6: Bursa İl Özel İdaresi'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra hizmetle yükümlü olduğu halka ve yerleşim yerlerine geleneksel hizmetlerin dışında yöreye özgü ve/veya yeni hizmetlerin üretimini hissedilir şekilde artırıp sunar hale geldiği söylenebilir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	20	47,6	47,6
Kararsızım	6	14,3	61,9
Katılıyorum	13	31,0	92,9
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,1	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Yine, aynı konuda Bursa İl Özel İdaresinin stratejik planlamaya geçtikten sonra hizmetle yükümlü olduğu halka ve yerleşim yerlerine geleneksel hizmetlerin dışında yöreye özgü ve/veya yeni hizmetlerin üretimini hissedilir şekilde artırıp sunar hale gelip gelmediğine ilişkin soruya yanıt verenlerin %38,1'i olumlu yanıt verirken, aksi kanıda olanların %47,6 oranında olduğu, kararsızların ise %14,3 oranında bulunduğu görülmektedir.

Bu sonuca göre BİÖİ'nin stratejik planlama yaptığı sekiz yıl içinde hizmetle yükümlü olduğu halka ve yerleşim yerlerine geleneksel hizmetlerin dışında yöreye özgü ve/veya yeni hizmetlerin üretimini hissedilir şekilde artırıp sunar hale geldiğini söylemek zordur. Ancak yine de yeni ve yöreye uygun hizmet sunumunda cılız da olsa bir kıpırdanmanın da var olduğu görülmektedir.

Soru 6a: “Bursa İl Özel İdaresi'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra hizmetle yükümlü olduğu halka ve yerleşim yerlerine geleneksel hizmetlerin dışında yöreye özgü ve/veya yeni hizmetlerin üretimini hissedilir şekilde artırıp sunar hale geldiği söylenebilir” görüşüne neden katılmakta olduğunuzu açıklar mısınız?

Bir numaralı mülakat veren (M1) Doğal yollarla arıtma yapan Türkiye’de tekniğine uygun tek ve ilk doğal arıtma tesisinin Eskikaraağaç Köyü’nde yapılması, Yenişehir Akbüyük Köyü’ne rüzgâr enerjisinden elde edilen, yani vatandaşın para vermeden su pompasıyla içme suyu sağlanması, artan suyun da sulamada kullanması, keza, köy yolları yapımında ilk defa sıcak karışım asfalt (beton asfalt) kullanılması.¹⁰³ **Üç numaralı**

¹⁰³ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

mülakat veren (M3) Zemini su tutmayan yerler için membran –bir çeşit su geçirmez plastik esaslı madde– kaplı gölet yapılması.¹⁰⁴ Yeni tür hizmetlerden ziyade yeni teknoloji kullanımı örnekleri. Yörenin etüdü yapılarak potansiyelin belirlenmesi ile katılımcı yöntemler kullanılarak, yöredeki potansiyeli harekete geçirici, sinerji yaratan projelerin hayata geçirilmesinde fazla mesafe alındığının ifade edilmediği görülmektedir.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Dağyenice Turizm ve Jeotermal Projesi [hedefine ve bir sonuca ulaşamamış bir termal köy kurma projesi] girişimleri.¹⁰⁵ Stratejik plan ve yıllık programa dayalı olarak yapılmaktan ziyade tepeden inme yöntemlerle başlatılan, fakat akim kalan bir proje. Yeni ve yöreye özgü olabilirdi; eğer arazide tüm paydaşlarla uzun dönemli ve gerçekçi bir planlama yaklaşımı içinde ele alınıp gerekli proje çalışmaları tamamlanıp stratejik plan ve yıllık programlara girmesi sağlanabilseydi.

Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) Damlama sulama işleri, tarihi eserlerin restorasyonu, muhtarlıklara bilgisayar dağıtımı dışında yörelere özgü ve farklı hizmetlerin yapılmaması.¹⁰⁶ Yeni teknoloji kullanılarak köylerde damlama sulama yapmanın teşvik edilmesi yararlı bir faaliyet olarak sayılabilir. Tarihi eserlerin restorasyonuna kaynak ayrılmasının olumlu bir yaklaşım olmasının yanında; belediyeler, mesleki kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde ve en yetkin danışman ve firmalarla çalışılabilse, daha faydalı işler yapılabilirdi. Özellikle kent dokusunu koruma çalışmalarında dişe dokunur bir çalışma yapılmaması, Bursa gibi bir tarih kenti için önemli bir eksikliklerdir. Ayrıca tarihsel dokunun korunma altına alınmasında yeterli bir katkı da sunulamaması.

Yirmiyedi numaralı mülakat veren (M27) Cumalıkızık'ın¹⁰⁷restorasyonu ve ekonomisinin kalkındırılması gibi yeni hizmetler için projeler hazırlanması.¹⁰⁸ Emlak Vergisinin %10'u nispetinde “Taşınmaz Kültür Varlıklarının Korunmasına Katkı Payı” olarak tahakkuk ettirilen ve ilgili belediyesince emlak vergisi ile birlikte tahsil edilip il özel idaresi tarafından açılan özel hesapta bir toplanır. Bu miktar; il özel idaresince ve belediyelerce kültür varlıklarının korunması ve değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan projeler kapsamında kamulaştırma, projelendirme, plânlama ve uygulama konularında kullanılmak üzere il özel idaresine ve il sınırları içindeki belediyelere vali tarafından aktarılır ve bu pay valinin denetiminde kullanılır. İl özel idarelerince yapılan projeler için kullanılan miktar özel hesabın %30'unu geçemez...”

¹⁰⁴ M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁰⁵ M7no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁰⁶ M24 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁰⁷ Cumalıkızık, Bursa kent merkezi yakınlarındaki geleneksel bir Osmanlı köyünün adıdır.

¹⁰⁸ M27no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanununun bu hükmü gereğince BİÖİ'de oluşturulan fondan sağlanan kaynaklarla Yıldırım Belediyesince Cumalıkızık Köyünde yapılan restorasyon çalışmaları. Başarılı olup olmadığı çok tartışılmaktadır.

Beş numaralı mülakat veren (M5) Köy derneklerine yardım eden faaliyetler yürütülmesi.¹⁰⁹ Yeni sayılabilecek, köylü örgütlenmesinin ve üretimlerinin desteklenmesi bakımından kayda değer çalışmalar.

Otuzyedinci numaralı mülakat veren (M37) Korunmaya muhtaç çocukların koruyucu ailelerine ek ödenek (koruyucu aile ücret desteği) verilmesi gibi yeni bir sosyal projeye katkı konulması, bazı sivil toplum kuruluşlarıyla ortaklaşa yapılan projeler gibi yeni projeler gerçekleştirilmesi.¹¹⁰ Yeni bir sosyal yardım projesi. İhtiyacı karşılayacak kadar fonlama yapılması gerekir.

Soru 6b: Bursa İl Özel İdaresi'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra hizmetle yükümlü olduğu halka ve yerleşim yerlerine geleneksel hizmetlerin dışında yöreye özgü ve/veya yeni hizmetlerin üretimini hissedilir şekilde artırıp sunar hale geldiği söylenebilir görüşüne neden olumsuz yaklaşmaktasınız sorusuna verilen yanıtlar şöyle düzenlenmiştir.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Yeni bir hizmet türü geliştirilememesi, klasik hizmetlerle yetinilmesi.¹¹¹ **Kırk numaralı mülakat veren (M40) Yol, okul gibi geleneksel hizmetlerle yetinilmesi.**¹¹² Geleneksel hizmetlerle yetinilmesi.

Oniki numaralı mülakat veren (M12) Yörelere özelliklerine, onlara özgü neler yapılabileceği konusunda bir çalışma ve yatırım yapılmaması.¹¹³ Yörenin potansiyelini kullanabilmeye dönük araştırma ve etütlere dayalı projelendirmelerin yapıp uygulanamaması.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) Sağlık turizminin sanki bu kent için çok önemli bir araçmış gibi kamunun da içine girebileceği bir alan olarak tanımlanması, ama bu yaklaşımın kamunun bu Kentte yaşayan insanlarına doğru düzgün sağlık hizmeti sunamamasından bağımsız bir şekilde ele alınması temeline oturması, oysa kamunun kaynaklara önce kendi insanlarımıza yeterlilik kapasite testi, araştırmaları yaparak

¹⁰⁹ M5no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹¹⁰ M37no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹¹¹ M9no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹¹² M40 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹¹³ M12 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

yaklaşması gerekirken, bunları yeterince yapmadan¹¹⁴ politika oluşturmaya çalışması, sonuçta da yöre için yeni hizmetleri uygulamaya geçirememesi.¹¹⁵ Sağlık alanında yöre halkının büyük ihtiyaçları bulunduğu halde bu gerçek göz ardı edilerek politikalar üretilmesi, kamu kaynaklarının israf edilmesi.

Bu sonuçlara göre BİÖİ'nin stratejik planlamalı sekiz yıllık dönemde hizmetle yükümlü olduğu halka ve yerleşim yerlerine geleneksel hizmetlerin dışında yöreye özgü ve/veya yeni hizmetlerin üretimini hissedilir şekilde artırıp sunar hale geldiğini söylemekte güçlük var olduğu anlaşılmıştır. Mülakat verenlerden birçoğu belki fazla tanıklıkları, bilgileri, algılama (hangi hizmetler yöreye özgü, yörenin kültürüyle uyumlu vs.) kapasiteleri olmaması gibi nedenlerle yol ve asfalt işlerini dahi yeni hizmetlermiş gibi yorumlamışlardır. Yeni diye sunulanların da çok az sayıda ve bir iki yerde uygulanmış oldukları; bu yapılan hizmet ve yatırımların toplumun ihtiyacını görmedeki başarı ve etki derecelerinin de ölçülmemiş olduğu anlaşılmaktadır. Bu gerçeğe rağmen bu dönemde yeni ve yöreye uygun hizmet sunumunda belli bir kıpırdanmanın varlığı, birkaç güzel örneğin sunulmaya çalışıldığı da tespit edilmiştir.

Tüketicinin istek ve beklentilerinin karşılanması, stratejik planlamanın temel amaçlarından olduğu gibi, Kurumun da misyonunu gerçekleştirebilmesinin bir yolu olması hasebiyle Kurumun bu bilinçle hizmetle yükümlü olduğu vatandaşlara yeni ve yöreye özgün hizmet sunumunu artırmanın yol ve yöntemlerini bulabilmelerini sağlamak için vatandaşların istek ve beklentilerini Kuruma rahatlıkla iletebilecekleri teknik olanaklar (telefon, faks, internet vb.) ve anlayış geliştirilmeli; iletilen bu mesajları alıp tasnif eden, değerlendirip örgütsel politikalar haline dönüştürebilen bir mekanizma (özellikle iyi işleyen bir halkla ilişkiler hizmeti de dâhil) da oluşturulmalıdır.

3.2.2.3.Öğrenme (Öğrenen Örgüt Olma)

Bu alt bölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (7-8) ile BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçmesiyle birlikte Örgütte kurumsal ve bireysel öğrenme düzeyindeki değişim belirlenmeye çalışılmıştır.

¹¹⁴Bu araştırmaların ve kıymetlendirmelerin yapılmaması, aynı zamanda yörenin ve Kurumun kaynakları ile yöreye ait istatistikî bilgilerin de iyi tespit edilemediğinin ve kullanılmadığının bir belirtisi olarak da değerlendirilmelidir.

¹¹⁵ M21 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

✓ *Örgütsel Değişime Uyarlanma Düzeyi*

Tablo 19: Örgütsel Değişime Uyarlanma Düzeyi

Soru 7: Bursa İl Özel İdaresi'nde 2006 yılından itibaren yapılmakta ve uygulanmakta olan stratejik planlarla ilgili olarak yürütülen hazırlık, uygulama ve izleme ve değerlendirme süreçleri boyunca, Kurumun iş yapma biçimlerinde belirgin bir olumlu değişme gözlenmiştir			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	14	33,3	35,7
Kararsızım	6	14,3	50,0
Katılıyorum	19	45,2	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütsel değişime uyarlanma düzeyini ölçmeyi hedefleyen Bursa İl Özel İdaresi'nde 2006 yılından itibaren yapılmakta ve uygulanmakta olan stratejik planlarla ilgili olarak yürütülen hazırlık, uygulama ve izleme ve değerlendirme süreçleri boyunca, Kurumun iş yapma biçimlerinde belirgin bir olumlu değişme gözlenip gözlenmediğine ilişkin soruya yanıt verenlerin %50,0'si (45,2+4,8) bu fikre olumlu destek verirken, aksi görüşte olanların %35,7 ve kararsızların da %14,3 oranında olduğu belirlenmiştir.

Soru 7a: “Bursa İl Özel İdaresi'nde 2006 yılından itibaren yapılmakta ve uygulanmakta olan stratejik planlarla ilgili olarak yürütülen hazırlık, uygulama ve izleme ve değerlendirme süreçleri boyunca, Kurumun iş yapma biçimlerinde belirgin bir olumlu değişme gözlenmiştir” görüşüne olumlu yaklaşmanıza neler sebep olmuştur açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Bütçeye konulan ödeneği başka yere harcayamamak, ödenek nereye konulmuşsa oraya harcamak zorunda olması; konu takip (Strateji Biriminin izlemesi ve uyarıları) edildiği ve yasal yönden mecbur olduğu [stratejik plan ve yıllık programlar bağlayıcı olduğu] için değişime zorlanması.¹¹⁶ **Altı numaralı mülakat veren (M6)** Faaliyet ve yatırımları programa alma işlerine daha bir ciddiyet gelmesi.¹¹⁷ Yasal mecburiyetin gereğini yerine getirmek için Kurumda belli ölçülerde değişimler yaşanması, işlere daha fazla ciddiyetle yaklaşılması.

¹¹⁶ M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹¹⁷ M6 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Onüç numaralı mülakat veren (M13) Kurumun şöyle bir silkinmesi, elemanların silkinmesi, plan neymiş öğrenmeleri, eğitim alıp uyum yeteneklerinin gelişmesi.¹¹⁸ Kurumun ve çalışanların yeni durumu dikkate alarak uyum yeteneklerini geliştirmeye çalışmaları.

Soru 7b: “Bursa İl Özel İdaresi’nde 2006 yılından itibaren yapılmakta ve uygulanmakta olan stratejik planlarla ilgili olarak yürütülen hazırlık, uygulama ve izleme ve değerlendirme süreçleri boyunca, Kurumun iş yapma biçimlerinde belirgin bir olumlu değişme gözlenmiştir” görüşüne olumsuz yaklaşmanıza neler sebep olmuştur?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Bursa İl Özel İdaresi kapanana kadar iki stratejik plan hazırladığı, ilkinin rafta kalması, uygulamaya hiç geçirilememesi; planda ve bütçelerde, programlarda yazılı miktarlara uyulsa da, uygulamada siyasi ayağın ağırlığının varlığı, oradan gelen talepler doğrultusunda işlerin yürütülmesi ve onun için iş yapma biçiminin değişmemesi, eskisi gibi yapılmaya devam edilmesi.¹¹⁹ **Yedi numaralı mülakat veren (M7)** İGM’deki demokratik usullerle farklı partilerden, farklı bölgelerden gelmiş Meclis üyelerini, grupları dinlemeden; görüşlerini, önerilerini almadan *bir iktidar partisinin il başkanlığında alınan kararın stratejik plana yansıtılması ve stratejik plandan da uygulamaya geçilmesi ve özetle Kurumun iş yapma biçiminin değişmemesi.*¹²⁰ **Sekiz numaralı mülakat veren (M8)** Kayda değer bir değişme ve gelişme olmaması, eski yöntemlere, aynı şeylere devam edilmesi.¹²¹ Hazırlanan stratejik planlardan birincisinin hiç uygulanamaması, rafta kalması; planda, programda ve bütçedeki rakamlara uyuluyor gözüke de işlerin siyasi kanadın taleplerine ve stratejik planlama ilkelerine aykırı bir biçimde yürütülmesi, eski alışkanlıkların sürdürülmesi; katılımcılığın önemsenmemesi, kayda değer bir değişme ve gelişme olmaması.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Olumlu bir değişme gözlemlenememesi, yasaların değişmesine rağmen Kurumun yönetim biçiminde bir değişiklik olmaması, işleyişin değişmemesi, vatandaşın iş takibi için her gün Kurumun koridorlarını doldurmasının değişmemesi.¹²² Yasalar çok kolay değişse de kültürün, bir kurumun sahip olduğu örgütsel kültürün değişmesi kolay ve çabuk olmamaktadır. Kurumun yönetim biçiminde stratejik

¹¹⁸ M13 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹¹⁹ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹²⁰ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹²¹ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹²² M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

planlamanın gereklerine uygun bir değişiklik olmaması, işleyişin değişmemesi, vatandaşın iş takibi için her gün Kurumun koridorlarını doldurmaya devam etmesinin sürmesi.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) Paydaşları yönetim sürecine katmamaları, katılımcı yönetimi önemsememeleri, bunun da Kurumun iş yapma biçiminde değişiklik olmadığı anlamına geldiği, *katılımı bile sağlayamayanın değişimi sağlayamaz* olması.¹²³ Katılımcılığın aranılan bir ilke olarak Kurumun yönetim yapısında henüz yerini alamadığının bir göstergesi. Değişim ve gelişimden söz etmenin çok güç olması.

Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) Yasa değişikliği ile Köy Hizmetlerinin [İl Müdürlüğünün], Bursa İl Özel İdaresine katılması, Ankara'ya bağlılıktan kurtulması, daha etkin hale gelmesi, ihalelerin daha şeffaf hale gelmesi ama taşeronlardan temizlik hizmeti için alınan elemanlar masada oturtulur olması, siyasilerin etkisi ile haksızlıklar yapılmaya devam etmesi, eski alışkanlıkların düzeltilmemesi.¹²⁴ Kurumun Yasa değişikliği ile iş hacmi ve iş ilişkileri büyüdüğü halde siyasi kanadın ve siyasal ilişkilerin etkisiyle israf ve haksızlıkların sürdürülmesi.

Yirmialtı numaralı mülakat veren (M26) Yine eski sisteme göre tanıdıklar, araçlar yoluyla iş görülmeye devam edilmesi, stratejik planı fazla dikkate almama; *performans bütçenin ilk günden itibaren değiştirilmesi, bütçeyi ilk günden delmeler [olması], isabetsiz bütçe yapma*.¹²⁵ Performans programına dayalı bütçeleme ilkelerine aykırı olarak değişiklikler yapılması, stratejik planların dikkate alınmaması. Araçlarla ve ilkesiz iş görme alışkanlıklarının sürdürülmesi.

Yirmisekiz numaralı mülakat veren (M28) İşlerin yine anlık kararlarla yürütüyor olması, stratejik plana kendilerini bağlı hissetmemeleri, gelişen şartlara göre hareket edilmesi (tutarlı olmamaları), eski alışkanlıkların sürdürülmesi.¹²⁶ Günlük değişen şartlara göre hareket edilmesi, ilkel ve tutarlı olmaktan çevreye güven vermekten uzaklaşılması, geleneksel olumsuz alışkanlıkların sürdürülmesi.

Bu konuda BİÖİ'nin en üst yöneticilerinden birinin gözlemleri ile bu konuyu noktalayalım: "... İl Genel Meclisi üyelerinin (...) kulisleri, kapı arkası işlemleri her dönemde

¹²³ M21 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹²⁴ M24 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹²⁵ M26 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹²⁶ M28 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

olduğu gibi stratejik plan döneminde de devam etti ve bununla ilgili olarak da bir kısım [olumsuz] kararlar çıkabildi, yani bunu da itiraf etmekte fayda var...”¹²⁷

Tablo 19’deki sonuçlar ile mülakat verenlerin kanaatlerine dayanak olan gerekçelerini gösteren yanıtlarının incelenmesinde, 2006 yılından itibaren yapılmakta ve uygulanmakta olan stratejik planlarla ilgili olarak yürütülen hazırlık, uygulama ve izleme ve değerlendirme süreçleri boyunca, Kurumun iş yapma biçimlerinde belirgin bir olumlu değişme gözlemlendiği yolundaki olumlu görüşlerin %50 ve olumsuz ile kararsız görüşlerin de % 50 olduğu sonuçlar birlikte dikkate alındığında, Kurumun iş yapma biçiminde belli ölçüde olumlu bir değişim yaşandığı gözlemlenirken, eski alışkanlıkların sürdürüldüğü, ancak belirleyici derecede önemli ilerlemelerin gerçekleşmediği; tanıdıklar, eş-dost ve siyasiler aracılığıyla iş gördürme biçimlerinin de sürmekte olduğu anlaşılmıştır. Özellikle siyasi kanal yoluyla iletilen taleplerin yerine getirilmesi için stratejik planlama ilkelerinin de göz ardı edilmesine devam edildiği de gözlemlenebilmektedir.

Stratejik planlama üzerine yapılan araştırmalarda hem işletmelerde hem de kamu örgütlerinde planların başarıyla uygulanamamasının ardında yatan nedenlerin başında; sürecin yöneticiler tarafından desteklenmemesi, çalışanların katılımını sağlamaya dönük ortamın oluşturulamaması, geleneksel örgüt yapısı ve kültürü ile yöneticinin sıkı denetim yapma hevesi gelmektedir. Bu bağlamda, yetenekleri sınırlı olan örgütlerin, uygun bir stratejik plan hazırlasalar bile, uygulamada başarılı sonuçlara ulaşmalarının oldukça sınırlı olduğunu ileri sürmek mümkündür. Bu çerçevede bu araştırmada da Kurumda üst yönetim ve liderliğin stratejik planlamayı ve planlama çalışmalarını yeterince önemsemedikleri, sahiplenmedikleri anlaşılmıştır.

“Oy ver, hizmet al” anlayışının varlığını sürdürdüğü Örgütte, genel karar organının (yönetim sorumluluğu olmayan siyasi kanadın) temsilcisi ve sözcüsü pozisyonunda olan bir İGM başkanı, yasal dayanaktan yoksun olan fiili yönetsel gerçeği şu ilginç cümlelerle açıklamaktadır: “İGM başkanı İÖİ yöneticisidir, istediği bürokrata istediği emri verir. İÖİ’ni fiilen İGM yönetir, nelerin yapılacağını İGM üyeleri belirler, ilgili ilçe İGM üyesi ile. Biz [İGM üyeleri- çoğunluk grubu] devrede olduğumuz için işler hızlanıyordu; biz takip ediyor, baskı yapıyorduk. (...) Biz de yöneticiyiz, biz inisiyatif kullandık (...) Şimdi bana köy muhtarı bir daire başkanına benim acil ihtiyacım şu dese, daire başkanı da yapalım deyip benim haberim olursa, o iş olmaz! Kusura bakmasın o muhtar; çünkü orada seçilmişler [İGM] var,

¹²⁷ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

yarın bunun faturasını seçilmişler ödeyecek veya ödemeyecek.” Bu anlayış, bu söylem Kurumda mevcut örgüt kültürünün yapısını ve *örgütsel iklimini* (tipik olarak) temsil etmektedir. Sorumluluğun ve hesap verilebilirliğin bulanıklaştığı, çift veya çok başlı yönetim yapısını temsil eden bu anlayışın hâkim olduğu bir örgütte, bu kültürle bağdaşmayan stratejik planlamanın başarısı ve etkinliği de oldukça sınırlandırılmış demektir. Ayrıca bu durumun Örgütte güven bulanımı yaratması da beklenen bir durumdur.

Stratejik planlama anlayışının mevcut iş yapma biçimleri ve iş ilişkileri ile uyumsuzluk göstereceği, stratejik planlamayla birlikte örgütsel yapı ve kültürde de değişime gidilmesinin kaçınılmaz olması nedeniyle, Kurumun eski alışkanlıklarının mümkün olan en kısa sürede gözden geçirilerek; tanıdıklar, eş-dost ve siyasilere aracılığıyla iş gördürme ve görme biçimlerinin ayıklanması gerçekleştirilmelidir. Yeni yapı ve anlayışa uygun davranışlarda bulunmak da özendirilmelidir.

✓ *Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi*

Tablo 20: Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi

Soru 8: Stratejik planlama süreci ve uygulamasında hatalardan ders çıkarılmasının yanında hataları ve yanlışlıkları doğuran sorunların ve faktörlerin ortadan kaldırılmasına özellikle dikkat edilmektedir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	16	38,1	38,1
Kararsızım	8	19,0	57,1
Katılıyorum	18	42,9	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

BİÖİ'nin örgütsel öğrenmeye verdiği önemin derecesini ölçmeyi amaçlayan stratejik planlama süreci ve uygulamasında hatalardan ders çıkarılmasının yanında hataları ve yanlışlıkları doğuran sorunların ve faktörlerin ortadan kaldırılmasına özellikle dikkat edilip edilmediğine dair soruya olumlu cevap verenlerin %42,9 düzeyinde kaldığı, olumsuz görüş bildirenlerin %38,1 ile ikinci olarak sıralandığı, kararsızların ise %19,0 seviyesinde olduğu görülmüştür.

Soru 8a: “Stratejik planlama süreci ve uygulamasında hatalardan ders çıkarılmasının yanında hataları ve yanlışlıkları doğuran sorunların ve faktörlerin ortadan kaldırılmasına özellikle dikkat edilmektedir” görüşüne neden katıldığınızı açıklayınız?

Bir numaralı mülakat veren (M1) Eskiden plansız bütçe yapılırken şimdi planlı ve gerçekçi bütçe yapmaya başlanılması; “daha büyük bütçe yapalım, daha fazla yatırım yaparız” şeklindeki gerçekçi olmayan bütçeleme yaklaşımından vazgeçilmesi.¹²⁸ Bütçe yapımında gerçekçi davranılması, eski bütçe yapma tarzının terk edilmesi, geçmişin hatasının tekrarlanmaması.

Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) Geçmişteki hataların tekrarlanmaması, hatalardan ders alınması.¹²⁹ **Otuzyedinci numaralı mülakat veren (M37)** Hatalardan ders çıkarılması.¹³⁰ **Oniki numaralı mülakat veren (M12)** Hatalardan ders alınması, hatayı doğuran nedenlerin analiz ediliyor olması. Hatalardan bir ölçüde ders alındığı anlaşılrsa da hataları doğuran işleyiş, kural ve normların ortadan kaldırılması için bir çabadan söz edilemiyor. Özellikle değer yaratmayan uygulamaları ortadan kaldırmak için yapılması gereken süreç analizlerinden hiç söz edilmiyor. Böyle bir anlayış, birikim ve uygulama göremiyoruz.

Otuzüç numaralı mülakat veren (M33) Hatalı davranan elemanın görev yerini değiştirilmesi;¹³¹ çok sayıda yer değişimi yapılması.¹³² Hatalı davranan personelin görev yerini değiştirmekten ziyade onu eğiterek yetkin hale getirmek gerekirken onu diğer bir göreve atayarak, orada da hatalara devam etmesinin önünü açmak doğru bir yönetim şekli değildir. Hataları doğuran nedenleri araştırarak, örneğin, yeteneği uygun olmayan bir personeli kurallara, bilime ve akla uygun olmayan saiklerle bir göreve getirme anlayışından vazgeçmek en doğru bir tercih olabilmelidir.

Soru 8b: “Stratejik planlama süreci ve uygulamasında hatalardan ders çıkarılmasının yanında hataları ve yanlışlıkları doğuran sorunların ve faktörlerin ortadan kaldırılmasına özellikle dikkat edilmektedir” görüşüne neden katılmadığınızı izah eder misiniz?

¹²⁸ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹²⁹ M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹³⁰ M37 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹³¹ Ama sorun yine de çözülmüyordu.

¹³² M33 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Dört numaralı mülakat veren (M4) İş yapma süreçleri gözden geçirilerek hataları doğuran sebeplerin ortadan kaldırılması için bir çalışma yapılmaması.¹³³ **Beş numaralı mülakat veren (M5)** Sorunları doğuran nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik bir çalışma yapılmaması.¹³⁴ **Onaltı numaralı mülakat veren (M16)** Sorunları kökten çözüme anlayışının hiçbir zaman geliştirilmemiş olması.¹³⁵ **Yirmiyedi numaralı mülakat veren (M27)** İşlerin bir parça el yordamıyla yapılıyor olması.¹³⁶ **Otuzyedinci numaralı mülakat veren (M37)** Zaten stratejik planı dikkate almadıkları (önemsemedikleri) için hatalardan ders çıkarmak diye bir sorunlarının da yokluğu.¹³⁷ **On numaralı mülakat veren (M10)** Hataları ortadan kaldırıcı çalışmalar, yani bir iş ve işlemler sürecinde hataları doğuran sebepler tespit edilip ondan sonra bunlardan hataları doğuran asıl neden şudur deyip de onu ortadan kaldırıcı bir takım çalışmalar üzerinde yoğunlaşılması, öyle bir şeye tanık olunmaması. Bu katılımcıların ifadelerine göre Kurumda sistematığe bağlanmış iş ve süreç analizleri çalışmalarının yapılmaması nedenleriyle hataları doğuran kural, norm ve politikaların değiştirilmesinin söz konusu olmaması.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Yatırım yeri seçmede yapılan yanlışlıklar, ihtiyaç duyulmayan yatırımların yapılması stratejik bir davranış değil; bu da hatalardan ders çıkarılmadığı, hataları doğuran nedenlerin ortadan kaldırılmadığının bir göstergesi olması, İGM'nin oy potansiyeli yüksek yerlere hesapsız yatırım yapması.¹³⁸ **Yirmidört numaralı mülakat veren (M24)** Gereken çabaların sarf edilmemesi, hataları doğuran nedenleri ortadan kaldırmak için çaba harcanmaması, çünkü siyasetçilerin rol oynadığı bir kurum olduğu için. Kurumda siyasi kanadın mutlak egemenliği, bürokratların yetersizliği (veya zaten kendilerinin de bu hâkim siyasi kanatça o görevlere getirilmiş olmalarının doğurduğu mihnet borcu ve/veya işe ehil olmamaları) ve sivil toplum örgütlerinin karar alma süreçleri dışında tutulması sonucunda hataları doğuran norm, kural, politika ve uygulamaların ortadan kaldırılmasının söz konusu olmaması.

Kurumun üst yöneticilerinden birisi de bu konuda şu gözlemini bizimle paylaştı:

“Halkoyuyla seçilmiş olan İl Genel Meclisi üyeleri, böyle planmış, bilmem neymiş falan filan bunlara çok fazla kulak asma taraftarı değil; hemen bugün söylensin, yardım yapılsın olsun bitsin şeklinde istemlerde bulunmaları, böyle olunca da bu planlara çok sadık kalabilme şansının

¹³³ M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹³⁴ M5 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹³⁵ M16 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹³⁶ M27 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹³⁷ M28 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹³⁸ M15 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

azalması, sık sık planlarda ve bütçelerde revizeler yapılması, hataları doğuran nedenlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılması¹³⁹ ama bazı çekincelerin olması.”¹⁴⁰

Tablo 20'nin ve kanaatlerin oluşmasının nedenlerine ilişkin açıklamaların incelenmesinde, stratejik planlı dönemde Örgütte köklü bir değişim olmadığı (kaçınılmaz olarak bazı şeylerin değiştiği, ancak bilinçli ve isteyerek bir değişim sürecine girilmediği), hataları doğuran nedenlerin, hatalara yol açan yanlış örgütsel politikaların ve süreçlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmadığı, yapılanlar varsa da etkili düzeyde olmadığı anlaşılmıştır.

Örgütte değişimin gerçekleşmekte olduğunu iddia edenlerin oranı %50,0'dir, ama %50,0'lik bir kesim de örgütsel değişime uyarlanmanın söz konusu olduğuna katılmamaktadır. Köy ve diğer yerleşim yerlerinde altyapı ve bina yatırımlarının bu araştırmada tespit edilen nedenlerle artışına tanık olanlar, bu sonucu Örgütte değişime yorma eğiliminde olmuşlar, İGM'de muhalefette olanlar ile mesleki kuruluş ve bilim çevreleri ise bu dönemde yapılanların istenilen düzeyde olmadığı, ciddi boyutlarda bir değişim-dönüşümün gerçekleşmediği, eski iş yapış biçimlerinin ve kültürün değişmediği düşüncesinde olmuşlardır.

Bu sonuçlara göre stratejik planlı dönemde, Kurumun ürettiği mal ve hizmetlerde, özellikle de fiziksel tesis yapımlarında önemli artışlar olduğu, bunlara paralel olarak Örgütte köklü (örgütün işleyişinde) bir değişim olmadığı (irade dışı kaçınılmaz olarak bazı şeylerin değiştiği, ancak stratejik planlama ilkelerine ve karakteristiklerine uygun olarak bilinçli ve isteyerek bir değişim sürecine girilmediği); hataları doğuran nedenlerin, hatalara yol açan yanlış örgütsel politikaların ve süreçlerin ortadan kaldırılması için sistematik çalışmalar yapılmadığı, yapılanlar varsa da etkili düzeyde olmadığı anlaşılmıştır.

Örgütlerin öğrenen örgüt olabilmeleri, hatalardan ders çıkarılmasının yanında hataları doğuran örgütsel norm, kural, uygulama ve politikaların da ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Bu cümleden örgütsel faaliyetler ve bu faaliyetlere kaynaklık teşkil eden örgütsel amaç, hedef, politika, süreç ve normların da periyodik aralıklarla gözden geçirilerek, gereken düzenlemelerin sistematığe bağlanarak yapılması gereklidir. Kurumdaki bu eksikliği gidermek için gereken çalışmalara gecikilmeden başlanılmalıdır. Örgütsel değişimde

¹³⁹ Neler yapmış, yapılmış söyleyemiyor, genel konuşuyor; kaçamak, muğlak cevap, somut örnek yok.

¹⁴⁰ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

liderliğin rolünün yaşamsal olduğunu hatırlatmaya gerek yok denilirse de hata edilmiş sayılmamalıdır.

3.2.3.Alt Araştırma Sorusu 2’yi (*İl özel idarelerindeki mevcut saydamlık anlayışı ve uygulamaları; uzlaşma -ortak akli harekete geçirme- kültürü; örgüt içi ve paydaşlarla işbirliği ve koordinasyon sağlanmasında açık iletişim uygulamaları ile geri besleme kültürü, kısaca örgütsel tutarlılık düzeyi, stratejik planlamanın etkinliği üzerinde ne ölçüde etkili olmaktadır?*) **Yanıtlamaya Yönelik Bulgular**

3.2.3.1.Tutarlılık

Bu bölümde stratejik planlamaya geçtikten sonra BİÖİ’nin örgütsel yapısında ve işleyişinde değer (saydamlık –şeffaflık- ve karar verme kolaylığı), uzlaşma (katılım, ortak akli harekete geçirme, sinerji yaratma) ile koordinasyon (açık iletişim ve geri bildirim) yeteneklerindeki değişim ve gelişme dereceleri ölçülmeye çalışılacaktır. Bu Bölümde BİÖİ’nin stratejik planlama uyguladığı dönemde stratejik planlamanın gereklerinden saydamlık (şeffaflık) ve karar verme kolaylığına adaptasyon derecesi ile sinerji yaratma derecesi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla mülakat verenerlere hazırlanan 10 soru (9-18) yöneltilecektir.

3.2.3.1.1.Değer (Saydamlık ve Karar Verme Kolaylığı)

Bu altbölümde mülakata katılanlara sorulan dört (9-12) soru ile BİÖİ’nin stratejik planlamaya geçmesiyle birlikte Örgütte saydamlık (şeffaflık) ve karar verme kolaylığı yolunda alınan mesafe ölçülmeye çalışılmıştır.

3.2.3.1.1.1.Saydamlık

Bu kısımda BİÖİ’de stratejik planlamalı dönemde örgütsel saydamlık düzeyi (bilgiye erişebilme düzeyi) mülakat verenerlere sorulan iki soru (9-10) ile ölçülmeye çalışılacaktır.

✓ Örgütsel Saydamlık Düzeyi

Tablo 21: Örgütsel Saydamlık Düzeyi (Bilgiye Erişebilme Düzeyi)

Soru 9: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde örgütsel bilgiye erişmek oldukça kolaylaşmış, bilgi paylaşımının önündeki gereksiz engeller temizlenmiştir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9,5	9,5
Katılmıyorum	11	26,2	35,7
Kararsızım	6	14,3	50,0
Katılıyorum	20	47,6	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütsel saydamlık düzeyini belirlemeyi amaçlayan stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde örgütsel bilgiye erişmenin oldukça kolaylaşmış olduğuna ve bilgi paylaşımının önündeki gereksiz engellerin temizlenip temizlenmediğine yönelik sorulan soruya mülakat verenlerin %50,0'si olumlu cevap verirken, örgüt içinde yapılan bilgiye erişim engellerinin temizlenmesi çalışmalarını yetersiz bulanların oranının %35,7, bu konuda kararsız olanların ise %14,3 oranında olduğu görülmüştür.

Soru 9a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde örgütsel bilgiye erişmek oldukça kolaylaşmış, bilgi paylaşımının önündeki gereksiz engeller temizlenmiştir” şeklindeki görüşü paylaşmanıza neler sebep olmuştur açıklar mısınız?

Bir numaralı mülakat veren (M1) Kurumca yapılan faaliyetler web sayfasında ilan edildiği için ulaşılamayan bir bilgi olmaması; sadece kanuni sınırlama nedeniyle korunması gereken bilgilerin saklanması, yürütülen faaliyetlerle ilgili kitapçıkların yayınlanması, Encümen ve İl Genel Meclisinin aldığı kararların yayınlanması, yapılan faaliyetlerde hem ilçe kaymakamları hem de oradaki yerel idareciler tarafından halka bildirimde bulunulması, bu hususta genel bir sıkıntı bulunmaması.¹⁴¹ **Dört numaralı mülakat veren (M4)** Stratejik planların açıklanması, o yıl yapılan işlerin hepsinin faaliyet raporlarında gösterilmesi, kamuya açıklanması, BİÖİ'nin web sitesinde de bu bilgilerin yayınlanması, harcama bilgilerine de rahatlıkla ulaşılması, kime ne ihale verilmiş, kime

¹⁴¹ M1 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

ne kaç para verilmiş bunlara ait bilgilerin faaliyet raporlarında kalem kalem yazıyor olması.¹⁴² Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) İnternet sitesinin tesis edilmesi; bu sitede personel yapısı, örgüt yapısı, görevler, yıl içinde yapılan faaliyetler, programlar, bütçeler ve Kuruma ait her şeyin orada yayınlanıyor olması; bu siteyi isteyen herkesin rahatlıkla izleyebilmesi ve oradan bilgi alması ya da vatandaş bilgi talep ettiğinde Kurumdan rahatlıkla verilmesi; yani hiçbir şeyin gizli-saklı yapılması gibi bir hedefinin olmaması, dolayısıyla yurttaşların anında bilgilere ulaşabilmesi için önündeki gereksiz engellerin temizlenmesi.¹⁴³ Yukarıdaki üç ifade sahibinin de BİÖİ'nin üst düzey bürokratları olduğunu belirtelim. Kuruma içten bakan ve Kurumun iç işleyişini bilenler olarak ve kendi çabaları ile yürürlüğe koydukları iletişim olanaklarını (Kurumca yapılan faaliyetlerin web sayfasında ilan edilmesi, sadece kanuni sınırlama nedeniyle korunması gereken bilgilerin saklanması, yürütülen faaliyetlerle ilgili kitapçıkların yayınlanması, Encümen ve İGM'nin aldığı kararların yayınlanması, yapılan faaliyetlerde hem ilçe kaymakamları hem de oradaki yerel idareciler tarafından halka bildirimde bulunulması; Kurumun teşkilat, mali tablolar, stratejik plan ve personel sayısına ilişkin bilgilerin web sayfasında yayınlanması vs.) yeterli buldukları anlaşılmaktadır.

Soru 9b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde örgütsel bilgiye erişmek oldukça kolaylaşmış, bilgi paylaşımının önündeki gereksiz engeller temizlenmiştir” şeklindeki görüşe olumsuz yaklaşmanıza neler sebep olmuştur, açıklar mısınız?

Beş numaralı mülakat veren (M5) Birden çok hizmet binasıyla birlikte doküman yönetiminin çok etkili olmaması, elektronik doküman yönetimine yeterince yatırım yapılmaması; hem fiziki şartlar hem de alt yapısı bulunmamasının de bilginin paylaşımını olumsuz etkilemesi, bu yüzden herkesin rahatlıkla bilgiye ulaşamaması; personelin tutum ve davranışı, üst yönetimin tutum ve davranışı engelleyici değilse de bilgi paylaşımı ile ilgili bir çalışma yapılmadığı için kimsenin bir şeye ulaşamaması.¹⁴⁴ Kurum bürokratlarına göre bir sıkıntı bulunmayan iletişimde, başka bir teknik bürokrat ise belge yönetiminde ve bilgiye ulaşımında birçok engelin bulunduğunu belirtmektedir. Özellikle elektronik haberleşme altyapısına yatırım yapılmaması ve Kurumun çok sayıda ve farklı

¹⁴² M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁴³ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁴⁴ M5 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

semtlerde hizmet binalarına sahip olmasının doğurduğu güçlüklerin sağlıklı iletişimi engellediğini ifade etmektedir.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Zaman zaman çeşitli konularda bilgi istenildiğinde çok zorluk çekilmesi, İGM üyelerinin dahi bilgiye erişmenin çok kolay olmaması, bilgi paylaşımından kaçınılması.¹⁴⁵ Her ne kadar Kurum bürokratları bilgiye erişimde personelden şikâyetçi değillerse de İGM’de azınlıkta bulunan bir partiye mensup İGM üyesi olan ifade sahibine göre Kurumda, bilgiyi paylaşmaktan kaçınma anlayışının bulunduğu, İGM üyelerinin dahi bilgiye erişiminin çok zor olduğunu belirtilmektedir.

Onüç numaralı mülakat veren (M13) Stratejik planlama bunu gerektirse de BİÖİ’nin bilginin rahatlıkla paylaşılmasını, örgütsel bilgiye erişimi sağlayamaması; mesela, bütçenin, faaliyet raporunun, stratejik planının çok net görülememesi, web sayfasının çok etkin olmaması.¹⁴⁶ Web sayfasının yeterince etkin olamaması, ihtiyacı karşılayamaması, özellikle yatırımların izlendiği bütçe harcamaları ile faaliyet raporları ile stratejik plan izleme raporlarının görülememesinin tatminsizlik doğurduğu anlaşılmaktadır.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Bir İGM üyesinin dahi memurdan bir şeyi almasının, bir dosyayı almasının bile birçok formalite gerektirmesi, bunun için önce yazılı müracaat edilmesi, sonra Meclis Başkanının ilgili memura dilekçeyi havale etmesi, sonra memurun bilgiyi, belgeyi vermesi, yani İl Genel Meclisi üyesinin İGM Başkanının izni olmadan Kurumdan bir belgeyi alamaması, daha sonra kendi kafalarına göre yazıp cevap vermeleri, sonuçta Kurumda bilgiye ulaşabilmenin kolay olmaması, bilginin paylaşımı önündeki gereksiz engellerin temizlenmemesi, tam tersi daha da engelli hale gelmesi.¹⁴⁷ Bilgiye ulaşabilmenin formalitelere bağlı olduğu, İGM üyesinin İGM Başkanının izni olmadan Kurumdan bir belgeyi alamaması, işleme konulan dilekçelerine (bilgi, belge taleplerine) de kendilerine göre (neyi vermeyi uygun görüyorlarsa ona göre, takdire göre) cevap vermeleri, sonuçta Kurumda bilgiye ulaşabilmenin kolay olmaması, bilginin paylaşımı önündeki gereksiz engellerin temizlenmemesi, tam tersi daha da engelli hale gelmesinin söz konusu olması. Kurum bürokrasisinden bilgi ve belge almak ne kadar zorsa, Kurumun siyasi organı vasıtasıyla da bilgiye ulaşmanın da o kadar zor olduğunun anlaşılması.

¹⁴⁵ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁴⁶ M13 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁴⁷ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Öyle bir paylaşımın hala var edilememesi, stratejik planlamada kullanılan verilerin kendi depolarında saklanması, onlara ulaşılamaması, hatta planlamayı yapanların bile zaman zaman ulaşamaması.¹⁴⁸ Kuruma ait bilgilere, bilgiyi üretenlerin dahi istediklerinde ulaşamaması durumunun olması.

Bulguların değerlendirilmesi sonucunda örgütsel saydamlık düzeyini belirlemeyi amaçlayan stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde örgütsel bilgiye erişmenin oldukça kolaylaşmış olduğuna ve bilgi paylaşımının önündeki gereksiz engellerin temizlendiği hususunda herkesi ya da büyük çoğunluğu tatmin edici uygun iletişim araçlarının geliştirilip Örgütün, paydaşlarının ve kamuoyunun hizmetine sunulmadığı ve ciddi sorunlar bulunduğu söylenebilir.

Bilgiye erişime etkili olan etmenler ve araçlar ise; Kurumca yapılan çeşitli iş ve işlemlere ait belgelerin Kurumun tanıtım amaçlı yayınladığı kitapçıklarında ve internette yayınlanması ile İGM'ne yazılı başvurma olmuştur. Zaman içinde Kurumda saydamlıkla ilgili belli bir ilerleme kaydedilmişse de bunun sebebinin Kurum yönetimi ve onun felsefesi, kültüründen, onların tercihlerinden ziyade teknolojinin gelişmesi, teknolojinin gereklerine uymak olmuştur denilebilir.

Kurumun hem kendi iç birimleri hem de paydaşlar ve kamuoyu ile aralarında iyi işleyen bir bilgi akış sisteminin (yazılı -kitap, dergi, bülten-, elektronik -intranet, extranet, sosyal medya, web sitesi- ücretsiz telefon hatları vb.) kurulması ve iletişim imkânları yaratılmasının, stratejik planların başarılı olabilmesi için elzem olduğu unutulmamalıdır.

¹⁴⁸ M32 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

✓ Karar Alma Süreçlerinde Saydamlık Düzeyi

Tablo 22: Karar Alma Süreçlerindeki Saydamlık Düzeyi

Soru 10: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun yürüttüğü iş ve işlemler süreçlerindeki politik (siyasi) baskılar hissedilir şekilde azalırken, işlerin kamuoyunun gözü önünde yürütülmesi usulüne geçilmiştir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	16	38,1	42,9
Kararsızım	4	9,5	52,4
Katılıyorum	17	40,5	92,9
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,1	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Karar alma süreçlerindeki şeffaflık düzeyine ilişkin olarak ileri sürülen stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun yürüttüğü iş ve işlemler süreçlerindeki politik (siyasi) baskılar¹⁴⁹ hissedilir şekilde azalırken, işlerin kamuoyunun gözü önünde yürütülmesi usulüne geçilmiştir görüşüne yanıt verenlerin %47,6'sı olumlu görüş belirtirken, %42,9 oranında mülakat verenler de olumsuz kanaat belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise %9,5'tir. Buna göre mülakata katılanların iki farklı görüşte ikiye bölündükleri söylenebilir.

Soru 10a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun yürüttüğü iş ve işlemler süreçlerindeki politik (siyasi) baskılar hissedilir şekilde azalırken, işlerin kamuoyunun gözü önünde yürütülmesi usulüne geçilmiştir” görüşüne neden katılmaktasınız, açıklar mısınız?

Bir numaralı görüşmeci (M1) Siyasetin baskı yaptığı, bunun siyasetin doğasında var olduğu, ancak buna rağmen Örgütte stratejik planlamaya geçilmesinden sonra azaldığının bir vakıa olması, çünkü stratejik planda [planlanma sürecinde], bütçe ve performans bütçesi hazırlandığı için İGM üyelerinin bilgi sahibi olmaları ve ilgililerle de bu bilgileri paylaşmaları; ‘şunu yapabiliriz, şunu yapamayız, şu hususta baskı yapmaya hiç de gerek yok, baskı yapsak da zaten alamayız, çünkü durum bu’, diye izah yaptıkları için işlerin de eskiye oranla daha fazla kamuoyunun gözü önünde yürütülmesine yol

¹⁴⁹Burada kastedilen siyasi baskı, siyasi buyurma gücünü elinde bulundurmanın (çoğunluk veya çoğunluk üyesinin) istediğini (mevzuata uyarlılığı, haklılığı ve bilimselliği bir yana) yürütme organında bulunanları korkutarak, yıldırarak kısaca dayatarak yaptırabilmesi için başvurduğu girişimlerdir. Seçilmişlerin (siyasilerin) oluşturduğu karar organlarında usulüne göre alınan kararlar ve yapılan iş ve işlemler, burada siyasi baskı olarak adlandırılmamaktadır.

açması, yine eskiden İGM toplantı sayısının çok az; faaliyetleri ve görevleri nispeten az olması sebebiyle vatandaşla olan iletişiminin de çok az olması sonucunu doğurduğu, ama hem Özel İdare Yasasının ve hem 5018 sayılı Kanunun stratejik planlama yapma zorunluluğu getirmesi ile denetlenebilirlik, sürdürülebilirlik ve şeffaflığın ön plana çıkarılması, hem de yerel katılım daha fazla sağlandığı için mecburen bu tip denetimler ve şeffaflığın ister istemez artması.¹⁵⁰ Yasal durumun tespit edilmesi. Ancak uygulamada gerçekten nereye kadar şeffaf yönetim sergileniyor, siyasi baskıların boyutları hangi ölçülere ulaşabiliyor, bu husus biraz üstü kapalı geçilmiş.

İki numaralı görüşmeci (M2) Siyasi baskıların azaldığı, yapılacak işlerin, ihalelerin olduğu gibi açıklanması; planlar, projeler yerine göre stratejik planın da basılarak halka dağıtılabilmesi, ilçelerde, köylerde gerekli açıklamaların yapılabiliyor olması, alım-satımların denetime açık yapılması.¹⁵¹ Yapılan faaliyetlerden halkın çeşitli yollarla haberdar edilmesi güzel ama saydamlık bu değil. Örgütün duyurduğu değil, halkın öğrenmek istedikleri saydamlıktır. Ama saydamlık yolunda belli şeylerin yapıldığı da bir vakıa. Yine de alınacak çok mesafe olduğu anlaşılmaktadır.

Üç numaralı görüşmeci (M3) Siyasi baskıların hissedilir şekilde azalması, stratejik plana İGM üyelerinin de uymaları gerektiğini öğrenmeleri, çünkü İGM'deki görüşmelerden dolayı stratejik planla ilgili bilgi sahibi olmaları, o konudaki çalışmalara katılıyor olmaları, yani politik makam olan Meclisin bunun farkında olması, dolayısıyla içinde oldukları ve onayladıkları bir stratejik planın hayata geçirilmesinde bunu uygulamayın diye bir yaklaşımda bulunamayacakları; öncelikleri belirlerken de bunun faydasının olması, bu süreçte siyasi baskıların da azalmasıyla işlerin, zaten şeffaf, daha bir kamuoyunun gözü önünde yürütülüyor olmasına özen gösterilmesi, buna çaba harcanması.¹⁵² Stratejik planların yapımına katılan İGM üyeleri, kendi hazırladıkları plana uymaları gerektiğini idrak ederek, uygulamada problem çıkarmamak için siyasi baskı yapmaktan uzak durmaları, zaten işlerin kamuoyunun gözleri önünde yürütülmesi sağlandığı için dolayısıyla da saydamlığın gerçekleştirilmiş olması.

Altı numaralı görüşmeci (M6) Politik baskıların azalması; bu durumun da İGM'ndeki çoğunluğun tek partide¹⁵³ olmasından kaynaklanması, İGM'nin 'en güzel dönemini

¹⁵⁰ M1 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁵¹ M2 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁵² M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁵³Burada kastedilen İGM'de çoğunluğun tek partide ve o partinin de ülkeyi yöneten parti olması.

geçirmesi', çoğunluk grubundan gelen talepler doğrultusunda bürokrasi de hareket ettiği, "İGM tek başlı olduğu" [siyasi organın her türlü talebi karşılandığı] için sorun yaşanmaması; *çalışanlar üzerinde, birimler üzerinde politik baskı azalmasa da işlerin kamuoyunun gözleri önünde yürütülmesi alışkanlığının kazanılması, çünkü herkesin rahat çalışabildiği huzurlu bir ortamın yaratılması ve vatandaşların işlerinin rahatlıkla görülmesi.*¹⁵⁴ İGM'nin siyasi kanadında çoğunluğun bir partide ve o partinin de ülkeyi yöneten partide olması, "İGM'nin tek başlı olması"nın ve bu çoğunlukla "uyumlu" bürokrasinin olmasının ayrıca siyasi baskı yapmaya gerek bırakmadığı, bu kadar baskın politik egemenlik altında, farklı görüşlerin yaşamasının ve farklı sesler çıkarılıp siyasi baskı görmesinin neredeyse imkânsız olması anlatılıyor. Şeffaflığın ölçüsü yönetimin takdirindeyken, personelin "huzurlu bir ortamda" çalışması, vatandaşın işlerinin rahat görülmesi.

Onyedinci numaralı görüşmeci (M17) Siyasi baskı yapılmaması, herkesin İÖİ'den talep etme hakkının olduğu, ama isteğin yerine getirilip getirilememesinin yasalar çerçevesinde düşünülmesi gerektiği, İGM Başkanının bir bürokratı arayarak; 'Çetrefilli bir işse incele, kanuna uygunsuzsa yapmaya gayret et; uygunsuzsa ne benim başımı ne kendi başını belaya sok.' şeklinde bir yaklaşım sergilemesinde bir mahzur bulunmaması, son on yıl içinde siyasi baskı yapılmasının söz konusu olmaması, BİÖİ'de hukuksuz işlerin hiç yapılmaması.¹⁵⁵ Hem ülke yönetiminde bulunan hem de İGM'de çoğunluğu elinde bulunduran partinin atadığı bürokratın, kendi atadığı bürokrat olmasa da Kurum içindeki böyle güçlü bir siyasinin talebini her bürokratın kolay kolay geri çevirmesi mümkün gözükmemektedir. Meğerse İGM başkanı açıkça işin görülmesini istemesin. Güçlü bir talep sahibinin, güçlü siyasiler aracılığıyla istediğinin bürokratlarca geri çevrilebilmesi için çok güçlü dayanaklar bulunması gerekeceği de açıktır.

Yirmibeş numaralı görüşmeci (M25) Politik baskıların çok temel alınmaması, hatta inşaatlarla ilgili kontrol mühendislerinin dahi siyasilerle takışabilmeleri, onların dediklerini yapmamaları, doğru bildiklerini yapmaları.¹⁵⁶ Teknik elemanların nispi özerkliklerinin bulunması.

Yirmidokuz numaralı görüşmeci (M29) Siyasi baskıların hiç olmaması; siyasi kulislere yapılmış olsa bile, kamuoyundan da gelmiş olsa, programların ihtiyaca göre yapılması,

¹⁵⁴ M6 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁵⁵ M17no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁵⁶ M25 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

yatırımların ihtiyaca göre dağıtılması; gereksiz ama politik tercihlerle yatırım programı yapılmaması, yani sırf siyasi gücü var diye bir baskının söz konusu olmaması, işlerin daha fazla kamuoyunun gözü önünde yürütülmesi.¹⁵⁷ Otuzüç numaralı görüşmeci (M33) 2006'dan beri giderek azalmak üzere ama genelde siyasi baskı olmaması, işlerin kamuoyunun önünde yürütülmesi, resmi işler için direk ilgili birime gidilebilmesi, kapıların daima açık olması, siyasi baskıya gerek duyulmaması.¹⁵⁸ Otuzbeş numaralı görüşmeci (M35) İşlerin göz önünde yürütülmesi usulüne daha fazla devam edilmesi ve gün geçtikçe de İGM ile birlikte ve Valilik Makamıyla birlikte kararların yürütülmesi, kamuoyuna açık şekilde yürütülmesine dikkat edilmesi.¹⁵⁹ Otuzaltı numaralı görüşmeci (M36) Kendi yaptığımız işle ilgili gizliliğin ortadan kaldırılması, ancak bazı personelin gereğinden fazla 'kraldan çok kralcı' olmaları, çok titizlenir hale gelmeleri, bir yerlerden gelebilecek bir tepkiden dolayı daha titiz ve tedirgin şekilde çalışılması; ancak kendilerine başvurulduğunda da her şeyin rahatlıkla sorulduğunda, ellerindeki dokümanlara göre cevap verilmesi, işlerin kamuoyunun gözleri önünde yürütülmesi.¹⁶⁰ Siyasi baskı yapılmaması, işlerin kamuoyunun gözü önünde yapılması, şeffaflığın sağlanması, vatandaşın resmi işleri için doğrudan ilgili birimle görüşebilmesi, baskı değil ama talebin olması.

Otuzsekiz numaralı görüşmeci (M38) Kararların rahatlıkla alınması, kimseye baskı yapılmaması; "Meclis kararları var, ödenekler alınmıştır, bütçe hazırlanmıştır, plan-program hazırlanmıştır; talep varsa bir daha ki seneye düşünülür", şeklinde yönlendirilmeler yapılması ile baskıların azalması, 'taşlar yerine oturduğu' için artık baskıya gerek kalmaması.¹⁶¹ Kurumda rahat karar alındığı (ekseriyet tek partide olduğu için); plan, program ve bütçe hazırlanıp uygulandığı için baskıya gerek kalmaması.

Otuzdokuz numaralı görüşmeci (M39) Geçmişte İl Özel İdaresinin bütçesi diye bir şey olmaması (bütçenin ciddiye alınmaması), "dostlar alışverişte görsün" diye yapılması; yıl içerisinde sadece Encümenin kararlarıyla her türlü kararın değişikliğe uğratılması; stratejik plan yapıldıktan sonra hedeflerin konulması, hedefleri gerçekleştirme konusunda planlar, programlar yapılmaya başlanması, ödeneği olmayan, programda olmayan taleplere de, "bütçe yok" denilmesi, bütçede yeri olmayan işlerin yapılmaması,

¹⁵⁷ M29 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁵⁸ M33 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁵⁹ M35 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁶⁰ M36 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁶¹ M38 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

bütçe disiplinine uyulması, işler plana uygun yapıldığı için politik baskıların da azalması, yani bütçe ve stratejik planın bir disiplin getirmesiyle siyasi baskıya olan ihtiyacın azalması.¹⁶² Stratejik planlamaya geçmeyle beraber hedeflere odaklanılması, bütçe disiplinine uyulması ve böylece de siyasi baskıya olan ihtiyacın azalması.

Soru 10b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun yürüttüğü iş ve işlemler süreçlerindeki politik (siyasi) baskılar hissedilir şekilde azalırken, işlerin kamuoyunun gözü önünde yürütülmesi usulüne geçilmiştir” görüşüne neden katılmamaktasınız, açıklar mısınız?

Beş numaralı görüşmeci (M5) Siyasi baskıların yapılması, devam etmesi; yani İGM başkanı ve İGM üyelerinin taleplerinin ön planda olması, genel sekreterlerin denge sağlamada sorunlar yaşaması, hizmetin yönlendirilmesinde siyasetçilerin ve Meclisin daha fazla baskın konumda olması, iş ve işlemlerin yürütme stratejisini siyasetçilerin şekillendirmesi, karar organı olmalarına rağmen *yürütmenin de içinde olmaları, yürütme sorumluluklarının bulunmamasına, sorumlulukların yöneticide olmasına, imzayı atan yönetici olmasına rağmen kararı verenin politik kişi olması.*¹⁶³ Kurumda yürütme yetkisi ve sorumluluğu bürokratlarda olduğu halde kararların nasıl alınacağı ve işlerin nasıl yürütüleceğinin siyasilerce şekillendirilmesi, siyasi talebe göre hareket edilmesi. Siyasi kanadın Kurum içinde baskın konumda bulunması ve bu gücünü keyfi de olabilecek şekilde kullanabilmesi.

Yedi numaralı görüşmeci (M7) Kararların siyasi erk tarafından alınması ve yöneticilere dikte edilerek uygulanması; dolayısıyla farklı düşüncede olan insanların bir takım öneriler getirerek o işin farklı bir şekilde yapılabilmesine ilişkin fırsatların tamamen devre dışı kalmasına yol açmasının siyasi baskının açıkça hissediliyor olmasının bir sonucu olması, *hatta bu baskının o kadar ağır hissediliyor olması ki İl Özel İdaresi Yasasına aykırı işlerin bile gündeme getirilebiliyor olmasına yol açması; örneğin, İGM dışında değişik platformlarda alınan dar grup kararlarının dahi partinin de sayısal üstünlüğü olduğu için muhalif olabilecekleri bastırması, Mecliste alınan kararın bir formaliteyi (biçim şartını) yerine getirmek demek olması, gerekli eleştiri ve tartışmalarla olgunlaşmasına izin verilmemesi; bu biçimde alınan kararların birer siyasi karar olduğu, bu işleyiş tarzının sonucu olarak da işlerin kamuoyunun gözü önünde yürütülmesinden*

¹⁶² M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁶³ M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

değil de, ancak belli mahfillerde, çevrelerde alınan kararlara göre yürütülüyor olmasından söz edilebilecek olması.¹⁶⁴ Siyasi baskıların farklı düşünceleri ve alternatif çözüm yollarını devre dışı bıraktığı, her ne kadar kararlar İGM’de alınıyor gözükse de asıl kararların Meclise gelmeden önce parti çevrelerinde dar gruplarca alınması, yasa gereği Meclisten geçirilmesi ve uygulanması için bürokratlara “dikte edilmesi.” Bunun, işlerin yürütme organında ve İGM’de yeterince olgunlaşmasına ve katılımcılığa da engel teşkil ettiği de anlaşılmaktadır.

Sekiz numaralı görüşmeci (M8) Eski sistemin devam etmesi, çoğu kararın hizmetin gerekleri veya ilgililerin yapmış olduğu etüt çalışmalarından ziyade siyasi tercihlere göre alınması, kararların da çoğunlukta olan iktidar partisinin görüşü doğrultusunda biçim alması, belki biraz da işin doğasında olan bu olgunun sonucu olarak da işlerin artık kamuoyu gözleri önünde yapılması usulüne geçildiğinin de söylenemeyeceği, esasen yurttaşların İl Özel İdaresini fazla bilmemesinin de bunda rolünün olması.¹⁶⁵ **Dokuz numaralı görüşmeci (M9)** Siyasi baskıların hissedilir şekilde azalması bir yana daha çok artması, çünkü stratejik plan uygulaması yapılması ile birlikte onaylı planların göz ardı edilmesi, 100 binlik çevre düzeni planı yapılması beklenmeden direk uygulamaya geçilmesi; toplulaştırma alanlarının yapılaşmaya açılması, özel mahsul alanlarının yapılaşmaya açılması; rutin işlerin ilk önce dilekçeyle başlayıp, ondan sonra meclislerde ve imar komisyonlarında görüşülmesi ancak çok önemli şeylerin Meclis dışında görüşülmesi örneğin, BESOB gibi çok Bursa’ya mal olmuş imar planı uygulamalarının, CARGILL¹⁶⁶ kararı gibi, tehlikeli atık tesisleri ile ilgili Çörtük ve Kemalpaşa ile ilgili imar planı kararlarının da daha önce kamuoyu gözü önünde gerekli açıklamalar ve tartışmalar yapılmadan aceleyle çıkarılması.¹⁶⁷ Yurttaşların İÖİ’ni çok iyi tanımadıkları ve izlemedikleri için işlerin nasıl yürütüldüğü konusunda fazla bilgileri ve yönetim üzerinde denetimlerinin söz konusu olmaması sebebiyle Örgüt içindeki hâkim siyasi gücün istediği kararları rahatlıkla alıp yürütebiliyor olması. Örneğin, BESOB, CARGILL ile ilgili imar planı uygulamaları ile Çörtük ve Mustafakemalpaşa ile ilgili sorunlu imar planı kararlarının bunların en tipik olanları olarak gösterilebileceğinin anlaşılması.

On numaralı görüşmeci (M10) Olumlu gelişme olmaması, politik baskıların sürmesi, işlerin kamuoyunun gözü önünde yürütülmesi usulünün söz konusu olmaması, işlerin

¹⁶⁴ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁶⁵ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁶⁶ Birinci sınıf tarım arazisine sanayi tesisi yapılması ile ilgili dosyanın kısa adı.

¹⁶⁷ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

kulislerde değil de daha çok kamuoyunun gözü önünde alınacak şekilde yürütülmesi yöntemine, anlayışına geçilmemesi, örgütsel kararların kulislerde alınması, kamuoyunun önünde hiç alınmaması.¹⁶⁸ **Onaltı numaralı görüşmecisi (M16)** Kesinlikle siyasi baskıların azalmaması, devam etmesi, o nedenle işlerin kamuoyu önünde açık ve şeffaf ilerlememesi.¹⁶⁹ Siyasi baskıların sürmesi, istenmeyen memurun görevden alınmasının söz konusu olması; örgütsel kararların siyasi kulislerde alınması, kamuoyunun gözünden gizlenmesi stratejik planlamaya geçilmesine rağmen eski yönetim anlayışının sürdürülmesi.

Yirmidört numaralı görüşmecisi (M24) Politik baskıların hiçbir zaman azalmaması, işlerin çoğunda, kararların çoğunda her ne kadar daire amiri, daire başkanının imzası ve rolü varsa da yine siyasetçilerin rolünün çok yüksek olması; ihalelerde baskıya rastlanılmasa da yöneticilerden baskıya direnenler olduğunun duyulması.¹⁷⁰ Alınan kararların hayata geçmesinde ilgili bürokratların imza ve sorumlulukları olsa da kararı siyasilerin şekillendirmesinin bir vakıa olması. Politik baskıların oldukça hissedilir olduğu anlaşılmaktadır.

Kırkiki numaralı görüşmecisi (M42) Kurumdaki politik baskıların azaldığı, işlerin kamuoyunun gözü önündeliğinin arttığı net değerlendirilememesi ama hislerle konuşulacak olunursa, politik baskılar dün de bugün de hiçbir zaman hissedilir şekilde azalmamış, kamuoyunun önünde hangi proje, hangi faaliyet sergilenmek isteniyorsa o sergilenmiştir. Yıllarca Dağyenice ile uğraştık, yıllarca sıcak suyu olmayan yerde sondaj yaptırdı İl Özel İdare de Valilik de.¹⁷¹ Kamuoyunun önüne her faaliyet değil, yönetimin istediği iş ve işlemler sunuluyor ve böylece kamuoyunun yönlendiriliyor olması ve siyasi baskıların da azalmasının söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır.

Stratejik planlamaya geçmenin (5302 sayılı Kanunu tatbikin) getirdiği zorunlulukların yanında 4982 Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun da getirdiği mali disipline uyabilmek için Kurumun saydamlık yolunda belli bir başlangıç yaptığı, ancak alınan mesafenin henüz çok az olduğu, fakat eski alışkanlıkların ve siyasi baskıların da yer yer sürdürüldüğü (hatta zaman zaman arttığı) anlaşılmaktadır. Buna karşın şeffaflığın yeterince sağlanamadığı rahatlıkla söylenebilir.

¹⁶⁸ M10 no'lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁶⁹ M16 no'lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁷⁰ M24 no'lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁷¹ M42 no'lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yasal gereklere uyabilmek bakımından Kurumun saydamlık yolunda belli bir açılım yaptığı, henüz kat edilen yolun çok az olduğu, bunun yanında eski alışkanlıklar ve siyasi baskıların da sürdüğü; açıklık ve bilgi paylaşımı sağlanmadan stratejik planların başarıya ulaştırılabileceği düşüncesinin gerçekçi olmayacağı gerçeği göz önünde bulundurularak; Örgüt birimleri, çalışanlar, paydaşlar ve kamuoyunun örgütsel bilgiye rahatlıkla ulaşımı için teknolojinin (görsel, işitsel, yazılı ve elektronik ortam) olanakları da kullanılarak var olan engeller ortadan kaldırılmalıdır. Siyasal baskıların asgariye indirildiği bir anlayışın Kuruma egemenliği yolunda açılımlar yapılmalı; insan kaynakları yönetimi alanında da saydamlık ve açıklık yönünde gelişme ve değişim gösterilmesi teşvik edilmelidir.

3.2.3.1.1.2.Karar Verme Kolaylığı

Bu kısımda BİÖİ’de stratejik planlamalı dönemde Örgütte karar verme kolaylığını test etmek amacıyla mülakat verenlere iki soru (11-12) yöneltilip sonuçları yorumlanacaktır.

✓ *Kolay Karar Verebilme Düzeyi*

Tablo 23: Kolay Karar Verebilme Düzeyi

Soru 11: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ve dolayısıyla Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği halde, Kurumda kolay karar almada gözle görülür biçimde bir olumlu gelişme olduğu söylenemez.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	18	42,9	45,2
Kararsızım	5	11,9	57,1
Katılıyorum	15	35,7	92,9
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,1	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Kurumda kolay karar verebilme düzeyini ölçmeyi amaçlayan stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ve dolayısıyla Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği halde, Kurumda kolay karar almada gözle görülür biçimde bir olumlu gelişme olup olmadığına ilişkin soruya katılımcıların %45,3’ü olumlu, %42,8’i olumsuz yanıt vermişlerdir. Burada da iki görüş neredeyse yarı yarıya tüm katılımcıları temsil etmektedir. Duraksamaların olmasına işaret eden olumsuz bakış açısının yüksekliği ve belirgin bir sayıda da kararsız bulunması, Kurumda kolay karar verebilme düzeyinin gelişmesi bakımından çok fazla yol kat edilmemiş olduğu göstermektedir.

Soru 11a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ve dolayısıyla Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği halde, Kurumda kolay karar almada gözle görülür biçimde bir olumlu gelişme olduğu söylenemez” düşüncesine neden katılmamaktasınız, açıklar mısınız?

Kurumda kolay karar alma düzeyine etki eden olumlu faktörler,¹⁷² tutum ve davranışlara ilişkin olarak şu görüşler ön plana çıkarılmıştır:

Üç numaralı görüşmeci (M3) Olumlu gelişmeler olması, bazı birimlerde çalışanların kendi konusunda uzman ve misyona uygun vizyonunu geliştirme gibi bir çalışmasının var olması, Kurumda kolay karar verme ile ilgili bir sorun olmaması, rahat çalışılması, çalışmalara kimsenin engel çıkarmaması, olumlu bir şekilde çalışmaya devam edilmesi.¹⁷³ **Otuzdokuz numaralı görüşmeci (M39)** Tabii, karar almanın kolaylaşması, artık İGM’de çok fazla kavgalı gürültülü olayların olmaması, İGM’de 2013 yılı içerisindeki kararların neredeyse % 90’ının muhalefetin de katılımı ile oybirliği ile alınmış olması, idari mekanizma içinde memurların neredeyse hiçbir baskı hissetmeden çok rahat kararlarını alabilecekleri ortamın yaratılması.¹⁷⁴ İGM’de tek partinin çoğunluğu sağlaması ve kararları istediği gibi çıkartabilmesi, bir de bu güce uyum sağlamış bürokrasinin varlığı, Kurumda karar almada bir sorun “yokmuş” görüntüsü veriyor. Böyle bir yapı ve işleyişte alınan kararların isabet derecesi de ayrıca araştırılmaya değer.

Otuzdört numaralı görüşmeci (M34) Kurumda stratejik planlama uygulamasının başlamasından sonra herkesin hedeflere, amaçlara uymak için ne yapacağını bilir hale gelmesi.¹⁷⁵ Stratejik planlamanın Örgüte amaç ve hedef fikrini getirdiği ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için herkesin bu bilinçle hareket ettiği anlaşılmaktadır.

Soru 11b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ve dolayısıyla Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği halde, Kurumda kolay karar almada gözle görülür biçimde bir olumlu gelişme olduğu söylenemez” düşüncesine neden katılıyorsunuz, açıklar mısınız?

¹⁷² Kararların kolay alınması, siyasi yapının bürokratik (idari) yapıya egemen olmasına; siyasi yapının da tek parti tarafından temsil edilmesine de bağlıydı.

¹⁷³ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁷⁴ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁷⁵ M34 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Örgütte nasıl kolay karar alındığına ilişkin aşağıdaki örnek, çarpıcı ama olumsuz bir örnektir:

“Biz stratejik plandaki hedef ve amaca uygun değil, siyasi erkin isteğine uygun yapıyoruz bu işi. Yani karar almada kolay ama olumsuz karar alıyoruz. Stratejik planda belirtilen vizyona, misyona, hedefe, amaca uygun olduğu için değil, siyasi erk istediği için kararlar alıyoruz. Siyasilerin görüşleri neyse o şekilde karar alınması kolaydı. Ama misyona ve vizyona uygun değildi.”¹⁷⁶

Diğer olumsuz bakış açıları da şöyle özetlenebilir:

Sekiz numaralı görüşmecisi (M8) Vizyon, misyonun belirlendiği halde hep rafta kalması, Türkiye'nin genelinde olduğu gibi pratiğe yansımaması; stratejik plandaki vizyon, misyon, amaç, hedeflerin çok soyut kalması, somuta yansımaması; yönetimin de bu kavramları çok kaale almaması, bunların kâğıt üstünde kalan şeyler olması, yönetici açısından, çalışanlar açısından da, hizmet alanı açısından da, Meclis üyeleri açısından da aynı tutumların geçerli olması.¹⁷⁷ **On numaralı görüşmecisi (M10)** O kadar çok gelişme sağlanamaması; vizyon, misyon, amaç, hedeflerin belirlenmesi ama bunların çok da dikkate alınmaması, kararların tek taraflı kulislerle oluşturulup Meclis'e ve yürütme organına getirilmesi, farklı düşüncelerin dikkate alınmaması, Örgüt içinde tartışılabilir sonuçta, başlangıçta ne düşünülmüşse o yönde karar alınmasının genel uygulama olması.¹⁷⁸ **Kırkiki numaralı görüşmecisi (M42)** Asla söylenememesi, çünkü Kurumda karar almada üstten (siyasi otoriteden) gelen bir dayatma olduğu, alttakinin bu dayatmayı benimsemesi halinde bir varlığından söz edilebilmesi, aksi halde dikkate alınmaması, hatta direnen kamu görevlisinin yerinden yurdundan olabileceğine yol açabilecek şartlarla karşı karşıya gelebileceği olması.¹⁷⁹ Stratejik plan, onun kavramları ve araçlarının hem siyasi kanat hem de çalışanlarca fazlaca dikkate alınmaması, işlerin eski usul yürütülmesi, geleneksel yapı ve işleyişin kırılmaması. İş ve işlemlerin siyasi kanadın isteğine göre sonuçlandırılması.

Onaltı numaralı görüşmecisi (M16) Kolay karar almada gözle görülebilir bir gelişme olmaması, bürokratların da el altından siyasi otoritelerle bir görüşme yapmadan karar almaktan kaçınması, belli güç odaklarının (resmi bir temsil yetkisi olmasa da) görüşlerinin alınmadan Örgütte karar alınmasına uygun bir atmosfer (iklim) ve bir

¹⁷⁶ M7 no'lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁷⁷ M8 no'lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁷⁸ M10 no'lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁷⁹ M42 no'lu görüşmecisi ile yapılan mülakattan alınmıştır.

mekanizmanın olmaması.¹⁸⁰ Bürokratların kendi sorumluluk ve inisiyatiflerine bırakılmış işlerde dahi siyasi otoritelerin görüşüne başvurma ihtiyacı duyması.

Yirmisekiz numaralı görüşmeci (M28) Hiçbir zaman için karar alırken bir konuda “bu bizim stratejik planımıza aykırı, bu bizim stratejik planımıza uygun” gibi kriterlerin göz önüne alınmaması, yani stratejik planın karar verilirken başvurulması gereken bir idari metin olmaması; Mecliste de stratejik plan referans alınmadığı için dolayısıyla kararların alınmasının olumlu olduğunun söylenememesi.¹⁸¹ Stratejik planın Kurumda bir referans idari metin olarak kullanılmaması.

Soru 11c: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ve dolayısıyla Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği halde, Kurumda kolay karar almada gözle görülür biçimde bir olumlu gelişme olduğu söylenemez” düşüncesine neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Yirmibir numaralı görüşmeci (M21) Kurumun hedefleri doğrultusunda karar alma süreçlerinde bir sıkıntı yaşanmaması, ama stratejik planda yazılı olmayan hedeflerin bir siyasi baskı nedeniyle gündeme getirilmesi, stratejik planlama ilkelerine uymayan bu uygulamalara Örgüt içinde karşı da çıkılmaması.¹⁸² Stratejik planlamada öngörülmeleyen işlerin de siyasi baskı nedeniyle karar altına alınması ve bunlara da Örgüt içinde rıza gösterilmesi.

Bu konuda kararsızım diyen Kurumun en üst yöneticilerinden biri şu çarpıcı ifadeleri kullanmıştır:

Karar almada zorluklar olmuştur, bu da yine karar alıcıya diyelim ki siyasi cepheden olabilir, üst yönetimden olabilir; buraya değil de şuraya yapacaksın, esasen birim amirinin değil de öncelik şurası olsun diye baskı gelmiştir. Dolayısıyla kararsızım, onun için söyledim. Bu etkileşimleri olmuştur. Yani yeterince kolay karar alınması söz konusu olmadı. Kolay karar almada sıkıntı burada yaşanmıştır. Yani yeterince inisiyatif sağlanamamıştır. Yönetici sonuçta kendi görevini yapmak zorundadır, birim amiridir. Kendisinin karar alması, sonuçta yine kararı o alıyor da yani bu yazılı olmayan bir baskı, bir karar almayı etkileme girişimi var. Önceliği bir başka yere kaydırma diyelim. Yine de sonuçta yönetici karar alıyor da yani kendisinin önceliği farklı iken daha sonra bazen yararlı fikir geldiği için öyle karar almak zorunda oluyor, bazen de baskı geldiği için o yönde karar alıyor.¹⁸³

¹⁸⁰ M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁸¹ M28 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁸² M21no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁸³ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yukarıdaki Tablo ve katılımcıların kendi tercihlerine ilişkin yorumları birlikte tahlil edildiğinde, stratejik planlamanın gerektirdiği kolay karar alma ortamının yeterli olgunluk düzeyine ulaşmamış olduğu söylenebilir. Teknik konularda karar almada fazla sorun yaşanmamasına rağmen, yönetsel kararların alınmasında stratejik plan amaçlarına göre değil de siyasi erkin isteğine göre hareket edilmesinin, iş yapılmasının; kararların kulislerde ve siyasi mahfillerde alınmasının da yaygın bir uygulama olduğu anlaşılmıştır.

Stratejik planlama uygulayan örgütlerde örgütün vizyonu, misyonu, temel değer ve normları, stratejileri ve hedefleri açık olarak konulduğu, bu konuda örgütte genel bir anlayış birliği oluşturulduğu, yapının seçilen stratejilere uygun olarak şekillendirilmesi, yetki ve sorumlulukların yeniden dağıtımını yapıldığı için, bu örgütlerde her seviyede karar almada büyük bir zorluklarla karşılaşılmamaktadır. Bu nedenle Kurumda da planlama ilke ve yöntemlerine aykırı ve stratejik hedeflerle uyumlu olmayan uygulamalara izin verilmemeli, personelin meri yönetsel belgeler (stratejik plan ve prosedürler, gelenekler) ve kurallara uygun olarak karar alma ve uygulama yapmasında tereddüt yaşamamasına veya şüpheye düşmesine sebep olabilecek tutum ve davranışlardan kaçınılmalı, liderliğin de bu belgelere sadakatin temel kural olduğu hususunda personele güven veren bir önderlik tarzı benimsemesi sağlanmalıdır.

✓ *Kararların Hayata Geçebilme Kolaylığı Düzeyi*

Tablo 24: Kararların Hayata Geçebilme Kolaylığı Düzeyi

Soru 12: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ile Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği; Kurumda saydam ve açık iletişim sağlanan ve güvenin egemen olduğu, tereddütlerin asgari seviyeye indirildiği bir ortam yaratıldığı için alınan kararların hayata geçirilmesindeki zorlukların aşılmış olduğu rahatlıkla söylenebilir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	13	31,0	35,7
Kararsızım	5	11,9	47,6
Katılıyorum	21	50,0	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütte stratejik planlı dönemde kurum içinde alınan kararların hayata geçebilme kolaylığı ile ilgili olarak stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ile Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği; Kurumda saydam ve açık iletişim sağlanan ve güvenin

egemen olduğu, tereddütlerin asgari seviyeye indirildiği bir ortam yaratıldığı için alınan kararların hayata geçirilmesindeki zorlukların aşılmış olduğunun rahatlıkla söylenip söylenemeyeceğine ilişkin sorulara soruya yanıt verenlerin %52,4'ü olumlu, %35,8'i ise olumsuz görüş bildirmişlerdir. Kararsız olanların oranı ise %11,9'dur.

Olumlu görüşlerin yarısından biraz fazla olması, bu konuda alınacak daha çok yol olduğuna yorulmalıdır.

Soru 12a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ile Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği; Kurumda saydam ve açık iletişim sağlanan ve güvenin egemen olduğu, tereddütlerin asgari seviyeye indirildiği bir ortam yaratıldığı için alınan kararların hayata geçirilmesindeki zorlukların aşılmış olduğu rahatlıkla söylenebilir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) İGM'deki ezici çoğunluğun tek partide (ve iktidar partisinde) olması nedeniyle kararların kolay alınması, öyle olduğu için aldıkları kararların pratik olması ve hayata kolayca geçmesi.¹⁸⁴ **Yirmi numaralı mülakat veren (M20)** Siyasetin verdiği kararın uygulanıyor olması, valinin de kararlar üzerinde çok büyük etkisi olması, ama nihai kararın siyasi makamdan çıkması.¹⁸⁵ Siyasi gücü elinde bulunduranın aldığı kararların ona uyumlu bürokratlarca hayata geçirilmesinde bir problemle karşılaşılması.

Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) Stratejik planların gerçekçi yapılması, bu yüzden de uygulanabilirliği hususunda da herhangi bir problem yaşanmaması, rahatlıkla uygulanabildiği, çünkü altyapısının çok iyi olması.¹⁸⁶ Stratejik planlama altyapısı iyi ve gerçekçi olduğu için alınan kararların rahatlıkla uygulanabilmesi. Özellikle siyasi erk tarafından onaylanmışlarsa.

Soru 12b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ile Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği; Kurumda saydam ve açık iletişim sağlanan ve güvenin egemen olduğu, tereddütlerin asgari seviyeye indirildiği bir ortam yaratıldığı için alınan kararların hayata geçirilmesindeki zorlukların aşılmış olduğu rahatlıkla söylenebilir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

¹⁸⁴ M19no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁸⁵ M20no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁸⁶ M22no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Tereddüt edilen bütün hususlarda “böyle isteniyor” şeklinde yuvarlak ve doyurucu olmayan bir cevabın verilmesi, dolayısıyla paydaşların tereddütlerinin giderilememesi; gerçekçi ve stratejik plana uygun bir bütçe hazırlandığında o bütçenin verimli olabilmesi; amaca, hedefe ulaşmasında bütçe disiplininin taviz verilmesine gerek olmadığı, ama uygulamada her yıl bütçesinde yılsonlarında kalemler arasında aktarmalar yapılmasının da gösterdiği üzere bütçelerin verimli ve gerçekçi olmadığı ve dolayısıyla Örgütün amacına uygun olmadığı, bu yönlerden Kurumda alınan kararların hayata geçmesinde zorluklar çıkarması.¹⁸⁷ Gerçekçi ve stratejik plana, bütçe disiplinine uygun olmayan kararların hayata geçmesinde de zorluklar yaşanması.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Kısmen de olsa bazı şeylerin değişmesi, açık iletişim, saydam bir ortamın %100 olmaması, kısmen olması, Örgütte bilgi ve enformasyon akışı kısıtlı olması nedeniyle karar almada tereddütlerin ortadan kalkmaması.¹⁸⁸ Bilgi paylaşımının sınırlı olmasının katılımı ve adaptasyonu azaltması ve bunların da alınan kararların yaşam bulmasını ve başarılı olmasını zorlaştırması.

