



**T.C.  
BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM  
AÇISINDAN DENETLEME VE KARAR ALMA  
UYGULAMALARI  
BİNGÖL ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**

**MUSTAFA KURT**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**DR. ÖĞR. ÜYESİ Mehmet GÜVEN**

**Bingöl-2019**



**T.C.**  
**BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM**  
**AÇISINDAN DENETLEME VE KARAR ALMA**  
**UYGULAMALARI**  
**BİNGÖL ÖRNEĞİ**

**Hazırlayanın**  
**MUSTAFA KURT**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**  
**DR. ÖĞR. ÜYESİ Mehmet GÜVEN**

**Bingöl-2019**

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>4</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>I</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>II</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>STRATEJİK YÖNETİM</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. KAMU KURUMLARINDA YÖNETİM SÜRECİ</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Kamu Kurumlarında Yönetimin Önemi.....	5
1.1.2. Kamu Kurumlarında Strateji .....	6
1.1.3. Stratejinin Diğer Sistemlerle İlişkisi .....	8
1.1.4. Stratejinin Yönetimle İlişkisi .....	8
1.1.5. Stratejinin Faydası.....	12
1.1.6. Stratejinin Kolları.....	13
1.1.7. Stratejinin Dereceleri .....	13
1.1.7.1.Kamu Kurumlarında Strateji Geliştirme .....	14
1.1.7.2. Kamu Kurumlarında Strateji Üretme .....	15
1.1.7.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Öğrenme .....	15
1.1.7.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	15
<b>1.2. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA</b> .....	<b>17</b>
1.2.1. Kamuda Stratejik Planlamanın Mahiyeti .....	17
1.2.2. Stratejik Planlamanın Kamu Kurumunun Yönetimine Muhtemel Katkıları....	18
1.2.3. Kamuda Stratejik Planlamanın Uygulanması .....	19
1.2.4. Kamuda Örgütsel Yapının Kurulması.....	20

1.2.5. Kamuda Örgüt Kültürünün Oluşturulması.....	20
1.2.6. Kamuda Kaynak Dağıtımının Yapılması.....	21
1.2.7. Kamuda Faaliyetlerin Stratejik Yürütülmesi .....	21
1.2.8. Kamu Kurumlarında Stratejik Denetim .....	22
<b>1.3. PERFORMANS DENETİMİ.....</b>	<b>24</b>
1.3.1. Kamu Kurumlarında Verimlilik.....	24
1.3.2. Kamu Kurumlarında Etkinlik.....	24
1.3.3. Kamu Kurumlarında Tutumluluk.....	25
1.3.4. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanma Olanakları.....	26
1.3.5. Kamu Sektörünün Özel Sektörden Farklı Yönleri.....	27
1.3.6. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimin Önündeki Engeller/ Güçlükler.....	29
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>31</b>
<b>DENETLEME VE KAMU DENETÇİLİĞİ.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. KAMUDA İDARENİN BAŞLICA DENETLEME YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>31</b>
2.1.1. Kamu Kurumlarında Yargısal Denetim Uygulanması.....	31
2.1.2. Kamu Kurumlarında İdari Denetim .....	31
2.1.3. Kamu Kurumlarında Siyasal Denetim .....	32
2.1.4. Kamu Kurumlarında Baskı Grupları Ve Kamuoyu Denetimi.....	33
<b>2.2. KAMU KURUMLARINDA YÖNETİMDE AÇIKLIK.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3. KAMU YÖNETİMİNDE ETİK .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4. KAMU KURUMLARINDA KAMU DENETÇİLİĞİ.....</b>	<b>38</b>
2.4.1. İdarenin Denetlenmesinde Kamu Denetçiliğinin Yeri ve Önemi .....	40
2.4.1.1. Bireylerin Korunması.....	42
2.4.1.2. Kurumlarda İyi Yönetim Oluşturma Ve Kötü Yönetimi Engelleme	42
2.4.1.3. Kamu Kurumlarındaki Yönetiminin Reformlarını Yürütmesini	
Hızlandırma.....	43

2.4.1.4. Kurumlarda Yasama Organlarının Himaye İşlevlerini Yardım Edilmesi Ve Tamamlanması .....	43
2.4.1.5. Bireyleri Ve Kamu İdarecilerini Eğitilmesi .....	43
2.4.1.6. Devletle Bireyler Arasında İlişki Kurma.....	43
<b>2.5. KAMU DENETÇİLİĞİ VE HUKUK DEVLETİ .....</b>	<b>44</b>
<b>2.6. TÜRKİYE'DE KAMU DENETÇİLİĞİ KURUMU .....</b>	<b>48</b>
2.6.1. Ülkemizde Kamu Denetçiliğinin Görevleri .....	50
2.6.2. Kamu Kurumlarında Denetim Prensipleri .....	51
2.6.2.1. Kamu Kurumlarında Bağımsızlık Prensipleri .....	51
2.6.2.2. Kamu Kurumlarında Hukukilik Prensipleri .....	52
2.6.2.3. Kamu Kurumlarında Nesnellik Prensipleri .....	53
2.6.2.4. Kamu Kurumlarında Dürüstlük Prensipleri.....	53
<b>2.7. TÜRKİYE'DE DENETLEME KURUMU OLUŞUMU .....</b>	<b>54</b>
2.7.1. Türkiye'de Denetleme Kurumunun Kuruluşu .....	54
2.7.2. Hukuk Devletinde Denetim.....	55
2.7.3. Baskıcı Örgütlerde Denetim.....	57
2.7.4. Kamu Kurumlarında Etik Denetlemesi .....	58
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>60</b>
<b>KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN KARAR VE KARAR ALMA KAVRAMI .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. KARAR VE KARAR ALMA KAVRAMI .....</b>	<b>60</b>
3.1.1. Kamu Kurumlarında Yönetim ve Karar Verme İlişkisi.....	63
3.1.3. Kamu Kurumlarında Yönetimsel Kararın Boyutları .....	70
<b>3.2. KAMU KURUMLARINDA KARAR ALMA SÜRECİ.....</b>	<b>72</b>
3.2.1. Problemin Bilinmesi ve Açıklanması .....	78
3.2.3. Seçenek Çözümlerin Yenilenmesi .....	78
3.2.4. Karar Alama Safhasında Seçeneklerin İncelenmesi .....	79

3.2.5. Seçeneklerin Belirlenmesi.....	79
3.2.6. Alınan Kararı Yürütme .....	81
3.2.7. Yürütülen Karar Sonuçlarının Takibi .....	82
<b>3.3. KAMU KURUMLARINDA KARAR ALMANIN ÖĞELERİ.....</b>	<b>82</b>
3.3.1. Karar Alıcı.....	83
3.3.2. Karar Sürecinde Problem .....	84
3.3.3. Karar Sürecinde Alternatif .....	85
3.3.4. Karar Sürecinde İrade .....	86
<b>3.4. KARAR VERME SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>87</b>
<b>3.5. KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>89</b>
<b>3.6. KARAR VERME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER VE YAPILAN SİSTEMATİK HATALAR .....</b>	<b>92</b>
3.7.1. Karar Verme Sürecinde Şahsi Engeller.....	92
3.7.2. Karar Sürecinde Yönetmel Engeller .....	93
3.7.3. Karar Verme Sürecinde Kurumsal Engeller .....	94
3.7.4. Karar Verme Sürecinde Finansal Engeller.....	95
3.8.1. Hafıza Kolaycılığı .....	95
6.8.2. Birlikteliğin Yarattığı Önyargı .....	96
3.8.3. Örnek Seçilen Grubun Büyüklüğüne Duyarsızlık .....	96
3.10. Kararsızlık Nedenleri ve Sonuçları .....	98
<b>3.11. KAMU KURUMLARINDA KARAR TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>100</b>
3.11.1. Kararların Hiyerarşi Düzenine Göre Sınıflandırılması .....	102
3.11.1.1. Operasyonel Kararlar .....	102
3.11.1.2. Yönetmel Kararlar .....	103
3.11.1.3. Stratejik Kararlar .....	104
3.11.1.4. Kurumsal Kararlar.....	105

3.11.2. Alınan Kararlar Uygulandıkları Zaman Yönünde Gruplandırılması .....	106
3.11.3. Alınan Kararın Bilgi Açısında Gruplandırılması .....	106
3.11.4. Diğer Kararlar .....	107
3.11.5. Kararların Sınıflandırılmasında Farklı Bir Yöntem ‘Bir Karar Çerçevesi’ .	107
<b>3.12. KARAR MODELLERİ .....</b>	<b>108</b>
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>109</b>
<b>KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM, DENETLEME VE</b>	
<b>KARAR ALMA UYGULAMALARININ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI .....</b>	<b>109</b>
<b>4. UYGULAMANIN AMACI .....</b>	<b>109</b>
<b>4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER .....</b>	<b>109</b>
4.1.1. Cinsiyet .....	109
4.1.2. Medeni Durum .....	110
4.1.3. Yaş .....	110
4.1.4. Eğitim Durumu .....	111
4.1. 5. Hizmet Süresi .....	112
4.1.6. Kurumdaki Pozisyonu .....	112
<b>4.2. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ ANKET SORULARI .....</b>	<b>113</b>
4.2.1. Stratejik Yönetim, Kurumlar, İşletmeler Ve Organizasyonlar İçin Bugün Olmazsa Olmazlardandır .....	113
4.2.2. Stratejik Yönetim, Geçmişi Ve Kendini Bilmek Ve Mevcut Konumunu Belirlemekle Başlar Ve Varmak İstenildiği Geleceğe Yönelik Çalışmalardır .....	114
4.2.3. Stratejik Yönetim Belirsizlik Ortamında Yapıcı Öngörüler Geliştirerek Geleceğe Farklı Olgular Oluşturmaktır .....	114
4.2.4. Stratejik Yönetim Daima Bir Yön Belirleme Sürecini İfade Eder .....	115
4.2.5. Kurumumuz Belirlediğimiz Hedeflere Ulaşmada Etkin Bir Stratejik Yönetim Ortaya Koyar .....	115

4.2.6. Kurumumuzda Üst Düzey Yöneticiler Dışında Diğer Personelin Görüşünden De Faydalanılır .....	116
4.2.7. Kurumumuzda Vizyon Tanımlaması Vardır Buna Göre Hareket Edilmektedir .....	116
4.2.8. Yöneticilerin Ve Personelin Görevlerini Etkili Bir Şekilde Yürütebilmeleri İçin Sahip Olmaları Gereken Bilgi Deneyim Ve Niteliklere Sahiptir .....	117
4.2.9. Stratejik Yönetim Açısından Kurumumuzda Uzun Vadeli Düşüncelere Önem Verilir .....	117
4.2.10. Stratejik Yönetim Açısından Kurumumuzda, Güncel Teknoloji Gelişimini Yakından Takip Ederiz.....	118
<b>4.3. DENETLEME İLE İLGİLİ ANKET SORULARI.....</b>	<b>118</b>
4.3.1. Kamu Kurumlarında Denetleme Faaliyeti Bağımsız Bir İşlevdir .....	118
4.3.2. Kamu Kurumlarında Denetleme Faaliyeti Karşılaşılabilecek Risklere Karşı Korur .....	119
4.3.3. Kamu Kurumlarında Denetleme Kurum Hedeflerindeki Kontrollerin Etkililiğini Sağlayan Bir Faaliyettir .....	119
4.3.4. Denetçilere Mesleki Gelişimleri Konusunda Eğitimler Verilmelidir .....	120
4.3.5. Denetçilere Görevlerinde Bilgi Ve Belgelere Kolaylıkla Ulaşması için Tüm Personel Denetçilere Destek Oluyor .....	120
4.3.6. Kamu Kurumlarında Denetim Faaliyetleri İçin Uygun Ortama Sahibiz Ve Teknolojiden Etkin Olarak Faydalanıyoruz .....	121
4.3.7. Çalıştığımız Kurumda İç Denetim Ve Dış Denetim Sürekli Yapılmaktadır..	122
4.3.8. Kamu Kurumlarında Personellere Denetimle İlgili Seminerler Verilmelidir	122
4.3.9. Çalıştığımız Kurumda Denetim Raporları Kurumun Planlarında Ve Karlarının Alınmasında Etkilidir .....	123
4.3.10. Denetleme esnasında kurumlarda denetçiler bağımsız ve tarafsız davranıyor .....	123
<b>4.1. KARAR ALMA İLE İLGİLİ ANKET SORULARI.....</b>	<b>124</b>

4.4.1. Yönetici karar alırken, kurumun sunduğu hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik kararlar almaktadır .....	124
4.4.2. Personeller Çalıştıkları Kurumda Verilecek Kararlara Katılmalıdır.....	124
4.4.3. Kurumlarda Stratejik Yönetim Ve Denetleme Açısından Astlarımlı Kararlarıma Dâhil Etmem .....	125
4.4.4. Kurumlarda Karar Alama Önemli Bir Yönetim Faaliyetidir Riskler Paylaşılmalıdır.....	126
4.4.5. Kurumda Yönetimle İlgili Sorumluluğunu Taşıyamayacağım Kararlar Vermem .....	126
4.4.6. Yönetici Olarak, Kurumda Çalışan Personelin Kendi Kişilik, Ahlak Ve İnançlarına Bağlı Kalmalarını Önemserim .....	127
4.4.7. Kurumda Yasalara Uygun Olmayan Bir Karar Vermekten Kaçınırım .....	127
4.4.8. Kurumla İlgili Karar Alırken, Kişilerin Zarar Görmesini Önlemek De Kurumun Kârını Sağlamak Kadar Önemlidir .....	128
4.4.9. Kurumda Bir Karar Alırken, Karardan Etkilenen Herkesin Motivasyonunu Ve Sağlığını Düşünürüm.....	129
4.4.10. Yasalar Bazen Kurumlarda Doğru Karar Almada İşi Engelleyici Bir Etkendir .....	129
<b>4.3. ANKET ÇALIŞMASI ANALİZLERİ .....</b>	<b>130</b>
4.5.1. Güvenilirlik Analizi .....	130
4.5.2. Korelasyon .....	130
4.5.3. Regresyon.....	132
<b>SONUÇ .....</b>	<b>134</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>137</b>
<b>Erdamar, C. İşletme kararları. İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 1981. 4(13), 45-50. ....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>150</b>
Ek.1. Anket Formu .....	150

<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>154</b>
-----------------------	------------

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Bingöl Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme ana bilim dalında yüksek lisans için hazırlamış olduğum tezim Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Açısından Denetleme Ve Karar Alma Uygulamaları Bingöl Örneği konulu çalışmamın başından son aşamasına kadar geçen zamanda tez yazım kuralları dışına çıkmadığımı, akademik ve bilimsel etik kuralı dışında hareket etmediğime, yaptığım tez çalışmamda bütün bilgiler bilimsel ahlak kuralları ve gelenek çerçevesinde hazırladığımı, yaptığım uygulamamda dolaylı ya da doğrudan yapmış olduğum alıntılarda kaynak gösterdim ve de faydalandığım eserlerde kaynaklarda belirtilenden oluştuğunu beyan ederim.