On numaralı mülakat veren (M10) Alınan kararların hayata geçmesinin zor olması, yani belirlenen misyon, vizyon, amaç, hedefin bir kenara itilmesi; yasal zorunluluktan dolayı stratejik planların yapılması ama kararlar alınırken, uygulama ve izleme yapılırken, stratejik planın dikkate alınmaması, planın hayata geçmesinin pek söz konusu olmaması.¹⁸⁹ Stratejik planların yasal zorunluluk nedeniyle yapılması ama uygulamada stratejik plan amaç ve hedeflerinin göz ardı edilmesi, hayata geçmemesi.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) Alınan kararların hayata geçirilmesi aşamasında tereddütlerin olması, yani gelebilecek tepkilerden çekinilmesi, kararlılık gösterilmemesi, ama arkadaki güce bağlı olarak kararlılık gösterilebilmesi, kamuoyu yararından, işin doğru iş olup olmadığından ziyade, popülistliğin ön planda olması, işe ne kadar oy getirir ya da kaybettirir mantığı ile bakılması, bu anlayışın da projelerin hayata geçirilmesini etkilemesi.¹⁹⁰ Güç odaklarına yönelik alınan kararların yaşama geçmesinde zorluklar yaşanması, siyasi baskının böyle durumlarda devreye girmesi ama “rant beklentisi”

¹⁸⁷ M7no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁸⁸ M8no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁸⁹ M10no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁹⁰ M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

olan kararların rahatlıkla uygulanması. Siyasi oy beklentisi ile hareket edilmesi, işin kamuoyunun yararına olup olmadığına fazla dikkat edilmemesi.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) Kurumda saydamlık ve açık iletişimden söz etmenin gerçekçi olmaması, tereddütlerin asgari seviyeye indirildiği bir ortamın yaratılmaması, dolayısıyla bunların olmadığı bir ortamda karar verme süreçlerinin hayata geçirilmesindeki zorlukların aşılmış olduğunun söylenememesi; kısaca açıklık, şeffaflık ve berraklığın yokluğu, duraksamaların ve muğlâklığın varlığının kararların hayata geçmesini engellemesinin söz konusu olması.¹⁹¹ Kurumda duraksama, muğlaklık olmasının; açıklık ve saydamlık olmamasının alınan kararların yaşam bulmasını engellemesi.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Stratejik planın gerçek anlamda sahibinin tüm paydaşlar olması lazım gelirken herkesin kendi işlerine gelen yönüne sahip çıktığı, stratejik planlamanın bütünüyle yanında durmamaları, belirlenen hedeflerin çok azının gerçekleşiyor olması, çok güzel faaliyetler için kararlar alınmasına rağmen uygulanamaması; bunda siyasi anlayışın etkisi ile kurumların yeterince bağımsız davranamamasının yatması, mevcut yönetim anlayışına (politik güce) ters bir şey yapmaya cesaret edilememesi, hatta yöneticilerin kendilerine tahsis edilen bütçeyi rahatlıkla kullanabilme imkânından yoksun olmaları.¹⁹² Kurumda politik gücü elinde bulunduranların istek ve tercihlerine aykırı ancak toplum için gerekli de olan işlere girmeye cesaret edilememesi, hatta yöneticilerin kendilerine tahsis edilen bütçeleri rahatlıkla kullanma özgürlüğünden dahi yoksun olmaları.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Alınan kararların hayata geçirilmesindeki zorlukları aşılması yine de merkezi kararlılıkların (Ankara'nın- Merkezi İdare'nin) dayatmasına bağlı olduğu için, merkezin desteklediği kararların hayata geçmesi, vizyon, misyon ve amaçların göz ardı edilebilmesi.¹⁹³ Ancak Merkezi İdarenin zorlaması ile bazı gerekli kararların alınıp uygulanabildiği, stratejik plan hedefleri, vizyon ve misyonun göz ardı edilebildiği.

Alınan kararların isabet derecesi ile hayata geçirilme yüzdesi arasında doğru bir orantı vardır. Buna örgütte karar almada, para harcamada, yatırım yapmadaki kriter ve ilkeler açık olarak ortaya konur ve herkesin bunu da içselleştirmesini sağlanırsa işlerin yürümesinde

¹⁹¹ M21 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁹² M32 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁹³ M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

duraksamalar olmaması gerekir. Duraksama yaşanmasına ilişkin dikkat çekici durumu ve örneği Kurumun en üst yöneticilerinden birisi¹⁹⁴ şöyle ifade etmektedir:

“Burada yine de birtakım sıkıntılar olabilir. Siz misyon ve misyona göre de son hedefi belirliyorsunuz, sonuçta bu hedefi gerçekleştirmek için performans programlarınızı hazırlamanız lazım. Ben bu performans ve programlara bakıyorum İl Özel İdaresine %90’larda aslında tutturulmuş, %10 gibi bir açık var. %10 olsa da yine de bir açık var karar almalarında. Şöyle, şimdi bir on liralık bir harcama öngörüyorsunuz siz gelen teklif yatırıma on bir lira olduğu anlaşılıyor. Sonuçta tahmini bir performanstır, dolayısıyla orada hayata geçmesinde sıkıntı oluyor. Bir de karar almada şu gölet değil de şu gölet aslında stratejik planda filan köye gölet değil, aslında beş gölet yapılması hedeflenmiştir¹⁹⁵. Böyle somut örnek verilmesi gerekirse. Diyelim ki bunların içinde 5 tane değil de 4 tane yapıldı; neden? Burada belki %80 bir gerçekleştirme orana göre %90 gerçekleştirme olabilir ama; bunda 5 gölet yapılmasında ödenek yetersiz kalmıştır... Zorunlu nedenler, yani etkileşim, yönetsel birtakım zorluklar. İl Genel Meclisi, belki eklemeler tam tersine fazla eklemeler, şartların gerektirdiği diyelim ki 10 tane okulu öngörmüşsünüz, bu 10 tane okul mutlaka oluyor da ama 11’incisi de yapılınsı şeklinde bir İl Genel Meclisi kararı gelebiliyor. İşte bu belki sıkıntıya neden olabiliyor. Ödenek de her ne kadar İl Genel Meclisi bütçeden geçiriyor olsa da Milli Eğitim Bakanlığında gelen ödenek (şartlı ödenek) de var, orada planlama eksikliği olabiliyor. İl Genel Meclisi zamanında karar alamadığı için 11’incinin yapılmasında yazın ortasında (işin mesafe almış -yarıya gelmiş- olması gereken zamanda) proje hazırlanması gerekiyor. Siz şimdi onun ihalesini yapıp da yetiştiremeyebilirsiniz. Böyle sıkıntılar. Yani, her ne kadar hedefleriniz olsa da sene içerisinde buna ilaveler, değişimler söz konusu. Kesinlikle, zaman zaman ilaveler oluyor, değişimler oluyor. Orada eksiyeye doğru değil de artıya doğru bir değişim oluyor o da hemen isteniyor, onu da yapmanız imkânsız oluyor.”

Alınan kararların gerekli olgunlaşma süreçlerini yaşamadan alınması, o kararların hayata geçirilmesini de zorlaştırmaktadır. Konu ile ilgili tipik bir örneği bir meslek kuruluşu temsilcisi şöyle ifade ediyor:

“Şimdi şöyle bir şey, bir tane örnek vereyim yine; Kemalpaşa’da Çörtük Köyü ile ilgili, İnatlar Köyü ile ilgili tehlikeli atık; kapalı kapılar ardında konuşuldu, planlar onaylandı, yasal olmayan bir şekilde kurumlardan görüş alınmadan, edilmeden, fakat yapılan bir şeye baktığımızda ne oldu, meslek odaları hepimiz, tepkimizi koyduk ve sonunda o *uygulanamaz hale* geldi. Ve kendileri de geri çekmek durumunda kaldılar ve iptal ettiler. Şimdi BESOB’a¹⁹⁶ bakıyorsunuz aynı şekilde; açık, aleni her şey yapıldı ama o kurallara uygun olmadığı için karar aldılar, fakat uygulayamadılar... Diğer taraftan bakıyorsunuz 100 binlik plan (Çevre Düzeni Planı) stratejik planda yer aldı, ama kendileri yapamadılar.”¹⁹⁷

Kararsızım diyen bir katılımcı dahi alınan kararlardaki aceleciliği, tereddütleri ve usulsüzlükleri şu sözlerle dile getiriyor: “Bu konuda da kararsızım. Çok çabuk hayata

¹⁹⁴ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

¹⁹⁵ Ancak, BİÖİ’de nerelere, neden ve hangi yatırımların yapılacağına dair kriterleri gösteren bir idari düzenleme de yok. O yüzden İdare, kendini ilkelerle bağlamıyor. Plansızlığa kapı aralıyor. Bu da verimlilik ve tasarruflu davranma ilkelerine aykırı bir durum oluşturuyor.

¹⁹⁶Bursa Esnaf ve Sanatkarlar Odası Birliği. Burada kastedilen, BESOB Organize Sanayi Bölgesi imar planlamasıdır.

¹⁹⁷ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

geçirenler de oldu, çatışmalar da oldu. Bunun örnekleri kısa bir süre önce Mahfel¹⁹⁸ konusunda yaşadıklarımız. Mahfel'in satışı konusunda karar aldılar, ama sonra onu [kamuoyu baskısı sonucunda] uygulayamadılar. Yani çok hızlı şekilde karar aldılar, ama uygulayamadılar.”¹⁹⁹

Olumlu bakış açısının yarıyı çok az aşmış olması ile olumsuz bakış açılarının üçte birden fazla bir orana ulaşması ile buna kararsızları da eklediğimizde yarıya yakın bir yanıtın Kurumda alınan kararların hayata kolaylıkla geçirilemediği hususunun paydaşların önemli bir kısmınca paylaşıldığını göstermektedir. Ancak, İGM'de tek partinin çoğunluğu sağlaması ile onların aldığı (ya da parti il yönetiminin) kararları hayata geçirmede uyumlu bürokrasinin varlığı, alınan kararların (doğru-yanlış, gerçekçi-hayali vs.) hayata geçirilmesinde belli bir kolaylık sağladığı da anlaşılmaktadır.

Duraksamaların olmasına işaret eden olumsuz bakış açısının oransal yüksekliği ve belirgin bir sayıda da kararsız bulunması, Kurumda kolay karar verebilme düzeyinin gelişmesi bakımından çok fazla yol kat edilmemiş olduğu göstermektedir. Ancak, İGM'de çoğunluğu oluşturan parti grubunun (ya da zaman zaman aynı parti il yönetiminin) aldığı kararları hayata geçirmede “uyumlu bürokrasi”nin varlığı, alınan kararların (doğru-yanlış, gerçekçi-hayali vs.) hayata geçirilmesinde belli bir kolaylık sağladığı da anlaşılmaktadır. Teknik konularda karar almada fazla sorun yaşanmamasına rağmen, yönetsel kararların alınmasında stratejik plan amaçlarına göre değil de siyasi erkin isteğine göre kulislerde ve siyasi mahfillerde karar alınmasının, iş yapılmasının yaygın bir uygulama olduğu da anlaşılmaktadır.

Başarılı (isabetli) bir mal veya hizmet üretilmesinden soyutlayarak söyleyecek olursak; karar organını oluşturan çoğunluğun tek bir siyasal partide olması ve bu parti veya çoğunlukla uyumlu bir bürokratik yapının varlığı da Kurumda karar almayı ve alınan kararları uygulamaya sokmayı kolaylaştırabilmektedir.

Bu son dört paragrafta açıklanan saydamlıkla ilgili olarak şunu söylemek gerekir ki bir yerel yönetim kuruluşu olan il özel idarelerinde (belediye ve köy idarelerinde de) saydam ve katılımcı olan süreçlerden geçmeyen, kamuoyunca da yeterince tartışılıp olgunlaşmayan, dar bir iktidar grubunca alınan kararların, hayata geçmeleri veya verimli sonuçlar doğurmaları oldukça zor gözükmektedir.

¹⁹⁸Mahfel, Bursa merkez, Setbaşı mevkiinde bulunan BİÖİ'ne ait tarihi çay bahçesi, mesire yeri.

¹⁹⁹ M31 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

3.2.3.1.2.Uzlaşma (Ortak Akli-Zekâyı Harekete Geçirme)

Bu altbölümde sorulan iki soru (13-14 numaralı sorular) ile mülakata katılanların BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçmesiyle birlikte örgütteki ortak akli (zekâyı) harekete geçirme yeteneğindeki değişim ve gelişim ölçümlenmeye çalışılmıştır.

✓ *Katılıma Elverişlilik Düzeyi*

Tablo 25: Ortak Akli Harekete Geçirmeye (Katılıma) Elverişlilik Düzeyi

Soru 13: Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlama süreci ve uygulamasında iç (Kurumda çalışanlar) ve dış (Kurumun ilişki içinde olduğu örgütler) paydaşların fikir üretim ve karar alma süreçlerine <i>etkin katılımına</i> ve bu konular için kaynak ayrılıp harcanmasına önem verilmesi anlayışının geliştiği söylenebilir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,1	7,1
Katılmıyorum	22	52,4	59,5
Kararsızım	6	14,3	73,8
Katılıyorum	11	26,2	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama süreci ve uygulamasında iç (Kurumda çalışanlar, birimler) ve dış (Kurumun ilişki içinde olduğu örgütler) paydaşların fikir üretim ve karar alma süreçlerine *etkin katılımına* ve bu konular için kaynak ayrılıp harcanmasına önem verilmesi anlayışının geliştiğinin söylenip söylenemeyeceğine ilişkin sorulara yanıt verenlerin %59,5'i (52,4+7,1) Örgütte olumlu bir yaklaşım olmadığını belirttikleri, olumlu ortam bulunduğunu söyleyenlerin oranının ise sadece % 26,2 olduğu görülmektedir. Kararsız kalanların oranının ise %14,3 olduğu anlaşılmıştır.

Mülakat verenlerin %73,8'i (neredeyse dörtte üçü) Kurumda ortak akli harekete geçirmeye elverişli bir ortam olduğu fikrini savunmamaktadırlar. Bu sonuç bize Kurumda paydaşların fikirlerinden, yetenek ve girişimciliklerinden yeterince istifade edilemediğini, süreçlere katılım için ciddi ve sürekli ortamların yaratılmadığını göstermektedir. Bu sonucu doğuran sebepler aşağıda özetlenmiştir. Bu sonuç, Kurumun “diğer kamu kurumlarıyla koordinasyon eksikliği” olduğunu belirten II. Stratejik Plan'ın tespitini²⁰⁰ de doğrulamaktadır.

²⁰⁰II. Stratejik Planın analizlere ilişkin Zayıf Yönler başlığı altındaki ifadelerden (s.26).

Soru 13a: “Bursa İl Özel İdaresi’nde stratejik planlama süreci ve uygulamasında iç (Kurumda çalışanlar) ve dış (Kurumun ilişki içinde olduğu örgütler) paydaşların fikir üretim ve karar alma süreçlerine *etkin katılımına* ve bu konular için kaynak ayrılıp harcanmasına önem verilmesi anlayışının geliştiği söylenebilir” görüşüne neden katılmaktasınız diye sorulduğunda, alınan olumlu yanıtlar aşağıda verilmiştir.

Kamu kurumları arası yardımlaşma ve işbirliğine örnek teşkil edebilecek olan basit yol projelerinde TCK (Karayolları Bölge Müdürlüğü) ile bazı altyapı projelerinde de İller Bankası²⁰¹ ile ortak çalışılmasının, işbirliği yapılmasının ortak akli harekete geçirmeye örnek olarak gösterilmesi ilginçtir. Soruda kastedilen BİÖİ’nin karar alma ve fikir ve proje üretim süreçlerine iç ve dış paydaşlarını bir sistematik içinde dâhil edip etmediğidir. Bu konuda bir İGM Başkanı gözlemlerini şu sözlerle ifade etmektedir:

“İl Spor Müdürlüğü ile yüzme havuzu, atletizm pisti gibi tesislerin müştereken yapılması; İl Sağlık Müdürlüğü için ambulans alınması, sendikalar ise şimdi şöyle; bizim Mecliste misafirlere söz hakkı kolay kolay verilmez. Meclisin yapısı öyleydi, çünkü hele benim başkanlığında. Ben bir bürokratla bir Meclis üyesini karşı karşıya getirmem. Getirmemeye de gayret ettim, çünkü onun söyleyeceğine Meclis üyesi ters bir cevap verir iktidar veya muhalefet. Orada bir çatışmaya meydan vermem. Hem bu bürokrata zarar olur hem Meclis üyesine. [STK’lerle] %100 diyemem ama yüzde (...) tabii, kaynak aktardık. Tam anlamıyla onlar karar şeyinde yoktu. Dış paydaşı Almanya’ya göndermedik ama burada mesela, işitme engellilere çini atölyesi açtık. Tam anlamıyla etkin katılım sağlanamadı, %100 değil. Yaygınlaşmadı.”²⁰²

Otuzüç numaralı mülakat veren (M33) Yapılacak işlerin, projelerin araştırılması ve tartışılmasına paydaşların çağrılması, katılımının sağlanması.²⁰³ Otuzdört numaralı mülakat veren (M34) Paydaşların sık sık toplantılara çağrılması, fikirlerinin alınması, zaman zaman fikirlerinin uygulama bulması.²⁰⁴ Bazı proje ve tasarımlarda paydaşların da görüşüne başvurulması ihtiyacını karşılamaya yönelik katılımı sağlayan eylemler. Etkin katılım sayılabilir mi?

Kurumda uzun yıllar üst yönetimde yer almış olan bir bürokrat da katılım hususunda şu tespitleri yapmıştır:

“Burada Kurumun ilişkili olduğu örgütler derken hem kamuyla ilgili hem sivil örgütlerden hangi proje gelirse, o proje üzerinde duruldu, proje geliştirildi. Yine somut bir örnek

²⁰¹ BİÖİ’de uzun yıllar tepe yönetimde görev almış bu bürokrat, aynı işi yapan kamu kurumlarıyla ortak iş yapmayı katılım olarak kabul ediyor, belki de bildiği tek katılım yöntemi bu.

²⁰² M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁰³ M33 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁰⁴ M34 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

verecek olursak; BEBKA ile ilişkili yürütülen projelerde katkı konuldu, hem de diğer sivil toplum kurumlarından gelen, özellikle dezavantajlı gruplar, engelli gruplar ile ilgili olanlar[ın]da [teklif ve projelere] kaynak ayrıldı. Hem turizme dönük oldu, dolayısıyla hem sivil toplum örgütleri hem de Devletten gelen özellikle engelliler için Milli Eğitim’de yapılan rutinin dışında (rutinde okul yapıyoruz, hepsini yapıyoruz) ama rutinin dışında ‘engelli çarşısı’ yapıldı. Bu Türkiye’de yok, bu ilk yapıldı. [Paydaşların katılımının] yeterince olduğu kanaatinde değilim. Bu mutlaka var; ancak %50 diyelim (...) çok etkin [bir biçimde] bir fikir ve karar alma sürecine katılmadılar... Ama illaki hiç yok değil. Mutlaka var, en az %50 düzeyinde var. Örneğin, bir gölet yapacaksınız oradaki İl Genel Meclisinin [İGM üyesinin] fikirlerini alıyoruz. İlçedeki kaymakamın ve oradaki muhtarın da fikrini alıyoruz; ama şimdi diyelim ki bir okul yapacağız sonuçta belediyenin sınırları içerisinde yapacağız belediyenin çok zamanda fikrini sormuşuz. En azında eğitime burada şurada yer ayırdınız mı? Ayırdık tamam biz buraya okul yapıyoruz; eğer bu katılımsa, katılımdır. Belediye daha başka bir şeyler sorabilir mi bunu bilmiyorum.²⁰⁵

Soru 13b: “Bursa İl Özel İdaresi’nde stratejik planlama süreci ve uygulamasında iç (Kurumda çalışanlar) ve dış (Kurumun ilişki içinde olduğu örgütler) paydaşların fikir üretim ve karar alma süreçlerine *etkin katılımına* ve bu konular için kaynak ayrılıp harcanmasına önem verilmesi anlayışının geliştiği söylenebilir” görüşüne neden olumlu bakmamaktasınız diye sorulduğunda, alınan yanıtlar aşağıda verilmiştir:

Dört numaralı mülakat veren (M4) Stratejik planlamanın uygulama aşamasında iç veya dış paydaşların fikir üretimi ve karar almaya katılımıyla ilgili bir etkinlik yapılmaması ve bir oluşum içerisine girilmemesi; katılım için kaynak ayrılıp harcanıp da etkin katılım olsun diye bir çaba harcanmaması, Kurumun kendi benimsemiş olduğu tarzda hareket etmeyi tercih etmesi.²⁰⁶ Yedi numaralı mülakat veren (M7) Stratejik planlamanın amacı ortak aklı harekete geçirmek olmasına rağmen bunun gerçekleştirilememesi, dolayısıyla o katılımın da sağlanmasına yol açılmaması, bu durumun planın uygulamasına da katılmamalarını sonucunu doğurması.²⁰⁷ On numaralı mülakat veren (M10) Çok farklı ve çeşitli görevle yükümlü olan Kurumun, ilgili kamuoyundan gelen taleplere fazla duyarlı olmaması, kendi bildiği gibi işleri yürütmeye çalışması, katılımı önemsememesi, dışa açık olmaması.²⁰⁸ Stratejik planlamanın başarısı için örgütün iç ve dış paydaşlarının da plana katkı koymasına olanak sağlamakken, BİÖİ’nin paydaşlarının etkin katılımını²⁰⁹ önemsememesi, özellikle dış paydaşlara karşı mesafeli durması. Kurumun kendi kararlarını kendisinin alması ve uygulaması.

²⁰⁵ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁰⁶ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁰⁷ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁰⁸ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁰⁹ Etkin katılımdan murat, paydaşları sistematik olarak karar alma süreçlerine dâhil etmek. Bir defalık bir davet değil. Veya sadece toplantılarda fiziken yer almaları değil. Karşılıklı etkileşime de açık olmak gerekir.

Beş numaralı mülakat veren (M5) Kurum içi çalışanlar planlama sürecine doğal olarak katılım sağlarken, dış paydaşlara aynı olanakların sağlanmaması, dış paydaşların katılımına yeterince önem verilmemesi, Kurum dışı paydaşların karar alma ve stratejik planlama süreçlerine etkin katılımlarının Kurumda aranılan bir yönetim aracı ve tarzı haline gelememesi, bu anlayışın gelişmemesi, dış paydaşlarla sağlıklı iletişim kurulamaması.²¹⁰ Dış paydaşlarla ilişkilerde karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde bulunmaktan kaçınma, onların Kuruma yapabilecekleri katkıları önemsememe.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Stratejik planla ilgili olarak alınan kararlarda, ilgili meslek örgütlerinin ve sivil toplum kuruluşlarının etkin katılımı için bir açılıma yer verilmemesi, stratejik planlara da böyle bir madde konulmamış olması, bu kuruluşlara gözlemciden öte bir katılım yetkisinin verilmemesinin tipik göstergeleri olması, bunun da basit bir bilgilenden ileriye varmamasını sonucunu doğurması, ama *olması gereken etkin katılım yaratılmaması*, katılım için herhangi bir harcama da yapılmaması.²¹¹ **Onüç numaralı mülakat veren (M13)** İç ve dış paydaşlarla yeteri kadar çalışma gerçekleştirilememesi, örneğin, üniversiteler, belediyeler, sivil toplum örgütlerinin katılımlarının sağlanamaması.²¹² **Onbeş numaralı mülakat veren (M15)** Stratejik planlama ile ilgili olarak yapılan toplantılara paydaşların çağrılmamaları, katılımlarının önemsenmemesi, ama siyasi taleplere duyarlı olunması, bunun yanında muhtarlarının dediklerini dikkate alınmaları, o bölgede siyaseten iktidar partisinde etkin olan insanların görüşlerinin alınması, gibi bir-iki katılım örneği ile sınırlı kalması ve taraflı olduğu (kendisi yanlıların katılımını sağladığı) için katılımcı bir anlayışın gelişmemesi.²¹³ **Onaltı numaralı mülakat veren (M16)** Belediye başkanlarının, kurum amirlerinin, kaymakamların, muhtarların, sivil toplum örgütlerinin, engelli derneklerinin, demokratik örgütlerin katılımının önemsenmemesi, bunlar için bir para, kaynak aktarmaktan imtina edilmesi.²¹⁴ BİÖİ'nin faaliyet ve karar alma süreçlerine meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşlarının etkin katılımına olanak tanınmaması, katılımı temin için kaynak ayrılmaması; Kurumun öncelikle siyasilerin taleplerine duyarlı olması, ayrıca muhtarların taleplerine de yakınlık gösterilmesi.

²¹⁰ M5 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²¹¹ M9 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²¹² M13 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²¹³ M15no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²¹⁴ M16 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Dışarıdan paydaşlarla alakalarının olmaması, bürokratik sistem içerisinde üstteki yöneticilerin sözünün geçerli olması, bir değişikliğin söz konusu olmaması.²¹⁵ Kurumun bürokratik yapısı içinde üst yönetimin sözünün geçerli olması, eski yönetim tarzının sürdürülmesi, dış paydaşların katılımına önem verilmemesi.

Yirmi numaralı mülakat veren (M20) Bir dış paydaş olarak kendimizi örnek verirsek, herhangi bir konuda çağırılıp bizim bölgemizle ilgili bilgi alışverişi yapılmaması, bizimle ortak yürütülmesi gereken projelerde, planlama çalışmalarında sonuçlandırılmasında katılımımızın dikkate alınmaması, buna önem verilmemesi.²¹⁶ Önemli bir mesleki kuruluşla onun görev alanıyla ilgili konularda iletişim içinde olunmaması, ortak çalışılması ve yürütülmesi gereken projelere katılımlarına olanak yaratılmaması.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) Ne fikir üretim ne de karar alma süreçlerine dış paydaşların, en azından önemli bir bölümünün etkin katılımına herhangi bir şekilde olanak sağlanmaması, böyle bir anlayışın gelişmemiş olması, paydaşların etkin katılımı için de parasal harcamalar yapılmaması.²¹⁷ Dış paydaşların katılımı için uygun platformlar ve olanaklar yaratılmaması.

Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) İl Bayındırlık ve İskân Müdürlüğü (şimdiki İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü), İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İl Sağlık Müdürlüğü ile diyalogların²¹⁸ ortak eğitim, sağlık ve altyapı projeleri nedeniyle iyi olduğu, son zamanlarda kaymakamlarla ilişkiler geliştirilmesi, kamu kurumlarıyla diyalogların geliştirildiği halde sivil toplum örgütleriyle geliştirilememesi, etkin katılım sağlayan şekilde bir işbirliğinin yokluğu.²¹⁹ Kamu kurumlarıyla işbirliği önemseninirken, sivil toplum kuruluşlarının katılımı ve onlarla işbirliği yapılmasından kaçınılması.

Yirmisekiz numaralı mülakat veren (M28) Özel İdare'nin stratejik planlama sürecinde çok geniş bir katılım sağlanamaması, stratejik planların Kurumda bu işle ilgili bir şube

²¹⁵ M18 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²¹⁶ M20 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²¹⁷ M21 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²¹⁸ Diyalog (karşılıklı konuşma) var, etkin katılım (işin doğasının gerektirdiği tüm süreçlerde yer alma) değil! Şunu da eklemek gerekir ki, yerel yönetimler de dâhil olmak üzere bizim taşra yöneticilerimizde katılımcılığın bir ilke olarak benimsenip her gerektiğinde her ilgili kurumla özellikle de sivil toplum kuruluşlarıyla işleri birlikte yürütme alışkanlığının gelişmiş olduğunu söylemek güçtür. Bir proje veya faaliyet için en çok görüşüne başvurulanlar ilgili kamu kuruluşlarıdır. Genelde devamlılık ve bir sistematik izlemeyen bu katılımcılık örneklerinde son sözü yine toplantıları düzenleyen, başka bir deyişle parayı harcayan söyler. BiÖİ'nin sorumlu mevkilerinde bulunan katılımcıların bu mülakatlarda katılımdan kastettikleri, stratejik planlamanın tüm safhalarına devamlı ve sistematik bir katılım değil, çağırıldığında hazır bulunmadır, denilebilir.

²¹⁹ M24 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

müdürünün neticede ürettiği bir evrak olarak görülmesi, uygulayıcı bürokratlarca benimsenmemesi.²²⁰ Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29) Kurum içi personelin, ilgililerin tamamının katılımının varlığı, ama sivil toplum örgütlerine gelince böyle bir katılımın sağlanamaması; işlerin, yatırımların Kurum içi etütler ve çalışmalarla başlatılması ve sonuçlandırılması, dış paydaşlara pek önem verilmemesi.²²¹ Kırkbir numaralı mülakat veren (M41) Katılım için masraf edilmesinin açıkça görülmemesi, böyle bir sistematik bir yaklaşımın olmaması, yüzde yüz bir etkin katılım olmaması, stratejik planlama süreçlerinin başlangıcında katılım sağlansa da ardının getirilmemesi, sistematik katılımın yokluğu, etkin katılımdan söz edilememesi.²²² Sivil toplum kuruluşlarının yönetim ve karar alma süreçlerine katılımlarının önemszenmemesi, bunun yanında stratejik plana dahi bürokratların ürettiği bir evrak olarak bakılması, uygulanmasının ve ilkelerinin önemszenmemesi, katılım sağlamak için herhangi bir harcama da yapılmaması.

Soru 13c: “Bursa İl Özel İdaresi’nde stratejik planlama süreci ve uygulamasında iç (Kurumda çalışanlar) ve dış (Kurumun ilişki içinde olduğu örgütler) paydaşların fikir üretim ve karar alma süreçlerine *etkin katılımına* ve bu konular için kaynak ayrılıp harcanmasına önem verilmesi anlayışının geliştiği söylenebilir” görüşene neden kararsız kalmaktasınız açıklar mısınız?

Onbir numaralı mülakat veren (M11) Katılım için sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin katılımına tanık olunamaması.²²³ STK’ların katılımının ihmal edilmesi.

Yirmiüç numaralı mülakat veren (M23) Bizim gibi az gelişmiş ülkelerde genellikle planları, programları bürokratların yapması, halkın, siyasetçinin bu konuda çok bilgisinin yokluğu ve eskiden farklı bir şey yapılmaması, bir değişim olmaması.²²⁴ Stratejik plan hazırlanmasında bürokratların etkin olması (“zaten bürokratların işlerinde uzman olduğu varsayılır”), siyasetçilerin bu konuda yetersiz kalmaları, işlerin eskisi gibi yürümesi.

Mülakat verenlerin neredeyse dörtte üçünün Kurumda ortak akılı harekete geçirmeye elverişli bir ortam olduğunu belirtmemeleri, Kurumda paydaşların fikirlerinden, yetenek ve

²²⁰ M28 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²²¹ M29 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²²² M41 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²²³ M11 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²²⁴ M23 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

girişimciliğinden yeterince istifade edilemediğini; süreçlere katılım için ciddi ve kalıcı (sürekli) ortamların yaratılmadığını göstermektedir.

Bu sonuçlara göre Örgütte hem yönetim hem de personel arasında katılım için uygun bir ortamın varlığından söz etmenin zor olduğu anlaşılmıştır. Katılımdan anlaşılan daha çok diğer kamu kurumları ve yerel yönetimler (belediyeler ve köy muhtarlıkları) ile işbirliği yapmak ve ortak projeler gerçekleştirmektir. Örgütlü halk kesimlerinin (demokratik kitle örgütlerinin, sendikaların, kooperatiflerin, meslek odalarının vb.) etkin katılımı ile yürütülen projelere ve karar alma süreçlerine pek tanık olunamadığını veya araştırmada böyle bir bulguya rastlanılmadığını belirtmek gerekir. Olanların da son derece az sayıda olduğu anlaşılmıştır. Paydaşların toplantılara katılıp, sadece dinlemekle yetinecek bir grup olmanın ötesinde karar alma sürecinin asli aktörleri olduğunun da unutulduğu; dış paydaşların stratejik planlama sürecine etkin katılımına yerel yönetimlerde (büyükşehir belediyelerinde) de yeterince önem verilmediği hususu, Karasu'nun araştırmasında (2012: 169) da çok açık olarak gözlemlenmiştir.

Stratejik planlamada başarı için kilit faktör, örgütün tüm çalışanlarının sürece katılımı ve planı sahiplenmesi olduğu akıldan çıkarılmadan, planlama sürecine iç ve dış paydaşların etkin katılımının sağlanması ile stratejik planlara katkı koyabilmelerine olanaklar (stratejik plan hazırlama ve izleme komitelerine katılım, yazılı görüş bildirme, elektronik ortamda ileti gönderme, özellikle de intranet ve extranetten yaygın olarak yararlanılması olanakları vb.) yaratılmalı; personelin de bu hususta kolaylaştırıcı bir rol oynayabilmesi için oryante edilmeleri sağlanmalıdır.

Yine stratejik planlamanın belli ölçülerdeki başarısı, örgütsel değişimin sağlanması için eski olumsuz alışkanlıklardan ve verimsiz uygulamalardan olabildiğince kaçınılması ile örgütsel faaliyetlere ve karar alma süreçlerine etkileşenlerin aktif katılımı için uygun ortam, örgütsel iklim ve teknolojik olanaklar (özellikle internetin olanakları; intranet, extranet vs.) yaratılmasına bağlı olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

Tablo 26: Ortak Akli Harekete Geçirmede (Sinerji Yaratmada) Başarı Düzeyi

Soru 14: Stratejik planlama sürecine etkin bir katılım sağlayan İl Özel İdaresi çalışanlarının, stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber bireysel ve örgütsel performanslarında gözle görülür şekilde bir iyileşmeden söz edebiliriz.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	8	19,0	19,0
Kararsızım	6	14,3	33,3
Katılıyorum	27	64,3	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Ortak akli harekete geçirmede (sinerji yaratmada) başarı düzeyini ölçmeye ilişkin olarak sorulan “Stratejik planlama sürecine etkin bir katılım sağlayan İl Özel İdaresi çalışanlarının, stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber bireysel ve örgütsel performanslarında gözle görülür şekilde bir iyileşmeden söz edebiliriz” şeklindeki soruya yanıt verenlerin %66,6’sı (üçte ikisi) olumlu görüş bildirmiş, bu görüşe katılmıyorum diyenlerin oranı ise %19,0 olmuştur. Bu konuda kararsızım diyenlerin oranı ise %14,3 olmuştur.

Ortak akli harekete geçirmenin (sinerji yaratmanın) bir yansıması, yan ürünü olarak da çalışanların performanslarında gözle görülür bir artışın olduğu kanaatinde olanların üçte iki düzeyinde olması, stratejik planlama geçilmesi beraberinde personelin performansında süreç içinde olumlu yönde değişikliğe neden olduğunun söylenebilmesine imkân vermektedir.

Soru 14a: “Stratejik planlama sürecine etkin bir katılım sağlayan İl Özel İdaresi çalışanlarının, stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber bireysel ve örgütsel performanslarında gözle görülür şekilde bir iyileşmeden söz edilebilir” görüşüne neden olumlu yaklaşmaktasınız?

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) İkinci plan döneminde belli bir gelişme sağlanması, çalışanların bireysel performansları ve birimlerin performanslarının artması, birimlerinde iş bölümü ve görev tanımları belirlenince, performansın eskisine göre daha

üst seviyeye çıkması.²²⁵ Kurumda işbölümü ve görev tanımlarının belirlenmesiyle personelin ve birimlerin performanslarında bir artışın gözlemlenmesi.

Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) Stratejik planla veya İl Özel İdaresi Yasasıyla performansların artması, teşkilatlanmanın da disiplin getirmesi.²²⁶ Teşkilattaki yeni düzenlemenin disipline ve performansta artışa neden olması.

Otuzbir numaralı mülakat veren (M31) Her birimin ciddi anlamda bir gayret içinde olmaları, vatandaşa ilgisinde artış olması, işleri daha hızlı yürütmeleri, vatandaşlar için Kurumu çok daha kolay ulaşabilir hale getirmeleri ve vatandaşların Kurumu dertlerini çözebilecek bir yer olarak yavaş yavaş hissetmeye başlamaları.²²⁷ Birimlerin bir gayret içinde olmaları, Kurumun vatandaşların sorunlarını çözüm yeri haline gelmesi.

Soru 14b: “Stratejik planlama sürecine etkin bir katılım sağlayan İl Özel İdaresi çalışanlarının, stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber bireysel ve örgütsel performanslarında gözle görülür şekilde bir iyileşmeden söz edilebilir” görüşüne neden olumlu yaklaşmamaktasınız?

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Teknik elemanların, işçi-memur çalışanların performansları ile birimlerin performanslarında bir yükselme, bir artış, iyileşme olmaması, çünkü stratejik planlamaya uygun olarak işler yapılmaması.²²⁸ **Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Çalışanların performansında gerileme gözlenmesi, çalışanların stratejik planları anlamamaları, bu alanda yeterince bilinç sahibi olmamaları ve yönetimde değişim gerektiğinin farkına varamamaları.**²²⁹ Çalışanların stratejik planları anlamamaları, performanslarında gözle görülür bir gelişme olmaması, bu konuda bir bilinçlerinin olmaması, stratejik planlamaya uygun işler yapılmaması.

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) Özel İdarede güzel bir planlamayla işi bilen tecrübeli kişileri işbaşına getirememeleri, yönetimi istikrara kavuşturamamaları.²³⁰ Yöneticilerin liyakatinin Kurumu iyi yönetmeye elverişli olmadığı halde nitelikli insanları işin başına getirememeleri.

²²⁵ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²²⁶ M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²²⁷ M31 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²²⁸ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²²⁹ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²³⁰ M19 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Soru 14c: “Stratejik planlama sürecine etkin bir katılım sağlayan İl Özel İdaresi çalışanlarının, stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber bireysel ve örgütsel performanslarında gözle görülür şekilde bir iyileşmeden söz edilebilir” görüşüne neden kararsız kalmaktasınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) İyileşmenin düşük seviyede kalması, bunun da zaman alması, hatta BİÖİ kapanana kadar sürmesi, iç kontrol eylem planı ile bu iyileşmenin görülmesi ama tam bir iyileşmeden ziyade az seviyede bir gelişme olması.²³¹ Ancak kısmi bir iyileşmeden söz edilebilmesi.

Onyeddi numaralı mülakat veren (M17) Örgütsel performanslarla ilgili raporların İGM'nin²³² **ve paydaşların önüne gelmemesi, bu konuda yeterli bilgi sahibi olunamaması.**²³³ Yeterli derecede bilgilendirilme olmadığı için kararsız kalınması.

Yukarıdaki tablo ve katılımcıların görüşlerinin oluşmasına neden olan etmenlere ilişkin ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde, Kurumda sinerji yaratmada yasal düzenlemelerin olumlu katkısı önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Mülakat verenlere göre Kurumda sinerji yaratmada olumlu bir ortamın bulunduğu, bunda yasal düzenlemelerin olumlu katkısının hem doğrudan hem de dolaylı bir etmen olarak başat bir rol oynadığı görülmektedir. Sinerji yaratmaya etki eden başlıca etmenlerin ise Kurumun değişmesi, motivasyon ve performansın artması; yasal düzenlemelerin etkisi, görev tanımı yapılması, yeniden örgütlenme olduğu anlaşılmıştır.

Şunu da ilave etmeliyiz ki, Kurumda bireysel ve örgütsel performansın artıp artmadığı hususunda bir tespitten ziyade gözlemlerini aktaran (zira Kurumda performans ölçümü yapılmamaktadır) mülakat verenler, özellikle 2005'deki yasal düzenleme ile Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün lağvedilip görev ve ödeneklerinin il özel idarelerine bırakılması ile yol, içme suyu, sulama suyu gibi temel hizmetlere halkın daha kısa yoldan ve daha çabuk ulaşılır olması sonucunun doğmasına önemli bir katkıda bulunmuş olması, mülakata katılanların Örgütün ve çalışanların performansları hakkında pozitif düşüncelerine olumlu etki yapmış olduğu düşüncesindeyiz.

²³¹ M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²³² İGM Başkanı birimlerin ve personelin performansları ile ilgili kendisine ve yıllardır yönettiği Meclis'e herhangi bir raporun gelmediğini söylüyorsa varın performans ölçümünün sıhhati nedir, bilgi ve enformasyon paylaşımına açıklık ve saydamlık düzeyi nedir? Hâlbuki yöneticilerin otonomi düzeyleriyle ilgili soruya verdiği cevapta, İGM başkan ve üyelerinin de yönetici olduklarını ve Örgütü yönettiklerini söylüyordu!

²³³ M17 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Kurumda katılımcılığın ve ortak aklı harekete geçirmenin bir yansıması olarak çalışanların performanslarında gözle görülür bir artışın olduğu kanaatinde olanların yüksek düzeyde olması, stratejik planlama ile personelin performansında süreç içinde olumlu yönde değişikliğin olduğunu göstermektedir. Kurumun yasal düzenleme ile iş hacminin ve kaynakların artması ile bunun sonucunda da yatırımların artması durumunda, personelin niteliğini yükseltmeden ve kurumsal işleyiş ve sistematigi değiştirmeden, yeni anlayışları hayata geçirmeden personelin performansının yüksekliğine ve sinerji yaratılmasına yorulduğu da anlaşıldığından, yasal düzenlemelerin örgütte sinerji yaratma üzerine olan etkisinin de ayrıca yapılacak spesifik araştırmalarla ortaya konulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumda örgütsel yapıda yapılan düzenlemelerin, teşkilatın reorganizasyonun, personelin performanslarında gözle görülür bir artışa ve kurumsal sinerji yaratmada etkili olduğu göz önünde tutularak, Kurumda sinerji yaratan benzeri unsurların analizi ile bu analizlerden çıkarılan sonuç ve derslerin verimlilik artışı amacıyla Kurumda yaygınlaştırılarak kullanılması sağlanmalıdır.

3.2.3.1.3.Koordinasyon (Açık İletişim ve Geri Bildirim)

Bu altbölümde mülakata katılanlara sorulan dört soru (15-18) ile BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçmesiyle birlikte Örgütte koordinasyon (açık iletişim ve geri bildirim) alanında yaşanan değişim ölçümlenmeye çalışılmıştır.

3.2.3.1.3.1.Açık İletişim

Bu kısımda mülakat verilerine sorulan iki soru (15-16) ile BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçmesinden sonra Örgütte açık iletişim kurulması yolunda alınan mesafe ölçülmeye çalışılacaktır.

✓ Açık İletişime Yatkinlık Düzeyi

Tablo 27: Açık İletişime Yatkinlık Düzeyi

Soru 15: Stratejik planlama süreci ve uygulamasında her çalışanın ve her paydaşın astlar, üstler, meslektaşları ve birimler ile açık ve rahat iletişim kurabilmeleri için gereken olanaklar ve ortam sağlanamamıştır.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	21	50,0	52,4
Kararsızım	3	7,1	59,5
Katılıyorum	16	38,1	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Stratejik planlama süreci ve uygulamasında her çalışanın ve her paydaşın astlar, üstler, meslektaşları ve birimler ile açık ve rahat iletişim kurabilmeleri için gereken olanaklar ve ortamın sağlanıp sağlanmadığına ilişkin sorulara mülakat verenlerin %40,5'i örgütte açık iletişime yatkinlığı yetersiz bulurken, %52,4'lük çoğunluk ise örgütte açık iletişim hususunda olumlu bir ortam olduğunu bildirmişlerdir. Kararsız kalanların oranı ise %7,1'dir.

Sadece yarıdan biraz fazla oranda olumlu yaklaşım olması, Örgütte açık iletişime yatkinlıkta sorunlar bulunduğu işaret etmektedir.

Soru 15a: “Stratejik planlama süreci ve uygulamasında her çalışanın ve her paydaşın astlar, üstler, meslektaşları ve birimler ile açık ve rahat iletişim kurabilmeleri için gereken olanaklar ve ortam sağlanamamıştır” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Yol Şube Müdürlüğümüzdeki bir ekip başının doğrudan daire başkanı ile görüşebilmesi, ara kademedekilerin birbirleriyle görüşebilmesi; bilginin ve enformasyonun paylaşımı için, işin gereklerini karşılamak için her birimin yatay ve dikey iletişim kurabilmesi.²³⁴ Çalışanların dikey ve çapraz iletişimi rahatlıkla sağlayabilmesi. Bilgi ve enformasyonun paylaşımında sorunlar bulunmaması.

Altı numaralı mülakat veren (M6) Kurumda herkesin kendini ifade etmesi olanağının yaratılması, bir konu neden yapılmayacaksa sebeplerinin ve teknik yönlerinin izah

²³⁴ M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

edilmesi, rahat iletişim kurabilme imkânının sağlanması.²³⁵ Kurumda teknik birim yöneticisi olan mülakat veren için işlerin görülmesinde, herkesin rahatlıkla birbirleriyle iletişim kurulabilmesi, meseleleri tartışabilmesi ortamının var olduğu; teknik birimlerin ruhunda olan işin teknik elemanlarca ve taraflarca tartışılarak götürülmesinde sorunlar bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Astlar-üstler arasında dikkate değer ölçüde iletişimsizliğin olmaması, genel olarak iletişimde ciddi bir sorun olmaması; paydaşlarla ise iletişimin kısmen kurulabilmesi, tam anlamıyla iyi bir iletişim sağlanamaması.²³⁶ Kurum içi iletişimde sorunlar bulunmaması ancak paydaşlarla iletişimin ise kısmen kurulabilmesi, yeterli seviyede iletişim sağlanamaması.

Otuzüç numaralı mülakat veren (M33) Sınırlı şekilde iletişimin var olması, yüksek seviyeli amirlerle de belli durumlarda görüşebilme olanağının olması, ancak üst yöneticilerin izin vermediği hususlarda ve zamanlarda iletişimin kesintiye uğramasının iletişim kurulmasında ve bilginin paylaşımında bir çekimserlik, bir durgunluk yaratması; sivil toplum örgütleriyle herkesin iletişim kurabilmesinde de bir sorun yaşanmaması.²³⁷ Kurum içerisinde üstlerin izin verdiği ölçüde yer yer ve zaman zaman iletişim kurulması, iletişimde bir çekimserliğin varlığı. STK'larla ise sınırlı iletişim içinde bulunulması.

Soru 15b: “Stratejik planlama süreci ve uygulamasında her çalışanın ve her paydaşın astlar, üstler, meslektaşları ve birimler ile açık ve rahat iletişim kurabilmeleri için gereken olanaklar ve ortam sağlanamamıştır” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Muhalefet partilerine mensup İl Genel Meclisi üyelerinin birçoğunun Kurumdan istedikleri belgeleri alamaması, bunun Meclis Başkanı veya Genel Sekreter’in iznine bağlanması, örneğin, dava dosyalarının incelenmek istenmesi halinde avukat veya Hukuk Müşavirliğinin buna izin vermemesi nedenleriyle bilgi ve enformasyon akışının oldukça kolaylaştırılmış olduğunun söylenememesi.²³⁸ Muhalif İGM üyelerinin Kurumdan istedikleri bilgi ve belgeleri temin edebilmelerinde dahi sorunlar yaşandığı, mahkemelerde görülmekte olan (mahkemede

²³⁵ M6 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²³⁶ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²³⁷ M33 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²³⁸ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

herkese açık olan) davalara ait dosyaları bile incelemekte önemli sorunlar bulunduğu anlaşılmaktadır.

Oniki numaralı mülakat veren (M12) Herkesin herkesle rahat iletişim kurabilmesi imkânının olmaması, diyelim ki bir personelin vali ile rahat bir şekilde konuşabilmesi, görüşebilmesinin mümkün olmaması; genel sekreterle, daire başkanları, belki daire başkanlarına aynı şekilde olmayabilir ama genelde rahat görüşme imkânının olmaması.²³⁹ Tüm çalışanların sorununa çözüm bulabilecek pozisyonu işgal eden en üst yöneticilere ulaşabilmede sorunlar bulunduğu görülmektedir.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) Türk kamu yönetiminde otoriter bir yapının varlığı nedeniyle iyi bir iletişimin bırakın İl Özel İdaresini, diğer kamu birimlerinde bile sağlanamaması, hatta tüm işlerini konuşmayla, paylaşmayla yürüten İl Milli Eğitim Müdürlüğünde dahi bu iletişim düzeyinin, rahat iletişim kurma imkânlarının sağlanamaması, yani Milli Eğitim Müdürü-okul müdürü veya öğretmen-okul müdürü arasında bile, en eğitilmiş kesimde bile bunun sağlanamaması, bir şeyi anlatmak, konuşmak vesaire ortamlarının çok sınırlı olması; *bizde astını azarlamadan uzun süre konuşabilen yöneticinin çok az olması.*²⁴⁰ Kamu bürokrasisinin otoriter yapısının etkili iletişimi sınırlaması, amirlerin sert ve otoriter tavır sergilemeleri bilgi ve enformasyonun paylaşımını kısıtlayarak, sorunların büyümeden çözülmesini engellediği gibi, sorunların daha da büyümesine yol açtığı, dolayısıyla da verimli ve üretken bir işleyişten uzak bulunulmasının söz konusu olması.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) İnsanlar iletişim kurmak isteseler de Kurum içerisinde dedikodunun, ihbarların ve ayak kaydırmaların yaygın olmasının bir süre sonra insanların en yakın arkadaşını bile rakip olarak görmesine yol açması; *Kurum içerisindeki güvensizlik* nedeniyle personelin yaptıkları işlerle ilgili olarak hiç bir paylaşımda bulunulmamasına yol açması nedeniyle herkesin birbirleriyle ve paydaşlarıyla rahat iletişim kuramaması sonucunu doğurması, Kurum içinde teknik birimler arasında zorunlu da olsa yatay ve dikey iletişim kurulabilirken, bazı birimlerde çalışanların birbiriyle konuşmadıklarına tanık olunması, birimlere olduğu gibi vatandaşla da bilgi paylaşılmaması, paydaş olarak da vatandaşın hep üçüncü sınıf bir şey olarak görülmesi, geleneksel anlayışını terk edemeyip stratejik planı gerçek manada

²³⁹ M12 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır

²⁴⁰ M16 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

siyasetin gölgesinden kalmaktan uzak, o siyasetin kaygılarından uzak olarak hazırlayıp uygulayamamaları.²⁴¹ Kurum içi güvensizliğin bilginin paylaşımını ve iletişimi engellediği, ancak teknik birimlerde ise zorunlu olarak sınırlı iletişim sağlanabildiği anlaşılmaktadır. Siyasetin etkisinin ise bu olumsuz iklimi artırıcı bir rol oynadığı belirtilmektedir.

Yirmialtı numaralı mülakat veren (M26) İletişimin düzeyinin biraz da en üstteki makamın bakış açısına bağlı olması, bunun belki de yönetim işinin doğasında var olması, belki de hiyerarşik yapılanma ve onun gerekleri için üst makamlarla iletişimin sınırlanması, buna rağmen diğer kademelerdeki yöneticilerle rahat görüşülebilmesi.²⁴² Yöneticilerin bakış açılarının iletişim kurma derecesini etkilemesi. İletişimde bürokratik engellerin varlığı.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Üst yönetime yakın çalışıyor olanların, üst yönetimle daha rahat iletişim kurabiliyorken, alt kademedekilerin projelerini, planlarını, düşüncelerini yukarılara, daha üst makamlara açabilmelerinde, iletişim kurabilmelerinde kısıtlamaların varlığı, ama siyasi gücü elinde bulunduranların kendi aralarındaki iletişimi sağlayabilmelerinin daha kolay olması; planı, programı uygulama şansının daha fazla olması.²⁴³ Üst yönetimin ve siyasi otoritenin mutlak egemenliğinin dalkavukluğu teşvik etmesi.

Kurumda uzun süre üst düzey yöneticilik yapmış olan bir bürokrat da kararsızlığına neden olan bu konudaki deneyimlerini şu sözlerle aktarmaktadır:

“İşler hakikaten planlar çerçevesinde devam etmiştir; ama belki bu manada iletişim kurmada bir tavır ve davranışlarda tam bir değişim sağlanamamıştır. Ama sonuçta bir uygulama gerçekleşmiş. Zaman zaman, yer yer rahat iletişim kuranlar da vardı, rahat iletişim kuramayanlar da. Bu bence belki geleneksel memuriyet anlayışımızdan kaynaklandığı gibi, bunun dışına çıkabilen arkadaşlar da olmuştur.”²⁴⁴

Üstteki Tablo ile mülakat verenlerin kendi kanaatlerinin oluşmasına yol açan gerekçelerinin incelenmesinde, Örgütte açık iletişime yatkınlık olduğu fikri ancak %50,0’ler seviyesinde destek bulabilmekte, mülakat verenler adeta olumlu ve olumsuz görüşler olarak ikiye ayrılmışlardır. Bu durum, stratejik planlama uygulanan dönemde üst seviyede açık iletişime yatkın bir ortamın olmadığını, bazı olumsuzlukların devam ettiğini ve eski alışkanlıkların da sürdürüldüğünü akla getirmektedir. Özellikle bir katılımcının; “Bizde

²⁴¹ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁴² M26 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁴³ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁴⁴ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

otoriter bir yapı vardır, bu İl Milli Eğitim Müdürlüğünde tüm işler konuşmayla, paylaşmayla yürümesine rağmen bizim eğitimde bile sağlanamamıştır. Yani Milli Eğitim Müdürü veya öğretmen-okul müdürü arasında bile sağlanmamıştır. En eğitimli kesimde bile bu sağlanamamış. Yani paydaşlarda rahat iletişim sağlanamıyordu. Bir şeyi anlatmak, konuşmak vesaire ortamları çok sınırlıydı. *Bizde astını azarlamandan uzun süre konuşabilen yönetici çok azdır.* Rahat iletişim ortamı sağlanamamıştır.” şeklindeki yakınması ve tespiti çok düşündürücüdür.

Stratejik planlama uygulayan kamu kuruluşlarında da kurum içi iletişimde çeşitli sorunlar bulunduğu Erkan'ın araştırmasında da belirlenmiştir (2008: 166). Benzer biçimde Yiyit ve Çorbacıoğlu'nun bir Devlet üniversitesindeki araştırmasında da stratejik planlama sürecinde bilgi ve enformasyona ulaşma konusunda önemli bazı problemlerin yaşandığı şeklinde de bulgulara ulaşılmıştır (2014: 199). Ayrıca dış paydaşlarla iletişime geçme, onların düşüncelerini öğrenme ve plana yansıtma konusunda da önemli sorunlar olduğu da anlaşılmıştır (Yiyit-Çorbacıoğlu, 2014: 200).

Stratejik planlama iyi işleyen bir bilgi akışına ihtiyaç duyar. Yine stratejik yönetimin başarısında iletişim çok önemli bir role sahiptir. Stratejik planlama süreci karşılıklı etkileşime dayanan döngüsel bir süreç olduğundan, genel ortam ve somut işle ilgili görüşler arasında hem aşağıdan yukarı hem de yukarıdan aşağı ve her yöne devamlı yinelenen bir bilgi ve enformasyon akışı şarttır. Ayrıca kurumsal teknik yatırımların ve yazılımların, Kurumun birimleri arasında entegrasyonun gelişmesine, faaliyet, proje ve çalışmaların eşgüdümüne katkı sağlarken, bilgilerin güncelleştirilmesine ve paylaşılmasına yol açtığı da unutulmadan donanım ve yazılım gereken yatırımlar gecikilmeksizin yapılmalıdır. Elde edilen bulguların Kurumda açık iletişimde, bilginin paylaşımında problemler bulunduğu gerçeğini gün yüzüne çıkardığı da dikkate alınarak, iç ve dış paydaşların teknolojinin olanakları (intranet, web sitesi, sosyal medya vb.) da kullanılarak bilgiye erişimi sağlanmalıdır.

✓ *Bilgi ve Enformasyon Paylaşımına Açıklık Düzeyi*

Tablo 28: Bilgi ve Enformasyon Paylaşımına Açıklık Düzeyi

Soru 16: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi birimleri ile paydaşları arasında bilgi ve enformasyon akışının oldukça kolaylaştırıldığı, paylaşımındaki kısıtlamaların neredeyse yok denilecek düzeye indirildiği söylenebilir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	18	42,9	45,2
Kararsızım	1	2,4	47,6
Katılıyorum	21	50,0	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi birimleri ile paydaşları arasında bilgi ve enformasyon akışının oldukça kolaylaştırıldığı, paylaşımındaki kısıtlamaların neredeyse yok denilecek düzeye indirildiğine ilişkin soruya yanıt verenlerin %52,4 oranında olumlu yaklaştıkları, % 45,3'ünün ise olumsuz yaklaştıkları, kararsızların da % 2,4 oranında olduğu görülmüştür.

Soru 16a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi birimleri ile paydaşları arasında bilgi ve enformasyon akışının oldukça kolaylaştırıldığı, paylaşımındaki kısıtlamaların neredeyse yok denilecek düzeye indirildiği söylenebilir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Yirmi numaralı mülakat veren (M18) Genel bir bilgi kısıtlamasının söz konusu olmaması, ancak bazı bilgilerin nitelikleri gereği kimi dış ve iç paydaşlardan gizlenebilmesi, bunun haricinde bir kısıtlama hissedilmemesi.²⁴⁵ Genelde bir bilgi kısıtlaması yoksa da bazı bilgiler nitelikleri gereği kimi iç ve dış paydaşlardan gizlenebiliyor. Kuruma ait her bilginin her paydaşa mutlaka verilmesi değil, ilgisine göre lazım gelen tüm bilginin ilgisine verilmesi esastır.

Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) İl Genel Meclisi’ndeki uyumun (ezici çoğunluğun tek partide ve iktidar partisinde olmasının sağladığı uyumun), bürokratların da seçilmişlerle uyumlu olmasına yol açması; seçilmişlerin yöreleri için vaat ettikleri hizmetlerin ancak bu bürokratlar eliyle gerçekleştirilebilecek olmasının bilinciyle

²⁴⁵ M20 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

davranılması sonucu seçilmişler ile atanmışlar arasında iyi bir diyalogun geliştirilmesi (zımnî-örtülü bir anlaşmaya varılması), nedeniyle Kurum içi sıkıntıların ortadan kalkmasının enformasyon akışını kolaylaştırması, bunda teknolojinin de özellikle gelişmiş olmasının çok büyük etkisinin varlığı, ayrıca bürokratların siyasetçilerden habersiz yatırım ve faaliyet planlamalarının ortadan kalkması sonucunu da doğurduğu için iletişimde problemler yaşanmasının önlenmesini getirmesi, özetle “Kurumda İGM üyesinden habersiz hiçbir iş yapamazsınız” anlayışı egemen olduğu için bir sorun yaşanmaması.²⁴⁶ İGM’nin (siyasi kanadın daha doğrusu Mecliste çoğunluğu ve ülkede iktidarı elinde bulunduran parti örgütünün) mutlak egemenliği ve ona bağlı ve uyumlu bürokrasinin var olduğu bir yapıda, kanatlar arasında bilgi ve enformasyon paylaşımında sorunlar bulunmaması; ancak bu yetki ve bilgi tekelciliğinin bilgi ve enformasyon paylaşımında sorunlar yaratabileceği de unutulmamalıdır.

Yirmidört numaralı mülakat veren (M18) Hiçbir şeyin gizli yapılmaması, yapılacak yatırımlar ile ilgili olarak başta kamu kuruluşları olmak üzere tarafların, paydaşların ve muhtarların görüşünün alınması, Özel İdarenin komisyonları ve İl Genel Meclisinin ortaklaşa komisyonunun mahalline inceleme yapması.²⁴⁷ Kurumun iş ve eylemlerinin planlanması ve uygulamasında ilgililerin görüşlerinin alınması, bürokratlar ve İGM üyelerinin uyum içinde çalışmaları söz konusu olduğundan bilginin paylaşımında bir problemin bulunmaması.

Bir numaralı mülakat veren (M1) Paydaşlar arasında bilgi ve enformasyon akışında önemli derecede bir sıkıntının olmaması, İl Özel İdaresinin kendi içinde teşkilatlanması ve birimlerin görev tanımlarının yapılmasıyla Örgütte reorganizasyonun gerçekleştirilmesi, ona göre de iç denetim sisteminin oluşturulması; daha sonra web sayfası vasıtası da dâhil kurumlara bilgi iletişimde hiçbir sıkıntı oluşmaması, yazışmaların elektronik ortamda hızlı bir şekilde yapılır olması.²⁴⁸ Teknolojinin (internetin) kullanılması ve Örgütteki reorganizasyon ile bilginin paylaşımının kolaylaşması.

Soru 16b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi birimleri ile paydaşları arasında bilgi ve enformasyon akışının oldukça kolaylaştırıldığı, paylaşımındaki kısıtlamaların neredeyse yok denilecek düzeye indirildiği söylenebilir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

²⁴⁶ M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁴⁷ M24 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁴⁸ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Onyedini numaralı mülakat veren (M17) Paydaşların Kuruma ait bilgilere rahatlıkla ulaşabilse stratejik planın amacına ve hedefine ulaşmış sayılmasının gerekmesi, mesela, spor yardımlarından Bursa’da kurulu bir spor derneğinin kendi spor kulübü için yardım yapılıp yapılamayacağını öğrenememesi, bu bilginin açıklanmaması, bir sorunu için muhalif partili İGM üyesine sorununu açan personel amirinin; “Yani bu iş için ona mı gitmen gerekiyor, iktidarda olan biziz, bize gelmen lazım.” demesi veya ismini verdiği iktidar partisi İGM Grup Başkanvekiline gitmesini söylemesinin bilgi ve enformasyon paylaşımında, işleri çözümede en etkin ve “makbul aracın” ne olduğu hakkında yeterince fikir vermesi.²⁴⁹ Bilgi ve hizmet almada siyaseten egemenlerin tekellerinin var olması. “Muhaliye hayat hakkı tanımama” anlayışının izlerinin görülmesi.

Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Yok denecek kadar az olması, sıradan bir memurun düşüncelerini üst makamdakilere anlatabilme imkânı bulmasının zor olması, Kurumun elindeki kaynakları, bilgi birikimini rahatlıkla paydaşlarına aktaramaması, bilginin saklanması.²⁵⁰ Bilginin yeterince paylaşılamaması, astların üstlerine ulaşabilmesinin zor olması, paydaşlarla bilginin paylaşılması.

On dokuz numaralı mülakat veren (M19) Zorlukla bilgi sahibi olunabilmesi, Kurumdan bilgi alabilmenin güç olması.²⁵¹ **Yirmi numaralı mülakat veren (M20)** Bilgi ve enformasyonun çok rahat dolaştığı bir ortamın söz konusu olmaması.²⁵² **Yirmisekiz numaralı mülakat veren (M28)** Bilakis daha da zorlaşması, birimlerin ellerindeki bilgiyi paylaşmada biraz cimri davranmaları.²⁵³ Bilgi paylaşımının çok sınırlı olması.

Otuz yedi numaralı mülakat veren (M37) Kurumun özerk bir yapıda olmaması, Valiliğin bünyesinde olan bir birim gibi çalışıyor olması, valiye danışılmadan hiçbir şey yapamayacak şekilde çalışmalarını, yani üst yönetimin izni olmadan paylaşımın çok şey kolay olmaması.²⁵⁴ En üst yöneticinin egemenliğinin ve pozisyonunun (Merkezi İdarenin ajanı olması ve ona karşı sorumlu tutulabilmesi) Kurumun özerkliğine de zarar verebilmesi durumu.

Soru 16c: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi birimleri ile paydaşları arasında bilgi ve enformasyon akışının oldukça

²⁴⁹ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁵⁰ M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁵¹ M19 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁵² M20 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁵³ M28 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁵⁴ M37 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

kolaylaştırıldığı, paylaşımdaki kısıtlamaların neredeyse yok denilecek düzeye indirildiği söylenebilir” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) BİÖİ’de paydaşlarla, özellikle dış paydaşlarla iletişimin olmaması, bir bilgi istediklerinde o bilgiye ulaşabiliyor olmaları ama aradaki ilişkiyi biraz daha geliştirici faaliyetler ya da bununla ilgili bir çalışmalar yapılmaması, paydaşların da farkında oldukları gibi bilgi ve enformasyon paylaşımının yeterince yapılmaması.²⁵⁵ Paydaşlarla, özellikle dış paydaşlarla bilgi paylaşımında ketum davranılması.

Bilgi ve enformasyon paylaşımına açıklık düzeyi ile ilgili olarak verilen yanıtlara göre olumlu görüşlerin yarının hemen üzerinde ve olumsuz yaklaşanların da yarıya yakın bir oranda olması, Kurumda bu alanda önemli bir paylaşım sorunu olduğunu işaret etmektedir. Bilgi ve enformasyon paylaşımına açıklık düzeyine etkili faktörler içinde Bilgi Edinme Hakkı Kanununun da etkisiyle birçok iletişim kanalları oluşturulması, veri toplama, veri depolama ve işleme ile paylaşma çalışması ve düzeninin varlığı; internetin çeşitlendirilip yaygınlaştırılması, iyi işleyen bir dağıtım kanalına sahiplik seviyesi, bu alandaki “sistemik” sorunu ve bilgiyi paylaşma kıskançlığı öne çıkanlar olmuştur.

Yukarıdaki son iki tablo (Tablo 27 ve 28) birlikte değerlendirildiğinde Kurumda açık iletişim sağlamada ve bilgi ve enformasyon paylaşımında olumlu görüşlerin ancak %50’ler düzeyinde destek bulması, Örgütün iç ve dış paydaşları ile bilgi ve enformasyonun paylaşımı ile açık iletişim sağlanmasında önemli kısıtlamalar ve sorunlar bulunduğunu göstermektedir. Özellikle de iç paydaşlarla haberleşmede intranet (kurum içi haberleşmeye özel internet ağı) ve dış paydaşlarla haberleşmede de extranet (kurum dışı paydaşlarla elektronik iletişim kurmaya mahsus internet ağı) gibi iletişim araçlarının devreye sokulmamış olması, önemli eksiklikler olarak kendini göstermektedir.

Bilgi ve enformasyon paylaşımına açıklık düzeyi ile ilgili olarak verilen yanıtlara göre bilgi ve enformasyon paylaşımına açıklık düzeyine etkileyen faktörler arasında öne çıkanların; Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde iletişim kanallarının oluşturulması düzeyi, veri toplama, veri depolama ve işleme ile paylaşma çalışması ve düzeninin varlık derecesi, internetin çeşitlendirilip yaygınlaştırılması seviyesi, iyi işleyen bir dağıtım kanalına sahiplik seviyesi, bilgi ve enformasyon paylaşımında bir “sistemik -bir düzeneğe bağlanmış ve aksamayan-” sorunu bulunması ile bilgiyi paylaşma kıskançlığı öne çıkanlar olmuştur.

²⁵⁵ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Stratejik planlama iyi işleyen bir bilgi akışına ihtiyaç duyar. Yine stratejik yönetimin başarısında iletişim çok önemli bir role sahiptir. Stratejik planlama süreci karşılıklı etkileşime dayanan döngüsel bir süreç olduğundan, genel ortam ve somut işle ilgili görüşler arasında hem aşağıdan yukarı hem de yukarıdan aşağı ve her yöne devamlı yinelenen bir bilgi ve enformasyon akışı şarttır. Elde edilen bulguların Kurumda açık iletişimde, bilginin paylaşımında problemler bulunduğu gerçeğini gün yüzüne çıkardığı dikkate alınarak, iç ve dış paydaşların teknolojinin olanakları (intranet, extranet, web sitesi, sosyal medya vb.) da kullanılarak bilgiye erişimi sağlanmalıdır.

3.2.3.1.3.2.Geri Bildirim

Bu kısımda mülakat verenlere sorulan iki soru (17-18) ile BİÖİ'nin stratejik planlamaya geçmesinden sonra Örgütte geri beslemeye (geri bildirim) önem verme derecesi ölçülmeye çalışılacaktır.

✓ *Geri Besleme İçin Uygun Mekanizma Oluşturma Düzeyi*

Tablo 29: Geri Besleme İçin Uygun Mekanizma Oluşturma Düzeyi

Soru 17: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nde çalışanlar, paydaşlar ve ilgili kamuoyundan gelen, İl Özel İdaresi ve yürüttüğü hizmetler ile ilgili istek, beklenti ve şikâyetlerin alınmasına, değerlendirilip kullanılmasına ilişkin iyi işleyen bir mekanizmanın kurulduğundan ve işletildiğinden söz edebiliriz.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	18	42,9	47,6
Kararsızım	4	9,5	57,1
Katılıyorum	17	40,5	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Geri besleme için uygun mekanizma oluşturulması düzeyi ile ilgili olarak sorulan “stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nde çalışanlar, paydaşlar ve ilgili kamuoyundan gelen, İl Özel İdaresi ve yürüttüğü hizmetler ile ilgili istek, beklenti ve şikâyetlerin alınmasına, değerlendirilip kullanılmasına ilişkin iyi işleyen bir mekanizmanın kurulduğundan ve işletildiğinden söz edilip edilemeyeceği”ne yönelik soruya verilen yanıtlar incelendiğinde; %42,9 oranında olumlu kanaat belirtilirken, olumsuz yaklaşım

gösterenlerin ise %47,6 oranında olduğu görülmektedir. Kararsızım diyenler ise %9,5 oranındadır.

Bu sonuçlara göre katılımcıların %57,1'i Kurumda çalışanlar, paydaşlar ve ilgili kamuoyundan gelen, İl Özel İdaresi ve yürüttüğü hizmetler ile ilgili istek, beklenti ve şikâyetlerin alınmasına, değerlendirilip kullanılmasına ilişkin iyi işleyen bir mekanizmanın kurulduğundan ve işletildiğinden söz etmemektedirler, bu konuda olumlu bir görüş belirtmemektedirler. Bunun manasının, Kurumda iyi işleyen bir geri besleme sistematığının henüz işlerlik kazanmamış olduğu denilebilir.

Soru 17a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi’nde çalışanlar, paydaşlar ve ilgili kamuoyundan gelen, İl Özel İdaresi ve yürüttüğü hizmetler ile ilgili istek, beklenti ve şikâyetlerin alınmasına, değerlendirilip kullanılmasına ilişkin iyi işleyen bir mekanizmanın kurulduğundan ve işletildiğinden söz edebiliriz” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Yirmidört numaralı mülakat veren (M30) Öyle bir birim şeklinde olmasa da bir düzeneğin varlığı, Kuruma şikâyetlerin rahat ulaşabilmesi, daha sonra ilgili birimlere iletilmesi ve sonunda da gereken yanıtların da şikâyetçiye verilir olması.²⁵⁶ **Otuzdört numaralı mülakat veren (M34)** Gereken ilginin gösterilmesi, mesela, bir evrak geldiğinde hemen kayda giriyor olması, kayıtların ilgili şubeye ulaşması, şubenin bunu değerlendirilmesi, yerinde tetkik için eleman görevlendirilmesi ve talebin sonuçlandırılması.²⁵⁷ Vatandaşın istek, beklenti ve şikâyetlerinin alınmasına ve değerlendirilmesi için hem yazılı hem de sözlü uygun bir düzeneğin varlığı. Gerektiğinde sorunun mahallinde incelenmesi için eleman görevlendirilmesi usulünün de bulunması.

Soru 17b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi’nde çalışanlar, paydaşlar ve ilgili kamuoyundan gelen, İl Özel İdaresi ve yürüttüğü hizmetler ile ilgili istek, beklenti ve şikâyetlerin alınmasına, değerlendirilip kullanılmasına ilişkin iyi işleyen bir mekanizmanın kurulduğundan ve işletildiğinden söz edebiliriz” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Otuz numaralı mülakat veren (M30) Geri beslemeleri alıp değerlendiren bir birim olmaması, böyle bir mekanizmanın varlığından haberdar olunmaması, hissedilmemesi,

²⁵⁶ M24 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁵⁷ M34 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

iyi işleyen bir mekanizma, düzenek veya sisteme rast gelinmemesi.²⁵⁸ İyi bir geri besleme mekanizmasının yokluğu.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Hem stratejik plan hazırlama seviyesinde, hem bütçe hazırlama seviyesinde hem de bir yıllık yapılacak programlama seviyesinde muhalefetin, farklı görüşlerin bu belgelere yansımalarının istenmemesi, mesela, Şubat ayında 20 gün süren bütçe görüşmeleri sırasında planlar ve bütçenin Meclise son gün getirilip aceleyle komisyonlarda imzalatırılıp oylanarak kabul ettirilmesi; yani kimsenin önerisi, kimsenin görüşü, kimsenin tavsiyesinin bu belgelere yansımaması, bazı hallerde de vatandaşın görüşlerinin alınmıyor olmasına rağmen üzerinde değerlendirmeler yapılmaması, sonra da raflara kaldırılıyor olması, bu konuda iyi işleyen bir mekanizmanın kurulamaması ve bu işleyişle de yanlışlıklar yapılması.²⁵⁹ İGM’de bile karar alırken muhalefetin bilgilendirilmesini ve hareket alanını kısıtlayıcı davranışlarda bulunulması, farklı kişi ve kuruluşların önerilerine açık olunmaması, bazı hallerde de vatandaşın görüşlerinin alınsa da üzerinde değerlendirmeler yapılmaması.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Meslek odası olarak isteklerimizle ilgili olarak yazılan birkaç tane resmi yazıya cevabının çok üstünkörü verilmesi, yani çok net cevaplar verilmemesi, eksik bilgilerin gönderilmesinin görülmesi, bundan dolayı da Kurumda geri besleme için iyi işleyen bir mekanizmanın kurulduğunun, işletildiğinin sözünün edilememesi.²⁶⁰ Kurumun görev alanı ve amaçlarına koşut çalışma yapan mesleki kuruluşların taleplerine, bilgi istemlerine dahi yeterli ilginin gösterilmemesi.

Kurumda uzun süre üst yönetici olarak çalışmış bir bürokrat konu hakkında şu yorumda bulunmuştur:

“Bu hususa kararsızım diyeceğim. Aslında olumlu bakıyor olmam lazım; fakat Örgütteki geleneksel anlayıştan bilgi erişiminde sorun oluyordu ya da isteksizlik diyebilirim buna. İyi bir işleyen mekanizmanın kurulduğundan ve işletildiğinden söz edebiliriz. İllaki de birinin denetimi gerekmiyor. Personel ve yöneticiler kendi bilinciyle hareket etmiştir.”²⁶¹

Olumlu yanıtların yarısından da aşağıda kaldığı Tablo 29 sonuçları irdelendiğinde, BİÖİ’nin yönetici ve çalışanlarının geri beslemeyi (geri bildirim) bir yönetim aracı olarak sistemleştirip, kurum kültürü içinde belli işlevleri gören bir araç haline dönüştürebilmekten

²⁵⁸ M30 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁵⁹ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁶⁰ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁶¹ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

bir hayli uzak oldukları, bu araçtan yeterince istifade edemedikleri ve Kurumda bu konuda ciddi bir problem bulunduğu açıkça anlaşılmaktadır. Yine Bursa İl Özel İdaresi yönetici ve çalışanlarının kamuoyundan gelen eleştiri ve şikâyetleri, olgunlukla karşılamaya ve bu şikâyet ve eleştirilerdeki mantıklı, bilimsel veya haklı talepleri yerine getirmek için oldukça anlayışlı davrandıklarından, bu hususta oldukça *üst düzeyde bir alışkanlık* geliştirdikleri hususu, katılımcıların %54,7 oranında olumlu desteklerinden mahrum kalmaktadır. Bu da bize BİÖİ çalışanlarının tavır ve davranışlarında standart ve pozitif davranış kalıplarının henüz oluşmadığı izlenimi vermektedir.

Tablo 29'un ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşumunu etkileyen faktörlerin(Bilgi Edinme Kanunu, BİMER gibi başvuru araçlarının varlığı; ancak iyi işleyen, sistemli çalışan bir geri besleme düzeninin kurulmamış olması, talep ve şikâyetlerin önemsenmemesi ile Örgüt organlarında en esaslı konuların dahi yeterince müzakere edilmemesi) birlikte değerlendirilmesinde, Kurumda paydaşlardan ve hizmet sunduğu Bursa kamuoyundan gelecek uyarıları (impulses) alıp işleyen, değerlendiren ve örgüt politikalarının oluşumunda kullanan iyi bir sistemin (intranet ve extranet dâhil) kurulmadığı da açıkça görülebilmektedir.

Katılımcıların yarısından fazlası, Kurumda çalışanlar, paydaşlar ve ilgili kamuoyundan gelen, İl Özel İdaresi ve yürüttüğü hizmetler ile ilgili istek, beklenti ve şikâyetlerin alınmasına, değerlendirilip kullanılmasına ilişkin iyi işleyen bir mekanizmanın kurulduğundan ve işletildiğinden söz etmemekte, olumlu bir görüş belirtmemektedirler. Bunun manası, Kurumda iyi işleyen bir geri besleme sisteminin henüz işlerlik kazanmamasıdır. Geri besleme için uygun mekanizma oluşturma düzeyine etki eden faktörler içinde Bilgi Edinme Kanunu, BİMER gibi başvuru araçlarının varlığı; sistemli çalışan bir geri besleme düzeninin işlerlik düzeyi, talep ve şikâyetlerin önemsenme derecesi ile örgüt organlarında konuların yeterince müzakere edilme düzeyi sayılabilir.

Kurumda iyi işleyen bir geri besleme sistematığının henüz işlerlik kazanmadığı ve stratejik planlama sürecinin her aşamasında çevreden, paydaşlardan gelen uyarıları alan, işleyen ve kurumsal politikalara yansıtan bir mekanizmanın işlerlik kazanmasının planlamadan beklenen yararın sağlanması açısından son derece önemli olduğu göz önünde tutularak, gecikilmeksizin iyi işleyen bir geri besleme sistematığı oluşturulmalıdır. Özellikle hizmetlerden yararlanan kamuoyu ile paydaşlardan düzenli geri dönüşümü alacak olanaklar

(özellikle yazılı, görsel ve elektronik imkânlar) ile bu bilgileri depolayıp işleyecek bir mekanizma da kurulmalıdır. Geri beslemeyi önemseyen ve ödüllendiren insan kaynakları politikası da yürürlüğe sokulmalıdır.

✓ *Personelin Geri Bildirime Önem Verme Derecesi*

Tablo 30: Personelin Geri Bildirime Önem Verme Derecesi

Soru 18: Bursa İl Özel İdaresi yönetici ve çalışanlarının kamuoyundan gelen eleştiri ve şikâyetleri, olgunlukla karşılamaya ve bu şikâyet ve eleştirilerdeki mantıklı, bilimsel veya haklı talepleri yerine getirmek için oldukça anlayışlı davrandıklarından, bu hususta oldukça <i>üst düzeyde bir alışkanlık</i> geliştirdiklerinden söz edebiliriz.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,1	7,1
Katılmıyorum	14	33,3	40,5
Kararsızım	6	14,3	54,8
Katılıyorum	17	40,5	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Personelin geri bildirimini önemseme derecesini belirlemek amacıyla sorulan Bursa İl Özel İdaresi yönetici ve çalışanlarının kamuoyundan gelen eleştiri ve şikâyetleri, olgunlukla karşılamaya ve bu şikâyet ve eleştirilerdeki mantıklı, bilimsel veya haklı talepleri yerine getirmek için oldukça anlayışlı davrandıklarından, bu hususta oldukça *üst düzeyde bir alışkanlık* geliştirdiklerinden söz edilip edilemeyeceğine ilişkin soruya olumlu yanıt verenlerin %45,3 oranında, olumsuz yanıt verenlerin de %40,4 oranında olduğu, kararsız kalanların ise %14,3 oranında oldukları görülmüştür.

Soru 18a: “Bursa İl Özel İdaresi yönetici ve çalışanlarının kamuoyundan gelen eleştiri ve şikâyetleri, olgunlukla karşılamaya ve bu şikâyet ve eleştirilerdeki mantıklı, bilimsel veya haklı talepleri yerine getirmek için oldukça anlayışlı davrandıklarından, bu hususta oldukça *üst düzeyde bir alışkanlık* geliştirdiklerinden söz edebiliriz” görüşüne neden olumlu baktığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Eskiden de olsa daha da güvenli hale getirilmesi, her türlü isteğin incelendiği ciddi bir çalışma yürütülmesi, başvuru sahiplerinin de bu çalışmaları rahatlıkla kabulleniyor olmaları, çünkü Kurumun ikna kabiliyetinin yüksekliği; teknik olan bir konuyu ilgisine açıklayarak, sorunu gidip yerinde görerek incelemesinin üst düzeyde bir alışkanlık haline gelmesi, her talebi haklı olarak kabul

etmeleri, sorunu yerinde görüp inceledikten sonra çözülüp çözülemeyeceğinin anlatılması, çok üst derecede duyarlılık gösterilmesi.²⁶² Personelin işini ciddiyetle yürüttüğü, Kurumun başvuru sahiplerini ikna yeteneğinin üst seviyede bulunması, her talebi olumlu karşılamaları, gerekiyorsa yerinde inceleyip çözmeye çalışmaları, kısaca personelin vatandaşın taleplerine gereken hassasiyeti göstermeleri.

Otuzbir numaralı mülakat veren (M31) Herkesin meselelere memnuniyetle yaklaşıyor olmaları, konularla [sorunlarla] alakalı olarak sorumluluk alma, yardımcı olma hususlarında İGM üyesinden ve Meclis Başkanı'ndan destek görülmesi.²⁶³ Hem siyasi kanadın hem de bürokrasinin halkın taleplerini karşılamak için anlayışlı davranmaları.

Olumlu görüş bildirenler içinde yer alan bir İGM başkanının şu yorumları çok ilginç:

“Var tabii çünkü hep bütün olarak düşündüğümüzde Dairede çalışan birinin çok ‘Nemrutluk’ yapması mümkün değil, o da biliyor ki [konu sonunda] siyasiye gelecek. Tabii, denetim var. Bana veya diğer İGM üyelerine gelecek, biz de soracağız “niye yapmıyorsun, niye adama ters davranıyorsun diye²⁶⁴. [O yüzden bilimsel, haklı talepleri yerine getirmek için anlayışlı davrandıklarına] katılıyorum.”²⁶⁵

Soru 18b: “Bursa İl Özel İdaresi yönetici ve çalışanlarının kamuoyundan gelen eleştiri ve şikâyetleri, olgunlukla karşılamaya ve bu şikâyet ve eleştirilerdeki mantıklı, bilimsel veya haklı talepleri yerine getirmek için oldukça anlayışlı davrandıklarından, bu hususta oldukça *üst düzeyde bir alışkanlık* geliştirdiklerinden söz edebiliriz” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Beş numaralı mülakat veren (M5) Böyle bir mekanizma olmadığı için dedikodular haricinde bir iletişim aracı olmaması, dedikodular da ya eksik bilgiye ya da siyasi ya da başka türlü eleştirilere dayandığından, yöneticilerin bunlara itibar etmemesi, hepsinin çok yanlı olduklarını düşünmeleri, belki de hepsi yanlı olsa da; “bizim yaptığımız bir işin eleştirisi gelmiş, biz bundan faydalanalım” gibi bir alışkanlığın gelişmemiş olması.²⁶⁶

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Eleştiriye açık bir kültürümüzün yokluğu nedeniyle geri beslemeye gereken önemin verilmemesi, bunun Türkiye'nin hiçbir yerinde olmaması, “ben yaptım doğru, birisi bunu eleştiremez, ben hep doğru yaparım

²⁶² M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁶³ M31 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁶⁴ Aslında bu görev yürütmenin. İÖİ'nin siyasi kanadı gerektiğinde siyasi baskıyı bir yönetim aracı olarak kullanmak istiyor ve de sıklıkla kullanıyor; uygun kültürü geliştirmek yerine.

²⁶⁵ M17 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁶⁶ M5 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

mantığı”nın egemen olması, buna karşın stratejik planlamanın paylaşımı gerektirmesinin çatışması sonucu geri beslemeye yeterince önem verilmemesi.²⁶⁷ Eleştirinin faydalı bir uğraş olduğuna inanan bir anlayışın yokluğu. Yöneticilerin eleştirilere karşı önyargılı olmaları. Kendilerinin en iyisini ve en doğrusunu yaptıklarına inanmaları. Geri beslemeye önem vermemeleri.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Geri beslemeye önem vermeye ilgili hiçbir alışkanlık geliştirilmemesi, haklı taleple Kuruma gelen şikâyetçilere kaba muamelede bulunulması, insanların rencide edilmeleri, “devlet halk için vardır” anlayışının bir yana bırakılması, hatta içme suyunu kirleten mermer ocağından şikâyeti için İGM’ye gelenleri İGM Başkanı’nın, “çıkın dışarı, şov yapıyorsunuz” şeklinde hoş olmayan sözlerle azarlaması.²⁶⁸ Vatandaşa hakarete varacak ölçüde kaba davranılabilmesi, geri beslemeye önem verilmemesi.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Bir şikâyetin içinde mantık, bilimsel, haklı talebi yerine getirilme konusunda anlayışlı bir davranış biçimi olmaması nedeniyle, Bursa’ımızda yapılan çimento fabrikaları, mermer ocakları, dere kirlilikleri, içtiğimiz suların kirlenmesi, Nilüfer Deresi’nin kirlenmesinin meydana gelmesi, geri beslemeye önem verilmemesi yüzünden bu olumsuzlukların yaşanması.²⁶⁹ Eleştiriden bir geri besleme aracı olarak istifade edilmeyince birçok olumsuzlukların yaşanması, çevre kirliliği, kaynak israfının meydana gelmesi.

Soru 18c: “Bursa İl Özel İdaresi yönetici ve çalışanlarının kamuoyundan gelen eleştiri ve şikâyetleri, uygunlukla karşılamaya ve bu şikâyet ve eleştirilerdeki mantıklı, bilimsel veya haklı talepleri yerine getirmek için oldukça anlayışlı davrandıklarından, bu hususta oldukça üst düzeyde bir alışkanlık geliştirdiklerinden söz edebiliriz” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Kararsızım diyen bir yönetici²⁷⁰de gelen şikâyet ve eleştiriler için şunları anlatmıştır:

“Belki %70 haksız, yani gelen şikâyet haksız, eleştiri haksız, gerçekçi değil, belki bunların %20-30 gerçekçi diyebiliriz. Ama personelle ilgili olan bu tip şikâyet, eleştiri geldiği zaman personel alınganlık gösteriyor. Yani bunu hoşgörüyü karşılayayım, vatandaşır diyebilir ama bunu hoşgörü ile karşılayayım demek yerine; ‘efendim benim bir suçum yok, günahım yok, ben görevimi yapmışım’ diye bir çıkış geliştiriyor. Bu husus da ancak kararsızım diyeceğim. Yani bir alışkanlık geliştirilemedi.”

²⁶⁷ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁶⁸ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁶⁹ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁷⁰ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Olumlu yanıtların yarısından da aşağıda kaldığı Tablo 30 sonuçları irdelendiğinde, BİÖİ'nin yönetici ve çalışanlarının geri beslemeyi (geri bildirim) bir yönetim aracı olarak sistemleştirip, Kurum kültürü içinde belli işlevleri gören bir araç haline dönüştürebilmekten bir hayli uzak oldukları, bu araçtan yeterince istifade edemedikleri ve Kurumda bu konuda ciddi bir problem bulunduğu açıkça anlaşılmakta, BİÖİ çalışanlarının tavır ve davranışlarında standart ve pozitif davranış kalıplarının henüz oluşmadığı izlenimini vermektedir.

Tablo 30 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşumunu etkileyen faktörlerin (çalışanlar ve yöneticilerin kamuoyundan gelen eleştiri ve şikâyetleri olgunlukla karşılması ve bu şikâyet ve eleştirilerdeki mantıklı, bilimsel ve haklı talepleri karşılamak için anlayışlı ve olgun davranmaları; yakınmaları olgunlukla karşılama alışkanlığı ve eleştirilerden yararlanma kültürünün geliştirilememesi; eleştirileri duysalar da kendilerini düzeltmemeleri, eleştiriye açık olmamaları ve her şeyi doğru yaptıklarına inanmaları) birlikte değerlendirilmesinde, Kurumda paydaşlardan ve hizmet sunduğu Bursa kamuoyundan gelecek uyarıları alıp işleyen, değerlendiren ve örgüt politikalarının oluşumunda kullanan iyi bir sistemin kurulamadığı açıkça görülebilmektedir.

Kurumda çalışanlarının tavır ve davranışlarında da standart ve pozitif davranış kalıplarının henüz oluşmadığı dikkate alındığında, paydaşlardan ve hizmet sunduğu Bursa kamuoyundan bu konuda gelecek uyarıları alıp işleyen, değerlendiren ve personel ve hizmet içi eğitim politikalarının oluşumunda kullanan iyi bir geri besleme sisteminin kurulması ve buna yatkın bir kültür oluşturulması sağlanmalıdır.

3.2.4.Alt Araştırma Sorusu 3'ü (*İl özel idarelerindeki mevcut örgütsel yapı ve yetki paylaşımı; katılımcılık ve insan kaynakları yönetimi anlayışı, özetle katılım anlayışı, stratejik planlamanın etkinliği üzerinde ne ölçüde rol oynamaktadır?*) **Yanıtlamaya Yönelik Bulgular**

3.2.4.1.Katılım

Bu bölümde, bu başlık altında stratejik planlama uygulamasına geçtikten sonra BİÖİ'nin örgütsel yapısında ve işleyişinde esneklik, otonomi, yapı, yetki paylaşımı, katılımcılık ve insan kaynakları yönetimi anlayışına adaptasyon yeteneklerindeki değişim ve gelişme dereceleri sorulan 8 soru (19-26) ölçülmeye çalışılacaktır.

3.2.4.1.1.Yetkilendirme (Esneklik, Yapı ve Yetki Paylaşımı)

Bu altbölümde BİÖİ'nin stratejik planlı döneme geçtikten sonra yaşadığı ve stratejik planlamanın gerektirdiği yapısal değişim, yetki paylaşımı ve örgütsel esnekliğe ne ölçüde önem verdiği ve başarı sağladığı ölçülmeye, tespite çalışılacaktır. Bu amaçla mülakata katılanlara 4 soru (19-22) sorularak bu konular aydınlatılmaya, ölçümlenmeye çalışılacaktır.

3.2.4.1.1.1.Esneklik

Bu kısımda mülakata katılanlara yöneltilen iki soru (19-20) ile BİÖİ'nin stratejik planlı döneme geçtikten sonra yaşadığı ve stratejik planlamanın gerektirdiği örgütsel esnekliğe ne ölçüde önem verdiği ölçülmeye çalışılacaktır.

✓ Örgüt Yapısının Esneklik Düzeyi

Tablo 31: Örgüt Yapısının Esneklik Düzeyi

Soru 19: Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama sürecine ve sonrasına bakıldığında, yürütülen faaliyetlerde çalışanlara yeterince inisiyatif tanınması yönünde hissedilir derecede yeni (olumlu) bir anlayışın gelişmiş olduğundan söz edemeyiz.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	12	28,6	28,6
Kararsızım	6	14,3	42,9
Katılıyorum	23	54,8	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgüt yapısının esneklik düzeyini ölçmeyi amaçlayan “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama sürecine ve sonrasına bakıldığında, yürütülen faaliyetlerde çalışanlara yeterince inisiyatif tanınması yönünde hissedilir derecede yeni (olumlu) bir anlayışın gelişmiş olduğundan söz edilip edilemeyeceğine ilişkin soruyu yanıtlayan katılımcıların %57,2’si olumsuz görüş belirtirken, olumlu yaklaşanların oranının sadece %28,6 olduğu görülmüştür. Kararsızım diyenler ise %14,3 düzeyindedir.

Soru 19a: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama sürecine ve sonrasına bakıldığında, yürütülen faaliyetlerde çalışanlara yeterince inisiyatif tanınması yönünde hissedilir derecede yeni (olumlu) bir anlayışın gelişmiş olduğundan söz edemeyiz” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Stratejik planlama sürecinde çalışanlara inisiyatifler tanınması, tüm Kurumda yönetim anlayışı değiştiği için inisiyatif tanınması.²⁷¹ Yönetim anlayışında değişikliğin yansıması.

Onbir numaralı mülakat veren (M11) Örgüt yapısı değiştirilerek daire başkanlıklarına bütçe ve görev verilmesi, personelin, özellikle teknik personelin kendi alanlarında kimseye danışmadan kendi işlerini yapıyor olmaları.²⁷² Örgüt yapısındaki yeni düzenlemelerin sonuçları ile teknik personelin nispi inisiyatiflerinin olması.

Yirmibeş numaralı mülakat veren (M25) Çalışanların inisiyatifi sonuna kadar kullanabilmeleri, müteahhitlerin işlerinde kendilerini yetkili görüp önlerini açmaları (işlerini görmeleri), gereken neyse yapılıyor olması.²⁷³ Müteahhitlere gereken kolaylığın gösterilmesinde bürokratların inisiyatif kullanabilmesi.

Otuzbir numaralı mülakat veren (M31) Herkesin kendi alanlarında bir sorumluluk sahibi olmak için uğraş vermeleri, sorumluluk almaları.²⁷⁴ Personelin inisiyatif kullanmaya özendirilmesi.

Otuzüç numaralı mülakat veren (M33) Bir teknik elemanın inisiyatifinin bir şube müdürüne nazaran daha yüksekliği, genelde personelin inisiyatiflerinin artması, herkesin yetkisini kullanıyor olması.²⁷⁵ Personelin, özellikle de teknik personelin inisiyatif kullanımının artması.

Soru 19b: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama sürecine ve sonrasına bakıldığında, yürütülen faaliyetlerde çalışanlara yeterince inisiyatif tanınması yönünde hissedilir derecede yeni (olumlu) bir anlayışın gelişmiş olduğundan söz edemeyiz” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

²⁷¹ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁷² M11 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁷³ M25 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır. [En iyi bildiği iş bolca inşaat yapmak olan Örgütte, konu müteahhitlerin işlerini görmek, onların lehine işleri çabuklaştırmak ve kolaylaştırmak olunca, personele “inisiyatif” tanınıyordu. Kullanılan bu inisiyatiflerin sonunda güzel, başarılı projeler ve sağlam ve işlerliği olan yapılar gerçekleşiyor mu? Araştırılmaya değer].

²⁷⁴ M31 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁷⁵ M33 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) İnisiatifin bürokratlara bırakılması, örneğin, madenlerin ruhsatlandırılmasında veya içme suyu, gölet yapımı gibi işlerde de, bürokratların doğrudan “parti il başkanı” ile görüşmesi ve “il başkanı” ne derse onun yapılması, son sözü siyasi erkin söylemesi; çalışanların hiçbir odaktan emir almadan tamamen kendi isteğiyle işini yapması, bilgi ve tecrübesini kullanabilmesi anlamında bir özerklik ve inisiyatifin yokluğu.²⁷⁶ İnisiatifin siyasi erki elinde bulunduranda olması, çalışanların siyasi erkten emir alamadan kendi bilgi ve deneyimlerine ve kurallara göre işleri götürebilmesinin mümkün olmaması.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Kurumda çalışan teknik elemanın gerektiğinde yönetici üstlerinden daha yetkili olup işlerin yapılmasında daha etkili olabilmesi, ama genele baktığınızda böyle bir inisiyatif kullanımından söz edilememesi; münferit, kişisel ilişkilerden kaynaklanan (ilkelere dayanmayan) inisiyatif kullanımlarının varlığı, olumlu bir anlayış ve kültürün gelişmemesi, oluşmaması.²⁷⁷ Teknik personelin nispi özerkliği; münferit ve kişisel ilişkilere dayanan kimi inisiyatif kullanımları olsa da ilkesel bir özerklikten söz edilememesi.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Çalışanlar üzerinde baskıların fazlalaşması, siyasi baskılar sonucu yanlış imar uygulamaları yapılması, personelin inisiyatif alanının bilakis daraltılması.²⁷⁸ **On numaralı mülakat veren (M10)** İşlerin yürütülmesinde personelin inisiyatifi değil, tepedekilerin talimatlarının önemli olması, işlerin yöneticilerin emirlerine göre yürütülüyor olması.²⁷⁹ **Onüç numaralı mülakat veren (M13)** Personelin inisiyatif kullanabildiğinden söz edilememesi, geleneksel yapının kırılmaması, daire başkanının kendi başına karar alamayıp “valiye soralım” demesi.²⁸⁰ **Onbeş numaralı mülakat veren (M15)** Çalışanlara yeterince inisiyatif verilmemesi, kararları siyasilerin yönlendirmesi, dayatması ile alınması; o yüzden personelin inisiyatifinden söz edilememesi.²⁸¹ **Onaltı numaralı mülakat veren (M16)** Personele inisiyatif tanınmaması; işlerin yöneticilerce personele, yöneticilere de siyasilerin söylemesi ile yürütülüyor olması, siyasilerin isteğine göre yöneticilerin tavır almaları,

²⁷⁶ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁷⁷ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁷⁸ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁷⁹ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁸⁰ M13 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁸¹ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

kurumsal bir duruşun yokluğu.²⁸² Onyeddi numaralı mülakat veren (M17) Kurumda küçük bir azınlığın dışında²⁸³ personelin bir inisiyatifinin yokluğu, program harici işlerin ancak üst yönetim ve İGM'den baskı geldiğinde yerine getirilmesi.²⁸⁴ Alınacak kararları siyasilerin olgunlaştırıp üst yönetimi yönlendirmesi, siyasilerin isteğine göre tavır alan üst yönetimin de personele diktesinin söz konusu olması, personelin inisiyatif kullanımından söz edilememesi, bu güvensiz ortamda personelin de sıkışınca tepe yöneticilere işi yönlendirmesi.

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) Çalışanların inisiyatifinin yokluğu, yetkinin İGM ve Genel Sekreterliğin yetkisinde olması.²⁸⁵ Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) Üst makamın dediğinin olması, eski yapının değişmemesi.²⁸⁶ Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) Stratejik planda (veya mevzuatta) yazılı olsa bile (kendine yetki tanınmış olsa bile) personelin amirinin görüşüne başvurma ihtiyacının varlığı, personelin inisiyatif kullanması konusunda çok fazla yetkilerinin olmadığı.²⁸⁷ Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) Personelde inisiyatif olmaması, işleri özellikle amirlerine ve siyasetçilere danışmak suretiyle yürütüyor olmaları.²⁸⁸ Yetki ve inisiyatif kullanımının siyasi otorite, İGM ve üst yönetimde olması, personelin özerkliğinin artmaması, eski yönetim tarzının değişmemiş olması. Personelin üstlerinin görüşünü almadan bir işe karar verememesi.

Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29) Uygulamada hiçbir şeyin değişmemesi, yıllık ödeneklerin nasıl harcanacağına dair iş listesinin yokluğu (hâlbuki stratejik planlama gereği olmalıydı), personele işi konusunda inisiyatif tanınmaması.²⁸⁹ Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) Çalışanlara inisiyatif verilmemesi, siyasilerin görüşü neyse ona uyulması.²⁹⁰ Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) İnisiyatif kullanımının aşağı doğru çok az inmesi; inisiyatifin yukarıda kalması, stratejik planlamanın alt kademelerde pek anlaşılması²⁹¹ bir konu olmaması.²⁹² Önemsiz işlerde personele müdahale olmaması, yetkinin siyasi otorite ve üst makamlarda toplanması, kararların üstte alınıp, alt

²⁸² M16 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁸³ İGM Başkanı bunu söylüyor.

²⁸⁴ M17 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁸⁵ M19 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁸⁶ M21 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁸⁷ M22 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁸⁸ M24 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁸⁹ M29 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁹⁰ M38 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁹¹ Kurumun en üst yöneticisi bile durumdan memnun değil!

²⁹² M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

birimlere uygulanmak üzere emir olarak gönderilmesi, personele inisiyatif tanıyan bir anlayıştan uzak yönetim tarzının cari olması.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) İyi düşünceleri, fikirleri olan arkadaşların fikirlerinin yönetim anlayışına yansımaması, yani alınan kararlara etki etmemesi; siyasilerin ve üst yönetim dışındakilerin inisiyatif kullanmasına uygun bir örgütsel yapı ve mekanizmanın, sistemin yokluğu; genç arkadaşların ve çalışanların yönetim alanının genişlememesi.²⁹³ İniyatif kullanabilme alanının genişlememesi, yeni düşüncelerin yönetim katlarına ulaşmaması, inisiyatif kullanmayı teşvik eden uygun kültürün yokluğu.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) İniyatif tanınmasının söz konusu olmaması, mevcut yönetim sistemi içinde yapılacakların ve dayatmaların (buyurma gücüne sahip olanların) belli olmasının, inisiyatif kullanımına (stratejik planlamanın gereklerinin yerine getirilmesine) engel olması.²⁹⁴ Siyasi otoritenin egemenliği ve ona uyumlu tepe yönetiminin alt kademelere inisiyatif kullanma alanları bırakmaması. Eski otoriter yapının sürdürülmesi.

Kırkbir numaralı mülakat veren (M41) İniyatif kullanımının Kurum içinde kişiden kişiye değişiyor olması.²⁹⁵ İniyatif kullanımının kişilere göre değişmesi.

Kurumun yürütme organı (teşkilatı) içinde en fazla yetki kullanan tepe yöneticilerinden birisi bu konuda şu değerlendirmeyi yapıyor: “İniyatif verilenlere [yasal yönden sorumlu olanlara] siyasilerin sürekli bir müdahalesi söz konusu. Yasal yönden ihale ve harcama yetkilisi olan yöneticilere üst yönetim ve seçilmişlerin bir müdahaleleri söz konusudur, fiiliyatta [yöneticilerin] inisiyatifleri daraltılmıştır.”²⁹⁶

Teknik personelin durumu, adı üstünde teknik bilgiye sahip olma ayrıcalıkları nedeniyle bir parça farklılık göstermekte, bu da şu şekilde ifade edilmekte; “... mümkün mertebe inisiyatif tanınmıştır, özellikle teknik personelin görüşüne uyulması yönünde herkeste aynı kanaat vardı.”²⁹⁷

²⁹³ M32 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁹⁴ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁹⁵ M41 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁹⁶ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁹⁷ M2 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Bir İGM Başkanı²⁹⁸ da inisiyatif kullanma konusuna noktayı şu sözlerle koyuyor: “Tabii, bir köye yol yapılacak, oradaki bir şefin [alt ve orta kademe yöneticilerin] isteğiyle köy yolu yapılmaz ki; daire başkanı [üst kademe yönetici²⁹⁹] veya meclis başkanı veya meclisten baskı geldiğinde yapılır ekstra olarak, plan ve program harici [olarak].”

Yukarıdaki Tablo 31 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşumuna etki yapan faktörlerin (mümkün mertebe inisiyatif tanınması, inisiyatifte yeni bir anlayış gelişmesi, yapının değişmesi; sadece teknik personele ve yöneticilere inisiyatif tanınması; kısmi gelişme olması, yöneticiler ve personel üzerinde siyasiler ve üst yönetimin sürekli müdahalesi olması; yetkinin üst makamlarda olması, çalışanlara inisiyatif tanınmaması, inisiyatifi tanıyan bir kültür oluşturulmaması vs.) incelenmesinden çıkan sonuca göre Kurumda stratejik planlamaya geçilmesine rağmen örgüt yapısında yeterince esneklik gerçekleştirilmediği, personele inisiyatif sağlanamadığı ve buna bağlı olarak da çalışanların karar alma ve uygulama süreçlerine katılımına yeterince olanak tanınmadığı; Örgütte yöneticilerin stratejik planlamanın gerektirdiği karar alma ve uygulama süreçlerinde sahip olmaları gereken inisiyatif kullanabilme özerkliğinden fazlasıyla uzak bir pozisyonda buldukları anlaşılmıştır.

Örgüt yapısının esneklik düzeyi üzerinde etkili olan faktörlerin ise; yeni bir anlayış geliştirilmesi düzeyi, yapının değişme düzeyi, teknik personelin mesleklerinin tabiatının getirdiği inisiyatife saygı gösterilmesi düzeyi, yöneticiler ve personel üzerinde siyasiler ve üst yönetimin müdahalesi ve bu müdahalenin süreklilik düzeyi, yetkinin üst makamlarda toplanması düzeyi, çalışanlara tanınan inisiyatif düzeyi ve personele inisiyatif tanıyan kültüre sahip olma düzeyi olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bulgulardan çıkan sonuca göre Örgütte yöneticilerin stratejik planlamanın gerektirdiği karar alma ve uygulama süreçlerinde sahip olmaları gereken inisiyatif kullanabilme özerkliğinden fazlasıyla uzak bir pozisyonda buldukları anlaşılmıştır. Bu sonuçlar Erkan'ın (2008) araştırmasını teyit etmiştir. Erkan, yaptığı araştırma sonucunda Türkiye’de kamu yönetiminde bütçe ve insan kaynakları alanında esneklikte önemli ilerlemeler kaydedilmemiş olduğunu belirlemiştir (2008: 183).

²⁹⁸ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

²⁹⁹Üst kademe yöneticilerinin de asgari seviyede inisiyatif sahibi olduklarının bu ve diğer altbölümlerde yeterince açıklandığı, anlaşıldığı düşüncesindeyiz.

Stratejik planların etkili olarak hazırlanıp uygulanabilmesi için “yetki göçerimi”nin, yetki paylaşımının sağlanması; yetki, sorumluluk ve bunların gerektirdiği ilişki sistemi, yeni ihtiyaçların ya da yeni stratejinin gerektirdiği bir düzenleme ile gerçekleştirilmelidir.

✓ *Yöneticilerin Özerklik Düzeyi*

Tablo 32: Yöneticilerin Otonomi Düzeyi

Soru 20: Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama uygulamasına geçilmesinden sonra, yöneticilere genel bir bütçe tahsisi yapılarak, harcama ve yatırım önceliklerinin yöneticilere bırakılması sistemine geçildiği ve böylece yöneticilerin otonomilerinin (inisiyatif genişliğinin-özerkliğinin) sağlandığı söylenebilir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	21	50,0	54,8
Kararsızım	9	21,4	76,2
Katılıyorum	10	23,8	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Yöneticilerin otonomi düzeyini ölçmeyi amaçlayan Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama uygulamasına geçilmesinden sonra, yöneticilere genel bir bütçe tahsisi yapılarak, harcama ve yatırım önceliklerinin yöneticilere bırakılması sistemine geçildiği ve böylece yöneticilerin otonomilerinin (inisiyatif genişliğinin-özerkliğinin) sağlanıp sağlanmadığına ilişkin soruya yanıt verenlerin %54,8 oranında olumsuz görüş bildirdikleri, kararsızların %21,4 olduğu, olumlu görüş belirtenlerin ise sadece %23,8 olduğu belirlenmiştir.

Soru 20a: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama uygulamasına geçilmesinden sonra, yöneticilere genel bir bütçe tahsisi yapılarak, harcama ve yatırım önceliklerinin yöneticilere bırakılması sistemine geçildiği ve böylece yöneticilerin otonomilerinin (inisiyatif genişliğinin-özerkliğinin) sağlandığı söylenebilir” görüşüne olumlu yaklaşmanızın nedenlerini açıklayabilir misiniz?

İki numaralı mülakat veren (M2) Kısmen gerçekleştirilmesi, programa, bütçeye dayalı işlerin personelin inisiyatifi ve sorumluluğu altında yürütülmesi; yapılacak işlerin bir yıl önceden İGM üyeleri tarafından dile getirildikten sonra teknik elemanlarca projelerinin yapılp yıllık programlara konulup İGM’nin onayı ile yürürlüğe girmesi şeklinde bir

uygulamanın varlığı.³⁰⁰ **Üç numaralı mülakat veren (M3)** Yatırım programını ve bütçeyi iktidar partisi İGM çoğunluk grubunun hazırlaması ve Meclisin kabul etmesi, yöneticiler tarafından hazırlanıp Meclise götürülse bile bunların değiştirilebilmesi; cari uygulamaya göre Meclisin tasdikinden sonra bütçenin harcanması ve programın pratiğe aktarılmasının yönetim kademelerince gerçekleştiriliyor olması, ama son sözü gene de Meclisin söylemesi.³⁰¹ Yöneticilere global bütçe tahsis edilerek yatırım önceliklerinin kendilerine bırakılmasının söz konusu olmaması, nelerin yapılacağını siyasi kanadın önermesi, bürokratların bunlara proje hazırlamaları ve yine siyasi kanadın onayı ile karara bağlanması ve gözetiminde uygulamaya geçirilmesi. Siyasi kanadın otoritesinin tam ve mutlak olması.

Ondört numaralı mülakat veren (M14) Daire başkanlarının harcama yetkilisi olması, sorumluluklarının artması ve dolayısıyla da bir parça yetki ve otonomilerinin artmasının demek olduğu.³⁰² Stratejik planla birlikte her birime bütçe bağlanması ve bütçesi nispetinde yöneticilerin inisiyatif sahibi olması.

Meseleye olumu yaklaşan üst yöneticilerinden birisi de şu bilgiyi vermekte:

“Öncelikleri belirleme yetkisi yüzde %70 belki yöneticideydi, %30’nu da diğer faktörlere vermek lazım; bunu köy muhtarının gelip müdahale etmesine, herhangi bir seçilmiş milletvekili, vali, bir genel sekreter, üst yönetim etki etmiş olabilir, fikrini değiştirmiş olabilir; ama bunlar %30’lar çerçevesindedir diyebiliriz. Otonomi vardı, ama pratikte daraltılmıştı.”³⁰³

Soru 20b: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama uygulamasına geçilmesinden sonra, yöneticilere genel bir bütçe tahsisi yapılarak, harcama ve yatırım önceliklerinin yöneticilere bırakılması sistemine geçildiği ve böylece yöneticilerin otonomilerinin (inisiyatif genişliğinin-özerkliğinin) sağlandığı söylenebilir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Beş numaralı mülakat veren (M5) Birimlerde böyle bir inisiyatifin yokluğu, projelerin teknik kısmını birimler hazırlarken, kararı İGM’nin vermesi; nerelere, ne yapılacağını İGM’nin kararlaştırıyor olması.³⁰⁴ **Yedi numaralı mülakat veren (M7)** Her ne kadar resmiyette bütçeler her daire başkanına müstakilen verilmiş olsa da birincisi, o bütçeyi

³⁰⁰ M2 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁰¹ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁰² M14 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁰³ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁰⁴ M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

kullanabilmesi için Meclisin onay vermesinin gerekiyor olması, ikincisi de, o bütçenin nerelere harcanacağını siyasi erkin karar vermesi.³⁰⁵ **Onyedinci numaralı mülakat veren (M17) İnisyatifin %80'inin İGM'de olması.**³⁰⁶ Bir İGM başkanının da "itiraf" ettiği gibi Kurum içinde inisiyatif kullanımının %80'inin İGM'de olması; her daire başkanlığının kendine mahsus bütçesi bulursa da o bütçeyi kendi yetkisi ile kullanamaması, o bütçenin nereye harcanacağını siyasi kanadın işaret etmesi; gerektiğinde siyasi baskı uygulanması.

Altı numaralı mülakat veren (M6) Kaynak tahsisinde; bulunulan yılın bütçesini yönetimin tespit ettiği, yapılacak işlere ait tahmini bir bütçenin hazırlandığı, bu bütçenin üst makamlardan, İGM'den geçerken belki azaltılarak veya fazlaştırılarak daire başkanlıklarının yetkisine verildiği, gerektiğinde Meclisin kararına göre de revize ettirilmesi, ödenek bazında yatırım yerleri belirlenmemişken, uygulamaya geçileceği zaman ayrıca Meclisin onayının alınması, İGM siyasi yönden hangilerini yapacakları talimatını verdiği için inisiyatifin de kendilerinde olması.³⁰⁷ **Ondokuz numaralı mülakat veren (M19)** Yol yapımı için verdiği ödenekte hangi köye yol yapılacağına ilgili daire başkanı değil, Meclisin karar veriyor olması, öncelikleri belirten ilkeleri koymaktan ziyade doğrudan yatırım noktasını kendisinin belirliyor olması, yöneticilerde olması gereken inisiyatif kullanımının kısıtlanması.³⁰⁸ Teknik işlerin yürütme organınca (teknokratlarca) hazırlanması, programın İGM'de onaylanması ve bütçe ile de kaynak tahsisi yapılması şeklinde işlerin yürütülmesi, yatırım önceliklerinin yöneticilere bırakılmasının söz konusu olmaması. Yöneticilerin rolünün, siyasi kanadın çizdiği sınırlar kadar olduğu olgusu.

On numaralı mülakat veren (M10) Öncelik belirleme, proje belirleme gibi yatırım önceliklerinin yöneticilere bırakılması söz konusu ama karar alma aşamasında maalesef uygulamanın olmaması, böyle bir inisiyatif tanınmaması.³⁰⁹ Her ne kadar proje ve yatırımları belirlemede yöneticilere inisiyatif tanınıyor gözükse de karar alma aşamasında bir inisiyatiflerinin yokluğu.

Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) Daire başkanlıklarına verilen bütçelerde hangi köye hangi hizmetlerin gideceği konusunun daha önceden planlanması ve İGM'de onaylanan bu planın uygulanması; nereye, ne yapılacağını siyasi organca belirlenmesi, yatırım kararlarını yöneticinin kendisinin verememesi, yöneticinin tamamen iş gören

³⁰⁵ M7 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁰⁶ M17no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁰⁷ M6 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁰⁸ M19 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁰⁹ M10 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

vaziyetinde bir rolünün olması, alınan kararı uygulayan olması.³¹⁰ Yatırım önceliklerinin belirlenmesinde birim yöneticilerine inisiyatif tanınmadığı, bölüm yöneticisinin işgören pozisyonunda olduğu, nereye ne yapılacağını valinin ve siyasilerin belirlediği. Ancak son aşamada ödemeyi birim yöneticisinin yaptığı anlaşılmaktadır.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) Yatırımların belirlenmesinde inisiyatifin ilgili uzman birimlere (departmanlara) kesinlikle bırakılmaması, bunda çoğunluk partisi İGM üyelerinin ilçe bazında etkilerinin olması, bunu çoğunluk partisi içinde, kulislerde konuşarak yapıyor olmaları, işin (yatırım veya faaliyetin) o yöreye gerekli olup olmadığına önem verilmemesi, tamamen siyasi organ ve kişilerin inisiyatifi ile işlerin yürütülmesi.³¹¹ Şeklen özerkliğin varlığı ama siyasi gücü elinde bulunduranın yerel teşkilatı da dâhil yönetime damgalarını vurmaları. Siyasi otoritenin tam egemenliğinin olması.

Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Özel İdare’de İGM Başkanının kararının geçerli olması, yöneticilere inisiyatif sağlandı denilebileceği, ama İl Genel Meclisinin yönetim organı olmadığı halde yönetimde inisiyatif sahibi olması, yürütme içinde de yetkinin daire başkanlarına, genel sekretere ve valiye kalması nedeniyle tam sağlandığının söylenememesi.³¹² Siyasi kanadın fiiliyatta yönetimi de üstlendiği, yürütme organı rolünü de belli ölçülerde İGM başkanının üstlendiği görülmektedir.

Yirmi numaralı mülakat veren (M20) Stratejik plan, bütçe varlığının yanında netice olarak bunlarla ilgili karar vericilerin yine siyasilerin olması, yöneticilerin tam inisiyatif kullanamaması, sadece öneri getirebilmesi, yani öneri getirmek serbest ama karar verme işinin sadece yukarıya ait olması.³¹³ **Yirmibir numaralı mülakat veren (M21)** İnsiyatif kullanımının stratejik planlama ve yönetim süreçlerinde gözlenememesi; önceliklerin belirlenmesi, bütçelerin ayrılması ve o bütçenin harcanmasında şeffaflığa tanık olunamaması, yatırım öncelik ve kararını yöneticinin verememesi, bunlara siyasetçinin karar veriyor olması.³¹⁴ Personelin öneri getirebileceği ancak karar verme inisiyatifinin yukarı makamlarda ve siyasilerde olması, ayrıca saydamlık ve stratejik planlama ilkelerinin gözetilmemesi.

³¹⁰ M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³¹¹ M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³¹² M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³¹³ M20 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³¹⁴ M21 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29) Yapılacak işlerin siyasiler ve daire başkanları tarafından belirleniyor olması, birimlerin bilgi birikimi sayesinde her köyün (yerleşim yerinin) iyi-kötü ihtiyacının bilindiği, yatırımlara dair tekliflerin ilgili birimince hazırlandığı, ama önceliği yöneticilerin değil, siyasilerin belirliyor olması.³¹⁵ Yatırım tekliflerinde önceliği yöneticilerin değil, siyasilerin belirliyor olması, yatırım tekliflerinin belge halinde hazırlanmasının (sekretarya hizmetlerinin) da birimlerce üstlenildiği.

Otuzbir numaralı mülakat veren (M31) Bu yetkinin yöneticilere aslında verildiği, ama onların yetkiyi kullanmaktan korkuyor olması, kendini güvende hissetmemeleri.³¹⁶ Yöneticilerde yetki bulunduğu, ancak onların kendilerini güvende görmedikleri (kendilerinin atayanlara karşı bir icraatın içinde olur muyum diye sürekli bir endişe içinde bulunmaları, kendilerini güvende görememeleri) için yetkiyi kullanmaya çekinmeleri.

Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) Yetkinin Meclis'te olması, yöneticilerin otonomilerinin yokluğu.³¹⁷ Yetkinin siyasi kanat ile üst yönetimde bulunması.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Bütçe hazırlıkları sırasında kendi işlerinde uzman olan birimlerin kendi tekliflerini hazırlayıp üst yönetime sunması, daha sonra Encümende görüşülürken siyasi kanattan da bir kısmın taleplerin de bütçeye girmesiyle Meclise sunulması, Mecliste de gene bir kısım revizyonlar yapılması; yıllık performans programlarının da bütçe ile birlikte onaylanıyor olması ile nereye, ne yapılacağına İGM'nin karar vermesi şeklinde işleyen süreçte yöneticilerin otonomilerinin sağlandığının söylenemeyeceği, Meclis yapıyor olması ve yönetimde de genel sekreter ve valinin varlığının, birim yöneticilerinin inisiyatifini, otonomilerini imkânsızlaştırması.³¹⁸ Birim yöneticilerinin üstlerinde genel sekreter ve valinin olması ile yıllık program ve bütçeleri siyasi kanadın onaylaması dikkate alındığında inisiyatiflerinin olanaksız olduğunun söylenebileceği.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Yol işinde şube müdürünün ağırlığının, okullarda da valinin ağırlığının olması, başka yatırım alanlarında da kısmen otonomilerinin var

³¹⁵ M29 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³¹⁶ M31 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³¹⁷ M38 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³¹⁸ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

olmasına rağmen ağırlığın yine de üst yönetimde olması.³¹⁹ Teknik birim yöneticileri ile valinin nispi inisiyatiflerinin varlığı.

Tablo 32 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşumuna etki yapan faktörlerin (cevaplarında dile getirdikleri nedenlerin) incelenmesinden çıkan sonuca göre, Örgütte yöneticilerin stratejik planlamanın gerektirdiği karar alma ve uygulama süreçlerinde sahip olmaları gereken inisiyatif kullanabilme özerkliğinden fazlasıyla uzak bir pozisyonda buldukları anlaşılmaktadır. Birimlere bütçe ve program tahsisi yapılsa da harcamaların yapılmasında ve kararların alınmasında İGM ve valinin etkili oldukları anlaşılmaktadır.

Örgüt yapısının esneklik düzeyi üzerinde etkili olan faktörlerin ise; yeni bir anlayış geliştirilmesi düzeyi, yapının değişme düzeyi, teknik personelin mesleklerinin tabiatının getirdiği inisiyatife saygı gösterilmesi düzeyi, yöneticiler ve personel üzerinde siyasiler ve üst yönetimin müdahalesi ve bu müdahalenin süreklilik düzeyi, yetkinin üst makamlarda toplanması düzeyi, çalışanlara tanınan inisiyatif düzeyi ve personele inisiyatif tanıyan kültüre sahip olma düzeyi olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bulgulardan çıkan sonuca göre Örgütte yöneticilerin stratejik planlamanın gerektirdiği karar alma ve uygulama süreçlerinde sahip olmaları gereken inisiyatif kullanabilme özerkliğinden fazlasıyla uzak bir pozisyonda buldukları anlaşılmıştır.

Stratejik planlamanın başarılı bir şekilde yaşama geçirilebilmesi için gereken yönetsel ve yapısal özerkliğin sağlanmasının önündeki engeller temizlenmelidir. Bütçe ve programlarına birim yöneticilerin sahip çıkabilmeleri, bunlar üzerinde tam hâkimiyet ve kontrol sağlayabilmelerine engel olabilecek tutum ve davranışlardan kaçınılmalı, bu hususta gereken liderlik de gösterilmelidir.

3.2.4.1.1.2.Yapı-Yetki Paylaşımı

Bu kısımda mülakata katılanlara yöneltilen iki soru (21-22) ile BİÖİ’de stratejik planlı döneme geçildikten sonra yaşanan ve stratejik planlamanın gerektirdiği örgüt içinde yetki bölüşümünün çevresel koşullara adaptasyona ne ölçüde katkıda bulunduğu ölçülmeye çalışılacaktır.

³¹⁹ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

✓ *Örgütsel Yapının Değişime Uyarlanma Düzeyi*

Tablo 33: Örgütsel Yapının Değişime Uyarlanma Düzeyi

	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Soru 21: Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısında da değişikliğe gidilerek, örgüt içi yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlanıp paylaşılması sağlanarak, örgütün çevresindeki gelişmelere olan ilgisinde ve çevreden gelen istek, eleştiri ve şikâyetlere tepkisinde (yanıt vermesinde-karar vermesinde-etkinliğinde) hızlanma ve kolaylık sağlandığı söylenebilir.			
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	9	21,4	23,8
Kararsızım	6	14,3	38,1
Katılıyorum	24	57,1	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütsel yapının değişime uyarlanma düzeyini belirlemeyi amaçlayan “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi’nin örgütsel yapısında da değişikliğe gidilerek, örgüt içi yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlanıp paylaşılması sağlanarak, örgütün çevresindeki gelişmelere olan ilgisinde ve çevreden gelen istek, eleştiri ve şikâyetlere tepkisinde (yanıt vermesinde-karar vermesinde-etkinliğinde) hızlanma ve kolaylık sağlanıp sağlanmadığına ilişkin soruya mülakata katılanların %61,9 (57,1+4,8)’u olumlu cevap vermişlerdir. Olumsuz cevap verenler ise, %23,8 (21,4+2,4) oranındadır. Kararsızım diyenlerin oranı da %14,3’tür.

Soru 21a: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısında da değişikliğe gidilerek, örgüt içi yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlanıp paylaşılması sağlanarak, örgütün çevresindeki gelişmelere olan ilgisinde ve çevreden gelen istek, eleştiri ve şikâyetlere tepkisinde (yanıt vermesinde-karar vermesinde-etkinliğinde) hızlanma ve kolaylık sağlandığı söylenebilir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Bir numaralı mülakat veren (M1) Örgüt içi yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenmesi, görev tanımlarının yapılması, her birime görevlerinin verilmesinin işleri daha kolaylaştırması ve hızlandırması sonucunu vermesi, şikâyetlerin azalması, işlerin ortada kalmaması, her işin mutlaka bir birimi ilgilendirir hale gelmesi.³²⁰ Örgüt içi

³²⁰ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

düzenlemelerle ortada kalan iş olmaması ve şikâyetlerin ise azalması sonucunun doğduğu anlaşılmaktadır.

Onyeddi numaralı mülakat veren (M17) İGM başkanı ise şu ilginç gerçeği vurguluyor: **“İGM başkanı İÖİ yöneticisidir, istediği bürokrata istediği emri verir. İÖİ’ni fiilen İGM yönetir, nelerin yapılacağını İGM üyeleri belirler, ilgili ilçe İGM üyesi ile. Biz devrede olduğumuz için işler hızlanıyordu, biz takip ediyor, baskı yapıyorduk.”**³²¹ Siyasi kanat Örgütün sadece karar organı değil, fiilen BİÖİ’ni de yönetir, onun baskısı olmasaydı, işler de yürümezdi denilmek isteniyor.

Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) Elektronik ortamı kullanılarak işlerin hızlandırılması, daha verimli bir hale gelmesi; sorunları çabuk çözümede hızlanma ve kolaylık olması, çünkü Kurumda bir çekişmenin de zaten yokluğu, işlerin verimli, hızlı şekilde yapılıyor olması.³²² Kurumda çekişmenin önlenmesi ve teknolojinin de kullanılmasıyla işlerin hızlanması, sorunların çabuk çözülmesi.

Yirmibeş numaralı mülakat veren (M25) Vatandaştan gelen isteklere olumlu veya olumsuz hızlı bir şekilde cevap verilmesi, çevreye olan ilgilerinin daha da artması, telefonla da yazıyla da olumlu ya da olumsuz bir cevap veriliyor olması.³²³ Vatandaşın başvurusuna daha fazla ilgi gösterilmesi.

Otuzbir numaralı mülakat veren (M31) Daha duyarlı bir hale gelmeleri, Örgüt içinde sorumluluklarını bilerek hareket etmeyi öğrenmeleri, iş yapmadıkları takdirde onları gözetleyenin olduğunu düşünmeleri, daha hızlı etki alınması ve daha hızlı tepki verir hale gelmesi; stratejik planlamaya geçildikten sonra işlerin daha hızlı halledilir hale gelmesi, birimlerin kendi görev ve sorumluluklarını daha iyi öğrenmeleri ile hesap verme düşüncesinin de gelişmesi.³²⁴ Denetlenen ve gözetlenen pozisyonunda olan bürokratlar ve personelin, kendi görev ve sorumluluklarına daha bilinçli sahip çıkmaları ve işleri hızlandırdıkları görülmektedir.

³²¹ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³²² M24 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³²³ M25 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³²⁴ M31 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Otuzüç numaralı mülakat veren (M33) Muhtarların yörelerine ait sorunları Kuruma ilettiğinde, hemen sahip çıkılıp en kısa zamanda imkânlar nispetinde yapılıyor olması, yani vatandaşın taleplerine çabucak duyarlılık gösterilmesi ve bunların da imkânlar ölçüsünde yerine getiriliyor olması.³²⁵ Muhtarlar aracılığıyla gelen vatandaş istemlerine daha fazla duyarlılık gösterilmesi, olanak elverdiğinde de hizmetlerin görülmesi.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Bütün vatandaş başvurularının genel sekretere gelmesi, onun başvuruyu ilgili daire başkanlıklarına göndermesi ve çok kısa zamanda netice istenmesi, işin hem atanmış (vali) hem de seçilmiş (İGM) organlara hesap verme durumunda bulunun genel sekretere izlenmesi; izleme ile ilgili olarak bir başvuru ve takip yönteminin geliştirilmesi, vatandaş başvurularının mutlaka süresi içerisinde cevaplandırılmasına özen gösterilmesi, bu sayede personelin ve Örgütün duyarlılığının artması, daha hızlı cevap verir hale gelmesi.³²⁶ Başvuruların kayda alınması, ilgili daireye havale edilmesi, dairece süresi içinde cevaplandırılması ve bu konuda amirlerce izleme yapılması ve personelin duyarlılığının artması.

Soru 21b: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısında da değişikliğe gidilerek, örgüt içi yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlanıp paylaşılması sağlanarak, örgütün çevresindeki gelişmelere olan ilgisinde ve çevreden gelen istek, eleştiri ve şikâyetlere tepkisinde (yanıt vermesinde-karar vermesinde-etkinliğinde) hızlanma ve kolaylık sağlandığı söylenebilir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Beş numaralı mülakat veren (M5) “Vatandaş ayağı”nın eksik kalması, yani etkili bir mekanizma kurup da vatandaşın katılımının temin edilememesi, sadece normal şikâyeti olan veya isteği olan vatandaşların dilekçe yöntemi dışında bir aracının olmaması, web sitesinin bile bu hizmete açık olmaması, BİMER’in daha iyi çalışıyor olması, yani katılım anlamında tek kanalın BİMER olması, ayrı bir kanalın olmaması.³²⁷ **Yedi numaralı mülakat veren (M7)** Stratejik plana geçilmesi ile birlikte değişiklik yapıldığının söylenmesine rağmen bu değişiklikle birlikte taleplere etkin cevap vermenin, karar vermenin sağlanmaması, çünkü yöneticilerin daha çok siyasi erkin kararları

³²⁵ M33 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³²⁶ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³²⁷ M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

doğrultusunda hareket ediyor olmaları, yani oradaki yetkisini bağımsız kullanamamaları, inisiyatif alamamaları.³²⁸ Stratejik planlamaya en önemli paydaş olan halkın katılımında sorunlar bulunduğu, etkili bir katılım mekanizmasının kurulamadığı, iyi çalışan kanalın BİMER olduğu. İşlerin alışıldık usulde ve siyasi kanadın kontrolünde yapılmaya devam edildiği anlaşılmaktadır.

Dört numaralı mülakat veren (M4) Resmi kurumlar (il ve bölge müdürlükleri, muhtarlıklar) yoluyla istek ve şikâyetlerin Kuruma ulaştırılıyor olması; muhtarların İÖİ’de ilgili birim yöneticisi ile yüz yüze ilişki kurabilmesi, müdahale etmede (yanıt vermede) bir şey söylenemese de taleplerin alınmasında hızın artması, ulaşılabilirlik açısından bir rahatlamanın söz konusu olması, ama birim yöneticisinin İGM’nin kararını almadan bir işe olur ya da olmaz şeklinde bir yanıt vermesinin, inisiyatif kullanmasının söz konusu olmaması, yanıt vermede tam bir hızlanmanın olmaması, etkin olamaması.³²⁹ Talep almada (aracılar ve kamu kurumları yoluyla da gelebilse) sorun olmaması, sorunun, İGM’nin görüşünü almadan bürokrasinin eyleme geçmemesi olduğu anlaşılmaktadır.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) Kurum içinde organize birimler oluşturulamaması, Örgütün reorganize olamaması, eski temposunda çalışması, Kurumun kendi mekanizmasını yenilemesi ile değil de iktidar karşısında vatandaşın, “ben varım, vatandaşım” diye bastırmasından kaynaklanan bir gelişme olabilmesi, stratejik planlamadan bağımsız olarak zaman içinde vatandaşın talebine yanıt vermede bir hızlanmanın söz konusu olabilmesi.³³⁰ Vatandaşın doğrudan Kurum üzerinde ağırlığını hissettirebileceği bir ortamın yaratılamaması.

Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Benzer bir görüş de şöyle: “Tedrici bir gelişme oldu. Halkın isteklerine bigâne kalmamazdı, Kurum istese de istemese de vatandaş taleplerine duyarlı hale geldi.”³³¹ Zamanın (koşulların) zorlamayla da olsa tedrici bir gelişme olması.

Yirmialtı numaralı mülakat veren (M26) Aslında hızlanma ve kolaylık olması gerekiyorken öyle olmaması, personel ve yönetici atamasında siyaset devreye girdiği ve deneyimli, uzman ve kaliteli eleman alınmadığı için işlerin kolaylaşp hızlanmaması,

³²⁸ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³²⁹ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³³⁰ M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³³¹ M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

işlerin karışması.³³² Otuz numaralı mülakat veren (M30) Eskisi gibi geleneksel usulde yürütülmesi, Kurumun hala eskiden kalan alışkanlıklarla çalıştığının görülebilmesi, personelin davranışlarının hala “klasik devlet memuru” anlayışıyla ‘bırak, bakarız, şu arkadaşta yönlendirelim’ gibi zihniyetiyle devam ettiğinin söylenebilmesi, hızlı etki alma-tepki verme anlayışının gelişmemesi.³³³ Siyasetin kaliteli personel istihdamını engellemesi neticesinde, deneyimli ve uzman olmayan personelin işleri daha karmaşık hale getirmesi. Eski alışkanlıklara göre işlerin yürütülmesine devam edildiğinin anlaşılması.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Hiçbir şeyin değişmemesi, yine aynı ekip, ‘aynı tas, aynı hamam’, eski anlayışlar ve işleyişin sürdürülmesi, çünkü görevlerle ilgili kararların alınıp masaya konulması ama alttaki elemanın bu kararlardan haberinin olmaması, üsttekinin kendini eğitmemesi, üsttekinin kendini kontrol etmemesi ve kendini yenilememesi ve yenilendikten sonra astlarına bu yeniliği adapte edip bunu yansıtmaması.³³⁴ Üst yönetimin kendini yeni anlayışlara (stratejik planlamanın gerektirdiği örgütsel kültüre) açılım yapmaması, bu yüzden astlarını da yeni gelişmelere adapte edememesi.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Eski alışkanlıklara devam edildiği gibi, İÖİ’nin yürüttüğü bazı projelerde halkın şikâyetlerine kulak verilseydi, yanlış projelere halkın ayaklanmasının gerekeceği, halka ‘Sen çekil buradan!’ diyen teşkilatlar, yöneticilerin varlığının gazeteler yoluyla duyulması, içme suyuna sahip çıkmak isteyenlere karşı durulması, görevlerini yapmaktan çekinmesi ve böylece halkın talep ve isteklerine duyarsız kalınması.³³⁵ Halkın şikâyetlerine kulak verilmemesi.

Soru 21c: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısında da değişikliğe gidilerek, örgüt içi yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlanıp paylaşılması sağlanarak, örgütün çevresindeki gelişmelere olan ilgisinde ve çevreden gelen istek, eleştiri ve şikâyetlere tepkisinde (yanıt vermesinde-karar vermesinde-etkinliğinde) hızlanma ve kolaylık sağlandığı söylenebilir” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

³³² M26 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³³³ M30 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³³⁴ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³³⁵ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) Kurumun genişlemesi, büyümesi, sekiz daire başkanlığının kurulması, fakat vatandaşın taleplerine daha hızlı yanıt verilir olduğu konusunda şüpheler bulunması.³³⁶ **Otuzyedinci numaralı mülakat veren (M37)** Stratejik planlamayla birlikte Kurumda bazı şeylerde değişikliğe gidilmesi, değişimin oturması için geçen birkaç yılın kısa bir süre sayılması gerekeceği, bu nedenle de ciddi anlamda yapısal değişikliklerle ilgili bir bocalama döneminin yaşanması.³³⁷ Kurumun genişlemesi ve yeniden organize edilmesinden sonra bir bocalama dönemine girilmesi.

Bu yanıtların değerlendirilmesinde BİÖİ’de stratejik planlama süreci içinde örgütsel yapıda yapılan değişikliklerle Örgütün çevreden gelen etkilere daha çabuk yanıt verir hale geldiği söylenebilir. Bu gelişmede KHGM’nin kaldırıp görevlerinin ve kaynaklarının il özel idarelerine devredilmesi ve böylece daha önce Merkezde (Ankara’da) planlanıp kararlaştırılan hizmetlerin mahallinde ve daha çabuk görülür hale gelmesinin de önemli bir rolü olmuştur.

Tablo 33 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşumuna etki yapan gerekçelerin, faktörlerin incelenmesinde, teşkilat şemasının oluşturulması, birimlerin yetki ve görevleriyle ilgili mevzuatın yürürlüğe girmesi ve teknolojinin olanaklarından da belli ölçülerde daha fazla yararlanılır olmasıyla Örgütte çevreden gelen tepkilere yanıt vermede nispeten bir hızlanmanın, bir duyarlılığın geliştiğinden söz edilebileceği, buna karşın eski alışkanlıkların ve çevrenin uyarıcılarına karşı duyarsızlığın da kendini belirgin bir şekilde hissettirdiği de anlaşılmıştır. Özellikle seçilmişlerin bürokrat ve çalışanlar üzerinde fiili baskılarının devam ettiği bunun en belirgin örneğidir. Bir İGM Başkanı ise şu ilginç gerçeği vurguluyor: “İGM başkanı İÖİ yöneticisidir, istediği bürokrata istediği emri verir. İÖİ’ni fiilen İGM yönetir, nelerin yapılacağını İGM üyeleri belirler, ilgili ilçe İGM üyesi ile. Biz devrede olduğumuz için işler hızlanıyordu, biz takip ediyor, baskı yapıyorduk...”

Yanıtların değerlendirilmesinde BİÖİ’de stratejik planlama süreci içinde örgütsel yapıda yapılan değişikliklerle Örgütün çevreden gelen etkilere daha çabuk yanıt verir hale geldiği söylenebilir. Çevreyi sürekli olarak izleyecek ve gelişmelere zamanında tepki verecek esnek bir yapılanma modeli tercih edilmelidir.

³³⁶ M19 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³³⁷ M37 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

✓ *Örgütsel Yapının İşe Elverişlilikteki Başarı Düzeyi*

Tablo 34: Örgütsel Yapının İşe Elverişlilikteki Başarı Düzeyi

Soru 22: Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısında yapılan düzenlemeyle birimler ve çalışanlar arasındaki yetki karmaşası sona ermiş, işleri savsaklamalar azalmış ve Kurum daha verimli çalışmaya başlamıştır.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	4	9,5	9,5
Kararsızım	5	11,9	21,4
Katılıyorum	31	73,8	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütsel yapının işe elverişlilikteki başarı düzeyini ölçmeyi amaçlayan “stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısında yapılan düzenlemeyle birimler ve çalışanlar arasındaki yetki karmaşasının sona erip işleri savsaklamaların azalmış ve Kurumun daha verimli çalışmaya başlayıp başlamadığına ilişkin soruya yanıt veren katılımcıların %78,6’sı olumlu, %9,5’i olumsuz görüş bildirmişlerdir. Kararsız kalanların oranı ise, %11,9’dur.

Soru 22a: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısında yapılan düzenlemeyle birimler ve çalışanlar arasındaki yetki karmaşası sona ermiş, işleri savsaklamalar azalmış ve Kurum daha verimli çalışmaya başlamıştır” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Bir numaralı mülakat veren (M1) Kurumun gelişmesine bağlı olarak birimlerin oluşturulması, görev ve sorumluluklar netleştiği, işi yapacak kişi ve birimler belirlendiği için işleri savsaklamaların azalması, verimin artması.³³⁸ **Altı numaralı mülakat veren (M6)** Stratejik planlamaya geçtikten sonra Örgüt içinde düzenlemeler yapılması, çalışanların ne yapacağını, ne edeceğini, kime başvuracağını bilir hale gelmesi, yani sistemin oturması, herkesin yetki ve sorumluluğunun belirlenmesi.³³⁹ **Üç numaralı mülakat veren (M3)** Stratejik planla beraber hadiselerin daha ciddiyet kazanması, Örgüt yapısında değişikliğe gidilmesi; stratejik plan ilkeleri gereğince Örgütün sürekli izlenmesi, çalışan ve birimlerin stratejik plana uyup uymadıklarının periyodik olarak

³³⁸ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³³⁹ M6 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

denetleyen bir yapının oluşturulması, bunlardan dolayı Örgütün daha verimli hale gelmesi.³⁴⁰ Dört numaralı mülakat veren (M4) Savsaklamaların ve gecikmelerin azalması.³⁴¹ Sekiz numaralı mülakat veren (M8) İmza Yönergesi [Yönetmeliği] çıkması, Görev Tanımları [Yönetmeliği] nin hazırlanıp yürürlüğe konulması.³⁴² Onaltı numaralı mülakat veren (M16) Birimler arasında yetki paylaşımı yapılması, işlerin uzman birimlere verilmesi ile işleri savsaklamaların azalması.³⁴³ Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Görev Tanımları Yönetmeliği'nin çıkarılması, örgüt yapısında düzenlemeler yapılması.³⁴⁴ Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Görev tanımlamalarının yapılması, işlerin hangi dairenin, hangi birimin, hangi kişinin, hangi işten sorumlu olduğunun bu görev tanımlarında belirtilmesi, beklentilerin sonlandırılması, Kurumun daha verimli çalışmaya başlaması.³⁴⁵ Oniki numaralı mülakat veren (M12) Stratejik plan yapıldıktan sonra İmza Yetkileri Yönetmeliği, Görev Tanımları Yönetmeliği'nin hazırlanması, herkesin kendi işinin ne olduğunu, ne yapacağını öğrenip bu yönetmenlikler doğrultusunda çalışmaların yürütülmesi ve Örgütün daha verimli bir hale gelmesi.³⁴⁶ Kurum içi yapısal değişikliklerin ve yönetsel düzenlemelerin yürürlüğe girmesi ile faaliyet ve çalışmaların bu yeniliklere göre daha verimli yürütülmesi.

Yirmi numaralı mülakat veren (M20) Savsaklamaların azalması, Kurumun daha verimli hale gelmesi.³⁴⁷ Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) Birimler, şubeler ve daireler arasındaki iş bölümü yapılması, herkesin kendi görevini biliyor olması ve kendi işini takip ediyor olması ve böylece Kurumun daha iyi çalışmaya başlaması, işlerin ortada kalmaması, görev karmaşasının sona ermesi ve artık verimli çalışmaya başlaması.³⁴⁸ Yirmiyedi numaralı mülakat veren (M27) Daha verimli çalışmaya başlaması.³⁴⁹ Otuz numaralı mülakat veren (M30) Her birimin kendi işini yapmaya başlaması, böyle olunca da daha verimli olmaya başlamaları.³⁵⁰ Birimlerin durumlarının (yetki, görev ve sorumluluklarının) açıklığa kavuşması ve yetki ve görev karmaşasının sona ermesinin daha verimli çalışmaya kapı araladığı anlaşılmaktadır.

³⁴⁰ M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴¹ M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴² M8 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴³ M16 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴⁴ M9 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴⁵ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴⁶ M12 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴⁷ M20 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴⁸ M24 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁴⁹ M27 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁵⁰ M30 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Otuzüç numaralı mülakat veren (M33) Aksama oluyorsa da takip edildiği zaman yapıyor olması, karmaşanın yok olması, Kurumun daha verimli çalışmaya başlaması.³⁵¹ **Otuzaltı numaralı mülakat veren (M36)** Kurumda gideceğin kişi belli, işin sonucunu soracağın kişi belli olunca, ödemeyi alacağın kişi belli olunca, sorunların çok kolay çözülmesi, işlerin daha rahat görülmesi.³⁵² Birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmesi ve işlerin takip edilmesiyle Kurumun daha verimli çalışmaya başladığı ifade edilmektedir.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Kurumda yasaklamaların azalması, görevlerin netleşmesi, Kurumda bazı birimlerin daha verimli çalışmaya başlaması, çalışanlardan hesap sorulabiliyor olması.³⁵³ Görevlerin açıklığa kavuşturulması, sorumluların belirlenebilmesi, daha verimli çalışılması.

Soru 22b: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısında yapılan düzenlemeyle birimler ve çalışanlar arasındaki yetki karmaşası sona ermiş, işleri savaştıkları azalmış ve Kurum daha verimli çalışmaya başlamıştır” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Sekiz tane daire başkanlığı kurulması ama sekiz tane daire başkanlığının hepsinin de birbirinin içine girmesi, bunun özellikle yapıldığı, çünkü çıkacak çatışmada siyasetin (İGM üyelerinin) arabulucu olmasının istenmesi ve bu yüzden de birimler arasındaki görev karmaşasının devam etmesi; uyumlu çalışamaması, çünkü sebebinin; her daire başkanlığının siyasetten emir aldığı, başkalarının adamı olduğu için herkesin önceliğinin farklı olması, yürütülen işlerde verimli ve senkronize (uyumlu) olamamaları, çoğunluk partisinin az oy aldığı köylere altyapı götürmede çekingen davranması, “işleri sallamaları”, eski alışkanlıkların devam etmesi.³⁵⁴ Örgütteki reorganizasyona rağmen egemen siyasi kanadın bürokratlar üzerinde etkin olması, birim yöneticilerinin yakın oldukları siyasetçilere göre hareket ettiklerinden işlerin senkronize olmaması, eski yönetim alışkanlıklarının devam etmesi.

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) İl Özel İdare Müdürlüğünden Genel Sekreterliğe geçildiğinde, Teşkilatta üst seviyelere atamalar yapılmış olması, bunun zaman kaybettirmesi, ayrıca tekrar Köy Hizmetleri İl ve Bölge Müdürlüklerinin

³⁵¹ M33 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁵² M36 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁵³ M32 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁵⁴ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

birleşmesiyle çekişmelerin meydana gelmesi, birimler arasındaki yetki karmaşasının sona ermemesi, kimin ne yapacağı konusunda bir açıklık, netlik sağlanamaması.³⁵⁵ Yirmiüç numaralı mülakat veren (M23) Savsaklamaların azalmaması.³⁵⁶ Yirmibes numaralı mülakat veren (M25) Pek çok sorun çözülsede yetki karmaşasının tam anlamıyla giderilememesi, örneğin, okulların ruhsatlarının hangi birim tarafından alınacağı sorununun çözüme kavuşturulamaması, ihmal edilmesi gibi olumsuz durumların da var olması.³⁵⁷ Açık, net bir düzenleme yapılamadığı için birimler arasındaki yetki ve görev karmaşasının sona ermemesi. Birimler arasında çekişmelerin oluşması. İşlerin savsaklanması.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Henüz o yenilik kendini hissettirmediği için eski düzenin devam etmesi, yapılan düzenlemenin uygulamada kendini hissettirememesi, Kurumda çalışanların aynı [eski] sistemleri devam ettirmeleri.³⁵⁸ Yeni düzenlemeler yapıldığının Kurumda hissedilememesi, eski sistemin devam etmesi.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Kurumda verimlilik diye bir şeyin yokluğu, Kurumda stratejik planlamanın göstermelik olarak yapılması nedeniyle işleri savsaklamalarda bir farklılık olmaması, Kurumda stratejik plana uyulup uyulmadığı ile ilgili etkin bir denetim olmadığı için işleri savsaklamaların azalmaması, *emirlerin değişmesine bağlı olarak ilkelerin de değişmesi*.³⁵⁹ Kurum yönetimindeki ilkesizliğin işlerin savsaklanması sonucunu doğurması.

Soru 22c: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin örgütsel yapısında yapılan düzenlemeyle birimler ve çalışanlar arasındaki yetki karmaşası sona ermiş, işleri savsaklamalar azalmış ve Kurum daha verimli çalışmaya başlamıştır” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Onüç numaralı mülakat veren (M13) Stratejik planın gerektirdiği misyon çalışmalarını yapıldığı için çalışanlar arasındaki yetki karmaşasının azalması, onun söylenebileceği, ama işlerin gerçekleşmesi konusunda savsaklamanın azalmış olduğu konusunda tereddütlerin olması.³⁶⁰ On numaralı mülakat veren (M10) Hala yetki karmaşasının varlığı, birimler arası müdahalelerin de olması, bir kısım hizmetlerin farklı birimler

³⁵⁵ M19 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁵⁶ M23 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁵⁷ M25 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁵⁸ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁵⁹ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁶⁰ M13 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

tarafından, aynı hizmetlerin ise farklı birimler tarafından yürütülüyor olması, bu nedenle de yetki karmaşasının söz konusu olması.³⁶¹ Birimler arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımındaki karmaşıklığın sona ermemesi, tereddütler ve savsaklamaların devam etmesi.

Bu sonuçlara göre stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber örgütsel yapıda yapılan değişimlerle (yeniden teşkilatlanma ile sekiz daire başkanlığı ile 24 tane şube müdürlüğü kurulması, görev tanımları yönetmeliğinin –görev, yetki ve çalışma yönetmeliği- yapılarak yürürlüğe sokulması vs.) Örgütte birimler ve çalışanlar arasındaki yetki karmaşasının sona erdiğinden, işleri savsaklamaların azaldığından ve Kurumun daha verimli çalıştığından büyük ölçüde söz edebiliriz.

Tablo 34 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşumuna etki yapan faktörlerin incelenmesinden çıkan sonuca göre, Örgütün yapısında gerçekleştirilen reorganizasyonun işlerin savsaklanmasını azaltıcı bir etki yaptığını göstermektedir. Ancak bir kısım eski alışkanlıklar da sürdürülmektedir. Hemen belirtelim ki Kurumun örgütsel yapısı ve işleyişinin 2014 yılında bile Heper'in (1977) "...Weberyan kavramlarla ifade etmek gerekirse Türk kamu bürokrasisi hukuki-patrimonyal bir bürokrasidir." ve Emre'nin (2002) "Türk yöneticilerinin teknik yönetim uygulamaları ve yönetsel değerler bakımından çağcıl ve demokratik yönetsel değerleri benimsemiş yönünde net bir eğilime sahip oldukları, ancak geleneksel değerlerden de tam olarak vazgeçemediklerinin ortaya çıktığını ifade etmektedir." şeklindeki Türk kamu yönetiminde geleneksel (alışılmış-yerleşik) değerler ile modern anlayışların birlikte varlığını sürdürmekte olduğu şeklindeki bulgularının da bu araştırmada izlerinin görüldüğünü söylemek abartma sayılmamalıdır. Hem klasik bürokratik işleyişteki bu tutarsızlığın hem de stratejik planlama anlayışı ile uyumlu olmayan hususların, Kurumsal liderlikçe stratejik planlamanın özüne inilmesi (stratejik düşünce, strateji ile ilgili temel kavram ve anlayışları özümsemeleri vs.) ile stratejik planlama ilkelerinden ödün verilmemesi yaklaşımı ile aşılması gerektiği unutulmamalıdır.

Bulguların incelenmesinde, Örgütte teşkilat şemasının oluşturulması, birimlerin yetki ve görevleriyle ilgili mevzuatın yürürlüğe girmesi ve teknolojinin olanaklarından da belli ölçülerde daha fazla yararlanılır olmasıyla çevreden gelen tepkilere yanıt vermede nispeten bir hızlanmanın, bir duyarlılığın geliştiğinden söz edilebileceği, buna karşın eski alışkanlıkların ve çevrenin uyarıcılarına karşı duyarsızlığın da hala kendini belirgin bir şekilde hissettirdiği

³⁶¹ M10 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

de anlaşılmıştır. Stratejik planların başarıyla uygulanabilmesinde seçilen stratejilere uygun örgütsel yapının oluşturulması ve bu yapı içinde yetki paylaşımı önemli bir yer tutar. Değişen stratejilere koşut olarak örgütsel yapıda da değişikliklere gidilmesi alışkanlık haline getirilmelidir.

3.2.4.1.2.Katılımcılık

Bu alt bölümde mülakata katılanlara yöneltilen iki soru (23-24) ile BİÖİ’de stratejik planlı döneme geçildikten sonra yaşanan ve stratejik planlamanın gerektirdiği Örgütte paydaşların katılımcılığına verilen önemin derecesi ölçülmeye çalışılacaktır.

✓ Paydaşların Katılımına Açıklık Düzeyi

Tablo 35: Paydaşların Katılımına Açıklık Düzeyi

Soru 23: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin vizyon ve amaçlarına uygun faaliyet ve çalışmalarına personelin ve paydaşların <i>aktif katılımı</i> için uygun bir anlayış ve ortam yaratılmıştır.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	19	45,2	45,2
Kararsızım	8	19,0	64,2
Katılıyorum	15	35,7	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütün paydaşların katılımına açıklık düzeyini belirlemek amacıyla mülakat verenlere yönelttiğimiz stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi’nin vizyon ve amaçlarına uygun faaliyet ve çalışmalarına personelin ve paydaşların *aktif katılımı* için uygun bir anlayış ve ortam yaratılıp yaratılmadığına dair soruya verilen yanıtlara göre mülakat verenlerin %35,7’si olumlu, %45,2’si olumsuz yanıt verirken, bu konuda kararsızım diyenlerin %19,0 olduğu görülmüştür.

Tablo’ya göre Örgütte paydaşların (iç ve dış paydaşlar) örgütün faaliyet ve çalışmalarına aktif katılımı için uygun bir anlayış ve ortamın bulunduğunu söyleyenlerin oranının sadece %35,7 olduğu, yaklaşık üçte ikisinin ise olumlu görüş belirtmedikleri anlaşılmıştır. Bu durumda Örgütte paydaşların etkin katılımı için elverişli ve uygun bir ortamın henüz geliştirilemediğini söylemek yanlış olmaz.

Soru 23a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin vizyon ve amaçlarına uygun faaliyet ve çalışmalarına personelin ve paydaşların *aktif katılımı* için uygun bir anlayış ve ortam yaratılmıştır” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Onyedi numaralı mülakat veren (M17) Kesinlikle ortak çalışılması, köylerle ilgili hizmetler söz konusu olduğunda *köyün muhtarına*³⁶² sorulması ve *planlamanın da ona göre yapılması, teknik eleman ve yöneticilerin de bu talebi ve ihtiyacı yerinde incelemesi gibi aktif katılımlara olanak verilmesi*.³⁶³ Köylerden gelen altyapı (yol, köprü, menfez, köy sosyal tesisleri, meydan düzenlemesi, istinat duvarı, sulama ve içmesuyu tesisi vs.), eğitim kurumları, ibadethane vb. talepleri karşılamak için köy muhtarı ile yakın işbirliği içinde olmak, köye teknik elemanlar göndererek işin plan ve projesini hazırlamak faaliyetleri. Bu tarz işbirliği sınırlı katılım sağlarken, asıl olan hizmetten yararlanacak olan köylünün genel kanaatini paylaşmak, köy halkı ile hizmeti gerçekleştirme süreci boyunca teması kesmemektir.

Dört numaralı mülakat veren (M4) Aslında paydaşların ve personelin aktif katılımı için uygun bir ortam oluşturulduğu, fakat paydaşlar kısmında bazı sıkıntılar olması, tam aktif katılımın söz konusu olmaması; çalışan teknik elemanların kendi mesleki bilgi ve iş yapış yöntemlerine göre hareket etmek istemeleri, bunun bir direnç olarak ortaya çıkması, alıştığı bir iş sürecine göre işlerini yapmak istemeleri; fakat Özel İdarenin de kendi stratejik planına iş göre yapmak istemesi arasında gerilim olması, ama bunun zaman içinde azalması, ama sonuçta; STK’lar olsun, meslek örgütleri³⁶⁴ olsun burada onların aktif bir katılımdan söz edilememesi.³⁶⁵ Stratejik planlamaya geçildikten sonra teknik elemanların kendi yöntemlerine (mesleki nispi özerk alanları içinde iş yapma isteği) göre hareket etmek istemeleri ile İÖİ üst yönetimi arasında gerilimler yaşanması, ancak zamanla azalması, fakat sivil toplum örgütleri ve mesleki kuruluşların sürece aktif katılımlarının önemsenmemesinin de var olması.

Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin vizyon ve amaçlarına uygun faaliyet ve çalışmalarına personelin ve paydaşların *aktif katılımı* için

³⁶² Bilinen en yaygın katılım, muhtara sormaktır!

³⁶³ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁶⁴ Görüşmeci, genelde olumlu görüş belirtse de STK’lar ve meslek örgütleri için katılım eksiliğini de dile getirmektedir.

³⁶⁵ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

uygun bir anlayış ve ortam yaratılıp yaratılmadığına ilişkin olarak olumlu düşüncelerini açıklayan bir üst düzey yönetici şu hususlara dikkati çekiyor:

“Personel [iç paydaşlar ya da birim yöneticileri] bunda aktif katılım sağlıyorlar, bunu kesinlikle söyleyebilirim (...) fakat dış paydaşları aynı şekilde söyleyemiyorum. Diyelim ki ilgili belediyenin ilgili birimleriyle, başkanıyla, mahalle muhtarıyla, oranın belediye meclisi üyeleriyle, eskiden İl Genel Meclisi üyeleriyle görüşülürdü, karar verilirdi. Fakat burada zaman olup da gidip mahalle halkıyla toplayıp her bir proje hakkında açıklamada noksanıyet vardır. Yani katılım işi bir sistematığe bağlanmamıştı, işte o zaman olduğu için katılıyorum dedim, kesinlikle katılıyorum demedim.”³⁶⁶

Bu açıklama hizmetten yararlananlarla doğrudan iletişimin ihmal edildiğinin itirafı gibi.

Soru 23b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin vizyon ve amaçlarına uygun faaliyet ve çalışmalarına personelin ve paydaşların *aktif katılımı* için uygun bir anlayış ve ortam yaratılmıştır” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Beş numaralı mülakat veren (M5) Dış paydaşların çok aktif katılmaması, personelin katılımının sınırlı bir şekilde olması, ama özellikle dış paydaşların aktif katılmaması, personel görevini yaparak [görev gereği] sadece katılması, ama katılım için özel bir düzenek ve sistematik oluşturulmaması.³⁶⁷ Katılım için özel düzenlemeler yapılmaması, personelin katılımı görev icabı sınırlı ve zorunlu (yasal ve yönetsel düzenlemeler gereği komite ve kurullara üye veya gözlemci olarak) katılım olurken, dış paydaşların aktif katılımının önemsenmemesi.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Aktif bir katılım için meslek odalarının davet edildiği bir çalışmanın olmaması, imar komisyonlarına, meclislere davet edilmemeleri; ciddi anlamda aktif bir katılım istenilmiş olsaydı meslek odalarını, kurumları çağırılmaları gerekirken ihmal edilmeleri, tüm meslek odalarının çağırılmamaları, tüm o süreçlerden haberdar olmaları gerekirken bu çalışmalardan basın yoluyla haberdar olunması, plan çalışmaları öncesinde meslek odalarının resmi olarak davet edilmeleri sağlanmadığı için önemli imar çalışmalarına aktif bir katılımlarının olmaması.³⁶⁸ Özellikle imar planı çalışmalarının her aşamasında yer alması gereken meslek odalarının

³⁶⁶ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁶⁷ M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁶⁸ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

(şehir plancıları, mimar ve mühendis odaları) bu çalışmalardan haberdar edilmemesi, resmi davet alamadıkları için de bu çalışmalara katkı koyamamaları.

On numaralı mülakat veren (M10) Katılım ortamı yaratma yetkisi ve olanağı yönetimin elinde olmasına rağmen paydaşların katılımını [önemseme] kültürünün yokluğu, böyle bir anlayış olmayışı nedeniyle aktif katılım ortamının yaratılmaması.³⁶⁹ Yönetimin katılımcılığı önemli gören bir anlayışta olmaması, böyle bir kültürünün henüz oluşmamış olmaması.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Kurumda herkesin siyaseten birbirine rakip gözüyle bakması, hatta aynı tarafta olanların bile birbirini elemek için birbirleriyle kavgalı olmaları, bir sürü disiplin olayları yaşanması, yani bir barış ortamına, aktif katılım ortamına, rahat bir ortama ve anlayışa şahit olunamaması.³⁷⁰ Kurum, kendi iç karmaşık problemleri ile meşgul olduğundan, katılımcılığı düşünme noktasından uzak bulunması.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) Örgütlü kesimin katılımı, özellikle örgütlü bir katılım olursa ona karşı durulması, örgütlü olmayan bireysel isteklere müsamaha gösterilirken, örgütlü ve güçlü bir şekilde tepkiye asla müsaade edilmemesi, bunların aktif katılımının pek arzu edilmemesi, *uyum gösteren birimlerin tercih edilmesi*, ferdi katılımların alınması, ama bir karşıt duruşun örgütlenmeye başladığı fark edilirse o örgütlenmeyi yok etmeye, yani onu değişik kanallarla pasifize etmeye dönük bir çalışmaya girilmesi.³⁷¹ Kurumun kendine “uyum” gösteren kuruluşların ve bireysel katılıma açık olması, örgütlü kesimin katılımından uzak durması, özellikle örgütlü kesimin güçlü tepkilerinden çekinilmesi. Bu tutum Kurumun demokratik değerleri yeterince benimsemediği ve çağımızda kişilerin kendilerini bireysel değil, örgütleri ile ifade edebildikleri gerçeğinden uzakta durmakta olduğunu göstermektedir.

Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Belli kişilerin belli kararlar alması, uygun bir ortam ve anlayış yokluğu; belediye başkanlarına bile sorulmaması, gerekli süreçlerden geçilmeden karar alınması, hatta bazen İGM üyelerinin önerdiklerinin bile nazara alınmaması, ama o sırada vali, İGM Başkanı, bir bakan bir şey söylemişse hemen bir şeyler yapılıyor olması; kararların belli süreçlerden geçmemesi.³⁷² Siyasi ve bürokratik

³⁶⁹ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁷⁰ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁷¹ M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁷² M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

ağırlıkları olanların istekleri hemen gündeme alınırken, karar alma süreçlerine yerel yöneticilerin dahi katılımı için uygun olanaklar yaratılmadığı, kararların gerekli süreçlerden geçirilmeden alınmasının yaygın uygulama olduğu anlaşılmaktadır.

Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) Bir sivil toplum kuruluşu temsilcisi de “İÖİ yönetimi, böyle bir uygun ortam anlayışı, böyle herkesin katılımını teşvik eden bir anlayış yaratmış mıydı,” şeklindeki açıklamanın ardından “Yoktu, çünkü çoğu şeyi yapıldıktan sonra duyuyorduk zaten,”³⁷³ biçiminde kendi sorusunu yanıtlamıştır. Yönetimin katılımı teşvik eden ve bunun için de uygun platform yaratma anlayışından uzak bulunması.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Aslında Örgütte katılımcılığa çok fazla ihtiyaç duyulmuyor olması, daha doğrusu ihtiyaç duyulmasının toplumsal kültürle ilgili bir olay olması, toplum katılımının yeterince bir ihtiyaç olarak hissedilmemesi, yöneticinin de katılmayı talep etmemesi, yöneticinin zaten işlerini rahat yürütürken paydaşlarla uğraşarak rahatını bozmak istememesi, “ben işimi biliyorum, ben zaten yapıyorum” diye düşünmesi.³⁷⁴ Kurumda, toplumun katılımının bir ihtiyaç olarak yeterince hissedilmemesi; sivil toplumu işine karıştırmadan kendi başına yönetmeye alışkın idarecilerin de kendilerine yeni bir “sorun” yaratmak istememeleri.

Yanıtlara göre Örgütte paydaşların Örgütün faaliyet ve çalışmalarına aktif katılımı için uygun bir anlayış ve ortamın bulunduğunu söyleyenlerin üçte bir oranında olduğu ve yaklaşık üçte ikisinin ise olumlu görüş belirtmedikleri anlaşılmıştır. Bu bulgulara bakıldığında, Örgütte paydaşların etkin katılımı için elverişli ve uygun bir ortamın henüz geliştirilemediği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, Kurumda katılımın yeterince önemsenmediğinin somut göstergeleridir. Hâlbuki 5302 sayılı İÖİK'nun 31.maddesinin “Vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plân ve programları ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp il genel meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Stratejik plân ve performans plânı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.” ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında

³⁷³ M24 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁷⁴ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yönetmelik'in genel ilkeler başlığını taşıyan 5/a maddesi uyarınca “*Stratejik planlama sürecinde kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.*” Aynı maddenin b fıkrasına göre ise; “*Çalışmalar strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.*” hükümlerini ihtiva etmekte, katılımcılığı gereken önemin verilmesini emretmektedir.

Katılımla ilgili çıkan bu olumsuz sonuçla bağlantılı olarak sivil toplum kuruluşlarına BİÖİ'nin bakış açısını yansıtması bakımından BİÖİ I. Stratejik Plan'ı (2006-2010), ilginç örnekler vermektedir: Stratejik planlamanın yeni bir yönetim anlayışı olduğu ve katılımcılığı ön plana çıkardığı ifade edilerek, kendince sivil toplum örgütlerine de rol biçilmektedir. Kendi yasal görevlerinden ve örgütünden sorumlu olan ve bu görev ve sorumluluklarının ne ölçüde yerine getirebildikleri hususunda çok sert ve yaygın olarak eleştirildiği bu araştırmada da ortaya konulan BİÖİ, sivil toplum örgütlerine bu yeni dönemde bir hayli görev ve sorumluluk düştüğü belirtilerek; “Kamu yönetiminin kendini yenilemek zorunda olduğu gibi sivil toplum kuruluşları da değişim ve gelişme sürecine girmeli ve kendilerini yenilemelidirler. Artık her şeyi yönetimin başındakilerden beklemek devrinin geride kaldığı herkes tarafından bilinmeli ve insanlar yaşadıkları şehrin sorunlarına çözüm üretmede kendilerine de bir şeyler düşüğünü görmelidirler.”³⁷⁵ demek cüretini gösterebilmektedir. Bursa'nın sorunlarının çözümünde kendilerinden sorumluluk almalarını beklediği sivil toplum kuruluşlarının etkin ve sürekli katılımı için ortam ve platformlar oluşturmadığı gibi, karar alma süreçlerine onları dâhil de etmemektedir.

Bu sonuçların Kurumda paydaşların aktif katılımının yeterince önemsenmediğinin somut göstergeleri³⁷⁶ olduklarını düşündürmektedir. Bu sonuçlar, Songür'ün belediyeler ile

³⁷⁵ I.Stratejik Plan, s.2.

³⁷⁶ Yıllardır KHGM'de ve daha sonrasında il özel idarelerinde örgütlü en güçlü işçi sendikası olan YOL İŞ Sendikasının Bursa Şube Başkanlığı (Şb. Gn. Sek. Ali Rıza Çatal) ile 21.07.2014 tarihinde yapılan görüşmede kendilerinin şimdiye kadar BİÖİ'de stratejik planlama süreçlerine paydaş ve katılımcı olarak davet edilmedikleri için katılmadıkları belirterek; “Biz bugüne kadar kamu kurumlarından ve Bursa İl Özel İdaresinden stratejik planların yapımı ve uygulamalarında bir paydaş olarak görev almak üzere herhangi bir davetiye almadık. Stratejik plan hakkında da bilgilendirilmedik. Bu örgütlü olduğumuz 5 il'de de böyle” dedi. Yine yıllardır (2010-2014 yılları arasında) Bursa İl Özel İdaresinde çalışan 500-600 işçinin İşyeri Temsilcisi olarak çalışan Haşim Sivri kendisiyle 14.07.2014 günü yapılan görüşmede, kendisine ve Bursa İl Özel İdaresinin bütün işçilerine stratejik planlama süreçlerinde katılımları için davet yapılmadığını, ayrıca, İl Özel İdaresi üst yönetimi ile birim yetkililerinin kendilerine stratejik planlar hakkında herhangi bir bilgi vermediklerini ifade etmiştir. Bu tutum da

ilgili yaptığı çalışmada ortaya çıkan %32,1 oranındaki belediyenin iç ve dış katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin bir açıklama getirmemeleri olgusuyla (2008: 70) ve yine Songür'ün "Türk kamu yönetiminde katılımçılık kültürünün olmadığı..." yargısı (2008: 71) ile de teyit edilmektedir. Benzer sonuç Yine Songür'ün il özel idareleri üzerine yaptığı araştırmada da "her düzeyde katılım sağlanamamış" olmasıyla da teyit edilmektedir (2011: 146).

Etkili bir stratejik planlanma sürecinin, katılımın olumlu koşullama (yönlendirme-yönelme) eğilimini artırıcı ve olumsuz koşullama eğilimini azaltıcı bir rol oynayabileceği ve stratejik planlamada başarı için anahtar faktörün örgütün tüm çalışanlarının sürece katılımı ve planı sahiplenmesi olduğu; planın, Kurumun kararlarından etkilenen tüm birey ve birimlerin katılımı, işbirliği ve desteği ile hazırlanması halinde, sahiplenme ve başarının da bir ölçüde kendiliğinden geleceği dikkate alınarak planlama sürecinde katılımçılığın esas alındığı bir yaklaşım sergilenmeli, personel de bu yönde oryante edilmelidir. Stratejik planlamanın olumlu bir örgüt kültürü oluşturabilmesinde her düzeydeki personelin katılımının sağlanmasının yaşamsal önemde olduğu unutulmamalıdır (Songür, 2011: 148-149). Kendi örgütsel yapısındaki eksiklikleri tamamlayarak daha etkin ve etkili hizmet üretmeye odaklanmayı gündemine alması gereken Örgütün, bu görevlerini savsaklayıp dış paydaşlarına rol ve görev biçme çabası içinde olmamaya da özen göstermesi sağlanmalıdır.

✓ *Personelin Katılımçılığa Yatkinlık Düzeyi*

Tablo 36: Personelin Katılımçılığa Yatkinlık Düzeyi

Soru 24: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun paydaşlarının faaliyetlere katılımını ve katkı koymalarını sağlamak için Özel İdare personeline kolaylaştırıcı ve teşvik edici olumlu sayılabilecek belirgin bir <i>tavır ve davranış değişikimi</i> görülmemektedir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	20	47,6	47,6
Kararsızım	4	9,5	57,1
Katılıyorum	18	42,9	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Kurumun kendi içinde personelin yarından fazlasını (hatta bazen üçte ikisini) temsil eden çalışanlarının katılımını önemsemediğini açıkça göstermektedir.

Personelin katılımıya yatkınlık düzeyi ile ilgili olarak sorulan “stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun paydaşlarının faaliyetlere katılımını ve katkı koymalarını sağlamak için BİÖİ personelinde kolaylaştırıcı ve teşvik edici olumlu sayılabilecek belirgin bir *tavır ve davranış değişimi* görülüp görülmediğine dair soruya yanıt verenlerin %47,6’sı olumlu, %42,9’u da olumsuz yaklaşım göstermişlerdir. Kararsızların oranı ise %9,5’tir.

Bu sonuçlara göre Örgütte stratejik planlı dönemde katılımıya verilen önem derecesini yeterli ve olumlu bulanların yarıdan az ve olumsuz düşünenler ile kararsızların yarıdan fazla olması bize Örgütte katılımıya sistematik olarak yer verilmediğini, eski alışkanlık ve anlayışların (“ben bilirim, ben yaparım anlayışı”nın) sürdürüldüğünü, katılımıya örgütsel süreçlerde henüz aranılan bir husus haline gelemediğini söylemek haksızlık sayılmamalıdır.

Soru 24a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun paydaşlarının faaliyetlere katılımını ve katkı koymalarını sağlamak için Özel İdare personelinde kolaylaştırıcı ve teşvik edici olumlu sayılabilecek belirgin bir *tavır ve davranış değişimi* görülmemektedir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Yirmiyedi numaralı mülakat veren (M27) Ciddi anlamda bizim fikirlerimiz ve görüşlerimizi alıp değer verip tekrar onlarla ilgili bize hatta bazen geri dönüş yaptıkları da olması, olumlu bir tavır ve davranış değişimi görülmesi.³⁷⁷ Personelin paydaşların (uzman kuruluşların) görüşünü alıp onlara geri dönüş yapmasının (gelişmelerden haberdar etmesinin) olumlu bulunması.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Oluşacak baskıları azaltmak amacıyla sorumluluğu paylaşma konusundaki çalışmalarda paydaşların işin içerisinde olmasını canı gönülden istemeleri ama doğrudan herhangi bir baskının olmayacağı birtakım projeler, çalışmalar varsa, zaten onların kendi yetkilerinde, gerçekte katılımı arzu etmiyor olmalarına rağmen sorumluluk doğuracak, Bursa’yı yakından ilgilendiren işlerde, bazı baskıların olabileceği işlerde (durumlarda) deyim yerindeyse “başları sıkışınca” ilgili sivil toplum kuruluşlarının katılımını arzu ediyor olmaları ve bu gerçeğin hala yaşanmakta olması.³⁷⁸ Yasal ve yönetsel düzenlemeler gereklerini karşılamak için zorunlu

³⁷⁷ M27 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁷⁸ M32 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

hallerde ve sıkıntı yaratabilecek olay ve olgu ve işlerde sivil toplumu da sorumluluğa dâhil etmek için katılımlarını istemeleri.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber bazı personelin buna uyumu söz konusu iken kendini değişme zorlamayan personelin de var olması; “*Genel uygulamada vatandaşın tabii çok fazla konuşması arzu edilmez biraz. Vatandaş aranır. Ama vatandaşın hani bu konuda genel anlayışını, bizim genel yönetim anlayışımıza baktığımız zaman vatandaşın çok fazla olaya müdahil olması çok fazla arzu edilmez bizde*”³⁷⁹ şeklinde Kurumda kökleşmiş bir anlayışın bulunması; 2006 öncesi ve sonrasında işe ve vatandaşa bakışta mutlaka olumlu bir değişimin olması.³⁸⁰ Kökleşmiş geleneksel bürokratik yapıda vatandaşı yönetimin işine karıştırmadan onları yönetme kültürünün egemenliği. Personelin de kendini değişime zorlamaması.