28/01/2019

Mustafa KURT

**BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDRLÜĞÜNE**

Mustafa KURT tarafından hazırlanan Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Açısından Denetleme Ve Karar Alma Uygulamaları Bingöl Örneği konulu bu eser, 28.01.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda oybirliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)**

**Başkan** : Prof. Dr. Sait PATIR İmza: .....

**Danışman** : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜVEN İmza: .....

**Üye** : Dr. Öğr. Üyesi Adem BABACAN İmza: .....

**ONAY**

Bu Tez, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../...../201.. tarih ve ..... Sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Yaşar BAŞ

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Açısından Denetleme ve Karar Alma Uygulamaları Bingöl Örneği Stratejik yönetim açısından denetlemenin ve karar almanın kamu kurumlarında önemi üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜVEN'e, Prof. Dr. Muammer ERDOĞAN hocama; tezin yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Müslüm POLAT, Dr. Öğr. Üyesi. Yavuz TÜRKAN, Dr. Öğr. Üyesi. Üzeyir KEMENT hocalarıma ve eğitim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan arkadaşlarım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan eşim Ayşe, kızım Eslem Nur, oğlum Yusuf'a şükranlarımı sunarım.

**31/01/2019**

**MustafaKURT**

## ÖZET

### Bingöl üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

**Tezin Başlığı:** Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Açısından Denetleme ve Karar Alma Uygulamaları Bingöl Örneği.

**Tezin Yazarı :** Mustafa KURT

**Danışman :** Dr.Öğr.Üyesi. Mehmet GÜVEN

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilim Dalı :** Genel İşletme

**Kabul Tarihi :**

**Sayfa Sayısı :** ... (ön kısım) + ..... (tez) + ..... (ekler)

Tez araştırmamızda birinci bölümü stratejik yönetim oluşturmaktadır. Birinci bölüm, kamu kurumlarında yönetim süreci, kamu kurumlarında stratejik planlama, performans denetimi gibi başlıklardan oluşmaktadır. Kamu kurumunda stratejik yönetimin uygulanmasının öneminden bahsedilmiştir.

Tez çalışmamızın ikinci bölümünde denetleme ve kamu denetçiliği araştırılmıştır. Kamuda İdarenin Başlıca Denetleme Yöntemleri, Kamu Kurumlarında Yönetimde Açıklık, Kamu Yönetiminde Etik, Kamu Kurumlarında Kamu Denetçiliği, Kamu Denetçiliği Ve Hukuk Devleti, Türkiye’de Kamu Denetçiliği Kurumu, Türkiye’de Denetleme Kurumu Oluşumu, konuları araştırılmıştır. Kamu denetçiliği kurumlar ile bireyler arasındaki sorunların çözmek ve kurum kalitesini artırmak için gerekli olduğu anlaşılmıştır.

Tezimizin üçüncü bölümünde, kamu kurumlarında stratejik yönetim açısından karar ve karar alma kavramı araştırılmıştır. Kamu kurumlarında, Karar alma süreci, karar almanın öğeleri, özellikleri, etkileyen faktörler, karşılaşılan engeller, yapılan hatalar, nitelikleri, sınıflandırılması, modelleri şeklinde başlıklarla açıklanmıştır. Kamu kurumlarında karar almanın kurumlar için önemi anlatılmıştır.

Bu çalışmanın amacı Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Açısından Denetleme ve Karar Alma Uygulamaları konusunda araştırma yapmaktır. Bingöl’de yaptığımız anket çalışmasında kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin 94 yönetici

ye ulaşılmış bu yöneticilerin 77 si erkek 17 bayandır. Bingöl’de çalışan yöneticilerin %81,9 erkek %18,1 bayan olması münasebeti ile çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin medeni durumu göz önüne alındığında çoğunluğu evli gözükmetedir,%81,9 evli %18,1 oranla. Kamu kurumunda çalışan yöneticilerin yaş ortalamasına baktığımızda %25,5 oranla 33-37 yaş aralığında bulunan yöneticiler çoğunlukta olduğu görölmektedir. Kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin %67,0 oranla lisans mezunlarının çok olduğu görölmektedir. Bingöl’de kamu kurumunda çalışan yöneticilerin hizmet yılı %29,8 oranla 21 yıl üzeri hizmet süresi olan personelin çoğunluktaadır. Bingöl de kamuda çalışan yöneticilerin %40,4 oranla şube müdürü denginde yöneticilerin çok olduğu görölmektedir. Stratejik yönetimle ilgili yapılan çalışmamızda kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulamaları kesinlikle uygulanmalı olduğu konusunda olumlu yanıt alınmıştır. Kamu kurumlarında stratejik yönetimin kısa ve uzun vadeli karar almalarında olmazsa olmazlardandır. Kamu kurumlarında denetleme faaliyetleri bağımsız işlevdir sorusuna alınan cevaplar, katılıyorum %52,1 oranla olumlu bir cevap alınmıştır. Kamu kurumlarında denetleme Kamu kurumlarında çalışan yöneticilerin denetlemelerde nasıl hazırlık yaptıkları denetçilere denetleme konusunda uygun ortam hazırlandığı araştırmamızda görölmüştür. Kurumu denetlemeye gelen denetçilerin ve yöneticilerin teknolojik imkânlardan en çok %43,6 oranla faydalandığı görölmüştür. Denetçilerin çalışan personelin ve kuruma bakış açısı, çalışanların denetçilere karşı bakış açısı hakkında görüşleri alınmıştır. Yöneticiler karar alırken kamu karını ve zararını düşünüp düşünmediği araştırılmıştır. Kamu kurumlarında karara alma da yöneticilerin karar alırken çalışanların sosyal hayatını ekonomik hayatını önemseyip önemsemediği sorulmuştur.

Bingöl de kamu kurumlarında yöneticilerin stratejik yönetim, denetleme, karar alma konusu önemsediklerini, önem verdiklerini yaptığımız anket araştırmasında da bu karara vardığımızı göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Public Institutions, Strategic Management, Auditing, Decision Making

## ABSTRACT

### Bingöl University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

<b>Title of the Thesis:</b> Supervision and Decision Making Applications in Strategic Management in Public Institutions Bingöl Example.	
<b>Author</b>	: Mustafa KURT
<b>Supervisor</b>	: Dr. Öğr. Üyesi. Mehmet GÜVEN
<b>Department</b>	: Operating
<b>Sub-field</b>	: General business
<b>Date</b>	:
<p>The first part of our thesis research constitutes strategic management. The first part consists of the management process in public institutions, strategic planning in public institutions, performance audit. The importance of implementation of strategic management in public institutions is mentioned.</p> <p>In the second part of our thesis, the auditing and ombudsman were investigated. The Administration of the Public Major Inspection Methods, Management Openness in Public Institutions, Public Administration Ethics, Ombudsman in Public Institutions, the Ombudsman and the State of Law, the Ombudsman institution in Turkey and Supervision Agency Formation in Turkey, subjects were investigated. The Ombudsman was understood to be necessary to solve problems between institutions and individuals and to improve the quality of the institution.</p> <p>In the third part of our thesis, the concept of decision-making and decision-making is investigated in terms of strategic management in public institutions. Decision making process in the public institutions, the components of decision-making, characteristics, affecting factors, obstacles encountered, mistakes made, qualifications, classification, models are explained with headings. The importance of decision making in public institutions is explained.</p> <p>The purpose of this study is to conduct research on the supervision and decision making applications in terms of strategic management in public institutions. In the questionnaire study we conducted in Bingöl, 94 managers</p>	

working in public institutions reached 77 managers and 17 managers. 81.9% of the managers working in Bingöl are male and 18.1% are female. The majority of them are male managers. Considering the marital status of the managers, majority is married, 81.9% married, 18.1% single. When we look at the average age of the managers working in the public institution, it is seen that the majority of the managers who are in the age range of 33-37 with 25,5% are the majority. It is seen that the managers who work in the public institutions have a lot of undergraduate graduates with 67,0% 8 of them have a service life of over 21 years. In Bingöl, it is seen that there are a lot of administrators working in the public sector, which is balanced by 40.4% of branch managers. In our work on strategic management, a positive response was received about the fact that strategic management practices should be implemented in public institutions. It is a must to take short and long-term decisions of strategic management in public institutions. Responses released in response to the independent functioning of audit activities in public institutions, I received a positive response with 52.1%. Auditing in public institutions It has been observed in our research that administrators working in public institutions have prepared an appropriate environment for auditing the audits of how they are preparing audits. It has been observed that inspectors and managers who come to auditing institutions benefit from technological facilities with a maximum of 43.6%. Opinions were obtained about the point of view of the supervisors towards the employees and the institution and about the point of view of the employees against the auditors. Administrators have researched whether they think public profits and damages when they make a decision. During the decisions of the administrators in public institutions, the decision was taken that the social life of the employees was not important to the economic life.

Bingöl also emphasized that managers in strategic management, supervision and decision making are important issues in public institutions and that we have made this decision in the questionnaire survey that we attach importance to.

**Key Words: Strategic Management, Check, Decision Making.**

## KISALTMALAR

<b>D.P.T.</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>M.E.B.</b>	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>K.G.E.K.</b>	Kamu Görevlileri Etik Kurulu
<b>K.D.K.</b>	Kamu Denetçiliği Kurumu
<b>H.D.</b>	Hukuk Devleti
<b>D.D.K.</b>	Devlet Denetleme Kurulu
<b>M.D.K.</b>	Meclis Dilekçe Komisyonu
<b>B.Y.D.K</b>	Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu
<b>İ.K.K</b>	İnsan Hakları Komisyonları
<b>A.B.</b>	Avrupa Birliği
<b>A.K.</b>	Avrupa Konseyi
<b>Y.Ü.C.Y.S.</b>	Yolsuzluk Üzerine Ceza Yasası Sözleşmesi
<b>A.İ.H.M.</b>	Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
<b>B.M.</b>	Birleşmiş Milletler
<b>C.P.T.</b>	İşkenceyi Önleme Komitesi
<b>CEDAW</b>	Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Komitesi
<b>HRC</b>	İnsan Hakları Komitesi
<b>T.C.</b>	Türkiye Cumhuriyeti
<b>M.G.K.</b>	Milli Güvenlik Konseyi
<b>T.S.K.</b>	Türk Silahlı Kuvvetleri
<b>YAŞ</b>	Yüksek Askeri Şura
<b>D.M.K.</b>	Devlet Memuru Kanunu
<b>T.C.K.</b>	Türk Ceza Kanunu
<b>K.M.Y.</b>	Kamu Mali Yönetimi

## TABLO LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 4. 1: Cinsiyet.....	110
Tablo 4. 2: Medeni Durum .....	110
Tablo 4. 3: Yaş.....	111
Tablo 4. 4: Eğitim durumu.....	111
Tablo 4. 5: Hizmet Süresi .....	112
Tablo 4. 6: Kurumdaki Pozisyonu .....	113
Tablo 4. 7: Stratejik Yönetim .....	113
Tablo 4. 8: Stratejik Yönetim .....	114
Tablo 4. 9: Stratejik Yönetim .....	114
Tablo 4. 10: Stratejik Yönetim .....	115
Tablo 4. 11: Stratejik Yönetim .....	115
Tablo 4. 12: Stratejik Yönetim .....	116
Tablo 4. 13: Stratejik Yönetim .....	116
Tablo 4. 14: Stratejik Yönetim .....	117
Tablo 4. 15: Stratejik Yönetim .....	117
Tablo 4. 16: Stratejik Yönetim .....	118
Tablo 4. 17: Denetleme.....	119
Tablo 4. 18: Denetleme.....	119
Tablo 4. 19: Denetleme.....	120
Tablo 4. 20: Denetleme.....	120
Tablo 4. 21: Denetleme.....	121
Tablo 4. 22: Denetleme.....	121
Tablo 4. 23: Denetleme.....	122

Tablo 4. 24: Denetleme.....	122
Tablo 4. 25: Denetleme.....	123
Tablo 4. 26: Denetleme.....	123
Tablo 4. 27: Karar Alma.....	124
Tablo 4. 28: Karar Alma.....	125
Tablo 4. 29: Karar Alma.....	125
Tablo 4. 30: Karar Alma.....	126
Tablo 4. 31: Karar Alma.....	126
Tablo 4. 32: Karar Alma.....	127
Tablo 4. 33: Karar Alma.....	128
Tablo 4. 34: Karar Alma.....	128
Tablo 4. 35: Karar Alma.....	129
Tablo 4. 36: Karar Alma.....	129
Tablo 4. 37: Güvenirlik.....	130
Tablo 4. 38: Korelasyon .....	131
Tablo 4. 39: Hipotezler .....	132
Tablo 4. 40: Regresyon.....	133

## GİRİŞ

Yönetim insanlığın ilk var oluşundan günümüze kadar kullanılmaktadır. İnsan yaratılış itibarı ile bir yönetici olarak doğmuştur. Yaşamaları için şartları oluşturmalı ve yönetmesi gereklidir. Diğer Canlılardan ayıran aklı sayesinde dünyayı yönetmektedir. Yaşamaları için, dar dairede ve geniş dairede olmak üzere önemlilik derecesine göre yönetimle ilgili birçok görevleri bulunmaktadır. Dar dairede ki görevleri daha çok önem arz etmektedir. Örneğin insanoğlunun bedenini yönetmesi çok önemlidir. Ellerini, kollarını, gözünü, azgını vesaire bunların hepsi yönetimle ilgilidir. İnsanlar vücudunu yönetir, ailesini yönetir, muhallesin yönetir, köyü yönetir, şehirleri yönetir, ülkeleri yönetir, aklı sayesinde dünyayı yönetir. İnsanlar toplu halde yaşamak zorundadır. Toplu halde yaşamak içinde bazı kanunlar, yasalar olmak zorundadır. Bu yasaları uygulayan her zaman yöneticiye ihtiyacı vardır. Yönetim insanoğlunun yaşam tarzında her türlü etki yapmaktadır. Yönetim insanlarla iç içe ayrılmaz bir kavramdır.

İnsanoğlunun akıllı ve toplumsal bir varlık olduğu için yönetim de insan hayatında olmazsa olmazlardandır. Toplu halde yaşamaları için bir düzen ve bir disiplin içerisinde yaşamak zorundadır. Toplu halde yaşamalarının bazı kuralları ve oluşumları vardır. Bu oluşmalardan bir tanesi de kurumsallaşmaktır. İnsan ihtiyaçlarını ve yaşamını devam ettirmesi için kurumlar oluşturmak, iş gücü dağılımı yapmak zorundadır. Kurumlar oluşturulurken bu kurumları sürdürebilir hale getirebilmek içinde yöneticilerin olması gereklidir. Kurumların devamlılığı ve sağlıklı bir hizmet verebilmesi iyi bir yönetimden geçer.

İnsanoğlunun hayatında bu kadar yönetim önemli iken, iyi bir yönetim ve iyi bir yöneticinin olması da şarttır. Tam bu sırada devriye stratejik yönetim girmektedir. Stratejik yönetimde insan hayatındaki olmazsa olmazlardan olan yönetimin kalitesini ve değerini artırmaktadır. İyi bir yönetim ve yönetici olabilmek stratejik yönetimle alakalıdır. İnsanların taleplerinin artması, teknolojilerin gelişmesi, refah düzeylerinin artması, üretimin çoğalması, Pazar ihtiyacının giderilmesi kar oranını yükseltme ihtiyacı, hâkim olma, hükmetme, sahiplenme duygularının olması, vb. gibi sebepler stratejik yönetime ihtiyaç duyurmaktadır.

Ülkelerde düzenin sağlanması ve adaletin olması için örgütlerin ve kurumların denetlenmesi gereklidir. Kurumlarda bulunan idareciler her zaman iyi olmaya

biliyor. Kurumlardaki idareciler kendi çıkarları için bireylerin haklarını gasp etmekte, kurum ve birey çıkarlarını gözlememektedir. Yolsuzluklar yapmaktadır. Bazı idarecilerde yanlış uygulamalar yapmakta, bulunduğu görevin sorumluluklarını yapmamakta veya yapmamaktadır.

Kurumlar ve örgütler bireylere hizmet etme konusunda olması gereken hizmeti ya vermemekte ya da geciktirmektedir. İdareciler görevlerini yaparken uyması gereken kanunlar ve yasalar dışına çıkmaktadır. Yaşanılan bu tür sorunları giderilmesi için insanlar yönetim sürecinin doğduğu günden bu güne denetlemeye de ihtiyaç duymuşlardır. Devletler ve kurumlar sorunların yaşanmaması için ve sorunların giderilmesi için sürekli arayışı içinde olmuşlardır. Bu süreç içerisinde bazı denetleme Oğanları oluşturmuşlardır.

Yönetim de karar alma ile doğrudan bağlantılıdır. Aşağıda yaptığımız anket çalışmasında da yönetimle karar almanın arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Stratejik Yönetimde karar alma ile bağlantılıdır. Yönetim ve denetlemenin uygulanabilmesi içinde öncelikli olarak karar almak gereklidir. Karar alınmadan hiçbir faaliyet uygulanamaz.

Karar almanın da birçok süreci vardır. Karar alma sürecinin sağlıklı, başarılı şekilde uygulanabilmesi için etkili karar almak gerekmektedir. Karar alma süreci yönetim için ve kurumlar için çok önemlidir. İyi bir karar alabilmek için başarılı bir yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Yapılan saha araştırmasında yönetimle denetleme arasında bir ilişki, yönetimle karar alma arasındaki ilişki araştırılmıştır. Stratejik Yönetimle karar alma arasında doğrudan bir bağlantı olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada anket için, güvenilirlik analizi yapıldı, C. Alpha değeri 0,824 sonucu elde edilmiştir. Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## STRATEJİK YÖNETİM

### 1.1. KAMU KURUMLARINDA YÖNETİM SÜRECİ

Yönetim bütün insanlığı ilgilendiren bir terimdir. İnsanlar toplu halinde birbirleriyle ilişkili yaşamak zorundadır. Bu birliktelik içinde bir düzen olması gereklidir. İnsanların bir düzen içinde yaşaması için kanunları, kuralları vardır. Bu kanun ve kuralları oluşturmak ve bir düzen içinde takip etmek gereklidir. Toplumlar içinden guruplar vardır. Bu gurupların bir yönlendiricisi olması gerekir. Bu gurupları yönlendiren insanlara yönetici, kanun ve düzenin sağlanması için yapılan çalışmalara yönetim denir. İnsanları yönlendirmek çok zor dur insanoğlunun nerde ne zaman, ne şekilde davranacağını ne yapacağı bilinmez. Yönetim insanoğlunun ne zaman nerde ne yapacağı bilinmeyen insanla uğraşır. Yönetim insanın birlikte iç içe yaşama gereği olan diğer insanlarla bağlantılarını ilişkilerin, davranışlarını inceler araştırır. Bu nedenle her insan kendi dünyasında birer yöneticidir. Her insan kendi dünyasında birçok yöneticilik görevi vardır. İnsan yaşamında çok önemli bir yeri vardır yönetimin. İnsanların dar daireden geniş daireye göre birçok yöneticilik görevi vardır. İnsan olgunun zorunlu ve gönüllü birçok yöneticilik görevi üstlenmek zorundadır. İnsan olgunun dar çerçevede üstlendiği yöneticilik görevi daha çok önemlidir. İnsan kendi bedeninde olan midesini, kalbini beynini, ellerini kollarını gözünü kulağını nefisini bütün bedenini yönetmek zorundadır. Ailemizi yönetiriz evimizi yönetiriz. Buna benzer insanoğlu yönetimle o kadar iç içedir ki bazı yöneticilik görevlerini farkına varmadan uygular. Bu çerçeve de her insan bir yöneticidir. İçinde yaşadığımız dünyada yetkilerimizi zamanımızı yapmak istediklerimizi uzun ve kısa zamanda yapmak istediklerimizi palanlarımız bunları yön verir kontrol eder kendimizi ve çevremizdeki insanları yönetiriz (Can, 2001, s. 23).

Anne evde en büyük yöneticidir. Evin birçok işlerini anne yönetir. Mutfağın yönetimi ayrı bir özen ve beceri gerektirir. Evde çoğunlukla her ne kadar da erkek evin reisi olsa da evin yönetimi idaresi kadının elindedir. Erkek genellikle iş icabıyla dışarıda olur. Evden en çok kadın haberi ve bileğisi olur. Evin annesi her ne kadarda çalışan olsa da erkek ev işlerinin yönetimine çok duyarlı değildir. Babanın en çok

görevleri evin dışında evin ihtiyaçları ile ilgilidir. Öğrencilerin en büyük yönetimle ilgili görevleri derse çalışırken zaman yönetimidir. Öğrenci zamanı çok iyi değerlendirmeli. Başarının sırrı zamanı iyi yönetmekle olur. Öğrenci ders çalışırken kitap okurken sınavlara hazırlanırken sınavda iken zamanı iyi bir şekilde planlamalı ve yönetmeli ve denetlemelidir. Yönetimle ilgili örnekleri çoğaltırsak muhtar köyünü, belediye başkanı şehrini, kaymakam ilçeyi, vali ili, komutan orduyu, rektör üniversiteyi, başkan ülkeyi, yönetmek zorundadır. Baktığımızda farklı guruplar kurumlar alanlar olsa da buradaki amaç örgütsel çabanın bir şekilde yönetilmesi. Yönetim birçok farklı alanda gurupların, bireylerin ayakta kalabilmesi hayatlarını sürdürme bilmesi için en küçük guruptan örgütten en büyük ülkelerden birleşmiş milletlerden, uluslar ülkeler arası örgütlere kadar gerekli olmazsa olmaz bir işlevdir. *Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ve doğru ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir* (Tortop ve diğerleri, 1993, s. 20). Toplum ve örgütler insanların var oluş gereğidir. Yönetim insanlar için yaşaya bilmesi için önemli bir işlevdir. Yönetime verilen önem ve ciddiyet yönetimin değeri ve kalitesi tüm örgütü, gurupları ve toplumun bireylerini ilgilendirir ve etsi arasında doğrusal orantılı ilişki bağ olduğunu görmek anlamak mümkündür (Tortop ve diğerleri, 1993, s. 20).

*Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi ve hızlı şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir* (Rachman ve diğerleri, 1993, s. 154). Örgütlerde işlerin hızlı şekilde yürütülmesi yönetimle olur. Düzenin bir an önce sağlanması yönetimi oluşturan insanlara kaynaklara elden geldiğince çabuk ulaşılması örgüt faaliyetlerin aksamamasını sağlamak iyi bir yönetimle olur. Örgütün faaliyetlerini etkin ve verimli olmasının başında yönetim gelir. İnsanlar bir hedef ve amaç doğrultusunda da toplanıp bir araya geldiğinde bir gurup oluştuğunda bu gurubun öne atılan hedeflerine ulaşmaları için gurup çalışanlarının birlikte düzeli bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Gurubun çalışanlarının hedeflerine ulaşması veya ulaşamaması ve başarılı olup olmaması yönetimle yakında bağlantıdır (Karaman, 2000, s. 37-38). Yönetim bilimin tarihteki akışına ve gelişmesini incelendiğinde örgütleri çeşitli dönemlerde farklı yaklaşımlar la ele alınmış incelenmiştir (Düren, 2000, s. 6-8):

### 1.1.1. Kamu Kurumlarında Yönetimin Önemi

Eski ilkel yaşamalardan, şuan içinde bulunduğumuz döneme kadar yönetimin var olduğu kabul edilmektedir. Yönetimin var oluşu gereği güçlü olanları istek ve çıkarları doğrultusunda istediği şekilde insanları ve toplumları yönlendirdiği görülmektedir. Yönetim insanların rahat, düzenli sağlıklı ve güvenli bir ortamda toplu halde yaşamaları için kurallar koyma gereği duyulmuştur. Kuralları uygulanmakta bu kurallara uymayanlar insanları ve gurupları cezalandıracak kurumlar oluşturularak toplu halde yaşamak için düzeni oluşturmaktadır. Yönetim insanlar gurupların ve örgütlerin düzenli bir kurallar içinde çalışmasını sağlamaktadır. Yönetimin, örgütün toplumun bir düzen içinde çalışarak işlevini yerine getiren bir araç olarak görülmektedir (Günay, 2005, s. 8).

Yönetim, kaynakların, belirli amaç ve ihtiyaç doğrultusunda, bir istek ve talebin gerçekleştirilmesi için hazırlanması, düzenlenmesi, kullanılması süreci olarak ta kayıtlarda tanımlanmaktadır. Aynı zamanda burada gecen tanım, eşyanın ve insanların yönetimi birlikte içermekte ve aynı zamanda işletme Yönetimi ve Kamu Yönetimini de içerisinde kapsamakta içermekte olduğu görülmektedir. Eşya insan elinde çeşitli şekillere sokulup farklı şekillerde birleştirilip düzenlene bildiği ve farklı biçimlere dönüştürülebilmesine rağmen sevk ve idare edilemediği anlaşılmıştır. Sevk ve idare, ruhunda yöneticilik ve yönlendirme duygusu olan, Gururlu bir varlık olan insanı ilgilendiren düzen kurucu insana özgü bir faaliyettir. Yönetim kelimesi diğer ülkelerin yönetim sistemlerini ne şekilde nasıl ve hangi usuller kullanıldığını anlatmak tanıtmak amacıyla kullanılır. Farklı açıdan Bu anlamdaki yönetim, „ yönetim sistemi „ ve „ yönetim Şekli „ gibi bazı kelimelerle birleştirilerek bir arada kullanıldığı bilinmektedir. Yönetim kelimesi, diğer bir mana ise, belli bir gurubu, örgütü kuruluşu açıklamaktadır. Şu zamanda Günümüzde yönetim faaliyetleri büyük bir kısmı, örgütler açısından ve bunların içinden meydana geldiği için yönetim denince akla örgüt gelmekte, örgüt denildiğinde de yönetim akla gelmektedir. Yönetim ve örgüt kelimesi ayrılmaz bir bütün hale gelmiştir (Eryılmaz, 2010, s. 3)

Kamu yönetimi, kamudaki politikaların belirlenme ve açıklanmasında çok belirgin bir öneme sahip olduğu bilinmektedir, ayrıca siyasi bir sürecin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Açıklamalardan anlaşıldığı üzere kamu yönetimi, işlevsel manada

kamu politikaların belirlenme ve yürütülme aşamasıdır. Kamu yönetimi Yapısal bir kavram mana olarak, devletin toplumda örgütsel görünümü gösterir. Devletler kendilerinin belirlediği yasalar la koyduğu görevlerini uygulaya bilmek için ulusal hem de yere bir seviye de çok farklı örgütler kurar. Kamu kurumlarında kurulan örgütler devletlerin yapısal taraflarını oluşturur. Kamu kurumlarınca kurulan örgütlerin amaçları ve görevleri anayasa ve ayrıca yasalarla belirtilen işlevleri yerine getirmek uygulamaktır. Siyasi gelen hükümetler kurulan bu örgütler aracılığı ile taleplerini amaçlarını ve planlarını uygulamaya sokar. Kamu yönetimi bu açıdan siyasi organların işlerini yürütmeye ilişkin kolu olarak kullanır; devletlerin ve toplumların düzeni varlığı ve sürekliliği kamu yönetiminin sürekli olarak kesintisiz işlemesi ile alakalıdır (Eryılmaz, 2010, s. 6).

### **1.1.2. Kamu Kurumlarında Strateji**

Türkçemizde strateji kelimesinin karşılığı bulunmamaktadır. Strateji kelimesi 1970’li yıllardan itibaren Fransızcadan Türkçe ’ye girmiş bir kelimedir. Türkçede de 1970’li yıllardan sonra sosyal bilimlerde kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Bayülken, 1999, s. 7).

Strateji, Türkçemizde kelime manası olarak, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” gibi anlamlara gelir. Türkçede strateji kelimesi cümlede kullanıldığı yere göre farklı anlamlar çıkartılabilir. Strateji kelimesi, Strategos’un eski yunan generali olması münasebeti ile generalin bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı düşünülmektedir. Farklı kaynakçalarda strateji kelimesinin manası Latince yol, çizgi veya nehir yatağı manasındaki “stratum” dan geldiği söylenmekte ve bazı kaynaklarda yamaktadır (Tosun, 1974, s. 220). Kelimenin kökünün nerden geldiği hakkında itilaf olsa da, geniş kapsamlı bir yaklaşımla bakıldığında da her iki tanım da bir birine yakın bir mana taşıdığı anlaşılmakta olduğu bilinmektedir. Her ikisinin de aynı anlamda bir açıklama yapması doğru bir istikamette olduğunu göstermektedir (Dinçer, 1998, s. 22).