Onyedinci numaralı mülakat veren (M17) Personelin katılıma çok yatkın olması, tavır ve davranışlarının biraz değişmesi, Türkiye’de zaten bir değişim olması, en azından BİÖİ’nde de değişimin olması, personelin vatandaşa yaklaşımının kolaylaştırıcı ve teşvik edici olması, münferit olaylar sayılmazsa çalışanların tümünün Kuruma ve faaliyetlerine katkı sağlamak isteyenlere açık olması.³⁸¹ Ülkedeki değişime paralel olarak Kurumun ve personelinin de katılımcılığı teşvik eder yöndeki tutum ve davranışlarında olumlu değişimler olması.

Soru 24b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun paydaşlarının faaliyetlere katılımını ve katkı koymalarını sağlamak için Özel İdare personelinde kolaylaştırıcı ve teşvik edici olumlu sayılabilecek belirgin bir *tavır ve davranış değişimi* görülmemektedir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Beş numaralı mülakat veren (M5) Personelin stratejik planının ne olduğu ve yararları konusunda motive edilememesi, bunu yapmak için de üst yönetimin ve seçilmişlerin kendilerini zorlamamaları, yani iş garantisi olan Devlet memurlarının sadece önlerine gelen işi yapmakla yetinmeleri.³⁸² Bürokrasinin değişim, stratejik planlı döneme adapte olmak için kendini zorlamaması. Aynı şekilde seçilmişler ve halkın da Kurumu zorlamaması.

³⁷⁹BİÖİ’de iki yıl süre ile en üst yöneticilik yapmış, eski bir mülki idare amirinin vatandaşa ve katılıma bakışı açısından ilginç bir örnek.

³⁸⁰ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁸¹ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁸² M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Personelin tutumunun stratejik planlamaya ve hizmet yürütmeye çok uyumlu olmaması, “biz karışmıyoruz, yukarıya gidin, Meclise gidin, partiye gidin” şeklinde bir tavırlarının olması, inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçınmaları, Kurumda sivil toplum örgütlerinin, kamu kurumlarının katılımına ve onlarla paylaşımda bulunmaya çok açık, rahat bir kültürün gelişmemesi; STK’lerle, paydaşlarla birlikte yeterli çalışmalar yapılmış olsaydı böyle bir kültürün gelişebileceği, bunun da Özel İdarenin tanınmasına fayda sağlayabileceği ama personelin böyle bir nitelik kazanamaması.³⁸³ Personelin güvensiz bir ortamda (zayıf kültürün hâkim olduğu bir kurumda) sorumluluk altına girmek istememesi, Kurumda sivil toplum örgütlerinin, kamu kurumlarının katılımına ve onlarla paylaşımda bulunmaya çok açık, rahat bir kültürün gelişmemiş olması.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Belirgin bir gelişmenin olmaması, yani stratejik planlamanın varlığı veya yokluğunun Kurumda işleyişte bir değişim yaratmaması, vatandaşın katılımı için personelde daha uygun olumlu bir davranış; teşvik edici, kolaylaştırıcı belirgin bir davranış değişikliğinin olmaması.³⁸⁴ Stratejik planlı döneme girildiğinin Kurumda hissedilmiş olmaması ve Kurumun işleyişinde bir değişim yaratılamaması.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) Personelde olumlu bir davranış değişikliği görülmemesi, daha önce nasıl davranıyorlarsa stratejik planlama döneminde de aynı şekilde davranıyor olmaları, dolayısıyla stratejik planlama sürecine geçilmesiyle birlikte, katılımı sağlamak, katkı koymayı motive etmek yönünde değişim gözlenmemesi, personelin teşvik edici, kolaylaştırıcı olmaması.³⁸⁵ Stratejik planlı döneme girilmiş olsa da personelin tutum ve davranışlarında bir fark görülmemesi. Sorumluluktan kaçınma ve işleri savsaklamaların devam etmesi.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Personelin böyle bir görev sorumluluğu hissetmemesi, yukarıdan gelen talimat neyi emrediyorsa ona göre *göstermelik paydaşların* gelmelerinin sağlanması ve görevin (katılımın) yapıyor gösterilmesi.³⁸⁶ Gerçekten personelin kurumsal kararları tarafların, paydaşların katılımı ile almaktan çok uyumlu paydaşların toplantılarda hazır bulunmaları ile yetinmeleri.

³⁸³ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁸⁴ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁸⁵ M21 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁸⁶ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Kurumun en üst yöneticilerinden birisi de personelinden yakınlıkla şunları söylemiştir: *“Kararsızım diyeceğim buna. Personelin aslında görev ve tanımları içerisinde kendisini hissetmesinden; ama bunun dışına çıkmayım hata yaparım, ederim mantığından kaynaklanmaktadır tamamen. Başka bir sebebi yoktur. Hatadan kaçınmasıdır, evet. Personel yeterince kolaylaştırıcı, teşvik edici olmadı.”*³⁸⁷ .

Diğer bir kararsızım diyen de gözlemlerini şu ilginç sözlerle dile getirmiştir:

*“Yine bu tavır ve davranış ilk başlarda gerçekten çok büyük bir dirençti. İşte tam algılayamıyorlardı, benimsemiyordu [Paydaş kavramına da yabancı idiler]. Tam benimsemiyorlardı; stratejik planı, amaçları, hedefleri; ona göre hareket etmek istemiyorlardı. Kendi almış olduğu kurum kültürlerine göre hareket etmek istiyorlardı. Yine bu zaman içerisinde azalmaya başladı. Zaman içerisinde bu iyice azaldı söyleyebilirim.”*³⁸⁸

Tablo 36 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşumuna etki eden faktörler birlikte değerlendirildiğinde, paydaşların BİÖİ'nin karar alma ve uygulama süreçlerine aktif katılımının istenilen düzeyde sağlanamadığı, katılımcı yönetim anlayışının yeterince benimsenmediği; personelin de bu anlayışa henüz gelemediği, büyük ölçüde eski alışkanlıkları sürdürdükleri anlaşılmıştır.

Bu Tablo, il özel idarelerinin stratejik planlama uygulamaları üzerine Songür'ün yaptığı araştırmada, anketi yanıtlayanların %48,5 ile en düşük oranda katılım gösterdikleri ifade, “Stratejik planlama çalışmaları idaremizin kültürü üzerinde olumlu değişiklikler yapmıştır.” ifadesidir. Bu bulgu, aynı zamanda birinci derecedeki önemli sorunun “Kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması.” bulgusuyla benzerlik göstermektedir (Songür, 2011: 157). Bu cümleden ABD yerel yönetimlerinin stratejik planlama uygulamaları üzerine 2005 yılında yapılan bir araştırma incelendiğinde bizim araştırmamızın aksine yüksek katılım sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmaya göre alt düzey kamu görevlileri %46 ile en az oranda katılım gösterirken, diğer uzman ve üst düzey yöneticiler yüksek oranda katılım (%78-97) göstermişlerdir (Poister-Streib, 2005: 48). Vatandaşlar bile %62 gibi yüksek sayılabilecek bir oranda stratejik planlama sürecine katılmışlardır (Poister-Streib, 2005: 48).

Etkili bir stratejik planlamada başarı için anahtar faktörün örgütün tüm çalışanlarının sürece katılımı ve planı sahiplenmesi olduğu; planın, Kurumun kararlarından etkilenen tüm

³⁸⁷ M1 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁸⁸ M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

birey ve birimlerin katılımı, işbirliği ve desteği ile hazırlanması halinde, sahiplenme ve başarının da bir ölçüde kendiliğinden geleceği dikkate alınarak planlama sürecinde katılımcılığın esas alındığı bir yaklaşım sergilenmeli, personelde bu yönde mevcut uyarlama eksikliğini giderici, onları motive edici çalışmalar ihmal edilmemelidir. Örgütsel kültürde bu yönde olumlu düzenlemeler yapılmalıdır.

3.2.4.1.3.Yetenek (İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı)

Bu alt bölümde mülakata katılanlara yöneltilen iki soru (25-26) ile BİÖİ’de stratejik planlı döneme geçildikten sonra yaşanan ve stratejik planlamanın gerektirdiği örgütte insan kaynakları yönetimi anlayışını (insan kaynağının yeteneklerini değerlendirme) uygulama derecesi ölçülmeye çalışılacaktır.

✓ *İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Yatkinlik Düzeyi*

Tablo 37: İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Yatkinlik Düzeyi

Soru 25: Stratejik planlama sürecine girilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi çalışanlarının bireysel kariyerlerinin (geleceklerinin) düzenlenmesi, moral ve motivasyonlarının yükseltilmesinde önemli ilerlemeler ve değişimler gözlenmemiştir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLATİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	8	19,0	21,4
Kararsızım	8	19,0	40,5
Katılıyorum	23	54,3	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

İnsan kaynakları yönetimi anlayışına yatkinlik düzeyini ölçmeyi amaçlayan “stratejik planlama sürecine girilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi çalışanlarının bireysel kariyerlerinin (geleceklerinin) düzenlenmesi, moral ve motivasyonlarının yükseltilmesinde önemli ilerlemeler ve değişimler gözlenip gözlenmediğine ilişkin sorulara yanıt verenlerin %59,9’u olumsuz, %19,0’u kararsız olmalarına karşın, olumlu yaklaşanların sadece %21,4 oranında olduğu, beşte dörde yakın çoğunluğun bu konuda yapılanları olumlu ve yeterli olarak değerlendirmedikleri, bu durumun da Kurumda iyi bir insan kaynakları yönetimi anlayışı bulunmadığını yansıttığını belirtmemektedirler.

Bu tabloya göre stratejik planlı döneme geçilmiş olmasına rağmen BİÖİ’nde stratejik planlamanın gereklerine, Örgütün değer ve ilkelerine uygun ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir insan kaynakları yönetimi anlayışının henüz yerleştirilemediği anlaşılmaktadır.

Soru 25a: “Stratejik planlama sürecine girilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi çalışanlarının bireysel kariyerlerinin (geleceklerinin) düzenlenmesi, moral ve motivasyonlarının yükseltilmesinde önemli ilerlemeler ve değişimler gözlenmemiştir” düşüncesine neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Personelin bireysel kariyerlerinin geliştirilmesi, motivasyonun artırılması için etkin bir çalışma yapılması, örneğin, hiçbir siyasi yönüne bakılmadan vekil müdürlerin hemen hemen tamamının görevde yükselme sınavlarına girerek müdür olarak tayin edilmeleri, motivasyon olarak il özel idarelerine verilmiş olan denge tazminatları verilmesi ve ödüllendirme gibi teşvik edicilerin uygulanması, o yüzden personelin bu konuda şikâyetçi olmaması.³⁸⁹ Siyasi yönüne bakılmadan vekil müdürlerin hemen hemen tamamının görevde yükselme sınavlarına girerek müdür olarak tayin edilmeleri, denge tazminatı verilmesi ve ödüllendirme gibi teşvik edicilerin uygulanması ile personelin motivasyonunun sağlanması, bu nedenle de personelden bu konuda bir şikâyet alınmaması.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Müdürlük sınavları açılması gibi belli şeylerin yapılmasıyla personelin önünün açılması, sınavlara girerek kazananların atanmaları, Kamu Personeli Sınavı (KPS) ile memur alımı yapılması, ama bu personelin geleceğinin de nerelere varacağı hususunda çalışmalar yapılmaması, tabii bu hususun tüm Türkiye’de genel bir problem olması, memurların, çalışan personelin müdür olduktan sonra ileride belki daire başkanlığına atanabilirim diye düşünmeye başlamaları; tüm çalışanlar için bireysel kariyerleri konusunda sağlananların, tam bir vizyon, perspektif için çok yeterli olduğu söylenemese de geçmişe göre belli ölçülerde iyileştirilmesi.³⁹⁰ Yükselmelerin sınavlara bağlanması ama personelin geleceğinin ne ve nasıl olabileceği konusunda belirsizlik bulunması, bir kariyer planlaması yapılmaması.

Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) Kurumda zaman zaman seminer ve kurslar düzenlenerek, özellikle istikbal vaat eden personelin ve bu personelin yararlı çalışmalarının, performanslarının dikkate alınması, her yıl performans

³⁸⁹ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁹⁰ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

değerlendirmeleriyle bu personelin maddi ödüllerle motive edilmeleri, dolayısıyla bu çalışmaların doğal olarak o personelin ileriye doğru doğacak tayin ve terfi fırsatlarından faydalanabilmesi için bir imkân olarak sunuluyor olması.³⁹¹ Performansa göre personelin maddi ödüllerle motive edilmeleri, tayin ve terfide performansın dikkate alınması.

Soru 25b: “Stratejik planlama sürecine girilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi çalışanlarının bireysel kariyerlerinin (geleceklerinin) düzenlenmesi, moral ve motivasyonlarının yükseltilmesinde önemli ilerlemeler ve değişimler gözlenmemiştir” düşüncesine neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) BİÖİ'nin farklı bir yapısının olması, bir “maliye” gibi veyahut bir “emniyet” gibi olmayıp; Kurumun bir yanında İGM, seçilmişler ve onların müdahalelerinin varlığı, bu nedenle stratejik plan, moral, motivasyon gibi kavramların siyasi mülahazalarla göz ardı edilebilmesi, personel için kariyer düzenlemesinin söz konusu olmaması, çalışanların yarın için garantilerinin yokluğu. Kariyer, motivasyonun yükselmesi, motive diye bir şeyin olmaması, bu nedenle personelin stres altında olmasa da, “beş sene çalıştım müdür olurum yahut şube müdürüyüm, daire başkanı olurum”, şeklinde olumlu bir şekilde düşünmesi için de bir ortamın yokluğu, kariyerin belirsiz şartlara bağlı olması.³⁹² **Yedi numaralı mülakat veren (M7) Kariyer düzenlemesinin yokluğu, çalışanların morallerinin yüksek değil, rutin olması.**³⁹³ Kurumda kariyer düzenlemesi yapılmadığı, tayin ve terfiin belirsiz şartlara bağlı olduğu görülmekle birlikte bunun güvensiz ortam, verimsiz çalışmalar ortamı yaratması. Bu, tam da zayıf kültürü tanımlamaktadır.

Altı numaralı mülakat veren (M6) Kurumda uzun yıllar teknik eleman olarak çalışmış ve Kurumu iyi bilen bir mühendis ve yönetici de Kurumdaki kariyer düzenlemesinden şikâyetini özetle şu şekilde dillendirmektedir:

“Maalesef, Türkiye’de hangi kurumda olursan ol, kariyerin (bilgi birikimin, tecrübelerin, iş ehliyetin) ne olursan olsun, birtakım desteklerin olmadan bir yere gelmen mümkün değil. Nedeni de şudur; ‘ağzınızla kuş tutsanız,’ bilmem ne yapsanız, kariyeriniz bilmem neyiniz olsa, kariyer düzenlemesi gene de güce bağlı. Başka kurumlarda çalışsam pozisyonum çok daha üst seviyelerde olurdu, şimdi pasifize edilmiş durumdayım.”³⁹⁴

³⁹¹ M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁹² M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁹³ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁹⁴ M6 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Demesi o ki, arkanda siyasi desteğin yoksa, yeteneğin ne olursa olsun yükselemezsin. Kurumda gerçekçi, bilimsel ve adil işleyen bir kariyer sisteminin kurulamamış olması.

On numaralı mülakat veren (M10) Kurumda kişilerin motivasyonları, bireysel kariyerleri, verimli çalışmalarının çok önemli olmaması, yani; siyasi yakınlık, yandaşlık, arkadaşlığın yükselmede, atanmada etkili olması; bireysel kariyer planlamasının söz konusu olmaması, personelin moral ve motivasyonlarının bu anlamda çok da yüksek olmaması.³⁹⁵ Kariyer sisteminin siyasi yakınlık, yandaşlık ve arkadaşlığa dayalı olması, güvensiz ortam, moralsizlik, motivasyon eksikliği, Kurumda zayıf kültürün egemenliği.

Ondört numaralı mülakat veren (M14) Çalışanların kariyerlerinin üç sene, beş sene, on sene sonra nerede olacağı konusunda böyle bir kariyer planlaması yapılmaması, çalışanların moral ve motivasyonlarını, verimliliğini arttırmak için de önemli yenilik ve değişimlerin de gözlemlenememesi, çünkü stratejik planda kariyer planlamasına ilişkin herhangi bir şey, ipucu yokluğu, yani çalışanlara kariyer planlamasıyla ya da birimlerin hedefleriyle ilgili standartları içeren bir stratejik planın görülememesi.³⁹⁶ **Onüç numaralı mülakat veren (M13)** Personelin moral ve motivasyonlarını yükseltici çalışmaların yokluğu.³⁹⁷ Örgütte çalışanlar için bir kariyer planlaması yapılmaması, çalışanların moral ve motivasyonlarını, verimliliğini arttırmak için de önemli yenilik ve değişimlerin de gözlemlenememesi; çünkü stratejik planda kariyer planlamasına ilişkin herhangi bir şey, ipucu yokluğu; yani çalışanlara kariyer planlamasıyla ya da birimlerin hedefleriyle ilgili standartları içeren bir stratejik planın görülememesi.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Gözlemlenememesi, sebebi şu ki çalışanların kendilerini siyasette birilerine angaje ederek bir yerlere gelmenin yolunu seçmeleri (kariyer için en iyi yol birilerine yaslanmak!), kendilerini geliştirerek bir yerlere gelmenin yolunu seçmemeleri, Örgütün kendi personeline beş sene, on sene sonra nereye gelebilecekleri konusunda bir kapı açmaması; personelin moral ve motivasyonlarını yükseltmek için programlar, çalışmaların yapılmaması, çünkü Genel Sekreterin değişmesiyle komisyondaki insanların değişmesi, bazı birimlerdeki İGM komisyonlarındaki insanların değişmesi, bazı birimlerdeki personelin bile değişmesinin olması, İÖİ'de hiç kimsenin kendisinde bireysel bir kariyer, bireysel bir gelecek

³⁹⁵ M10 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁹⁶ M14 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁹⁷ M13 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

görememesi, açıkçası gelecek planlamasının çok basit olarak siyasete bağlı olması.³⁹⁸ Örgütün personele gelecek vaat edememesi, belirsizlik, güvensiz örgüt iklimi, zayıf kültürün varlığı.

Onyedli numaralı mülakat veren (M17) İGM Başkanı, bir itirafta bulunuyor: “İnsan kaynakları ve kariyer planlaması ile personelin moral ve motivasyonunu yükseltmek için çalışmalar yapılmadı.”³⁹⁹

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) Çünkü Kurumda personelin geleceği üzerinde siyasetin etkisinin güçlü olması.⁴⁰⁰ **Yirmi numaralı mülakat veren (M20)** Personelin kariyerinin siyasete göre şekilleniyor olması.⁴⁰¹ **Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29)** Kimin siyasi gücü varsa, istediği yere gelebilmesi.⁴⁰² **Yirmibeş numaralı mülakat veren (M25)** Kurumda atamaların siyasi olarak yapılması, çalışan personelin böyle planlı bir geleceğinin bulunmaması.⁴⁰³ Siyasi gücün mutlak egemenliğinin söz konusu olması; kariyerin siyasete göre şekil alması.

Yirmialtı numaralı mülakat veren (M26) Atamalardaki haksızlıktan yakınan personel arasında, ‘ben yerimde sayacaksam o zaman ben de gelirim, gün içinde akşamı yaparım, geçer giderim’ anlayışının hâkim olması.⁴⁰⁴ Belirsizlik, güvensiz ortam, verimsizlik, zayıf kültür.

Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) Personel için kariyer düzenlemesi yapılmıyor olması, eskiden beri Kurumda olan personelin, idari kadrolara (üst görevlere) gelememesi, üst yönetime Kurum dışından gelenlerin atanmaları.⁴⁰⁵ Üst yönetime Kurum dışından yapılan atamaların personeli olumsuz etkilemesi, kariyer sisteminin yokluğu.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Moral ve motivasyonun yükseltilmesine yönelik olarak çalışanların bireysel kariyerlerinin düzenlenmemesi, çalışanların nereden, nereye gelebileceklerini, bir süre sonra nerede olabileceklerini bilmiyor olmaları, bu hususun bir esasa bağlanmaması, belki stratejik planlama performans ölçümü ve kariyer planlamasını gerektirmiş olsa da herkesin bu konuları stratejik planda varsa da

³⁹⁸ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

³⁹⁹ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁰⁰ M19 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁰¹ M20 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁰² M29 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁰³ M25 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁰⁴ M26 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁰⁵ M38 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

göremeyebilecekleri, bu hususların içselleştirilmesi gerekiyorken yapılmaması.⁴⁰⁶

Stratejik planlamanın temel ilkelerinden biri olan her birimin ve her çalışanın performanslarının değerlendirilmesi, kariyerlerinin de performanslarıyla ilişkilendirilmesi gerekirken, bu ilkenin (belki de stratejik planlamanın en önemli ilkesinin) göz ardı edilmesi.

Kurumun en üst yöneticisi de Örgütte geçerli bir kariyer düzenlemesi yapılmadığını söyleyerek özetle şunları ilave etmiştir:

“Ben bu konuda kararsızım. Çünkü moral ve motivasyonun yükseltilmesinde önemli ilerleme ve değişimler çerçevesinde personel günü ve buna benzer etkinlikler düzenledik, ama yeterli düzeyde olduğu kanaatinde değilim. Ama personel kendi kariyeri meselesinde ileride ne olacağı hakkında bir fikir sahibi olamadı, hiçbir fikir sahibi değillerdi, bunlar yapılamadı. Personele ileride geleceği mevkileri gösterebilecek, hissettirebilecek bir uygulama yapılamadı.”⁴⁰⁷

Bir başka tepe yönetici⁴⁰⁸ de;

“Personel kariyeri diye bir şey yok. Görevde yükselme sınavları yapılıyor, o sınavlara herkes giriyor, kazanan müdürlük hakkını kazanıyor, kadrosu müsaitse atamasını yapıyorsunuz. Müsait değilse atamasını yapmıyorsunuz. Yani geleceği konusunda bir kesinlik yok, bir asker gibi polis gibi. Belli şekilde başarılı olursan senin önün açık şuralara şuralara kadar gelebilirsin anlamında. Ancak başarılı olanlar bunu [aşabilir], ama bunun kesin kurallara bağlandığı belli bir şey de yok. Kurumda böyle bir çalışma yok, kariyer yolu kesin kurallara bağlanmış bir şey değildir, bu yüzden personelin moral ve motivasyonlarının yükseltilmesinde, kariyer düzenlenmesinde önemli ilerlemeler ve değişimler gözlenmemiştir (...) kararsızım.”

şeklinde konuşmuştur.

Tablo 37 ile mülakat verenlerin görüşlerinin oluşumuna etki eden etmenler birlikte değerlendirildiğinde, Kurumun stratejik planlamaya geçmiş olmasına rağmen Örgütün ve stratejik planların ihtiyaç duyduğu işgören ve yöneticileri istenilen zaman ve pozisyonlarda sağlayabilmeyi gerektiren çağdaş insan kaynakları yönetiminden oldukça uzak olduğu; personelin moral ve motivasyonlarını artırıcı çalışmalar ile personelin kuruma sadakatlerini ve bağlılıklarını sağlamada çok önemli bir etmen olan kariyer düzenlemesinde oldukça yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır.

Tüm bu muallâktaki ortamda, güvensiz ortamda personel “tetikte”, “diken üstünde duruyor” ve kendine sığınacağı bir liman arıyor ve bu yüzden de işine sarılıp verimli olamıyor. Önünü göremeyen çalışanların, içinde buldukları, yaşadıkları ortamın güvensizliğini de pekiştirerek, Örgütü kilitlediği; yeteneksiz personelin de bu ortamda

⁴⁰⁶ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁰⁷ M1no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁰⁸ M39no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

kendilerini geliştirmek yerine, kendilerine bir siyasi hamii arama yoluna gittiği anlaşılmaktadır. Örgüt iklimi, bu manzarayı sergiliyor.

Stratejik planlı döneme geçilmiş olmasına rağmen stratejik planlamanın gereklerine ve ihtiyaçlarına hizmet edebilecek kariyer planlaması ve bir insan kaynakları yönetimi anlayışının yerleştirilemediği anlaşılmaktadır. Etkili bir insan kaynakları yönetimi anlayışına yatkınlık düzeyine tesir eden etmenler içinde şunlar öne çıkanlar olmuştur: Personelin bireysel kariyerlerinin düzenlenmesi ile moral ve motivasyonlarının artırılması için etkin çalışmalar yapılma derecesi ile personelin kariyerinin siyasete göre şekillenmesi düzeyi. Bu sonuçların ve bulguların değerlendirilmesinde; Kurumda stratejik planlamaya geçilmiş ve sekiz yıldır uygulama yapılıyor olmasına rağmen Örgütün ve stratejik planların ihtiyaç duyduğu işğören ve yöneticileri istenilen zaman ve yerde bulundurulmasını sağlayabilecek; çalışanların üretkenliğini ve verimini, moral ve motivasyonlarını artırabilecek kapasitede bir çağdaş insan kaynakları yönetiminden Kurumun halen oldukça uzak olduğu görölmektedir.

Örgütler, stratejik planlamadan gelen uygulamalarla örgüt yapısına, kültürüne uyan yenilikçi ve kendileri için uygun insan kaynakları politikalarını oluşturmaya gayret ederken, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş işğücüne ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin başarısını sahip oldukları işğücü potansiyelinin belirlediği düşünöldüğünde, değişimi benimsemeyen örgütler için vizyonun, planlamanın ya da stratejinin hiçbir anlamı olmayacaktır. Stratejik planlamanın başarısı, örgütün fark yaratan tek unsuru olan insanın ihtiyaç ve istekleriyle uyumlu bir kültürel yapıya doğru evrilmek ile çalışanalardan beklenen tutum ve davranışların oluşumunu sağlayacak yeni kültürel değerlerin çalışanalara (iyi bir teşvik ve ödüllendirme sistemi dâhil) benimsetilmesi olduğu için, mevcut bürokratik kültürün de değişime yönelmesi gerekmektedir. Özellikle kariyer planlaması, işğören eğitim ve geliştirme programlarının işğören istikrarının sağlanmasında etkili olduğu da unutulmamalıdır. Bunun için gereken liderlik de gösterilmelidir.

Tablo 38: İnsan Haklarına ve Hukuka Önem Verme Düzeyi

Soru 26: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde hukuka uygunluğa ve insan haklarına daha fazla önem verilmesinin kural haline geldiği söylenebilir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,1	7,1
Katılmıyorum	7	16,7	23,8
Kararsızım	8	19,0	42,9
Katılıyorum	24	57,1	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

İnsan haklarına ve hukuka önem verme düzeyi ile ilgili olarak sorulan stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nde hukuka uygunluğa ve insan haklarına daha fazla önem verilmesinin kural haline geldiği söylenebilir” şeklindeki görüşe mülakat verenlerin %57,1 oranında olumlu destek verdikleri, aksi görüşte olanların %23,8 ve kararsızım diyenlerin de %19,0 oranında olduğu görülmüştür.

Soru 26a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde hukuka uygunluğa ve insan haklarına daha fazla önem verilmesinin kural haline geldiği söylenebilir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

İki numaralı mülakat veren (M2) Bir konu geldiği zaman Hukuk Komisyonu ve hukukçuların bu konuyla ilgili görüşlerini serdederken insan haklarını da dikkate alıyor olmaları; zaten Kurumdaki işlerin tamamen yargının denetimine tabi olması, bir noktada hukuksuzluk olduğu zaman konunun mahkemelerden dönüyor olması, alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda hukuka uyulmaya dikkat ediliyor olması.⁴⁰⁹ Hukuka uyulmaya çalışıldığı, ancak idarede yanlışlık yapılırsa mahkemelerden dönmesi.

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) İnsan hakları yahut da hukuka uymaya mecbur bulunması; insan hakları ve hukuka uygun davranmanın dünya ve ülkemiz gündeminde olan önemli bir olgu olması, yasal olarak Bilgi Edinme Hakkı Kanunuyla zaten buna mecbur olunması, Örgütün insan haklarına stratejik planda yazılı değerler yüzünden

⁴⁰⁹ M2 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

değil, yasalarla bağı olduğu için uymak zorunda olması.⁴¹⁰ Yasal gerekleri karşılamak için hukuka ve insan haklarına saygı gösterilmesi.

Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) Kimseye haksızlık yapıldığına tanıklık edilmemesi, örneğin, her çalışanın en azından bir lojman hakkının varlığı, ayrıca çalışanların yıllık izin hakkı ya da hastalık izni hakkı olması, bu konularda bir adli soruşturma açıldığını veya ufak bir şey olsa da yaşandığının görülmemesi, duyulmaması, çalışma koşullarının da düzgün olması.⁴¹¹ Personele yasaların tanıdığı hakları kullanmalarına yardımcı olunması, engel çıkarılmaması.

Otuzbeş numaralı mülakat veren (M35) Burada alıcı ve verici dediğimiz toplumun iki tarafındaki unsurların (kamu görevlileri ve yurttaşlar) kendi haklarını ve isteklerini hukuka ulaşabilirlikten dolayı da net bir şekilde hem tariflemeye hem de istemeye başlamalar, personelin yapması gerekenleri yapmadığı zaman başına gelecekleri biliyor olması, vatandaşın da 15 günlük sürede cevap alamadığında Bilgi Edinme Kanunu gereğince ulaşabileceği yerleri biliyor olması, bu nedenle her iki tarafın da kurallara uygun davranmak zorunda olmaları.⁴¹² Personelin mevzuatla konulan kurallara uygun davranma gayretleri içinde olduğu ve yurttaşların haklarını kullanmalarına yardımcı olmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Bu, sadece stratejik planla doğrudan ilgili değil ama yönetim anlayışında genel bir değişimden bahsedilebilmesi, ikincisi, personel yapısında daha önceden klasik İl Özel İdaresi personel dışında yeni Özel İdarenin görev ve yetkilerinin genişlemesiyle birlikte pek çok kurumdan personel devşirilmesi, böyle olunca çok farklı kültürlerden kişilerin Kuruma gelmesiyle personel çeşitlenmesinin olmasının yeni bir kurumsal anlayış getirmesi.⁴¹³ Yönetim anlayışında değişme, personel kaynağının çeşitliliğinin getirdiği yeni anlayış.

Bir numaralı mülakat veren (M1) Özellikle hukuka uygunluğa, insan haklarına daha fazla önem verilmesinin altında belki denetimlere karşı sorumluluktan kaynaklanan insan haklarına daha fazla saygı gösterilmesi, ama özellikle personelin kendiliğinden hukuka saygılı olması, örneğin, Sayıştay'ın denetimi oluyor, Mülkiye Müfettişliği denetimi oluyor; bir de hesap ve bu yöneticiler için belki aynı zamanda geçerli, personel

⁴¹⁰ M19 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴¹¹ M24 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴¹² M35 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴¹³ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

için üst yönetimin, valinin, genel sekreterin, yardımcının, daire başkanının, şube müdürlerinin hiyerarşik kontrolü olabildiği akılda tutulacağı için, daha fazla bu manada hukuka uygunluğa ve insan haklarına önem verilmesi.⁴¹⁴ Çeşitli denetim araçlarının varlığı nedeniyle üst yönetim ve personelin hukuka uygun davranması.

Soru 26b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde hukuka uygunluğa ve insan haklarına daha fazla önem verilmesinin kural haline geldiği söylenebilir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) İGM’de Ana Muhalefet Partisi Grubu’nun Kuruma ait birçok karar ve eylemi mahkemeye taşınması, bir başka muhalif parti İGM grubunun da daha çok basın ve medya yoluyla ya da kararları eleştirerek, Kurumdaki hukuksuzlukları dile getirmesi, şu an itibariyle *Özel İdare 2013 bütçesinin tamamını hukuk nedeni ile açılan davalara verse bütçesinin kalmayacak duruma düşmesi*; örneğin, yol yapımı için arazisinden geçtikleri vatandaşların arazilerini kamulaştırma yerine araziye yol yaparak vatandaşı dava açmak zorunda bırakmaları; dolayısıyla hukukun göz ardı edildiği durumların yaşanması, ancak vatandaşa yapılan bu muameleye mukabil çalışanların bazı özlük haklarını iyileştirme noktasında bir çaba sarf edilmesi.⁴¹⁵ Kurumun birçok iş ve eyleminin mahkemelerde dava konusu olması, Kurumda hukuka uymada sorunlar bulunduğu göstergesi olarak kabul edilmelidir. Bir kısım hukuksuzluğun vatandaşlara yönelmesine karşın, personelin özlük haklarında iyileştirme yönünde çaba sarf edilmesi.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) İnsan haklarına her eylem ve işlemde uymanın kural haline gelmemesi, küçük de olsa hukuka uygunluk anlamında değişimler olması, hukuka uygunluk ve insan haklarının çok önemsenmemesinin Türkiye’nin genel sorunu olduğu; çok belirgin, gözle görülür bir hissedilir bir şeyin yokluğu, eski alışkanlıkların sürdürülmesi.⁴¹⁶ Hukuka ve insan haklarına saygı konusunda fazla bir değişim olmaması, eski alışkanlıkların sürdürülmesi.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Hukukun egemen olmaması, imar planlaması açısından bakıldığında, Şehir Plancıları Odasının CARGILL, BESOB, İznik Gölü Çevre Düzeni Planları gibi açtığı davaların bulunması, bu planlama işlerinde yapılanların

⁴¹⁴ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴¹⁵ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴¹⁶ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

hukuka uygunluğunun söz konusu olmaması ve açtıkları davaların hepsini de kazanmaları, kaybettikleri tek bir davanın dahi bulunmaması, Kurum eğer imara uymuş olsaydı, Oda'nın dava açma gereği duymamasının gerekmesi, bu çalışmalar için kurumlardan alınan görüşlere bakıldığında da bu görüşler doğrultusunda imar planı çalışmaları yapılmadığının görülmesi; hukuka uygunluk olmadığı için ilgili insanların da haklarının gasp edilmesinin söz konusu olması.⁴¹⁷ Özellikle imar planı yapımı ve uygulamalarında önemli hukuk ihlalleri yapılması, Kurumun bu konularda açılan tüm davaları kaybetmesi, insan haklarının gaspının söz konusu olması.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) İl Özel İdaresi aleyhine açılmış 180 tane davanın varlığı, Kurumun hukuka uymak, insan haklarına uymak gibi bir kaygısının olmaması, despotik, 'ceberrut devlet' anlayışına devam edilmesi, Kurum içinde yasalara aykırı işlem yapılmasını denildiğinde, yönetimce, "Git idare mahkemesinde dava aç!" şeklinde bir tavır sergilenmesi, hukuka saygılı olan bir yönetimin, "Ya haklı olarak şunu bir tartışalım bir, öyle yok, [eğer anlaşılmazsak] git dava aç!" şeklinde bir yaklaşım göstermesinin daha doğru bir anlayış olması lazım gelmesi; "İGM'de siyaseten bizim karar alma çoğunluğumuz ve gücümüz var, biz siyaseten çoğunlukta olduğumuz için, tüm eylem ve kararlarımızda haklı biziz, bizim hukukumuz geçerli, güçlünün hukuku geçerli" şeklinde bir anlayışın var olması, evrensel hukukun hiç söz konusu olmaması.⁴¹⁸ Hukuku ihlal ettiği için Kurum aleyhine açılmış çok sayıda dava bulunduğu, yapılan işlerin hukuka uymadığı yolunda yapılan ikazları da dikkate almadığı, siyasi organdaki çoğunluğuna güvenerek dilediği kararı alma yetkisini kendinde görmelerinin yarattığı hukuksuzluk.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) Kurumda yapılan işlemlerden, yapılan işlerden dolayı süreç içinde bir korku havasının kendini hissettirir olması.⁴¹⁹ Kurum içindeki iklimin hukuki anlamda da güven vermemesi.

Onyedinci numaralı mülakat veren (M17) Kurumda insan haklarına uyma oranının %75 olması.⁴²⁰ Bir İGM başkanının itirafı, "%100 olamaz mı?"

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Geçmişten günümüze gelen yapı halen de devam ettiği için stratejik planlamanın hukuka ve insan haklarına dair bir yaptırım ya da bir ceza ve ödül mekanizması getirdiğinin düşünülmemesi, hukuka ve insan haklarına daha

⁴¹⁷ M9 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴¹⁸ M15 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴¹⁹ M16 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴²⁰ M17 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

fazla önem verilmemesi, verilseydi Başköy'deki köylülerin kendi içme sularının sahibi olmalarının önündeki engellerin kalkmasının gerekeceği.⁴²¹ Köylülerin temiz içmesuyu temini haklarına dahi saygı duyulmadığı bir Kurumda, insan haklarına saygı gösterilmesinde sorunlar bulunduğundan söz edilebilmesinin güç olmadığı.

Otuzyedi numaralı mülakat veren (M37) İnsan haklarına uymayı temel alan hiçbir kurumun bulunmaması, kurumsal kültürümüzün gelişmemiş olması, insan haklarına ve hukuka uyma konusunda genel bir çerçeve, genel bir bakış açısının hiçbir yerde görülmemesi.⁴²² **Kırkiki numaralı mülakat veren (M42)** İnsan haklarını odak noktasına alan bir Kurum olmaması.⁴²³ Kurumun insan haklarına uygun bir yönetim anlayışından oldukça uzak olduğu.

Soru 26c: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde hukuka uygunluğa ve insan haklarına daha fazla önem verilmesinin kural haline geldiği söylenebilir” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) İnsan haklarına ve hukuka uyma kural olarak dile getirilmese de bunlarla ilgili bir olumsuzluk da görülmemesi, ama bir kural haline de gelmemesi, yani bir anlayış yerleşmesi ve hukuka uygun davranmak anlayışı yerleşmesinin olmaması; stratejik planın da bunu tetikleyen bir şey olmaması, hukuka uygunluğun aranan bir şey olmaması, insan haklarına daha fazla önem verilmesiyle ilgili bir çalışma da yapılmaması, ama olumsuz bir şey de görülmemesi, bir değişimin fark edilememesi.⁴²⁴ **On numaralı mülakat veren (M10)** Aslında her türlü mevzuat olmasına rağmen, yani insan haklarına dair kriter net olmasına rağmen, buna uymanın kural haline gelmemesi, hukuk açısından o kadar çok yoğun mahkemelik konuların olması, hukuka uygun davranılsa bu kadar çok yoğun mahkemelik durumların söz konusu olmamasının gerekeceği.⁴²⁵ Hukuka uyulmadığı için Kurumun aleyhine çok sayıda dava açılmış olmasının Kurumda insan hakları ve hukuka uyma konusunda sıkıntılar bulunduğu delalet ettiği; insan haklarına uymayı bir temel davranış biçimi haline getirmeye yönelik herhangi bir çalışma yapılmadığı, stratejik planlı dönemde de olumlu bir gelişmenin görülmediği anlaşılmaktadır.

⁴²¹ M32 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴²² M37 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴²³ M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴²⁴ M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴²⁵ M10 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

BİÖİ’de hukukun ve insan haklarının henüz yerleşmemiş olduğuna, köye hizmet götürmeye yasaların da tek başına yeterli olmadığına ilişkin tipik bir örneği, bir köy muhtarının ağzından şöyle dile getirilmiştir:

“İşte orda kararsızım diyeyim, çünkü olumsuzluklar yaşadım. Tam hukuka uyulduğunu görmedim açıkçası. Hukuku, siyaset yine engelliyordu. Ya muhtarın girişkenliği veya duruk, tutuk oluşu; burda yani ‘ağlamayan çocuğa meme verilmez’. Sen dilekçeni veriyorsun, isteğini belirtiyorsun, ama çok fazla takip etmiyorsan, arkasından koşmuyorsan o iş olmuyor. Devamlı Kuruma geleceksin, rahatsız edeceksin, gideceksin, partiyi rahatsız edeceksin. Partiyi rahatsız etmen içinde köyünden o partiye iyi oy çıkması gerekiyor. Partiye tek başına gitmen yetmez. Hizmet gelmediği zamanda sürekli muhtar suçlanıyor. Bilemiyorum ben yani o konuyu da anlamış değilim. Belki muhtar kendisi o partiye oy verdi, ama vatandaş vermedi. Burada böyle davranılmaması gerekiyordu aslında. Ya Özel İdaredeki bürokrat belki bunu hukuki, hukuka uygun yapmak istiyor, ama işte ‘ilçe başkanı’ telefon ediyor ona, ‘bu köyün işini yapma’ diyor veya ‘hemen yap bunu’ diyor, ‘bak bunlar bizim, hadi hemen yap’ diyor. Özel İdarenin web sitesine girdim de bir gün bir yazımı ne yazmıştım, yani ihtiyacı olanlara, hizmet önceliği olanlara iş yapın diye, o anlamda yazı yazmıştım ben. Yani ihtiyacı olanlara yapılmıyor, maalesef.”⁴²⁶

Son tablo ve mülakat verenlerin verdikleri cevaplarda dile getirdikleri görüşlerinin oluşmasına neden olan etmenler birlikte göz önüne alındığında, stratejik planlamalı dönemde Kurumda insan hakları ve hukuka uyma yolunda yarıdan biraz fazla olumlu gelişme (Bilgi Edinme Kanunu vb. mevzuatın etkisi) olduğu yolunda kanaatler ifade edildiği, ancak bu olumlu yaklaşımı paylaşmayan yarıya yakın bir çoğunluğun da bulunduğu düşünüldüğünde, Kurumda hukukun ve insan haklarının (bu arada yasal hakların) egemen olduğundan söz edebilmekten henüz uzak bulunulduğu rahatlıkla söylenebilir. Hâlbuki Kurum, hukuka ve insan haklarına saygılı olmayı II. Stratejik Plan’ın temel değerleri arasında ifade etmiştir.⁴²⁷

Stratejik planlamalı dönemde Kurumda insan hakları ve hukuka uyma yolunda yarıdan biraz fazla olumlu gelişme (Bilgi Edinme Hakkı Kanunu vb. mevzuatın etkisi) olduğu yolunda görüşler ifade edildiği, ancak bu olumlu yaklaşımı paylaşmayan yarıya yakın bir kitlenin de bulunduğu düşünüldüğünde, Kurumda hukukun ve insan haklarının (bu arada yasal hakların) tam manasıyla egemen olduğundan söz edebilmekten henüz uzak bulunulduğu rahatlıkla söylenebilir. Oysa Kurum, hukuka ve insan haklarına saygılı olmayı II. Stratejik Plan’ın temel değerleri arasında ifade etmiştir.

Stratejik planlama ancak belli değerlere sahip örgütlerde başarıyla uygulanabilir. Çalışanlar ile yönetim, kurum ile vatandaş ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerde hukukun, hukuksal değerlerin egemen olması, stratejik planlamanın ve iyi bir insan kaynakları

⁴²⁶ M11 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴²⁷ II. Stratejik Plan, s.34.

yönetiminin temel taşı niteliğindedir. BİÖİ II. Stratejik Planında da hukuku ve insan haklarını temel değerleri olarak sayan Kurumun bu sözünü yerine getirmesi için saydamlık, katılım, açıklık ve tutarlılığı da hayata geçirmesi sağlanmalıdır. Sağlanacak tutarlılık ve örgütsel ahenk, stratejik planların etkinliğini olumlu etkileyecektir.

3.2.5.Alt Araştırma Sorusu 4'ü (*İl özel idarelerinin mevcut örgüt kültürü stratejik planlama uygulamasında stratejilere odaklanmaya; stratejik planlama ile belirlenmiş bulunan örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve örgütün vizyonuna ulaşması, kısaca örgütün misyonunu gerçekleştirebilmesi üzerine ne ölçüde etkili olabilmektedir?*) **Yanıtlamaya Yönelik Bulgular**

3.2.5.1.Misyon

Bu bölümde BİÖİ'nin stratejik planlama uygulamasına başlamasından sonra örgütte stratejilere odaklanma, örgütün amacını (yolunu) berraklaştırma ve vizyon (tarihsel perspektiften bakma) konularında yaşanan değişim ve gelişmeler belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla hazırlanan 6 soru (27-32) mülakata katılanlara yöneltilecektir.

3.2.5.1.1.Strateji (Stratejilere Odaklanma)

Bu alt bölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (27-28) ile BİÖİ'nin stratejik planlama uygulamasına geçtikten sonra belirlediği vizyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin hususlarda Örgütün adaptasyon düzeyi belirlenmeye çalışılacaktır.

✓ *Stratejilere Odaklanma Düzeyi*

Tablo 39: Stratejilere Odaklanma Düzeyi

	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLATİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	13	31,0	31,0
Kararsızım	9	21,4	52,4
Katılıyorum	18	42,9	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Stratejilere odaklanma düzeyini belirlemeyi hedefleyen “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesine rağmen örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için seçilmişler (İGM üyeleri) ve atanmışlar arasında hangi yol ve yöntemlerin izleneceği hususlarında belli bir anlaşma ve uzlaşmayı içselleştirmiş bir anlayışın geliştirilip geliştirilemediğine” ilişkin soruya yanıt veren katılımcıların %31,0’i bu konuda olumlu bir zeminin oluşturulduğunu, %47,7’lik bir orandaki katılımcının ise olumsuz bir kaniya sahip olduğu, kararsız kesimin ise %21,4 gibi bir nispeti temsil ettiği görülmüştür.

Bu tabloya, ancak %31,0’lik bir kitlenin olumlu bulduğu bir tabloya göre, sekiz yılda iki tane stratejik planlama uygulaması yapan BİÖİ’de, atanmışlar ve seçilmişler arasında örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceği hususlarında belli bir anlaşma ve uzlaşmayı içselleştirmiş bir anlayışın geliştirilmiş olduğunu söylemenin şimdilik hayli zor olduğu anlaşılmaktadır.

Soru 27a: “İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesine rağmen örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için seçilmişler (İl Genel Meclisi) ve atanmışlar arasında hangi yol ve yöntemlerin izleneceği hususlarında belli bir anlaşma ve uzlaşmayı içselleştirmiş bir anlayışın geliştirildiğini söylemek zordur” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Onyedinci numaralı mülakat veren (M17) Bütçenin hem bürokratlar, hem de seçilmişlerle beraber yapılıyor olması, bürokratların hazırlıklarına son şeklini İGM’nin vermesi, İGM’nin karar vermeden önce bürokrata, orada çalışana sorması, belli süreçlerden geçmeden kendiliklerinden karar almamaları.⁴²⁸ Stratejik planlamanın gerektirdiği kültür değil, siyasi organın belirlediği işlerin teknik hazırlıklarının yürütülmesi ve sonra İGM’nin bunları onaylaması esasları üzerinde “sessiz bir kabulleniş”e dayanan bir uzlaşmanın varlığı.

Oniki numaralı mülakat veren (M12) Seçilmişlerle atanmışlar arasında iyi bir iletişimin varlığı, her alanda uzlaşılabilir olmaları, yani mantıklı olarak; “bu bizim dediğimiz şekilde olacak” diye böyle bir anlayışın da yokluğu, uzlaşma sağlanabiliyor olması, bu konuda içselleştirilmiş bir anlayışın varlığı.⁴²⁹ Her iki taraf arasında da bir uzlaşmanın içselleştirilmiş olması.

⁴²⁸ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴²⁹ M12 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Otuzdört numaralı mülakat veren (M34) Stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber bu stratejik planlamanın işleyişinde izlenecek yol ve yöntemler hususunda ve bu çalışmalar çerçevesinde belli bir olumlu, karşılıklı bir yaklaşım içerisinde olunması.⁴³⁰ **Onsekiz numaralı mülakat veren (M18)** Az çok bir diyalogun varlığı, yani Genel Sekreterlik ve İGM arasında bir diyalogun varlığı, hangi amaç ve yöntemin izleneceği konusunun net olması.⁴³¹ **Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29)** Birlikteliğin varlığı, ne yapılması gerektiğinin kanunen ve teknik olarak da zaten iyi-kötü belli olması, hangi köyün ne tür ihtiyaçları olduğu da belli olduğu için bunların Özel İdarede çalışanlar ve İGM üyeleri arasında istişare edilerek karar verilmesi, uygun (uyumlu) davranmaları, bir çatışma, problem yaşanmaması.⁴³² Yürütme ve karar organı arasında olumlu bir diyalogun oluşması. İş ve yatırımların da buna göre yürütülmesi.

Bir üst yöneticinin bu konuda aktardıkları da özetle şöyle:

“Bu konuda hiçbir çatışmamız olmadı. Özellikle İl Genel Meclisi başkanıyla, partilerin grup başkanlarıyla çok iyi bir iletişim içerisindeydik ve onlara hep şunu söylüyordum; kesinlikle bir hizmet için harcama yapılacağına söz vermeden önce bize sorun, çünkü vatandaş size çok daha yakın hisseder çünkü oy verdiği adamı hesap sorma bakımından daha yakın hisseder kendisine. O bakımdan da önce talepler size gelebilir. Ama siz söz vermeden önce mutlaka bize sorun. Bunun yapılabilirliği nedir, ne değildir? Bunu biz kendileri ile konuşup ilk başta geldiğimiz zaman hani bu nasıl olacak gibi bir anlayış sıkıntı oldu, ama sonradan baktılar ki bizi çok bu anlamda yakın buldular kendilerine ve biz artık aynı sanki müdürlüğün parçaları gibiydik. Bir problem yoktu.”⁴³³

Soru 27b: “İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesine rağmen örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için seçilmişler (İl Genel Meclisi) ve atanmışlar arasında hangi yol ve yöntemlerin izleneceği hususlarında belli bir anlaşma ve uzlaşmayı içselleştirmiş bir anlayışın geliştirildiğini söylemek zordur” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Beş numaralı mülakat veren (M5) Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceği hususlarında atanmışlar ve seçilmişler arasında belli bir anlaşma ve uzlaşmayı içselleştirmiş bir anlayışın geliştirilememiş olması; İl Genel Meclisi ve İl Özel İdaresi [yürütme organı-teşkilat] yeni bir kurum olduğu için gerek seçilmiş üyeler, gerekse Köy Hizmetlerinden ve Kurum dışından

⁴³⁰ M34 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴³¹ M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴³² M29 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴³³ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

buraya atanmış kişilerin, bir seçilmiş-atanmış mücadele geçmişinin yokluğu, ya da birlikte çalışabilme geçmişinin yokluğu, dolayısıyla her şeyin bir güç mücadelesi, bir deneme-yanılma ve bilek güreşi şeklinde geçmesi, meselenin oturabilmesi, olumlu bir mecraya kavuşması için Kurumun 5-10 seneye daha ihtiyacının olması, bu kadar kısa bir zamanda bu uzlaşmanın olmaması.⁴³⁴ Hem siyasi kanat ile yürütme arasında hem de yürütme organı içinde Özel İdare'den gelenler ile Köy Hizmetleri'nden gelenler arasında çekişmeler olmasının yarattığı olumsuzluk ortamında, ortak bir yönetim anlayışında uzlaşmanın henüz gerçekleştirilememiş olduğu anlaşılmaktadır.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Birisinin (İGM'nin) ağır baskısının varlığı, ilişkilerin o şekilde yürüyor olması, yani içselleştirilmiş bir davranış, herkesin birbirine saygılı, haklarına, hukukuna saygılı böyle bir davranışın ve tutumun yokluğu.⁴³⁵ **On numaralı mülakat veren (M10)** Anlayış geliştirildiğinin söylenebilmesinin zor olduğu, yani öyle bir anlayışın söz konusu olmaması; böyle bir yaklaşım, böyle bir anlaşmanın içselleştirilememesi, böyle bir anlayış geliştirilememiş olması, çünkü bir denge ortamı olmaması, *atanmışlarla seçilmişler arasında bir dengeleme olmaması*, yani seçilmişlerin ağır basıyor olmaları, seçilmişler ne düşünüyorsa atanmışların da ona uymak zorunda olmaları, ilişkilerin tek taraflı olması.⁴³⁶ Seçilmişlerin ve iktidarın ağır bastığı, atanmışların onları dengeleme gücünün bulunmadığı bir çalışma ortamının, bir örgütsel atmosferin var olduğu görülmektedir.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Atanmışların tamamıyla iktidar partisinin il teşkilatı ve İGM grubunun emrinde, onlara bağlı olmaları, onların emri veya izni olmadan kendi başlarına bir iş yapamaz olmaları, siyasi organların da haliyle her zaman akılcı ve bilimsel kaygılarla hareket etmemeleri, bu nedenlere Kurumun bütününe kapsayan bir uyumun yokluğu, tek gücün siyasi güç olması ve çoğunluğu elde tutan partide bulunması; aslında İGM'nin sadece şekli olarak görev yapıyor olması, İGM üyelerinin sadece verilen emirleri uygulayan adamlar pozisyonunda olmaları; personel atamalarında ve kilit noktalara personel yerleştirmelerde hep belli okul mezunu ve belli görüşteki kişiler liyakate bakılmaksızın tercih edildiği bu yapının uzlaşma sağlayamaması.⁴³⁷ İktidar partisinin tüm ipleri elinde bulundurması, onun istediklerinin İGM vasıtasıyla yürütmeye dikte edilmesi yoluyla işlerin yürütülmesinin genel

⁴³⁴ M5 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴³⁵ M9 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴³⁶ M10 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴³⁷ M15 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

(egemen) kural haline getirildiği, yeni (stratejik planlamanın gerektirdiği) anlayışların ve bir denge ve uzlaşının olmadığı bir örgütsel kültürün var olduğu anlaşılmaktadır.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) Bu seçilmişlerle atanmışlar arasında ilişkinin konuşup paylaşmak üzerinden olmaması, yani seçilmişin emretmekten, dikte etmekten yana olması; atanmışın da rahatça “Ne yapıyorsunuz, bu böyle mi olur?” deyip, “Bu böyleyse, ben bunu böyle yapmam!”, diyecek güçte olmaması, çalışanların kesin teslimiyetinin söz konusu olması, vuruştığı zaman atanmışın zarar görecektir olması, atanmışın yerini korumak niyetinde olması, *atanmışların en çok seçilmişten korkar* olması, ast-üst ilişkisi içinde olduğu amirinden ziyade seçilmişten korkar olması, atanmış hata da yapsa önemli olan seçilmişe dayanmak; ama böyle bir uzlaşma dolaylı da olsa uzlaşma ortamı ve içselleştirme olmaması.⁴³⁸ Seçilmişlerin gücüne karşı koyamayan, onu dengeleyemeyen bir yürütmenin varlığı karşısında çalışanların kendilerine bir siyasi hamî aramak durumunda bulunmaları. Yeni anlayış ve uzlaşmanın yokluğu.

Yirmüç numaralı mülakat veren (M23) Böyle bir anlayışın gelişmemiş olması, sadece geleneksel olarak valiye olan saygının dışında bürokrata bir saygı olduğunun bile düşünülmemesi, bürokratların pek fazla dikkate alınmaması, yani Meclisin “Ben şu kararı verdim.” dedikten sonra bürokratların ona itiraz etmesinin mümkün olmaması, ancak, hukuki problemler ileri sürerek itiraz edebilmeleri, onun dışında uygun bir anlayış, böyle bir yaklaşımın kesinlikle olmaması, birlikte yönetme yaklaşımının kesinlikle yokluğu, kişilere bağlı olarak bazen iyi ilişkiler geliştiriliyor olması, ama bunların kurumsal ilişkiler olmaması.⁴³⁹ Siyasi kanadın kesin egemenliği, bir parça valiye karşı geleneksel saygı ile bürokratların ancak hukuki gerekçe öne sürerek onlara itiraz edebilmesi dışında işlerin, siyasi kanadın istediği şekilde yürütülmesi, yenilik ve yeni anlayışların yokluğu.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Geliştğini söylemenin zor olduğu, çünkü atanmışlarla seçilmişlerin beklentilerinin her zaman farklı olması, bu iki kanadı üst üste örtüştürmenin zor olması, yani seçilmişlerin bölgesel, yerel bir sürü kendine ait sınıflandırma ve önceliklendirme kriterlerinin varlığı, zaman zaman bu kriterlerin kurumsal olarak atanmış kişilerle çelişmesi, çatışması, nitekim bazı sürtüşmelerde Kurumda yöneticilerin canının yandığı ya da başının ağrıdığı da söylenebileceği, yani

⁴³⁸ M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴³⁹ M23 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

atanmışların, seçilmişlerin zaman zaman dayatmalarına ya da taleplerine, baskılarına maruz kalındığının söylenebileceği, her ne kadar yürütme, uygulama yetkisi bürokratta olsa bile, anlaşma ve uzlaşmanın içselleştirilmesi diye bir şeyin söz konusu olmaması.⁴⁴⁰ Siyasi kanadın bölgesel ve yerel öncelikleri olabileceği, bunun yürütmenin mevzuata uyarlılık anlayışı ile çelişebileceği ve bunun çatışma doğurabileceği, çatışmanın sonunda da atanmışların canının yanabileceği; stratejik planlamaya geçilmesine rağmen bu gerçeğin fazla değişmemiş olduğu.

Yirmidört numaralı mülakat veren (M24) Meclisin ağırlıkta olması, her zaman Meclisin dediğinin olması, İGM ile yürütmenin birbirlerinin fikirlerini alma işinin sadece Meclisin kendi kurduğu Denetleme Komisyonu ya da İmar Komisyonunda yapılan işlerde olması; örneğin, İmar İskân Daire Başkanlığımızın oradaki mühendisleriyle, İmar Komisyonu ortaklaşa gidip işi incelemeye aldıktan sonra kararını verip Meclise getirmeleri, sadece bu konuda birlik, beraberlik içerisinde işlerin yapılıyor olması ama neticede en üst (son) kararı Meclisin vermesi.⁴⁴¹ Bazı alt komisyonlarda atanmışlarla seçilmişler birlikte çalışsalar da son sözü her zaman siyasi kanadın söylemesi.

Otuzbeş numaralı mülakat veren (M35) Seçilmişlerin 4-5 sene için seçilen kişiler olmaları, öncelikle kendi politik yapılarıyla ilgili olarak misyon ve vizyonlara sahip olmaları, ama İl Özel İdare'nin misyon ve vizyonunun çok farklı olabilmesiyle çakışmaması, bazen çatışmalar, bazen çelişmelerin yaşanması, İÖİ'ni seçilmişlerin tanıma ve anlamalarının uzun bir sürece belki de üyeliklerinin sona ereceği 4., 5. yıla sarkması, ondan sonra da 'ben seçilmeyeceğim zaten' noktasına geldiğinde, bu sefer de yeni seçilenler için yeniden kısır döngünün başlaması, sonuçta İl Genel Meclisi'nin kısa vadeli yaklaşımı ve bürokrasinin uzun vadeli bakışı arasında, her zaman olduğu gibi bütün yapılarda, bütün yapımızda olduğu gibi bir çelişmenin söz konusu olması.⁴⁴² Seçilmişlerin seçim dönemi ile sınırlı projeksiyonları ile İÖİ'nin misyon ve vizyonunun farklı olabilmesinin yarattığı çatışma ortamının varlığı.

Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) Uzlaşının olmaması, Kurum yeni oluşturulduğunda (2005 yılında Yasa çıktıktan sonra) atanmışların (üst yönetimin) Kurum dışından gelip de bu konularda deneyimlerinin olmaması, İGM üyelerini fazla ikna etme imkânı bulamamaları; ikincisi, Kurum dışından geldikleri için Kurum

⁴⁴⁰ M32 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁴¹ M24 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁴² M35 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

personeli (eski personel) ile bir çatışma içinde olmaları, yani yönetici kadronun uyumsuzluğu nedeniyle atanmışlarla seçilmişler arasında bir anlayış birliğinin sağlanamaması.⁴⁴³ Seçilmişlerle atanmışlar arasında uzlaşma olmaması, Kurum dışından gelenler (Köy Hizmetlerinden gelenler) ile Kurumun eski elemanları (BİÖİ'nin 5302 sayılı yasa yürürlüğe girmeden önceki çalışanları) arasındaki çatışmanın yarattığı atmosferin örgüte hâkim olması.

Örgütün tepe yöneticilerinden ve uzun süredir Kurumda yönetici olarak çalışan bir bürokrat, seçilmişler ve atanmışlar arasındaki farklı anlayışlarla ilgili olarak şu ilginç yorumu yapmaktadır:

“Memur, yani atanmış ya da seçilmişler diye ayırırsak (...) seçilmişlerin biraz daha farklı bakış açısı var. ‘Biz seçilmişiz, dolayısıyla vatandaşla muhatabız’ [düşüncesi içindeler], hâlbuki aynı muhataplık memurlarda da var. Memur da vatandaşla muhatap. O da görevini yapmak durumunda, o bakımdan ikisi arasında bir yol ve yöntem izleme bakımından farklılık var. Örneğin, seçilmiş arkadaşlar kolay kolay bu işin ödeneği var-yoktan ziyade, yapılması noktasında sürekli baskı[yapıyorlar], yeni hizmet gitsin, vatandaş faydalansın [istiyorlar]. Aslında memur da hizmet gitsin, vatandaş yararlansın [derdinde]. Diğer taraftan Kamu İhale Kanunu çok açık ödeneği olmayan bir işi siz ihale edemezsiniz [diyor]. Seçilmiş arkadaş diyor ki, ‘Ya bunu ihale edelim, bir şekilde ödeneği bulunur.’ Memur da diyor ki ‘Kanuna uymak zorundayım, kanunda ödeneği olmayan bir işi ihale edemeyiz.’ Arada böyle bir görüş farklılığı oluyor. Bu tip buna benzer görüş farklılıkları olur. İzlenecek yol ve yöntemler konusunda kesinlikle farklılıklar var.”⁴⁴⁴

Soru 27c: “İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesine rağmen örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için seçilmişler (İl Genel Meclisi) ve atanmışlar arasında hangi yol ve yöntemlerin izleneceği hususlarında belli bir anlaşma ve uzlaşmayı içselleştirmiş bir anlayışın geliştirildiğini söylemek zordur” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Ondört numaralı mülakat veren (M14) Stratejik plandan yola çıkarak böyle bir yöntemin ya da içselleştirmenin ipucunun olmaması, İl Genel Meclisi ve atanmışlar (bürokratlar) arasındaki işleyişler nasıl olacak, seçilmişler, nasıl yönlendirme yapacak, atanmışlar buna nasıl reaksiyon verecek bunlarla ilgili bir çalışma yapılmaması, İGM üyeleriyle bile herhangi bir çalışma yapılmaması, İl Genel Meclisi üyelerinin de plan çalışmaları içerisinde bilfiil çalışmaları gerekirken buna dâhil edilmemeleri.⁴⁴⁵ Stratejik planlamanın bir gereği olarak İGM ile bürokrasinin çalışma usullerinin nasıl olacağı konusunda bir uzlaşımın görülmemesi, stratejik plan hazırlama çalışmaları içinde İGM üyelerinin yer

⁴⁴³ M38 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁴⁴ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁴⁵ M14 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

almamasının bir eksiklik olarak görülmesi. Stratejik plan hazırlama işi bir uzmanlık gerektirir ve bu görev de İÖİ’de yürütmenin sorumluluğundadır. Önüne onay için yürütmenin sunduğu planı, planlama ilkeleri çerçevesinde değiştirme, tamamen onaylamama veya onaylama yetkisi ise İGM’dedir. Yoksa İGM üyelerinin stratejik planlama hazırlama komisyonunda veya stratejistler arasında yer alması söz konusu edilemez.

Yirmi numaralı mülakat veren (M20) Kurumda İl Genel Meclisinin her şeyin üzerinde olması, İl Genel Meclisi’nin aldığı bir kararı zaten alttaki bürokratların uygulamama gibi bir olasılığının bulunmaması.⁴⁴⁶ Kurumda İGM’nin mutlak üstünlüğü, aldığı kararlara bürokratların boyun eğmek zorunda bulunmaları.

Tablo 39 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşmasına etkili olan etmenlerin birlikte değerlendirilmesinde, BİÖİ’nde atanmışlar ve seçilmişler (karar vericiler -üst yönetim ve İGM- arasında) arasında örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceği hususlarında belli bir anlaşma ve uzlaşmayı içselleştirmiş bir anlayışın (özellikle ortak kavramların) geliştirilmiş olduğunu söylemenin henüz oldukça zor olduğu görülmektedir. Bu sonuç, belediyelerin stratejik planlama ile ilgili yasal yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini sorgulayan Songür’ün yaptığı araştırmada belediyelerin %21,7’sinin stratejik planlarında stratejilere yer vermemeleri sonucu ile paralellikler taşımaktadır (2008: 70).

Stratejik düşünmek, örgütün eylemleri arasından uygun olanı yaratmayı, sorunları önem derecesine göre önceliklendirmeyi kapsadığından, neyin örgüt için önemli olduğu ve önemli olanı personelin anlamasını sağlamak ile personelin örgüt için oynaması gereken rolü vurgulamak, çevre ve çalışanlarla ilgili belirsizlikleri azaltmak gerekeceğinden, Kurumda liderlerin bu hususları içselleştirmiş davranış ve tutum içinde olmaları, stratejilere odaklanmaları yaşamsal önemdedir, ihmal edilmemelidir.

⁴⁴⁶ M20 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

✓ *Personelin Stratejilere Odaklanmada Kendi Rollerinin Farkında Olma Derecesi*

Tablo 40: Personelin Stratejilere Odaklanmada Kendi Rollerinin Farkında Olma Derecesi

Soru 28: İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesinden sonra Kurumun vizyonuna ulaşmak için her personelin (çalışanın) oynayacağı rol hakkında çalışanlarda gözle görülür bir biçimde yeni bir anlayışın ve bilincin geliştiği söylenebilir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	22	52,4	54,8
Kararsızım	8	19,0	73,8
Katılıyorum	11	26,2	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Personelin stratejilere odaklanmada kendi rollerinin farkında olma derecesi ile ilgili olarak sorulan Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesinden sonra Kurumun vizyonuna ulaşmak için her personelin (çalışanın) oynayacağı rol hakkında çalışanlarda gözle görülür bir biçimde yeni bir anlayışın ve bilincin geliştiğinin söylenip söylenemeyeceğine ilişkin soruya mülakat verenlerin %54,8'i olumsuz, %26,2'si olumlu yaklaşım göstermişler, kararsız kalanların oranı ise %19,0 olmuştur.

Soru 28a: “İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesinden sonra Kurumun vizyonuna ulaşmak için her personelin (çalışanın) oynayacağı rol hakkında çalışanlarda gözle görülür bir biçimde yeni bir anlayışın ve bilincin geliştiği söylenebilir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Yirmi numaralı mülakat veren (M20) Stratejik planlama ile personelde kendini değiştirme ve yenileme ihtiyacının ortaya çıkması, bunun da zaman içinde gözlemlenmesi.⁴⁴⁷ Stratejik planlamanın etkisi ile personelde değişim gözlemlenmesi.

Otuzbeş numaralı mülakat veren (M35) Çalışanların stratejik planın içinde yer aldıkları sürece Kurumla ilgili yapabileceklerini daha fazla şey olduğunu görmeye başlamaları, çalışanların stratejik planın ve bu planı uygulayan Örgütün bir parçası olduklarını düşünmeleri ve bir fonksiyon icra etmeye hevesli olmaları ve bu nedenle de her geçen

⁴⁴⁷ M20 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

gün bilinçlerinin artması, bilinçli olarak bu vizyonu paylaşmak ve bu vizyonun bir parçası olmak zorunda bulunmaları ve bu zorunluluğa uymaya devam etmeleri.⁴⁴⁸ Personelin stratejik planlama ile Örgüte kazandırılan misyon ve vizyonu paylaşmalarının sağladığı motivasyon ile daha iyi performans sergilemeleri.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Personelin bir kısmında bunun var olması, bir kısmında da olmaması, yani Örgütü içselleştirip, Örgütü kendisinin bir parçası, kendini bütünü bir parçası olarak görenlerin olması, öte yandan ‘ya bana ne kardeşim, salla başımı, al maaşımı, verilen işi yaparım verilirse de bakarım’ gibi anlayışta olan personelin de varlığı, ama Örgütün genelindeki değişimine baktığımız zaman olumlu olması, böyle bir bilincin geliyiyor olması.⁴⁴⁹ Örgütte bir değişim başlamasına koşut olarak bir kısım personelde de olumlu değişimler olsa da bazı eski alışkanlıkların bazı personelce sürdürülmesi.

Kurumun üst yöneticilerinden birisi de bu konudaki tecrübelerini şöyle aktarmıştır:

“...her bir personel yani Kurum içi aslında eğitimler yapıldı bu hususta. Yapılmaya da devam edildi, ama her personelin istenilen düzeyde katılımı sağlanmış mıdır, değildir. Ondan dolayı... [Vizyon ve amaçlara ulaşmak için kendi oynayacağı roller için] bir bilgi bilinci oluştu. Şöyle var, ‘kendi görevimi yapayım yeter.’ İlave bir katkı koyma ya da görüşleri söylememe gerek yok, verilen görev neyse onu yapayım, o çerçevede kalayım, aslında memurlarda böyle bir anlayış var. Eskiden de böyleydi, ama hepsi böyle değildi. Bir kısmında hala bu var. Bir kısmı değişim gösterirken, bir kısmı hala verilen görevle yetiniyor. Verilen görevi yapayım Sayıştay [Denetçileri] ile işte Mülkiye [Müfettişleri] ile muhatap olmayayım yeter diye düşünüyor, o şekilde. Esasen hep bu denetimden, denetim sonucundan korkma şeklinde belki devlet yönetimde buna bir el atılması lazım. Yani diğer taraftan memur tamam, iş yapıyor, ama bir şekilde, adaletli bir şekilde bir konu soruşturulduğu zaman gerçekten sağlanacağı hususunda tereddütleri var.”⁴⁵⁰

Soru 28b: “İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesinden sonra Kurumun vizyonuna ulaşmak için her personelin (çalışanın) oynayacağı rol hakkında çalışanlarda gözle görülür bir biçimde yeni bir anlayışın ve bilincin geliştiği söylenebilir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

On numaralı mülakat veren (M10) Yöneticide değişim olmadığı için personelde de değişim olmaması, yöneticinin bu değişimi arzu etmemesi ve personelden de istememesi, böyle bir ortam olmaması.⁴⁵¹ **Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Birim müdürlerinin**

⁴⁴⁸ M35 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁴⁹ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁵⁰ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁵¹ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

hepsi olmasa da birkaç tanesinin görevleri ve pozisyonları gereği İl Özel İdaresinin ve stratejik planının vizyon ve amacını paylaşıyor olması, birkaç yönetici dışında kalan tüm alt kademe personelinin stratejik plan diye bir kaygılarının yokluğu, stratejik planı bilmemeleri, herkesin emekli olacağı günleri bekliyor olmaları, bu personelde yeni bir bilinç ve gelişme görülmemesi, herkesin stratejik planın ve bu plandaki yerinin farkında olmamaları.⁴⁵² Yöneticilerde (birkaç tanesi hariç) ve dolayısıyla da personelde de olumlu bir değişim gözlemlenememesi, stratejik planlamaya geçildiğinin farkında olmadan çalışmalarını sürdürmeleri.

Otuzaaltı numaralı mülakat veren (M36) Aşkla, şevkle “hayda gidiyoruz” olayının [personelin işine istekle sarılması olayının] gözlenememesi, herkes eskiden buydu, “bunun değişmesini ben mi yapacağım” mantığının görülmesi, yani öyle üstün bir gayret gözlemlenememesi, bir farklılık hissettirememeleri.⁴⁵³ **Kırkiki numaralı mülakat veren (M42)** “Bütün”ün parçası olmak için bütün olmak lazım geldiği, bütün ortadan adım adım yok olmuşken kimsenin bu bütünün, vizyonun, rolün içinde yer almamaları, sadece rol almak isteyenlerin, beklentileri olanlardan oluşması.⁴⁵⁴ Bazı beklenti içinde olanların bireysel çabaları dışında personelde dikkate değer bir olumlu gayret ve değişme görülmemesi.

Soru 28c: “İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesinden sonra Kurumun vizyonuna ulaşmak için her personelin (çalışanın) oynayacağı rol hakkında çalışanlarda gözle görülür bir biçimde yeni bir anlayışın ve bilincin geliştiği söylenebilir” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) İlk başlarda zaten hiç olmayan bu bilincin tam anlamıyla oluşmaması, Köy Hizmetleri kapatılıp İl Özel İdare yeni Kanunla kurulduktan sonra zaman içerisinde vizyonuna bağlı olarak ya da misyonuna bağlı olarak Özel İdarede çalışan personel, stratejik plana göre hareket etme anlayışını benimsemedi de tam olarak da benimseyemedi.⁴⁵⁵ Köy Hizmetleri’nden Özel İdare’ye geçen personelin, bu kez de stratejik planlamaya uyumunun ortaya çıkması, kısa sürede adapte olamadığı için bocalaması.

⁴⁵² M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁵³ M36 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁵⁴ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁵⁵ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Tablo 40 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşmasına etkili olan etmenlerin birlikte değerlendirilmesinde, stratejik planlı dönemde Kurumun vizyonuna ulaşmak için her personelin (çalışanın) oynayacağı rol hakkında çalışanlarda gözle görülür bir biçimde yeni bir anlayışın ve bilincin geliştiğinin henüz söylenemeyeceği ile bunun nedeninin de büyük ölçüde stratejik planlama ilkelerinin hayata geçirilmesi çok önemli değilmiş, plandan ziyade gücü elinde bulunduranların istek ve emirlerine duyarlı olma daha önemliymiş gibi işleri görmeleri, kendi pozisyonlarının önemi ve stratejik planlamanın başarısı üzerine kendilerinin de önemli bir katkı koyabileceklerinin farkında olmadan çalışmakta oldukları da anlaşılmaktadır.

Kurumun amacını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için her personelin oynayacağı rol hakkında çalışanlarda gözle görülür bir biçimde yeni bir anlayışın ve bilincin geliştirilmesi, çalışanların ve paydaşların kendi vizyonları ile örgütün vizyonunu bütünleştirebilmesine olabildiğince imkân bulabilmesine, katılımcılığa, bireysel ve birimsel otonomiye ve uygun kültüre bağlı olduğundan; uygun politikalar ve düzenlenecek programlarla hem birimlerin hem de her personelin ayrı ayrı bu hedefleri gerçekleştirmede oynaması gereken role yoğunlaşmaları ve işlerini bunun farkında olarak yapmaları için destek, fırsat ve olanaklar yaratılmalıdır.

3.2.5.1.2.Amaç (Örgütün Yolunu Berraklaştırma)

Bu alt bölümde mülakata katılanlara yöneltilen iki soru (29-30) ile BİÖİ’de stratejik planlı döneme geçildikten sonra Örgütte misyon, amaç ve hedeflerin belirginlik ve berraklık dereceleri ölçülmeye çalışılacaktır.

✓ Örgütün Yolunun Aydınlik Olma Derecesi

Tablo 41: Örgütün Yolunun Aydınlik Olma Derecesi (Örgütün Vizyon, Misyon, Amaç ve Stratejilerinin Belirginlik, Berraklık Derecesi)

Soru 29: İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber çalışanlarda ve seçilmişlerde, neyin İl Özel İdaresi için öncelikli ve önemli olduğu ve örgütte neye odaklanılması gerektiği hususlarında belirgin bir gelişme gözlenemedi.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	17	40,5	40,5
Kararsızım	4	9,5	50,0
Katılıyorum	19	45,2	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütün yolunun aydınlık olma derecesi ile ilgili olarak “BİÖİ’nde stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber çalışanlarda ve seçilmişlerde, neyin İl Özel İdaresi için öncelikli ve önemli olduğu ve örgütte neye odaklanılması gerektiği hususlarında belirgin bir gelişme gözlenip gözlenmediğine ilişkin soruya yanıt veren katılımcıların %50,0 (45,2+4,8)’si olumsuz görüş bildirirken, kararsızım diyenlerin oranı %9,5 olmuş ve olumlu görüş ise %40,5’de kalmıştır.

Bu sonuçlara göre Örgüt çalışanları nezdinde Kurumda muğlaklığın oldukça yaygın ve hissedilir olduğu görülmektedir. Örgütte neler önemli ve öncelikli; Örgütün misyonu (varlık sebebi), bu misyonunu gerçekleştirmek ve amacı ile bu amaçlara varabilmek için ulaşması gereken hedefler ile bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği hususlarında atanmış ve seçilmişler arasında henüz bir anlayış birliği, fikir birliği oluşturulamadığı anlaşılmaktadır.

Soru 29a: “İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber çalışanlarda ve seçilmişlerde, neyin İl Özel İdaresi için öncelikli ve önemli olduğu ve örgütte neye odaklanılması gerektiği hususlarında belirgin bir gelişme gözlenemedi” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Onyedinci numaralı mülakat veren (M17) Kırsal kesimde Kurumun (hem çalışanların, hem de seçilmişlerin) en büyük önceliğinin sulama ve içme suyu olması, ikincisi, yolu olmayan köy bırakılmaması, yine eğitim ve okul yapımının önemli olması nedenlerinin Kurumda neye odaklanılması gerektiğinin biliniyor olmasının göstergeleri olması.⁴⁵⁶ **Yirmidördüncü numaralı mülakat veren (M24)** Öncelikli hedefler belirlenip ona göre bir plan yapılması; eğitim (okul, ihtiyaçlar, personel), sağlık, ondan sonra köy; yani bunların hepsini sırayla, önceden plan bir şekilde hazırlanıp uygulamaya konulması.⁴⁵⁷ Kurumun (hem seçilmişler hem de atanmışların) köy, tarım ve eğitim altyapılarına önem vermeleri, onların odaklandıkları hizmetler oluşundandır. Altyapı (her türden inşaat) üretmek.

Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) Kurumun odak noktasının, önceliğinin önemli ölçüde kırsal kesimden göç alan Bursa’nın kırsal nüfusunu tarım yapar halde köyünde tutabilmek için kırsal kesime yatırımın planlanması, ayrıca madencilikle ilgili çalışmalar

⁴⁵⁶ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır. Mülakat verenin sıraladığı bu hizmetler, örgütsel önceliklerden ziyade yatırım öncelikleri olarak değerlendirilmektedir. Benzer ifadeler diğer mülakat yapılanlarda da rastlanılmaktadır.

⁴⁵⁷ M24 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

yapılması, ihracata yönelik bir Karacabey'in domatesini veya Yenişehir'in biberinin veya Karacabey'in soğanının nasıl o bölgeye iç pazardan çok dış pazara açılacakları konusunda çalışmalar yapılması ve üreticilere bu konularda destek verilmesi, tarımsal arazilerin olmadığı yerlerde hayvancılığın teşvik edilmesi.⁴⁵⁸ Tarımsal ürün üretim ve pazarlanmasını teşvik etmeye ve kırsal kesimi köyünde tutmaya yönelik çalışmalara odaklanmak.

Otuzbir numaralı mülakat veren (M31) Vatandaş öncelikli gitmeleri, personeli zaten “devlet terbiyesi”yle oralara gelmiş ve neden orada olduklarını bilen insanlar olduklarının görülüyor olması, bu konuda ne yaptıklarını bilen, önceliklerini, sorumluluklarını biliyor olmaları.⁴⁵⁹ Herhalde Kurumda neye odaklanıldığını bilemediği için mülakat veren de ifade edemiyor, sorunun yanıtı olabilecek anlamlı bir cümle kuramıyor.

Kurumda üst düzey yöneticilik yapmış eski bir mülki idare amiri şunları söylemekte:

“Tabii ki biliyorduk. Yani buradaki esas olan vatandaşın hak ettiği hizmetleri en doğru biçimde ve en kısa biçimde almasını sağlamaktır. Yani ben bunu yaptığım toplantılarda görüştüğüm arkadaşlarımla sürekli tekrarladığım konu buydu. Arkadaşlar; biz burada ‘babamızın çiftliği’ni yönetmiyoruz, babamızın bütçesini de kullanmıyoruz, kullandığımız para kendi paramız da değil (...) Elbette vizyonumuz belli, misyonumuz belli bu vizyon ve misyon çerçevesinde çizilmiş olan bir görevimizde var. Önceliğimiz vatandaşın hizmetleri, vatandaşa hizmetin en güzel şekilde ve kolay şekilde ulaştırılmasını sağlamak. Hızlı ve kolay hizmet. Tabii, bunu yaparken mutlaka hukuka bağlı olarak yapacağız. Yani mutlaka örgüt çalışanlarımız haklarını tam olarak alacaklar. Ama vatandaşa da hizmeti en güzel şekilde ulaştıracağız. Bunlar bizim önceliğimizdi.”⁴⁶⁰

Soru 29b: “İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber çalışanlarda ve seçilmişlerde, neyin İl Özel İdaresi için öncelikli ve önemli olduğu ve örgütte neye odaklanılması gerektiği hususlarında belirgin bir gelişme gözlenemedi” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Önceliklerin belirlenmesi, önceliklerin sıralanması gibi Örgütte bir takım çalışmaların yokluğu, orada üyelerin tamamının katılımıyla yürütülen bir çalışmanın olmaması, önceliklerimizi belirleyelim diye bir özel çalışma yapılmaması.⁴⁶¹ **Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Değişen pek bir şey olmaması, Kurumda daha çok kişisel bakış açılarının rol oynaması, Kurumsal bakış açısı, kurumsal bir perspektif geliştirildiğinin görülmemesi, yani öncelikler listesi, önem listesi veya neye**

⁴⁵⁸ M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır. Mülakat verenin, kavramlar ve değerler temelinde kapsayıcı olmayan tarımsal önceliklerden bahsetmekte olduğu dikkati çekmektedir.

⁴⁵⁹ M31 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁶⁰ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁶¹ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

odaklanacağı listesi hazırlama benzeri çalışmalar yapılmaması, âmâ herkese ne sorarsan belli şeyleri kişisel olarak söyleyebilmeleri, *bir çalışma yok ama sorsanız herkese; işte nedir, vatandaşa hizmet yapalım der, ama bir öncelik değerlendirmesi, belirlenmesi diye bir çalışma var mı diye sorduğunuzda yok yanıtını vermeleri.*⁴⁶² Kurum için neler önemli, neye odaklanılması gerektiği konusunda çalışmalar yapılmaması, öncelikler belgesi hazırlanmaması. El yordamıyla ve eski usul iş görülmesi.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Personelin hep siyasetçilerin ağzına bakmaları, iktidar partiler çatır çatır iş yaptırıyor, muhalefete çok oy çıkan köylere hiç bir şey yok diye üzülmemesi, muhaliflerin *sırf o insanlar muhalefet partilerini destekledikleri için hizmet alamamaları nedeniyle vicdanen üzüntü duymaları*, Kurumun *yol, su, okul* gibi doğal ihtiyaçlar olmak üzere üç tane önceliğinin olması, kavramsal düzlemde ve değerler bağlamında BİÖİ için neyin öncelikli ve önemli olduğu konusunda İl Özel İdaresi personeli, bu konuyla ilgili, bilgili ama karar veren kurumun ilgisiz olması, İGM'nin bilgisiz olması, neye odaklanması gerektiğini bilmemesi, siyasetçilerin seçim döneminde çılgınlaşıp işin yapılabilirliğine, görevinin ne olduğuna bile bakmamaları, yani onların bir öncelik kaygısının bu anlamda yokluğu; siyasi karar mercisinde olduğu için her şeyi onların düşünüp karar vermeleri, personelin sadece işi yapıyor olması.⁴⁶³ Siyasilerin seçim dönemlerinde kendi seçim bölgelerinde yapılacak olan özellikle yol, su ve okul gibi hizmetlerin yapılmasına odaklanmaları, personelinde onların peşinde sürüklenmesi. Kurum için nelerin önemli ve Kurumda nelere odaklanılması gerektiği hususlarında personelin ve siyasi kanadın hem bilgi eksikliği bulunduğu hem de konuya ilgisiz oldukları, “bildikleri” gibi Örgütü yönetmeye devam etmekten memnun gözüktükleri değerlendirilmektedir.