Strateji kavramı askeri birliklerde uzun yıllar askeri bir kavram olarak konuşulduğu ve askeri hareketlerde kullanılmış olduğu görülmekte. “Webster’s New, International Dictionary” stratejinin tanımını şu şekilde yapmıştır, *Strateji, bir*

*savaşta sonuca varmak için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır* (Üzün, 2000, s. 5).

Stratejinin genel bir manada açıklayacak olursak *Strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak tanımlanmaktadır* (Meydan Laurausso, 1981, s. 566). Strateji tarih boyunca askeri olsun siyasi olsun ülkenin gelişmesi için yalpan her türlü planlamalarda kullanılmış ve kullanıldığını görmekteyiz. Genel strateji kavramı, bundan sonraki zamanlarda savunma siyaseti alanından başka, her devletin (ya da kurumun) genel siyasetinde de kısa vadeli ve uzun vadeli planlarında da kullanılacağı anlaşılmaktadır. Her türden siyasi ve ekonomik çalışmalar toplumun refahını istek ve taleplerini karşılamak doğrultusunda çalışmalar yaptığından dolayı stratejinin şuan ki kapsadığı alanlara bakıldığında çok farklılık göstermektedir. Strateji kavramının bu günkü kullanıldığı alanlar psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsadığı anlaşılmaktadır. Strateji kelime kavramı için birçok kaynakta çok farklı manada tanımlar görülmektedir (Pamuk ve diğerleri, 1997, s. 19).

Tarihten günümüze strateji kavramı hakkında yapılan tanımlara örnek olarak birkaç tanesini yorumlaya biliriz.

Oyunu oynayacağımız oyunun diğer oyuncularından farklı ve yeni kurallar bulmak, kazanmak için farklı yollar denemek.

Amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletme Katı rekabet ortamında amaçlarını uygulayacağı hareket biçimi ne strateji denir.

İşletmelerin farklı ve değişik fonksiyonlar arasında meydana gelebilecek karışıklıklar genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen açıklığa kavuşturan ve seçimsel kararların tümüne strateji denir.

İşletmelerin uzun dönemli karar almaların ulaşabilmek için gerekli kaynakların temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara tahsis edilerek onların kullanımında kabul gören yollara strateji denir.

Stratejik yönetim alanında tarihte önemli bir yere sahip Ansoff, stratejinin kavramı hakkında iki çeşit strateji tanımı açıklaması vardır. Birincisi Saf strateji ikincisi genel (karma) strateji olduğu bilinmektedir. Ansoff'a yaptığı tanımlara göre

saf strateji; “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi” ne denir. Ansoff’a göre Genel veya karma stratejinin tanımını şu şekilde yapmıştır, işletmeler belirlenen bir zamanda hangi tür saf stratejiyi tercih edeceğini gösteren istatistik bir karar alma kurallar bütününe denir.

Yaptığımız araştırmalara bakıldığında strateji, savaşları kazanmak için yapılan her türlü taktik proje ve planlar olarak kullanılmış olsa da, bu zamanda örgütlerin birbirleriyle olan rekabet ortamında birbirine karşı üstünlük elde etmek için yapılan her türlü araştırılan müracaat edilen yol olarak tanımlayabiliriz. Strateji hakkında içinde bulunduğumuz zamana kadar yapılan en kapsamlı tanımlamalardan da görüldüğü gibi strateji hedeflere varabilmek için alınan tedbirleri ve düzeltmeleri kapsamaktadır. Açıklamalardan anlaşıldığı üzere Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak amacıyla takip edeceği yol olarak da tanımlayabiliriz (Dinçer, 1998, s. 7).

### **1.1.3. Stratejinin Diğer Sistemlerle İlişkisi**

Strateji, bazı kelimelerle sık sık karıştırılmaktadır. Bu kelimelerden bazıları yönetim literatürün de kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır (Eren, 2000, s. 13-17).

### **1.1.4. Stratejinin Yönetimle İlişkisi**

Strateji hakkında Tarih yapılan araştırmalara bakıldığın da Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca ’ya kadar ilişkisinin olduğunu görmekteyiz. Stratejinin oluşumu Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin bir araya gelmesi ile bir mana kazandırılmıştır. Kimi kaynaklar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildi “ini söylemektedir. Kaynaklara baktığımızda Latince’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” manalarına gelmekte olduğunu anlamaktayız. Sözlüklere baktığımızda Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” kaynaklarda geçmektedir. Askeri terminolojide fazlasıyla kullanıldığını göstermekte., Eski Yunanlı General Savunma alanında strateji kelimesi Strategos’un adına atıfla kullanılmakta olduğu ve Strategos’un savunma alanındaki

bilgi ve taktiklerini strateji bu manaları çok ifade ettiği anlaşılmakta. Tarihten bu zamana yapılan araştırmalara baktığımızda Strateji kavramı savunma savaş alanında çok sıklıkla kullanılan, strateji denince akla savaş anımsatan bir kelime olmakla birlikte ilerleyen zamanlarda örgütler yönetim alanında da strateji kavramını kullanıldığı sıklıkla görülmektedir. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” manasında da geçtiği kaynaklarda görülmektedir. Yönetim biliminde nedenleri göz önünde bulundurduğumuzda örgütlerin karşılarında bulunan rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve ardından da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmuştur (Aktan, 1998, s. 3).

Kaynaklarda örgütün tanımını yorumlayacak olursak Örgüt: tarihten günümüze kadar, İnsanları beraberce hep birlikte sistematik bir biçimde işbirliği yaparak çalıştıkları, belirli amaçları bulunan belirli maksatlar doğrultusunda geliştirmek üzere hep birlikte beraberce oluşturdukları ve guruplara örgüt denmektedir. Ayrıca bu tanım doğrultusunda ticari ortaklar gibi, birlikler, dernekler, kulüpler, politik partiler, askeri kuruluşlar, işletme birimleri, takımlar, sendikalar da buna benzer örgüt için verebileceğimiz örneklerdir. Sosyal gurupların en küçüğü olan ailede bu kapsamda örgüt olarak örnek verebiliriz. Bu açıdan ailede iş birliği içinde gerçekleştirilmesine karar vermek zorunda oldukları eşlerin bir amaçları, idealleri var olduğunu unutmamalıyız. Örgüt denince akla ilk olarak büyük insan gurupları gelmektedir, bu yanlış bir olgudur, en küçük ailede bir örgüttür. Bu nedenle örgüt kelimesi kullanıldığında ilk akla büyük insan toplulukları gelmemeli. Örgütünün tanımını, iki veya daha fazla insanların bir araya gelerek amaçlarını gerçekleştirmek için, iş birliği yaptıkları guruplara örgüt denmektedir (Ülgen, Mirze, 2013, s. 22).

Yönetim çok geniş kapsamda kullanılan evrensel, genel bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Yönetimin alanı nerde ne zaman ne yapacağını kestiremediğimiz insanla ilgilenir. Yönetimin çalışma alanına baktığımızda İnsanın toplumsal yaşama gereği bazı kural ve kanunlara uyması gerektiği diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler bunların ilişkilerini araştırır. Hepimiz birer yöneticiyiz, Toplumsal yaşama gereği herkes bir yöneticidir. Bir işe başlamadan işle ilgili bileğilerimizi ustalığımızı, ne zaman ne yapılmasını zamanımızı ve faaliyetimizi gözden geçirir plan yapar, örgütler, onları yönlendirir ve

bakar kontrol edip gözden geçiririz. Yapacağımız işleri bu şekilde yönetir ön hazırlık yaparız. Bu. Ana-baba işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını yönetirler. Öğrenciler okulda çeşitli konu ve derslerde başarılı olmak için iyi not almak için zamanını kullanmayı yönetmek ve denetlemek zorundadır. Daha üst düzeyde ele alınırsa başhekim hastaneyi, müsteşar bakanlığını, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini, muhtar köyünü, belediye başkanı ilini -ilçesini yönetmek zorundadır. Bu çeşitli uğraşlar-çalışmalar farklı alanlara aitmiş gibi görünse de hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara, taleplere yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Güçlü, 2003, s. 3).

Günümüzde gözlenen, izlenen hızlı değişimler kurum, kuruluş ve firmaları uzun dönemli önlemler almaya yönlendirmekte, zorlamaktadır. Etkili bir yönetim, birbiri ile tutarlılığı sağlanmış stratejik yaklaşımları artık daha çok gerekli görülmekte, kılmaktadır. Yönetimin görevi, insanları, ortak amacı başarabilir duruma getirmek için onların güçlü yanlarını taraflarını etkili kılmaktır. Başarım düzeyi ve seviyesi yönetim fikrinin ayrılmaz bir parçası olmuştur: İş başarımının sürekli değerlendirilmesi incelenmesi ve iyileştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Sorunları geçici kısa tedbirlerle zamana yaymak değil, onlara etkili ve kalıcı sürekli çözümler üretmek kamu yönetiminde başarı için şart olmuştur. Kuruluşların başarılarının devamlılığı sürekliliği, hızlı değişimler karşısında stratejik yaklaşımlarla sorunlara çözüm sunabilmekten geçmektedir. Diğer yandan, ayrıca kalite ve mükemmellik arayışının arttığı bir dünyada, vatandaşına hizmet üretimi-verimliliği-etkinliği artışı sağlama görevi bulunan kamu kesiminin stratejik yönetim kural ve ilkelerinin uyarlanmasında sağlanmasında dikkat edilmesi gerekli hususlar özel boyutlar bulunmaktadır. Kamu yönetiminin tekrardan yeniden yapılanmasında ileri görüş/vizyon/ufuk sahibi mevcut yönetici ve İş görenlerden bu çerçevede daha fazla faydalanma anlayışı, katılımcılık ve uzlaşma ilkeleri ile de tutarlı bir gereklilik ihtiyaç haline gelmektedir (Bircan, 2002, s. 13).

Literatürü taradığımızda gözden geçirdiğimizde strateji en basit şekliyle; bir başarı yöntemidir ya da bir projenin yürütülmesinde uygulanmasında planlı bir operasyondur. Daha kapsamlı ve geniş tanımlarda ise, organizasyonun iç yetenekleriyle dış ilişkilerinin bir karşılaşmasıdır. Strateji, işletmelerin özellikle uzun vadeli zamanlarda gelecekleri adına önemli bir kavram ve konudur. Dolayısıyla

işletmelerin örgüt yapılarındaki üst düzey yöneticiler ve girişimciler strateji konusu ile ilgilenirler, uğraşırlar. Stratejik yönetim, yöneticilere stratejilerini ve buna bağlı olarak faaliyetlerini, çalışmalarını, değişen çevre ve koşullarına göre değiştirebilme ve/veya adapte edebilme imkânı sunmakta, sağlamakta, bir yandan yöneticilerin tehditleri kurum lehine dönüştürmesine, diğer yandan da fırsatları kurumun gelişmesi için kullanmasına, uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetim kurumlara strateji tercihinde daha sistematik, mantıklı ve rasyonel yollar sunması sebebiyle kurum için faydalı bir yönetim taktiği, tekniğidir (Becerikli, 2000, s. 104). Sonuçta, stratejik yönetim bir adım sürecidir. Organizasyonu geleceğe taşımak açısından sıkı bir çalışma ve özgüven gerektiren, istenilen doğrusal olmayan, ama dağınık ve yenilemeli bir zaman ve süreçtir. Organizasyon için geleceğe yönelik, aşaması zorlayıcı, yeni bir odak noktası ifade eder (Akyol-Zengin, 2016, s. 2).

Basit bir stratejik yönetim aşaması organizasyonun iç ve dış çevre etkenlerini analiz etmekle başlar. Bu süreci işletmenin ince dokunuşları takip eder. İşletmenin misyonu ve amaçları doğrultusunda, stratejilerin formüle edilmesi ve neticede tüm bunların aşaması olarak stratejik kontrol sonucu uygulama takip edilir (Akyol, Zengin 2016, s. 2-3).

organizasyonlar Stratejik yönetim aracılığı ile, içinde var olduğu zaman karşısında sadece pasif etkilenen bir durumdan çıkarak içinde bulunduğu süreç den etkilenecek, durumu tetikleyen bu sayede örgütün misyon ve menfaatleri ve çıkarları sürecinde geleceğini yönlendirebilen bir vaziyete gelebilmekte. Konulara geniş zamanlı bir açıdan baktığından, işletmeler günlük farklılaşan durumlarda en az bir şekilde etkilendiği görülür. Belirtilen yönde kararlar verildiğinden, var olan kaynakların sağlanması ve belirtilen hedeflere kavuşmak için varılması gereken adımlar da nesnel olarak belirtilecek, bu sayede işletme uygulamalarında gözle görülebilecek keyfilik ortadan kalkacak. Kurumsal kimliğin gelişmesinde, stratejik yönetimin, ilerlemesi ve örgütün saygınlığı çoğalmasın da önemli bir rol almasına sebep olacak (Aşgın, 2008, s. 14).

Kamu kurumlarına Stratejik yönetim, çevre ile uyumlu bir şekilde faaliyet ve çalışmalar içerisinde bulunması, kurum içi ve kurum dışından gelen isteklere, taleplere cevap verebilmesi, kurumun geleceği önceden görmesine neden olması,

çalışmaların incelenmesinde yardımcı olması, kurumu belli bir hedefe yönlendirmesi ve yönetimin kalitesi, değerini artırma amacı gütmektir (Çelik, 2011, s. 40).

### **1.1.5. Stratejinin Faydası**

Stratejik yönetim işletmelere belli olmayan çok hızlı değişebilen ayrıca olduğundan da fazla riskli bir ortamda, karar vermede, zorluk çekilen bir ortamda firmaya belirli bir yön verir. Aynı zamanda stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenmesini, belirsizlik gösteren şartlarda etkileyici, önemli karar verebilme yaklaşımı olduğundan alınan bu kararlar, inisiyatif gerektiren kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yapıcı ve sezgisel düşünce yollarını gösterir, yöneticiye düşünce kapılarını açar. Sezginin bazı durumlarda bazen göz önünde bulundurulması gerekmekte olan özel durum, soyut faktörleri de ortaya çıkartabileceği doğrudur (Pamuk ve diğerleri, 1997, s. 25).