Kurumun üst yöneticilerinden birisi de konu ile ilgili olarak gözlem ve tecrübelerini paylaşarak kısaca şunları söylemiştir:

“Evet, buna katılıyorum. Kurumda neyin öncelikli, neyin [öncelikli olmadığını]; üst yöneticiler, belki birim amirleri, bir de müdürler biliyorlardı. Diğer memurlardan bu sayıya çok azını katabiliriz. Alt kademe sorumluluk almak istemiyor, bu yüzden de stratejik planlama faaliyetleri ile örgütsel çalışmalara asgari ölçüde katılıyorlardı. Sorumluluk almada bir duraksama içindeydiler. İGM’de de neyin öncelikli olduğu, neye odaklanması gerektiği hususunda belirgin bir gelişme olmadı. Onlar, olaylara daha farklı bakıyor, farklı şeylerle ilgileniyorlar. Onlar, kendi seçildiği çevre ile ilgili neyin iyi neyin kötü olduğu noktasında fikir beyan ediyorlar. Ama Kurumun tüm Bursa için geliştirdiği vizyon ve amaçlara bir bütün olarak düşünmüyorlar, BİÖİ’nin tüm Bursa’ya hizmetle yükümlü

⁴⁶² M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁶³ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

olduğunu düşünmüyorlar. Bursa geneli ile ilgili Örgütün neler yapması gerektiği noktasında global bir bakış açısı olması gerekirken, daha ağırlıklı olarak kendi çevresi ve ilçesi ile ilgili görüş açıklamayı önemsiyorlar. Yani İGM üyeleri için önemli olan kendi yöresine hizmetle ilgili konular. O bakımdan Özel İdare içinde öncelikler, kendileri için o kadar fazla önem teşkil etmeyebiliyor. Belki teşkil etse de kendi yöresi kadar değil. İkinci seviyede kalabiliyor.⁴⁶⁴

Bu yöneticinin sözlerinin özü: Kurum personeli, Kurumda sorumluluk almak istemiyor; İGM üyesi de sadece kendi ilçesine gelecek yatırıma odaklanıyor, aralarında bir konsensüs (oydaşma) yok denilebilir.

Soru 29c: “İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber çalışanlarda ve seçilmişlerde, neyin İl Özel İdaresi için öncelikli ve önemli olduğu ve örgütte neye odaklanılması gerektiği hususlarında belirgin bir gelişme gözlenemedi” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Yirmiyedi numaralı mülakat veren (M27) Önceliklerinin ne olduğuna dair bir öncelikler listesine rast gelinmemesi, bu konuda bir deklarasyonun da görülmemesi.⁴⁶⁵ Çalışma ve bu çalışmalara ait belgelerin yokluğu.

Tablo 41 ve mülakat verenlerin yanıtlarına temel teşkil eden etmenlerin incelenmesinde, örgütün yolunun aydınlık olma derecesi (örgütün vizyon, misyon, amaç ve stratejilerinin belirginlik, berraklık derecesi) üzerinde etkili olan etmenler içinde olumlu görüşlerin toplamda ancak %33,4 (üçte bir) oranında destek bulduğu, Kurumun izleyeceği yolun yeterince berraklaştırılmamış olduğu, paydaşların bunu (gidilen yolu, çizilen politikaları) çoğunlukla onaylamadığı anlaşılmıştır. İGM üyelerinin (seçilmişlerin) eski hastalıklarının bir yansıması olarak kendi yörelere – ilçelerine – gelecek olan yatırımlara odaklanmaları ile Kurumun geneline, bu arada stratejik planlardaki vizyon, amaç ve hedeflere yeterince ilgi göstermemeleri ile çalışanların da üst yönetim hariç sorumluluk almaktan kaçınmaları, tereddütler yaşamaları da dikkate alındığında, Kurumda hem seçilmişler hem de atanmışlar arasında izlenecek yol konusunda bir anlayış birliğinden, bir konsensüsten söz etmek oldukça güçtür.

Bulgulara göre Örgüt çalışanları nazarında Kurumda muğlaklığın oldukça yaygın ve hissedilir olduğu anlaşılmaktadır. Örgütte nelerin önemli ve öncelikli olduğu; Örgütün misyonun (varlık sebebinin) nasıl gerçekleştirileceği, amaçları ve hedeflerine nasıl

⁴⁶⁴ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁶⁵ M27 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

ulaşılabilirliği hususlarında atanmış ve seçilmişler arasında henüz bir anlayış birliği, fikir birliği oluşturulmadığı anlaşılmaktadır. Üzerinde durmak gerekir ki, Kurum çalışanları arasında vizyon, amaçlar, misyon ve değerler gibi kavramlar üzerinde ortak tanımlara ulaşılamadığı, bu hususların henüz netleşmemiş olduğu söylenebilir.

Kurumun vizyon, amaç, misyon, politika ve planlamasında muğlaklığın bulunduğu çalışanlar ve paydaşlarca hissedilir olması, stratejik planların başarısı için çok önemli bir engel oluşturacağı anlaşıldığından, örgütte nelerin önemli ve öncelikli; örgütün misyonu (varlık sebebi) ve amacı ile bu misyonu gerçekleştirmek ve amaçlara varabilmek için ulaşması gereken hedefler ile bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği hususlarında atanmış ve seçilmişler arasında hiçbir tereddüt oluşturmayacak biçimde yönetsel düzenlemeler (örgüt el kitabı, iç yönerge vb.) yapılması ve eğitim çalışmalarıyla gereken oryantasyonun sağlanması ile örgütte uygulama ve anlayış birliğinin oluşturulması gerçekleştirilmelidir. Özellikle yönetimin açık ve net politikalar uygulayarak, paydaşlar arasında bilgi paylaşımını da hızlandırarak belirsizlikleri azaltıcı bir iklim oluşturması da sağlanmalıdır.

✓ *Örgütsel Çatışmaların Azalma Derecesi*

Tablo 42: Örgütsel Çatışmaların Azalma Derecesi

Soru 30: Stratejik planlama anlayışına geçtikten sonra Bursa İl Özel İdaresi'nde kurumsal kararların alınması ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde Kurumda yaşanan çatışmalar geçmiş dönemlere nazaran hissedilir derecede azalmıştır.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	8	19,0	21,4
Kararsızım	6	14,3	35,7
Katılıyorum	26	61,9	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütsel çatışmaların azalma derecesini ölçmeyi amaçlayan stratejik planlama anlayışına geçtikten sonra Bursa İl Özel İdaresinde kurumsal kararların alınması ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde Kurumda yaşanan çatışmaların geçmiş dönemlere nazaran hissedilir derecede azalıp azalmadığına ilişkin sorulan soruya yanıt verenlerin %64,3'ü olumlu görüş bildirerek stratejik planlı dönemde Kurumda yaşanan çatışmaların hissedilir derecede azaldığını ifade etmişlerdir. Olumsuz görüşte olanların ise %21,4 ve kararsız kalanların da %14,3 oranında oldukları görülmektedir.

Soru 30a: “Stratejik planlama anlayışına geçtikten sonra Bursa İl Özel İdaresi’nde kurumsal kararların alınması ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde Kurumda yaşanan çatışmalar geçmiş dönemlere nazaran hissedilir derecede azalmıştır” görüşüne katılmanız nedenlerini anlatır mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Stratejik planlanma sürecinde, performans programlarının, faaliyet raporlarının yapıyor olması, iç kontrol eylem planlarının yapılması, bu konuda ilgili kararların alınması iş ve işlemlerinin BİÖİ’nin yüzünü değiştiren bir çalışma olması, bunların neticesinde görev tanımlarının ortaya çıkması; mali disiplin, ön mali kontrol sisteminin yürürlüğe konulmasının, çatışmaların geçmiş dönemlere göre hissedilir derecede azalmasına yol açması.⁴⁶⁶ Stratejik planlamanın ve kurumsal yönetsel düzenlemelerin ve denetim mekanizmalarının yürürlüğe girmesi ile “taşların yerine oturması”, Kurum içi çatışmaların azalması.

Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Stratejik planın varlığı; bir sorun çıktığında bakacağımız, referans alacağımız somut bir şeyin (stratejik planın) elimizde olması, stratejik planın uzlaşmaların kaynağı olması.⁴⁶⁷ **Yirmi numaralı mülakat veren (20)** Stratejik planın önemini anlamaya başlayınca yöneticiler ve İGM üyelerinin de değişmeye başlaması, çatışmaların bu nedenle daha da azalması.⁴⁶⁸ Stratejik planın bir referans kaynağı olarak çatışmaları azaltıcı bir rol oynaması.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Belli bir bilinç oluşması, verilen eğitimler, vizyon, misyon bilgilendirmesi, zaman içinde stratejik planlama ve kurumun işleyişindeki değişime adaptasyonu kolaylaştırması, konulara uyum sağlayan insanlar da artık çalışmanın nasıl yapılacağı, hedeflerin nasıl gerçekleşeceği, stratejik planlamada ne rol aldığıyla ilgili bir bilince sahip olmasından kaynaklı bir gelişme olması.⁴⁶⁹ Stratejik planlamaya uyum ve Kurumun işleyişindeki olumlu değişimin çatışmaları azaltması.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Toplumsal olgunlaşmayla beraber, yani özel olarak düzenlenmiş bir eğitim sürecine bağlı olarak değil de toplumdaki genel olgunlaşmayla birlikte siyasi olgunlaşmalar ve de bireysel olgunlaşmaların getirdiği sonuca bağlı olarak BİÖİ’de çatışmalarda azalma hissedilmesi, ama bunun beklenen, istenen bilimsel bir yöntemi benimsemiş bir mekanizmayla oluşturulan bir çatışma azaltılması faaliyeti

⁴⁶⁶ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁶⁷ M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁶⁸ M20 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁶⁹ M32 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

olmaması.⁴⁷⁰ Toplumdaki gelişmelere, olgunlaşmaya paralel olarak Örgütte de oluşan olgunlaşmanın çatışmaları azaltması.

Soru 30b: “Stratejik planlama anlayışına geçtikten sonra Bursa İl Özel İdaresi’nde kurumsal kararların alınması ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde Kurumda yaşanan çatışmalar geçmiş dönemlere nazaran hissedilir derecede azalmıştır” görüşüne katılmamanızın nedenlerini açıklar mısınız?

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Tam tersi, Kurumda çalışanlar arasında hatta çok ciddi derecede çatışmaların yaşanması, iyileşmenin asla olmaması, stratejik planlamanın ilke ve değerleri, plan amaçları ve hedefleri göz önüne alınarak daha çatışmasız bir çalışma ortamının sağlanamaması, bir de İl Genel Meclisinde siyaseten kurumsal önceliklerin göz ardı edilmeleri, bunun da çatışmaları gittikçe keskinleştirmesi.⁴⁷¹ Stratejik plan ve ilkelerinin göz ardı edilmesi, İGM’de siyaset icabı denilerek kurumsal önceliklerin önemszenmemesi, Kurumda ciddi derecede çatışmaların yaşanması.

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) Azalmaması; çünkü o birleşme⁴⁷² sonucunda Köy Hizmetleri’nden gelen bir Genel Sekreterin görevinden alınması, yerine bir mülki idare amirinin getirilmesi, üst yöneticilerin değişmesi, Köy Hizmetleri kökenliler ile diğerleri arasındaki kamplaşmanın, çatışmanın doruktaki çatlamasının yaşanması.⁴⁷³ Köy Hizmetleri kökenli personel ile diğer personel arasındaki rekabetin doğurduğu çatışma ve çekişmelerin devam etmesi. Arkasına kim güçlü siyasiyi alabilirse veya güçlü siyasi kimle çalışmak isterse Kurum üst yönetiminde değişim ve çatışma çıkması.

Yirmialtı numaralı mülakat veren (M26) Kurumda yine siyaset-bürokrasi, siyasetin kendi içinde, bürokrasinin yine kendi içinde çatışmaları rutinse de geçmiş dönemlere nazaran artması, “daire başkanlığı sistemi”nin çatışmaları artırması.⁴⁷⁴ Reorganizasyonun çatışmaları artırması, siyasi-bürokrat, bürokrat-bürokrat ve siyasi-siyasi çekişmesinin devam etmesi. Denge ve durulma halinden uzak bir iklimin yaşandığı anlaşılmaktadır.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Azalma bir yana kendi içinde çatışmaları artırması, Kurum içinde kararların alınması ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde karmaşalar çıkması, bütçe ayırımı da olduğu için karmaşalar oluşturulması, bu

⁴⁷⁰ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁷¹ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁷² Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine katılması.

⁴⁷³ M19 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁷⁴ M26 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

karmaşaların; “senin bütçen, benim eylemim, benim stratejim,” bilerek bilmeyerek yanlış yazmıştır, havalı gözükme için stratejik planın doldurulması (şişirilmesi), gerçekçi yapılamaması, çünkü stratejik planın özü; yapacağını ve hani ‘ayağını yorganına göre uzat’ ama yaptığını yap, yani yap, ona göre yap bir şey havada kalmasın önden düşün; ülkeni tanı, kentini tanı, kafana göre anlık iş yapma diye çıkmış olmasına rağmen, Avrupa da bunu istediği için böyle bakış açısıyla yönetmek için çıkmasına rağmen maalesef böyle uygulama yapılmaması.⁴⁷⁵ Gerçekçi bir stratejik plan yapılmaması, planın uygulamasında ve bütçe ödeneklerinin paylaşımında sorunlar yaşanması.

Tablo 42 ve mülakat verenlerin yanıtlarında dile getirdikleri kanaatlerinin oluşmasına etki eden etmenlerin birlikte değerlendirilip yorumlanmasında, stratejik planlı döneme geçildikten sonra BİÖİ’de yapılan reorganizasyon sonucunda “taşların belli ölçüde yerine oturduğu”, birim ve işgörenlerin görev ve sorumluluklarının netleştiği, bunlardan dolayı da örgüt içi çatışmaların ve örgütsel karmaşanın belli ölçülerde azaldığı, ancak belli çatışma kaynaklarının da canlılığını sürdürdüğü, özellikle “siyasi davranışlar”ın en önemli çatışma kaynağı olduğu anlaşılmıştır.

Verilen yanıtlara göre örgütsel çatışmaların azalma derecesine etkili olan faktörlerin; stratejik plan ilke, amaç ve disiplinine uyarak çalışma ve örgütü reorganize etmenin, karar alma ve eylem gerçekleştirmede yaşanan çatışmaları azaltıcı etki etme derecesi; İGM’de tek partinin çoğunlukta ve iktidarda da aynı partinin olmasının getirdiği istikrar ile İGM’deki muhalefetin nispeten zayıflığının ve dirençsizliğinin sağladığı çatışmasızlık derecesi; personel politikalarının yeterlilik seviyesi, yöneticilerdeki uzlaşma kültürü düzeyi; karar alma süreçlerinin işletilme düzeyi olmuştur.

Örgüt içi çatışmaları azaltmak için saydam, örgütsel değerlere dayanan açıklık politikaları öne çıkarılmalı, plan hedeflerinden sapmaya yol açabilecek çevrelerin olumsuz etkilerine izin verilmemelidir.

3.2.5.1.3.Vizyon (Tarihsel Perspektiften Bakma)

Bu altbölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (31-32) ile BİÖİ’de stratejik planlamaya geçtikten meselelere tarihsel bir perspektiften bakabilme, Örgütün vizyonuna odaklanma hususlarında Örgütte yaşanan değişim belirlenmeye çalışılacaktır.

⁴⁷⁵ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Tablo 43: Tarihsel Perspektiften Bakabilme Düzeyi

Soru 31: Bursa İl Özel İdaresi'nin geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve veriler, *sağlıklı bir şekilde* derlenip Kurumun 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlamada kullanılmıştır.

	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	13	31,0	33,3
Kararsızım	11	26,2	59,5
Katılıyorum	16	38,1	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Tarihsel perspektiften bakabilme düzeyini ölçmeyi amaçlayan Bursa İl Özel İdaresinin geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve veriler, *sağlıklı bir şekilde* derlenip Kurumun 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlamada kullanılıp kullanılmadığına dair sorulan soruya yanıt verenlerin %33,4'ü olumsuz, %26,2'si “nötr” (kararsız) yanıtlar vermişlerdir. Olumlu yanıt verenlerin oranı ise %40,5 olmuştur.

Soru 31a: “Bursa İl Özel İdaresi'nin geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve veriler, *sağlıklı bir şekilde* derlenip Kurumun 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlamada kullanılmıştır” şeklindeki soruya neden katıldığınızı açıklar mısınız?

İki numaralı mülakat veren (M2) İl Özel İdaresinde ne zaman, nereye, ne yapılmış bunların listelemelerini, dökümlerini sürekli alabilecek konumda olmamız ve bunları planlamada kullanıyor olmamız.⁴⁷⁶ BİÖİ'nin eski kayıtları ve istatistikleri ile Bursa ile ilgili bilgilerin stratejik planlar yapılırken kullanılması.

Otuzbeş numaralı mülakat veren (M35) Şikâyetlerden tutun da paydaş analizlerine, paydaş analizlerinden tutun da bu dönem içinde bütçe karşılaştırmalarına kadar hepsinin İGM'de tartışılması ve buna bağlı olarak da yeni yol haritalarının, özellikle ikinci dönemdeki yol haritalarını buna göre planlama şekline döndürmeleri, iyi sayılan bir yapı içinde bunun takip edilmesi.⁴⁷⁷ “Paydaş analizi” ve bazı belgeler kullanılmış, ancak Bursa, Kurum ve görevlerine ilişkin hangi istatistikî bilgi, belge ve analiz raporları kullanılmış çok açık değil.

⁴⁷⁶ M2 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁷⁷ M35 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Stratejik plan yapmak için mutlaka elinizde doğru doneler, veriler olması gerektiği, o doğru verilerin de mutlaka bir akıl ve mantık süzgecinden geçirilerek yeniden bir değerlendirilip doğru bilgilerin ayıklanması gerektiği ve bu çalışmaların Örgütte geçmişte yapılmış olması.⁴⁷⁸ Örgütün elindeki eskiye ait doğru verilerin kullanılması.

Kurumun en üst düzey yöneticilerinden birisi bu konuda bize şu bilgileri sunmaktadır:

“Kesinlikle kullanılmıştır. Bütün geçmişle ilgili faaliyetler ile ilgili bilgiler derlendi ve sonra değerlendirildi. Yani bununla ilgili geçmişle ilgili ne kadar okul yapılmış? Veya ne kadar okula, geçmiş yıllarda ve nüfus planlaması nedir? Gelecekle ilgili nerelerde nüfus yoğunluğu olacaktır? Ve bu nüfus yoğunluğuna göre yapılması gereken derslikler nelerdir? Mesela eğitim sektörü için bu. Örneğin, diyelim ki sulama ile ilgili nerelerde sulama ihtiyacı olmuştur? Geçmişte kaç tane, ne yapılmıştır? Hem de sadece bizimki değil, DSİ'nin yaptığı sadece eski Köy Hizmetleri değil, DSİ'nin de yapmış olduğu sistemler göz önüne alınmış, onların da kayıtları alınmış ve DSİ'nin gelecekle ilgili ve ona göre DSİ nereye yapıyor? Biz yapmayalım farklı yerlere yapalım, planlamaları yapılmış ve onay kararı alınmış.”⁴⁷⁹

Soru 31b: “Bursa İl Özel İdaresi'nin geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve veriler, sağlıklı bir şekilde derlenip Kurumun 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlamada kullanılmıştır” şeklindeki soruya neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Bursa Bayındırlık ve İskân Müdürlüğü döneminde imarla ilgili bütün yetkilerin İÖİ'ne gittiği, Fakat BİÖİ'de onaylanan imar dosyaları ile ilgili hiçbir dosyanın karşı tarafa gitmediği, onların yaptıkları işlerin de geçmişi bilmeden yapıldığı, anlık olarak yapıldığı, yani onların da sağlıklı bir şekilde derlenip toparlandığının düşünülmediği, mesela, geçmişte onaylı yüz binlikler varken, onların alınmaması, ardından onaylı çevre düzeni planları vardı, onların alınmaması, eski mülki [planı] almış olması, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı onayladığı planlar vardı onların alınmaması.⁴⁸⁰ Geçmişte BİÖİ'nin yaptığı imar planlarının bile imar planlamasında yeterince dikkate alınmadığı ifade edilmektedir.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) Sağlıkla ilgili gözlemlerimize göre Bursa'daki bu faaliyetlere ilişkin verilerin ve bilgilerin tümünün kullanılmaması, daha çok hedefe uygun verilerin ellerinin altına alınması, ama gerçeğin bu olup olmamasıyla çok fazla ilgilenilmemesinin karşımıza çıkması, somut örnek olarak bebek ölüm hızı verilerinin verilebilecek olması, İl Sağlık Müdürlüğü'ndeki bebek ölüm hızı değerlerinin neredeyse

⁴⁷⁸ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁷⁹ M1 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁸⁰ M9 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

iki katı olmasında rağmen düşük olan değerler ele alınması, TÜİK tarafından açıklanıyor olmasına rağmen yüksek olan değerlerin BİÖİ’ce göz önüne alınmaması, bunun bile çok somut bir örnek olması.⁴⁸¹ Bursa’ya ait tüm sağlık istatistiklerinin sağlıklı ilgili planlamalarda dikkate alınmaması, kullanılan istatistiklerin de doğruluklarının şüpheli olması; gerçek olmasa da Kurumun kendi hedeflerine uygun verilerin ellerinin altına alınması.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) 2006’dan, TÜİK’in desteği ile alınmış bir takım verilerin olduğu, ama İÖİ’nin benim ölçme, değerlendirme yaptım dediği herhangi bir veri standardizasyonu, veri tabanı, dokümantasyonunun asla olmaması gibi Tarım İl Müdürlüğünün gidip yaptığı birkaç anketi veri diye toplayıp yansıtması, TÜİK nereden ne kadar sağlıklı topluyorsa onların Ar-Ge’leriyle, istatistikleriyle ama İl Özel İdaresinin istatistik yaptığının hiç duyulmaması.⁴⁸² BİÖİ’nin kendisinin sağlıklı bir istatistik tutma alışkanlığının olmadığı, tarımla ilgili tarımla ilgili müdürlüklerden aldıklarının da sağlıklı veri sayılamayacağı, sadece TÜİK verilerinin (İl Tarım Müdürlüğünün derlemeleri sağlıklı veri sayılamayacağına göre, TÜİK’in tarımsal istatistikleri hangi veriye dayandırdığının açıklanması gerektiği de aşikâr!) kullanılması.

Soru 31c: “Bursa İl Özel İdaresi’nin geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve veriler, *sağlıklı bir şekilde* derlenip Kurumun 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlamada kullanılmıştır” şeklindeki soruya neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Beş numaralı mülakat veren (M5) Bir şeylerin yapılması ama çok da sağlıklı yapılmaması; bilgi işlem, bilgiyi tasnif edip kullanma noktasında bilgi alt yapısının yokluğu, âmâ her sene sonunda yapılan faaliyet raporlarının bir sonraki seneler kullanıldı dersek bunun çok sağlıklı veri aktarımı sayılmaması.⁴⁸³ Kurumda bilgiyi toplama, işleme ve kullanma altyapısının yokluğu.

On numaralı mülakat veren (M10) Kullanılmak zorunluluğu var olmasına rağmen yeterince kullanılmıştır demenin mümkün olmadığı; sistematik bilgi, sağlıklı bilgi derlenmesinin olmaması, çünkü iki farklı kurumun birleşmesinden yeni bir kurumun doğması, yani o kurumların geçmişine ait bütün şeyler ortadan kaldırılmış, yok edilmiş olması; böyle bir arşiv, böyle bir çalışma yapılmaması.⁴⁸⁴ **Yirmidört numaralı mülakat**

⁴⁸¹ M21 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁸² M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁸³ M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁸⁴ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

veren (M24) Geçmişe ait toplanan bilgilerinin bulunmaması, bazı belgelerde [bazı bilgilerin] var olması, çünkü Kurumun eski kitaplarının varlığı ama geçmişteki faaliyetlere ilişkin bilgilerin derlendiğinin gözlenememesi.⁴⁸⁵ Sistematik bilgi, sağlıklı bilgi derlemesinin yapılmaması, arşiv çalışması yapılmaması.

Soru 31'e verilen cevaplar içinde olumlu yanıtların yarıya kadar dahi ulaşmadığı gerçeği ışığında, Bursa İl Özel İdaresinin geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve verilerin *sağlıklı bir şekilde* derlenip Kurumun 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlamada kullanıldığını söyleyebilmek aşırı iyimserlik olur. Bu konuda olumlu görüş belirtenlerin de tam, sağlıklı ve güvenilir bilgidен ziyade bazı basit istatistikler ve dokümanlardan bahsettiklerini hatırdan uzak tutmamak gerekir.

Tablo 43 ve mülakat verenlerin verdikleri yanıtlardaki görüşlerinin oluşmasına amil olan faktörleri birlikte değerlendirdiğimizde, sağlıklı bir arşivleme ve bilgi yönetimi sistemine sahip olmayan BİÖİ'de (taşradaki kamu kurumlarında yaygın olan bir hastalıktır, özellikle bilgiyi işlemede, değerlendirmede süreklilik -planlı ve devamlı çalışma- ve uzman eleman da yoktur) bu gerçeğe rağmen iyimser bakış açılarının ancak %40,5 düzeyine varabilmesini de dikkate alarak, Kurumun geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve verilerin *sağlıklı bir şekilde* derlenip Kurumun 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlamada kullanıldığını söyleyebilmek oldukça güçtür. Aslında, bu durumun Kurumun hem I., hem de II. Stratejik Planında “istatistiki verilerin yetersizliği,”⁴⁸⁶“envanter ve istatistiki verilerin yetersizliği”⁴⁸⁷, “Kurum arşivinin yetersiz olması”⁴⁸⁸ şeklinde ifade edilmiş olmasına rağmen Kurumun hedef, faaliyet, strateji ve vizyonunun oluşturulmasında bu sağlıksız bilgilerin kullanılmaları ile çok önem taşıyan sayısal verilerin yokluğu, Örgüt için büyük bir eksiklik, handikap ve risk olarak görülmelidir.

Bulgulara göre sağlıklı bir arşivleme ve bilgi yönetimi sistemine sahip olmayan BİÖİ'de (taşradaki kamu kurumlarında yaygın olan bir hastalıktır, özellikle bilgiyi işlemede, değerlendirmede süreklilik -planlı ve devamlı çalışma- anlayışı ile bu işleri yürütecek uzman eleman yokluğu ya da çok az sayıda olması), Kurumun geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi

⁴⁸⁵ M24 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁸⁶ I. Stratejik Plan, s.16.

⁴⁸⁷ II. Stratejik Plan, s.26.

⁴⁸⁸ II. Stratejik Plan, s.26.

ve verilerin *sağlıklı bir şekilde* derlenip 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlarda kullanıldığını söyleyebilmekte güçlük vardır.

Bursa İl Özel İdaresi'nin geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve verilerin *sağlıklı bir şekilde* derlenip Kurumun stratejik planlamasında kullanıldığını söyleyebilmenin aşırı iyimserlik olduğu göz önüne alındığında, Kurumun başarı kabiliyeti üzerine etkili olabilecek faaliyette bulunduğu çevreye ait her türlü bilginin araştırılması, derlenmesi, analiz edilmesi, paydaşlarla paylaşılması ve stratejik planlama alt yapısında kullanılması sağlanmalıdır.

Sağlıklı bir bilgi birikimi, gerçekçi ve sağlıklı bir planlama için temel koşuldur. Bu bakımdan örgüt ve çevresine ait bilgilerin araştırılması, bulunup tasniflenmesi ve kullanılabilir hale getirilip örgütün vizyonunun inşasında kullanılması sağlanmalıdır. Bunun için iyi işleyen bir bilgi yönetim sistemi kurulmalı ve işletilmesi için de uzman personel çalıştırılmalı, bu kilit personel de sık sık başka birimlere de tayin edilmemelidir.

✓ *Geçmiş Başarı Faktörlerinden Yararlanma Derecesi*

Tablo 44: Geçmiş Başarı Faktörlerinden Yararlanma Derecesi

	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	17	40,5	42,9
Kararsızım	5	11,9	54,8
Katılıyorum	17	40,5	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Geçmiş başarı faktörlerinden yararlanma derecesini ölçmeyi amaçlayan Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlama çalışmalarına ve uygulamalarına esas olmak üzere İl Özel İdaresinin geçmişte başarısı üzerine etkili olan etmenlerin (faktörlerin) gözden geçirilerek sağlıklı ve güvenilir kararların alınmasında istikrara ulaşıldığının (artık daha isabetli kararlar alındığının) söylenip söylenemeyeceğine ilişkin mülakata katılanlarca verilen yanıtlar incelendiğinde %45,3 oranında olumlu, %42,9 oranında da olumsuz kanaat belirtildiği gözlenmiştir. Kararsızım diyenlerin oranının ise %11,9 olduğu görülmüştür.

Soru 32a: “İl Özel İdaresinde stratejik planlama çalışmalarına ve uygulamalarına esas olmak üzere İl Özel İdaresi'nin geçmişte başarısı üzerine etkili olan etmenlerin (faktörlerin) gözden geçirilerek sağlıklı ve güvenilir kararların alınmasında istikrara ulaşıldığı (artık daha isabetli kararlar alındığı) söylenebilir” görüşüne neden katıldığınızı açıklayınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Geçmişe bakarak gelecekteki şeyleri çözmek gerektiği, bu bilgilerin bize stratejik plan yaparken bir çalışma uygulanması gerektiğine inandırıyor olması, geçmişini görerek gelecek için daha fazla ders almak gerektiği için geçmişe ait bilgilerin kullanılması.⁴⁸⁹ Geçmişten dersler çıkarıldı.

Onyedinci numaralı mülakat veren (M17) Köylerde ağırlıklı olarak Kurumun yaptığı işlerin en önemlileri yol ve su faaliyetleri olması, mali kaynaklarını o yöne kanallanması, geçmiş yıllardaki çalışmaları gözden geçirilerek eksikliklerin tespit edilip yeni kararlar alınması, bu cümleden olarak 2008 yılında ekipmanların çoğunun yenilenmesi.⁴⁹⁰ Köylere yönelik altyapı eksiklikleri makine parkı yenilenecek giderilmesi yoluna gidilmesi.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Analizlerin yapılması, ama bunların kurumsal, adeta genlere işlemiş bir bilgi olarak varlığı, bir alışkanlık olarak biliniyor olması, ama özel bir çalışmayla böyle bir başarı faktörleri nelerdir, diye bir çalışmanın söz konusu olmaması,⁴⁹¹ ama artık daha isabetli kararlara ulaşıldığının söylenebileceği.⁴⁹² Başarı faktörlerinin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla bir çalışma yapılmamış olsa da bu bilgilerin Kurumda bir alışkanlık (“Kurumun genlerine işlemiş bir bilgi?”) olarak biliniyor olması.

Kurumda uzun süre üst yöneticilik yapmış olan bir katılımcı da şu görüşü öne sürüyor:

“Söylenebilir kesinlikle katılıyorum. Aslında, ‘tecrübe satın alınmıyor’, zaten yaşanarak tecrübe edinilmiş oluyor. İl Özel İdaresinin yaptığı faaliyetler ile ilgili evet zaman zaman rutinin dışına çıkmıştır, ama bu belki rutinin dışına çıkması yeni alışılmamış projelerin ortaya konmasındandır. Ama bunun bile ortaya çıkması geçmiş tecrübeye dayalıdır. Her bir faaliyet alanında nelerde başarılı olmuştur. Nereye gelinmiştir, onlar uygulamaya konuldu ve ileriye doğru bakıldı.”⁴⁹³

⁴⁸⁹ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁹⁰ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁹¹ Analiz yok, başarı faktörü belirleme tahlili yok, ama başarı var! Böyle bir analiz yokken tarihsel perspektiften bakabilme ve örgütün yolunu berraklaştırmanın ne derece mümkün olacağı da ilginç bir soru olmalı!

⁴⁹² M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁹³ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Soru 32b: “İl Özel İdaresinde stratejik planlama çalışmalarına ve uygulamalarına esas olmak üzere İl Özel İdaresi'nin geçmişte başarısı üzerine etkili olan etmenlerin (faktörlerin) gözden geçirilerek sağlıklı ve güvenilir kararların alınmasında istikrara ulaşıldığı (artık daha isabetli kararlar alındığı) söylenebilir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

On numaralı mülakat veren (M10) Öyle bir şeyin oluşturulmaması, geçmişteki başarılı çalışmalardan bir iki örnek var ama başarı faktörleri ile ilgili bir çalışmanın yokluğu.⁴⁹⁴

Yirmiki numaralı mülakat veren (M22) Stratejik planlama çalışmaları sırasında başarı faktörleri ile ilgili çok fazla belge ve bilginin ilgili platformlara sunulmaması.⁴⁹⁵

Yirmiüç numaralı mülakat veren (M23) Böyle çalışmalar yapılmaması.⁴⁹⁶ **Otuzyedi numaralı mülakat veren (M37)** Bu konuda hissedilebilir, ciddi bir çalışmaya tanık olunmaması.⁴⁹⁷ Stratejik planlamada Kurumun başarılı yönlerinin tespit edilip kullanılmaması, geçmişten gelen bir başarı birikiminin olmaması (varsa da derlenip ilgililerin yararlanmasına sunulmaması), bu birikimde öne çıkan başarı faktörlerinin (Kurumun güçlü yönlerinin) neler olduğunun belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılmaması.

Otuz numaralı mülakat veren (M30) Yapılmaması, yapmış olsaydılar başarılı olmaları gerektiği, başarı faktörleri analizi yapılmaması, kendi birimi içindeki insanların kişiliğini, analizini, eğitimini bilmeyen bir Kurumun bu kararları almakta (planları yapmakta) olduğundan, örgütün başarı faktörlerini bilememesinin doğal sayılması.⁴⁹⁸

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Burada da bilimsel yöntemler kullanılmaması, geleneksel yaklaşılması, başarı faktörleri nelerdir, diye bir araştırma, bir çalışma yapılmaması; bunlar olmayınca da planlara bildikleri şeylerin el yordamıyla konulması.⁴⁹⁹ Kurumda başarı faktörleri nelerdir, bunlar nasıl tespit ve tasnif edilerek stratejik planlamada kullanılabilir sorularına yanıt verebilecek uzman eleman bulunmaması.

Bir kararsız görüş de şöyle ifade edilmiştir: “2011, 2013,2014 planı için çok fazla bir şey söylenemezse de önceki planlarda bu tür çalışmaların yapılmaması, ama son plandan da bilgimiz yoksa da isabetli kararlar alındığının söylenebilmesi.”⁵⁰⁰

⁴⁹⁴ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁹⁵ M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁹⁶ M23 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁹⁷ M37 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁹⁸ M30 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁴⁹⁹ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁰⁰ M13 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Eşit oranlarda iki eşit farklı yaklaşımı içeren etmenlerin analiz edilmesinde olumlu bakış açısına sahip mülakat verenler, “stratejik planlamaya geçişle birlikte BİÖİ’nin geçmişteki başarısı üzerine etkili olan etmenlerin gözden geçirilerek sağlıklı ve güvenilir kararların alınmasında kullanılmıştır” görüşünü dile getirmekle beraber, bu çalışmaların sistematik olarak yapıldığını, bunun yazılı metinler haline getirilerek sürekli yararlanıldığını ifade edememişlerdir. Bunun için bir çalışma örneği ve belge de ibraz edememişlerdir. Daha çok geçmiş altyapı (yatırım) çalışmaları ve diğer faaliyetlerdeki tecrübelerin dikkate alındığını kastederek konuşmuşlardır. Uzman analistlerce sistematik bir çalışma yapılmış olsa paydaşların, özellikle iç paydaşların bilgi sahibi olmaları gerektiğini de değerlendirmek gerekir. Kaldı ki iki genel sekreter⁵⁰¹ de böyle analizler yapılmadığını ifade etmişlerdir.

Örgütün güçlü yönlerinin belirlenerek stratejik planlara yansıtılmasının başarı için en gerekli unsurlardan biri olduğu unutulmamalıdır.

3.2.6.Alt Araştırma Sorusu 5’i (*İl özel idarelerinin mevcut kültürü stratejik planlamanın gerektirdiği optimali aramaya; tasarruf ve verimliliğe, sonuç (hedef) odaklılığa ve eyleme yönelik olmaya, kısaca örgütsel etkinliği gerçekleştirmeye ne ölçüde uygun düşmektedir? Örgütsel etkinlik üzerinde neler etkili olmaktadır?*) **Yanıtlamaya Yönelik Bulgular**

3.2.6.1.Etkinlik

Bu bölümde stratejik planlı döneme geçildikten sonra BİÖİ’nde optimali (en uygunu) arama, tasarruf ve verimliliğe daha fazla önem verme, nihai sonuca odaklanma ve eyleme yönelik olma alanlarında Örgütte yaşanan değişim belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla mülakata katılanlara 8 soru (33-40) yöneltilecektir.

3.2.6.1.1.Optimali Arama (En Uygunu Arama-Süreç Geliştirme)

Bu altbölümde mülakat verenlere sorulan iki soru (33-34) ile BİÖİ’nin stratejik planlamaya geçtikten sonra Örgütte süreç ve kaynak geliştirme çalışmalarının dereceleri ile bu derecelerin oluşmasına etki eden etmenler belirlenmeye çalışılacaktır.

⁵⁰¹ M1 ve M39 sayılı mülakatlar.

Tablo 45: Süreç Geliştirme Başarı Düzeyi

Soru 33: Stratejik planlamaya karar verilmesinden uygulanmasına kadar geçen süreçte ve devamında Kurumda verimsiz ve yararlı olmayan uygulamaların ortadan kaldırılması için etkin çalışma yapılması alışkanlığı geliştiği söylenebilir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	14	33,3	33,3
Kararsızım	15	35,7	69,0
Katılıyorum	13	31,0	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Kurumda icra edilen iş ve işlemlerle ilgili olarak yürütülen süreç geliştirme çalışmalarında, başarı düzeyini ölçmeyi amaçlayan stratejik planlamaya karar verilmesinden uygulanmasına kadar geçen süreçte ve devamında Kurumda verimsiz ve yararlı olmayan uygulamaların ortadan kaldırılması için etkin çalışma yapılması alışkanlığının geliştiğinin söylenip söylenemeyeceğine ilişkin soruya yanıt veren mülakata katılanların % 33,3'ü olumsuz, % 35,7'si kararsız bir yaklaşım gösterirken olumlu yaklaşım gösterenlerin ancak % 31,0 seviyesinde olduğu görülmüştür.

Soru 33a: “Stratejik planlamaya karar verilmesinden uygulanmasına kadar geçen süreçte ve devamında Kurumda verimsiz ve yararlı olmayan uygulamaların ortadan kaldırılması için etkin çalışma yapılması alışkanlığı geliştiği söylenebilir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Ayıklanması, stratejik planlama sürecinde yapılacak olan faaliyetlerin miktarı belirleniyor olması, stratejik planda bunlara yer veriliyor olması, ama nerelere, neyin yapılacağına Meclisin karar vermesi.⁵⁰² Ne yapıldığını izah edemiyor.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Bazı formaliteleri, bazı uygulamaları ortadan kaldırmak için kısmen yapılması, tümüyle bir envanter yapma anlamında olmasa da, *mesela depolar ile ilgili aktif çalışmayan birimlerin kapatılması gibi*; bunun yanında demirbaşların tasnif edilmesi gibi kısmen yapılması, tümünden yapılmıyor demenin

⁵⁰² M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

mümkün olmaması.⁵⁰³ Bazı gereksiz formalitelerin kaldırılması, depolar ve aktif çalışmayan birimlerin kapatılması. Ama nelerin, neden ayıklandığı tam açıklanamıyor, genel ifade ile yetiniliyor.

Yirmi numaralı mülakat veren (M20) Stratejik plan doğrultusunda bu tür alışkanlığı yavaş yavaş edinmeye başlamaları, zaman kaybı ve bazı konuları ortadan kaldırmak için çaba gösterilmesi.⁵⁰⁴ **Otuzdört numaralı mülakat veren (M34) Gereksiz uygulamaların kaldırılması için irade konulması.**⁵⁰⁵ Bu tür yeni alışkanlık edinilmeye başlanılmış, irade konulmuş. Ama hangi alışkanlıklar edinilmiş, hangi uygulamalar düzeltilmiş, hangi verimsiz uygulama kaldırılmış belli değil.

Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) Geçmişte alışkanlık olan bazı yatırımların verimli olmadığı varsayılarak yeni gelen talepler dikkate alınmak suretiyle, ödenek talep eden kurumların talepleri de gözden geçirilerek, günün koşullarına göre (verimli) yatırımlar yapılması yoluna gidilmesi.⁵⁰⁶ Bütçe disiplini gereği ödenek taleplerinin kontrol altına alınması, verimli yatırımlar yapma yoluna gidilmesi. Bütçe disiplinine riayet etmek iyi bir tutum olsa da asıl sorduğumuz süreç analizi yapıldığına, verimlilik çözümlenmesi yapıldığına dair bir şeyler söyleyemiyor.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Strateji Şube Müdürlüğünün bu konuda birimleri sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutması, bir rapor hazırlaması, rapora göre de gerekli düzeltmelerin yapılması; gereksiz formaliteleri ayıklama işinin Strateji Müdürlüğünce yürütülüyor olması.⁵⁰⁷ Strateji Müdürlüğünün bu tür çalışmalar yaptığı ifade ediliyor ama Strateji Müdürlüğü neler yapıyor belli değil.

Kurumda uzun zamandan beri üst düzeyde yöneticilik yapan bir katılımcı bu husustaki fikirlerini şu cümlelerle açıklamıştır:

“Kesinlikle yapıldı, bununla ilgili çalışmalar. Bir anda birçok olumsuz şeyi değiştiremiyorsunuz. Yani en azından 5018’ e göre; diyelim ki ambar düzenlenmesi, demirbaş düzenlenmesi gibi düzenlenmeler bir farklılık geldi. Buna dahi uyum sağlanmasında, bir anda eski alışkanlığınızı değiştirmede sıkıntı oluyor. Ama bu değişti. Tamamen uyum sağlandı, yeni planlamalar yapıldı (...) Mesela, belki Maliye Bakanlığının yayınlamış olduğu buna şöyle bir örnek gösterebilirim; şimdi bizde her bir birim esasen kendisine bütçe tahsis edildiği için hem harcama yetkisi hem ihale yetkisi dedik ya; fakat

⁵⁰³ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁰⁴ M20 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁰⁵ M34 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁰⁶ M38 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁰⁷ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

her birimin kendi bütçesi var, kendi ihalesini yapması lazım, harcamasını yapması lazım; fakat burada hem eleman temin etme sıkıntısı hem de bilgilerin tek elden toplanması bazı sıkıntılar olduğunda biz Maliye Bakanlığının yayımlamış olduğu bir genelgeye de dayanarak ihale işlemlerinin tek bir noktada yapılmasına karar verdik ve bunu uygulamaya koyduk. Bu bizzat daha etkin daha da verimli bir hizmet uygulayabilme [k için] herkesin ayrı ayrı ihale yapması yerine tek [elden] yapılması[na karar vererek] bunu [da] Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığına verdik (...) Hatta alım satım da daha sonra, ilk başta dâhil değildi, onlar da daha sonradan dâhil edildi. Hepsini bir birime verdik. Çünkü hem bir yerde bilgi birikimi oluyor, ihale kanunundaki değişiklikler anında takip edilebiliyor hatta yorum farklılıkları olmasın, tek yerde olsun [dedik ve] Kurumda böyle bir gerçekleşme oldu. Örnek, ön mali kontrol yoktu, ön mali kontrol oluştu, biraz daha diyelim ki ilgili birimlerin olmayıp da olanı diyorum şimdi, ilgili birimin gözden kaçan bir şeyi varsa ön mali kontrolde yakalanıyor onlar ve dolayısıyla Örgüt bir oluşuyor.”⁵⁰⁸

Soru 33b: “Stratejik planlamaya karar verilmesinden uygulanmasına kadar geçen süreçte ve devamında Kurumda verimsiz ve yararlı olmayan uygulamaların ortadan kaldırılması için etkin çalışma yapılması alışkanlığı geliştiği söylenebilir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Yararsız uygulamalardan vazgeçilmemesi, eleştirileri dikkate almamaları, buna rağmen İGM’de kararların % 90’ının oy birliği ile geçiyor olmasının da varlığı.⁵⁰⁹ **Onbeş numaralı mülakat veren (M15)** Rutinin yürütülmesi, böyle bir çalışma yapılmaması.⁵¹⁰ **Yirmiüç numaralı mülakat veren (M23)** Böyle bir alışkanlıklarının olmaması, görülmemesi.⁵¹¹ Süreç analizi yapılarak, değer yaratmayan uygulamaların kaldırılması yolunda herhangi bir çalışma yapılmaması, siyasi gücün emrine ve eski alışkanlıklara göre iş yürütümünün sürdürülmesi.

Yirmi altı numaralı mülakat veren (M26) Böyle bir çalışma da yapılmaması, işlerin eski sistem yürütülmesi, stratejik planın kanuni bir zorunluluk gereği - hani bir şeyi böyle usulen yaparsınız ya –olarak, yasal bir gerekliliği yerine getirmek için yapılması nedeniyle özenilmeden yapılması, işlerin eski usul devam etmesi; güya, sözde bir stratejik planın varlığı, denetçi geldiğinde önlerine konulabilecek bir stratejik planın varlığının söz konusu olması ama uygulamaya bakıldığında eskisi neyse aynen devam ediyor olması.⁵¹² Göstermelik olarak bir stratejik planın varlığı ama gereklerinin yerine getirilmemesi.

⁵⁰⁸ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁰⁹ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵¹⁰ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵¹¹ M23 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵¹² M26 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yirmisekiz numaralı mülakat veren (M28) Klasik Türk kamu yönetiminin genel, has tavrının varlığı, stratejik plan yapmakla bunun sağlandığının düşünülmemesi gerektiği, ama gereksiz ve yararsız uygulama ve işleri ayıklamak, süreçleri geliştirmek gibi bir çalışmanın da olmaması.⁵¹³ Kamu yönetiminin genel hastalığına paralel stratejik plan yapılarak her sorunun çözüleceğinin düşünülmesi, ama asıl yapılması gereken yararsız uygulama ve işleri bir plan dâhilinde ve sürekli olarak ayıklama çalışmalarının yapılmaması.

Soru 33c: “Stratejik planlamaya karar verilmesinden uygulanmasına kadar geçen süreçte ve devamında Kurumda verimsiz ve yararlı olmayan uygulamaların ortadan kaldırılması için etkin çalışma yapılması alışkanlığı geliştiği söylenebilir” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Strateji Şubesinin bu konuyla ilgili bir çalışma yaptığı ve onu da zaten herkesin kabul ettiği, yani faydalı olduğu; zaten Kurumun bütçesi az olduğu için çok farklı şeyler yapma durumunda olmaması, onun için seçici olarak çok önemli olan şeyleri yapma durumunda olması, *dolayısıyla zaten kendiliğinden çıkmış olması*, yani Kurumda yararsız formalitelerin temizlenmesi diye bir değişim olmaması, aynı alışkanlıkların devam etmesi.⁵¹⁴ Strateji Şubesi bir şeyler yapıyormuş. Ama neler yapılıyor bilinmiyor. Aslında Kurumda yararsız ve gereksiz uygulamaları kaldırmaya, süreçleri iyileştirmeye yönelik sistematik çalışmaların yapılmaması.

BİÖİ’ni kendisinin yönettiğini söyleyen bir İGM Başkanı da şu çelişkili yorumu yapmıştır:

*“Böyle bir çalışma içinde olmadık, ama verimsiz ve yararlı olmayan uygulama aklıma gelmiyor. Sistemde uygulayıcı aslında yönetim kademesi; onların da böyle çalışmalar yaptıklarını sanmıyorum. Çünkü birimlerin de en azından daire başkanlığı seviyesinde herkesin kendi içindeki faaliyetleri gözden geçirmesi ve lüzumsuz olanları da ayıklaması gerekir normalde. Belki yapmışlardır ama bilgim yok.”*⁵¹⁵

Bu sonuçlar bize Kurumda sistematige kavuşmuş ve yönetsel bir araç olarak optimali aramanın, Kurumda verimsiz ve yararlı olmayan uygulamaların ortadan kaldırılması için etkin çalışma yapılması alışkanlığının geliştiğinin, paydaşlarca bilinen bir uygulamadan söz edilebilmesinin çok zor olduğunu göstermektedir. Olumlu görüş bildirmeyen %80 (beşte dört)

⁵¹³ M28 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵¹⁴ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵¹⁵ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

civarında bir katılımcının varlığı, Kurumda verimsiz ve yararlı olmayan uygulamaların ortadan kaldırılması için etkin çalışma yapılması alışkanlığı geliştirmenin söylenemeyeceğini; eski alışkanlıklar ile iş yapma yöntemlerinin de sürdürüldüğüne kuvvetle işaret etmektedir. Kararsız ve kısmen yapıldı şeklindeki yanıtlar, daha çok Kurumda bu tür çalışma içinde yer almamakla, bu tür çalışmalara tanık olmamakla beraber Kurum tarafından yapılan hizmetleri de göz önüne alarak olumsuz cevap vermek istemeyen mülakat vericilerin çokluğundan kaynaklanmıştır. Bu konuda sistematige bağlanmış, çalışan bir mekanizma ve kültürden bahsedilebilmesinin çok zor olduğu anlaşılmıştır.

Kurumda verimsiz ve yararlı olmayan uygulamaların ortadan kaldırılması için etkin çalışma yapılması alışkanlığı geliştirmenin söylenemeyeceği; eski alışkanlıklar ile iş yapma yöntemlerinin de sürdürüldüğü, sistematige bağlanmış, çalışan bir mekanizma ve kültürden bahsedilmesinin çok zor olduğu anlaşıldığından ve stratejik planlamanın amacının örgütün en uygun başarıyı yakalaması için kaynaklarını saptamayı ve üretim süreci içinde değer yaratmayan uygulamaların ayıklanarak ürünün değerini artırmak olduğu gerçeği dikkate alınarak, gerekli politikalar ve izlenceler oluşturulmalıdır.

✓ *Kaynak Geliştirme Düzeyi*

Tablo 46: Kaynak Geliştirme Düzeyi

Soru 34: Stratejik planlamaya hazırlık aşamasında ve uygulamasında Bursa İl Özel İdaresinin tüm kaynaklarının saptanması ve değerlendirmesine yeterince önem verildiği söylenemez.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	16	38,1	38,1
Kararsızım	5	11,9	50,0
Katılıyorum	21	50,0	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütte kaynak geliştirme düzeyini belirlemeyi amaçlayan stratejik planlamaya hazırlık aşamasında ve uygulamasında Bursa İl Özel İdaresinin tüm kaynaklarının saptanması ve değerlendirmesine yeterince önem verildiğinin söylenip söylenemeyeceğine dair soruya yanıt veren mülakata katılanlardan %38,1'i bu konuda olumlu kanaat belirterek bu çalışmaların yapıldığını, %11,9'u bu konuda kararsız kalırken, %50,0'si bu konuda olumsuz bir görüşe sahip olduklarını paylaşmışlardır.

Soru 34a: “Stratejik planlamaya hazırlık aşamasında ve uygulamasında Bursa İl Özel İdaresinin tüm kaynaklarının saptanması ve değerlendirmesine yeterince önem verildiği söylenemez” görüşüne neden karşı olduğunuzu açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Kaynakların değerlendirilerek performans programı uygulanmasının yapılması, mesela Kurumun makine parkı kapasitesine göre yol programı yapılması, dolayısıyla makine parkının değerlendirilmesi, eleman sayısına, teknik eleman sayısına göre de program yapılması ve gerçekçi davranılması.⁵¹⁶ Kurumun elindeki kaynakların, örneğin, makine parkının ve teknik elemanların kapasitesine göre yol ve benzeri inşaat programlarının yapılması.

Altı numaralı mülakat veren (M6) Önce kaynakların saptanması, sonra bunlar kullanılarak harcama yapılması yöntemine göre en son imkânına kadar her türlü kaynak, her türlü imkânların kullanılması, herkesin bu stratejik planla beraber vizyonun artmasıyla insanların çalışılabilir hale gelmesi, sonra da personelin “biz çalışırsak siz de çalışacaksınız, ülkemizi kalkındıracağız, köyümüzü kalkındıracağız” imajlarıyla, söylemleriyle teşvik edilmesi, onların da hizmetlerin gerçekleştiğini gördükçe şevklenmeleri.⁵¹⁷ Eldeki olanakların tespit edilmesi ve Kurumun amacına da uygun ve şevkle çalışılması.

Onyeddi numaralı mülakat veren (M17) Tüm kaynakların saptanması ve en iyi şekilde değerlendirmeye çalışılması, hatta 2007 yılında bütün tapu dairelerine yazı yazılarak, Kurumun tapudaki gayrimenkullerinin tespitinin yaptırılması, boş olan arazilerin tespit ettirilmesinin sağlanması ile bu gayrimenkullerin verimli kullanılması ve değerlendirilmesi.⁵¹⁸ Kurumun elindeki taşınmazların gerektiğinde kullanılmak üzere tespit edilmesi.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (39) Bir tartışmada, BİÖİ'nin Gençlik Spor İl Müdürlüğü'ne bir zamanlar bir arazi vermiş olduğu ama bunu bilmediği iddia edilse de BİÖİ'nin kaynaklarının dökümlerinin var olması, bunların hepsinin envanter kayıtlarının çok sağlıklı tutulması, o konuda hiçbir problem bulunmaması.⁵¹⁹ Envanter kayıtlarının sağlıklı tutulması.

⁵¹⁶ M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵¹⁷ M6 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵¹⁸ M17 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵¹⁹ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Kurumun üst düzey yöneticilerinden birisi bu konuda özetle şu görüşleri dile getirmiştir:

“Bursa İl Özel İdaresi şu ana kadar iki tane stratejik planlama yaptı. Biri 2006 da diğeri 2009 da yaptı. Şimdi 2006 da yapılan ile ilgili bu eleştiri doğru, tam doğru bir tespit; ama biz birincisinden yeterli dersi aldığımız için ikincisinde bu şeyler oluşmadı. Yeterince değerlendirme yapıldı. Ne kaynak varsa ayrıntılarıyla saptandı. Bu değerlendirildi, aslında stratejik planlamada alttaki evraklar incelenirse çok net görülecektir. Bu hususta çok ciddi çalışıldı. Hatta Türkiye de örnek oldu diyebilirim. Bütün kaynaklar saptandı ve planlamaya dâhil edildi, planlama altyapısında kullanıldı. Bunu ikinci plan için söylüyorum, birincisi için değil.”⁵²⁰

Soru 34b: “Stratejik planlamaya hazırlık aşamasında ve uygulamasında Bursa İl Özel İdaresinin tüm kaynaklarının saptanması ve değerlendirmesine yeterince önem verildiği söylenemez” görüşüne neden taraftar olduğunuzu açıklar mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) 2014 yılında bile karşımıza Kuruma ait tapusu olduğu halde, hala başkasının elinde olan yerler (taşınmazlar) çıkıyor olması, dolayısıyla geçmişten beri ihmal edildiği için bu çalışmaların bitmemesi; Özel İdareye ait tüm kaynakların belirlenmesi, o kaynakları en etkin kullanacak şekilde göre strateji çizmesi, plan, program yapması yani insan kaynağını, teknik eleman kaynağını, parasal kaynaklarını, muhtemel gelir kaynaklarını, gayrimenkullerini, su kaynaklarını ve sairesini hepsini belirlemesi gerekirken, tespit edilme çalışmalarının yapıyor olmasına rağmen bunların gerçekçi olmaması.⁵²¹ Geçmişten beri sağlam envanter tutulmadığı için, 2014 yılında bile envantere girmemiş taşınmaz bulunması. Gerçekçi kaynak saptamasının yapılmaması.

On numaralı mülakat veren (M10) Tüm kaynakların verimli bir şekilde ortaya çıkarılıp değerlendirilmesinin gerçekleştirilememesi, gerçekleştirilebilseydi daha optimum, daha gerçekçi bütçelerle daha verimli hizmetler üretilebileceğinin olanaklı olması; Kurumun neleri var, bunlarla ne yapabiliriz sorularına yoğunlaşamaması, önerildiyse bile bunların gerçekleştirilmemesi, böyle mali analizlerin yapılmaması.⁵²² Gerçekçi kaynak tespiti ve bu kaynakların verimli kullanılabilmesi için gereken analizlerin yapılmaması.

Onüç numaralı mülakat veren (M13) Stratejik plan yapma işi Kurumda yeterince sahiplenilmediği ve mecburen de yapılacağı için gereken önem verilmeden hazırlanmasının söz konusu olması; kaynak geliştirememenin sebebinin, stratejik

⁵²⁰ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵²¹ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵²² M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

planlamaya az önem verilmesinin olması.⁵²³ Stratejik planlamaya yeterince önem verilmediği için sağlıklı kaynak geliştirme çalışmalarının yapılmaması.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Özel İdarenin tüm kaynaklarının tam olarak tespit edilmesi, envanterinin çıkarılması teklif edildiği halde çıkarılmaması, nedeni sorulduğunda ise çelişkili rakamlar verilmesi, doğru çalışan bir kurumun kendi malları konusunda bu kadar hata yapmaması gerektiği, bu nedenle bu konuda ciddi çalışmalar yapıldığının söylenememesi.⁵²⁴ Sağlıklı bir kaynak envanterinin bulunmaması.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) İl Özel İdare kaynaklarını 2014’de teslim ederken dahi neyi var, neyi yok doğru bir şekilde tespit edip devredememeleri, “kendilerinden haberlerinin yokluğu.”⁵²⁵ **Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Tam saptandığının, bir veri tabanı, envanter çalışması olduğunun sanılmaması, yapılsaydı, mühim tercihlerde başarılı olunmasının gerçekleşmiş olabileceği.**⁵²⁶ Pek çok kurum emrine araç gereç, taşınmaz, eleman (memur ve işçi) vs. tahsis eden Kurumda, sağlıklı bir envanter tutulamaması. Kurum kapanır [2014 yılı Mart sonu] ve malları ilgili kurumlara dağıtılırken dahi tespit problemler yaşanması.

Yirmiüç numaralı mülakat veren (M23) Bu konuda bir kaynak saptaması yapıldığının zannedilmemesi, Kurumda tamamen dışarıdan gelen siyasi baskılarla kararlar alındığı için böyle bir alışkanlığın geliştiğinin inandırıcı olmaması, böyle bir altyapı çalışmasının yapılmaması.⁵²⁷ Siyasi baskıların egemen olduğu Kurumda, kaynak geliştirme benzeri güzel alışkanlıkların geliştirilmemiş olması.

Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) Kurumun kendi arazilerini bile zor tespit etmesi, hatta bazılarının kullanıcıları vasıtasıyla tespit edilmesi, Özel İdarenin çoğu personelinin nerede, ne miktarda taşınmazları olduklarını tam olarak bilmiyor olmaları; ama arsayı bilmemek, taşınmazı bilmemenin bir tanesini bile bilmemenin büyük bir eksiklik sayılması gerektiği, o konuda deneyimli memurların ilgili birimde sık sık yapılan tayinler nedeniyle azalması.⁵²⁸ Elindeki taşınmazı bile bazen kullanıcılarından

⁵²³ M13 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵²⁴ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵²⁵ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵²⁶ M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵²⁷ M23 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵²⁸ M38 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır. Pozisyonlardaki personeli sık sık değiştirmek, kurumsal hafızaya dolayısıyla da kuruma önemli zararlar verebilmektedir.

öğrenen Kurumun personelinin envanterlere ve Kurumun malvarlığına hâkim olamadığı ve bu konuda bilgili elemanların da sık sık başka birimlere tayin edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 46 ve mülakat verenlerin kanaatlerinin oluşumuna etki eden bilgi ve görgülerine ilişkin yanıtlarının incelenmesinde, mülakat verenlerin %40'ından azının, Kurumda kaynak saptanması ve değerlendirmesine yeterince önem verildiğini ifade etmektedirler. Fakat bu kanaati dile getirenler de BİÖİ'de bu çalışmaların bir düzeneğe bağlı ve sürekli ve sağlıklı yapılan bir çalışma olduğunu da iddia etmemişlerdir. “Evet böyle rutin çalışmalar yapıyordu,” şeklinde tereddütlü, kendinden emin olmayan bir dil kullanmışlar, yapılanları somut örneklerle sergileyememişler, genel konuşmuşlardır. Olumsuzların %50 ve kararsızların da %10'un üstünde olduğu dikkate alındığında Kurumda kaynakların (hem Kurumun kendi mal varlığının, hem bunların işletilmesinin, hem de Kurumun yasal yetkilerini ve olanakları -örneğin, her zaman için taş ocakları, kum ve çakıl ocakları ile kaynak suları gelirlerini artırmaları mümkündür- kullanarak yeni gelir kaynakları yaratması)saptanması ve geliştirilmeleri istenilen düzeyde gerçekleştirilememiş, bu alanda sistematığe bağlanmış periyodik çalışmaların yapılmadığı da anlaşılmıştır.

Eldeki bulguların incelenmesinde her iki mülakat verenden birisi, Kurumda kaynak saptanması ve değerlendirmesine yeterince önem verildiğini ifade etmektedirler. Fakat bu kanaati dile getirenler çalışmaların bir sisteme bağlı ve sürekli ve sağlıklı yapılan bir çalışma olduğunu da iddia etmemişlerdir. Diğer yarı da aynı kanıyı paylaşmamışlardır. Verilen yanıtlar dikkate alındığında, Kurumda kaynak geliştirme düzeyine etki eden etmenler ise şunlar olmuştur; stratejik planlamaya hazırlık aşamasında ve uygulamasında BİÖİ'nin tüm kaynaklarının saptanması ve değerlendirmesine verilen önem düzeyi; envanter ve arşiv çalışmalarının yapılma düzeyi, Bursa'nın kaynaklarının saptanma ve planlama altyapısında kullanılma derecesi.

Elde edilen bulguların incelenmesinde Kurumda kaynak saptanması ve değerlendirmesine yönelik çalışmaların yapıldığı belirtilse de bunların bir sistematığe bağlanmış, bilimsel, sağlıklı ve uzman elemanlarca devamlı yapılan faaliyetler olduğu iddia edilememiştir. Örgüte ve görev alanıyla ilgili çevreye ait kaynakları saptamaya zemin hazırlayacak sağlıklı, güvenilir bir envanter ve arşiv çalışmaları ile bilgi yönetimi sisteminin kurulup işletilmesi sağlanmalıdır. Bunların stratejik planlamanın sağlam verilere dayanması ve kaynakların doğru saptanıp yerinde kullanılması için zorunlu olduğu unutulmamalıdır.

3.2.6.1.2. Tasarruf ve Verimliliğe Daha Fazla Önem Verme

Bu alt bölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru ile BİÖİ'nin stratejik planlı döneme geçtikten sonra Örgütte tasarruf ve verimliliğe verilen önemde yaşanan değişim ölçülmeye çalışılmış; Bunun için hazırlanan iki soru (35-36) mülakat verenerlere yöneltilmiş, alınan yanıtlar aşağıdaki tablolarda değerlendirilmeye çalışılmıştır.

✓ Tasarrufa Önem Verme Düzeyi

Tablo 47: Tasarrufa Önem Verme Düzeyi

Soru 35: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Örgütte kaynak taleplerini (gerekli-gereksiz ödenek isteklerini) kontrol etme alışkanlığı geliştirilmiştir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	8	19,0	21,4
Kararsızım	7	16,7	38,1
Katılıyorum	24	57,1	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Tasarrufa önem verme düzeyini ölçmeyi amaçlayan stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Örgütte kaynak taleplerini (gerekli-gereksiz ödenek isteklerini) kontrol etme alışkanlığı geliştirilip geliştirilemediğine dair sorulan soruya yanıt veren katılımcıların %61,9 oranında olumlu, %21,4 oranında olumsuz yanıt verdikleri, %16,7 oranında da kararsız kaldıkları belirlenmiştir.

Soru 35a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Örgütte kaynak taleplerini (gerekli-gereksiz ödenek isteklerini) kontrol etme alışkanlığı geliştirilmiştir” görüşüne katılmanızın nedenlerini açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Bütçe disiplinine uymak zorunda, durumunda olunması, dolayısıyla yatırımlarda gerçekçi bir rakam koymak zorunda olunması, gerçekçi olma zorunluluğunun doğması, seçilmişlerin de ihtiyaç olsun olmasın istediğimi alırım, yaptırım anlayışından vazgeçmeleri, yani bu bir noktada Kurumda otokontrolün yapılması.⁵²⁹ Yatırımlarda gerçekçi rakamlara itibar etme zorunluluğu, seçilmişlerin de kendi yörelerine hesapsız yatırım taleplerinden vazgeçmeleri.

⁵²⁹ M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Bunların yapılması, mesela, genel sekreterin bazı harcamaları yaparken inisiyatifini kendisinin kullanması, görev tanımları bağlamında taleplerin reddedilmesi veya onaylanması anlamında mekanizmanın kurulması, gerekli-gereksiz ödenek talepleri, yani harcamaların belli ölçüde disiplin altına alınmasının sağlanması için bir mekanizmanın kurulduğu ama idareci karar verirken onun gerçekte ihtiyaç olup olmadığını ne kadar değerlendirdiğinin bilinmemesi, ama kim karar verecek, kim vermeyecek anlamında mekanizmanın varlığı, taleplerin değerlendirilmesinin yapılması anlamında bir mekanizmanın oluşturulması, ödenek harcama anlamında otokontrol mekanizmalarının varlığı, sistem içerisinde gereksiz ödenek taleplerinin reddedebiliyor olması.⁵³⁰ Harcama taleplerinin genel sekreterce engellenmesi, harcamaların kontrol altına alınması, talepleri değerlendiren bir mekanizmanın kurulması.

Onüç numaralı mülakat veren (M13) Sayıştay stratejik planın denetimini de yaptığı için, zaman içerisinde daire başkanlarının da ‘işte ben bu kadar aldım, bunları yaptım’ demek zorunda kalmaya başlaması, tasarruflu davranmada bir alışkanlık geliştirilmesi, “elindekiyle yetin” anlamına getirilmesi, kaynakları niçin, nereye kullanacağı konusunda iyi bir gözlem, analiz yapılması.⁵³¹ Sayıştay denetiminin varlığının etkisiyle birimlerin elindeki olan olanaklarla yetinmeye başlamaları.

Otuzüç numaralı mülakat veren (M33) Kurumda harcamaların disiplin altında olması; planda, programda yoksa kesinlikle ödenek verilmiyor olması.⁵³² Bütçe disiplinine uyulması ve gereken takibin yapılması.

Yirmiiki numaralı mülakat veren (M22) Yatırım ödeneklerinin köylere hizmet götürme birlikleri vasıtasıyla verimli kullanılması, birlik encümenlerinin kontrolünde bu paraların harcanması, bu konuda da gerekirse iç denetim elemanlarınca da denetim yapılması, yani, her ödeneğin isteyene hemen verilmemesi, mutlaka ön çalışmasının yapılması, ön çalışmadan sonra kaynakların doğru adrese götürülüp götürülmediği ve kamu yararının dikkate alınıp alınmadığı baz alınarak yapılacak yatırımlara ödenek veriliyor olması.⁵³³ Özellikle bazı köy altyapı ve eğitim tesislerinin yapımı için ödeneklerin mahalline (ilçelere) gönderilerek orada KHGB’ince ihale edilip gerçekleştirilmesi yoluna

⁵³⁰ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵³¹ M13 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵³² M33 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵³³ M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

gidilerek verimli ve tasarruflu işler yapılması. Kaynak tahsisinde de ön denetimlerin yapılması.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Bütçe disiplini uyguluyor olması, hatta bu konuda İl Genel Meclisi ile yürütmenin zaman zaman İGM üyelerinden gelen aşırı (programsız) harcama yapma isteklerine karşı çıkılarak, “bütçeyi biz yapmadık, siz yaptınız, biz uyguluyoruz” şeklinde olumsuz cevaplar verilmesi, sadece bütçede olan harcamaların yapılması.⁵³⁴ Sadece bütçede ödeneği olan işlerin yapılması, siyasi kanttan gelen ödenek üstü veya ödenek dışı yatırım taleplerine olur verilmemesi.

Kurumun üst düzey yöneticilerinden birisi⁵³⁵ aynı konuda izlenimlerini özetle şöyle aktarmıştır:

“Seçilmişler olan İl Genel Meclisi üyeleri, yatırım ve harcamalarda farklı taleplerde bulunabiliyorlar. Bu da daha fazla harcama yapılmasıyla ilgili bir şey. Talepleri sınırlandıracak bir şey, bir çaba sarf ederek toplantılar yapıldı. Talipleri ‘siz bunu istiyorsunuz ama başka bir yerde yatırımımız var, bu daha elzem, daha önceliklidir’ diye ikna etmeye çalışıyorduk, genelde ikna oluyorlar (...) Ama muhtar ve vatandaşlardan kendilerinden talep olduğu için her gelen isteği hemen stratejik plana bakarak olup olmayacağını kaynaklara bakarak kendilerine söylüyoruz ve bu hususta da hemen ikna oluyorlar. Zaten olmasalar da yapacak pek bir şey yok bu hususta. Böylece talepleri kısıyoruz. Çünkü bütçe sınırınız belli.”

Soru 35b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Örgütte kaynak taleplerini (gerekli-gereksiz ödenek isteklerini) kontrol etme alışkanlığı geliştirilmiştir” görüşüne katılmamanızın nedenlerini açıklar mısınız?

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) İl Genel Meclisinde harcama disiplininin geliştirilememesi, ilk önce bu kadar şişkin personelle ilgili efektif verim analizi yapılması gerekirken bunu yapmadan Kurumda kalkıp bunu söylemenin doğru olmaması, verimlilik ön planda tutulsaydı mesela, 400 personelle yapılabilecek hizmetlerin 640 personel ile yapılıyor olmasının gerekeceği; ödeneklerin ise kim siyaseten Genel Meclis Başkanına ve iktidar partisi grup başkanına yakınsa onlara veriliyor olması, Jeotermal A.Ş.’ne habire gerekli fizibiliteler yapılmadan, öznel nedenlerle paralar verilmesi ve Özel İdareye kuruluş girdisinin olmaması ve böylece stratejik planlama ilkelerinin ihlal edilmesi.⁵³⁶ Bir kere aşırı şişkin kadrolarla çalışılarak israf yapılması, İGM başkanı ve iktidar partisi yakınlarının taleplerinin verimliliklerine bakılmaksızın karşılanması,

⁵³⁴ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵³⁵ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵³⁶ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

BİÖİ'nin ortağı olduğu Jeotermal A.Ş.'ne sürekli olarak gerekli fizibiliteler yapılmadan, öznel nedenlerle paralar verilmesi ve böylece stratejik planlama ilkelerine uyulmaması.

Yirmiüç numaralı mülakat veren (M23) Bir karara birkaç tane daha karar ekleyerek, defalarca kararlar değiştirilerek, sonradan ödeneklerin yerleri değiştirilerek, bir sürü ödenekler tenkis edilerek, kullanılmayarak kaynak ve zamanın israf edilmesi, harcama disiplini alışkanlığın geliştiğinin zannedilmesi.⁵³⁷ **Yirmisekiz numaralı mülakat veren (M28)** BİÖİ'nin bütçesinin çok büyük olmaması; her türlü ödeneğin her türlü talebi karşılamaının mümkün olmaması ama orada belki öncelik sırasının değişebileceği, öncelik sırasına bazen uyulmadığı olmuşsa da görev aşkının geliştiğinin görülmemesi, sık sık bölümler, kalemler arasında ödenek aktarmalarının yapıyor olması, Ocak ayından itibaren bütçe kalemlerine göre dağıtıldığı halde o kalemlerin bir kısmının kullanılmaması, bir kısmının da çok fazla aktarılıyor olması.⁵³⁸ Bütçede sürekli aktarmalar yapılması ve karar değişiklikleri yapılması veya bazı ödeneklerin tenkis edilmesi yoluyla bütçe ve performans programı disiplinine aykırı iş ve eylemler yapılması. Hatta bu iş ve işlemlerin daha bütçenin uygulamaya geçtiği Ocak ayından itibaren yapıyor olması.

Bütçe disiplini içinde sadece plan hedeflerine (performans programında yer alan işleri gerçekleştirme dışında kaynak kullanmamaya) yönelik harcamalar yapılması, gerçekçi plan uygulaması için önemli bir ipucu vermektedir. Bu konuda mülakat verenler arasında yüksek oranda bir mutabakat var. Ancak bazı olumsuz, eski alışkanlıklar da belli ölçülerde varlıklarını sürdürüyor gözüküyorlar. Özellikle bütçe yılı başında bütçenin bölümleri arasında aktarmalar yapılması ve yedek ödeneye başvurulması, bütçe ve mali disiplin ilkelerine uygun olmayan iş ve işlemlerdir.

Tasarrufa önem verme düzeyine etkili olan etmenler içinde; kaynak taleplerini kontrol etme alışkanlığının geliştirilmesi seviyesi; sadece performans programında yer alan faaliyetler için ödenek verilmesi; bütçe disiplinine uyma düzeyi, gerekli-gereksiz ödenek taleplerini kısma çalışmaları yapılma düzeyi, eski alışkanlıkların sürdürülmesi; sürekli ödenek aktarmaları yapılması öne çıkanlardır. Olumlu ve olumsuz görüşlerin yarı yarıya olmasının bir anlamı da Kurumda herkesin anlayacağı ve rahatlıkla uygulayacağı, süreçlerde geliştirilmiş, belli standartlara kavuşturulmuş tasarruf ve verimlilik ilke ve uygulamalarının yürürlüğe konulmamış olduğuna, yerleştirilemediğine yorulmalıdır.

⁵³⁷ M23 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵³⁸ M28 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Bütçe disiplini içinde plan hedeflerine yönelik harcamalar yapılması (performans programında yer alan işleri gerçekleştirme amacı dışında kaynak kullanılmaması), gerçekçi stratejik plan uygulaması için önemli bir göstergedir. Stratejik planlama hedeflerine uygun programlama ve bütçeleme ilkelerinden ödün verilmemeli, plan ve bütçe disiplinine uyularak, tasarruf ve verimlilik daima gözetilmeli; gereken liderlik ihmal edilmemelidir.

✓ *Verimliliğe Önem Verme Derecesi*

Tablo 48: Verimliliğe Önem Verme Derecesi

Soru 36: Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle beraber Bursa İl Özel İdaresinde daha az kaynakla daha çok iş yapma konusunda yeni bir anlayış geliştirilmiş ve uygulanmıştır.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	11	26,2	31,0
Kararsızım	9	21,4	52,4
Katılıyorum	18	42,9	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Verimliliğe önem verme derecesini ölçmeyi amaçlayan stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle beraber Bursa İl Özel İdaresinde daha az kaynakla daha çok iş yapma konusunda yeni bir anlayışın geliştirilip uygulanıp uygulanmadığı hususunda sorulan soruyu yanıtlayan mülakata katılanları %31,0 oranında olumsuz, %21,4 oranında kararsızım şeklinde yanıt verirken, %47,7 oranında da olumlu görüş bildirmişlerdir.

Soru 36a: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle beraber Bursa İl Özel İdaresinde daha az kaynakla daha çok iş yapma konusunda yeni bir anlayış geliştirilmiş ve uygulanmıştır” görüşüne neden katıldığınızı açıkla mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Özellikle köylüye hizmet götürülmesi ile ilgili Köy Hizmetleri Daire Başkanlığınca yürütülen işlerde kendi personelini kullandığı için birçoğunu daha ucuza mal etmesi,⁵³⁹ ama ihale yoluyla yapılan işlerde bunu söylemenin zor olması, yine de iş yapma konusunda öyle bir anlayış geliştirilmesi.⁵⁴⁰ Kendi

⁵³⁹Bu tür ifadeler, hesaplamalara dayanmayan karşılaştırmalar, popülist kamu görevlileri ve politikacılarla sıkışılınca başvurulan bir tür söylemlerdir. Maliyet-fayda analizleri yapılmaz. Yuvarlak laflar edilir. Kendilerini başarılı gösterirler.

⁵⁴⁰ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

personelini kullanarak ihale usulüne göre daha verimli işler yapılması. Boş duran personeli kullanmak, yüklenici karı ödememek.

Yirmibeş numaralı mülakat veren (M15) Maliyetlerin biraz daha düşürülmesi, rekabet ortamının geliştirilmesi, köylerde su ve o tür şeyler yaparken boruları kendileri alıp,⁵⁴¹ köylülere işçiliklerinin yaptırılması, o tür şeylerin yapılması.⁵⁴² İçmesuyu işlerinde köylüye boru vererek işçiliği onlara bırakmaları; rekabet ortamını geliştirerek ihaleli işleri daha ucuza mal etmeleri.

Otuzyedinci numaralı mülakat veren (M37) Biraz daha verimli çalışmaları, özellikle Milli Eğitimin okullarında, kısa süreli okul hizmetlerinde, altyapıda, fiziksel koşulların iyileştirilmesinde, bazı kamu kurum ve kuruluşlarını gerekli fiziki desteğin sağlanmasında, kışın köy yollarını açık tutmada, yazın asfaltlama çalışmalarında verimli çalışılması; özellikle ihalelerde, inşaat sektöründeki ihalelerde rekabete dayalı bir ortamın oluşturulması.⁵⁴³ Altyapı tesisleri ve okul inşaatı yapımlarında verimli çalışılması, ihalelerde rekabet ortamı yaratılması.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) “Köy Hizmetleri Anlayışı”nda siyasi veya gayri siyasi birçok etkenlerle aşırı istihdamın söz konusu olması ve stratejik planlama döneminde işgücü fazlasının emeklilik yoluyla azaltılması, sonrasında mevsimlik işçilerle işlerin daha ucuza mal edilmeye çalışılması, gerçekten 20 kişinin yaptığı işi 8-10 kişi ile yapar hale gelmesi, eskiden 100 liraya yapılan işi, şimdi daha ucuza kendi araç, gereç, personelini çok etkin kullanarak mal etmeleri, müteahhitlere ihale etmek yoluyla yol yaptırmak yerine kendi personeli ile yol yapmayı tercih etmeleri, asfaltı fabrikadan doğrudan, mıcırı da ihale usulü en düşük fiyattan piyasadan alarak ve kendi makinelerini kullanarak yol yapılması, bu yöntemle çok daha fazla iş üretilmesi, ihalelerde müthiş bir rekabet ortamının söz konusu olması, zaten Kamu İhale Kanunu gereği EKAP’a girerek bu anlamda bir şeffaflık, açıklık sağlanması; ikincisi, İl Özel İdaresi ile iş yapan müteahhitlerde “işimi yaparsam, paramı hemen alırım” anlayışının olması; zira müteahhitlerin en çok korktuğu şeyin kamuda iş yapıp parasını zamanında alamamak olmasının verdiği avantajın kullanılması; Özel İdarede bütçe disiplinine çok

⁵⁴¹ Köylüye kaymakamların yönetsel kabiliyet, otorite ve karizmalarını kullanarak, KHGB vasıtasıyla veya doğrudan sağlanan köy içmesuyu şebekesinin borularını verip, işçiliği köylüye yaptırmak suretiyle iş yapmak usulü, Osmanlıdan miras bir hizmet görme şeklidir. Yeni değil. Osmanlı’da angarya, Cumhuriyetle imeceye (442 sayılı Köy Kanununun 15. maddesi) dönüşen katılımcılık. Bu yöntemle iş görmede kurumun verimliliğini artırma, maliyetlerini azaltma değil, ek kaynak yaratma (ödünç kaynak kullanma) söz konusu olur.

⁵⁴² M25no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁴³ M37 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

sıkı biçimde uyulduğu içinde en önemli artının bu olması, müteahhitlerde o güvenin varlığı nedeniyle de çok fazla müteahhidin ihalelere girmesi.⁵⁴⁴ İşgücü fazlalığının emeklilik yoluyla azaltılması, personel ve araç gerecin verimli kullanılması, malzeme alımı yaparak işin kendi personeli ile yaptırılması, yapılan ihalelerde rekabet ortamı yaratılması ve Kuruma güven nedeniyle ihalelere çok sayıda müteahhidin girerek rekabet ortamı yaratılması, işlerin daha ucuza mal edilmesi.

Bir numaralı mülakat veren (M1) Verimlilik konusunda Kurumun tepe yöneticilerinden birisi şu bilgileri vermektedir: “Eskiden, somut örnek olsun diye söylüyorum, asfalt serici makineleriniz vardır, mıcır serici makineleriniz vardı, bir elemanda arkasında bulunması gerekiyordu, çünkü o iş onu gerektiriyordu. Değişiklik yapardıktan, makineye bir aparat eklettik, teknolojik yenilik yaptık ve arkadaki kişiyi ekarte ettik. Hem orada insan tasarrufu yaptık hem de tehlikeyi azaltıp daha doğru bir mıcır serme işlemi yapmış olduk.”⁵⁴⁵ İşler üzerinde hâkimiyet kurarak tasarruf sağlamak.

Soru 36b: “Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle beraber Bursa İl Özel İdaresinde daha az kaynakla daha çok iş yapma konusunda yeni bir anlayış geliştirilmiş ve uygulanmıştır” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Onbes numaralı mülakat veren (M15) Verimli, tasarruflu çalışmanın söz konusu olmaması, verimlilikle ilgili hiçbir konunun konuşulmaması, hatta TEKEL binası⁵⁴⁶ile ilgili olarak takası üstlenirken maliyet analizi yaptırılmaması, öylece takas yapılarak İÖİ’nin zarara uğratılması, analiz yaptırırsalardı onarımdan ziyade yenisini daha ucuza mal etmelerinin gerekeceği, eğer Kurumun anlayışı tasarruf ve verimliliğe daha fazla önem vermek olsaydı, bu tür yanlışlıklar, keyfiliklerin yapılmamasının gerekeceği.⁵⁴⁷ Verimlilik ve tasarrufa yeterince önem verilmemesi hatta TEKEL binasının takasında maliyet analizinin dahi yapılmaması.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) Az kaynakla çok iş yapmanın Kurumda önemsenmemesi, ihalelerde aynı projenin farklı ihalelerde ve farklı tarihlerde veya girdilerde düşme meydana geldikten sonra yapılan ihalelerde işin neden daha pahalı olarak ihale edildiğinin açıklanamaması, ihalelerde kıyaslama yapılarak verimlilik

⁵⁴⁴ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁴⁵ M1no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁴⁶ Sosyal Güvenlik Kurumuna ait iki binanın İÖİ’ne verilmesine karşılık İÖİ’nce eski TEKEL binasının restore edilerek SGK’ya devri, takas işlemi.

⁵⁴⁷ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

analizi yapma, verimlilik göstergesi oluşturma alışkanlığının bulunmaması, her birimin her iş için ve her yılsonu birimin genel verimlilik analizi yapması lazımken yapılmaması.⁵⁴⁸ Az kaynakla çok iş yapılmasının Kurumda önemsenmemesi, ihalelerin verimli olup olmadığı yolunda kıyaslamalar ve analizler yapılmaması.

Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Pek bir şeyin değişmemesi, neresi yüklendiyse (siyaseten kim güçlüyse) oraya doğru makinelerin gönderilmesi (iş makinelerinin programsız olarak kullanılması), yani özel olarak tasarruflu çalışmak için, verimlilik ilkelerine, akla ve bilime tam uyulum, araçlarımızı buna göre planlayalım, kaynaklarımızı buna göre yönlendirelim şeklinde özel bir gayretin yokluğu.⁵⁴⁹ **Yirmiüç numaralı mülakat veren (M23)** İl Özel İdaresi'nin verimli çalışması yıllar içinde giderek azalması, bunun gözlemlenememesi, daha çok savsaklama, daha çok kendini bırakmanın olması.⁵⁵⁰ Stratejik planlamanın ilkelerinin ihlal edilmesi, siyaseten kim güçlüyse onun istediği doğrultuda yatırımlar yapılması; verimlilik ve tasarrufa önem verilmemesi, eski alışkanlıkların sürdürülmesi.

Tablo 48 ve mülakat verenlerin kanaatlerinin oluşmasına neden olan etmenleri açıklayan verdikleri yanıtların birlikte değerlendirilmesinde; yarıya yakın miktarda katılımcının Kurumda verimliliğe önem verildiğini, bunu da iş yapmada personeli daha çok çalıştırarak, mal ve hizmet alımında rekabeti yaratarak, teknolojiyi kullanarak ve ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak sağladıklarını ifade etmişlerdir. Karşıt görüşler ise bunların yeterli ve bilimsel yöntemlerle yapılmadığını, iş yaparken rahat (kolay harcama yapma) hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Örgütte verimlilik anlamında belli kriterlerin ve yöntemlerin hayata geçirilmesine çalışıldığı ama bazı önemli problemler yaşandığı da anlaşılmaktadır.

Olumlu ve olumsuz görüşlerin yarı yarıya olmasının bir anlamı da Kurumda herkesin anlayacağı ve rahatlıkla uygulayacağı, süreçlerde geliştirilmiş, belli standartlara kavuşturulmuş tasarruf ve verimlilik ilke ve uygulamalarının henüz yerleştirilmemiş olduğudur.

Verimliliğe önem verme derecesine etki eden etmenler içinde şunlar öne çıkanlar olmuştur; teknolojiyi kullanarak, köy idareleri ile işbirliği yapılarak tasarruf sağlanması;

⁵⁴⁸ M16 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁴⁹ M18 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁵⁰ M23 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

personelerle ikiz görev verilmesi; mal alımında piyasa daha iyi araştırılarak ve ihalelerde rekabet ortamı sağlanması; az kaynakla çok iş gerçekleştirilememesi; kaynak kullanırken rahat hareket edilmesi, verimliliği önemsememek, verimliliği ölçmemek, iş ve süreç analizleri yapılmaması; verimlilik için yıllar ve sektörler itibariyle kıyaslamalar yapılmaması.