Stratejik yönetim, çevreyi inceleme ve değerlendirme hallerinde gelecek hakkın da tahminde bulunma fırsatı sağlar. Bu nedenle firma ne şekilde hareket edeceği işletme nasıl davranacağı, nerde ne zaman çalışması ve ne çeşit tedbirler alması konusunda hazırlık yapma imkânı verir. Zarar verebilecek tehditleri ve fayda sağlayabilecek fırsatları takip edebilecek imkânı verir. İşletmelere Stratejik yönetim, koordinasyon kurmada ortak bir hedef yaparak, işletmenin alt sınıflarını birbirinden ayrı tutarak, çeşitli hedeflere yönelmemesini sağlar. Bir firmanın Stratejinin olmaması durumunda sınıflar ilerledikçe çeşitlilik gösterecek ve ortak amaçta buluşmak yerine, kendi amaçları ve isteklerini gerçekleştirme çalışacaktır. Stratejik yönetimin işletmelere ve firmalara kısa, orta, uzun zamanda çok önemli faydaları vardır. Bunlardan bazılarını şu şekilde özetleyebiliriz (Üzün, 2000, s. 10).

- Stratejik yönetim işletmelere önceden değişebilecek durumlar konusunda erken seze bilme imkânı sağlar.

- Stratejik yönetim işletmelere, açık amaç ve yönelimler verir.

- Stratejik yönetimde işletmeler araştırma sürecinde yönetici konumundaki çalışanlarına yardımda bulunması açısından ilerleme ortamı hazırlar.

- İşletmelerde Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkili olur.

- işletmede Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede bir yol olduğu anlaşılır.

- Stratejik yönetim, bir işletmenin temel sorunlarını ortaya koymada yöneticilere yardımcı olur.

- Stratejik yönetim, firmanın iletişiminin iyi olmasına, kaynakların çok daha kolay şekilde sağlanmasına, bireysel projelerin hızlı bir şekilde koordinasyonuna ve bütçe gibi kısa zamanlı planlamanın geliştirilmesi konularına yardımcı olur (Üzün, 2000, s. 10).

### **1.1.6. Stratejinin Kolları**

Üzün, stratejik yönetimi farklı kaynaklardan araştırmış ve bunları şu başlık altında toplamıştır. *Temel öğelerini; Tepe Yöneticileri, Kurumun Misyonu ve Amaçları, Dış Çevre Faktörleri ve Kaynaklar* olarak belirlemiştir (Üzün, 2000, s. 11).

### **1.1.7. Stratejinin Dereceleri**

Yöneticilerin hedefe varabilmeleri amacıyla stratejik plan yapılmasını, bu planın hayata geçirilebilmesi için çalışılan politikalar ve yönetsel yapı hüneriyle stratejilerin uygulanabilmesini ve stratejilerin uygulanabilmesini ve bütün bu çalışmaların yönetimin amaçları doğrultusunda uygulanır. Stratejik denetimin şeklinin üç farklı ana aşamadan geçip oluşmakta. Bu açıdan bakıldığında ifade şekilleri açıkça göstermekte, stratejik planlama, stratejik yönetim, kurumsal ve bireysel performans. Bu ifadelerle baktığımızda açıkça göstermekteki stratejik yönetim, stratejik planlama, kurumsal ve bireysel performans, insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi kavramlar ve kurumlarla bağlantı ve ilişki halindedir. Kamu kurumlarında Stratejik yönetim süreci, aşamaları tepe yönetiminden başlayarak as kademelere doğru sırasıyla ilerler. Kamu Kurumlarında stratejik yönünü kararlaştırma üst kademenin sorumluluk alanında olmasına istinaden, iç ve dış çevre hakkında yeterli bilgiler, genellikle bölüm yöneticilerinde ve diğer yönetici gruplarında sağlanmaktadır (Güçlü, 1998, s. 76).

Stratejik yönetimin tanımını yapmamız gerekirse: stratejilerin bir planlanmasında ihtiyaç duyulan inceleme, araştırma, değerlendirme ve seçim aşamalarını planlarken ve stratejilerin uygulanabilirlik için örgüt içi gerekli her çeşit yapısal ve isteklendirme tedbirler alınmakla yürürlüğe konulması açısından kontroller edilmesi durumunda, işletmenin üst yönetim faaliyetlerini, çalışmalarını takip eden faaliyetlere denir. Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin uygulamaya döküldüğü bir yaklaşıma denir. Bu yaklaşım için de belli süreçleri içinde barındıran bir sürece denir (Pamuk ve diğerleri, 1997, s. 25):

Strateji aşamaları üç şekilde inceleyebiliriz. Bunlar şu şekildedir.

(1)Strateji üretme, (2) Strateji uygulama ve (3) Stratejik öğrenme gibi.

Strateji üretme aşaması bir strateji üretme incelediğimizde aslında stratejik düşünme bilme aşamalarıdır. Bu aşamalara bakıldığında buna bağlı stratejiler oluşturulmakta. Strateji uygulama aşamasını incelediğimizde üretilebilen stratejiler ve stratejik bilgiler aslında çalışma hayatında uygulamaya bildiğimiz faaliyetlerdir. Bu faaliyetler Uygulama esnasında üretilen bilgiler ve kazanılan tecrübeler, deneyimler yeni stratejilerin uygulanmasında yardımda olunması esnasında stratejik öğrenme seviyesi olduğunu görebiliriz (Pamuk ve diğerleri, 1997, s. 26).

### **1.1.7.1.Kamu Kurumlarında Strateji Geliştirme**

Kamu kurumlarında strateji geliştirebilmek için bazı çalışmalar ve uygulamaları yapılması gereklidir. Strateji geliştire bilmek için aşağıdaki yöntemleri uygulamak gerekmektedir. Strateji geliştirme yöntemleri:

- Vizyon geliştirme
- Misyon geliştirme
- Uzak geliştirme
- Yakın çevre analizi geliştirme
- Swot analizi
- Strateji geliştirme projelerinin çoğaltılması
- Strateji Yollarının geliştirme
- Strateji alternatiflerinin incelenmesi
- Strateji seçimi geliştirme

(Pamuk ve diğlerleri, 1997, s.26).

### **1.1.7.2. Kamu Kurumlarında Strateji Üretme**

Kurumlarda Strateji üretebilmek için

- Belgeleme
- Donanım hazırlama
- Eğitim yetiştirme
- Tanıtım gibi uygulamaların hazırlanması gereklidir (Hatipoğlu,1986, s. 45).

### **1.1.7.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Öğrenme**

Kamu kurumlarında stratejik öğrenme ile ilgili çalışmalar yapılabilmek için,

- Strateji izleme
- Strateji değerlendirme
- Stratejik neden analizi
- Strateji geliştirme projeleri üretme
- Strateji geliştirme projeleri uygulama
- Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırmak gerekmektedir.

Hatipoğlu ise stratejik yönetim süreci aşamalarını aşağıdaki gibi hazırlamıştır (Hatipoğlu, 1986, s. 45).

- Çevrenin analizi,
- Amaçların belirlenmesi,
- Stratejik seçeneklerin analizi,
- Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması,
- Stratejilerin uygulanması (Hatipoğlu, 1986, s. 45).

### **1.1.7.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Yaklaşımları**

Bir işletme stratejisi, sorunun cevabını her insanın rahatlıkla cevaplayabileceği bir problemde çözümlenmesi çok karışık olabilen problemlere gibi, geniş

bir çerçevede alanda yer almaktadır. Buna benzer iki nokta arasında birçok değişik, stratejiler çoğaltılabilir (Güçlü, 2000, s. 79).

Bu stratejilerin geniş ve kapsamlı bir şekilde analizine kadar birçok çeşit değişik yaklaşım kullanılabilir. Bu yaklaşımların geliştirilmesi, yöneticilerin sezgilerinden ve deneme-yanılmaya dayalı yönetim yaklaşımından problemin ihtiva ettiği değişkenlerin özenli ve sistematik gibi değişik türde yaklaşımlar kullanılır. Bu nedenle, sayısız yaklaşımla strateji geliştirilirken karşılaşılabilen, ne tür yaklaşım kullanılırsa kullanılsın Ancak burada stratejilerin geliştirilmesinde sonuç değişmez. Ciddiyetle önemle duruma en uygun stratejinin seçilmesi gerektiği kesinlikle vurgulanmalı, stratejik yönetimin başarısı bu nedenle buna bağlı. Sezgi ile analiz arasında problemlerin en uygun çözümünü sağlayacak açık bir sezginin bulunmadığı da belirtilmiş. Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılacak yaklaşımlardan bir kısmı şunlardır (Dinçer, 1998, s. 42).

#### Stratejilerin Geliştirilmesinde Kullanılacak Yaklaşımlar

- Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı,
- Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşım,
- Sezgi Yaklaşımı,
- Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı,
- Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı,
- Taklit Yaklaşımı (Dinçer, 1998, s.42).

## 1.2. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama kaynaklarda birçok tanımları vardır. Stratejik planlama, olduğu yerden hedeflediği yere ulaşmasını sağlayan faaliyetlerin tümüdür. Firma ileride başarılı olması için üst yönetim gelecek için planların yapılması ihtiyaç duyulan prosedürlerin ve operasyonların geliştirilebilmesi aşamasına stratejik planlama denir (Demir, C., & Yılmaz, M. K., 2010, s.72). *Stratejik planlama, örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün felsefesi ve misyonunun belirlenmesi, amaçların saptanması ve stratejinin seçilmesine ilişkin kararların verilmesidir* (Özcam, 2007, s. 32).

### 1.2.1. Kamuda Stratejik Planlamanın Mahiyeti

Dünyada ve Türkiye’de araştırmalara göre 20 yıl içinde insanları şaşırtabilecek şekilde değişimler meydana geldiği görülmüştür. Araştırmalara bakıldığında Bunların en başında daha çok öne çıkan geçmişin merkezîyetçi olarak görülen sistemlerinin bulunduğu yerini daha çok özerk olan, özel kurumlar ile kuruluşlar oluşturduğunu görmekteyiz. Sovyetler birliği sisteminin nasıl çöküşü incelediğimizde Sovyet sistemi yerine ve merkez kontrollü bilinen sistemlerin yerine ve daha dinamik olan rekabete dayalı genellikle değişime açık çok daha farklı sistemlere yerini bırakmış olduğunu görürüz. Direk bunlarla bir bağla bağlantılı olarak ve kamu ile özel sektörler arasında ve gönüllü sektörlerin biri birleri arasındaki farkın zaman ilerledikçe azalmış olduğunu görmekteyiz (Şimşek, 2006, s.2). Beklenenden çok daha hızlı değişim, değişen kuruluşların stratejik bilimsel düşünme ve nasıl davranmasını, hareket etmesini gerekli kılmakta, stratejik planlama tamda bu ihtiyaçlara, gereksinimlere çözüm getirmek ve cevap verme nedeniyle piyasaya çıkmış olmasıdır. Stratejik planlamanın tanımı kaynaklarda çok farklı şekillerde geçmektedir, bunlardan bir tanesi de bir örgütün nerde, ne olduğu, ne zaman ne yaptığı, nasıl ve ne şekilde yaptığı açısından temel yargılar ve kararlar üretme, yeni davranışlar geliştirmeye dönük düsturlu çabaların hepsine denir (Bryson, 1995, s. 4). Daha teknik açıdan bakmak ihtiyacı olursa, stratejik planlama, yönetimin alakalı mevzuat ve gösterdiği değerler etrafında var olan vaziyetten incelenerek, stratejik çabaların ve bunları kapsayacak kaynakların ve planların ortaya çıkararak gerçekleştirmelerin ölçülebildiği yöntemlere stratejik planlar denir (Maliye Bakanlığı SGB, 2006, s. 10).

Kamuda Etkin Bir Stratejik Planlamanın Evreleri açıklaya bilmek için, Etkili bir stratejik planın nasıl ortaya konulması gerektiğini Stratejik planlamanın mahiyeti hakkında bilgi verildikten sonra, stratejik planın nasıl ortaya konulduğunu açıklamak ihtiyacı duyulur. Bu nedenle stratejik planlamanın kısımları tanımlanarak ortaya koymak gereklidir. Stratejik planlama oluşunda bir takım kısımlardan geçerek hazırlanır. Bu kısımlar incelendiğinde kaynaklarda kısaca aşağıdaki gibi sırasıyla tanımlanmıştır. “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 planı ifade eder” (Şimşek, 2006, s. 136).

Kamuda ön uzlaşmanın sağlanması için (Stratejik planlamanın) ilk aşamasında, kurum veya örgüt içi ya da dışındaki karar alma mekanizmasında bulunan şahıs ya da işletmelerin stratejik planlama için ciddi bir şekilde ikna edilmesi sağlanmalıdır. Planlamanın maksadı belirlenmeli, planlamanın amacı belirlenmeli, planlamanın hangi safhalardan oluşacağı belirlenmeli, planlamanın hangi vakitte biteceği, planlamanın raporlarının formatın belirlenmesi, zamanlaması, planlamanın sürece dâhil olanların rollerinin bilinmesi, ayrıca gerekli kaynaklar gerektiği şekilde öz halinde belirlenmesi gereklidir (Söyler, 2007, s. 106).

### **1.2.2. Stratejik Planlamanın Kamu Kurumunun Yönetimine Muhtemel Katkıları**

Bulduğumuz süreç içerisinde ülkelerin hemen hepsinde kamu yönetimi olgusu sıkıntılı bir dönem geçmektedir. Kamu yönetimi araştırmalara bakıldığında şimdiki zaman içerisinde çok fazla devlette kriz içinde olduğunu görmekteyiz. Develerde ki Krize neden olduğu anlaşılan sorunların ne olduğuna bakıldığında hukuksal sorunlar, yapısal sorunlar ve yönetsel sorunlar gibi nedenler gözler önüne serilmektedir. Bu sorunlar incelendiğinde yönetsel sorunlar en başta öne çıkmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde stratejik planlama, yöneticilerin kazanabileceği “stratejik düşünme” velâkin “stratejik davranma” ile kamu yönetimine çitti derecede önemli değerler sağlayacaktır. Bu katkıları bu şekilde sıralamak olanaklıdır (Yılmaz, 2003, s. 78). Plan ile program ve bütçe ilişkilerinin güçlenmesin açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Kamuda etkin bir şekilde yönetim kurumlardaki

harcama sisteminin oluşturulmasında başlama erini oluşmasında yararlı olacaktır. Belirli bir hedefi olmayan belirli bir noktaya yönelmemiş kurumların, kısa vadeli planlamalar yapmak, anlık işlerle uğraşıp yoğunlaşmalarının yerine, orta vadede planlar yapıp elle tutulabilen somut amaçlarla daha uzun orta vadeli deflere ulaşabilmek için planlar yapmaya yönelmelerini sağlayacaktır. Vizyon değerlendirmesi sayesinde sürekli gelişebilme, kendini yenilemek için, yeni yapılan gelişmelere göre, hizmetin kalitesini ve etkinliğini ya da çeşitliliğini artırılması konularının getirilmesi anlayışını sağlayacaktır. Performans göstergelerinin yapılması gerekliliği sebebiyle ve kurumların her çeşit planların veya uygulamaların faaliyetlerini ve etkinlik ilkesi, yerindelik ilkesi, katılımcılık ilkesi, şeffaflık veya hesap verebilme ilkesi, sorumluluğu ilkeleri yönünde yönlendirilmesi oluşturulacaktır. Süreçlere Entegre yapılmış vaziyetler, bir şekilde denetleme ve seyretmeyi kolay hale getirecektir. Sistematik şekilde veri toplama ya da sonuçları analiz yapma sürekliliğini sahlendirecektir. Kurumlarda daha çok katılımcı şekilde yönetim görülecektir. En sonunda kurumlar varacakları noktayı bulmada stratejilerini belirlemede, stratejik plan ve de varabilecekleri en son noktaya göre planlamaları gerekmektedir. Bunun olması gereken sonuçları kurumlar, bütçe aşamasında stratejik planlarına uyuşmayan çalışmaları istekte bulunamayacaklar (Can, 1996, s.45). Stratejik planlamanın, geniş çaplı düşünülürse kamu yönetimine, kamu mali yönetimi özel olanak de getirdiği çok önemli olduğu düşünülen katkı, stratejik planlamaya bağlı “performans esaslı bütçeleme” siteminin 5018 numaralı Kanun’la kazandırılmış tır. Kanunun verdiği kazandırım Maliye Bakanlığı (Strateji Geliştirme Başkanlığı) ikinci sıradaki mevzuat ve de rehberler düzene konulması (Küçük, 2007, s.21), ilk çalışma açısından önemli olmalıdır. Planlama, yöneticilerin yapacağı “stratejik düşünme” ve “stratejik davranma” sırasında kamu yönetimine çok büyük kazanımlar sağlayacaktır. Bu kazanımlar kısaca şu şekilde anlatabiliriz (Yılmaz, 2003, s.78).

### **1.2.3. Kamuda Stratejik Planlamanın Uygulanması**

“Kamu yönetimlerinde stratejik planlamanın uygulanabilmesinin gündeme gelmesi 12.07.2001 yılında dünya bankası ile imzalanmıştır. Stratejik. 5018 kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının alt yapısı oluşturulmuştur.” Gürer, 2006, s. 100). Yönetiminin uygulama evresi, dört

evreden oluşur. Bu evreler, örgütsel yapının kurulması, örgüt kültürünün oluşturulması, kaynak dağıtımının yapılması ve stratejik faaliyetlerinin belirlenmesi yürütülmesidir.

#### **1.2.4. Kamuda Örgütsel Yapının Kurulması**

Kamu kurumlarında Stratejik yönetimin uygulanması için birinci sırada, kamuda rasyonel olan örgüt şeklinin yapılmansa bağlıdır. Buna bağlı olarak örgüt stratejisiz olmaz, strateji de örgütsüz kesinlikle olamayacağını belirtmek gerek. Akılda soru kalmayacak şekilde oluşturulan örgütsel yapı, kurumun stratejisi ile dengeli bir şekilde yapılmalı. Lakin stratejiye uyumlu genişlikte yapılmayan örgütsel çatinın, çalışmalarının ilerlemesinde eksik olacağından hedefe ulaşmada sıkıntı olacaktır. Aynı şekilde, stratejik yönetimle dengeli olmayan fazla kademedede daha fazla tek örgütsel yapı ile istenildiği gibi maliyetlerin çoğalmasına veyahut görev karmaşasına, yetki karmaşasına ve sorumluluk karmaşasına ve de bürokratik çalışmaların uzun sürmesine neden olabileceğinden negatif nedenlere sebep olacaktır. Stratejik yönetimin uygulanabilmesinde, personelin mekanik bir makine gibi görülmemesi ayrıca bu realite sınırları içerisinde ikna yapılması çok çitti bir önem taşır. Doğrudan da insanlarda ilk yöntemlerin denemesi açısından yaşanan tereddüt, çalıştığı yerini ve kurumdaki önemini yok etme düşüncesi, kendine olan özgüveninin olmaması gibi nedenlerle yaşanacak bilecek (108 Maliye Dergisi. Sayı 152. Ocak- Haziran 2007 İ. SÖYLER) var olan sıkıntılı durumlar, çalışanların bu çalışmanın içine dâhil edilmesi nedeniyle yok edilmesi mümkün dür. Lakin bu durumda bu nedenle stratejik yönetimin bir kamu kurumda dâhil edilmesi durumunda stratejik yönetim örgütlerinin hazırlanılmasına ihtiyaç duyulabilir (Bozemannn-Straussman, 1990, s. 47).

#### **1.2.5. Kamuda Örgüt Kültürünün Oluşturulması**

Rasyonel bir teşkilat bünyesi oluşturulmasından daha sonra ikinci aşama, teşkilat kültürünün yapılması ihtiyaç duyulmaktadır. Teşkilat kültürü, örgüt üyelerinin pay ettikleri kilit noktalar, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar bunların hepsinin bir araya gelmesini ifade eder (Daft, 1992, s. 75). Örgüt kültürü,

herkesçe bilinmesini tüm toplumda örgütün ön görülmesini neden olur. Örgütün kültürü dışarıdan bakıldığında çevrede tanınmasını, Örgütün kültürü değerini, Örgütün kültürü toplumsal standartlarını, Örgütün kültürü diğer örgüt ve kişilerle münasebetlerini şekillerini ve seviyelerini aksettirir. Bu tarafıyla örgüt kültürü, örgütü topluluğa birleştiren, örgüt kültürü, onu topluluk içinde bulunduğu konumunu, değerini ve muvaffakiyetini gösteren en kıymetli araçlardan oluşur. “Geçmişte neydik, gelecekte ne olmalıyız?” (Eren, 2005, s. 427). Sorusuna cevap olur.

### **1.2.6. Kamuda Kaynak Dağıtımının Yapılması**

Kaynak dağıtımı, yapılabilecek çalışmalara bakarak süreci belirlemede, ihtiyacımız olana öncelikle fiziki ihtiyacımız olan bina, arazi ve yapı tahsis edilir. Daha sonra ihtiyacımız olan personellerinin temini sağlanır. Personel temini sağlandıktan sonra teknolojik ihtiyaçlar olan teçhizat, makine, yazılım vb. alınır. Bundan sonraki plan ve programlar direktifinde elimizde ne kadar paramız olduğunu tespit edip finansal kaynakların toparlanıp hazırlanması yapılır. Yapılan bu çalışmalar kamuda kaynak dağılımının yapılmasını ifade eder. Ayrıca bu çerçevede bütçe planlamaları yapılması, bütçenin farklı kalemlerle çeşitlendirilmesi model olarak örneklemede gösterilebilir. Bu örnekler, yatırım olabilir, üretim belirtilebilir, pazarlama ve genel giderler olarak örnek gösterilerek sunulabilir. Kaynak ayırma alt kalemlere bölünerek kamu sektörü tarafından, alt kalemlere ayrılabilir. Alt kalemler bir mal, ikinci hizmet alımları, üçüncü personel giderleri şeklin de sıralayabiliriz. Asıl önemli konu yukarıda bahsedilen kaynaklar nerde, nasıl bir şekilde, hangi ölçüde, hangi zaman diliminde belirtileceği ne zaman tahsis edilmesidir (Vural-Baytekin, 2004, s. 307).

### **1.2.7. Kamuda Faaliyetlerin Stratejik Yürütülmesi**

Kamuda stratejik yönetim faaliyetlerinin uygulanabilmesi kurumun yapısına uyumlu olmalıdır. Stratejik yönetimin uygulanabilmesi kademelerinde son aşama, önerilen maksat ve belirtilen politika çevresinde çalışmaların uygulanmasından meydana gelir. Yapılan bu çalışmalar kurumun uyumlu olarak kurum seviyesinde ya

da fonksiyonlar seviyesinde işlenebilir. Olaya daha kapsamlı olarak baktığımızda konuyu geniş çerçeveden dar çerçeveye doğru indiğimizde, yani genelden özele incelersek, olaya kamu sektörü ya da bürokrasisi tarafından incelediğimizde, kamuda hizmetlerinde, verimliliğinin çoğaltılması, performans gerçekçi bütçenin adaptasyonunu kolay hale getirerek mali bir düzen oluşturulmasına katkı sağlamasına, merkezi yönetimin daha da küçültülmesi konularının, saydamlığının ayrıca hesap verilebilirliğin oluşturulması tarafından çok çitti faydalar sağlayacağı beklenmekte. Yapılan araştırmalara göre 5018 sayılı çıkan Kanunla, ihtiyaca göre yerel yönetimlerle bağlantılı olarak yapılan kanunlar ile kamu kurumu harcamaları yönetiminin daha iyi olabilmesi için iyileştirilmesine ayrıca bütçelemelerde sürecin etkileye bilirliğinin daha fazla olabilmesi açısından gerekli uygulamalar hakkında çalışmalar yürütülmeye başlatılmıştır. Ayrıca stratejik yönetimin baş bileşenlerinden bir tanesi de mali yönetim olmazsa olmazdır (Aydemir, 2005, s. 13).

Kamunun kurumunun içinde olan mali ve idari sorunlar çitti şekilde incelendiğinde maksatlı bir şekilde hizmet üretme, kamunun kalkınma planları ayrıca programlar sayesinde araştırılan politikaları kamu kurum seviyesinde elle tutulur bir şekilde iş planlarına ayrıca bütçelere bağlama ve başlatmayı faal bir halde gözlemlene, inceleme ve denetleme zamanına kamu kurum bürokrasisinin aktif katılımı gün geçtikçe çok fazla kıymet kazanmakta olduğu gözlenmektedir. Kamuda Stratejik yönetim aşaması bulunan çalışmaların kamu bürokrasisi yanından yürütülmesi konusunda esas bir gereç olarak gündem oluşturmaktadır (Vural-Baytekin, 2004, s. 307).

### **1.2.8. Kamu Kurumlarında Stratejik Denetim**

Kamu kurumlarında ele aldığımız Stratejik yönetimin son aşaması olan kamu kurumlarının çitti bir şekilde önemseydiği değerlendirme ve denetimdir konusudur. Kamuda stratejik denetimi kurumun olumlu olumsuz yönlerini ortaya serer. Kamudaki stratejik denetleme ayrıca uygulamalar yılın belli dönemlerinde periyodik aralıklarla yapılır ve daha sonra değerlendirilir. Kamu kurumlarında Stratejik yönetim sürecinde kurum içinde yapılan değerlendirme ve denetimin amacı geçmişe dönük hukuka uygunluk yönünde olmayıp, stratejik talep veya maksatlara ulaşmak seviyesinde derecelendirilmesi incelenmesi yönünde yapılır (Güner, 2004, s. 61). Lakin bunu

performans denetimi düşünülerek incelememiz uygun olacaktır. Performans denetiminin uygulanabilmesi, kamu kurumlarında performans raporlarının hazırlanması bilinmesi lazımdır. Kamu da performans denetim faaliyeti uygulamaya başladığından itibaren denetimin devamlı şekilde takip etmek ayrıca sürekli kontrol etme ihtiyacı vardır. Bununla beraber yapılan tüm yürütme faaliyetinin ulaşmak istediği, varılması gereken noktalar vardır, ayrıca ulaşmak istenen standartlar ve yapılanlarla alakalı ölçütlere doğru birleşik, planlama programını oluşturacak personel olması gerektiğini, bunları bitirmeden yürütmeye geçilmesi problemlere yol açabileceğini düşünmek lazımdır. Lakin stratejik seçimlerin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi firmaların incelenmesi, güçsüz ve kuvvetli yönlerin göz önüne koyulması, ihtiyaç duyulan bileşimlerin firma içerisinde sağlanması için bu yapılan faaliyetlerin sağlıklı olması açısından, yönetim bilgi sistemine veyahut personellerin geri besleme eğitimine tekrardan alınması gerekmektedir (Eren, 2005, s. 463).

Kamu kurumlarında stratejik denetim anlayışına göre yılsonlarında oluşturulan başarılı olanlar veyahut başarısız olanlar, yanlış ve doğruların ölçülmesi den yana değil de devamlı takip etme, toplam kalite yürütmeleri, gözle görülen yanlışları önceden bilip ciddi sıkıntılara neden olmadan düzeltmek çalışmaları öncelikli programa alınır. Çalışmaların yürütülmesi kadar, çalışmaların devam etmesi esnasında harcanan kaynaklar işletmeye olan masrafı ile çıktıların hesaplanması, harcama maliyetlerin hesaplanması ve maliyeti düşürmeye dönük çalışmaları aydınlatması ayrıca varılması gereken hedeflerin çitti manada talep edilen seviyede mi değerli bilinmesi, gereken seviyede değilse sebeplerinin araştırılıp bulunması lazımdır. Bu nedenle performans ölçütleri incelenerek hazırlanan isteğe dönük denetlemeye performans denetimi olarak tanımlanır (Güner, 2004, s.61). Performans denetimini aşağıdaki başlıklar altında inceleyelim (Kubalı, 1999, s. 37).

### **1.3. PERFORMANS DENETİMİ**

Performans denetiminin, mevcut kaynakların verimliliği, etkinliği ve tutumluluğu kuralları yönünde yönetilebildiğini, hesap vere bilme görevinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını anlamak amacıyla kurumun yaptığı programların, planların veya faaliyetlerinin değerlendirilmesine denir. Kurumlarda performans denetimi sağlıklı bir şekilde yapılabilmek için aşağıdaki başlıklar altında ele alınması gereklidir (Kubalı, 1999, s. 32).