Stratejik planlamanın doğrudan maliyetleri kısma, işgücü disiplini artırma, kamu sektörünün kaynak taleplerini kontrol etme ve daha çoğu, daha az ile yaparak kaynak kullanımında disiplin ve aşırı tutumluluğa daha büyük vurgu yapma ilkelerine sahip olması ve bu ilkelerle uyumlu davranılması gerektiğinden, bütçe yılı başında bütçenin bölümleri arasında aktarmalar yapılması ve yedek ödeneğe başvurulmasından vazgeçilmesi ile Kurumda herkesin anlayacağı ve rahatlıkla uygulayacağı, süreçlerde geliştirilmiş, belli standartlara kavuşturulmuş tasarruf ve verimlilik ilke ve uygulamalarının tam anlamıyla geliştirilip yerleştirilmesi sağlanmalıdır.

3.2.6.1.3.Sonuca (Hedeflere) Odaklanma

Bu altbölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (37-38) ile BİÖİ'nin stratejik planlı döneme geçildikten sonra Örgütte yürütülen iş ve işlemlerde stratejik planlarda belirlenen sonuçlara odaklanmaya verilen önemde yaşanan değişim ölçülmeye çalışılacaktır.

✓ *Plan Hedeflerine Odaklanmada Denetim Düzeyi*

Tablo 49: Plan Hedeflerine Odaklanmada Denetim Düzeyi

Soru 37: Stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda plan hedeflerine yönelik denetim ve kontrollere daha fazla önem verilmeye başlandığı görülmektedir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	12	28,6	33,3
Kararsızım	12	28,6	61,9
Katılıyorum	14	33,3	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Plan hedeflerine odaklanmada denetim düzeyini ölçmek gayesiyle mülakata katılanlara yöneltilen “stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda plan hedeflerine yönelik denetim ve kontrollere daha fazla önem verilmeye başlandığının görülüp görülmediğine” ilişkin soruya katılımcıların %38,1 oranında olumlu, %33,4 oranında olumsuz ve %28,6 oranında da kararsızım şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir.

Soru 37a: “Stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda plan hedeflerine yönelik denetim ve kontrollere daha fazla önem verilmeye başlandığı görülmektedir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

İki numaralı mülakat veren (M2) Senede bir defa Denetleme Kurulunun eliyle plan hedeflerine yönelik denetim yapılması, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi, bunun her sene Mecliste tartışılması, sonuçların valiye sunulması şeklinde yürütülmesi.⁵⁵¹ Denetleme Kurulunun yıllık denetimlerinin yeterli bulunması.

Oniki numaralı mülakat veren (M12) İç kontrol ile yapılıyor olması, ön mali kontrol ve iç kontrole önem verilmesi, plan hedeflerinin gerçekleşme durumuna göre de gereken ikazların yapılması.⁵⁵² İç kontrol sistemi gereği iç denetçilerce yapılan denetimlerin varlığı.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Yani bunun çok fazla uygulanabildiğini, baştan dediğim gibi planın Örgütte bir lüks⁵⁵³ olarak yapıldığı (görüldüğü) için çok fazla buna uyulduğunu söylemenin mümkün olmadığı, ama son dönemde buna uymaya çalışıyor olması; bazı üst yöneticiler göreve geldikten sonra, özellikle son iki yılda (dokuz yıllık uygulamanın son iki yılında) buna önem verilmeye başlanması, eğer bir planımız varsa ona uyulm yaklaşımının benimsenmesi, ancak yüzde yüz uyulup uyulmadığının da bilinmemesi, çok ta uyulduğunun söylenemeyeceği, ama plan hedeflerine yönelik sık sık denetimlerin yapılıyor olması ve üç aylık dönemlerde genel sekreterin⁵⁵⁴ sürekli olarak bunlarla ilgili bilgi alıyor olması.⁵⁵⁵ Çok çelişkili ifadeler. Kurumda stratejik plan lüks olarak görülüyor ama “plan varsa uyulm” anlayışının varlığı, denetimlerin ise genel sekreterin üç aylık periyodlarla plan hedefleri konusunda bilgi alması biçiminde somutlaşması.

Kurumda üst düzey yöneticilik görevlerinde bulunmuş bir başka çalışan da konu ile ilgili olarak şu bilgileri vermiştir:

“Plan hedefleri kontrol edildi ve plan hedeflerine %90’ın üzerinde ulaşıldı. Şöyle söyleyeyim; stratejik planlama da diyelim ki yıllık ödenek birimlerin toplam itibariyle 108 trilyon öngörüyorsunuz, birimler itibariyle sonra sene sonu itibariyle ve bu birimler itibariyle

⁵⁵¹ M2no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁵² M12no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁵³ Kurumda en üst düzeyde yöneticilik yapmış olan birisinin görüşü.

⁵⁵⁴ Kişisel bilgileniyor, kim veriyor, resmi mi, başkalarıyla paylaşıyor mu? Örneğin, vali ve İGM ile mi, belli değil!

⁵⁵⁵ M39no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

yapılacak işleri sayıyorsunuz; 3 tane okul, 2 tane okul, işte şu kadar km yol, bunları performans programında belirliyorsunuz. Yılsonu itibariyle buna bakıyorsunuz, performansa ulaşılmış mı ulaşılmamış mı? Bunun net somut olarak kontrol edebildiğiniz için bizde bunları kontrol ettik. Dolayısıyla %100'e yakın... Belli hizmetler yapıldı, bunlarda sıkıntı yok. Amaca, hedefe ulaşıldı, çok net söyleyebilirim. Yani hedeflere ne ölçüde gerçekleştiği sürekli kontroller yapıldı, denetimler yapıldı.”⁵⁵⁶

Kurumda stratejik plan hedeflerine yönelik sık sık denetimler yapılmadığı, yapılanların da stratejik planlamanın türlü veçheleri konusunda özellikle ölçme, değerlendirme konularında teknik uzmanlığı olmayanlarca yapılan raporlardan öte kıymette olmadığı ve bunların da Kurum içinde çok fazla dikkate alınmadığı, hatta İGM’de müzakere edilmediği görülmektedir. Kurumda 3-4 yıl kadar İGM Başkanlığı yapmış olan bir mülakat verenin ifadesinde bu husus çok kısa ve öz bir şekilde şöyle açıklanmaktadır: “*Yaptıysa onu bürokratlar yapmıştır, biz yapmadık.* Bu denetimlere ait düzenlenmişse resmi raporlar, *Meclise gelmiyordu.*”⁵⁵⁷

Soru 37b: “Stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda plan hedeflerine yönelik denetim ve kontrollere daha fazla önem verilmeye başlandığı görülmektedir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Stratejik planda yüz binlik plan kararı verildiği halde (amaç olarak, hedef olarak konulduğu halde) yüz binlik planın onaylanmaması, hiçbir şekilde de bu çalışmayı da İl Özel İdaresinin başlatmaması.⁵⁵⁸ Stratejik planlamamanın bir gereği olarak yüz binlik çevre düzeni planının yapılması karar altına alındığı halde yapılmaması.

Yirmialtı numaralı mülakat veren (M26) Plan hedeflerine yönelik denetimlerin Strateji Şube Müdürlüğünce yapılması, Strateji Müdürlüğünün birimlerden rapor istemesi ve raporların yönetim kademelerinde değerlendirilmesinin yapılması, ama sadece “rapor gelmiş mi, gelmiş” aşamasında; her 3 ay sonunda böyle bir rapor alınıyor olması ama raporların üst düzey bir toplantıda her birimin ayrı ayrı denetimlerinin, değerlendirilmelerinin yapılması ile eksiklerinin, yanlışlarının düzeltilmesinin sağlanması çalışmalarının yapılmaması, ama görünüşte böyle bir denetimin söz konusu olması.⁵⁵⁹ Plan hedeflerine yönelik denetimlerin Strateji Şube Müdürlüğünce üç ayda bir

⁵⁵⁶ M1no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁵⁷ M17no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁵⁸ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁵⁹ M26 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

yapılan denetimler bulunduğu ancak bu denetimlere ait raporların üst yönetim ve birim temsilcilerinin katıldığı toplantılarda görüşülerek plan hedeflerinin nerelerinde olduğuna dair müzakereler yapıp sonuçlarının paydaşlara yayınlanmadığı, yeni dönem için direktifler verilmediği anlaşılmaktadır.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Plan ve hedeflerine yönelik denetime Kurumun açık olmaması, “Oda”lara (kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına), kontrollere, bu stratejik planda geline nokta hususunda bilgilendirme yapmazken, stratejik plan hazırlıkları aşamasında çağırabiliyor olmaları, Kurum strateji geliştirirken birlikte yapmak isteyenlere açık olmaması.⁵⁶⁰ Kurumun plan hedeflerine yönelik denetimlere ve strateji geliştirirken paydaşlara açık olmaması.

Olumlu görüşlerin sadece %38,1 oranında kalması Örgütte plan hedeflerine odaklanmada ciddi sorunlar bulunduğu delalet etmektedir. Üstteki Tablo 49 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşması üzerine etkili olan faktörleri içeren yanıtlarının birlikte değerlendirilmesinde, olumlu görüşlerin %40'lara ulaşamamış olması da göz önüne alındığında, Kurumda plan hedeflerine odaklanmada denetime dönük bazı önemli sorunlar bulunduğu görülmektedir. Olumlu görüş bildirenlerin de profesyonel olmayan ve yaptırıma bağlanmamış, gelecek dönemler, yıllar ve planlar için bir geri besleme imkânı sağlamayan bir ölçüde zorlama ile yapılan denetimlere dayanarak görüş oluşturduklarının görülmesi; Örgütte, stratejik planların öngördüğü hedeflere odaklanmada sorunlar yaşandığının önemli bir göstergesidir. Sayıştay denetimleri de “yerindelik denetimi”ni⁵⁶¹ de kapsamamaktadır. Hazırlanan raporların ne kadar sağlıklı olduğu, neye yaradığı ve Örgütteki fonksiyonları da tartışmalıdır. %60'ların üzerindeki bir katılımcı kitlesinin olumlu görüş bildirmemeleri de bunun önemi bir kanıtı olarak görülmelidir.

Olumlu görüşlerin yarıdan (hatta beşte ikiden) aşağı oranda kalması, Örgütte stratejik plan hedeflerine odaklanmada ciddi sorunlar bulunduğu delalet etmektedir. Plan hedeflerine odaklanmada denetim düzeyine etki eden etmenler içinde şunlar önem arz etmektedir; plan

⁵⁶⁰ M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁶¹ <http://www.sayistay.gov.tr/rapor/rapor1.asp?id=25> (Erişim Tarihi; 16.04.2015). Bu adreste bulunan 1998 yılından beri çeşitli konularda ve örgütlerde yapılmakta olan Sayıştay Performans Denetimlerinin tamamı içinde 2008 yılından buyana herhangi bir performans denetim raporuna rastlanılmadığı gibi, BİÖİ ile ilgili herhangi bir performans raporuna da yer verilmemiştir. Kaldı ki BİÖİ'nin yöneticileri de böyle bir denetim yapıldığını söylememişlerdir.

hedeflerinin kontrol edilme düzeyi, İGM'nin kendi içinden oluşturduğu denetleme komisyonu vasıtasıyla denetim yapması, faaliyet raporlarına eklenen performans raporlarıyla plan hedeflerini gerçekleştirmelerin teyit edilmesi, ön mali kontrol, iç kontrol (iç denetçiler eliyle) denetimleri yapılması, Sayıştay denetimlerinin etkisi, raporlamaların sağlık ve güvenilirlik düzeyi.

Kurumda plan hedeflerine odaklanmada denetime dönük bazı önemli sorunlar bulunduğu, Sayıştay denetiminin de “yerindelik denetimi”ni kapsamadığı düşünüldüğünde, Kurumda iyi işleyen bir raporlama ve rapor sonuçlarını değerlendirme mekanizmalarının oluşturulmasının sağlanması; stratejik planlama aşamaları ve uygulama sonuçları hakkında gerçekçi geri bildirim elde edilmesi ve sonuçlar çıkarılması bakımından da büyük önem taşımaktadır.

✓ *Sonuca Odaklanma Düzeyi*

Tablo 50: Sonuca (Plan Hedeflerine) Odaklanma Düzeyi

Soru 38: Stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda süreçlerden ve girdilerden ziyade sonuca odaklanmanın ön plana çıktığı açıkça görülmektedir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	16	38,1	38,1
Kararsızım	5	11,9	50,0
Katılıyorum	20	47,6	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Sonuca (plan hedeflerine) odaklanma düzeyini ölçmeyi amaçlayan “Stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda süreçlerden ve girdilerden ziyade stratejik plan hedeflerine (sonuca) odaklanmanın ön plana çıktığının açıkça görülüp görülmediğine” ilişkin soruya yanıt veren katılımcıların %50,0 oranında olumlu görüş, %38,1 oranında da olumsuz görüş beyan ettikleri görülmüştür. Kararsız kalanların oranı ise %11,9 olmuştur.

Soru 38a: “Stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda süreçlerden ve girdilerden ziyade sonuca odaklanmanın ön plana çıktığı açıkça görülmektedir” fikrine neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Sonuca odaklanılmasının daima göz önünde tutulması; araç, gereç, makinelerden ziyade iş yapış sonuçlandırmanın her zaman ön planda tutulması, bunun hem Meclis (siyasiler) hem de bürokratlarda çok ciddi olarak var olan bir şey olması.⁵⁶² **Onyeddi numaralı mülakat veren (M17)** Sonuç almaya bakılması, kaynakların bulunup işlerin sonuçları alınana kadar takip edilmesi.⁵⁶³ **Yirmidört numaralı mülakat veren (M24)** Kurumda özellikle sonuçlara önem vermenin daha ön planda tutuluyor olması, süre odaklı çalışılması, sonucu almayı öne koymaları, buna önem verilmesi.⁵⁶⁴ İş yapmaya, faaliyetleri sonuçlandırmaya hem bürokratların hem de siyasi kanadın odaklanması.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Kurumda süreçlerden, girdilerden ziyade sonuç almanın önemli olduğunun söylenebileceği, eğer bir talebin yerine getirilmesine karar verilmişse; süreç, girdi, kaynağın dikkate alınmaması, önemsenmemesi, onun bir an önce yerine getirilmesinin hedeflenmesi.⁵⁶⁵ Eğer bir hizmetin görülmesine odaklanılmışsa, diğer hususların göz önüne alınmaması.

Kurumda üst düzey yöneticilik yapmış olan bir görevli de konu ile ilgili olarak şunları söylemiştir:

“... öncelikle stratejik planda sizin gelirinizin ne olacağı ve buna göre ne yapabileceğinizi siz plana koyuyorsunuz. Buna göre de performans programı hazırlıyorsunuz. Burada girdilere kesinlikle dikkat edilmesi gerekir. Buna hem yönetici hem de ilgili birim amirleri dikkat etmesi gerekir. Buna dikkat ediliyor idi, sonuç almak tabii ki önemli ama girdilere dikkat etmek de o derece önemli, kaynakların sınırlı olduğundan tabii ki. Çok fazla istek geliyor, belki [bizim bütçemiz] 108 trilyon [iken], gelen istekler 250-300 trilyon yatırım isteniyor.”⁵⁶⁶

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Kurumun iş bitirmeyi istiyor olması, sonuç odaklı çalışmaları; el yordamıyla, yani şartların zorlaması ile sonuçlara odaklanılması ama bu odaklanmanın stratejik plandan kaynaklanmaması.⁵⁶⁷ Stratejik plandan ziyade yapımı kararlaştırılan işlerin bitirilmesine odaklanması.

Soru 38b: “Stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda süreçlerden ve girdilerden ziyade sonuca odaklanmanın ön plana çıktığı açıkça görülmektedir” fikrine neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

⁵⁶² M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁶³ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁶⁴ M24 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁶⁵ M32 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁶⁶ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁶⁷ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Girdiyi, girdiye göre iş, ama hiç şöyle bir şey yapılmaması; stratejik plan gereğince şu işi nasıl yaparız, işi nasıl üretiriz tartışmasının yokluğu, işte stratejik planın ruhunda olan bu, bizde olmayan sonuç almanın ön plana çıkmaması.⁵⁶⁸ Stratejik planının özüne uygun işe odaklanılmaması.

Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Sonuç almaktan ziyade ‘dostlar alışverişte görsün’ tarzı iş görmenin daha çok olması, projeyi neticelendirmeye odaklanmak yerine, bu iş yapılıyor şeklindeki imaja önem verilmesi, yarım kalan birçok işin ve projenin varlığı, yani kaynak ve zaman israfının söz konusu olması.⁵⁶⁹ İş yapılıyor gözükmeye önem verilmesi, projeleri sonuçlandırmaya odaklanılmaması, yarım kalan işler nedeniyle kaynak ve zaman israfının oluşması.

Yirmialtı numaralı mülakat veren (M26) Yani sonuç odaklı, belli bir plan çerçevesinde değil de, güncel gelişmelerle, anlık taleplerle hareket edilir olması, sonuçlara değil de subjektif, kişisel taleplere duyarlı olunması, işlemler üzerinde daha fazla durulur olması.⁵⁷⁰ Stratejik plana uygun hedeflere değil de güncel gelişmelere göre hareket edilmesi, hedefin başarılmasından çok, kişisel, subjektif taleplere duyarlı olunması.

Kırkbir numaralı mülakat veren (M41) Nihai hedefe odaklandığının açıkçası söylenemeyeceği, yani bunu şiar edindiklerinin de söylenemeyeceği, Kurum olarak sonuca hedeflenme gibi bir şeyin yokluğu; ama çalışanların kendi içlerinde farklılıklar sergilemeleri, kimi sizin işinizi bir an önce yapıp sonuçlandırmak isterken kiminin daha statükocu davranıp işi sürüncemeye bırakabiliyor olması, yani görev ve yetkileri dâhilinde sorumluluk almak istememesi; Kurumda nihai hedeflere odaklanmanın görülmemesi.⁵⁷¹ Nihai hedefe odaklanıldığının söylenemeyeceği, kişilere göre iş yapmanın gündemde olması, bazı personelin sorumluluk almaktan kaçınması.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Sonuca gitsin; ama “sonuca giden her yol mubahtır” anlayışının sergilenmesi; süreç ve girdilerden ziyade ya da aşılması gereken zorunlu süreçler yetkilileri sonuca yönlendiremiyorsa, bu süreçlerin çok illegal aşılabiliyor olması, yani hedefe kilitlenilseydi, biten çok sayıda projelerin görülür

⁵⁶⁸ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁶⁹ M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁷⁰ M26 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁷¹ M41 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

olmasının gerekeceği.⁵⁷² Şayet hedeflere odaklanılmış olsaydı, ortaya bitmiş birçok başarılı projenin çıkmasının lazım geldiği.

Bu konudaki Tablo 50 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşması üzerine etkili olan faktörleri içeren yanıtlarının birlikte incelenmesinde, Kurumda stratejik planlamaya geçilmesinden sonra, süreç ve girdilerden ziyade hedeflere-nihai sonuca (olumlu görüş bildirenlerin önemli bir kısmının da buna yıllık iş programını bitirme, eldeki yatırımları tamamlama olarak anlamak ve yorumlamak eğilimi taşıdıklarını da belirterek) odaklanma yolunda belli bir anlayış geliştiği, fakat eski anlayışların(siyasi ve kişisel yararlar hizmet amacıyla hareket etmenin) da sürdürüldüğü anlaşılmıştır.

Bulguların incelenmesinde Kurumda stratejik planlamaya geçilmesinden sonra, süreç ve girdilerden ziyade hedeflere-nihai sonuca odaklanma yolunda belli bir anlayış geliştiği, fakat eski anlayışların da sürdürüldüğü anlaşılmıştır. Sonuca (plan hedeflerine) odaklanma düzeyine etkili olan faktörler ise; işlerin bitirilmesine odaklanması, girdilerden ziyade sonuca odaklanması, hedefler belli olduğu için işlerin hızlanması; parasal kaynaklara ve diğer girdilere önem verilmesi, birçok işin planda olduğu halde savsaklanması, zamanında sonuçlandırılmaması; işi yürüten siyasi ve idari organlarda görev alan yöneticilerin stratejik planı ciddiyetle yürütecek vasıfta olmaması, anlık taleplere açık olma, disiplinli olmama, işlemlere (prosedürlere) önem verme düzeyleri oldukları görülmektedir.

Stratejik planlama “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara”, çıktılara ve plan hedeflerine yoğunlaşan bir örgüt yönetimi sürecidir. Sonuç göstergesi de devletin faaliyetlerinden ve çıktılardan, yararlananların veya toplumun üzerindeki etkilerini gösterir; bu nedenlere Kurumda eksikliği belirlenen plan hedeflerine yönelik gerçekçi ve bilimsel denetimlerin önü açılmalı, nihai hedeflerin tutturulması her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

3.2.6.1.4.Eyleme Yönelik Olma

Bu altbölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (39-40) ile BIÖİ'nin stratejik planlı döneme geçildikten sonra stratejik planlarda belirlenen hedeflere varabilmek için Örgütte eyleme yönelik olmada yaşanan değişim ölçülmeye çalışılacaktır.

⁵⁷² M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

✓ *Üst Yönetimin Stratejik Planının Uygulanması İçin Etkin Kararlılık Düzeyi*

Tablo 51: Üst Yönetimin (Atanmış ve Seçilmiş Liderlerin) Stratejik Planının Uygulanması İçin Etkin Kararlılık Düzeyi

Soru 39: Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin atanmış ve seçilmiş lider ve yöneticileri, stratejik planının hazırlanması ve sağlıklı bir şekilde uygulanması ve başarısı için <i>etkin bir kararlılık</i> göstermişlerdir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9,5	9,5
Katılmıyorum	11	26,2	35,7
Kararsızım	9	21,4	57,1
Katılıyorum	17	40,5	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Üst yönetimin (atanmış ve seçilmiş liderlerin) stratejik planının uygulanması için etkin kararlılık düzeyi ile ilgili olarak mülakata katılanlara sorulan; stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin atanmış ve seçilmiş lider ve yöneticileri, stratejik planının hazırlanması ve sağlıklı bir şekilde uygulanması ve başarısı için *etkin bir kararlılık* gösterip göstermediklerine ilişkin soruya katılımcıların %42,9'u olumlu, %35,7'si olumsuz yanıt vermişlerdir. Kararsız kalanlar ise %21,4 seviyesine ulaşmıştır.

Soru 39a: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin atanmış ve seçilmiş lider ve yöneticileri, stratejik planının hazırlanması ve sağlıklı bir şekilde uygulanması ve başarısı için *etkin bir kararlılık* göstermişlerdir” şeklindeki soruya neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) İGM, stratejik plan hazırlanırken ve stratejik planı sunarken kendi başkan ve üyeleri pür dikkat bu toplantılara katılmaları ve bunun önemini görmeleri ve desteklemeleri; plan hedeflerinin sapmasına izin verme yönlerinde, rastgele kaynak kullanma konusunda bir taleplerinin olmaması, stratejik plana uymaları, hem üst yönetim hem Meclisin kararlılık göstermeleri, üst yönetimin zaten stratejik planın uygulamasından sorumlu makam olarak kararlılık göstermesi, çünkü stratejik planı ve performans programını en iyi şekilde uygulamak istemeleri, işin açıkçası, seçilmişlerden daha çok istiyor olmaları ama İl Genel Meclisinin ve

diğerlerinin de ona uyuyor olması.⁵⁷³ Rastgele kaynak kullanılmaması, plan ilkelerine uyum konusunda hem üst yönetim hem de Meclisin kararlılık göstermesi.

İGM Başkanı farklı, hatta zıt yönde şunları söylüyor:

“%100 değil de %50 değil, farklı, hatta sapmalar da olacak tabii. Dediğim gibi stratejik planda, atıyorum 5 tane okul planlamışsın ama benim 2010 yılında acil⁵⁷⁴ yol ihtiyacım çıkmış, okulun birini pas geçelim, yola aktarırım parayı, aktarma yaparım Meclisten. Yani günün şartlarına göre hareket ederim, değiştirebilirim ama genelde değiştirmemeye uğraştık, ama tam anlamıyla değişmediğini de söyleyemem.”⁵⁷⁵

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) Zaman zaman Meclise geldiğinde, “hedefimiz şudur, stratejik planda bu yoktur, daha önceki bütçe planımızda bu yoktu” gibi şeyler konuşulması, bunun duyulması, kararlılık gösterilmesi.⁵⁷⁶ Meclis gündemine gelen işlerde stratejik plana uygunluğun zaman zaman aranır olması.

Otuzüç numaralı mülakat veren (M33) Yenilik anlayışının varlığı, plana sadakatle bağlı, eskisinden daha bağlı olmaları.⁵⁷⁷ Plana sadakat gösterilmesi.

Kurumda uzun süre üst düzey yöneticilik yapan bir bürokrat,⁵⁷⁸ konu ile ilgili olarak şu değerlendirmeyi yapmıştır:

“Stratejik planlarda bir sapma olmadı. Yani bunu değiştirecek derecede zora sokacak derecede ne İGM üyeleri ne de diğer üst yöneticiler, Vali Bey ve diğer üst yöneticiler hiçbir şekilde buna milletvekillerini de sayabiliriz, diğer başka etkileyici unsurları sayabiliriz, hiçbir şekilde bu stratejik planlamayı ana gövdesini bozacak talepte ve zorlamada bulunmadılar. Ana ilkelerini sarsacak bir şeyde olmadılar. Talepte bulunmadılar ve böyle bir faaliyet içinde de olmadılar. İstekler oldu ama bunda maddi yetersizlik var, dolayısıyla yapılamayacağı kendilerine izah edildi. Kararlılık gösterildi, uygulandı.”

Soru 39b: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin atanmış ve seçilmiş lider ve yöneticileri, stratejik planının hazırlanması ve sağlıklı bir şekilde uygulanması ve başarısı için *etkin bir kararlılık* göstermişlerdir” şeklindeki soruya neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Çok sık tadilat yapıyor olması, stratejik planda çok sık değişim yapılması, hiçbir dairenin bütçesinin gerçekçi olmaması, sürekli ödenek

⁵⁷³ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁷⁴ Acilin manası ne? Kurumda neyin acil, neyin acil olmadığı planlama sürecinde katılımlı yöntemlerle belirlenmedi mi? Ya plan yapmada bir yanlış ya da uygulamada bir zafiyet olmalı.

⁵⁷⁵ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁷⁶ M19 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁷⁷ M33 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁷⁸ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

aktarmalarının yapıyor olması, değişiyor olması, bir de alınan kararların revize ediliyor olması, Meclisin bile zaman zaman bu konuda sıkıntı yaşıyor olması.⁵⁷⁹ Stratejik planda, bütçelerde ve alınan kararlarda sık sık değişiklikler yapılmasının doğurduğu şüpheler.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Etkin bir kararlılık gösterilmemesi, gösterilseydi 100 binlik imar planının on kere onaylanmasının gerekeceği, bu planın yapılmasının stratejik planda yer almasının çok daha önemli olması, çünkü bu planın stratejik planın uygulanmasında ön adım olması, eğer etkin bir karar almış olsaydı BİÖİ'nin seçilmişleri ve yöneticileri, bu zamana kadar şu sıkıntının yaşanmamasının lazım geldiği, üst yönetim ve İGM'nin plan var ama "taleplere göre, şuraya göre buraya göre eğilebiliriz, değiştirebiliriz" gibi bir anlayışta olmaları, paydaşların da üstlerine düşen görevleri yapmamış olması, hiç birisinin etkin bir kararlılık göstermemesi, kâğıt üzerinde kalması.⁵⁸⁰ Stratejik planların ön adımı olan yüzbinlik imar planlarının onaylanmaması, İGM'nin plan var ama "taleplere göre, şuraya göre buraya göre eğilebiliriz, değiştirebiliriz" gibi bir anlayışta olmaları, Kurum paydaşlarının da stratejik planlama konusunda kararlılık göstermemeleri.

Onüç numaralı mülakat veren (M13) Göstermemeleri, özellikle üstlerdeki seçilmiş lider ve yöneticilerin stratejik planı hissedememeleri, yani sahiplenememeleri, daha doğrusu planın bir anlamda geçmişteki "pilav" gibi algılanması, bizim bir "plan-pilav" bağlantımızın varlığı, dolayısıyla geçici bir heves olduğunu düşünmeleri, yapılması gereken, hazırlanması gereken bir belgeymiş, zorunlu bir formaliteyi yerine getirmek olarak gördükleri için etkin bir kararlılıkla üzerinde durmamaları.⁵⁸¹ Seçilmiş lider ve yönetici kadronun stratejik planı içlerine sindirememeleri, sahiplenmemeleri, stratejik plana yerine getirilmesi zorunlu bir formalite olarak yaklaşmaları.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Stratejik plan için Vali, sekizinci ayda yazı yazdığı halde önümüzdeki senenin stratejik planı ve programı için ne bir komisyonun kurulması, ne de komisyona farklı unsurlardan ne muhalif parti gruplarından bir kişinin alınması ne de STK'lerden kimsenin alınması, uygulama için etkin bir kararlılık göstermemeleri; İGM'nin de göstermemesi, hep rutini gerçekleştirmek mantığıyla yola çıkmaları, belki de İdarenin stratejik planlamayı kendini bağlayıcı bir araç olarak

⁵⁷⁹ M7 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁸⁰ M9 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁸¹ M13 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

görmesi, stratejik planlamanın özüne, ruhuna inanmamaları.⁵⁸² Onaltı numaralı mülakat veren (M16) “Bu stratejik plan nereden çıktı, biz eski yöntemlerle daha iyiydik, buna ne gerek vardı” mantığında olmaları, kendilerinin hareket alanlarının kısıtladığını düşünmeleri, en azından zamanında ne yaptınız, ne ettiniz bir denetçi gelip getir bakalım stratejik planını, getir göreyim dediği zaman bundan rahatsızlık duyuyor olmaları.⁵⁸³ Rutini (zorunlu formaliteyi) gerçekleştirme mantığı içinde hareket etmeleri, siyasi kanadın ve üst yönetimin stratejik planı kendilerini engelleyici, hareket alanını daraltıcı, bağlayıcı bir araç olarak görmeleri nedeniyle sahiplenmemeleri.

Yirmiyedi numaralı mülakat veren (M27) Öyle bir üst düzey kararlılığına, etkin kararlılığa tanık olunmaması, örneğin, inşaat sektöründe Japonlarda bir binanın projesinin hazırlanması yıllar sürer, uygulamasını çok kısa sürede yaparlarken, bizde tam tersi olması, biz kendi alanımız olduğu için biliriz, mimari projeyi çok hızlı isterler, inşaatın yıllarca sürmesi, bizde ‘kervan yolda düzülür’ misali durmadan inşaatın değişir olması, çok plan proje çizmeye, yaptırmaya yatkın bir yapımızın olmaması.⁵⁸⁴ Projelerin hızlı (stratejik plana uygun olması fazla gözetilmeden ve olgunlaşmadan), uygulamanın yavaş (iyi hazırlanmamış projelerde sorunlar çıkmasının kaçınılmaz) olması, stratejik planlama ilkeleri ile bağdaşmayan “kervan yolda düzülür” mantığıyla hareket edilmesi.

Otuzyedinci numaralı mülakat veren (M37) Etkin değil de yani kesin bağlayıcı bir şey demeyeyim de bazı konularda kararlı olmaları, mesela vali ve genel sekreterin uygun gördüğü projelerde özellikle; eğer beş yıllık yaptığımız stratejik planda yoksa ve bu yılki de 2014’ün programına koymamışsanız; ama vali, “bunu yapın” demişse o zaman sizin plana sadakat göstermiyorsunuz anlamına geleceği, özetle Örgütte işlerin günlük ihtiyaç ve taleplere göre yürütülmesi.⁵⁸⁵ Bazı konularda kararlı olmaları. Ama vali ve genel sekreterin sahiplendiği, ancak stratejik planda olmayan veya yılı hedefleri içinde yer almayan işlerde, projelerde dahi kararlı davranmamaları, genelde kararsız durmaları. İlke ve inisiyatif kullanımının eksikliğinin olduğunun anlaşılması.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Tavizler verildiğinin hep izlenir olması, buna tanık olunması ve stratejik planın hazırlanmasının gerçekten hep bir zaman kaybı, hep bir yük gibi görülür olması; seçilmiş liderlerde, yöneticilerde stratejik planların uygulanmasında

⁵⁸² M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁸³ M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁸⁴ M27 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁸⁵ M37 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

samimi bir inanç gözlemlenememesi, stratejik planın gerçek manada değerli olgusunun algılanamaması, o yüzden iyi yönetilememesi, baştan savma yapılması, planı anlayan kişilerin yaptığına inanılmaması.⁵⁸⁶ Stratejik planın Örgüt için bir yük olarak görülmesi bu yüzden de samimi bir inançla uygulanmasına çalışılmaması. Stratejik planlamanın manasının ve öneminin kavranmamış olması.

Soru 39c: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinin atanmış ve seçilmiş lider ve yöneticileri, stratejik planının hazırlanması ve sağlıklı bir şekilde uygulanması ve başarısı için *etkin bir kararlılık* göstermişlerdir” şeklindeki soruya neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Üst yönetimin evet, etkin bir kararlılık gösterdiğinin denilebileceği; stratejik planın sahiplenilmesi, stratejik planın ortaya çıkması için sarf edilen çaba olsun veya uygulama aşamasında, “stratejik plana bakalım, ona göre hareket edelim” tavrıyla üst yönetimde ağırlık olması, ama siyasi boyutta stratejik planın göz ardı edilebiliyor olması.⁵⁸⁷ Üst yönetimin samimi olması ama siyasi kanadın etkin kararlılık göstermemesi.

Beş numaralı mülakat veren (M5) Çok etkin bir kararlılık olmaması, stratejik planın bir araç olarak kullanılması, amaç olarak kullanılmaması, stratejik plan Örgüte fayda sağlarken üst yönetim ve İGM'nin derdinin o olmaması, o açıdan çok etkin bir kararlılık sergilenmemesi, hazırlama noktasında eyvallah ama uygulama ve başarısı ile ilgili sanki stratejik planın geride duruyor olması; kiminin Kurumun başarısı için çalıştıkları halde planın başarısı için çalışmaması, uygulanmıyorsa zaten onun bir manasının yok olması, istenildiği kadar hazırlanılсын, “aferin, iyi hazırlanmışsın” demenin bir manasının yokluğu; stratejik planla elde ettiğimiz değerler uygulanırken, stratejik planın bir kenara kaldırılması, stratejik plan hedeflerinin belirlenmesi, ona göre bütçenin oluşturulması, o bütçenin takip edilmesi hiyerarşide ama planın ne olduğuna bakılmaması.⁵⁸⁸ Üst yönetim ve Meclisin etkin kararlılık göstermemesi. Hazırlanması neyse de uygulamada sorunlar bulunması, stratejik planın Kurumun uymakla yükümlü olduğu bir üst metin olarak kabul edilmemesi.

⁵⁸⁶ M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁸⁷ M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁸⁸ M5 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Planlar konusunda her ne kadar kendimizi zorlasak da geleneksel anlayışımızdan vazgeçmemizin kolay olmaması, faraza valinin genel sekreteri arayarak, “*Yahu, bir vatandaş talep etti, ben vali olarak bunu yapamayacak mıyım?*”⁵⁸⁹ deyince, “Emredersiniz sayın valim diyorduk ve şartları zorlayarak sayın valinin taleplerini yerine getiriyorduk.” şeklindeki örnekte olduğu gibi, uzun bir süreçten geçen, ilgili ve yetkili organların onayını alarak yürürlüğe giren, Kurum için belirleyici olan bir plan veya kararın, çok kolaylıkla ihmal edilebilmesinin (delinebilmesinin) önünü açan uygulamaların Kurumda rutinleşmesi.⁵⁹⁰ Örgütte geleneksel bürokratik yönetim tavırları sergilenerek, etkili odakların taleplerine plan ilkelerine aykırı olarak duyarlılık gösterilmesinin rutine binmesi.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Atanmışlarda etkin kararlılığın varlığı, ama seçilmişlerden bu konuda emin olunamaması, üst yönetimin hazırladığı, Meclisin onayladığı planda bu süreçte zaman zaman sapmaların yaşanması, bazen etkili çevrelerden bir telefon geldiği zaman, “şunu yapalım” denildiğinde, “efendim yapamayız, hayır” denmemesi, ama % 90 kararlılıkla uygulanması, % 10 da telefona göre değişiyor olması.⁵⁹¹ Atanmışlarda etkin kararlılığın varlığı ama seçilmişlerde çelişkili davranılması, plan hedeflerinden sapmaların yaşanması, etkili çevrelerin isteklerine yakınlık gösterilmesi.

Soru 39’a verilen yanıtlara göre tek olumlu yaklaşımın ancak %35,6 oranına ulaşabildiği nazar-ı itibara alındığında, Kurumda stratejik planlamaya geçilmesine rağmen üst yönetimin, yani atanmış ve seçilmiş kadronun, stratejik planların hayata geçirilmesi için etkin bir kararlılık sergilemedikleri söylenebilir. Planlarda sık sık değişiklikler yapmaları ve plan yapmayı bir formaliteyi, zorunluluğu yerine getirmek olarak görmeleri de bunun birer yansımalarıdır. Etkili çevrelerin taleplerine göre plan ilke ve yöntemlerinden, programlardan sapmalar gösterilmesi de rutine binmişti denilebilir.

Kamu kurumlarında stratejik planlamadan arzulan sonuçların elde edebilmesi önündeki en önemli zorunluluklardan birisi; “*üst yönetimin desteği*” diğeri de “*sahiplenme ve katılımcılık*”tır (Songür, 2008: 77). Stratejik planlama (veya yönetim) sürecini destekleyecek

⁵⁸⁹ Vali onu güzel söylemiş işte, yapamayacaksınız! Stratejik planlamaya geçmek demek, kendini yetkili gören herkesin bir açıdan her istediğini yapamayacağı anlamına gelmek demektir. Onu anlamamış gözüküyorlar!

⁵⁹⁰ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁹¹ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

güçlü bir liderlik veya yöneticilik başarıya ulaşmada kritik koşuldur ve kilit rolü nedeniyle yeri doldurulamaz. Kurumun geleceğini ilgilendiren planların yapılması ve uygulanması üst yöneticinin temel görevidir, üst düzey yöneticinin stratejik planlamaya yaklaşımı ve bakış açısı başarı için yaşamsal önemdedir (Songür, 2008: 77) ve kamu kurumlarının stratejik planlama çalışmaları yöneticinin liderliğine göre biçimlenir (Songür, 2008: 79). Üst yöneticiler stratejik planlama çalışmalarını desteklese de katılımı sağlamada yetersiz kaldığı (Songür, 2008: 78) hususu, bu araştırmayla da paralellik arz etmektedir.

Yine Songür tarafından il özel idarelerinin stratejik planlama uygulaması üzerine 2011 yılında yaptığı araştırma da üst yönetimin stratejik planları benimseme sorunu olduğu görülmüştür (s.146).

Bulgulara göre Kurumda stratejik planlamaya geçilmesine rağmen üst yönetimin, yani atanmış ve seçilmiş lider kadrosunun stratejik planların hayata geçirilmesi için etkin bir kararlılık sergilememeleri, planlarda sık sık değişiklikler yapmaları ve plan yapmayı bir formaliteyi, bir zorunluluğu yerine getirme olarak görmeleri ile etkili çevrelerin taleplerine göre plan ilke ve yöntemlerinden, programlardan sapmalar gösterilmesinin de yaygınlaşmış olması durumunun, stratejik planlamanın eyleme yönelik (eylem odaklı) olması ve stratejik planların uygulanması için planların gelişiminin önemini vurgulaması ilkelerine aykırılık teşkil ettiği anlaşıldığından; bu tür alışkanlıklardan sıyrılarak, stratejik planların uygulamada sürekli gözden geçirilmesi, geri bildirimler ve düzeltimlerle ilerletilmesi, geliştirilmesi ihmal edilmemelidir.

✓ *Eyleme Yönelik Olmada Samimiyet Derecesi*

Tablo 52: Eyleme Yönelik Olmada Samimiyet Derecesi

Soru 40: Stratejik planlama hedeflerine ulaşılabilmesi için Kurumda içerikten yoksun boş konuşma, tartışma ve yazışmalardan ziyade eylemlere, uygulamaya önem verilmeye başlandığı söylenemez.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	26	61,9	61,9
Kararsızım	5	11,9	73,8
Katılıyorum	8	19,0	92,9
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,1	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Eyleme yönelik olmada samimiyet derecesini test etmeyi amaçlayan stratejik planlama hedeflerine ulaşılabilmesi için Kurumda içerikten yoksun boş konuşma, tartışma ve yazışmalardan ziyade eylemlere, uygulamaya önem verilmeye başlandığının söylenip söylenemeyeceğine dair soruya yanıt veren katılımcıların %61,0'i olumlu, %26,1'i olumsuz görüş bildirmiş ve %11,9'u da kararsız kalmıştır.

Soru 40a: “Stratejik planlama hedeflerine ulaşılabilmesi için Kurumda içerikten yoksun boş konuşma, tartışma ve yazışmalardan ziyade eylemlere, uygulamaya önem verilmeye başlandığı söylenemez” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Ondokuz numaralı mülakat veren (M19) Eylemin, netice almanın önemli olması, işleri yarım bırakmamaya odaklanılması.⁵⁹² Kurumda işlerin sürüncemede bırakılmadan sonucunun alınmasının önemli olması.

Beş numaralı mülakat veren (M5) Hiyerarşiyi, organizasyonu ve görevleri netleştirdiğimiz (yapılan idari düzenlemelerle) için yazışma ve tartışmaların bitmesi, yani herkesin işini yapmaya başlaması.⁵⁹³ Reorganizasyon ile birimlerin görevleri netleştiği için gereksiz yazışma ve tartışmaların sonlanması.

Yirmibeş numaralı mülakat veren (M25) Kurumda bir karar alındığında gereği neyse onun yapılıyor olması, uygulamanın daha önemli olması.⁵⁹⁴ İşlerin telefonla hızla görülür hale gelmesi, Kurumda parlak sözlere değil, uygulamaya önem verilmesi.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Harekete geçmenin önemli olması, yani iş çıkarmanın ön alması; çoğu zaman Kurumun planları, programları doğrultusunda işlerin yapılması, eğer bu mümkün değilse yapmayalım tavrına sahip olunması, yani boş vaatlere değil, eyleme önem verilmesi.⁵⁹⁵ Boş vaatlere değil, eyleme önem verilmesi.

Bir numaralı mülakat veren (M1) Stratejik planlamanın getirdiği yaptırımların varlığı, performans programının ve görev tanımlarının varlığı, boş laf yokluğu ama atanmışlar da seçilmişler gereğinden fazla kendini methetme cihetine gitmiş olabileceği, yaptığını

⁵⁹² M19 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁹³ M5 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁹⁴ M25 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁹⁵ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

çok daha büyük göstermenin olabileceği ve yapanların da varlığı.”⁵⁹⁶ Yapılan işlerin seçilmişlerce gereğinden büyük ve önemli gösterilmesinin bir vakıa olduğu, ama Kurumda stratejik planlamanın yaptırımlarının önemsendir olması.

Soru 40b: “Stratejik planlama hedeflerine ulaşılabilmesi için Kurumda içerikten yoksun boş konuşma, tartışma ve yazışmalardan ziyade eylemlere, uygulamaya önem vermeye başlandığı söylenemez” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Uygulamaya önem vermeye başlandığının söylenemeyeceği, yani ciddi anlamda baktığınızda stratejik planda vizyon ve misyon belirlenirken olması gerekenlerin belirtilmemiş olması, buralarda “Yazışma yapmayacağız, etkin bir kararlılığımız var, olması gerekeni yapacağız, bunu uygulamaya sokacağız.” derken, hiçbir şeyin olmadığı görülmesi, her şeyin yazışmadan ibaret olduğunun görülmesi, etkin bir eylemin söz konusu olmaması.⁵⁹⁷ Kâğıt üzerinde her şeyin yapılacağı söylenirken uygulama her verilen sözün yerine gelmediğinin de görülmesi. Esasen, Kurumda “verilen sözlerin” tabirinin yeri olmadığı, stratejik planın ve yıllık performans programının hedef ve amacının ön planda olması gerektiğinin anlaşılmamış olması.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) BİÖİ’de hep yazışma; bir yazı geldiği an elinde kalmasın, yaz oraya, cevap gönder, bunu bir çözelim, gelin problemi ortadan kaldırıp da ben ne yapabilirim, amacım “üzüm yemek olsun, bağcı dövmek olmasın” yaklaşımının olmaması, eylemin icraat demek, sorumluluğa ortak olmak demek, “taşın altına elini koymak” demek olduğunun farkında olunmaması, taşın altına elini koyan konuşurken de, ‘taşın altına elimi değil, gerekirse kafamı koyarım’ diyerek şov yapması, sonuçta sorumluluk almaktan kaçınan bu söylem sahiplerinin tavır ve davranışlarının stratejik planının ruhuna hiç uygun olmaması.⁵⁹⁸ Şova kaçan boş vaatlerle dolu konuşmalar yapılması, sorumluluk almaktan kaçınılması, stratejik planının ruhuna uygun icraatlar sergilenememesi.

Onsekiz numaralı mülakat veren (M18) Eyleme değil, söyleme bakılması, çünkü yine netice almanın olmaması, şimdiye kadar Cumalıkızık’ın bitirilmesinin sağlanamaması, Yıldırım Belediyesince yatırılan emlak vergisi, oraya harcanandan daha çok olması, her

⁵⁹⁶ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁹⁷ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁵⁹⁸ M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

seferinde valilerden yatırdıkları paranın talep edilse de verilmemesi dolayısıyla da projede gecikilmesi.⁵⁹⁹ Söylemin önemli olması, eylemin değil. Örneğin, sürekli olarak ilgili tüm aktörlerce sözü edilen Cumalıkızık Projesinin ihmal edilmesi.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) 2006'dan önceki İl Özel İdaresinin işleri, 2006'dan sonra stratejik plan uygulamasına geçilmesiyle makro bir farklılık göstermemesi, keşke göstermiş olsaydı da; örneğin, Türkiye'nin ender sulak alanlarından birisi olan Uluabat Gölü'nün 20 sene sonra göl olmaktan çıkacağı öngörüsüne dönük bir planı, hedefi hayata geçirip uygulamaya koyabilmiş olunamaması, bunların tartışma olanağının bile bulunamaması, yine halkın ihtiyaçlarına dönük bir öncelik belirleme süreci, sivil toplum örgütlerinin, üniversitenin; dolayısıyla bu alanda yetkin olan insanların katılımına açık bir karar verme sürecinin yaşandığının söylenemeyeceği.⁶⁰⁰ Paydaşların katılımına önem verilmemesi, Uluabat Gölü gibi önemli bir sulak alanın yaşatılabilmesi için bir öngörünün olmaması.

Yirmisekiz numaralı mülakat veren (M28) Çok laf, az iş olması.⁶⁰¹ Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Stratejik planlama hedeflerine ulaşılabilmesi için karar odaklarının stratejik planları bir kere açıp bakmaları gerekirken bunu yapmamaları, yine kafalarındaki çalışmalara odaklı baktıkları için boş tartışma ve yazışmaların gayet bol devam etmesi.⁶⁰² Stratejik planın önemsenmemesi, boş tartışmaların çoğalması, az iş yapılması.

Tablo 52 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşması üzerine etkili olan faktörleri içeren yanıtlarının birlikte değerlendirilmesinde, stratejik planlı dönemde Kurumda eyleme yönelik olmaya engel teşkil edebilecek derecede boş tartışma, yazışma, şov ve benzeri gereksiz söylemlerin yapıldığının söylenemeyeceği, ancak yer yer, zaman zaman kendini övme, desteksiz ve afakî konuşmalara da rastlanılmakta olduğu da anlaşılmaktadır.

Bulgulara göre stratejik planlı dönemde Kurumda eyleme yönelik olmaya engel teşkil edebilecek derecede boş tartışma, yazışma, şov ve benzeri gereksiz söylemlerin yapılmadığını söyleyebiliriz. Eyleme yönelik olmada samimiyet derecesine etki eden etmenler şunlar olmuştur; boş tartışma ve yazışmalardan ziyade eylemlere, uygulamaya önem verilmesi; etkin

⁵⁹⁹ M18 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁰⁰ M21 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁰¹ M28 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁰² M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

eylemden ziyade söylemin geçerli olması, parlak sözler ve şovların varlığı, uygulamaya ama niteliğine bakılmaksızın uygulamaya önem verilmesi; çok laf, az iş varlığı.

Eyleme geçmeyen, yararlı olmayan boş tartışma ve parlak sözlerden, gereksiz gösterilerden kaçınılması, Kurumda verimli çalışmalar yapılabilmesine fırsat yaratacağı, ortam hazırlayabileceği akılda tutulmalıdır.

3.2.7.Alt Araştırma Sorusu 6'yı (*İl özel idarelerinin sahip olduğu mevcut bürokratik kültür, stratejik planlamanın gerektirdiği performans değerlendirmesine; hesap verilebilirlik anlayışına, üst yönetimin örgütün performansından sorumlu tutulması ile izleme ve değerlendirmeye önem vermeye, yani örgütsel performansı ortaya koyabilme üzerinde ne ölçüde etkili olabilmektedir?*)

Yanıtlamaya Yönelik Bulgular

3.2.7.1.Performans Ölçümü

Bu bölümde temel olarak Örgütün stratejik planlı dönemimdeki performansı tespiti, değerlendirilmeye çalışılacak; bu amaçla Kurumun plan hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek için başarı göstergeleri ve standartlar belirleme ve uygulama düzeyi, bireysel ve örgütsel performansı ölçme düzeyi, hesap verilebilirliği sağlamak için uygun denetim mekanizması oluşturma düzeyi, uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurup işletme düzeyi, üst yönetimin örgütün performansından sorumlu tutulabilmesi düzeyi, plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için eylem planı hazırlanması ve uygulanması alışkanlığı düzeyi ile uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirme düzeyi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla mülakata katılanlara sorulmak üzere 8 soru (41-48) hazırlanmış ve sorulmuştur.

3.2.7.1.1.Performans Değerlendirmesi

Bu alt bölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (41-42) ile BiÖİ'nin stratejik planlı döneme geçtikten sonra Örgütte birimlerin ve personelin bireysel performanslarının ölçülmesi hususunda yaşanan değişim belirlenmeye çalışılacaktır.

✓ *Plan Hedeflerine Ulaşma Derecesini Belirlemek İçin Başarı Göstergeleri ve Standartlar Belirleme ve Uygulama Düzeyi*

Tablo 53: Plan Hedeflerine Ulaşma Derecesini Belirlemek İçin Başarı Göstergeleri ve Standartlar Belirleme ve Uygulama Düzeyi

Soru 41: Stratejik planlama geçilmesiyle beraber plan hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek, başarı derecesini belirlemek için açık ve <i>anlaşılır standartlar ile ölçülebilir başarı göstergeleri</i> belirlenmiş ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	21	50,0	54,8
Kararsızım	11	26,2	81,0
Katılıyorum	8	19,0	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Plan hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek için başarı göstergeleri ve standartlar belirleme ve uygulama düzeyini tespit maksadıyla sorduğumuz “stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber plan hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek, başarı derecesini belirlemek için açık ve *anlaşılır standartlar ile ölçülebilir başarı göstergelerinin* belirlenip ve başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına” ilişkin soruya katılımcıların %54,8 olumsuz yanıt vermiş, %26,2’si de kararsızım derken, olumlu kanaat bildirenlerin oranı ancak %19,0 olabilmektedir.

Soru 41a: “Stratejik planlama geçilmesiyle beraber plan hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek, başarı derecesini belirlemek için açık ve *anlaşılır standartlar ile ölçülebilir başarı göstergeleri* belirlenmiş ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Standartların stratejik planda gösterge olarak belirlenmesi, bazı göstergelerin girdi odaklı, bazı göstergelerin kalite odaklı, bazı göstergelerin çıktı odaklı, bazı göstergelerinde başarı türünden göstergeler olması, göstergelerin tamamının kantitatif yani ölçülebilir değerde olması, standartlarının anlaşılır olması, *geriye dönük yapılan çalışmaların referans (kriter) olarak alınması*, örneğin, Yol Şubesinin bir yılda yapabileceği km bazında asfaltın biliniyor olması, kapasitesinin biliniyor olması ile de o şubenin kapasitesini aşmasına kesinlikle izin verilmemesi, standartların bu olması, veya bir yere okul yapılacaksa TÜİK’ten verilerin

alınması, oranın nüfus artışına bakılması, ölçülebilir standart olduğu için, ölçülebilir gösterge olduğu için faaliyet raporlarının bunun en büyük başarı göstergesi olması.⁶⁰³

Eldeki görev alanına ilişkin bilgi ve veriler ışığında yatırımların planlanması ve başarının da faaliyet raporları ile belirlenmesi. Söylenen bu sözler daha çok iş ve faaliyet programları hazırlanırken kullanılan istatistiklere yönelik. Bizim merak ettiğimiz ise, programa alınan işlerin standartları olup olmadığı ile yapımlarının, uygulamaların bu standartlara uygun olup olmadığıdır. Ayrıca biz her faaliyet için birim ve çalışanların da performanslarının değerlendirilip değerlendirilmediğini soruyoruz. Yanıt veren demek istiyor ki, personelin ve birimlerin performanslarını ölçen bir sistemimiz yok! Sübjektif ve genel yıllık faaliyet raporları ile yetiniyoruz.

Otuzdört numaralı mülakat veren (M34) Projelerde mesela bilimsel, hatta kriterler, teknik kriterler ve bu teknik kriterlere göre program yapıldığına da tanık olunması, mesela hangi yolun programa girmesi gerekir gibi teknik kriterlerin varlığı, yapılan analizlere göre o yolun programa alınıyor olması, yapılacak işin standardı vardı, bunun ne kadarı gerçekleşirse başarı sayılır, ne kadarı gerçekleşmezse başarısız sayılır bunların da kriterlere sahip olması.⁶⁰⁴ Altyapıya dönük inşaatların teknik kriterlerinin olması, yapılacak ve yapılan işlerin standartlara uygunluğunun denetlenmesinin yeterli bulunulması.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) %100'e ulaşma hedefiyle başlanması, hatta çoğu zaman %100'ler hedefinin üzerine geçilmesi, yapılması planlanan her yolun projesinin hazırlanması, her yol inşaatının bir projeye dayanıyor olması, projedeki yolun da standartlarının var olması.⁶⁰⁵ Yol inşaatlarının projelerinin olması ve bu inşaatların da standartlarının olması. Yol yapımları dışındaki diğer iş ve işlemler ile ilgili bilgi verilemiyor.

Bir numaralı mülakat veren (M1) Faaliyetlerle ilgili performans programı ve ön mali kontrol işlemleri olduğu için bunların sonuçlarının alınması, başarı derecelerinin belirlenmesi, Maliye Bakanlığının Genelgesi dolayısıyla bunların yapılması, mecburen

⁶⁰³ M4 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁰⁴ M34 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁰⁵ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

de yapılıyor olması.⁶⁰⁶ Mevzuata uymak için yapılan denetimler olsa da bu yapılan bu denetimlerin birimlerin ve çalışanların performanslarını ölçmeye matuf değil.

Soru 41b: “Stratejik planlama geçilmesiyle beraber plan hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek, başarı derecesini belirlemek için açık ve *anlaşılır standartlar ile ölçülebilir başarı göstergeleri* belirlenmiş ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Her yıl bir bütçe hazırlanıyor olması, o bütçenin hazırlanması sırasında ortaya konan hedeflerle yılsonu gerçekleşme oranı arasında çok fazla farklılıklar olması, yıllar itibariyle bütçe büyüklüklerinde önemli artışlar olmamasının da çok fazla iş yapılmadığını göstermesi, öyle bir çalışma yapılmaması.⁶⁰⁷ Bütçe hedefleri ile yılsonu gerçekleşme oranı arasında çok fazla farklılıklar olmasının da performans ölçümü yapılmadığının bir göstergesi olması.

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Doğruyu öğretmek istiyorsanız yanlış bir yerde bulunmamanız gerektiği, Kurumda kanun-yönetmelik standartlarını tutturamayan bir durumun söz konusu olması, başarı göstergeleri ve standartların belirlenmemiş ve uygulanmamış olması.⁶⁰⁸ Başarı göstergeleri ile standartların belirlenmemesi ve bunlara dayalı performans ölçülmesinin yapılmaması.

On numaralı mülakat veren (M10) Performans ölçütlerinin çok somut, ölçülebilir ölçütler olması gerektiği, ama böyle sınırları belli, açık, net ölçütler konulmadığı için başarı göstergelerinin istenildiği gibi belirlenmemesi, hem örgütsel, bilimsel bazda hem de kişisel bazda performans ölçü ve standartlarının yokluğu.⁶⁰⁹ Hem birimler hem de personel bazında yükledikleri sorumluluklarla ilgili performans ölçü ve standartlarının olmaması; bunlar olmadığı için de ölçme işlemlerinin yapılmaması.

Ondört numaralı mülakat veren (M28) Kurumda kabaca performans göstergelerinin belirlenmiş olduğu, ama performans göstergelerinin çoğunun detaylandırılmadığı, her iş için yüzde yüz (her iş en mükemmel yapılmış gibi göstermişler) puanlama yapıldığı,

⁶⁰⁶ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁰⁷ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁰⁸ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁰⁹ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

niceliğe ilişkin kriterler ve göstergelerin varlığı ama ölçülebilir S.M.A.R.T.⁶¹⁰ dediğimiz başarı göstergelerinin belirlenmemiş olması, hem de nitelik olayına yer verilmemesi, hem de tam SMART, ölçülebilir olmaması.⁶¹¹ **Onaltı numaralı mülakat veren (M16)** Açık, anlaşılabilir, şeffaf boyut yokluğu, örneğin Milli Eğitim alanı açısından bakıldığında, bir ölçülü şeyinin hiçbir zaman olmaması.⁶¹² Ölçülebilir başarı göstergelerinin ve standartların belirlenmemesi ve bireysel ve birimsel performansların ölçülmemesi.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Stratejik planlamanın ruhuna uygun iş yapılmaması, Kurumun yapılan işlerde ölçme değerlendirme olmayan bir Kurum olması, *kâğıt üzerinde standardı var, uygulamada denetim olmadığı için o standarda uyulup uyulmadığı konusunda bilginin yokluğu*, başarı göstergeleri varsa bile paylaşılmaması, sene sonunda o faaliyetin performans raporlarının dağıtıldığı ama raporu hazırlayanların isimlerinin olmaması, sadece yapılan iş performans gösterisinin var olması; kurumların (birimlerin) performans gösterisinin ise valinin inisiyatifinde bulunması.⁶¹³ Kurumda ölçme değerlendirme yapılmadığı, yapıldığına dair bir bilginin yokluğu, yılsonu hazırlanan faaliyet raporlarında imza bulunmaması da bunların resmi bir belge olarak kabulüne olanak tanımadığı. Birimlerin performansının da valinin subjektif iradesine bırakıldığı anlaşılmaktadır.

Yirmibeş numaralı mülakat veren (M25) Özel İdarece yürütülen işlerin, faaliyetlerin sonunda ne ölçüde başarılı olduklarına, standart ve kriterlere ne ölçüde uygun iş gerçekleştirdiklerine dair başarıyı ölçen kriterlerin, bir kalite standardının yokluğu; çünkü bunların kişilere bağlı olması, biraz da Kuruma iş yapan tedarikçi ve yüklenici işletmelerle alakalı; her bir firmanın aynı işi yapsa da her firmanın kalite standartlarının değişik olması, sonuçta Kurumun yaptığı işlerde bir kalite standardının yokluğu.⁶¹⁴ Kurumun yaptığı işlerde bir kalite standardının olmaması, aynı işi farklı yüklenici veya tedarikçiler yapsa da yapılan işlerin ve satın alınanların aralarında farklılıklar olması.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Kurumda başarı ölçütleri konulmuş olsa bile yere basan bir standardın yokluğu, stratejik planda olması gerekirken, görülememesi,

⁶¹⁰ İngilizcedeki, Specific, Measureable, Achiveable, Realistic, Timely sözcüklerinin baş harfleri. Proje yönetiminde hedefleri belirlemede temel kriterler olan S.M.A.R.T.'in Türkçesi; belirlenmiş (özelleştirilmiş), ölçülebilir, başarılıabilir, gerçekçi ve zamana bağlı (zamana bağlanmış) demektir.

⁶¹¹ M14 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶¹² M16 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶¹³ M15 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶¹⁴ M25 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

koysan bile bunun ölçülmesinin gerektiği, ölçüldüğünün de görülmemesi, yokluğu; başarılı çalışmaların yapıldığından bahsederken, zahiri olandan, yani görünenden bahsedilmesi ama onun arkasında ölçüme dayalı bilimsel bir araştırma olması gerekirken bunu yapabilecek bir ekip de oluşturulmaması, zaten subjektif olması, başarı ölçütlerinin konulduğu birçok plan olmasına rağmen o ölçütlere ulaşıp ulaşılmadığını izleyecek bir mekanizmanın yokluğu, ayrıntılı teknik standartların yokluğu.⁶¹⁵ Ölçüme dayalı bir başarı göstergesi ve standartların olmaması, üretimleri ölçüp takip edecek bir mekanizmanın ve uzman elemanların da yokluğu.

Soru 41c: “Stratejik planlama geçilmesiyle beraber plan hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek, başarı derecesini belirlemek için açık ve *anlaşılır standartlar ile ölçülebilir başarı göstergeleri* belirlenmiş ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

İki numaralı mülakat veren (M2) Herhangi bir şey bilinmemesi, uygulanmış olabilir, ama bu noktada herhangi bir şey, öyle bir gösterge olmuş mudur; o noktada herhangi bir şey bilmiyor olunması.⁶¹⁶ Bilinen bir performans ölçümünün olmaması.

Onyedinci numaralı mülakat veren (M17) İşin bürokratların sorumluluğunda olması, diğer paydaşların bu konuda yeterince bilgilendirilmemeleri,⁶¹⁷ yani başarı ölçütleri neydi, onun bilinmemesi, yapılan işlere bakıldığında, bütçedeki işler yapıldıysa bir sıkıntının olmaması, faaliyetlerde açık standartlar ve ölçütler konusunda bir fikir sahibi olunmaması.⁶¹⁸ Bütçeye [daha doğrusu yıllık performans programına] konulan işler yapılmışsa kâfi görülmesi, faaliyetler için açık standartlar ve ölçütler konusunda fikrinin yokluğu.

Yirmiyedinci numaralı mülakat veren (M27) Açıkçası, böyle detay bir stratejik planlamada herhangi bir standartları olup olmadığının hiç görülmemesi.⁶¹⁹ Stratejik planlarda böyle bir detay görülmemesi.

⁶¹⁵ M32 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶¹⁶ M2 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶¹⁷ Ama BİÖİ’nde “Biz de yöneticiyiz” diyen İGM Başkanının ifadesi!

⁶¹⁸ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶¹⁹ M27 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Tablo 53 ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşması üzerine etkili olan faktörleri içeren yanıtlarının birlikte değerlendirilmesinde, Kurumda stratejik planlamanın uygulanabilirliğini ve Kurumun performansını ölçebilmek ve plan hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek için başarı göstergeleri ve standartlar belirleme ve uygulama düzeyinin tatmin edici olmaktan uzak olduğuna paralel olarak, yapılan işlerde açık ve anlaşılır standartlar ve ölçülebilir başarı göstergeleri belirlenmemiş ve uygulanmamıştır da denilebilir.

Bu sonuçlara bize çok açık bir şekilde Kurumda bilimsel, güvenilir ve sağlıklı bir bireysel ve örgütsel performans ölçüm kriterlerinin (S.M.A.R.T.) bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuç, “idarelerin çoğunda performans göstergeleri bulunmamaktadır” sonucuna ulaşan Songür’ün il özel idarelerinin stratejik planlama uygulamaları üzerine yaptığı araştırması (2011: 212) ile koşutluk arz etmektedir.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir. Bulgular, Kurumda bilimsel, güvenilir ve sağlıklı bir bireysel ve örgütsel performans ölçüm kriterlerinin bulunmadığını göstermektedir. Performans göstergeleri, stratejik planlarda yer alan amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirleyen en önemli unsurlar olup performans göstergeleri bulunmayan bir plan ile önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığı ortaya konulamaz ve Kurumun performansı değerlendirilemez, kıyaslamalar yapılamaz. Ölçülebilir performans kriter ve göstergelerine göre periyodik ölçümler yapılması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ihmal edilmemelidir.

✓ *Bireysel ve Örgütsel Performansı Ölçme Düzeyi*

Tablo 54: Bireysel ve Örgütsel Performansı Ölçme Düzeyi

Soru 42: Stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber örgütte her çalışanın bireysel performansı ile birimlerin performansını ölçmek için uzman personel görevlendirilerek örgütte etkin ve iyi işleyen bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9,5	9,5
Katılmıyorum	20	47,6	57,1
Kararsızım	15	35,7	92,9
Katılıyorum	3	7,1	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Bireysel ve örgütsel performansı ölçme düzeyini belirleyebilmek amacıyla sorulan “Stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber örgütte her çalışanın bireysel performansı ile birimlerin performansını ölçmek için uzman personel görevlendirilerek örgütte etkin ve iyi işleyen bir performans değerlendirmesi sisteminin oluşturulup oluşturulmadığı” şeklindeki soruya verilen yanıtlar incelendiğinde en fazla paylaşılan görüşün %57,1 ile olumsuz görüş (kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum diyenlerin toplamı) olduğu görülmüştür. Diğer önemli görüş ise %35,7 ile kararsızım diyenlere aittir. Olumlu düşünenlerin oranı ise yalnızca %7,1’dir.

Soru 42a: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber Örgütte her çalışanın bireysel performansı ile birimlerin performansını ölçmek için uzman personel görevlendirilerek Örgütte etkin ve iyi işleyen bir performans değerlendirmesi sistemi oluşturulmuştur” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Yirmiki numaralı mülakat veren (M22) Kesinlikle Örgütte her çalışanın bireysel performanslarının ölçümü ile birimlerin performans ölçümlemesinin yapılması,⁶²⁰ yani böyle işleyen bir sistemin kurulması ve bu performanslar neticesinde de başarılı olan personelin de İl Genel Meclisinin uygun görmüş olduğu oranda ücretle mükâfatlandırılmalarının sağlanması.⁶²¹ Kurumda performansa göre verilen ek ücret⁶²² için başarı listesinin hazırlanması ve bu listede yer alanlara da Encümen kararıyla belli bir prim verilmesi.

Soru 42b: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber örgütte her çalışanın bireysel performansı ile birimlerin performansını ölçmek için uzman personel görevlendirilerek örgütte etkin ve iyi işleyen bir performans değerlendirmesi sistemi oluşturulmuştur” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Performansı ölçmek için uzman personel görevlendirilmesi ve iyi işleyen bir performans değerlendirmesi diye bir şeyin

⁶²⁰ Hâlbuki Genel Sekreter yapılmadığını söylüyor! İç Denetçi de aynı şeyi söylüyor.

⁶²¹ M22 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶²² 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 36. maddesi gereğince “Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç olmak üzere il özel idaresi memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının %10’unu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayısının 20000 gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere, çalıştıkları sürelerle (hastalık ve yıllık izinleri dâhil) orantılı olarak, encümen kararı ile yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir. Büyükşehir belediyelerinin olduğu yerlerde bu rakam 30000 olarak uygulanır.”

yapılmaması.⁶²³ **Beş numaralı mülakat veren (M5)** Hiç böyle bir çalışma yapılmaması.⁶²⁴ **Oniki numaralı mülakat veren (M12)** Hem şubelerin ve daire başkanlıklarının hem de her çalışanın performansını ölçmek için uzman insanlar ve ölçülebilir standartları, başarı göstergeleri yapıp da buna göre standart bir performans değerlendirmesinin yapılmaması.⁶²⁵ Böyle bir görevlendirme ile ölçülebilir standartlar ve başarı göstergeleri belirleyip performans ölçümlerinin yapılmaması.

Onbeşnumaralı mülakat veren (M15) İl Genel Meclisinde sorulan “Siz insanları terfi ettiriyorsunuz neye göre terfi ettiriyorsunuz?” sorularına yanıt verilememesi; bireysel performansın ölçülüyor olması; tayin ve terfide yalnızca siyasete yakınlığa bakılıyor olması, birimlerin performansı (programları gerçekleştirme oranı) olarak Köy Hizmetleri ve İmar daire başkanlıklarına bakıldığında onların da gerçekleştirme oranının % 80’ler civarında olmasına rağmen kendilerini başarılı sayıyor olmaları, yüzde yirmi hataya rağmen, diğer birimlerin bilinmiyor olmasına rağmen performans değerlendirme sistemi oluşturulmuştur denilebilmesi.⁶²⁶ Bireysel performansın ölçülmediği, tayin ve terfide siyaseten yakınlığın kriter olduğu, birimsel bazda sadece Köy Hizmetleri ve İmar Daire Başkanlıklarının performanslarının [yıllık programlarının gerçekleşme oranlarının] ölçüldüğü ifade edilmektedir.

Yirmisekiz numaralı mülakat veren (M28) Bunun Türk kamu yönetiminin genel sıkıntısı olması, yani Türk kamu yönetiminde uygulanmayan bir şeyin yine bir kamu kurumundaki durumuna bakıldığında böyle bir uygulamanın yapılmaması.⁶²⁷ Böyle bir görevlendirme ve ölçme ve değerlendirmenin Türk kamu yönetiminde de bulunmaması.

Soru 42c: “Stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber örgütte her çalışanın bireysel performansı ile birimlerin performansını ölçmek için uzman personel görevlendirilerek örgütte etkin ve iyi işleyen bir performans değerlendirmesi sistemi oluşturulmuştur” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

İki numaralı mülakat veren (M2) Hem bireysel hem örgütsel düzeyde performans değerlendirilmesi, bunların ölçülmesi noktasında, yerine göre ödüllendirilmesi

⁶²³ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶²⁴ M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶²⁵ M12 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶²⁶ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶²⁷ M28 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

noktasında bir takım çalışmaların yapılması, bu noktada sadece personel performansına göre zaman zaman Meclise getirilmesi, Meclisin de ödüllendirilme yapılması bakımından karar vermesi, ama İGM üyelerinin bunların ne şekilde yapıldığı noktasında bilgilerinin olmaması açıkçası.⁶²⁸ Nasıl hazırlandığını bilmeyen İGM'nin [Encümen'in], üst yönetimce önüne getirilen performans primi almaya hak kazananlar listesini onaylaması.

Onyediy numaralı mülakat veren (M17) Böyle bir çalışma ve değerlendirmenin yokluğu, daire başkanlarının ve Genel Sekreterin muhakkak ki çalışanlarına yapmış olmaları gerektiği, ancak bilgilerinin yokluğu.⁶²⁹ Herhalde üst yönetimin yaptığı, ancak kendilerinin bundan haberdar olmadıkları. Haberleri yok ama olumlu düşünüyorlar?

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Tam bir standart bir şey yapabildiğimiz söyleyemeyeceği, bir standart geliştirilememesi ama Strateji Şube Müdürünün birimleri ziyaret ederek bu konuda varsa sorunları tespit etmek ve çözmek için görevlendirilmesinin sağlanması, esasında müdürlüklerin nasıl çalıştıklarını kontrol için de İç Denetim Birimine sürekli denetim yaptırılması, ama stratejik plan doğrultusunda başarı sağlanıp sağlanamadığının da tartışmalı olması.⁶³⁰ İç Denetim Birimi ile Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğünün bir şeyler yaptığı ama stratejik plan doğrultusunda başarı sağlanıp sağlanamadığının da bilinemediği anlaşılmaktadır.

Örgütte uzun süre üst düzey yöneticilik yapmış olan bir bürokratin yorumu da şöyle: “Hayır, hayır oluşturulmadı. Tabii, herhangi bir uzman bir personel görevlendirilip de her bir personelle ilgili bir değerlendirme yapılmadı. Birimlerin tek tek ölçümleri yapılıyor; ama personelinki yapılmadı.”⁶³¹

Örgütün iki en üst yöneticisi ve sekiz diğer birim yöneticilerin de mülakat verenler arasında bulunduğu ve sadece bir olumlu cevabın bulunduğu düşünüldüğünde bunun manası, Örgütün, iki stratejik plan uyguladığı 8 yıllık dönemde yaptığı işlerin ve bu işleri yürütenlerin performansını ölçmediğinin, ölçemediğinin de açık bir itirafı olmalı. Birimlerin ve tek tek her personelin performansını ölçmek için uzman personel görevlendirilerek örgütte etkin ve iyi

⁶²⁸ M2 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶²⁹ M17 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır. İÖİ'ni kendisinin (ve İGM'nin) yönettiğini söyleyen İGM Başkanının sözleri!

⁶³⁰ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶³¹ M1 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

işleyen bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmaması; yapılanların da siyasilerin isteğine uygun, öze hitap etmeyen, gerçekçi olmayan iş ve işlemler olduğu dikkate alındığında, stratejik planlamanın başarılı uygulaması için en önemli gösterge olan performans ölçüm ve değerlendirilmelerinin yapılmamış olduğu anlaşılmıştır. Bunun sonucunda arzulan (planlanan) hedef ile gerçekleşen sonuç arasında bir stratejik açık (planlama açığı) oluşması kaçınılmazdır.

Kamu kurumlarında ve özellikle yerel yönetimlerde stratejik planların uygulamasında plan hedeflerine ne ölçüde ulaşılabildiği, nelerin başarılıp nelerin başarısız olduğu ihmal edilen veya yetersizliklerle üstesinden gelinemeyen bir sorun olarak ortada durduğunu söylemek abartma sayılmamalıdır. Hatta teknik, mali ve insan kaynakları yönüyle il özel idarelerinden oldukça iyi ve güçlü durumda bulunan büyükşehir belediyelerinde bile stratejik plan uygulamalarında izleme ve değerlendirme mekanizmalarına yer verilmediği de görülmektedir (Karasu, 2012: 175). ABD’de yerel yönetimlerin stratejik planlaması üzerine Poister ve Streib tarafından yapılan araştırmada (2005: 50) yanıt verenlerin %56 oranında proje ve faaliyetleri izlemek için, %60’ının da stratejik amaç ve hedeflerin başarıma durumlarını tespit etmek için performans ölçümleri yaptıkları belirlenmiştir. Çıktıların planlara uygunluğunu ölçenlerin oranı ise %50 olmuştur (Poister-Streib, 2005: 50).

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir. Bulgular, Kurumda bilimsel, güvenilir ve sağlıklı bir bireysel ve örgütsel performans ölçüm kriterlerinin bulunmadığını göstermektedir. Performans göstergeleri, stratejik planlarda yer alan amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirleyen en önemli unsurlar olup performans göstergeleri bulunmayan bir plan ile önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığı ve Kurumun performansı değerlendirilemez, kıyaslamalar yapılamaz; paydaşların görüş ve tekliflerinin ne ölçüde yaşama geçirildiği, uygulanan proje ve faaliyetlerin kurumun hizmetle yükümlü olduğu halk kesimleri katında ne ölçüde kabul gördüğü, bu yolda harcanan kurum kaynaklarının halkın yaşam kalitesine ne gibi katkıları sunduğu ile kurumun başarısının tam olarak ortaya konması sağlanamaz. Ölçülebilir performans kriter ve göstergelerine göre periyodik ölçümler yapılması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ihmal edilmemelidir.

3.2.7.1.2.Hesap Verilebilirlik

Bu alt bölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (43-44) ile BiÖİ'nin stratejik planlı döneme geçtikten sonra Örgütte bireysel ve kurumsal hesap verilebilirlik alanında yaşanan değişim belirlenmeye çalışılacaktır.

✓ *Hesap Verilebilirliği Sağlamak İçin Uygun Denetim Mekanizması Oluşturma Düzeyi*

Tablo 55: Hesap Verilebilirliği Sağlamak İçin Uygun Denetim Mekanizması Oluşturma Düzeyi

Soru 43: Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte kaynak kullananların bu kaynağı ne amaçla ve ne verimlilikte kullandığına dair uygun denetim mekanizmaları oluşturularak tatbikata geçirilmiştir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	12	28,6	33,3
Kararsızım	13	31,0	64,3
Katılıyorum	14	33,3	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Hesap verilebilirliği sağlamak için uygun denetim mekanizması oluşturma düzeyini ölçmek için sorulan “Bursa İl Özel İdaresi’nde stratejik planlamaya geçişle birlikte kaynak kullananların bu kaynağı ne amaçla ve ne verimlilikte kullandığına dair uygun denetim mekanizmaları oluşturularak tatbikata...” geçirilip geçirilmediğine dair soruya yanıt veren katılımcıların %35,7’si olumlu, %33,4’ü de olumsuz yanıt vermişlerdir. Kararsız kalanların oranı da %31,0 olmuştur.

Bu durumda aşağı yukarı üç eşit orana sahip, üç görüş oluşmuştur. Ancak, hesap verilebilirliği sağlamak için uygun denetim mekanizması oluşturulduğunu söyleyebilenlerin oranı %35,7 de kalmıştır.

Soru 43a: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte kaynak kullananların bu kaynağı ne amaçla ve ne verimlilikte kullandığına dair uygun denetim mekanizmaları oluşturularak tatbikata geçirilmiştir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29) Kaynakların amacına uygun olarak kullanılması, tabii harcamalarla ilgili raporların hazırlanması, bunlarla ilgili bilgilerin verilmesi.⁶³² Harcamalarla ilgili bilgi verilmesi, ama bu ödeneklerin amacına uygun kullanılıp kullanılmadığına dair bir denetimin varlığından söz edilmemesi.

Otuzbeş numaralı mülakat veren (M35) Zaten bütçe takibi denilen unsur, stratejik planın parasal ve süreçsel yönetimindeki en önemli unsuru olduğu; bu da Mecliste alt birimleriyle beraber de takip edildiği için o eşlenikliğin otomatikman takip edilir hale gelmesi, verimlilik anlamında baktığınızda da kendi iç teftişleriyle veya dış teftişlerle verimlilikleri de her halükârda ölçülebilir vaziyette olması.⁶³³ İç ve dış teftiş mekanizmalarıyla her durumda verimliliğin ölçülmesi.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) İç Denetim Biriminin asli görevinin kaynakların verimli ve yerinde kullanılıp kullanılmadığının denetlenmesi olması, aynı zamanda işe hukuka uygunluk açısından da bakıyor olmaları, yine ödeneklerin amaca uygun çalışıp çalışmadığını da denetleniyor olması; yapılan işlerin verimlilik açısından doğru olup olmadığını denetliyor olması.⁶³⁴ İç Denetim Birimince yapılıyor olması.

Bir numaralı mülakat veren (M1) Esasen işleyen sürecin doğal bir sonucu olarak verilen kaynağın nerelere ve nasıl harcandığına ve ne üretildiğine dair Kurumda denetim yapma alışkanlığı olması, ayrıca işi yaptıran, kaynağı harcayan birim amirlerinin de bu işlerden sorumlu tutulması, yani hem “kontrol görevlisi”, hem 5018 sayılı Yasa gereği “gerçekleştirme görevlisi” hem de ödeneğin sahibi olan birim amirinin sorumlu tutulması; bunların üstünde de hiyerarşik denetimin Genel Sekreter Yardımcısı tarafından yapılması.⁶³⁵ Bu konuda hiyerarşik denetim yapılması.

Soru 43b: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte kaynak kullananların bu kaynağı ne amaçla ve ne verimlilikte kullandığına dair uygun denetim mekanizmaları oluşturularak tatbikata geçirilmiştir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

⁶³² M29 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶³³ M35 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶³⁴ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶³⁵ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yedi numaralı mülakat veren (M7) İGM'nin önüne tasarruf ve verimliliğe ilişkin bir raporun gelmemesi, bu denetimin belki Sayıştay tarafından yapılıyor olabileceği.⁶³⁶ İGM'nin önüne verimlilikle ilgili bir rapor gelmemesi.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Tabii dört dörtlük olmasa da belli ölçüde varlığı, mesela harcamaların bir sistematige bağlanması; ama verimliliği ölçen bir mekanizmanın varlığının gözlemlenememesi, bu konuda bilgi sahibi olunmaması, iç denetim elemanlarının hiç verimlilik ölçümü, performans denetimi yapmadıklarının bir vakıa olması, aynı şekilde Sayıştay'ın da yapmıyor olması, bu tür denetimin özel bir denetim olması, verimliliği ölçen bir mekanizma ve verimlilik raporlarının yokluğu.⁶³⁷ Harcamaların bir sistematige bağlanması ama verimliliği ölçen bir mekanizmanın görülmemesi, Kurumda üretilen mal ve hizmetlerin verimli üretilip üretilmediğine dair raporların yokluğu.

Oniki numaralı mülakat veren (M12) Verimlilik denetiminin iç kontrolle yapılması, iç kontrolün [İç Denetim-İç Denetçiler eliyle Vali adına yapılan denetim] ise devletin [yürütmenin] bir mekanizması olması.⁶³⁸ İç Denetçilerce yapılması.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Kurumda kaynak kullanımının denetimine özel bir önem verilmemesi, yani birimlere kaynak verilmesine rağmen uygun bir denetim mekanizmasının oluşturulamaması.⁶³⁹ Kurumda kaynak kullanımının denetimine özel bir önem verilmediği, verimliliği ölçen bir mekanizmanın yokluğu.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Denetim yapılmaması, kaynakların ne amaçla ve ne verimlilikle kullanıldığı hususunun sahipsiz ve muallâkta kalması; hesap sorulabilirliğe kapı aralayabilmesine yol açmaması için bu hususların herhangi bir rapora bağlanmaması.⁶⁴⁰ Bu konuda denetim ve denetim sonucunda hazırlanmış raporların olmaması.

Soru 43c: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte kaynak kullananların bu kaynağı ne amaçla ve ne verimlilikte kullandığına dair uygun denetim

⁶³⁶ M7 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶³⁷ M8 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır. Kurumun İç Denetim elemanı yapılmadığını söylüyor.

⁶³⁸ M12 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır. Hâlbuki Kurumun iç denetim elemanları aksini, verimliliğe yönelik denetim yapılmadığını söylüyor.

⁶³⁹ M15 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁴⁰ M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

mekanizmaları oluşturularak tatbikata geçirilmiştir” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Onyedli numaralı mülakat veren (M17) Hem İGM üyelerinden oluşturulan Denetleme Kurulu hem de yürütme içindeki İç Denetçiler vasıtasıyla kaynak kullananların bu kaynağı amacına uygun ve verimli kullandığına dair kontrolün yapılmasına rağmen işin uzmanları tarafından bilimsel metotlarla denetim yapılmaması.⁶⁴¹ **Kırkbir numaralı mülakat veren (M41)** Bu konuda şahit olunan bir durum olmaması.⁶⁴² İGM Denetleme Kurulu ile İç Denetçiler eliyle denetim yapıldığı, ancak işin uzmanlarınca bilimsel yöntemlerle verimlilik denetimlerinin yapılmaması.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Tam olmasa da yerinelik denetimi (amaca uygunluk denetimi) yapılması, ancak verimliliğinin ölçülmesinin tartışmalı olması.⁶⁴³ Tam olmayan denetimler yapılması, ancak verimlilik ölçümü konusunda bir belirsizlik bulunması.

Bu durumda aşağı yukarı üç eşit orana sahip üç görüş oluşmuştur. Ancak, hesap verilebilirliği sağlamak için uygun denetim mekanizması oluşturulduğunu söyleyebilenlerin oranı %35,7 de kalmıştır. Olumlu görüş bildirenler de tasarruf ve verimliliğe mahsus bir denetim mekanizmasını değil, daha çok iç denetçiler eliyle yapılan rutin “hukukilik” denetimlerini ve hiyerarşik denetimleri kastetmişlerdir. Bu sonuç, Kurumda kaynak kullanmada yeterince denetime açık olmadığı ve kaynak kullanılırken de tasarrufa daha fazla önem verilmediğinin de bir göstergesi olarak görülmelidir. Ayrıca tasarruf ve verimlilik ölçümlerine ilişkin hazırlanmış raporlar olmadığı ve İGM’de de görüşülmediği anlaşılmıştır.

Aşağı yukarı üç eşit orana sahip üç görüşten biri olan hesap verilebilirliği sağlamak için uygun denetim mekanizması oluşturulduğu görüşüne sahip olanların toplamda üçte bir civarında kalması, Kurumda hesap verilebilirliğin yerleşmediğini göstermektedir. Uygun bir kaynak kullanma denetimine (kastedilen denetim de sıralı amirlerce yapılan denetim, iç denetçilerin denetimi gibi klasik ve rutin denetimler) sahip olduğunu söyleyenlerin oranı tüm katılımcılar içinde üçte bir oranından da düşük bir seviyededir. Bu sonuç, Kurumda

⁶⁴¹ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁴² M41 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁴³ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

kaynak kullanmada yeterince denetime ve kaynak kullanılırken de tasarrufa daha fazla önem verilmediğinin de bir göstergesi olarak anlaşılmalıdır.