#### **1.3.1. Kamu Kurumlarında Verimlilik**

Kamu kurumlarında ve diğer özel firmalarda kısa sürede üretimin artması ve maliyet giderlerinin azalması verimliliktir. İşletmelerde verimlilik denince; iş gücü, üretim, maliyetler, Pazar akla gelir. Verimliliğin amacı üretimi artıran artan üründen daha fazla kar etmektir. Firmaların asıl amacı yüksek kar elde etmektir. Firmalar yüksek kar elde edebilmesi için de var olan üretimi kısa sürede artırmak tır. Kısa sürede karı yükseltmektir. Üretimin artması kar marjını yüksek olması da firmalar arası rekabete neden olmuştur. Üretimin artması Pazarında büyümesi demektir. Kurumlarda verimlilik kavramı çok önemlidir. Yazılanlardan da anlaşıldığı üzere üretimi etkilemekte, firmanın karını etkilemektedir. Firmaların asıl amacı kısa sürede yüksek kar elde etmektir. Kar demek para demektir. Paranın olması rekabet demek üretim demek Pazar demektir. İnsanların hayatını en çok ticaret yapıp para kazanmak etkiler. Verimliliği kaynaklarda farklı şekillerde anlatılmıştır. “Verimlilik, kullanılan girdilerle elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyle ilgili bir terimdir” (Kubalı, 1999, s. 37).

#### **1.3.2. Kamu Kurumlarında Etkinlik**

Etkinliği incelediğimizde birçok kaynaklarda farklı şekilde anlatılmaktadır. Etkinlik kavramı kurumlar için önemsenen bir yorumdur. Yapılmak istenen bir işin istenilen zamanda ve istenilen oranda yapılması uygulamalarına etkinlik denir. Üretim yapan firmalar için üretilmek istenen ürünün planlanan zamana da planlandığı miktarda üretilmesi önemli bir olaydır. Kurumların amacı, ürünü zamanın da üretmek ve istenilen miktarda üretip pazarlamak, tüketiciye sunmak.

Ürünü tüketiciye kısa zamanda teslim etmek sıcak para demektir. Üretilen ürünü zamanın da istenilen miktarda en kısa sürede teslim etmek firmanın iş bitirimini, kariyerini, firmanın Güvenilirliğini sağlamak demektir. Etkinlik aynı zamanda firmalar için bir ölçü birimidir. Etkinliğin ölçü olarak kullanılması “çıktı” ve “sonuç” la uygulanan bir ölçü birimidir. “çıktı” girdilerin üretime girdikten sonra ne kadar üretildiğini gösteren bir kavramdır. “sonuç” dışlan gelen etkileri açıklar. “çıktı” ile “sonuç” kesinlikle karıştırılmamalı birbirinden farklı manaya gelen iki kavramdır (Kubalı, 1999, s. 37).

### **1.3.3. Kamu Kurumlarında Tutumluluk**

Kurumlarda önemli unsurlardan bir tanesi de tutumluluktur. Kelime manasından da anlaşıldığı üzere tutumluluk firmanın karını düşünen bir kavramdır. Her işte olduğu gibi kurumlarda da tutumluluk kamu yararını düşünmede de önemlidir. Tutumluluk, üretim esnasında elimizde bulunana kaynakların ihtiyaç derecesinde üretilmeli ve kullanılmadır. Tutumluluk kelime manası israfı da alakadır. Yapılan bir işin zamanı çok önemlidir. Her yapılan işin istenilen, gerekli bir zamanı vardır. Firmalar için kaynakların istenilen zaman içerisinde tedarik edilmesi de önemlidir. Kurumlar için zamanında yapılmayan bir iş maddi manevi zararlara neden olur. Kurumlar için yapılan işin maliyeti de çok önem arz eder. Yapılan işin maliyeti firmaların en çok üzerinde çalışmalar yaptığı bir kavramdır. Firmalar yapılan bir işin, üretilen bir kaynağın maliyetini düşürmek için kısa ve uzun vadede sürekli hesaplar yapmaktadır. Maliyet demek daha fazla üretim ve daha fazla kar demektir. Kamu kurumlarında tutumluluk, istenilen miktarda, olması gereken zaman içerisinde, düşük maliyetle yapılmasına denir. Tutumluluk, ihtiyaçtan fazlasını kullanmamaktır. Kurumlarda ölçme değerlendirme yapabilmek için ayrıntılı maliyet raporları hazırlanarak alternatif yollar belirlenerek inceleme sonrasında ölçme ve değerlendirme yapılır. Maliyet denildiğinde akla üretim gelmektedir. Üretimde maliyetleri etkileyen etkenler arasında eski teknolojinin kullanılması maliyetleri yükseltir. Kurumlarda yaşanan sıkıntılardan bir tanesi de eski teknolojinin kullanılmasıdır. Her işte olduğu gibi eski teknolojinin kullanılması maliyetleri yükseltmektedir. Maliyetin düşürülmesi yüksek kar edilmesi, kurumların yararını düşünmek için yeni teknolojilerle çalışmak gereklidir. Maliyet hesaplamalarında

Pazar araştırılması önemli bir husustur. İş analizleri yapılırken Pazar araştırması mutlaka yapılmalıdır. Pazar araştırılması yapılarak alacağımız hammadde ve ürünlerin fiyatlarını araştırıp en uygun fiyatta almak gereklidir. Kurumlarda işler yapılırken yeni teknoloji kullanılması ve Pazar araştırılması yapılmalı, yapılan işin maliyetini düşürülmesini çitti derecede etkiler. Performans denetimi uygulanırken sorunlarla karşılaşmaktadır. Performans denetimleri uygulama esnasında ki sıkıntıların çözmesi oldukça zordur. Kamu kurumlarında performans denetimi uygulayacak yetişmiş uzman çalışanlar olmadığı için yapılamamaktadır. Kamu kurumlarında üretilen kamu ihtiyacını sağlayan mallar geniş manada hizmete dayalı üretim yapıldığından gösterge oluşturmak oldukça sıkıntılıdır (Söyler, 2007, s.108). Lakin 5018 sayılı Kanunda ihdas yapılan kurum iç denetçilerinin yapacakları çalışmaları uygulayabilecek derece bağımsız olmadığını göstermektedir (Keleş, 2006, s. 269).

Kamu kurumlarında iç denetçiler performans denetimi yapma bilmeleri açısından kurumun istenilen denetleme ortamını her türlü olumsuzluklara karşı oluşturmak zorundadır. Kamu kurumlarında performans denetimi uygulanmadığı takdirde performanssa dayalı bütçeleme sistemini tamamlanmayacaktır (Tosun, 2003, s. 22).

#### **1.3.4. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanma Olanakları**

Kamu kurumların da stratejik yönetimini uygulayabilmek için kamu kurumunun amacı belirtilmelidir. Her kamu kuruluşunun vatandaşa hizmet noktasında çeşitlilik göstermektedir. Örnek MEB'ği ülke vatandaşının eğitim ve öğretimle ilgili tüm hizmetleri vermektir. Belediyelerin halkına karşı şehrin alt ve üst yapı hizmetlerinden tut su, imar elektrik vs. birçok hizmeti kapsamaktadır. Kamu kuruluşlarının yapı ve uygulamalarında özel sektörden çok farklıdır. Bu farklılıklar personel çalışma saatinden, binanın yapısına, işleyişine kadar özel sektörden farklı şekilde uygulanışı vardır. Kamu kuruluşlarında stratejik yönetimin uygulanma bilmesi açısından, uygulanabilirliğine etki eden bütün etmenler araştırılıp açığa çıkartılması gereklidir (Çevik-Turkut, 2000, s. 85).

### 1.3.5. Kamu Sektörünün Özel Sektörden Farklı Yönleri

Stratejik yönetim uygulanması özel sektörde uygulanmakta ve önemli sonuçlar verdiği anlaşılmaktadır. Stratejik yönetim uygulamaları özel sektörde olmazsa olmazlardan olmuştur. Kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulanmamaktadır. Bunun başlıca nedenleri kamu kurumunda aşılması güç bürokrasinin olması sebebiyle birçok sorunlar meydana gelmektedir. Son zamanlarda kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulanmak istense de gerçekleşmemiştir. Kamu kurumlarında Stratejik yönetim uygulamalarında çıkan sorunların kurumun kendine has durumlar sebep olmaktadır. Kamu kurumalarını diğer özel sektörlerden farklı taraflarını kısaca alt paragraflarda izah etmeye çalıştık (Çevik-Turkut, 2000, s. 85).

Özel sektörlerin kurulma amaçları kar etmeye dayalı bir kuruluşlardır. Kamu kuruluşları yaptığı işlere göre çeşitlilik göstermektedir. Kar amaçlı kamu kuruluşları ve hizmet amaçlı kamu kuruluşları olmak üzere iki kısımda inceleyebiliriz. Kar amaçlı kamu kuruluşlarının da temel amacı, edilen karı devlet hazinesinde vatandaşa hizmet amaçlı kullanır. Kar maksadı olmayan kamu kuruluşları vatandaşa, halka hizmet istek ve talepleri doğrultusunda hizmet yapmak için çalışmaktadır. Hizmet amaçlı kamu kuruluşlarının başarıları, vatandaşa yaptığı hizmetin hangi ölçüde iyi yaptığı ile ölçülmektedir. Kamu hizmetlerinin başarısını yalnızca verdiği hizmetlerle ölçebilmek doğru sonuçlar vermemektedir. Özel sektörün başarısını ölçmek, firmanın karını gözden geçirmekle yapa bilirsin. Kamu yararını düşünmek onun hesabını yapmak her daim önemlidir. Kamu yararını düşünürken karlılık geri planda kalır. Yani öyle durumlar olur ki karlılık hesap edilmez. Kamu yararını düşünürken bazen yapılan hizmetten zarar bile edilebilir. Kamu kurumu ile özel sektördeki diğer bir fark mali kaynaklar incelenmesiyle ortaya çıkar. Özel sektördeki verilen malların veya hizmetlerin maliyetini mal ve hizmet alan vatandaşlar vermektedir. Kamu hizmetlerinden faydalananlar alınan hizmetin veya malın maliyetini karşılamadığı durumlar olmaktadır. Özel sektörde stratejik yönetim uygulamalara göre müşteriler ne istiyorsa derhal yerine getirilir. Özel sektörde ürün üretilirken müşterinin istek ve talebi doğrultusunda üretilir. Özel sektörde stratejik yönetim uygulamalarına göre müşteriler her daim haklı politikası uygulanır. Kamu kuruluşlarında verilen hizmetler devletin vatandaşından topladığı vergilerden ödenmektedir. Kamu kuruluşlarında

verilen hizmetin kalitesini yükseltmek devletten gelen parayla sağlandığı için, devlet halkından topladığı vergileri artırması bilindiği üzere o kadar kolay olmamaktadır.

Kamu kurumu ile özel sektördeki diğer bir fark politikanın kamu kurumlarını etkisi ile özel sektörden ayırmaktadır. Kamu kurumlarında idare ve yöneticiler siyasi baskı altında kalabileceği gibi, alacağı kararlar karşısında siyasetçilerin etkisi altında kalabilir. Kamu kamundaki yöneticilerin siyasi baskı altında kalmalarının sebebi; yöneticilerin çoğunluğunun atamasını siyasi kişilerin referansı ile atandığı için, alacağı tüm kararlarda politikacıların baskısı altında karar verirler. Özel sektörü kamu kurumundan ayıran diğer bir fark da burada ortaya çıkmaktadır. Özel sektörde politikacılardan etkilenmediği gibi, bir baskı gurubu olması nedeniyle etkilenen değil etki yapan kısımdır. Bu açıdan bakıldığında özel sektörde yapılan tüm işlerin alınan tüm kararlar siyasi bir özellik taşımamaktadır. Özel sektörün yaptığı tüm işler ekonomik özellikte sektörün karını güden kararlardır.

Kamu kurumu ile özel sektördeki diğer bir fark, özel sektörde, bürokrasi yoktur. Sektör için alınması gereken önemli kararlarda bürokrasi olmadığında herhangi bir engelle karşılaşılmamaktadır. Karar alırken Kamu kurumları bürokrasi olduğundan yapılması gereken işler uzamakta, gecikmekte, kurumuma maddi manevi külfetler doğurmaktadır. Kamu kurumlarında bürokrasinin olması sektörde kaynaklar ölçülü kullanılmamakta ve kaynakların dağılımı eşit yapılmamaktadır.

Kamu kurumu ile özel sektördeki diğer bir fark, özel sektörde kıyasıya bir rekabet vardır. Diğer firmalarla sürekli yarış içerisindedir. Özel sektörde rekabetin olması kaliteden, seri üretime, uygun fiyata, personel istihdamına kadar sıkı bir rekabet oluşmuştur. Kamu kurumlarında rekabet yoktur. Rekabetin olmaması üretilen mal ve hizmetlerin kalite sorunu zamanında yetiştirememe, personel sıkıntısı gibi birçok sorunla karşılaşılabilir. Özel sektörün örgüt yapısını kısa bir şekilde, iş analizi yapılarak stratejik yönetim programına uyumlu bir duruma sokulabilir. Özel sektörün yapısını kolay şekilde değiştirebiliriz. Fakat kamu kurumunun yapısını değiştirmek çok zordur. Kamu kurumlarının yapısını değiştire bilmemiz için kurumun var olan personellerinde reform yapabilmemiz için kapsamlı bir değişime ihtiyaç vardır. Kamu kurumlarında kurumun kaynakları yönlendirmek çok zordur. Kamunun kaynakları stratejinin defleri doğrultusunda yönlendirmek kolay değildir. Sektörün

kaymalarını stratejinin amaçlarına uyumlu bir duruma koymak özel sektörde daha kolaydır (Arslan, 2007, s. 5).

Kamu kurumlarında kurumun başarısı yönetici tarafından çok önemsenmemektedir. Yaptığı bir hatanın hesap verile birliği şikâyete bağlıdır genelde şikâyet olmadıkça iç denetleme zor olduğu için hesapta soran olmaya biliyor. Kamu kurumları siyasilerin etkisi altında olduğundan gelen yöneticide politikacıların referansı ile atandığından yöneticiler herhangi siyasi partiye ya da dernek, gruplara yakınlığına güvenerek aldığı kararlardan sorumsuz gibi davranabilmekte, kurumu maddi manevi zararlara sokabilmekte, vatandaşın hakkını gasp edebilmektedir. Diğer taraftan özel sektör yöneticilerine siyasileri karıştırmamaktadır. Sektörün karı zararı ön planda tutulmakta. Yöneticilerin başarısızlığı kuruma zarar olarak ölçülmekte ve başarısızlıktan kaynaklanan bir zarar tekrardan yönetici ye oluşan zarar karşılatılmakta ve iş haddine son verilmesine kadar gitmektedir. Özel sektörde yapılan başarılarla kara direk yansıdığı için ödül para olarak yansımaktadır (Arslan, 2007, s. 4).