Bulgular, Kurumda hesap verilebilirliğin yerleşmediğini göstermekte; bu sonuçtan da Kurumda kaynak kullanmada yeterince denetim yapılmadığı ve kaynak kullanılırken de tasarrufa daha fazla önem verilmediği anlaşıldığına göre, kamu adına yetkilendirilen ve kaynak kullananların kendilerine tahsis edilen bu yetki ve kaynakları nasıl kullandıkları konusundaki hesabı belirlenen (üç aylık, altı aylık, yıllık) periyodlarla kurulan mekanizmalara (harcama birimi raporlaması, denetim birimi raporlaması, paydaşlar ve kamuoyu raporlaması, sosyal medya görüşü vb.) uygun olarak sorumlu tutuldukları siyasi organlara ve ilgili kamuoyuna vermeleri, işin doğasının gereği olduğu unutulmamalıdır.

✓ *Uygun ve Adil Bir Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemi Kurup İşletme Düzeyi*

Tablo 56: Uygun ve Adil Bir Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemi Kurup İşletme Düzeyi

Soru 44: Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulup işletilmekte olduğu söylenemez.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Katılmıyorum	5	11,9	11,9
Kararsızım	14	33,3	45,2
Katılıyorum	21	50,0	95,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,8	4,8
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulup işletilme düzeyini belirlemek amacıyla sorulan “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulup işletilmekte olduğunun söylenip söylenemeyeceğine” dair soruya yanıt verenlerin %54,8’i olumsuz, %11,9’u olumlu görüşler belirtmişler, %33,3’ü (üçte biri) ise kararsız kalmıştır.

Olumlu görüşlerin sadece %11,9 oranında olması, Kurumda uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulup işletildiğinden söz etmenin olanaklı olmadığını en önemli göstergesi olarak görülmektedir. Durumun böyle adaletsiz ve öznel yargılara açık olduğunun mülakat yapılanlarca da net bir şekilde ifade edildiği düşünülmektedir.

Soru 44a: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulup işletilmekte olduğu söylenemez” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Kurumda çalışan memurların Devlet Memurları Kanunu’na bağlı ve bu Kanun’daki cezalandırma ve ödüllendirme sistemine tabi olmaları nedeniyle adil işlemesi, “performans ikramiyesi”nde⁶⁴⁴ olduğu gibi mutlaka duygusal bir şeylerin de olabilmesi, sistemin tamamen objektif olduğunu söylemenin mümkün olmaması.⁶⁴⁵ Ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin adil işlemesi, performans ikramiyesinin dağıtılmasında olduğu gibi duygusal yaklaşımlarında bulunması.

Soru 44b: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulup işletilmekte olduğu söylenemez” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Adil bir ödüllendirme ve ceza sistemi olmaması; ancak performansların bilimsel ve objektif olarak değerlendirilmesi sonucunda adil bir ödüllendirmenin söz konusu olabilmesi, ama bunun da yapılmaması.⁶⁴⁶ Bilimsel ve objektif olarak yapılan adil bir ceza ve ödüllendirme sisteminin yokluğu.

Beş numaralı mülakat veren (M5) Ödüllendirme ve cezalandırmada iyi işleyen bir sistematik (mekanizma) ve ölçü olmaması, performans değerlendirmesi ve mükâfatlandırılmasında hep sıkıntı yaşanması, performans zammının (ikramiyesinin) üst yönetime dağıtılması, alt kademedekilerin ihmal edilmesi.⁶⁴⁷ **Dört numaralı mülakat veren (M4)** Bu konuda herhangi bir çalışma yapılmaması, yani neyi, nasıl ödüllendirecek, nasıl cezalandırma yapacak burada bir standart ölçü olmaması; daha çok “iç kontrol eylem planı” içerisinde düşünülmesi, ödüllendirmenin amirin takdirine göre yürütülüyor olması, bir sistem kurulamaması.⁶⁴⁸ **Sekiz numaralı mülakat veren (M8)** Ödüllendirme ve cezalandırmada bir sistem olmaması, ödüllendirme ve cezalandırmanın kişisel, subjektif kriterlere göre yapılması; memurlar için en önemli

⁶⁴⁴ 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 36. maddesi gereğince İÖİ memurlarının % 10’una encümen kararıyla verilen ikramiye.

⁶⁴⁵ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁴⁶ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁴⁷ M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁴⁸ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

gösterge olan performans ikramiyelerinin kişisel, subjektif kriterlere göre dağıtılması.⁶⁴⁹ İç kontrol sistemi içinde düşünülmesi; buna dair özel bir sistemin, ölçünün yokluğu, ödüllendirmenin de performans ikramiyesinde amirin takdirine bağlı olması.

On numaralı mülakat veren (M10) Uygun, adil ödüllendirmeler yapılmaması, tam tersi adil olmayan ödüllendirmeler ve cezalandırmaların gerçekleştirilmesi; bu işlerin yine karar vericilerin ve üst yönetimin tercihleri doğrultusunda yapılması; örneğin, il özel idarelerinde personeline, özellikle 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi personelin % 10'una her yıl bir maaş tutarında verilen ödüllerin (performans ikramiyesinin) herhangi bir ölçütle, değerlendirmeyle dağıtılmaması; hem karar organına hâkim siyasi yapı, hem de ona uygun davranan üst yönetimce belirlenen isimlere verilmesi.⁶⁵⁰ Adil bir sistemin yokluğu, performans ikramiyesinin paylaşılmasında da herhangi bir ölçüte bağlı değerlendirme yapılmadan dağıtım yapılması.

Onaltı numaralı mülakat veren (M16) BiÖİ'deki personelin, örneğin, Milli Eğitim'deki çalışanların ödüllendirilmesine kendilerinde adil bir ödüllendirme olmamasından sebebiyle "Biz çok çalışıyoruz, bizde bir ödül yok." diye yakınmaları ve bunun da Örgütte adil ve iyi işleyen bir sistem olmamasının bir göstergesi olması.⁶⁵¹ **Yirmibir numaralı mülakat veren (M21)** Kurulu ve işleyen adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin var olmaması.⁶⁵² **Yirmibeş numaralı mülakat veren (M25)** Hak edene, hak ettikleri gibi davranılmaması; iyi çalışanla kötü çalışanın ayırt edilmemesi⁶⁵³ **Otuziki** Adil ve iyi işleyen bir sistemin yokluğu. Çalışanla çalışmayanın ayırt edilmediği bir yapının varlığını sürdürdüğünün anlaşılması.

Yirmialtı numaralı mülakat veren (M26) Eğer ödüllendirme, özellikle cezalandırma sistemi olmuş olsaydı, Örgütte işlerin daha güzel yürüyecek olması; mesela, performans priminin (ikramiyesinin) bir ölçüte dayanılmadan, en tepedeki yöneticiden başlayan ve aşağıya doğru inen bir başarılı memur listesi hazırlanarak, yine üst düzey bürokratlarca ellerinde bu konuda hazırlanmış bir veriye, bir ölçüme dayanılmadan tamamen subjektif, yani kim kime yakınsa, kim kimin arkadaşıysa, eskiden tanıyorsa, o şekilde

⁶⁴⁹ M8 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁵⁰ M10 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁵¹ M16 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁵² M21 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁵³ M25 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

paylaştırılması.⁶⁵⁴ Performans ikramiyesinin en tepeden başlanarak hiçbir veriye dayanılmadan öznel bir bakış açısıyla hazırlanan listeye göre dağıtılması.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Bursa İl Özel İdaresinde de seçilmişlerle atanmışların birlikte bulunduğu yerde atamaların bile yandaşlık esas alınarak yapılıyor olması, cezalandırmada da hiyerarşik disiplin işlemi yerine en ağırlı olan görevden almalara sık başvurulması ve böylece stratejik planlama ilke ve değerlerin göz ardı edilmesi, adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin işletilmesine en büyük engellerden biri olması.⁶⁵⁵ Yandaşlığın esas olması, cezalandırmada disiplin cezası yerine en ağırlı olan görevden alma yoluna başvurulması ve böylece stratejik planlama ilkelerinin göz ardı edilmesi de adil işleyen bir sistem kurulamaması sonucunu doğurması.

Bir numaralı mülakat veren (M1) Üst yöneticilerce (özellikle valilerce) şahsi, insani ilişkilerden kaynaklı bir ödüllendirme yönteminin tercih edilmesi, iyi çalışanın ödüllendirildiği, kötü çalışanın, suç işleyen de cezalandırıldığı bir düzenin kurulamaması, seçilmişlerin bu hususa yeterince ilgi göstermemeleri, valilerin geleneksel idari tarzları neyse onu sürdürme eğiliminde olmaları.⁶⁵⁶ Valilerin geleneksel idare tarzlarını sürdürmeleri, subjektif niyetlere göre ceza ve ödül tayini yoluna gidilmesi.

Tablo 56'da ortaya konulan eğilim, mülakat verenlerin bu kanaatlerinin oluşmasına etki eden etmenleri açıklayan yanıtlarının incelenmesiyle de teyid edilerek, Kurumda uygun ve adil bir ödül ve ceza sisteminin kurulup işletilemediği anlaşılmıştır. 2011 yılında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda yapılan değişiklikle de yılsonlarında Devlet Memurlarına sicil notu verilmesi uygulaması da kaldırılmıştır. Mevcut durumda hem işçi hem de memur statüsünde çalışanlar için bilinen herhangi bir performans değerlendirilmesi yöntemi ve sisteminin ve dolayısıyla da ceza ve ödül sisteminin Örgütte uygulanmamakta olduğu anlaşılmıştır. Aslında bu durum, Tablo 54'deki bireysel ve örgütsel performansı ölçme düzeyindeki olumsuz sonuçlarla da örtüşmektedir.

Mülakat verenler içinde olumlu görüşlerin çok düşük bir oranda olması, Kurumda uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulup işletildiğinden söz etmenin olanaklı olmadığı en önemli göstergesidir. Durumun böyle adaletsiz ve öznel yargılara açık olduğu mülakat yapılanlarca da net bir şekilde ifade edilmiştir. İlgili bulguların

⁶⁵⁴ M26 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁵⁵ M42 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁵⁶ M1 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

analizinde, Kurumda uygun ve adil bir ödül ve ceza sisteminin kurulup işletilemediği anlaşılmıştır. Uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurup işletme düzeyine etki eden etmenlerin ise, adil bir ödüllendirme ve ceza sisteminin kurulma ve işlerlik düzeyi; kişisel ilişkilere dayalı bir “sistem”in tercih edilmesi; üst yöneticilerin idare tarzı, siyasi yatkınlığa göre değerlendirme yapılması olduğu da anlaşılmıştır.

Mevcut durumda Kurumda herhangi bir performans değerlendirilmesi uygulanmamaktadır. Kurumda hem birimlerin hem de çalışanların performanslarının değerlendirildiği, iyi işleyen, adil ve uygun bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulup işlerliğe kavuşturulmalıdır.

3.2.7.1.3.Üst Yönetimin Örgütün Performansından Sorumlu Tutulması

Bu altbölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (45-46) ile BIÖİ'nin stratejik planlı döneme geçtikten sonra Örgütte üst yönetimin Örgütün performansından sorumlu tutulması konusunda yaşanan değişim belirlenmeye çalışılacaktır.

✓ *Üst Yönetimin Örgütün Performansından Sorumlu Tutulabilmesi Düzeyi*

Tablo 57: Üst Yönetimin Örgütün Performansından Sorumlu Tutulabilmesi Düzeyi

Soru 45: Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte her birimin ve bir bütün olarak Kurumun yıllık performansından birim yöneticileri ile üst yönetimin sorumlu tutulması anlayışının geliştirilip yerleştirildiği söylenebilir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	10	23,8	28,6
Kararsızım	10	23,8	52,4
Katılıyorum	19	45,2	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Üst yönetimin örgütün performansından sorumlu tutulabilmesi düzeyini belirlemeyi amaçlayan Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte her birimin ve bir bütün olarak Kurumun yıllık performansından birim yöneticileri ile üst yönetimin sorumlu tutulması anlayışının geliştirilip yerleştirildiğinin söylenip söylenemeyeceğine dair sorulan soruya katılımcıların %47,6 oranında olumlu, %28,6 oranında olumsuz yanıt vermelerinin yanında %23,8 oranında da kararsızım şeklinde yanıtlar verilmiştir.

Soru 45a: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte her birimin ve bir bütün olarak Kurumun yıllık performansından birim yöneticileri ile üst yönetimin sorumlu tutulması anlayışının geliştirilip yerleştirildiği söylenebilir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Her bölüm yöneticisinin kendi bölümü (vali ve genel sekreterin de tüm teşkilat) için bu anlayışa sahip davranış göstermesi, olumlu ve olumsuz her iş ve eylemin sorumluluğunu üstlenmesi anlayışının gelişmesi.⁶⁵⁷ Vali ve üst yönetimin sorumlu oldukları birimlerden ve tüm Örgütten sorumlu oldukları anlayışına sahip olmaları.

Onikinumaralı mülakat veren (M12) Birim amirlerinin kendi biriminden, İl Genel Meclisinin de Mecliste alınan kararlardan dolayı sorumluluklarına sahip olması; Sayıştay raporlarıyla da herkesin sorumlu olduğu birimden ve işlerden sorumlu tutulmalarının, bu anlayışın gelişmesinde etkili olması.⁶⁵⁸ **Yirmi numaralı mülakat veren (M20)** Herkesin kendi biriminden sorumluluk duyması anlayışına sahip olmaları.⁶⁵⁹ **Yirmidokuz numaralı mülakat veren (M29)** Sorumluluk almaya yatkınlık, mazeretlere sığınarak sorumluluklardan kaçmama anlayışına sahip olmaları.⁶⁶⁰ Hem bürokratlar hem İGM, kendi icraatlarından dolayı sorumluluğu benimsedikleri, mazeretlere sığınmadıkları, buna Sayıştay denetiminin de katkı sağladığı ifade edilmektedir. Ancak burada şunu belirtmek gerekir ki, yöneticilerin beyan ettikleri sorumluluğun mali ve cezai boyutlarının olup olmadığı. Amme idaresinde genel anlamda yöneticilerin hukuki sorumlulukları olsa da hesap verilebilirlikten kolay kolay söz edilemediği de aşikârdır.

Otuzbeş numaralı mülakat veren (M26) Kurumda en kritik ve stratejik personel olan genel sekreterin ve onun bağlı olduğu valinin sorumluluk anlayışlarının üst seviyelerde olması.⁶⁶¹ **Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39)** Kurumun daire başkanları ve genel sekreterinin “makam doldurmak, işgal etmek” için değil, Kurumun ve kendi birimlerinin her türlü sorumluluğunu, hatası ve sevabını üstlenecek bilinçte olmaları.⁶⁶² **Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38)** Kurumdan ve birimimizden biz sorumluyuz

⁶⁵⁷ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁵⁸ M12 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁵⁹ M20 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁶⁰ M29 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁶¹ M35 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁶² M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

anlayışının varlığı.⁶⁶³ **Kırk numaralı mülakat veren (M40)** Herkesin rollerini bilmeleri ve bu role bağlı olarak da o sorumluluk duygularının gelişmiş olması.⁶⁶⁴ Birim amirleri ve üst yönetimin sorumluluklarını benimsedikleri, vali ve genel sekreterin sorumluluğunun ise daha da üst seviye olması.

Bir numaralı mülakat veren (M1) Esasen her bir birimin ve bütün olarak Kurumun yıllık performansından birim yöneticileri ile üst yönetimin sorumlu tutulması anlayışının, bu birimlerin başında bulunan yöneticiler için söylenebileceği; hesap vermeden kaçınılmasının söz konusu olmaması, bu sonucun kurumsal oluşumdan kaynaklanması, 5018 sayılı Yasanın da sorumlu kişileri belirleyerek birim yöneticilerini zorlaması ve onların da mecburen sorumluluklarını üstlenmeleri.⁶⁶⁵ Yasal zorunluluktan ve hesap vermekten kaçınılmamasının bir sonucu olarak yöneticilerin kendi sorumluluklarına sahip olmaları.

Soru 45b: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte her birimin ve bir bütün olarak Kurumun yıllık performansından birim yöneticileri ile üst yönetimin sorumlu tutulması anlayışının geliştirilip yerleştirildiği söylenebilir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Söylemde sorumluluklara sahip çıkılması, ama olumsuz sonuçların alt kademelere ve personele mal edilmesi, mesela, İGM üyeleri ve başkanı, vali, genel sekreter, daire başkanları dâhil üst yönetimin sorunların kaynağı olarak Köy Hizmetlerinden gelen kadro fazlası personeli göstermesi, uygulamada söylenen bu sözlerin arkasında pek durulmaması.⁶⁶⁶ Söylemde sorumluluğa sahip çıkılması ama olumsuz sonuçlar ortaya çıktıktan sonra hata ve kusurların alt kademelere ve personele yüklenmesi.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Hiç kimsenin sorumluluk almaya istekli olmaması, işlerin hakkının verilmemesi, öyle ki yatırım bütçesinin dörtte birinin harcanmayıp bir sonraki seneye tenkis olmasına rağmen hiçbir üst yöneticinin “tınmaması.”⁶⁶⁷ Hiç kimsenin sorumluluk almaya istekli olmaması, işlerin hakkını vermemesi, olumsuzluk ortaya çıkınca da yokmuş gibi davranması.

⁶⁶³ M38 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁶⁴ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁶⁵ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁶⁶ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁶⁷ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) Tanık olunabilen sınırlı sayıdaki görüşmelerde herkesin topu bir başkasına atmaya çalıştığı bir ortamın varlığından söz etmenin mümkün olabilmesi.⁶⁶⁸ Kurumda sorumluluktan kaçmanın var olması.

Yirmibeş numaralı mülakat veren (M25) Başarının en üst yönetici (vali) tarafından sahiplenilmesi, diğer yöneticilerin başarıyı sahiplenememesi, genel sekreterin de “ben hesap vermeye hazırım” tavrı sergilemesi.⁶⁶⁹ Başarının vali tarafından sahiplenilmesi, genel sekreterin ise “ben hesap vermeye hazırım” tavrı sergilemesi.

Yirmi altı numaralı mülakat veren (M26) Böyle bir anlayışın var olmaması, harcama yetkilisi veya gerçekleştirme görevlisi gibi konularda genellikle yetkiyi bir alta devrederek o sorumluluktan kaçınma yolunun tercih edilmesi, başarısız olunursa mesuliyetin personele yükletilmesi.⁶⁷⁰ Sorumlulukların alt makamlarda bulunan personele delege edilmesi, başarısızlık halinde mesuliyeti üstlenmeme.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Valiyi, genel sekreteri sorgulayan bir kişi veya kurumun olmaması, koyulan hedeflerin ve başarı derecelerinin sorgulayan bir mekanizmanın olmaması, yöneticilerde bu konuda da bir kaygı olmaması, kaygı gütseler de yöneticilerin birtakım hazır gerekçelerinin olması.⁶⁷¹ Valiyi, genel sekreteri sorgulayan bir kişi veya kurum olmadığı gibi üst yönetimin başarı derecelerini ölçen bir mekanizmanın olmaması, yöneticilerin hesap verme gairesinden azade iş görmeleri.

Kurumda birim yöneticilerinin birimlerinden ve üst yönetimin de bir bütün olarak tüm örgütten sorumlu tutulması anlayışının uygulanır olduğu konusunda mülakat verenlerin yarı yarıya bölündüğü görülmektedir. Baskın oranda olumlu bir görüşün olmaması, Kurum üst yönetiminin eylemleriyle de Kurumun tüm icraatından sorumlu oldukları, bu bilinçle hareket ettikleri izlenimini vermemektedir. Soru 45 ve mülakat verenlerin bu kanaatlerinin oluşmasına etki eden etmenleri açıklayan yanıtlarının birlikte değerlendirilmesinde, Kurumda yöneticilerin, Örgütün ve birimlerin bir bütün olarak icraatlarından sorumlu tutulması anlayışının tam olarak yerleşmediği anlaşılmaktadır. Bu husus, Kurumda performans denetimi olmadığı (ve dolayısıyla başarısız bulunan yöneticilerin istifalarını da gündeme getireceği veçhesiyle ve Kurumda yöneticilerin istifa örneği de bulunmadığı da ayrıca göz önüne alındığında), Kurumda iyi işleyen adil bir ödül ve ceza sistemi bulunmadığı anlamına

⁶⁶⁸ M21 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁶⁹ M25 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁷⁰ M26 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁷¹ M32 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

gelmekte ve bu gerçeklik, Kurumda yerindelik denetimi yapılmadığına ilişkin sonuçlar ile de paralellik göstermektedir.

Kurumda birim yöneticilerinin birimlerinden ve üst yönetimin de bir bütün olarak tüm örgütten sorumlu tutulması anlayışının uygulanır olduğu konusunda mülakat verenlerin yarı yarıya bölündüğü görülmektedir. Baskın oranda olumlu bir görüşün olmaması, Kurum üst yönetiminin eylemleriyle de Kurumun tüm icraatından sorumlu oldukları, bu bilinçle hareket ettikleri izlenimini vermemektedir. Üst yönetimin örgütün performansından sorumlu tutulabilmesi düzeyine etki eden faktörler içinde öne çıkanlar şunlar olmuştur; üst yönetim ve seçilmişlerin söylemde sorumluluk sahibi gözükmeleri, ancak uygulamada sorumluluğu (“topu”) birbirlerine atıyor olmaları; ödeneksizlikten şikâyetçi olmaları, başarısızlığı alt kademelerdeki personele atmaya eğilimli olmaları; sorumluluk duygularının yeterince gelişmemiş olması.

Örgütün stratejik plan ve yıllık programlarda öngörülen sonuçlara ulaşabilmesinden son değerlendirmede üst yönetim sorumludur. Her yöneticinin bu bilinçle hareket etmesi teşvik edilmeli; yönetici seçimlerinde de yüksek sorumluluk bilinci taşımanın atamada önemli bir gereklilik, önemli bir ölçüt olması sağlanmalıdır.

✓ *Örgütün Siyasi Organların Yanında Halka Karşı da Sorumlu Tutulması Alışkanlığı Düzeyi*

Tablo 58: Örgütün Siyasi Organların Yanında Halka Karşı da Sorumlu Tutulması Alışkanlığı Düzeyi

Soru 46: Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte örgütün bir bütün olarak siyasi organların yanında halka karşı da sorumlu tutulması yönünde yeni bir anlayışın yaşama geçirildiğinin kanıtları sergilenmeye başlanmıştır.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,8	4,8
Katılmıyorum	16	38,1	42,9
Kararsızım	10	23,8	66,7
Katılıyorum	13	31,0	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Örgütün siyasi organların yanında halka karşı da sorumlu tutulması alışkanlığı düzeyini ölçmeyi amaçlayan Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte

örgütün bir bütün olarak siyasi organların yanında halka karşı da sorumlu tutulması yönünde yeni bir anlayışın yaşama geçirildiğinin kanıtlarının sergilenmeye başlanıp başlanmadığına ilişkin soruya yanıt veren katılımcıların %42,9 oranında olumsuz görüş beyan ettikleri, %23,8 oranında da kararsız kaldıkları belirlenmiştir. Soruya olumlu yanıt verenlerin ise sadece %33,4 (üçte bir) oranında olduğu anlaşılmıştır.

Soru 46a: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte örgütün bir bütün olarak siyasi organların yanında halka karşı da sorumlu tutulması yönünde yeni bir anlayışın yaşama geçirildiğinin kanıtları sergilenmeye başlanmıştır” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Yapılan işin işlenilebilir, kullanılabilir olup olmadığı hususunda kendilerini vatandaşa karşı sorumlu hissetmeleri, halkın hesap sorabilmesine ılımlı yaklaşılması, herkese hesap vermeye açık olunması, “sen kimsin, ben hesabımı amirime veririm,” benzeri anlayışların terk edilmesi; köye yönelik hizmetlerde köy muhtarlarına karşı sorumlu davranılması, ondan sonra İGM ile iyi ilişkiler kurmaya önem verilmesi, en sonunda da üst yönetime hesap vermeye hazır olunması, kaymakamlarla çok iyi diyalog kurulması, ilgili ilçenin belediyeleriyle de ilişkiler kurulması, halka hesap verilmesi sağlanamazsa hizmetlerde bir eksiklikler olacağına düşünülmesi.⁶⁷² İdarenin köy muhtarları, kaymakamlar, belediyeler ve İGM ile iyi ilişkiler içinde bulunması, onlardan gelen taleplere duyarlı olmaları, halka hesap vermeyi önemsemeleri.

Oniki numaralı mülakat veren (M12) “Biz halka karşıda sorumluyuz” anlayışının kanıtlarının yeni yeni sergilenmeye başlanması, vatandaşın hesap sorma hakkının varlığının kabul edilmesi.⁶⁷³ Vatandaşın hesap sorma hakkının varlığının kabul edilmesi.

Kırk numaralı mülakat veren (M40) Yurttaşların paralarının boşa harcanmaması için vatandaşla diyalog kurulması, yöneticilerin bu konuda biraz daha sorumlu davranmaları, kendilerini halkın hesap sormasına daha açık hissetmeleri; ayrıca zaman zaman yapılan iş ve işlemler nedeniyle mahkemeye gidip de olumsuz sonuçlar alınmasının doğurduğu etkinin personel üzerinde hissedilmesi, yöneticilerin iyi niyetli ve samimi olmaları, özellikle bu son dönem yöneticilerin bu anlayışı geliştirmeye

⁶⁷² M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁷³ M12 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

başlamaları.⁶⁷⁴ Yöneticilerin halka hesap vermede sorumlu davranmaları, mahkemelerden haksız çıkmaktan çekinilmesi.

Bir numaralı mülakat veren (M1) Çalışanların ellerinden geldiğince vatandaşla daha yakın ve sıcak ilişki kurmaya, onların eleştirilerinden yararlanmaya başlamış olmaları, personelde de kamuoyuna karşı kendisini sorumlu hissetmeleri, “ben halka hesap vermem, ben amirlerime hesap veririm” anlayışının terk edilmeye başlanması.⁶⁷⁵ Halka hesap vermeyi küçümseyen tavırların terk edilmesi, onlarla sıcak ilişkiler kurmanın önemsenmesi.

Soru 46b: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte örgütün bir bütün olarak siyasi organların yanında halka karşı da sorumlu tutulması yönünde yeni bir anlayışın yaşama geçirildiğinin kanıtları sergilenmeye başlanmıştır” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Yedi numaralı mülakat veren (M7) Vatandaşa hesap verme yönünde bir gelişme olmaması, örneğin, Başköy’de 300 yıldır yaşayan köylülerin içtiği temiz suyu kirleten mermer ocaklarına ruhsat verilmesi, halkın haklı talebine duyarsızlık edilerek, temiz içme suyundan mahrum kalmasına göz yumulması.⁶⁷⁶ Halka hesap verme yönünde bir gelişmenin olmaması, köylülerin temiz su içme taleplerine dahi duyarsız kalınması.

Dokuznumaralı mülakat veren (M9) Kurumun yetkisi içerisinde onayladığı imar planlarına ve imar planı değişiklikleriyle halkın canının yanmasına ve ayaklanmalarına neden olunması; tehlikeli atık meselesindeki özensizlik ve İnatlar Köyü’ndeki imar planı onayı sonucu halkın memnuniyetsizlikten ötürü “isyan ettirilmesi”nin, halka hesap veren bir kamu idaresi anlayışı ile bağdaşmayan uygulamalar olduğunun anlaşılması.⁶⁷⁷ İmar planları ve tehlikeli atık bertaraf tesisleri onayları ile “halkın isyanına” neden olan uygulamalar olmasının, halka hesap verebilen yönetim anlayışıyla uzlaşmayan tutumlar olması.

⁶⁷⁴ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁷⁵ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁷⁶ M7 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁷⁷ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Kurumun halkla aralarına mesafe koyması, halka da hesap verme alışkanlığının geliştirilmemesi, böyle örneklerin sergilenmemesi.⁶⁷⁸ Halka hesap verme alışkanlığının gelişmemiş olması.

Yirmibir numaralı mülakat veren (M21) BİÖİ'nin yönetiminin sorumluluklarının üst seviyede ve “ben sadece siyasi organa karşı değil, halka karşı da sorumluyum” anlayışında olmaması, 2006'dan sonraki dönemde stratejik planın devreye girmesiyle birlikte Meclis toplantıları ve başka toplantılar sırasında ‘bizim sorumlu olduğumuz kurum yalnızca siyasiler değil; aynı zamanda halka karşı da hesap vermeliyiz’ diyen söylemlerle de karşılaşılmaya başlandığı, söylemde olan bu anlayışın uygulamaya geçip kanıt dönüşmemesi, örneğin, mermer ocaklarının suyunu kirlettiği bilinen bir köyde, köylüler mahkeme kararıyla mermer ocağını kapattırdıktan sonra Kurum üst yöneticilerinin mahkeme kararı olmasına rağmen yeniden ruhsat vererek süreci başka bir noktaya götürmeleri, söylemde olmasına rağmen eylemde böyle bir kanıtın varlığından söz etmenin mümkün olmaması.⁶⁷⁹ Söylemde ara sıra “biz halka hesap vermeliyiz” denildiğine rastlanılmasına rağmen uygulamada mermer ocaklarına ruhsat verilmesinde olduğu gibi köylülerin temiz içme suyuna saygı gösterilmemesi.

Otuzyiki numaralı mülakat veren (M32) Halkın verdiği verginin hangi kurumca, nereye harcandığına ilişkin sorgulama yapabilmesi için toplumumuza öyle bir özgüven verilmemesi, vatandaşta da vatandaşlık bilincinin tam oluşmaması, kamu otoritelerince kendilerine ne verildiyse onunla yetiniyor olmaları, kamu otoritesi karşısında onu baskılayacak, sorgulayacak bir mekanizmanın yokluğu ve bunun sonucunda da kurumun kendini değiştirme geliştirme, yeni koşullara adapte etme zorunluluğu duymaması.⁶⁸⁰ Halkın kamu yönetiminden hesap sorabilme özgüveninin ve bilincinin bulunmaması, kamu otoritelerince kendilerine verilenlerle yetinmeleri.

Soru 46c: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte Örgütün bir bütün olarak siyasi organların yanında halka karşı da sorumlu tutulması yönünde yeni bir anlayışın yaşama geçirildiğinin kanıtları sergilenmeye başlanmıştır” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

⁶⁷⁸ M15 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁷⁹ M21 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁸⁰ M32 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Halka doğrudan hesap verme biçiminde bir çalışma yapılmaması, halkın da çok örgütlü olmayıp hesap sormaması, sivil toplumun muhtarlardan ibaret kabul edilmesi, siyasi otoritelere sadece muhtarların ulaşma imkânlarının olması.⁶⁸¹ Halk, örgütlü olup hesap sormayınca, Kurumun da kendiliğinden halka karşı hesap verme anlayışına gelemediği. Muhtarlarla teşrik-i mesai içinde bulunulmasının yeterli görülmesi.

Otuzsekiz numaralı mülakat veren (M38) Kurumun parasının nereye harcandığı, nasıl harcandığı, hangi şartlarda harcandığı şeklinde zaman zaman İGM üyelerinin yorumlarının, açıklamalarının olması; halk adına bağımsız bir denetim mekanizması olmaması, denetimlerin Kurumun kendi iç denetçileri vasıtasıyla yaptırılması; bunlarca hazırlanan dokümanların halka sunulmaması.⁶⁸² Kurum kaynaklarının nasıl kullanıldığı konusunda zaman zaman İGM üyelerinin açıklama yapmalarının yeterli bulunması. Halka sunulan raporlar bulunmaması.

Bu altbölümü sonuçlandırırken meselenin daha iyi anlaşılması bakımından şu örnek sanırız çok aydınlatıcı olacaktır: Halka doğrudan hesap verilip verilemeyeceği bağlamında yaygın bir anlayışı bir İGM üyesi şöyle ifade etmiştir:

“Olmaz, vatandaş gidip daire başkanına hesap da sormaz, yanlış yaptın da demez. Yanlış yapıldıysa siyasiye gelir. O anlamda olumsuz [bir durum] yoksa vatandaşıza gelse elinizden geldiğince, diliniz döndüğünce anlatırsınız. Şikâyet dilekçesi pek yoktu, biz Özel İdare’de görmedik⁶⁸³...Hayır canım, vatandaş kalkıp da valiye hesap sorabilir mi? Yani ben ona da açığım? Türkiye’de kime hesap soracaksınız? Bırakın sadece Özel İdareyi Türkiye olarak (...) Öyle bir şey görmedim.”⁶⁸⁴

Yukarıdaki Tablo 58 değerlendirildiğinde özellikle olumlu görüşlerin üçte birden de az olması (mülakat veren sayısına göre %28,6) ve mülakat verenlerin görüşlerinin oluşmasına etki eden ve verdikleri yanıtlarda dile getirilen etmenler de dikkate alındığında, Kurumda stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber siyasi organların yanında doğrudan vatandaşa da hesap verme anlayışı yönünde yeni bir anlayışın bazı ilkel örnekleri verilse de alınacak çok yol olduğu anlaşılmaktadır. Alışkanlık düzeyine etki eden etmenlerin ise; Örgütün siyasi organların yanında, doğrudan vatandaşa da hesap verme anlayışının benimsemesi ve bunun

⁶⁸¹ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁸² M38 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁸³ Bir kamu yöneticisi olarak, ciddi şikâyetler de olsa bazen bunların aynı ciddiyetle incelenmediğinin de görülebildiğini burada söylemeliyiz.

⁶⁸⁴ M17 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

örneklerinin verilmesi; halka yeterince ve doğrudan hesap verme anlayışı ve uygulamasının söz konusu olmaması, vatandaşa “patron sensin” yaklaşımının yokluğu.

Stratejik planlama yaklaşımı, ekonomik ve yönetsel değişimin yanında sorumluluk anlayışında da bazı değişiklikleri de içermekte, yalnız siyasi liderliğe karşı olan sorumluluğu genişletilerek, halka karşı sorumluluk ilkesini de benimsenmekte olduğundan her yöneticinin bu bilinçle hareket etmesi teşvik edilmelidir. Bu nedenle vatandaşın Kurumdan hesap sorabilmesini kolaylaştırıcı vasıtalar da hizmete sokulmalıdır.

3.2.7.1.4. İzleme ve Değerlendirmeye Önem Verme

Bu altbölümde mülakata katılanlara sorulan iki soru (47-48) ile BİÖİ’nde stratejik planlı döneme geçildikten sonra Örgütte izleme ve değerlendirmeye verilen önemdeki değişme belirlenmeye çalışılacaktır.

✓ *Plan Amaç ve Hedeflerini Gerçekleştirmeye Dönük Proje ve Faaliyetlerin Uygulanabilmesi İçin Eylem Planı Hazırlanması ve Uygulanması Alışkanlığı Düzeyi*

Tablo 59: Plan Amaç ve Hedeflerini Gerçekleştirmeye Dönük Proje ve Faaliyetlerin Uygulanabilmesi İçin Eylem Planı Hazırlanması ve Uygulanması Alışkanlığı Düzeyi

Soru 47: Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için Örgütte plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için <i>eylem planı</i> hazırlanması ve uygulanması alışkanlığı yerleştirilmiştir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLÂTİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4
Katılmıyorum	16	38,1	40,5
Kararsızım	5	11,9	52,4
Katılıyorum	17	40,5	92,9
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,1	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için eylem planı hazırlanması ve uygulanması alışkanlığı düzeyini ölçmeyi amaçlayan “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için örgütte plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için *eylem planı* hazırlanması ve uygulanması alışkanlığının yerleştirilip yerleştirilmediği ile ilgili olarak soruya yanıt veren katılımcıların

%47,6 oranında olumlu, %40,5 oranında olumsuz görüş bildirmiş ve %11,9 oranında da kararsız kalmışlardır.

Soru 47a: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için Örgütte plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için *eylem planı* hazırlanması ve uygulanması alışkanlığı yerleştirilmiştir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) Aylık izleme ve değerlendirme raporu şeklinde bir format geliştirilmesi, planların uygulanmasını kolaylaştırmak, daha rahat uygulanmasını sağlamak için eylem planı yapılması, iş planları diye bir format geliştirilmesi, her birimin yıllık bazda iş planlarını yapmaları ve bunların hepsini de iş planları şeklinde üst yöneticiye sunulması ve bunların izleme ve değerlendirmelerin de her ay yapılması.⁶⁸⁵ Her birimin yıllık bazda geliştirilen formata uygun iş planı yapmaları, üst deneticiye sunulması ve bunların her ay izleme ve değerlendirmelerinin yapılması.

Sekiz numaralı mülakat veren (M8) Strateji biriminin [Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü'nün] “performans programı” hazırlaması, çok detaylı olmasa bile belli ölçüde eylem planı hazırlanıyor olması, her ay yapılacak faaliyet ve işleri gösteren detaylı planlardan ziyade, *pek çok böyle kâğıda falan dökülmeyen, resmi prosedüre yansımayan* ama sözel anlamda yapıyor olması, gayri resmi yapılan bu tasarımların bir sistematığe bağlanmaması, şifahi olması ama bazen de yazışmaya da dönüşmesi ama neticede yazılıdan ziyade *sözel planlamaların*⁶⁸⁶ var olması.⁶⁸⁷ Sözlü olarak yapılması.

Yirmisekiz numaralı mülakat veren (M28) Ne derece uyulduğu bilinmeyen ama ellerinde bir eylem planı⁶⁸⁸ (iş takvimi) bulunduran bazı birimlerin olması.⁶⁸⁹ Tüm Örgütte değil ama bazı üst yöneticilerce aylık yapılacak işleri gösteren planların yapılıyor olması.

Kurumda uzun bir süre sorumluluk üstlenmiş bir üst düzey bürokrat Kurumda, Köy Hizmetleri İl Müdürlüğünden gelen ve yazılı olmayan mevsim koşullarını ve faaliyet projelerini gözetken hazırlık yapma alışkanlığını da dikkate alarak bu konuda şunları söylemiştir: “[Stratejik planın uygulanması, proje ve faaliyetlerin yürütülmesi için yıl içinde

⁶⁸⁵ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁸⁶ Birim yöneticilerinin önündeki bir ay, bir mevsim veya bir yıl içinde yapacağı iş ve işlemlere ait kendi kafası içinde, sadece kendisinin bildiği olan tasarımlar.

⁶⁸⁷ M8 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁸⁸ Eylem planı yapılıyor diyenlerin nasıl bir şey olduğunu tarif edememeleri de dikkate değerdir.

⁶⁸⁹ M28 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

hangi eylemlerin yapılacağına ilişkin planlar] esasen eski gelenekte [YSE-Köy Hizmetleri döneminde] de vardı ve bunlar şimdi de kesinlikle yapılıyor.”⁶⁹⁰

Soru 47b: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için Örgütte plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için *eylem planı* hazırlanması ve uygulanması alışkanlığı yerleştirilmiştir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Kâğıt üzerinde (yazıya dökülmüş) yapılmış bir eylem planı hazırlama geleneği oluşmaması, ama her birimin kendi görevleriyle ilgili olarak yaptığı rutin işleri ve hazırlıkları olması, ancak çalışanların ve ilgililerin rahatlıkla anlayabileceği ve önünü görebileceği şekilde yazılı bir plan yapılmaması, paylaşılmaması, ancak yöneticilerin tecrübelerine olan güven ile eylemlere, işlere yöne verilmeye çalışılması.⁶⁹¹ **Beş numaralı mülakat veren (M5)** Hiç öyle bir şey yapılmaması.⁶⁹² **Dokuz numaralı mülakat veren (M9)** Eylem planı hazırlanması, uygulanması alışkanlığının yerleştirilememesi⁶⁹³ **Onaltı numaralı mülakat veren (M16)** Stratejik planın bir eylem planı olmak zorunda olmasına rağmen dönem sonlarında ulaşılacak hedeflerin netleştirilmediği, hangi hedeflere hangi eylemlerle ulaşılacağına dair açık ve net bir eylem planı yapılmaması.⁶⁹⁴ **Yirmiüç numaralı mülakat veren (M23)** Özel İdare tarafından yapılan stratejik planlara uygun eylem planları yapıp yapılmadığının bilinmemesi, ama her bir proje ve faaliyet için bir eylem planı yapılmaması.⁶⁹⁵ Yazıya dökülmüş ve tüm ilgililerle paylaşılmış bir aylık-mevsimlik-yıllık eylem planlarının olmaması, böyle bir kültürün yokluğu.

Otuz numaralı mülakat veren (M30) Eylem planı yapılmaması, işlerin afakî, muallâk, ne zaman biteceğinin bilinmemesi.⁶⁹⁶ **Otuzaltı numaralı mülakat veren (M36)** Eylem planlarına tanık olunmaması.⁶⁹⁷ **Kırk numaralı mülakat veren (M40)** Eylem planı yapma alışkanlığının yerleşmemesi, öyle bir çalışma yapılmaması, eylem planı anlayışının yerleşmemesi, her proje için bir eylem planı yapma alışkanlığı olan, böyle çalışan şubelerin yanında ilgisiz birimlerin de bulunması, üst yönetimde böyle bir sistematüğün

⁶⁹⁰ M1 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁹¹ M3 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁹² M5 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁹³ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁹⁴ M16 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁹⁵ M23 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁹⁶ M30 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁹⁷ M36 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

yerleştirilmemesi, yerleşmemesi.⁶⁹⁸ Kurumda ve üst yönetimde eylem planı yapma alışkanlığının olmaması.

Soru 47c: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için Örgütte plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için *eylem planı* hazırlanması ve uygulanması alışkanlığı yerleştirilmiştir” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Otuzbeş numaralı mülakat veren (M35) Projelerin eylem planına ve fiiliyata (fiziki ürünlere) geçirilmesiyle ilgili olarak nasıl bir yol izlendiğiyle ilgili olarak bilgi sahibi olunmaması, bütçede ayrılan ödeneklerin ne zaman kullanılacağına dair Genel Sekreterin sözlü ve yazılı açıklamalarının yeterli görülmesi.⁶⁹⁹ Bütçedeki ödeneklerin ne zaman kullanılacağı hususunda genel sekreterin yazılı ve sözlü açıklamalarının yeterli görülmesi.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Eylem planlarının el yordamıyla yapılması, yazılı plan yapma alışkanlığının yokluğu, “*hepsi ezberimde, ben kafamda hallederim*” yaklaşımının benimsenmiş olması, personelin kendi deneyimlerine güvenmeleri, masa başı çalışmaları yapmamaları.⁷⁰⁰ Yazılı bir eylem planına ihtiyaç duymayan yönetici tipinin varlığı, deneyimlere güvenme alışkanlığının sürdürülmesi.

Tablo 59 ile mülakat verenlerin görüşlerinin oluşmasına etki eden etmenleri içeren yanıtlarının birlikte değerlendirilmesinde, plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için eylem planı hazırlanması (Gantt Şeması) ve uygulanması alışkanlığının özellikle yazılı belge halinde düzenlenerek uygulanmasının henüz sistematiğe kavuşmadığı, Kurumda yerleşmediği anlaşılmıştır. Bu alışkanlığın büyükşehir belediyelerinde dahi ciddi bir sorun olarak ortada bulunduğu, Karasu (2012: 175) tarafından yapılan araştırmada da belirlenmiş; yedi büyükşehir belediyesinden sadece birinde hedefler için eylem planı yapıldığı görülmüştür.

⁶⁹⁸ M40 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁶⁹⁹ M35 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁰⁰ M39 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Her amaç ve hedeflere yönelik faaliyet ve projeler için işe ait zaman çizelgesi ve işbirliklerini içeren eylem planı hazırlanması, ilgili personelle ve paydaşlarla paylaşarak hayata geçirilmesi sağlanmalıdır.

✓ *Uygun Bir İzleme ve Değerlendirme Mekanizması Geliştirme Düzeyi*

Tablo 60: Uygun Bir İzleme ve Değerlendirme Mekanizması Geliştirme Düzeyi

Soru 48: Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması için uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirilmiştir.			
	SIKLIK	SIKLIK YÜZDESİ	KÜMÜLATİF YÜZDESİ
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9,5	9,5
Katılmıyorum	13	31,0	40,5
Kararsızım	8	19,0	59,5
Katılıyorum	14	33,3	92,9
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,1	100,0
TOPLAM	42	100,0	

N=42

Uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirme düzeyini belirleyebilmek amacıyla sorduğumuz Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması için uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizmasının geliştirilip geliştirilmediğine ilişkin sorduğumuz soruya katılımcıların %40,5 oranında olumsuz, aynı oranda da olumlu yanıt vermişlerdir. Kararsızım diyenlerin oranı ise %19,0 olmuştur.

Soru 48a: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması için uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirilmiştir” görüşüne neden katıldığınızı açıklar mısınız?

Üç numaralı mülakat veren (M3) Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğünün stratejik planlarla ilgili üç aylık raporları takip etmesi, kendilerince değerlendirmeler ve Kurum

içinde paylaşımları, arayarak hedeflerdeki gecikmeleri sorması ve cevabını alması.⁷⁰¹ Strateji Geliştirme Müdürlüğünün üç aylık raporları.

Altı numaralı mülakat veren (M6) Birimlerde raporların ve planların hazırlanıp verilmesi, faaliyet raporlarının da çıkartılıp üst makamlara sunulması şeklinde bir mekanizmanın varlığı.⁷⁰² Birimlerce rapor ve planların hazırlanıp üst makamlara sunulması.

Otuzbir numaralı mülakat veren (M31) Kitapçık halinde bastırılmış yılsonu faaliyet raporlarının ilgililere dağıtılması ve paylaşılması.⁷⁰³ Yılsonu faaliyet raporlarının bastırılıp dağıtılması.

Otuzbeş numaralı mülakat veren (M35) Yıllık faaliyet planlarının izlenme raporlarının hazırlanması, ilgili kuruluşlara ve paydaşlara da dağıtılması, bunlarla ilgili olarak izlemelerin yapılması, değerlendirilmesi ve Mecliste de oylanarak işlemlerin tamamlanması.⁷⁰⁴ Hazırlanan yıllık faaliyet raporlarının ilgili kuruluşların görüşüne sunulup değerlendirilmesinden sonra Meclise gelip oylanması.

Otuzdokuz numaralı mülakat veren (M39) Strateji Müdürü'nün takip ettiği sürekli bir mekanizmanın olması ve bununla ilgili raporlamalarını yapması; Kurumun stratejik planları ve yıllık faaliyet programı var olmasına rağmen Kurumda bir “anlayış” sıkıntısının⁷⁰⁵varlığı, stratejik planların gerçekçi hazırlanmasında özenli davranılmamasının Kurumda bu planların benimsenmesinde ve kabulünde sorunlar yaratması, bir nevi lüks gibi algılanması.⁷⁰⁶ Strateji Geliştirme Müdürlüğünün hazırladığı periyodik raporlar olması, ama gerçekçi raporlar hazırlanmasında sorunlar bulunması.

Bir numaralı mülakat veren (M1) İzleme ve değerlendirmelerin kanun gereği yapıldığı için bunda bir duraksama olmaması, paydaşlara da gönderme alışkanlık ve kültürünün gelişmesi, ancak geri dönüşlerin bu manada olduğundan emin olunamaması, bazı sıkıntılar bulunması.⁷⁰⁷ İzleme ve değerlendirmelerin yapılması, paydaşlara da gönderilmesi ama geri dönüşlerde sıkıntılar bulunması.

⁷⁰¹ M3 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁰² M6 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁰³ M31 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁰⁴ M35 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁰⁵Kurumda sorumluluk sahibi olarak çalışmış olanların kendi yaptıklarını yeterli bulmaları, sorunların kaynağını kendi dışlarında aramaları, kamu kurumlarında alışılmadık bir davranış sayılmamalıdır.

⁷⁰⁶ M39 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁰⁷ M1 no'lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Soru 48b: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması için uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirilmiştir” görüşüne neden katılmadığınızı açıklar mısınız?

Dokuz numaralı mülakat veren (M9) Stratejik planların uygulanmasıyla ilgili izleme ve değerlendirme yapılmaması, yapılmış olsaydı Kurumun bugünkü olumsuz koşullar (durum) içinde olmaması gerektiği, şayet izleme ve değerlendirmelere ilişkin raporlar hazırlamış olsalardı bunları ilgili paydaşları ile paylaşımları gerekirken paylaşmamaları, kesinlikle periyodik rapor paylaşımının yapılmaması ve geri besleme (feedback) sisteminin olmaması.⁷⁰⁸ Kurumda stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesinin yapılmaması, paydaşlarla paylaşılan raporların bulunmaması, Kurumda bir geri besleme sisteminin bulunmaması.

On numaralı mülakat veren (M10) Zorunluluk nedeniyle yıllık raporlamalar yapılması, onun dışındaki rapor hazırlamanın kişisel tercihlere, yani ilgili yöneticinin isteğine bağlı olması, ama bu raporların üst yönetimi çok ilgilendirmiyor olması; bunların dağıtılıp, paylaşılıp değerlendirilerek hedeflerin gözden geçirilmesi kültürünün gelişmemiş olması.⁷⁰⁹ Zorunlu olduğu için yıllık faaliyet raporlarının hazırlandığı, onun dışında derli toplu izleme ve değerlendirme raporlarının bulunmaması.

Onbeş numaralı mülakat veren (M15) Kurumda senede bir kere bütçe ve performans programının hazırlanması, işlerin o zaman görüşülmesi, dönem aralarında performanslarla ilgili olarak “ne yaptık ne ettik” ile kimsenin uğraşmaması, 3 aylık, 6 aylık raporlar hazırlanması alışkanlığının olmaması.⁷¹⁰ Periyodik izleme ve değerlendirme raporlarının olmaması, sadece yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması.

Yirmiüç numaralı mülakat veren (M23) Mevzuat gereği hazırlanması gereken raporların önemli paydaşlardan kaymakamlar ile de paylaşılmaması, tartışılmaması; bilgi ve enformasyonu alıp işleyen ve paylaşan bir mekanizmanın oluşmaması.⁷¹¹ Kurumun paydaşlarını bilgilendirdiği izleme ve değerlendirme raporlarının bulunmadığı. Bu paylaşmamanın kaymakamları dahi kapsamaması.

⁷⁰⁸ M9 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷⁰⁹ M10 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷¹⁰ M15 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷¹¹ M23 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

Otuziki numaralı mülakat veren (M32) Kurumda bir plan hazırlandıktan sonra değerlendirme yapılarak paydaşların çağırıldığı bir toplantının yapılmaması, yapılıyorsa değerlendirme sonuçlarının paylaşılması, gerekli sorgulamaların yapılmaması, paydaşlarla ortak yürütülen projelerde dahi gerekli araştırma, soruşturma ve bilgi paylaşımının yapılmaması.⁷¹²Sorduklarında var diye göstermek üzere zorunlu rapor hazırlanması, paydaşlarla müzakere edilen raporlamaların bulunmaması.

Kırkiki numaralı mülakat veren (M42) Karşımızda yaptığı stratejik planın hesabını vermeyen bir Kurum varlığından söz edilebileceği; Kurumun misyon ve vizyonunda (değerlerinde de) yazdığı halde Örgütte katılımcı, şeffaf, demokratik bir anlayış olsaydı bu hesapların verilebilecek olması.⁷¹³ Kurumun yaptığı stratejik planın hesabını veremediği, Kurumda şeffaf, katılımcı, demokratik bir anlayışın da gelişmediği ifade edilmektedir.

Soru 48c: “Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması için uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirilmiştir” görüşüne neden kararsız kaldığınızı açıklar mısınız?

Dört numaralı mülakat veren (M4) İzleme ve değerlendirme mekanizmasının geliştirilmiş olması, bu konuda bir sıkıntı bulunmaması, ama bu rapor ve değerlendirmelerin, ilgili taraflar (paydaşlar) dediğimiz kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmelerine sunulmasının ihmal edilmesi, sadece yönetimin kendi içerisinde değerlendiriyor olması.⁷¹⁴ İzleme ve değerlendirme mekanizmasının varlığı, ancak iç ve dış paydaşlarla paylaşma kültürünün olmaması.

Bu son Tablo ile mülakat verenlerin görüşlerinin oluşmasına etki eden faktörleri içeren ifadelerinin birlikte incelenmesinde, Kurumda stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirildiğini söyleyenlerin %40,0 civarında olması, bu konuda alınacak çok mesafe olduğunu göstermektedir. Tüm yanıtlar içinde %34,0 (üçte bir) oranında olumlu görüş bulunması, herkesin rahatlıkla anlayacağı, düzeneğe bağlanmış iyi bir izleme ve değerlendirme mekanizmasının varlığından söz

⁷¹² M32 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷¹³ M42 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁷¹⁴ M4 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

edebilmenin oldukça zor olduğunu göstermektedir. Bu, aynı zamanda Örgütte bilgi ve enformasyon akışı ile yazılı dil kullanımında da sorunlar olduğunu göstermektedir.

Bulgulardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde Kurumda stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirildiğini söyleyenlerin yarıdan aşağı seviyelerde bulunması, bu konuda alınacak çok mesafe olduğunu göstermektedir. Tüm yanıtlar içinde üçte bir oranında olumlu görüş bulunması dikkate alındığında ise, herkesin rahatlıkla anlayacağı, sistemli bir izleme ve değerlendirme yönteminin varlığından söz edebilmek oldukça zordur. Bu durum, aynı zamanda bilgi ve enformasyon akışı ile yazılı dil kullanımında da sorunlar olduğunu göstermektedir.

Stratejik planlamada amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur. Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir. Yönetime yardımcı olan izlemede raporlama temel araçtır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir. İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Her bir hedefin izlenip değerlendirilebilmesi için ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu, bunların ne şekilde temin edileceği, ihtiyaç duyulan veriler hâlihazırda toplanamıyorsa nasıl ve ne sıklıkla, kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olacağı gibi hususların mutlaka incelenmesi ve cevaplanması gerekir. Bu izlemeler sonucunda toplanan veriler değerlendirilerek, stratejik planın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlara göre gereken müdahalelerin yapılması sağlanmalıdır.

Herkesin (iç ve dış paydaşların) rahatlıkla anlayacağı, sistematığe kavuşturulmuş iyi işleyen bir izleme ve değerlendirme mekanizmasının kurulması ve bu anlayışa uygun bir

kültür oluşturulması için gereken liderlik gösterilerek, ihtiyaç duyulan idari düzenlemeler ve eğitim programları yürürlüğe konulmalıdır.



GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan yönetsel ve kültürel sorunları belirlemeye yönelik olarak Bursa yerel yönetimleri (Bursa ili) örneğinde yapılan araştırma tamamlanmış bulunuyor.

Bu tez çalışmasının temel amacı, yerel yönetimlerde nispeten yeni bir uygulama olan stratejik planlamanın uygulanmasında karşılaşılan yönetsel sorunları ve etkinliği üzerine etkili olan örgütsel kültür öğelerinin neler olduğunu belirlemek ve bunları açıklamaya çalışmak olduğundan, literatürde tespit edilebilen kültürel faktörler (etmenler, unsurlar, boyutlar), BİÖİ örneğinde test edilmiştir.

Bulguların değerlendirilmesi ayrıntılı olarak III. Bölümde yapılmış olsa da öne çıkan ve bir kez daha vurgulanması gereken hususlar, aşağıda kısaca değerlendirilmeye çalışılmıştır:

En başta söylemek gerekir ki, araştırmanın, özgünlüğü ile yerel yönetimler ve stratejik planlama ilişkisi alanında yeni ve nitel bir araştırma olması özellikleriyle, teori ve uygulamaya ilişkin literatürde mevcut olan boşluğun doldurulmasına küçük de olsa bir katkı sunacağı umulmaktadır.

Araştırmanın bize öğrettikleri içinde; stratejik planlama sürecinin yöneticiler tarafından yeterince desteklenmemesi, çalışanların ve paydaşların katılımcılığını sağlamaya dönük ortamın oluşturulmaması, geleneksel (bürokratik) örgüt yapısının sürdürülmesi ve bürokratik kültürün stratejik planlamadan beklenen sosyal yararı baştan sınırlayıcı bir rol oynama kapasitesinin bulunması hususları, en başta gelenler bulgulardandır. Araştırma bulgularına dayalı olarak da söyleyebiliriz ki, literatürdeki “yetenekleri yeterli olmayan örgütlerin uygun bir stratejik plan hazırlasalar bile, uygulamada başarılı sonuçlara ulaşmaları mümkün olamaz” görüşü de teyit edilmiştir.

Araştırma bulguları ve gözlemlerimize göre BİÖİ’de her kademedeki yöneticinin, karar almak için öncelikle siyasilere tutum ve tavırlarını gözlemlemeleri, daha sonra da zorunlu olmadıkları halde amirlerine danışarak karar verme ve inisiyatif kullanmaktan kaçınma eğiliminde olmaları hususu da rutin davranış halini almıştır denilebilir. Yöneticilerin, yasaların ve yönetsel düzenlemelerin kendilerini yetkilendirmiş olmaları durumunu ve işin

gereklerini çok rahatlıkla göz ardı edebilmelerinin, standart davranış halini aldığı söylenebilir. Buna, bürokratin “yaptığı veya yapmadığı işler” için kendine de mutlaka bir siyasi hami aramasının olağan sayılıyor olmasının Kurumda yadırganmadığı da eklenebilir. Kurumda İGM’nin, yasal yetki ve sorumluluğu olmadığı halde valiye ait yürütme işini fiiliyatta üstlenerek, yürütme organı gibi de çalışmasının bir vakıa olması da çok rahatlıkla gözlemlenebilmektedir. Bu durumda siyasi organının isteğine göre hareket eden ve yasal yönden sorumlu olan yöneticilerden siyasi koruyucusunun varlığı dolayısıyla da hesap sorulamaması ile karşı karşıya kalınmasının, sorun olarak kabul edilmediği de gözlenmiştir. Mali, idari ve hukuki sorumluluğun bürokratik çarklar arasında ufalanması, bürokratik dehlizlerde kaybolmasının, hesap verilebilirliğin belirsizleşmesini doğurmasının da Kurumda sorumluları ve ilgilileri fazla rahatsız etmemesinin, görmezlikten gelinmesinin alışkanlık yarattığı da belirlenmiştir. Buna birimlerin, bürokratların ve çalışanların performanslarının da ölçülmediği eklendiğinde, Kurumda hesap verilebilirlikten söz edebilmek çok zorlaşmaktadır. Kurumda bürokratlar ve personelin İGM ve validen habersiz yetki kullanmadığı dikkate alındığında, stratejik planlama uygulayan kuruluşlarda otonomi ve yetki paylaşımı sağlandığı için işin başkalarına (astlara veya üstlere) havale edilmesinin de söz konusu olmadığı ile hesap verilebilirliğin sağlandığı ilkelerinin göz önünde bulundurulmadığı da anlaşılmaktadır.

Örgütün içinde bulunduğu bu yapısal durumundan yakından etkilenen kurumsal saydamlıkla ilgili olarak da şunu söylemek gerekir ki, yerel yönetim kuruluşlarında saydam ve katılımcı olan süreçlerden geçmeyen, kamuoyunca da yeterince tartışılıp olgunlaşmayan, dar bir iktidar grubunca alınan kararların, hayata geçmeleri veya verimli sonuçlar doğurmalarının oldukça zor olduğu görüşü de araştırma bulgularıyla büyük ölçüde doğrulanmaktadır.

Kurumda her alanda yaygın olarak görülen belirsizliğin (muğlaklığın) doğurduğu kararsızlık ve duraksamaların stratejik esneklik yolu ile giderilebileceğinin fazlaca dikkate alınmadığı ve siyasi gücü elinde bulunduranların (karar organında –İGM’de- çoğunluğu oluşturanlar), yönetim organı üzerinde yaptıkları gayriresmi baskıların yanında, hem yıllık programlar hem de bütçe tahsislerinde yürütmeye olabildiğince az esneklik sağladığı, yürütmenin inisiyatifini oldukça sınırladığı göz önünde tutulursa; birimlerin ve yöneticilerin çevresel değişime en kısa sürede gereken yanıtları verebilmesinin esneklik özerkliğine ve özelliğine sahip olmaları gerektiği hususunu hatırlatmak gereklidir. Ayrıca, davranışsal esnekliğin değişen iş görme biçimlerinin verimlilikle ilgili yarattığı belirsizliklerin önüne geçilebilmesini sağlayarak, iş verimliliğini artırmasının diğer bir kazanç olacağı da akılda tutulmalıdır.

Yerel yönetimlerde genel karar organlarını işgal edenlerin politik kişiler olarak “oy ver, hizmet al” gibi hukuka ve stratejik planlama anlayışına aykırı olumsuz tutum ve davranışlarının Kurumda belirsizliklerin önemli bir kaynağı olduğu gerçeğinden hareketle hizmetleri, gerçekçi ve verimli alanlara ve yörelere stratejik planlama ilkelerine göre dağıtmayı esas alan yeni bir kültüre, stratejik planlamanın uygulanmasını kolaylaştıran örgütsel kültüre kapılar aralanmalıdır.

Araştırma göstermiştir ki, yasal zorunluluk, Kurumun çevresiyle daha fazla ilgilenmesine ve stratejik planlama yapmada yatkınlığına yol açmıştır. Yine iletişim, ulaşım gibi alt yapı için yapılan yatırımlar, Kurumun çevresel değişime uyumunu artırıcı rol oynamıştır. Ayrıca KHGM'nin lağvı ile Ankara'ya ait olan yetki, görev ve kaynakların il özel idarelerine (yerele) devri ile yeni kaynaklara kavuşan BİÖİ'nin, hem yöreyi daha çok araştırmasına (çevreye olan ilgisinin artmasına, çevresel koşullara adaptasyonuna) hem de yeni yatırımları (daha çok çeşitli hizmetlere ait yol, su, okul gibi tesisleri) daha kısa sürede gerçekleştirerek verimli çalışmalar yapabilmesine olanak bulmasına sebep olduğu da anlaşılmıştır. Bu cümleden olarak, örgütsel yapıdaki değişimlerin (reorganizasyonun) çevredeki değişimlere ve oluşumlara nispeten daha erken tepki verilmesine; savaçlamaların, yetki karmaşasının ve örgüt içi çatışmaların azalmasına yol açtığı da anlaşılmıştır.

Yine, Kurumda değişme yeteneğinin yeterince geliştirilemediği ve bunda da atanmış ve seçilmiş lider kadronun önemli payı bulunduğu anlaşıldığından, tek ve asıl fonksiyonu uygun (güçlü) örgüt kültürünü yaratmak ve yönetmek olması gereken kurumsal liderliğin, örgütsel değişimi gündemlerinin en ön sırasına alacak açılımı göstermeleri sağlanmalıdır.

Dikkati çeken önemli bir konu da Örgütün güçlü yönlerinin belirlenmediği ve stratejik planlamada öne çıkarılmadığı gibi, zayıf yanlarının da tespit edilerek güçlendirilmesi cihetine gidilmediği, liderliğin bu hususta da yetersiz kaldığı olmuştur. Kurumun güçlü yönlerinin ön plana çıkarılmasında, iç çevre analizinde sorunlar bulunduğu anlaşılmıştır.

Aynı şekilde, Kurumun hataları doğuran nedenleri ortadan kaldırma yönünde yani örgütsel öğrenme alanında başarılı olamadığı da görülmektedir.

En önemli eksikliklerden biri de stratejik planlar ile belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına ilişkin performans ölçümlerinin yapılmaması; başarılı ve başarısız olunan işler ve alanlar ile nedenlerinin belirlenip düzeltilmesi yoluna gidilmemesi olmuştur. Bu

durumlar, aynı zamanda Kurumda faaliyet ve projelerin periyodik olarak izlenip raporlanması ve geri bildirimler alınması yolu ve değerlendirmelerle planların ilerletilmesinde de sorunlar bulunduğu en önemli kanıtları olmuşlardır.

İletişimde siyasi kanalı kullanmanın en etkili yol olması göstermektedir ki, teknolojiden belli ölçüde yararlanılsa da kolay ulaşılabilir ve etkili iletişim kanallarının henüz yürürlüğe sokulamadığı da bir gerçeklik olarak varlığını sürdürmektedir. Kurum içinde bilgi ve enformasyon akışında sorunlar varsa da dış paydaşlara aktarımda çok ciddi boyutta sıkıntılar olduğu; esasen dış paydaşları “mümkün ölçüde ve gerekmedikçe işlere bulaştırmamak” biçiminde özetlenebilecek bir anlayışın Kurumda egemen olduğu da gözlemlenebilmekte; bunun da stratejik planlamanın katılımcılığını ve başarısını kısıtladığı açıkça görülebilmektedir.

Kurumda teknik konularda karar almada fazla sorun yaşanmasa da idari ve mali konularda karar almada, stratejik plan amaçlarından ziyade siyasi erkin tercihlerinin ön planda tutulduğu; siyasi erk (İGM) ile “uyumlu” örgüt bürokrasisinin varlığı, alınan kararların yaşama geçirilmesinde de belli bir kolaylık sağladığı da görülmektedir.

Katılımcılık sağlanmadan örgütsel faaliyetlerde ve özellikle de stratejik planlamada başarı sağlanamayacağına, Kurumda paydaşların etkili katılımı için uygun ortam yaratılmamış olduğuyla teyit edilmesinden de anlaşılmaktadır. İlâveten, personelin de liderlik ve yönetime paralel olarak katılımcılığı önemsemediği gözlenmektedir.

Kurumda sinerji yaratmada nispeten olumlu bir ortamın bulunduğu, bunda yasal düzenlemelerin katkısının hem doğrudan hem de dolaylı bir etmen olarak başat bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Geri beslemede Bilgi Edinme Kanunu, BİMER gibi başvuru araçlarının varlığının etkili olduğu anlaşılmıştır. BİÖİ'nin yönetici ve çalışanlarının ise geri beslemeyi (geri bildirim) bir yönetim aracı olarak sistemleştirip, Kurum kültürü içinde belli işlevleri gören bir araç haline dönüştürebilmekten bir hayli uzak oldukları, bu araçtan yeterince istifade edemedikleri ve Kurumda da bu konuda ciddi bir problem bulunduğu açıkça anlaşılmaktadır. BİÖİ çalışanlarının tavır ve davranışlarında da standart ve pozitif davranış kalıplarının henüz oluşmadığı izlenimini de edinilmiştir.

Kurumun henüz insanı odak noktasına alan ve insan haklarına saygılı, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırıcı çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışından önemli ölçüde uzak bulunduğu anlaşılmıştır. Bu belirsiz ve olumsuz tablo karşısında personelin

inisiyatif almaktan kaçındığı, kendini geliştiremediği ve siyasi bir koruyucuya sığınma ihtiyacı duyduğu da görülmektedir. Örgüt iklimi bu manzarayı sergiliyor denilebilir.

Stratejik planlar katılımcı süreçlerden geçirilerek hazırlanmadığı için Kurumun vizyonuna ulaşmada Kurumun izleyeceği yolun yeterince berraklaştırılmamış olduğu; paydaşların gidilen yolu, çizilen politikaları çoğunlukla onaylamadığı; İGM üyelerinin eski hastalıklarının bir yansıması olarak kendi yörelerine – ilçelerine – gelecek olan yatırımlara odaklanmaları ile Kurumun geneline, bu arada stratejik planlardaki vizyon, amaç ve hedeflere yeterince ilgi göstermemeleri ile çalışanların da bir iki tepe yönetici hariç sorumluluk almaktan kaçınmaları, tereddütler yaşamaları da dikkate alındığında, Kurumda hem seçilmişler hem de atanmışlar arasında izlenecek yol konusunda bir anlayış birliğinden, bir konsensüsten söz etmek oldukça güçtür. Bu bağlamda personel de kurumun vizyonuna ulaşmak için oynayabileceği rolün öneminin farkında olmadan iş yapıyor gözüküyor. Bu ilgisiz ve uyumsuz tutumların stratejik planların başarısını baştan sınırlayan ögeler olduğu söylenebilir.

Sağlıklı ve sistematığe bağlanmış bir kaynak saptama ve değerlendirilmesi, arşivleme ve bilgi yönetim sisteminin yokluğu, kurumsal hedeflerin konulmasına ve onlara ulaşılmasında gerçekçi verilerden yararlanılamaması, Örgütte plan ve program yapabilmeye, optimali aramada, verimsiz ve yararlı olmayan kural ve uygulamaların ayıklanmasında sorunlar bulunduğu da delalet etmektedir.

Bütçe disiplinine uyulduğu çoğunlukla ifade edilse de mali disipline uymayan uygulamalara (rahat-kolay harcamalara) da sıkça yer verildiği görülmektedir. Kurumda herkesin anlayacağı ve rahatlıkla uygulayacağı, süreçlerde geliştirilmiş, belli standartlara kavuşturulmuş tasarruf ve verimlilik ilke ve uygulamalarının henüz yerleştirilmemiş olduğu da belirlenmiştir.

Kurumda plan hedeflerine odaklanmada denetime dönük bazı önemli sorunlar bulunduğu görülmektedir. Kurumda stratejik planlamaya geçilmesine rağmen üst yönetimin stratejik planların hayata geçirilmesi için etkin bir kararlılık sergilemedikleri söylenebilir. Planlarda sık sık değişiklikler yapmaları ve plan yapmayı bir formaliteyi, zorunluluğu yerine getirmek olarak görmeleri de bunun birer yansımalarıdır. Etkili çevrelerin taleplerine göre plan ilke ve yöntemlerinden, programlardan sapmalar gösterilmesi de rutine binmişti denilebilir.

Kurumda stratejik planlamanın uygulanabilirliğini ve Kurumun performansını ölçebilmek ve plan hedeflerine ulaşma derecesini belirlemek için başarı göstergeleri ve standartlar belirleme ve uygulama düzeyinin tatmin edici olmaktan uzak olmasına paralel olarak, yapılan işlerde de açık ve anlaşılır standartlar ve ölçülebilir başarı göstergeleri belirlenmemiş ve uygulanmamıştır da denilebilir. Örgütün iki en üst yöneticisi ve sekiz diğer birim yöneticilerin de mülakat verenler arasında bulunduğu ve sadece bir olumlu cevabın bulunduğu düşünüldüğünde bunun manasının, Örgütün, iki stratejik plan uyguladığı 8 yıllık dönemde yaptığı işlerin ve bu işleri yürütenlerin performansını ölçmediğinin, ölçemediğinin de açık bir itirafı olmalı. Bu durumda Kurumda planlama açığı olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Kurumda kaynak kullanmada yeterince denetime açık olunmaması, kaynak kullanılırken tasarrufa daha fazla önem verilmediğinin bir göstergesi olarak da görülmelidir. Ayrıca, tasarruf ve verimlilik ölçümlerine ilişkin hazırlanmış raporlar olmadığı ve İGM'de görüşülmediği de anlaşılmıştır.

Mevcut durumda hem işçi hem de memur statüsünde çalışanlar için bilinen herhangi bir performans değerlendirilmesi yöntemi ve sisteminin ve dolayısıyla da ceza ve ödül sisteminin Örgütte uygulanmamakta olduğu anlaşılmıştır. Aslında bu durum, bireysel ve örgütsel performansı ölçme düzeyindeki olumsuz sonuçlarla da örtüşmektedir.

Kurumda stratejik plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için eylem planı hazırlanması ve uygulanması alışkanlığının, özellikle yazılı belge halinde düzenlenerek uygulanmasının henüz sistematığe kavuşmadığı, Kurumda yerleşmediği anlaşılmıştır.

Sonuç olarak; Türk kamu yönetiminin bir unsuru olarak yerel yönetimlerde stratejik planların etkinliğini etkileyen faktörler olarak; çevresel koşullar, örgütsel yapı, katılımcılık, saydamlık, hesap verilebilirlik, performans değerlendirmesi, esneklik, insan kaynakları yönetimi, açık iletişim, geri besleme, hedeflere odaklanma, öğrenen örgüt olma, stratejilere odaklanma, örgütün yolunu berraklaştırma, tüketici merkezli bakış açısı, optimali arama anlayışı, eyleme yönelik olma, tasarruf ve verimlilik ile izleme ve değerlendirmeye daha fazla önem verme gibi örgütsel kültür öğeleri öne çıkmaktadır. Bu örgütsel kültür öğelerini belli ölçülerde gözden uzak tutan ve teknolojisi kolay işletilebilen, kitle üretimine yönelik, yani uzmanlık istemeyen, emek az-makine yoğun üretim yapılan alanlarda, örgüt kültürünün zayıf olduğu, yüksek biçimciliğe gerek gösteren ve örgüt dokusu da basit özellikler taşıyan kuruluşlarda verimli olan makine bürokrasiler, yerel yönetimlerde stratejik planların daha

başarılı bir şekilde uygulanabilmesini zorlaştırmakta, stratejik planlardan beklenen kamusal faydanın sağlanmasını engelleyici bir unsur olabilmektedir. Kamu örgütlerinin sahip olduğu bu bürokratik yapı ve bu yapının oluşturduğu bürokratik kültür, hızlı bir değişim içinde olan günümüzün çevresel koşullarına uyum sağlamada örgütte bazı sorunların doğmasına sebebiyet vermektedir. Bürokratik örgütlerin sahip oldukları emir-komuta odaklı bu mekanik yapı, değişime uyum sağlamak için gerekli enformasyon ve bilginin araştırılması ve paylaşımını zorlaştırmakta, paydaşların örgütsel faaliyet ve süreçlere katılımını yeterince desteklememekte, iş ve işlemlerini çalışan ve paydaşlardan olabildiğince saklamakta; ilgili kamuoyuna, vatandaşlara veya müşterilerine yeterince saydam olmadığı için de güven verememekte ve dolayısıyla örgütte hissedilen güven eksikliği; çalışanları inisiyatif almaktan; araştırmacı, risk üstlenici ve girişimci olmaktan alıkoymakta, hesap verilebilirliği ve tasarruflu (tutumlu) davranmaya duyarsız kılabilen, örgütsel esneklik ve otonomiden kaçınabilmekte, insanı makinenin bir parçası gibi algılayabilmekte, paydaşlardan gelen geri beslemeye önem veremeyebilmekte, eylemden ve sonuçtan ziyade kurallara ve süreçlere önem verebilmekte, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için geleceği düşünmeyi örgütün gündemine yeterince getirmemekte ve nihayet hata ve yanlışlardan yeterince dersler çıkarıp bireysel ve örgütsel öğrenmeyi ihmal edebilmektedir. Bu sayılan hususların çok önemli bir bölümü, açıklandığı şekilde araştırmada da teyit edilmişlerdir.

Mevcut örgütsel kültürü sürdürmede ısrar edilmesi, yerel yönetimlerde yasal açıdan hazırlanması ve uygulanması zorunlu olan stratejik planlar, bürokratların ve seçilmişlerin masalarını süsleyen dosyalar, kitapçıklar ve klasörlerden öte bir anlam taşımayacak; yapılmayan işler yapılmış gibi gösterilebilecek, uygulanmayan planlar uygulanıyormuş gibi davranılacak, ölçülmeyen performanslar ölçülüyormuş gibi gösterilebilecektir. Böyle örgütlerin giderek hantallaşması, sonuç getirmeyen kısır faaliyetlerin içine gömülmesi, verimsizleşmesi ve zaten kıt olan kaynakları israf etmesi neticesini de doğurabilecektir. Bu nedenlerle “stratejik düşüncenin gerekleri” göz önüne alınarak, yerel yönetimlerde stratejik planların başarılı olup örgütsel değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilmeleri için; etkili bir liderliğin önderliğinde ve güçlü kültürün rehberliğinde çevresel koşulları sürekli analiz edip gereken kararları zamanında alan ve değişiklikleri zamanında yapan, değişen koşullara kolayca adapte olabilen, saydam, açık iletişime sahip, etkin katılımıcılığı önemseyen ve uygulayan, yetki paylaşımını gerçekleştirmiş ve esnek bir yönetim yapısına sahip, hesap verilebilirliği benimsemiş, iyi bir performans değerlendirmesi sistemi kurup işleten, insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemiş, geri beslemeye önem veren, hedeflere odaklı, öğrenen örgüt

olma alışkanlığı edinmiş, ortak akılı harekete geçiren, stratejilere odaklanan, tarihsel perspektiften bakabilen, tüketici merkezli bakış açısına sahip, tasarruf ve verimliliğe önem veren, eyleme yönelik olan ve izleme ve değerlendirmeye önem veren yerel yönetimler başarılı olacaklardır.

Sonuçları bağlarken son olarak, gerek kendi iç örgütsel yapısı (vali, encümen, il genel meclisi, teşkilat) itibarıyla gerekse de işbirliği ve etkileşim içinde bulunduğu çok sayıdaki dış paydaşlardan (tedarikçiler, yükleniciler, STK'ler, sendikalar, mesleki kuruluşlar, iş çevreleri, bilim ve eğitim kuruluşları, yerel yönetimler ve kamu kuruluşları ve diğer örgütler ile Bursa'da yaşayanlar) oluşan karmaşık bir sistem içinde faaliyet gösteren BİÖİ'nin veya Bursa yerel yönetimlerinin bu dinamik sisteme, sistemdeki (çevredeki) değişimlere çabuk yanıt verebilmesinde, kendini bu dinamik koşullara uyarlayabilmesinde örgütsel, teknik ve kültürel alt yapılarını da adapte etmesi zorunlu görülmektedir. Kurumun, çok sayıda ve merkezi kontrole elverişli olmayan ve bir ağ (network) özelliğini taşıyan yapılara ve farklı iş yapma kültürlerine sahip bu örgütlerin oluşturduğu çevreye adapte olabilmek adına örgütsel ve teknik alt yapı anlamında bazı başlangıçlar yapmakla birlikte önemli eksikliklere sahip olduğu, stratejik planların da başarıyla hayata geçmesinde ihtiyaç duyulan değişimci bir kültüre henüz ulaşamadığı, bu konuda alınan mesafenin çok az olduğu, gereken liderliğin de gösterilemediği rahatlıkla söylenebilir.

Araştırmayı sonlandırırken şunu da belirtmek gerekir ki, bu araştırmada ele alınan örgüt kültürü boyutlarının hem stratejik planlama hem de diğer örgütsel karar, proje ve faaliyetleri ve dolayısıyla örgütün performansı üzerindeki etkilerinin daha spesifik ve ayrıntılı araştırmalarla incelenerek, bu araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlarla karşılaştırılarak yeni bilgiler üretilmesine, yeni açılımlar yapılabilmesine de ihtiyaç vardır

EKLER

EK-1: İzin Talep Yazısı

VALİLİK MAKAMINA

BURSA

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde işletme (yönetim bilimleri) alanında “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planların Etkililiği Üzerine Örgüt Kültürünün Etkisi: Bursa İl Özel İdaresi Örneği” isimli yapmakta olduğum doktora tezi araştırmasını, Bursa İl Özel İdaresi üzerine yapmak istiyorum.

Gerekli iznin verilmesini arz ederim. 25.03.2014

Ahmet KURT

Bursa Vali Yardımcısı

EK-2: İzin Onayı ve Üst Yazısı



T.C.
BURSA İL ÖZEL İDARESİ
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı

Sayı : 29470225-900-6339
Konu : Vali Yardımcısı Ahmet KURT'un
Doktora Tezi Araştırması

27/03/2014

Sayın Ahmet KURT
Vali Yardımcısı

İlgi : a) 25/03/2014 tarihli yazınız.
b) 26/03/2014 tarihli ve 6314 sayılı Olur.

İlgi (a)'da kayıtlı yazınız ile doktora tezi araştırması için talebiniz doğrultusunda, ilgi (b)'de alınan olur ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Mustafa Muharrem TÜFEKÇİ
Daire Başkanı

EK :
İlgi (b) Onay (1 sayfa)



*Bu belge elektronik imzalıdır. İmzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (22CWb+-6RG4JX-pk8JYn-YrbrC6-Z3NHYKru) kodunu yazınız.

Çırpan Mahallesi Güçlü Sokak No:21 Osmangazi/ Bursa Ayrıntılı bilgi için iritibat.H.KARADEMİR
Telefon: (224) 256 64 20 Faks: (224) 272 03 06
e-posta: huseyin.karademir@icisleri.gov.tr Elektronik Ağ: www.icisleri.gov.tr



T.C.
BURSA İL ÖZEL İDARESİ
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı

Sayı : 29470225-900-6314
Konu : Vali Yardımcısı Ahmet KURT'un
Doktora Tezi Araştırması

26/03/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlimiz Vali Yardımcısı Ahmet KURT; Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde işletme (yönetim bilimleri) alanında "Yerel Yönetimlerde Stratejik Planların Etkililiği Üzerine Örgüt Kültürünün Etkisi : Bursa İl Özel İdaresi Örneği" isimli yapmakta olduğu doktora tezi araştırması için, ekte sunulan yazı ile İdaremizden izin talebinde bulunmaktadır.

Vali Yardımcısı Ahmet KURT'a, doktora tezi araştırması yapmak üzere izin verilmesi hususunu;

Olur'larınıza arz ederim.

Mustafa Muharrem TÜFEKÇİ
Daire Başkanı

Uygun görüşle arz ederim.
26/03/2014

Ayla YENİDÜNYA
Genel Sekreter Yardımcısı

OLUR
26/03/2014

Bilal ÇELİK
Vali a.
Genel Sekreter



EK :
Yazı (1 sayfa)

*Bu belge elektronik imzalıdır. İmzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (H5tbHF-eASa3u-QZTTHq-ZiCDDb-1PwtYdEQ) kodunu yazınız.

EK-3: Köy Altyapısını Destekleme Projesi (KÖYDES) Genelgesi

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü

SAYI: B050MAH0850002/2107-81185
KONU: Köy Altyapısını Destekleme
Projesi

04/05/2005
KİŞİYE ÖZEL

VALİLİĞİNE

Bakanlığımızca, köylerin ve bağlarının Yatırım Programı'na alınamayan içme suyu ve yol sorunlarının, Vali ve Kaymakamlarımızın önderliğinde, İl Özel İdareleri ve Köylere Hizmet Götürme Birlikleri aracılığı ile mahalli imkân ve kabiliyetleri en verimli bir şekilde kullanarak, kısa sürede ve en düşük maliyetle çözümlenmek amacıyla bir proje çalışması başlatılmıştır.

Proje öncelikleri ile içme suyu ve yol durumu tespit formları ekte gönderilmektedir. Projenin başarılı olabilmesi için, belirlenen proje önceliklerine uygun tercih ve sıralamanın yapılması büyük bir önem taşımaktadır.

Formların 15 Mayıs 2005 tarihine kadar doldurularak hazırlanacak proje, keşif, iş takvimi ve Valiliğiniz değerlendirme raporu ile birlikte Bakanlığımıza gönderilmesini rica ederim.


Şahabettin HARPUR
Bakan a.
Vali
Müsteşar

EKLER

- EK 1 - Proje Öncelikleri.
- EK 2 - İçme Suyu Tespit Formu ve Talimatı. (2 sayfa)
- EK 3 - Köy Yolları Tespit Formu ve Talimatı. (2 sayfa)

İRTİBAT İÇİN _____ :
Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü
Proje Uygulama Birimi
Tel: 0 312 41901 90
0 312 425 72 14 / 3090

EK-4: Mülakat Vereceklere Yazılan Teklif Yazısı

Sayın:

14.06.2014

.....,

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde işletme (yönetim bilimleri) alanında “Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerine Etkisi: Bursa İl Özel İdaresi Örneği” isimli yapmakta olduğum doktora tezi araştırması nedeniyle sizinle de lütfederseniz bir görüşme (mülakat) yapmak istiyorum.

16 Haziran-04 Temmuz 2014 tarihleri arasında Bursa’da uygun göreceğiniz yer ve saatte, bu görüşmeyi gerçekleştirmeyi dilemekteyim. Çok sayıda kişiyle görüşme yapmak zorunda olduğum ve bu görüşme randevularının da herkesi memnun edecek şekilde düzenlenebilmesi için tarafıma en kısa sürede cevap verilmesi, takdir edersiniz ki büyük önem arz etmektedir.