### **1.3.6. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimin Önündeki Engeller/ Güçlükler**

Kamu sektörünün kuruluş amacı incelendiğinde stratejik yönetimin uygulanabilmesindeki sorunlar daha iyi anlaşılır. Kamu kurumları yönetimi vatandaşın sorunlarını gidermek vatandaşa hizmet etmek amaçlı kurumlardır. Kamu kurumlarının açıklık ilkesin uygulanmaması, kamuda hesap verilebilirlik kavramı işlememesi stratejik yönetimin uygulanmasına engel olmaktadır (Saran, 2001, s. 27).

Kamu sektörün de yaşanan güçlüklerden bir tanesi, aşırı bir şekilde merkeziyetçi bir yapısının olmasıdır. Kamu sektöründe üretim yaparken veya hizmet verirken kaynak kullanımın astların yetkisinin olmaması üretimde ve hizmet verilmesi konularında sıkıntılara yol açmaktadır. Kaynak kullanımında astlara yetki devri verilmesi zor olması stratejik yönetim uygulamalarını güçleştirmektedir.

Stratejik yönetimin kurumda yapacağı herhangi bir yöneticilerin statü değişikliğinden korkması engelidir. Stratejik yönetim amacı kamu kurumlarında vatandaşa daha iyi bir hizmet sunabilmek ve kamu yararını gözetmektir. Kurumdaki

yöneticiler vatandaşa hizmet etmek yerine kendi menfaatlerini düşünmesi, kendine ekonomik ve sosyal çıkarlar sağlaması, kamu kurumlarında bürokrasinin olması stratejik yönetimin uygulanmasında büyük bir engeldir.

Vatandaşlarımızın kamu kaynaklarını kendi menfaatlerin de kullanmak istemesi, kamu mallarından kendi zimmetlerine geçirmeye çalışması, devletin malını babasının malı gibi sarf etmesi, sorumlu olmak, hesap verebilme isteği olmaması, stratejik yönetim uygulanabilmesinde büyük bir engeldir.

Kamunun için yapılan işlerin geneli vatandaşa hizmet vermek amaçlı yapılmaktadır. Kamuda üretilen ürünlerin değerlendirme ve ölçmesi çok çalışma gerektirmektedir. Kamuda verilen hizmet kurumun kar getirisi olmadığından maliyet analizi programları kullanılamamakta, stratejik yönetim uygulanabilmesinde güçlükler çıkmaktadır.

Kamu kurumunun Üst yöneticilerin, stratejik hedeflere ulaşmada orta ve uzun vadede planlar yapması gereklidir. Orta ve uzun vadede plan yaptığında o planları uygulamalı, çıkan sonuçları incelemeli ölçmeli ve değerlendirmesi gerekmektedir. Üst yöneticilerin görev süreleri uzun olmadığından yaptıkları planları uygulamaya ve ölçmeye görev süreleri yetmemektedir. Üst düzey yöneticilerin ortalama, bulunduğu görevde kalma süresi 2-3 yıl olmaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim uygulanabilmesinde engel olmaktadır.

Kamu sektöründe stratejik yönetim sürecine katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi modern tekniklerin uygulanmaması da bir engel teşkil etmektedir. Kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimine önem verilmemektedir. Toplam kalite yönetimine kurumlarda uygulanamamaktadır. Performans yönetimine uygulanmamaktadır. Kamu kurumlarında modern teknikler uygulanmamakta bu nedenle stratejik yönetim uygulanabilmesinde güçlükler meydana gelmektedir.

Kamu kurumlarının hukuki yapısı stratejik yönetim uygulanabilmesinde engel oluşturmakta olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik yönetimin kamu kurumlarında uygulanabilmesi için yukarıda ele aldığımız engeller ve güçlükler çözülmesi gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DENETLEME VE KAMU DENETCİLİĞİ

#### 2.1. KAMUDA İDARENİN BAŞLICA DENETLEME YÖNTEMLERİ

Kamu kurumlarında idare farklı yöntemlerle denetlenir. Kamu kurumlarında denetleme en önce a) Yargı denetimi, b) İdari denetim c) Baskı gurupları d) Kamuoyu denetimi e) Yönetimde açıklık f) Açık denetim şeklinde denetlenmektedir (Gözler, 2003; Gözübüyük ve Tan, 2001; Eryılmaz, 1993; Tortop, 1974, s. 27).

##### 2.1.1. Kamu Kurumlarında Yargısal Denetim Uygulanması

İdarenin yargı açısında denetim uygulamaları, hukuk devleti fikrinin ve düşüncesinin yerleşmesine, kişilerin hak ve hukukunun, hürriyetlerinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesi gereksinim olarak ortaya çıkmıştır. Hukuk devletinin ihtiyacı olarak, idarenin yapmış olduğu eylem ve çalışmalarına tüm siyasi sistemlerde karşılaşmak mümkün olduğunu görmekteyiz. Kamu kurumlarında Yargı denetiminin esas amacı, kamu idarelerini hukuka uygun bir şekilde davranmaya zorlamak amacıyla, vatandaşları idare karşısında kollamak ve korumaktır. Kamu kurumlarında Yargısal denetim, yalnızca hukukilik denetimi çerçevesinde sınırlıdır. Yargısal denetimi kapsayan idari işlem, eylem hukuka uygunsa, yargı organlarının bu çalışmalar hakkında herhangi bir sonuçlanmasında karar evermesi mümkün değildir. Bu olaylara baktığımızda yargısal başvuru işlemlerin çok karmaşık olması teknik hukuk bilgisini ihtiyaç olması ve yargılamanın gecikmelide olsa işlemesi gibi nedenlerle yargısal denetimin, kamu idaresin denetçiler tarafından belirli sayıda bir etkiye sahip olduğunu görmekteyiz (Gözübüyük ve Tan, 2001, s.13-17).

##### 2.1.2. Kamu Kurumlarında İdari Denetim

Bir kamu kuruluşunun, kendi içinde çalışan personelleri tarafından kendini denetlemesi (iç denetim), ayrıca kamu kurumunda çalışan kendi personeli tarafından denetlediği gibi, dışardan bir firma tarafından görevlendirilen personellerle de denetlenmesi (dış denetim) de yapılmaktadır. Kamu kuruluşunun kurum içinden

kendi personelleri tarafından yaptığı denetlemeye “hiyerarşik denetim”; dışarıdan bir kuruluşça yapılan denetlemeye de “vesayet denetimi” denir. İç denetim “Hiyerarşik denetim” ve dış denetim “vesayet denetimi” ve “hukuka uygunluk” ayrıca “yerindelik” açısından yapılabilmektedir. Kamu kurumlarında yapılan iç ve dış denetlemelerde her ikisinin de avantajı ve dezavantajlı yanları bulunmaktadır. Bu denetlemelerin avantaja dönüştürülmesi için denetçinin ve denetlenen kamu personel ve kurumlarının bir birlerine yardımcı olması gereklidir (Gözübüyük ve Tan, 2001:930; Gözler, 2003, s. 297).

Denetim, yönetsel yapı içerisinde yer alan tüm kamu kurum ve kuruluşlarının kendi içyapılarında oluşturulmuş olan özel birimlerce ve kendi yapıları dışındaki denetim birimleri tarafından denetlenmesidir. İdarenin görevlerinin çoğalması ve karmaşıklaşması bu görevleri düzenleyen kaynakların da çoğalmasını beraberinde getirmiştir. Bu yoğunlukta idarenin hukuka uygun davranabilmesi de güçleşirken, kişisel hakların ihlal edilebilmesi ihtimali de artmıştır. İdari denetim, idari kurum, vasıta ve usullerle yapılan denetimdir. Bu denetim çeşitli biçimlerde yürütülebilmektedir. İdarenin faaliyetleri, yasama ve yargı organlarıncı denetlendiği gibi idarenin kendi içerisinde oluşturduğu denetim organları tarafından da denetlenir. Bu denetimlerin bir kısmı faal idarenin yapısı içerisinde diğeri bir kısmı ise özel teminat müesseseleri eliyle gerçekleşmektedir. Kamu kuruluşunun kendi kendisini denetlemesine “iç denetim”, başka bir kamu kurumu tarafından denetlenmesine “dış denetim” denir. İç denetimin en belirgin örnekleri “hiyerarşi denetimi” ile “idari teftiş” tir. Dış denetimin örnekleri ise “vesayet denetimi” ve devletin özel denetim kuruluşlarıncı yürüttüğü denetimdir (M.Bozoğlu, 2008, s. 17).

### **2.1.3. Kamu Kurumlarında Siyasal Denetim**

Kamu kurumlarında siyasi denetim İdarenin yasama organı tarafından denetlenmesine denir. Kamu kurumlarında Siyasi denetleme araçlarını şu şekilde gösterebiliriz “Soru”, “Meclis Araştırması”, “Genel Görüşme”, “Gensoru” ve “Meclis Soruşturması” şeklindedir. Bütçe görüşme aynı zamanda milletvekilleri, vatandaşların idare ile karşılaştığı çözümlenmemiş ilgili sorunlarına çözüm bulmak için yardımcı olabilmek nedeniyle yürüttükleri “seçmen hizmetleri” de yasama organının yürütmeyi ve ayrıca idarenin denetleme esnasında kullandığı araçlar

arasında sıralayabiliriz. Kamuda Siyasal denetim organları olan gensoru ile hükümetin ya da bir bakanın görevden alınması mümkün. Ayrıca, hükümetin ya da bir bakanın görevden alınması için çok özel bazı şartların gerçekleşmesine bağlıdır. Ayrıca yapılan bu denetim sonucunda gerekli görüldüğü durumda yasama organlarıncaya yasal düzeltme yapılır. Diğer yönden yapılan bu denetim aracılığı ile idarenin yapılan eylem ve işlemleri gereğince menfaatler ihlal edilen ya da hakları muhtel olan vatandaşların, ilgili idari işlemlerin ortadan kaldırılma ve varsa maddi zararları olmayabildiği gibi tazminin sonuçla her zaman ulaşamayabilir (Gözler, 2003, s. 296 ).

#### **2.1.4. Kamu Kurumlarında Baskı Grupları Ve Kamuoyu Denetimi**

Kamu kurumlarında Baskı toplulukları, ortak çıkarlar ve menfaatlerini korumak, gerçekleştirmek için siyasi ve idari otoriteleri etkilemek kendi direktifleri doğrultusunda yönlendirmeye çalışan örgütlü gruplara denir. Ayrıca, genellikle yasama organı, hükümet ve geniş manada idare üzerinde söz sahibi olma ve etkili bulunmaya çaba gösterirler. Lakin Fakat yasama organı idareye ciddi manada önemli ölçüde takdir ve düzenleme yapma görevi sorumluluğu üslenir (Sharkansky, 1970, s.182). Ayrıca Yasama organının bütün ihtimalleri göz önünde bulundurularak kanun yapma yetkisi vermediğinden, yasama organının dolduramadığı alanları ya da önceden göremediği yerler, düzeltici işlemlerle idare tarafından düzenlenmekte. Baskı toplulukları idareyi etkilemek için yaptıkları çalışmalar faaliyetler, birçok ülkelerde yasal düzenleme çalışmalarıyla kurumsallaşmış olduğu görülmektedir. Örnek, Amerikan siyasi kültürü baskı gruplarının çalışmalarını, faaliyetlerini normal sayarak, bunları hoşgörü, anlayışla ile karşılamakta. Buna benzer çalışmalar Amerika gibi büyük bir ülkede “lobicilik” (lobbying) kavramı ile açıklanmaktadır.

Kamu kurumlarında Baskı toplulukları, idareyi şeffaflık ve verimliliği artırma bilmeye yöneltmekte, yönetime girme yollarını büyütmede, örgütlerin ve insanların temel hak ve özgürlükler muhafaza etmede aktif rol oynayabilmekte, Kamuda idare üzerinde yürüttükleri etkileyici çalışmaların baskı toplulukları, gerek kamu yararına gerekse, kendilerinin özel çıkarları için faaliyet gösterdikleri yönünde değişik söylentiler olduğu bilinmektedir. Bazı kaynaklarda baskı guruplarının kendine özel çıkarlar peşinde oldukları, baskı guruplarının toplum yararına hizmet etmedikleri

konusunda sıkıntılar oluştuğunu göz önünde bulundurmaktadır. Diğer taraftan bazı kaynaklarda da insan haklarını savunduklarını toplumun yararına işler yaptıklarını, tüketicileri koruma ve kollama gibi faaliyetlerde bulduklarını, çevreyi koruyucu kanunlar çıkarılması, çevreye zarar verenlere karşı önleyici çalışmalar taptıklarını, toplumun ortak değerlerini korumaya çaba gösterdiklerini anlatmaktadır. Baskı gurupları toplumun ortak çıkarlarını koruduğunu ve toplumun ortak çıkarlarını korunması hakkında denetleyici ve takipçi olduğunu savunmaktadır. Baskı gurupları toplumun ortak çıkar ve menfaatlerini koruyan örgütlerin giderek gelişmekte olduğunu ve arttığını savunmakta, kamu yararına çalışmakta, kamu yararını savunmakta olduğunu göstermektedir (Peters, 1989, s.261; Kapani, 1983, s. 164-165). Baskı gurupları, kendi menfaatlerini korumak içinde çalışsa kamu faaliyetleri içinde faaliyet gösterse, baskı gurupları iş yapabilmek ve kurumları etkileye bilmesi için bazı yetkilerinin ve maddi ve siyasi gücünün alması gereklidir. Az gelişmiş veya gelişmekte olan devletlerde ortak olan eksiklikler, baskı guruplarının örgütsel maddi, fonksiyonel ihtiyaçlarının az olmasından kaynaklanmaktadır. Anlaşılacağı üzere baskı gurupları gelişmiş devletler dışında idarenin denetlenmesi durumunda gerektiği kadar etkili değildir.

## 2.2. KAMU KURUMLARINDA YÖNETİMDE AÇIKLIK

Kamu kurumlarında gizlik olması bürokrasinin ve idarenin içinde var olduğu herkesçe bilinmektedir. Rakiplerine karşı idare, iktidarını güçlendirmeli ve korumalıdır. İdare rakiplerine karşı iktidarını sürdürmelidir. Gizliliği idare iktidarını korumak ve sürdürmek içinde gizliliğe önem vermelidir. İdare gizliliği önemli bir politik amaç