Araştırmama gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ahmet KURT

Bursa Vali Yardımcısı

Adres: Valilik-Çarşamba-Osmangazi-BURSA

Tel-İş: 0224 273 5000/01/02/03

Gsm. 0505 466 3142

Fax: 0224 273 5015

e-mail:kurt.ahmet@windowlive.com

EK-5: Sorgu Formu

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR BOYUTLARI	SORULAR	KATILMA DERECESESİ
<p>1) DEĞİŞİME ADAPTE OLMA (UYUM) YETENEĞİ</p> <p>a)Değişim- (i.Çevresel Koşullar, ii.Değişime Karşı Uygun Davranış Geliştirme)</p> <p>b)Müşteri- Vatandaş Yerine Tüketici (Müşteri) Merkezli Bakış Açısı (Halkın Talep ve İhtiyaçlarına Duyarlılık)</p> <p>c) Öğrenme- (Öğrenen Örgüt Olma)</p>	<p>1-Bursa İl Özel İdaresi'nce 2006 yılından itibaren stratejik planlamaya geçilmesiyle Kurumun, dış çevresindeki gelişmelere ve Kurum içindeki değişim ve oluşumlara karşı olan ilgisinde belirgin bir artış olmuştur.</p> <p>1a) Neden, açıklar mısınız?</p>	<p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p>
	<p>2-Stratejik planlama sürecinde Bursa İl Özel İdaresi planlama altyapısında kullanılmak üzere, hizmetle yükümlü olduğu çevrenin (Bursa'nın) sosyo-ekonomik verilerini ve bilhassa da kültürel özelliklerini dikkate almıştır.</p> <p>2a) Nasıl, neden, açıklar mısınız?</p>	<p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p>
	<p>3- Stratejik planlama yapmakla birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin yıllar içinde tecrübeleri ile geliştirdiği kendi beceri (yetkinlik) ve üstünlüklerinin stratejik planlara yansıtması, istenilen bir düzeye ulaşmamıştır.</p> <p>3a) Neden, açıklar mısınız?</p>	<p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p>
	<p>4-2006 yılında stratejik planlama sürecine geçmekle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin personeli ve karar vericilerinin (üst yönetim ve seçilmişlerin) tutum ve davranışları gözlemlendiğinde; stratejik planlama yapmanın mevcut kural, norm, standart ve yaklaşımlarda değişiklik yapmak gerektiğini özümsemek demek olduğunu anlayıp, ona göre davrandıkları söylenebilir.</p>	<p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p>

	4a) Neden, açıklar mısınız?	Kesinlikle Katılmıyorum
	5- 2006 yılından buyana stratejik planlamaya geçilmesine rağmen vatandaşın istek ve tercihlerini Bursa İl Özel İdaresi'ne etkili bir biçimde iletebilmesi için uygun araçlar ve yöntemler geliştirilip hizmete sunulamadı.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	5a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	6- Bursa İl Özel İdaresi'nin stratejik planlamaya geçtikten sonra hizmetle yükümlü olduğu halka ve yerleşim yerlerine geleneksel hizmetlerin dışında yöreye özgü ve/veya yeni hizmetlerin üretimini hissedilir şekilde artırıp sunar hale geldiği söylenebilir.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	6a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	7- Bursa İl Özel İdaresi'nde 2006 yılından itibaren yapılmakta ve uygulanmakta olan stratejik planlarla ilgili olarak yürütülen hazırlık, uygulama ve izleme ve değerlendirme süreçleri boyunca, Kurumun iş yapma biçimlerinde belirgin bir olumlu değişme gözlenmiştir	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	7a) Nasıl, neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	8- Stratejik planlama süreci ve uygulamasında hatalardan ders çıkarılmasının yanında hataları ve yanlışlıkları doğuran sorunların ve faktörlerin ortadan kaldırılmasına özellikle dikkat edilmektedir.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	8a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum

2) TUTARLILIK a) Temel Değerler (i.Saydamlık, ii. Karar Verme Kolaylığı) b) Uzlaşma (Ortak Akli Harekete Geçirme) c) Koordinasyon (Açık İletişim, Geri Bildirim)	9-Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresinde örgütsel bilgiye erişmek oldukça kolaylaşmış, bilgi paylaşımının önündeki gereksiz engeller temizlenmiştir. 9a) Neden, açıklar mısınız?	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	10- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun yürüttüğü iş ve işlemler süreçlerindeki politik (siyasi) baskılar hissedilir şekilde azalırken, işlerin kamuoyunun gözü önünde yürütülmesi usulüne geçilmiştir. 10a) Neden, açıklar mısınız?	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	11- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ve dolayısıyla Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği halde, Kurumda kolay karar almada gözle görülür biçimde bir olumlu gelişme olduğu söylenemez. 11a) Neden, açıklar mısınız?	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
12- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesi ile Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlendiği; Kurumda saydam ve açık iletişim sağlanan ve güvenin egemen olduğu, tereddütlerin asgari seviyeye indirildiği bir ortam yaratıldığı için alınan kararların hayata geçirilmesindeki zorlukların aşılmış olduğu rahatlıkla söylenebilir. 12a) Neden, açıklar mısınız?	Kesinlikle Katılıyorum	
	Katılıyorum	
	Kararsızım	
	Katılmıyorum	
		Kesinlikle Katılmıyorum

	<p>13- Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlama süreci ve uygulamasında iç (kurumda çalışanlar) ve dış (kurumun ilişki içinde olduğu örgütler) paydaşların fikir üretim ve karar alma süreçlerine <i>etkin katılımına</i> ve bu konular için kaynak ayrılıp harcanmasına önem verilmesi anlayışının geliştiği söylenebilir.</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	<p>13a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılmıyorum
	<p>14- Stratejik planlama sürecine etkin bir katılım sağlayan İl Özel İdaresi çalışanlarının, stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber bireysel ve örgütsel performanslarında gözle görülür şekilde bir iyileşmeden söz edebiliriz.</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	<p>14a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılmıyorum
	<p>15- Stratejik planlama süreci ve uygulamasında her çalışanın ve her paydaşın astlar, üstler, meslektaşları ve birimler ile açık ve rahat iletişim kurabilmeleri için gereken olanaklar ve ortam sağlanamamıştır.</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	<p>15a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılmıyorum
	<p>16- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi birimleri ile paydaşları arasında bilgi ve enformasyon akışının oldukça kolaylaştırıldığı, paylaşımdaki kısıtlamaların neredeyse yok denilecek düzeye indirildiği söylenebilir.</p>	Kesinlikle Katılıyorum
Katılıyorum		
Kararsızım		
Katılmıyorum		
<p>16a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	

	<p>17- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nde çalışanlar, paydaşlar ve ilgili kamuoyundan gelen, İl Özel İdaresi ve yürüttüğü hizmetler ile ilgili istek, beklenti ve şikâyetlerin alınmasına, değerlendirilip kullanılmasına ilişkin iyi işleyen bir mekanizmanın kurulduğundan ve işletildiğinden söz edebiliriz.</p> <p>17a) Neden, açıklar mısınız?</p>	<p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p>
	<p>18- Bursa İl Özel İdaresi yönetici ve çalışanlarının kamuoyundan gelen eleştiri ve şikâyetleri, olgunlukla karşılamaya ve bu şikâyet ve eleştirilerdeki mantıklı, bilimsel veya haklı talepleri yerine getirmek için oldukça anlayışlı davrandıklarından, bu hususta oldukça <i>üst düzeyde bir alışkanlık</i> geliştirdiklerinden söz edebiliriz.</p> <p>18a) Nasıl, neden, açıklar mısınız?</p>	<p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p>
<p>3) KATILIM</p> <p>a) Yetki-Yetkilendirme (i.Esneklik, ii.Yapı-Yetki Paylaşımı)</p> <p>b) Takım Çalışması (Katılımcılık)</p> <p>c) Yetenek (İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı)</p>	<p>19- Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlama sürecine ve sonrasına bakıldığında, yürütülen faaliyetlerde çalışanlara yeterince inisiyatif tanınması yönünde hissedilir derecede yeni (olumlu) bir anlayışın gelişmiş olduğundan söz edemeyiz.</p> <p>19a) Neden, açıklar mısınız?</p>	<p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p>

	<p>20- Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlama uygulamasına geçilmesinden sonra, yöneticilere genel bir bütçe tahsisi yapılarak, harcama ve yatırım önceliklerinin yöneticilere bırakılması sistemine geçildiği ve böylece yöneticilerin otonomilerinin (inisiyatif genişliğinin-özerkliğinin) sağlandığı söylenebilir.</p> <p>20a) Neden, nasıl, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	Kesinlikle Katılmıyorum	
	<p>21- Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin örgütsel yapısında da değişikliğe gidilerek, örgüt içi yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlanıp paylaşılması sağlanarak, örgütün çevresindeki gelişmelere olan ilgisinde ve çevreden gelen istek, eleştiri ve şikâyetlere tepkisinde (yanıt vermesinde-karar vermesinde-etkinliğinde) hızlanma ve kolaylık sağlandığı söylenebilir.</p> <p>21a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	Kesinlikle Katılmıyorum	
	<p>22- Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin örgütsel yapısında yapılan düzenlemeyle birimler ve çalışanlar arasındaki yetki karmaşası sona ermiş, işleri savsaklamalar azalmış ve Kurum daha verimli çalışmaya başlamıştır.</p> <p>22a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
Kararsızım		
Katılmıyorum		
Kesinlikle Katılmıyorum		
<p>23- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin vizyon ve amaçlarına uygun faaliyet ve çalışmalarına personelin ve paydaşların <i>aktif katılımı</i> için uygun bir anlayış ve ortam yaratılmıştır.</p>	Kesinlikle Katılıyorum	
	Katılıyorum	
	Kararsızım	

	23a) Nasıl, neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	24- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Kurumun paydaşlarının faaliyetlere katılımı ve katkı koymalarını sağlamak için Özel İdare personelinde kolaylaştırıcı ve teşvik edici olumlu sayılabilecek belirgin bir <i>tavır ve davranış değişimi</i> görülmemektedir.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	24a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	25- Stratejik planlama sürecine girilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi çalışanlarının bireysel kariyerlerinin (geleceklerinin) düzenlenmesi, moral ve motivasyonlarının yükseltilmesinde önemli ilerlemeler ve değişimler gözlenmemiştir.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	25a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
26- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nde hukuka uygunluğa ve insan haklarına daha fazla önem verilmesinin kural haline geldiği söylenebilir.	Kesinlikle Katılıyorum	
	Katılıyorum	
	Kararsızım	
26a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum	
	Kesinlikle Katılmıyorum	
4) MİSYON	27- İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesine rağmen örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için seçilmişler (İl Genel Meclisi) ve atanmışlar arasında hangi yol ve yöntemlerin izleneceği hususlarında belli bir anlaşma ve uzlaşmayı içselleştirmiş bir anlayışın geliştirildiğini söylemek zordur.	Kesinlikle Katılıyorum
a) Strateji (Stratejilere Odaklanma)		Katılıyorum
b) Amaç (Örgütün Yolunu Berraklaştırma)		Kararsızım
c) Vizyon (Tarihsel Perspektiften Bakma)		Katılmıyorum
	27a) Neden, açıklar mısınız?	Kesinlikle Katılmıyorum

	<p>28- İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçilmesinden sonra Kurumun vizyonuna ulaşmak için her personelin (çalışanın) oynayacağı rol hakkında çalışanlarda gözle görülür bir biçimde yeni bir anlayışın ve bilincin geliştiği söylenebilir.</p> <p>28a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	<p>29- İl Özel İdaresi'nde stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber çalışanlarda ve seçilmişlerde, neyin İl Özel İdaresi için öncelikli ve önemli olduğu ve örgütte neye odaklanması gerektiği hususlarında belirgin bir gelişme gözlenemedi.</p> <p>29a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	<p>30- Stratejik planlama anlayışına geçtikten sonra Bursa İl Özel İdaresi'nde kurumsal kararların alınması ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde Kurumda yaşanan çatışmalar geçmiş dönemlere nazaran hissedilir derecede azalmıştır.</p> <p>30a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	<p>31- Bursa İl Özel İdaresi'nin geçmişteki faaliyetlerine ilişkin bilgi ve veriler, <i>sağlıklı bir şekilde</i> derlenip Kurumun 2006 yılından 2014 yılına kadar gerçekleştirdiği stratejik planlamada kullanılmıştır.</p> <p>31a) Neden, açıklar mısınız?</p>	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
<p>32- İl Özel İdaresi'nde stratejik planlama çalışmalarına ve uygulamalarına esas</p>	Kesinlikle Katılıyorum	

	<p>olmak üzere İl Özel İdaresi'nin geçmişte başarısı üzerine etkili olan etmenlerin (faktörlerin) gözden geçirilerek sağlıklı ve güvenilir kararların alınmasında istikrara ulaşıldığı (artık daha isabetli kararlar alındığı) söylenebilir.</p> <p>32a) Neden, açıklar mısınız?</p>	<p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p>
<p>5) ETKİNLİK</p> <p>a) Optimali Arama b) Tasarruf ve Verimliliğe Daha Fazla Önem Verme c) Sonuca (Hedeflere) Odaklanma d) Eyleme Yönelik Olma</p>	<p>33- Stratejik planlamaya karar verilmesinden uygulanmasına kadar geçen süreçte ve devamında Kurumda verimsiz ve yararlı olmayan uygulamaların ortadan kaldırılması için etkin çalışma yapılması alışkanlığı geliştiği söylenebilir.</p> <p>33a) Neden, açıklar mısınız?</p> <p>34- Stratejik planlamaya hazırlık aşamasında ve uygulamasında Bursa İl Özel İdaresi'nin tüm kaynaklarının saptanması ve değerlendirmesine yeterince önem verildiği söylenemez.</p> <p>34a) Neden, açıklar mısınız?</p> <p>35- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle birlikte örgütte kaynak taleplerini (gerekli-gereksiz ödenek isteklerini) kontrol etme alışkanlığı geliştirilmiştir.</p> <p>35a) Neden, açıklar mısınız?</p> <p>36- Stratejik planlama uygulamasına geçilmesiyle beraber Bursa İl Özel</p>	<p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılıyorum</p> <p>Katılıyorum</p> <p>Kararsızım</p> <p>Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılmıyorum</p> <p>Kesinlikle Katılıyorum</p>

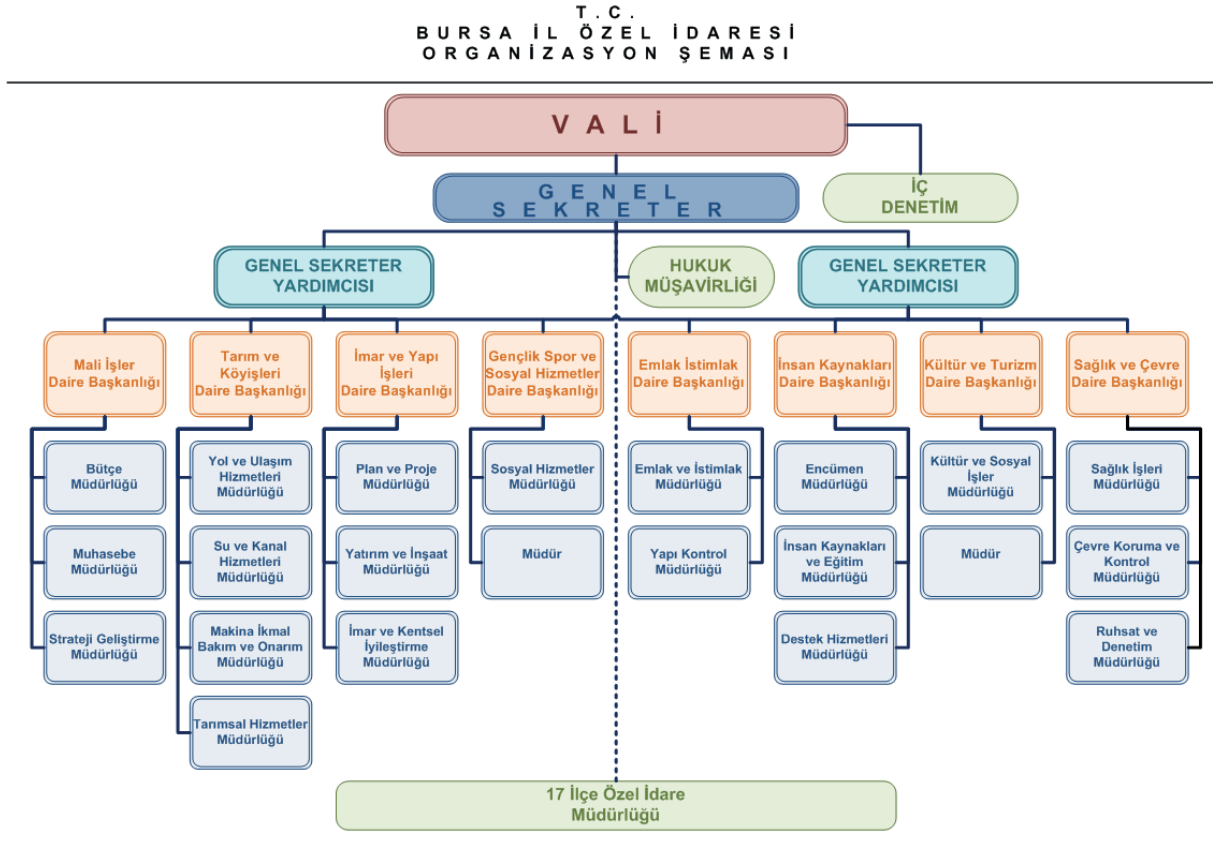
	İdaresi'nde daha az kaynakla daha çok iş yapma konusunda yeni bir anlayış geliştirilmiş ve uygulanmıştır.	Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	36a) Neden, nasıl, açıklar mısınız?	
	37- Stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda plan hedeflerine yönelik denetim ve kontrollere daha fazla önem verilmeye başlandığı görülmektedir.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	37a) Nasıl, neden, açıklar mısınız?	
	38- Stratejik planlamaya geçişle birlikte Kurumda süreçlerden ve girdilerden ziyade sonuca odaklanmanın ön plana çıktığı açıkça görülmektedir.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
		Katılmıyorum
	38a) Neden, açıklar mısınız?	
	39- Stratejik planlamaya geçilmesiyle birlikte Bursa İl Özel İdaresi'nin atanmış ve seçilmiş lider ve yöneticileri, stratejik planının hazırlanması ve sağlıklı bir şekilde uygulanması ve başarısı için <i>etkin bir kararlılık</i> göstermişlerdir.	Kesinlikle Katılıyorum
Katılıyorum		
Kararsızım		
Katılmıyorum		
39a) Neden, açıklar mısınız?		
40- Stratejik planlama hedeflerine ulaşılabilmesi için Kurumda içerikten yoksun boş konuşma, tartışma ve yazışmalardan ziyade eylemlere, uygulamaya önem verilmeye başlandığı söylenemez.	Kesinlikle Katılıyorum	
	Katılıyorum	

		Kararsızım
		Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
6) PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	40a) Neden, açıklar mısınız?	Kesinlikle Katılıyorum
a) Performans Değerlendirmesi	41- Stratejik planlama geçilmesiyle beraber plan hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek, başarı derecesini belirlemek için açık ve anlaşılır standartlar ile ölçülebilir başarı göstergeleri belirlenmiş ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır.	Katılıyorum
b) Hesap Verilebilirlik		Kararsızım
c) Üst Yönetimin Örgütün Performansından Sorumlu Tutulması		Katılmıyorum
d) İzleme ve Değerlendirmeye Önem Verme	41a) Neden, açıklar mısınız?	Kesinlikle Katılmıyorum
	42-Stratejik planlamaya geçilmesiyle beraber örgütte her çalışanın bireysel performansı ile birimlerin performansını ölçmek için uzman personel görevlendirilerek örgütte etkin ve iyi işleyen bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.	Kesinlikle Katılıyorum
	42a) Neden	Katılıyorum
	43- Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlamaya geçişle birlikte kaynak kullananların bu kaynağı ne amaçla ve ne verimlilikte kullandığına dair uygun denetim mekanizmaları oluşturularak tatbikata geçirilmiştir.	Kararsızım
	43a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	44- Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlamaya geçişle birlikte uygun ve adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulup işletilmekte olduğu söylenemez.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım

		Katılmıyorum
	44a) Neden, açıklar mısınız?	Kesinlikle Katılmıyorum
	45- Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlamaya geçişle birlikte her birimin ve bir bütün olarak Kurumun yıllık performansından birim yöneticileri ile üst yönetimin sorumlu tutulması anlayışının geliştirilip yerleştirildiği söylenebilir.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	45a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	46-Bursa İl Özel İdaresinde stratejik planlamaya geçişle birlikte örgütün bir bütün olarak siyasi organların yanında halka karşı da sorumlu tutulması yönünde yeni bir anlayışın yaşama geçirildiğinin kanıtları sergilenmeye başlanmıştır.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	46a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	47-Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlamaya geçişle birlikte izleme ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için örgütte plan amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için <i>eylem planı</i> hazırlanması ve uygulanması alışkanlığı yerleştirilmiştir.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	47a) Neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum
	48- Bursa İl Özel İdaresi'nde stratejik planlamaya geçişle birlikte amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması için uygun bir izleme ve değerlendirme mekanizması geliştirilmiştir.	Kesinlikle Katılıyorum
		Katılıyorum
		Kararsızım
	48a) Nasıl, neden, açıklar mısınız?	Katılmıyorum
		Kesinlikle Katılmıyorum

KURUMSAL SORULAR	
1	Temsil Ettiği Kurumun Türü: <ul style="list-style-type: none">• Merkezi İdare Kurumu• Yerel Yönetim<ul style="list-style-type: none">i. Atanmışii. Seçilmiş• Gönüllü Kuruluş (Demokratik Kitle Örgütü)• Mesleki Kuruluş• Üniversite Mensubu• Diğer
2	Temsil Ettiği Kurumun Görev Alanı:
3	Yaşı <ul style="list-style-type: none">• 20-30• 31-40• 41-50• 51-60• 61 ve üstü
4	Eğitimi: <ul style="list-style-type: none">• İlkokul• Ortaokul-İlköğretim Okulu• Lise• Üniversite• Yüksek Lisans• Doktora• Diğer
5	Cinsiyeti <ul style="list-style-type: none">• Kadın• Erkek

EK-6: BİÖİ Örgüt Şeması



Kaynak: Bursa İl Özel İdaresi II. Stratejik Planı (2010-2014), s.19.

EK-7:Mülga BİÖİ adına bilgi.edinme@bursa.bel.tr adresinden 27.04.2015 tarihinde alınan yazı.

**Mülga Bursa İl Özel İdaresi
(2013 Yılı)**

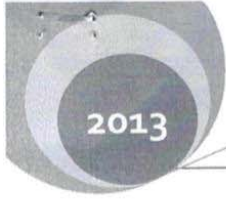
MEMUR	Üye Sayısı (Kişi)	İŞÇİ	Üye Sayısı (Kişi)
Türk Yerel Hizmet-Sen	11	Yol-İş Sen.	323 (Kadrolu)
Bem-Bir-Sen	122		57 (Mevsimlik)
Hak-Sen	1		
Genel Toplam	134	Genel Toplam	380

Sırameşeler Mah. Avrupa Konseyi Bulvarı A Blok Kat:3 No:
6/21 16190 OSMANGAZI / BURSA
Telefon : 444 1600 Faks : (224) 233 8150
e-posta:ik.sbdm@bursa.bel.tr Elektronik
Ağ:www.bursa.bel.tr



Bilgi için: Hüseyin KARADEMİR Uzman
Telefon:

Ref.No:8218085



FAALİYET RAPORU BURSA İL ÖZEL İDARESİ

4. İNSAN KAYNAKLARI

2013 yılsonu itibariyle toplam 620 personel görev yapmaktadır. Bunların 239 'i 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memur personel, 1'i kısmi zamanlı sözleşmeli personel ve 323+57=380 'i kadrolu ve mevsimlik işçi personeldir. Personelin türlerine göre sayısı ve grafiksel dağılımı aşağıda görülmektedir.

Tablo 14. Personel Dağılımı

PERSONEL TÜRÜ	SAYISI
Memur	239
İşçi (Kadrolu + Mevsimlik)	323+57
Kısmi Sözleşmeli	1
TOPLAM	620

Bursa İl Özel İdaresi Kanununun 35. maddesi ve 10 Haziran 2007 tarih ve 26548 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan İl Özel İdareleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmeliğe göre örgütlenmiştir.

Anılan Yönetmeliğin 5. maddesinde belirtilen (A) grubu İl Özel İdareleri (büyükşehir belediyesi olan iller) arasında (A - 4 grubunda) yer almaktadır. Bu grup için öngörülen norm kadro sayısı 400 memur ve 240 işçi olmak üzere toplam 640'dır.

5 Ekim 2006 tarih ve 26310 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2006/10911 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile de Bursa İl Özel İdaresine 3 adet İç Denetçi kadrosu verilmiştir.

Böylece Bursa İl Özel İdaresinin norm kadro sayısı toplam 640'dır. Norm kadronun dağılımı unvan, hizmet sınıfı ve grubu itibariyle aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 15. Personel Norm Kadro Durumu

Memur Personel

Bursa İl Özel İdaresi 2013 yılı Ocak ayı itibariyle 239 memur ve 1 kısmi sözleşmeli olmak üzere toplam 240 personel ile görev yapmaktadır. Bunların dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

ÜNVANI	Adet	ÜNVANI	Adet
Genel Sekreter	1	Mali Hizmetler Uzmanı	6
Genel Sekreter Yardımcısı	2	Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı	3
İç Denetçi	3	İdari Personel	117
Daire Başkanı	8	Teknik Personel	125
Hukuk Müşaviri	1	Sağlık Personeli	16
1.Hukuk Müşaviri	1	Yardımcı Hizmet Personeli	32
Avukat	5	Toplam Memur Norm Kadrosu	400
Müdür	24	İşçi Norm Kadrosu	240
Uzman	8		
Şef	48	TOPLAM PERSONEL NORM KADROSU	640

FAALİYET RAPORU BURSA İL ÖZEL İDARESİ

2013

Tablo 16. Memur Personel Dağılımı

İDARİ PERSONEL	
GENEL SEKRETER	1
GENEL SEKRETER YRD.	2
İÇ DENETÇİ	3
DAİRE BAŞKANLARI	7
MÜDÜR	23
İLÇE ÖZEL İDARE MÜD	15
BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	8
ŞEF	4
AYNIYAT SAYMANI	1
MEMUR	9
MUHASEBECİ	1
PROGRAMCI	-
UZMANI	5
V.H.K.İ.	24
ŞOFÖR	5
TOPLAM	107

AVUKATLIK HİZMETLERİ	
1. HUKUK MÜŞAVİRİ	1
AVUKAT	2
AVUKAT (Söz.Kısmi Zamanlı)	1
TOPLAM	5

YARDIMCI HİZMETLER	
HİZMETLİ	11
KALORİFERCİ	1
TOPLAM	12

SAĞLIK PERSONELİ	
DOKTOR	2
HEMŞİRE	1
BİYOLOG	1
SOSYAL ÇALIŞMACI	2
ÇEV. SAĞ. TEKNİKERİ	2
ÇEV. SAĞ. TEKNİSYENİ	2
TOPLAM	10

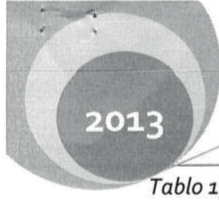
TEKNİK PERSONEL	
MİMAR	4
İNŞAAT MÜHENDİSİ	17
MAKİNA MÜHENDİSİ	8
ZİRAAT MÜHENDİSİ	17
JEOLOJİ MÜHENDİSİ	6
JEOFİZİK MÜHENDİSİ	1
ELEKTRİK MÜHENDİSİ	3
ELEK.-ELK. MÜHENDİSİ	1
ÇEVRE MÜHENDİSİ	3
TÜTÜN MÜHENDİSİ	1
HARİTA MÜHENDİSİ	4
ENDÜSTRİ MÜHENDİSİ	1
MADEN MÜHENDİSİ	2
JEOMORFOLOG	2
İNŞAAT TEKNİKERİ	6
MOTOR TEKNİKERİ	1
MAKİNE TEKNİKERİ	3
HARİTA TEKNİKARİ	3
ELEKTRİK TEKNİKERİ	4
TOPOĞRAF	1
TEKNİKER	2
TEKNİSYEN	3
TEKNİSYEN (METAL İŞLERİ)	1
TEKNİSYEN (AĞAÇ İŞLERİ)	1
İNŞAAT TEKNİSYENİ	1
HARİTA TEKNİSYENİ	2
ELEKTRİK TEKNİSYENİ	1
MAKİNE TEKNİSYENİ	1
ARKEOLOG	1
ŞEHİR PLANCISI	2
RESTATATÖR	1
SANAT TARİHÇİSİ	1
TEKNİK PERSONEL TOPLAMI	105
GENEL TOPLAM	240

İşçi Personel

Bursa İl Özel İdaresinde çalışacak işçi personelin norm kadro sayısı Norm Kadro Yönetmeliğine göre 240'tır. Ancak Köy Hizmetleri teşkilatının feshedilmesiyle birlikte personelinin İl Özel İdarelerine devredilmesi, İl Özel İdaresinin işçi sayısını artırmış ve dolayısıyla norm kadro sayısının üzerinde çalışan işçi mevcudiyeti doğmuştur. Şu anda norm kadro fazlası 83 işçi bulunmaktadır. Toplam işçi sayısı 323'dür.

Toplam işçi sayısının unvanı ve sayısı itibarıyla dağılımı ise aşağıdaki tabloda görülmektedir.

GENEL BİLGİLER
İDAREYE İLİŞKİN BİLGİLER
İNSAN KAYNAKLARI



FAALİYET RAPORU BURSA İL ÖZEL İDARESİ

Tablo 17. İşçi Personel Durumu

ÜNVANI	ADEDİ	ÜNVANI	ADEDİ
Akaryakıtçı	-	İş Makineleri Operatörü (B)	20
Ambar Hizmetlisi	-	İş Makineleri Operatörü (K)	7
Asfalt Plent Operatörü	1	İş Makineleri Sürücü Operatörü	30
Asfalt Serici Opr. Yard.	-	İş Makineleri Yağcısı	10
Asfalt Serici Operatörü	2	İş Makineleri Sürücü Opr. Yard.	1
Asfalt Usta Yardımcısı	-	Konkasör Operatörü (B)	-
Asfalt Ustası	3	Köy Tesis Teknisyeni	2
Aşçı	2	Laborant	-
Aşçı Yardımcısı	2	Nivocu	-
Atölye Ustası	12	Pompa Teknisyeni	-
Atölye Ustabaşı	-	Santral Hizmetlisi	-
Atölye Usta Yardımcısı	15	Seyyar Tamir Usta Yardımcısı	-
Bina Mal Bakıcısı	13	Seyyar Tamir Ustası	-
Boya Badana Ustası	1	Sondör	4
Büro Görevlisi	1	Sondaj İşçisi	2
Distribütör Operatörü	1	Sürücü Operatörü	5
Düz İşçi	169	Sürveyan	1
Çırac	1	Şenör	1
Yıkama Yağlamacı	-	Tabancacı	-
Elektrik Tesisat Ustası	7	Takımcı	1
Formen (Arazi)	1	Temizlik İşçisi	2
İnşaat Ustası	1	Topograf	1
İş Makineleri Opr. Yard.(B)	2	Topograf Ekip Başı	1
		TOPLAM	323



FAALİYET RAPORU BURSA İL ÖZEL İDARESİ

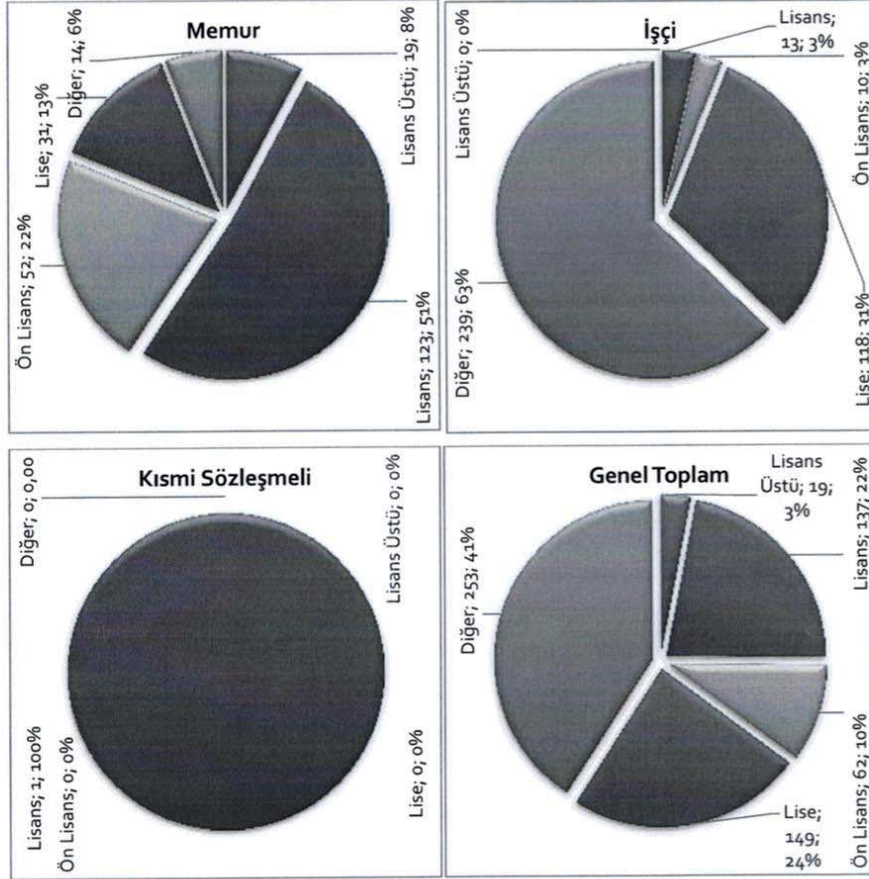
2013

Personel Durum Analizi

Tablo 18. Bursa İl Özel İdaresi Personelinin Eğitim Durum Analizi

	Memur					İşçi			Kıs.Söz. Toplam	Genel Toplam
	TH	G.İ.H	Y.H.	S.H.	A.H.	Daimi	Mevsimlik	Toplam		
Lis. Üstü	11	4	-	4	-	-	-	-	-	19
Lisans	65	54	-	1	3	11	2	13	1	137
Ön Lis.	21	28	-	3	-	9	1	10	-	62
Lise	8	17	4	2	-	97	21	118	-	149
Diğer	-	5	9	-	-	206	33	239	-	253
Toplam	105	108	13	10	3	323	57	380	1	620

Grafik 1. Bursa İl Özel İdaresi Personelinin Eğitim Durum Analizi



69

GENEL BİLGİLER
İDAREYE İLİŞKİN BİLGİLER
İNSAN KAYNAKLARI

EK-8 Anlamlı Sonuç Doğurmayan İstatistikî Test Tabloları

Misyon'a Duyarlılık Gruplar T-Testi

Group Statistics

	ICPAYDAS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MISYON1	1	17	2,88	,993	,241
	0	25	3,44	,870	,174
MISYON2	1	17	2,82	,883	,214
	0	25	2,60	,913	,183
MISYON3	1	17	2,82	1,015	,246
	0	25	3,36	,995	,199
MISYON4	1	17	3,47	,874	,212
	0	25	3,40	,957	,191
MISYON5	1	17	3,24	,970	,235
	0	25	2,96	,935	,187
MISYON6	1	17	3,29	1,105	,268
	0	25	2,88	1,013	,203

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
MISYON1	Equal variances assumed	2,807	,102	-1,926	40	,061	-,558	,290	-1,143	,027
	Equal variances not assumed			-1,877	31,371	,070	-,558	,297	-1,163	,048
MISYON2	Equal variances assumed	,040	,842	,789	40	,435	,224	,283	-,349	,796
	Equal variances not assumed			,794	35,288	,432	,224	,281	-,348	,795
MISYON3	Equal variances assumed	,679	,415	-1,702	40	,097	-,536	,315	-1,174	,101
	Equal variances not assumed			-1,695	34,059	,099	-,536	,316	-1,180	,107
MISYON4	Equal variances assumed	,128	,722	,243	40	,809	,071	,291	-,517	,658
	Equal variances not assumed			,247	36,533	,806	,071	,286	-,509	,650
MISYON5	Equal variances assumed	,192	,664	,923	40	,362	,275	,298	-,328	,878
	Equal variances not assumed			,916	33,634	,366	,275	,300	-,336	,886
MISYON6	Equal variances assumed	,213	,647	1,254	40	,217	,414	,330	-,254	1,082
	Equal variances not assumed			1,233	32,458	,227	,414	,336	-,270	1,098

Etkinlik'e Duyarlılık Gruplar T-Testi

Group Statistics

	ICPAYDAS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ETKINLIK1	1	17	3,12	,928	,225
	0	25	2,88	,726	,145
ETKINLIK2	1	17	2,82	,951	,231
	0	25	3,32	,900	,180
ETKINLIK3	1	17	3,59	,939	,228
	0	25	3,32	,945	,189
ETKINLIK4	1	17	3,24	1,091	,265
	0	25	3,12	1,013	,203
ETKINLIK5	1	17	3,29	1,105	,268
	0	25	2,88	,927	,185
ETKINLIK6	1	17	3,35	,931	,226
	0	25	3,00	1,000	,200
ETKINLIK7	1	17	3,18	1,074	,261
	0	25	2,88	1,092	,218
ETKINLIK8	1	17	2,41	,795	,193
	0	25	2,92	1,115	,223

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ETKINLIK1	Equal variances assumed	4,282	,045	,930	40	,358	,238	,255	-,279	,754
	Equal variances not assumed			,888	28,770	,382	,238	,268	-,310	,785
ETKINLIK2	Equal variances assumed	,292	,592	-1,715	40	,094	-,496	,289	-1,081	,089
	Equal variances not assumed			-1,697	33,211	,099	-,496	,293	-1,092	,099
ETKINLIK3	Equal variances assumed	,061	,807	,905	40	,371	,268	,296	-,331	,867
	Equal variances not assumed			,906	34,662	,371	,268	,296	-,333	,869
ETKINLIK4	Equal variances assumed	,199	,658	,351	40	,728	,115	,329	-,549	,779
	Equal variances not assumed			,346	32,751	,732	,115	,333	-,563	,794
ETKINLIK5	Equal variances assumed	2,553	,118	1,315	40	,196	,414	,315	-,223	1,051
	Equal variances not assumed			1,271	30,359	,213	,414	,326	-,251	1,079
ETKINLIK6	Equal variances assumed	,111	,740	1,154	40	,255	,353	,306	-,265	,971
	Equal variances not assumed			1,170	36,117	,250	,353	,302	-,259	,965
ETKINLIK7	Equal variances assumed	,094	,760	,869	40	,390	,296	,341	-,393	,986
	Equal variances not assumed			,872	34,902	,389	,296	,340	-,394	,987
ETKINLIK8	Equal variances assumed	4,191	,047	-1,618	40	,114	-,508	,314	-1,143	,127
	Equal variances not assumed			-1,724	39,871	,092	-,508	,295	-1,104	,088

Tutarlılık'a Duyarlılık Gruplar T-Testi

Group Statistics

	ICPAYDAS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TUTARLILIK1	1	17	3,35	1,115	,270
	0	25	2,88	1,092	,218
TUTARLILIK2	1	17	3,41	1,176	,285
	0	25	2,84	1,068	,214
TUTARLILIK3	1	17	2,65	,996	,242
	0	25	3,28	1,100	,220
TUTARLILIK4	1	17	3,29	1,047	,254
	0	25	3,04	1,060	,212
TUTARLILIK5	1	17	2,65	,996	,242
	0	25	2,56	,961	,192
TUTARLILIK6	1	17	3,59	,870	,211
	0	25	3,44	,821	,164
TUTARLILIK7	1	17	2,65	,931	,226
	0	25	3,04	1,098	,220
TUTARLILIK8	1	17	3,41	1,004	,243
	0	25	2,84	1,068	,214
TUTARLILIK9	1	17	3,12	1,054	,256
	0	25	2,80	1,080	,216
TUTARLILIK10	1	17	3,06	1,197	,290
	0	25	3,00	1,080	,216

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TUTARLILIK1	Equal variances assumed	,014	,906	1,366	40	,180	,473	,346	-,227	1,173
	Equal variances not assumed			1,361	34,042	,183	,473	,348	-,233	1,179
TUTARLILIK2	Equal variances assumed	,076	,785	1,635	40	,110	,572	,350	-,135	1,278
	Equal variances not assumed			1,605	32,221	,118	,572	,356	-,154	1,297
TUTARLILIK3	Equal variances assumed	,665	,419	-1,900	40	,065	-,633	,333	-1,306	,040
	Equal variances not assumed			-1,937	36,705	,060	-,633	,327	-1,295	,029
TUTARLILIK4	Equal variances assumed	,006	,940	,766	40	,448	,254	,332	-,416	,924
	Equal variances not assumed			,768	34,808	,447	,254	,331	-,417	,926
TUTARLILIK5	Equal variances assumed	,117	,734	,284	40	,778	,087	,307	-,533	,707
	Equal variances not assumed			,282	33,663	,780	,087	,309	-,541	,715
TUTARLILIK6	Equal variances assumed	,018	,894	,561	40	,578	,148	,264	-,386	,682
	Equal variances not assumed			,554	33,123	,583	,148	,267	-,396	,692
TUTARLILIK7	Equal variances assumed	1,869	,179	-1,208	40	,234	-,393	,325	-1,050	,265
	Equal variances not assumed			-1,247	37,947	,220	-,393	,315	-1,031	,245
TUTARLILIK8	Equal variances assumed	2,009	,164	1,745	40	,089	,572	,328	-,091	1,234
	Equal variances not assumed			1,766	35,920	,086	,572	,324	-,085	1,229
TUTARLILIK9	Equal variances assumed	,099	,754	,945	40	,350	,318	,336	-,362	,997
	Equal variances not assumed			,949	35,090	,349	,318	,335	-,362	,997
TUTARLILIK10	Equal variances assumed	,071	,791	,166	40	,869	,059	,355	-,658	,776
	Equal variances not assumed			,163	32,060	,872	,059	,362	-,678	,796

NON PARAMETRİK TESTLER

Örgüt Türüne Göre Değişim'e Duyarlılık NPar Kruskal-Wallis Testi

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
DEGISIM1	42	3,57	,914	2	5
DEGISIM2	42	3,50	,890	2	5
DEGISIM3	42	3,24	,906	2	4
DEGISIM4	42	3,02	1,024	1	5
DEGISIM5	42	3,55	,861	2	5
DEGISIM6	42	2,98	1,047	2	5
DEGISIM7	42	3,17	1,034	1	5
DEGISIM8	42	3,05	,909	2	4
ORGUTTURU	42	2,6667	1,83019	1,00	6,00

Test Statistics^{a,b}

	DEGISIM1	DEGISIM2	DEGISIM3	DEGISIM4	DEGISIM5	DEGISIM6	DEGISIM7	DEGISIM8
Chi-Square	6,294	7,482	2,378	3,193	7,853	1,584	3,656	5,368
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,279	,187	,795	,670	,165	,903	,600	,373

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ORGUTTURU

Örgüt Türüne Göre Etkinlik'e Duyarlılık NParKruskal-Wallis Testi**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ETKINLIK1	42	2,98	,811	2	4
ETKINLIK2	42	3,12	,942	2	4
ETKINLIK3	42	3,43	,941	1	5
ETKINLIK4	42	3,17	1,034	1	5
ETKINLIK5	42	3,05	1,011	1	5
ETKINLIK6	42	3,14	,977	2	5
ETKINLIK7	42	3,00	1,082	1	5
ETKINLIK8	42	2,71	1,019	2	5
ORGUTTURU	42	2,6667	1,83019	1,00	6,00

Test Statistics^{a,b}

	ETKINLIK1	ETKINLIK2	ETKINLIK3	ETKINLIK4	ETKINLIK5	ETKINLIK6	ETKINLIK7	ETKINLIK8
Chi-Square	4,439	7,076	6,441	4,709	5,899	4,822	6,743	5,284
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,488	,215	,266	,452	,316	,438	,240	,382

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ORGUTTURU

Örgüt Türüne Göre Tutarlılık'a Duyarlılık NParKruskal-Wallis Testi**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
TUTARLILIK1	42	3,07	1,113	1	5
TUTARLILIK2	42	3,07	1,135	1	5
TUTARLILIK3	42	3,02	1,093	1	5
TUTARLILIK4	42	3,14	1,049	1	5
TUTARLILIK5	42	2,60	,964	1	4
TUTARLILIK6	42	3,50	,834	2	5
TUTARLILIK7	42	2,88	1,041	1	5
TUTARLILIK8	42	3,07	1,068	1	5
TUTARLILIK9	42	2,93	1,068	1	5
TUTARLILIK10	42	3,02	1,115	1	5
ORGUTTURU	42	2,6667	1,83019	1,00	6,00

Test Statistics^{a,b}

	TUTARLILIK1	TUTARLILIK2	TUTARLILIK3	TUTARLILIK4	TUTARLILIK5	TUTARLILIK6	TUTARLILIK7	TUTARLILIK8	TUTARLILIK9	TUTARLILIK10
Chi-Square	8,498	5,027	7,877	10,497	7,092	5,993	2,141	6,725	8,550	7,235
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,131	,413	,163	,062	,214	,307	,829	,242	,128	,204

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ORGUTTURU

Örgüt Türüne Göre Katılım'a Duyarlılık NParKruskal-Wallis Testi

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
PERFORMANS1	42	2,60	,857	1	4
PERFORMANS2	42	2,40	,767	1	4
PERFORMANS3	42	3,00	,963	1	5
PERFORMANS4	42	3,48	,773	2	5
PERFORMANS5	42	3,17	,986	1	5
PERFORMANS6	42	2,88	,993	1	5
PERFORMANS7	42	3,12	1,087	1	5
PERFORMANS8	42	2,98	1,158	1	5
ORGUTTURU	42	2,6667	1,83019	1,00	6,00

Test Statistics^{a,b}

	PERFOR MANS1	PERFOR MANS2	PERFOR MANS3	PERFOR MANS4	PERFOR MANS5	PERFOR MANS6	PERFOR MANS7	PERFOR MANS8
Chi-Square	5,224	4,872	4,622	5,865	9,383	9,875	10,177	3,775
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,389	,432	,464	,320	,095	,079	,070	,582

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ORGUTTURU

İSTATİSTİKSEL DENEMELERE AİT TABLOLAR

Tablo:.....Katılım'a Duyarlılık Gruplar T-Testi

Group Statistics

	ICPAYDAS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KATILIM1	1	17	3,29	,849	,206
	0	25	3,32	,988	,198
KATILIM2	1	17	2,82	1,131	,274
	0	25	2,52	,714	,143
KATILIM3	1	17	3,71	,920	,223
	0	25	3,20	,957	,191
KATILIM4	1	17	3,65	,786	,191
	0	25	3,80	,645	,129
KATILIM5	1	17	3,00	,935	,227
	0	25	2,84	,898	,180
KATILIM6	1	17	3,18	,951	,231
	0	25	2,80	,957	,191
KATILIM7	1	17	3,35	1,057	,256
	0	25	3,44	,870	,174
KATILIM8	1	17	3,41	,939	,228
	0	25	3,16	1,028	,206

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KATILIM1	Equal variances assumed	1,654	,206	-,088	40	,930	-,026	,294	-,620	,568
	Equal variances not assumed			-,091	37,722	,928	-,026	,285	-,604	,552
KATILIM2	Equal variances assumed	10,749	,002	1,068	40	,292	,304	,284	-,271	,878
	Equal variances not assumed			,981	24,643	,336	,304	,309	-,334	,941
KATILIM3	Equal variances assumed	,852	,361	1,707	40	,095	,506	,296	-,093	1,105
	Equal variances not assumed			1,721	35,443	,094	,506	,294	-,091	1,102
KATILIM4	Equal variances assumed	1,776	,190	-,690	40	,494	-,153	,222	-,601	,295
	Equal variances not assumed			-,664	29,858	,512	-,153	,230	-,623	,317
KATILIM5	Equal variances assumed	,021	,885	-,557	40	,580	,160	,287	-,420	,740
	Equal variances not assumed			,553	33,557	,584	,160	,289	-,428	,748
KATILIM6	Equal variances assumed	,067	,797	1,254	40	,217	,376	,300	-,230	,983
	Equal variances not assumed			1,256	34,674	,218	,376	,300	-,232	,985
KATILIM7	Equal variances assumed	,743	,394	-,292	40	,772	-,087	,298	-,690	,516
	Equal variances not assumed			-,281	29,898	,781	-,087	,310	-,720	,546
KATILIM8	Equal variances assumed	,484	,490	,806	40	,425	,252	,312	-,379	,883
	Equal variances not assumed			,820	36,523	,417	,252	,307	-,370	,874

Group Statistics

	ICPAYDAS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMANS1	1	17	2,71	,920	,223
	0	25	2,52	,823	,165
PERFORMANS2	1	17	2,35	,862	,209
	0	25	2,44	,712	,142
PERFORMANS3	1	17	3,12	1,111	,270
	0	25	2,92	,862	,172
PERFORMANS4	1	17	3,41	,939	,228
	0	25	3,52	,653	,131
PERFORMANS5	1	17	3,24	1,147	,278
	0	25	3,12	,881	,176
PERFORMANS6	1	17	3,12	,993	,241
	0	25	2,72	,980	,196
PERFORMANS7	1	17	3,59	1,004	,243
	0	25	2,80	1,041	,208
PERFORMANS8	1	17	3,41	1,176	,285
	0	25	2,68	1,069	,214

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PERFORMANS1	Equal variances assumed	1,180	,284	,685	40	,497	,186	,271	-,362	,734
	Equal variances not assumed			,671	31,861	,507	,186	,277	-,379	,750
PERFORMANS2	Equal variances assumed	,352	,556	-,357	40	,723	-,087	,244	-,580	,406
	Equal variances not assumed			-,344	29,987	,733	-,087	,253	-,604	,429
PERFORMANS3	Equal variances assumed	2,834	,100	,648	40	,520	,198	,305	-,418	,814
	Equal variances not assumed			,618	28,582	,542	,198	,320	-,457	,853
PERFORMANS4	Equal variances assumed	4,456	,041	-,441	40	,661	-,108	,245	-,604	,388
	Equal variances not assumed			-,412	26,353	,684	-,108	,263	-,648	,431
PERFORMANS5	Equal variances assumed	4,090	,050	,368	40	,715	,115	,313	-,518	,748
	Equal variances not assumed			,350	28,371	,729	,115	,329	-,559	,790
PERFORMANS6	Equal variances assumed	,002	,962	1,284	40	,206	,398	,310	-,228	1,023
	Equal variances not assumed			1,281	34,213	,209	,398	,310	-,233	1,028
PERFORMANS7	Equal variances assumed	,369	,547	2,444	40	,019	,788	,323	,136	1,440
	Equal variances not assumed			2,461	35,353	,019	,788	,320	,138	1,438
PERFORMANS8	Equal variances assumed	,342	,562	2,091	40	,043	,732	,350	,025	1,439
	Equal variances not assumed			2,053	32,256	,048	,732	,356	,006	1,458

KAYNAKÇA

ABADAN Nermin, *Bürokrasi*, Ankara, A.Ü. S.B.F. Yayınları, 1959.

ABDÜLKADİR Mülazım, *Bursa Tarihi Kılavuzu*, yay.haz. Mehmet Fatih Birgül ve Levent Ali Çanaklı, Bursa, Bursa İl Özel İdaresi Yeşil Şehir Kitaplığı:3, 2008.

ACAR İ. – İ. SEVİNÇ, “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (13), 2005, ss. 19-37.

AKSOY Şinasi, “Yeni Sağ ve Yeni Kamu Yönetimi”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, Ankara TODAİE Yay., Cilt.II, 1995, ss.159-173.

AKSOY Şinasi, “Yeni Sağ ve Devletin Değişimi”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi*, (ed. Burhan Aykaç-Şenol Durgun-Hüseyin Yayman), Ankara, Yargı Yayınevi, 2003.

AKTOUF Omar – Michel CHRETIEN, “Comment se Creeune Culturelle Organisationelle?”, *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec., 1987.

ALLAIRE Yvan – Mihaela FIRSIROTU, “Theories of Organizational Culture”, *Organization Studies*, 5/3, 1984, ss.193-226.

ALLISON Michael – Jude KAYE, “Strategic Planning for Nonprofit Organizations (A Practical Guide and Workbook)”, Second Edition, John Wiley&Sons, Inc., 2005.

ALPKAN Lütüfihak, *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze, 2000.

ALVESSON Mats, *Understanding Organizational Culture*, 1.B., Sage Yayınevi, 2002.

ALVESSON Mats – Stefan SVENINGSSON, *Changing Organizational Culture (CulturalChangeWork in Progress)*, 1.B., Routledge Yayınevi, 2008.

ANSOFF Igor H., “Strategic Issue Management,” *Strategic Management Journal*, Vol.1, 1980, ss.131-148.

ARSLAN Nagehan Talat, “Klasik – Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.11, S.2, 2010.

ARSLAN Nagehan Talat – Raci KILAVUZ, “Yönetimde İstikrar ve Temsilde Adalet Yönetime Katılma ve Seçim Olgusu Hakkında Bir Değerlendirme”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler*, ed: Nagehan Talat Arslan, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. 1.B., Ankara, 2005.

ARGYRIS Chris – Donald, A. SCHÖN, *Organizational Learning II*, Adison-Wesley Publishing Company, 1996.

ATAMAN S., *Bursa Tarihçesi*, Neşriyat Yurdu Yayınları Sayı: 6, 2.B., Emek Basımevi, Bursa, 1938.

AYCAN Zeynep – Rabindra N. KANUNGO, “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, der. Aycan, Z., *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000, ss.25 – 53.

BALASSA Bella, “Structural Adjustment Policies in Developing Countries,” *World Development*, X.I., 1982.

BALCI Asım, “Kamu Yönetiminde ‘Hesap Verebilirlik’ Anlayışı,” *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, editörler: A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, ss.115-134.

BALCI Asım, “Türkiye-AB İlişkileri Perspektifinden Kamu Yönetimi Sisteminin Yeniden Yapılandırılması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 38, Sayı 4, Aralık 2005, ss. 23-37.

BAŞÖZEN Ahmet; “Kamu Bürokrasisi ve Denetim Yolları,” http://www.medeniyet.edu.tr/sUBAT-1999_KHUKA_kamu_burokrasisi_ve_denetim_yollari.html, Erişim Tarihi: 19.04.2015.

BATE Paul (1984), “The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving”, *Organizational Studies*, 5/1, 1984, ss.43-66.

BAYRAKTAR Ulaş S. – Hacı KURT (2010), “Reform Sonrası Bir İl Genel Meclisi: Arzuhalci İle Noter Arası Siyasal Bir Organın Doğuşu”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C.65, S.1.

BAYRAKTAR Ulaş S.– Hacı KURT – Bediz YILMAZ (2010), “Yerel Siyasetin Bir Bilinmeyen: Kamuoyunda Mersin İl Genel Meclisi”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 19, Sayı 2, Nisan, s. 29-61.

BAYMUR Feriha, *Genel Psikoloji*, İnkılap Yayınları, Gözden Geçirilmiş 16. B., İstanbul, 2006.

BENNİS Warren G., *Changing Organizations: Essays On the Development and Evolution of Human Organization*, McGraw-Hill BookCompany, New York, 1966.

BERBEROĞLU Güneş, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8, S: 1 – 2, 1990.

BERBEROĞLU Güneş – Senem BESLER – H. Zümrüt TONUS, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, *A.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı: 1-2, 1998.

BERRY Frances Stokes, “Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning”, *Public Administration Review*, Vol: 54, No: 4, 1994, ss.322-330.

BERRY Frances S., “Strategic Planning as a Tool For Managing Organizational Change”, *International Journal of Public Administration*, C.30, 2007, ss.331-346.

BERRY Frances S. – B. WECHSLER, “State Agencies’ Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey”, *Public Administration Review*, Vol. 55, No 2, March/April, s. 159-168., 1995.

BETZ Frederick, *Yönetim Stratejisi (Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi)*, (çev. Ümit Şensoy), TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara, 2010.

BİLGİÇ Veysel, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı,” Asım Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun, (ed.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008.

BİLGİÇ Veysel, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun), Seçkin Yay, Ankara, 2003.

BLACKERBY Phillip, "History of Strategic Planning", *Armed Forces Comptroller Magazine*, 3 9:1, 1994.

BOYLU Yasin – Alptekin SÖKMEN, “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Güz, S.17, 2006.

BOYNE George, “Public and Private Management: What’s The Difference?”, *Journal of Management Research Discussion Paper* 6, 2002, ss.1-41.

BOYNE George A. – WALKER, R.M., “Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead”, *Public Administration Review, Special Issue*, December, 2010, ss.185-192.

BOZKURT Tülay “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, ed. Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği yayını, Ankara, 1996, ss. 83-103.

BRYSON John M., “A Strategic Planning Processfor Public and Non-profit Organizations”, *Long Range Planning*, C.21, S.1, 1988, ss.73-81.

BRYSON John M., *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening And Sustaining Organizational Achievement)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.

BRYSON John M., *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening And Sustaining Organizational Achievement)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, 2004.

BRYSON John M.– Farnum K. ALSTON, *Creating and Implementing Your Strategic Plan*, 2.B., Jossey Bass, 2005.

BURSA İL ÖZEL İDARESİ I. STRATEJİK PLAN (2006), <http://www.bursaozelidaresi.gov.tr/stratejik-plan.html>.

BURSA İL ÖZEL İDARESİ II. STRATEJİK PLAN (2010), <http://www.bursaozelidaresi.gov.tr/stratejik-plan.html>.

BÜYÜK Köksal, “Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümlene Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim, 5 (2), 2010, ss.219-235.

CALDWELL Laynton K., “Türk Yönetimi ve ‘İdarei Maslahatçılık’ Siyaseti”, *A.Ü. SBF Dergisi*, Cilt 20, S 2, 1965, ss. 735-760.

CAMERON S. Kim– Robert E. QUINN, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 3.B., Jossey-Bass, 2011.

CAMPBELL, Richard W.– James L. GARNETT, “Implementing Strategy: A Contingency Perspective,” *Handbook of Strategic Management*, 2.B., 2000.

CARMELI Abraham – Ashler TISHLER, “The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance”, *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, 25: 1257-1278, 2004.

CATHCART Jim, “How to Conduct a Strategic Planning Retreat”, *Training and Development Journal*, May, 1986, ss.63-65).

CHAMPITT Phillip G., *Communicating for Managerial Effectiveness*, Sage Publications, New Delhi, 1991.

CHANDLER Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

COŞKUN Bayram –Tuncer ASUNAKUTLU, “MaxWeber ve Bürokrasi Teorisi”, *Türk İdare Dergisi*, S. 432, 2001, ss.171-189.

CROZIER Michel, *Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, Chicago, 1964.

ÇETİN Sefa, *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Doktora Tezi), Adana, 2007.

ÇIRPAN Hüseyin – Mustafa KOYUNCU, “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *Öneri*, C.2, S.9, 1998, ss.223-230.

ÇORBACIOĞLU Sıtkı, *Intergovernmental Collective Action in Complex Enviroments: Towards A Self-Adaptive Turkish Disaster Management System*, Pittsburgh Üniversitesi (Basılmamış Doktora Tezi), Pittsburgh, ABD, 2004.

DAFT Richard L., *Management*, 5.B., Thomson, Dreyden, 2000.

DAFT Richard L., *Organization Theory and Design*, 10.B., South Western, 2010

DAVID Fred, *Strategic Management CONCEPTS AND CASES*, Prentice-Hall Int. New Jersey, 2011.

DEAL Terrence E. – Allan KENNEDY, *Corporate Cultures*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1982.

DEMİR Fatih “Bürokratik Kültür”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y., C.16, S.2, 2011, ss.153-178.

DEMİREL Demokaan, “Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 56, 2005, ss. 105-135.

DEMİRER Göksel N. vd., *Neoliberal Saldırı Kriz ve İnsanlık*, Ütopya, Ankara, 1999.

DENISON Daniel R.– Aneil K. MISHRA, “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organization Science*, C.6, S.2, March-April, 1995.

DENISON D. – Jay JANOVICS – Joana YOUNG – Hee Jae CHO, “Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method”, *International Institute for Management Development*, 2006, ss.5-9.

DEPERT James R. – Roger G. SCHROEDER – John J. MAURIEL, “A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, 2000, ss. 850-63, 2000.

DİNÇER Ömer – Cevdet YILMAZ, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Başbakanlık, Ankara, 2003.

DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 8.B., İstanbul, 2007.

DODD C. H., “Türk Devlet Memurlarının Toplumsal ve Eğitsel Kaynakları”, çev. Oğuz Onaran, *SBF Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, 1996.

DOĞAN Selen, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.30, S.4, 1997.

DÖNMEZ Burcu – Murat KORKMAZ, “Örgüt Kültürü- Örgütsel İklim ve Etkileşimleri”, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık, Sayı: 2 / Cilt: 1,2011. Autumn October- November-December 2011, Volume:02 Issue:01, Jel Kodu: JEL M, www.iibdergisi.com.

DPT, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2. Sürüm, Haziran, 2006.

DRUCKER Peter F., *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*, (çev. Fikret Üçgen), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1996.

DRUCKER Peter F., *Management*, Harper Collins e-books, Revised Edition, 1999.

DURGUN Serpil, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: III, Sayı: II, Aralık 2006, ss.112-132, <http://efdergi.yyu.edu.tr>.

DURNA Ufuk – Veysel EREN, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, S.1,2002, s.55-75.

DYSON Robert G. –M.J. FOSTER, “The Relationship of Participation and Effectiveness in Strategic Planning”, *Strategic Management Journal*, Vol.3, 1982, ss. 77-88.

EKE Ali Erkan – Şinasi AKSOY, “Mülki Amirlerin Rol Anlayışları Açısından Mülki Amirlik Sisteminin İşlev ve Sorunları,” Kurthan Fişek (ed.), *Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Türkiye’de Mülki İdare Amirliği: Sistem ve Sorunlar*, TİD Yayını, 1976, ss.93-117.

EKŞİ Hülya, “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,2009, https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/24/165-173.pdf

EMRE Cahit, “Türkiye’de Bürokratik İşlemlerin Basitleştirilmesi ya da Yazçizciliğin Azaltılması: Genel Bir Değerlendirme”, *SBF Dergisi*, C.46, S.3, 1991, ss.209-276.

EMRE Cahit (ed.), *İyi Yönetim Arayışında Türkiye’de Mülki İdarenin Geleceği*, Türk İdari Araştırmalar Vakfı Yayın No:1, Ankara, 2002.

EMRE Cahit vd., *Halkın Mülki İdareye Yönelik Tutum ve Beklentileri*, T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Merkezi Başkanlığı Yayını No.1, Ankara, 2003.

ERDEM Ferda, *İşletme Kültürü*, Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Ankara, 1996.

ERDEM Ferda – Janset Ö. İŞBAŞI, “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları,” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, C.1, S.1, 2001, ss.33-57.

ERDEM Ramazan – Orhan ADIGÜZEL – Aslı KAYA, “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, 2010, ss.73-88.

ERDOĞAN Berrin –Robert C. LIDEN–Maria L. KRAIMER, “Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture”, *Academy of Management Journal*, 49(2), 2006, ss.395–406.

EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş 7.B., Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2005.

EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11.B., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2008.

EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13.B., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2009.

EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13.B., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2013.

EREN Veysel –Ufuk DURNA, “Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 40, Sayı 1, Mart 2007, 2007, ss.107-134.

ERGUN Turgay – Aykut POLATOĞLU, *Kamu Yönetimine Giriş*, TODAİE yayını, Ankara, 1998.

ERKAN Volkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT-2759, Ankara, 2008.

ERYILMAZ Bilal, *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul, 2002.

FARAZMANDALI (ed.), *Bureaucracy and Administration*, Taylor and Francis Group, LLC, 2009.

FİŞEK Kurthan (ed.), *Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Türkiye’de Mülki İdare Amirliği: Sistem ve Sorunlar*, TİD Yayını, Ankara, 1976.

FİŞEK Kurthan, *Yönetim*, Paragraf Yayınları, Ankara, 2005.

FLINT Nerilee, *Culture Club: An Investigation of Organizational Culture*, Sydney, Aare, 2000.

GIDDENS Anthony, *Sosyoloji*, (Yay. Haz. Cemal Güzel), Ayraç Yayınevi, Ankara, 2005.

GOODSTEIN Leonard –Timothy NOLAN –J. William PFEIFFER, *Applied Strategic Planning How to Develop a Plan That Really Works*, McGraw-Hill, NY, 1993.

GÖKÇE Orhan – Ali ŞAHİN, “21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, S.3, 2002, ss.1-27.

GÜLER Birgül A., *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi: Yapısal Uyarılama Politikaları*, Ankara, TODAİE Yayın No: 266, 1996.

GÜRER Harun, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması”, *Sayıştay Dergisi*, S.63, Ekim-Aralık, 2006, ss.91-105.

GÜVENÇ Bozkurt, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, 11.B., İstanbul, 2005.

HALİS Muhsin, “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı, 5, 2003.

HAMPDEN Charles, “Creating Corporate Culture”, Addison Meslej Publishing Combing, New York, 1992.

HANDY Charles B., *The Gods of Management*, London: Penguin, 1978.

HANDY Charles B., *Understanding Organizations*, 3.B., London, Penguin,1985.

HARRİSON Roger, “Understanding Your Organization’s Character”, *Harvard Business Review*, May-June, 1972, ss.119-128.

HARRISON Roger, “Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees”, *Organizational Dynamics*16 (2), 1987, ss.5–20,.

HEADY Ferrel, *Public Administration: A Comparative Perspective*, Foundation Of Public Administration Series, Prentice-Hall, 1996.

HEEKS Richard, “Reinventing Government in the Information Age”, *Reinventing Government in the Information Age*, ed. R. Heeks, Routledge NY, 2002.

HEEKS Richard, “Reinventing Government in the Information Age” *Reinventing Government in the Information Age*, ed. R. Heeks, Routledge NY, 1999.

HELLRIEGEL Don – John W. Jr. SLOCUM, *Organizational Culture*, 13th Edition, Southern Methodist University, South-Western, Cengage Learning, 2011.

HEPER Metin, *Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme-Siyaset Sosyolojisi Açısından Bir İnceleme*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1977.

HERACLEOUS Loizos, *Strategy and Organization Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press, 1.B., 2003.

HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences(Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations)*, 2.B., Sage Publications, Inc.New Delhi, India, 2001.

HOFSTEDE Geert – BRAM Neuijen – Denise DAVAL O.– GEERTSanders, 'Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases'. *Administrative Science Quarterly*, 35: 1990, ss.286–316.

HOOD Christopher, "A Public Management For All Seasons", *Royal Institute of Public Administration*, C.69, 1991, ss.3-19.

HOOD Christopher, The "New Public Management" in The 1980s: Variations on a Theme, 1995.

HUGHES Owen E., *Public Management and Administration (An Introduction)*, 3.B., Palgrave Macmillan, 2003.

IRELAND R. Duane – Michael A. HITT – David G. SIRMON, "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions," *Journal of Management*, 29(6), 2003, ss.963–989.

İPEK Elif Ayşe Şahin – Ceyda ŞATAF, "Kamu Kurumlarının Etkinliği Sorunsalı", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:35 Yıl: 2013/2, ss.28-53.

İŞİK Ayşe Negiş – Musa GÜRSEL, "Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)", *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi* Sayı 27, 2009, ss.187-205.

İŞCAN Ö. Faruk – M. Kürşat TİMURÖĞLU, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, 2007.

JHONSON, G.– K. SCHOLLES, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, 1999.

KABASAKAL Öner, "Bürokrasi- Siyaset- Toplum İlişkisi Üzerine Bir Deneme" *Yeni Türkiye*, Yıl: 3, S. 13, 1997, ss.413-417.

KALKANDELEN Hayrettin, *Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler, İlkeler*, Şenyuva Matbaası, Ankara, 1972.

Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm DPT Yayınları, Ankara, 2006.

KARAKAYA Abdullah – Ferda Alper AY– Saadet GÜREL, “Stratejik Yönetim Bağlamında Kültür ve Yönetim Tarzı Etkileşimi: Karadeniz Bölgesindeki Belediyelere Yönelik Bir Araştırma”, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık 2013, Cilt: 37, Sayı: 2, ss.71-98.

KARASU Mithat Arman, “Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 8, Sayı 16, 2012 *Int. Journal of Management Economics and Business*, Vol. 8, No. 16, 2012

KEGAN Robert –Lisa Laskow LAHEY, “İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni” Kültür ve Değişim, İstanbul, MESS, 2003.

KILINÇ Aygül, “Neoliberalizm Bağlamında Sürdürülebilir Kalkınmanın Merkez ve Çevre Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.14, S.1, 2012.

KILMANN Ralph H. –Mary J. SAXTON– Roy SERPA (eds.), *Gaining Control of The Corporate Culture*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1985.

KILMANN Ralph H. –Mary J. SAXTON –Roy SERPA (eds.), *Gaining Control of The Corporate Culture*, 3.B., San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1988.

KIRAL Erkan, “Kültür Olarak Örgütler”, *Örgüt Mecazları*, Ekinoks Yayınevi, Ankara, 2008.

KISSLER Gerald R. – Karmen N. FORE – Willow S. JACOBSON – William P. KITTREDGE – Scott L. STEWARD, “State Strategic Planning: Suggestions from the Oregon Experience”, *Public Administration Review*, Vol. 58, No. 4, July/August, s. 353-359. 1998.

KLOBY Jerry, *Küreselleşmenin Sefaleti*, çev. Orhan Düz, Güncel, İstanbul, 2005.

KOSA Gözde, *Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma*, Afyonkarahisar Üniversitesi (Basılmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar, 2010.

KÖSE Sevinç – Semra TETİK – Cuma ERCAN, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl: 2001, C.7, Sayı: 1, 2001, ss. 219-242.

KRISTENSEN Jens Kromann – Walter GROYZK – Bernd BÜHLER, “Outcome Focused Management and Budgeting”, *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 1, No:4, 2002, ss.7-34.

KURMUŞ Orhan, *Bir Bilim Olarak İktisat Tarihinin Doğuşu*, Yordam Kitap, 1.B., İstanbul, 2009.

KURT Ahmet, *Tarihsel Alan Yönetiminde Kritik Aktörlerin Yeniden Belirlenmesi: Dağlık Frigya Örneği*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2009.

LEWIS Dianne, “How Useful a Concept is Organizational Culture?”, *Strategic Change*, 7, August 1998, ss. 251-260.

LIKER K. Jeffrey – Michael HOSEUS, *Toyota Kültürü*, (çev. Kıvanç Tanrıyar, yay. haz. Ayşe Sodan), Orhan Holding Yayını, İstanbul, 2008.

LOUIS Merly Reis, “An Investigator’s Guide to Workplace Culture”, In P. Frost et al (eds.) *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey Bass, 1985.

MEEK V. Lynn, Organizational Culture: Origins and Weaknesses, *Organization Studies*, 9 (4), 1988, ss.453-473.

MICHELS Robert, *Political Parties*, Dover Publications, Inc. New York, 1959.

MIHÇIOĞLU Cemal, “Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi”, *A.Ü. SBF Dergisi*, C. 12, No: 2, Haziran, 1968, ss. 39-72.

MIHÇIOĞLU Cemal, *Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin Siyasal Bilgiler Fakültesi Üzerinde Bir Araştırma*, A.Ü.S.B.F. Yayınları: 336, Ankara, 1972.

MINTZBERG Henry, “The Pitfalls of Strategic Planning”, *California Management Review*, January-February, 1993, ss.107-114.

MINTZBERG Henry – James Brian QUINN, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 3.B. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1996.

MISES Von Ludwig, *Bürokrasi*, Liberte Yayınları, Ankara, 2000.

MORGAN Gareth, *Images of Organisations*, Sage, 1986.

MORGAN Gareth, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (çev. Gündüz Bulut, yay. haz: Zülfü Dicleli), MESS Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası, MESS Yayın, İstanbul, 1998.

MOUZELİS Nicos P., *Örgüt ve Bürokrasi (Modern Teorilerin Analizi)*, (çev. H. Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi, Konya, 2001.

NADAROĞLU Halil, *Mahalli İdareler*, Beta Yayın, Yenilenmiş 6.B., İstanbul, 1998.

NARİNOĞLU Ahmet, *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*, Mart Matbaacılık Sanatları, 1. B., İstanbul, 2009.

NEWSTROM John W. – Keith DAVIS, *Organizational Behavior at Work*, 9.B., Mc Graw Hill Inc., New York, 1993.

NUTT Paul C., “Selecting Tactics to Implement Strategic Plans” *Strategic Management Journal*, Mar/Apr. 10, 2, 1989, ss.145-161.

OKTAY Cemil, *Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 1983.

OLSEN John B. – Douglas C. EADIE, *The Game Plan: Governance With Foresight*, p. 4, Council of State Planning Agencies, Washington D.C., 1982.

O'REILLY Charles, “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, *California Management Review*, 31(4), 1989, ss.9- 25.

O'REILLY C. A. – J. CHATMAN – D. F. CALDWELL, “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, 1991, Vol. 34, No. 3, ss.487-516.

OSBORNE David – Ted GAEBLER, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley, 1992.

OUCHİ William, *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (Çev. Yakut Güneri), Kesim Ajans-İlgi Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul, 1989.

OZANKAYA Özer, *Toplumbilime Giriş*, genişletilmiş 2.B., A.Ü.S.B.F. Yayınları No: 403. Ankara, 1977.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN Uğur, “The New Public Management”, *AÜ, SBF Dergisi*, 52, 1997, ss. 517-566.

ÖZER M. Akif, *Yeni Kamu Yönetimi (Teoriden Uygulamaya)*, Platin Yayınları, 1.B., Ankara, 2005.

ÖZTÜRK Namık K., “Bürokrasi-Siyaset İlişkileri”, *Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Tartışma Tebliğleri*, C.2004/08, Muğla, 2004.

PARLAK Bekir, *Kamu Yönetimi Sözlüğü (Public Administration Dictionary)*, 1.B., MKM Yayıncılık, Bursa, 2011.

PETERS Thomas J. – Robert H. WATERMAN, *Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış*, (çev. Selami Sargut), Altın Kitaplar, 1.B., İstanbul, 1987.

PFEFFER Jeffrey – Robert I. SUTON, “Cafcaflı Konuşma Tuzağı, Örgütsel Öğrenme”, (çev. Nurettin Elhüseyni), *Harvard Business Review*, Boston, 2001.

PHEYSEY Diana C., *Organizational Cultures (Types and Transformations)*, Routledge, Taylor & Francis e-Library, 2003.

PLANT Thomas, "Holistic Strategic Planning in the Public Sector", *Performance Improvement*, Vol: 48, No: 2, 2009, ss.38-43.

POISTER Theodore H. –Gregory STREIB D., "Strategic Management in thePublicSector: Concepts, Models, and Processes", *Public Productivity & Management Review*, C.22, S.3, 1999, ss.308-325.

POISTER Theodore H. – Gregory STREIB D., "Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades", *Public Administration Review*, January/February 2005, Vol. 65, No. 1.

PORTER Michael E., *Competitive Strategy: Techniques fo rAnalyzing Industries and Competitors*, A Division of Simon&SchusterInc., New York, 1998.

PRENDERGAST Canice, "The Limits of Bureaucratic Efficiency", *The Journal of Political Economy*, Vol.111, No.5, October 2003.

QUINN Robert E. – Michael R. McGRATH, *The Transformantion of Organizational Cultures*, In P. Frost et al. (Eds.), *Organizational Culture*, Beverley Hills, Sage, 1985.

RICHARDSON Mike, "Strategische Planung in der Kommunalverwaltungaus Sicht eines Praktikers". In: Pröhl, Marga(Hg.): *Internationale Strategien und Technikenfiirdie Kommunalverwaltung der ZUkunft. Innovationen und Reformbeispielevon Praktikernfur Praktiker*, Gütersloh, 1997.

RING Peter Smith – James L. PERRY, "Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contextand Constraints", *Academy of Management Review*, Vol: 10, No: 2, 1985, s.276-286.

ROBBINS Stephen P., *Organizational Behavior*, 2.B., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.

ROBBINS Stephen P. – Mary COULTER, *Management*, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2007.

ROBBINS Stephen P. – Timothy JUDGE, *Örgütsel Davranış*, (çev.ed. İnci Erdem), 14. basımdan çeviri, Nobel Yayın No: 240, İstanbul, 2012.

ROBBINS Stephen P. – Timothy A. JUDGE – Timothy T. CAMPBELL, *Organisational Behavioir*, Pearson Education, Harlow, England, 2010.

SAĞNAK Mesut, "Örgütlerde Değerler Yönünden Birey Örgüt Uyum ve Sonuçları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl: 10, Sayı: 37, 2004, ss.72-95.

SAPANCALI Faruk, “Yeni Dünya Düzeni ve Küresel Yolsuzluk”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.3, S.2. 2001.

SAYIŞTAYIN PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN ÖN ARAŞTIRMA RAPORU, Haz: Sacit Yörüker, Levent Karabeyli, Safiye Kaya, Baran Özer, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 28, Eylül, 2003. <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>

SCHEIN Edgar H., “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, 25:2: Kış, 1984, s.3.

SCHEIN Edgar H., “Organizational Culture”, *American Psychologist*, C.45, S.2, 1990, ss.109-119.

SCHEİN Edgar H., “Örgütsel Kültür”, (çev. Atilla Akbaba), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.4, S.3, 2002.

SCHEİN Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 4.B., Jossey-Bass, San Francisco and London, 2010.

SENGE Peter M., *Beşinci Disiplin*, 5.B., Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1998.

SILVERMAN David, *The Theory of Organizations*, Heinemann London, 1970.

SIMERSON Keith, *Strategic Planning (A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution)*, Praeger, California, USA, 2011.

SINGLETON Royce A. – Bruce C. STRAITS, *Approaches To Social Research*, New York, Oxford University Press, 1999.

SOLAKOĞLU Budak Gönül – BUDAK Gülay, “Bürokratik Yapılarda Etkinliği Azaltan Disfonksiyonel Bürokratik Davranışlar”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, II. Cilt, TODİE Yayını No: 262, 1.B., Ankara, 1995.

SONGÜR Neşe, “Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklilikleri Yerine Getirme Durumları Üzerine Bir Araştırma”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 17 Sayı 4 Ekim 2008, s. 63-86.

SONGÜR Neşe, *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama (İl Özel İdareleri Deneyimi)*, TODAİE Yayın No: 359, 1.B., Ankara, 2011.

SÖZEN Süleyman – Bülent ALGAN, *İyi Yönetişim*, İçişleri Bakanlığı Genel Yayın No: 654, Ankara, 2009.

STEISS Alan Walter, *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, Marcel Dekker Inc., New York, 2003.

STREIB Gregory – Bert J. SLOTKIN – Mark RIVERA, “Public Administration Research From a Practitioner Perspective”, *Public Administration Review*, Vol: 61, No: 5, 2001, ss. 515-525.

SUĞURSerap, “Bir Yasal-Ussal Örgütlenme Biçimi Olarak Bürokrasi”, *Anadolu Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, C:1, No:1, 1999, ss.339-357.

ŞAHİN Ali, “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, Sayı 159, Temmuz-Aralık 2010, ss.20-35.

ŞAYLAN Gencay, *Türkiye’de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji*, V yayınlarında 1.B., Ankara, 1986.

ŞENSES Fikret, “Neoliberal Küreselleşme Kalkınma İçin Bir Fırsat mı, Engel mi?”, *ERC Working Paper in Economic*, 04/09August 2004, <http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series04/0409.pdf> (22.09.2013).

ŞİŞMAN Mehmet, *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir, 1994.

ŞİŞMAN Mehmet, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayınları, 1.B., Ankara, 2002.

TEK Murat, “Türkiye’de İl Özel İdarelerinin Vizyonları ve Misyonları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 19, Sayı 2, Nisan 2010, ss. 1-28.

TERZİ Ali Rıza, *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

TEZCAN Mahmut, *Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji)*, Bilim Yayınları, Ankara, 1987.

TOMPKINS Jonathan R., *Organization Theory and Public Management*, Thomson Wadsworth, 2005.

TORUN Gürsu Sezen, *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No: 724, Ankara, 2012.

TOSİ Henry L. – R. John. RIZZO – Stephen J. CARROLL, *Managing Organizational Behavior*, Cambridge Mass, Balinger Publishing Company, 1986.

TRIKHA Rajeshwar, *Bureaucracy and Public Administration*, ABD Publishers, Jaipur, India, 2009.

TÜRK İDARİ ARAŞTIRMALAR VAKFI (TİAV), *Toplumda İçişleri Bakanlığı ve Mülki İdare Amirleri Algısı (Rapor I: Vatandaş Algısı)*, Orhan Gökçe (Proje Yöneticisi), Ankara, 2013.

UBIUS Ülle – Ruth ALAS, “Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility”, *Engineering Economics*, 1(61), 2009, ss. 90-99.

UZKURT Cevahir, *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, 1. B., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2008.

ÜÇÖK Tengiz, “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.4, S.1-2, 1989.

ÜLGEN Hayri – Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. B., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2010.

VURAL Z. Beril Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul, Genişletilmiş Basım, İletişim Yayınları, 2003.

WASTİ Arzu Syeda – Ahmet Murat FİŞ, “Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi” 2010, <http://research.sabanciuniv.edu/15231/>.

WEBER Max, *Essays in Sociology*, çeviri, edisyon ile sunuş: H. H. GERTH ve C. WRIGHT MILLS, Oxford University Press, NEW YORK, 1946.

WEBER Max, *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, (çev. Özer Ozankaya), İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 1995.

WEBER Max, *Sosyoloji Yazıları*, (çev: Taha Parla), İletişim Yayınları, İstanbul, 1996.

WEBSTER Donald E., State Control of Social Change in Republican Turkey, *American Sociological Review*, Nisan, 1939.

WEINER Klaus-Peter, “Between Political Regionalization and Economic Globalization, Problems and Prospects of European Integration”, *International Journal of Political Economy*, Spring, 1992, ss. 66.

WHEELEN Thomas L. –J. David HUNGER, *Strategic Management and Business Policy*, 8.B., PrenticeHall, New Jersey, 2002.

WHEELEN Thomas L. – J. David HUNGER, *Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability)*, 13.B., Pearson, 2011.

WHITE Leslie, *The Science of Culture*, New York: Grove Press, 1949.

WIENER Y., “Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change”, *Academy of Management Review* 13, 1988, ss. 534-545.

WILLIAMS Sandra L., “Strategic Planning and Organization Values: Links to Alignment”, *Human Resource Development International*, Vol. 5, No :2, 2002.

YAĞMURLU Aslı, “Örgüt Kültürü: Tanımlar, Yaklaşımlar”, *A.Ü.SBF Dergisi*, C.52, S.1, 1997, ss.717-724.

YİYİT Tuba – Sıtkı ÇORBACIOĞLU, “Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” , *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 24, , 2014, ss. 171-204.

YILMAZ Kutluhan, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması” , *Sayıştay Dergisi*, S.50-51, 2003, ss.67-86.

YILMAZ Abdullah – Raci KILAVUZ, “Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2002.

YURDAKUL Alpay – Füsun ÜLENGİN – Öztin AKGÜÇ – Haluk ERKUT – Gündüz PAMUK – Burç ÜLENGİN – Hamza KOŞMA, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayımcılık, 1997.

ZAFİR Ceran Z., “Neoliberalizmin Minimal Devlet Yaklaşımına Bir Eleştiri”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.7, S.2, 2009, ss.65-82.

ZEYTİNOĞLU Güneş, “Örgüt Kültürü,” <http://209.85.229.132/search?q=cache:kmVbXCGTTeCJ:home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt+g%C3%BC%C3%A71%C3%BC+ve+zat%C4%B1f+k%C3%BClt%C3%BCr&cd=8&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>, 2009, (06.01.2010).

<http://tdkterim.gov.tr/bts/> (Erişim tarihi: 28.05.2013)

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı	Ahmet KURT		
Doğum Yeri ve Yılı	ANKARA, 21.01.1955		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Eğitim Durumu	Başlama- Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lise	1970 (Ankara Atatürk Lisesi)	1976	Ankara Gülveren Lisesi
Lisans	1977	1981	A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi (Siyaset ve İdare Bilimleri)
Yüksek Lisans	2005	2009	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi (İşletme)
Doktora	2009	2017	Uludağ Üniversitesi (İşletme)
Çalıştığı Kurum	Başlama- Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı	
1.	1982	Devam ediyor	İçişleri Bakanlığı (Mülki İdare Amiri)
2.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar	1-Mülkiyeliler Birliği 2-Türk İdareciler Derneği		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	12.Kamu Yönetimi Forumu (KAYFOR) 2014		
Yayınlar:	1.Dağlık Frigya İyi Yönetilebilir Mi? Hotel Dergisi, TUROB yayını, Nisan-Mayıs 2009, Sayı: 50 2.Tarihi Alan Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Yeniden Yapılandırma İhtiyacı: Dağlık Frigya Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2011, C.16, S.2, s.511-538.(Sıtkı Çorbacıoğlu ile ortak).		
Diğer:			
İletişim (e-posta):	kurt.ahmet@windowslive.com		
Tarih İmza Adı Soyadı			14/06/2017

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Ahmet KURT
Tez Adı	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Yönetimsel ve Kültürel Sorunlar: Bursa İli Örneği
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon
Tez Türü	Doktora
Tez Danışman(Lar)ı	Prof. Dr. İsmail EFİL
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama İzni	<input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasının ertelenmesini istiyorum 1 yıl <input checked="" type="checkbox"/> 2 yıl <input type="checkbox"/> 3 yıl <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin vermiyorum

Hazırlamış olduğum tezimin yukarıda belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih: 16.06.2017

imza: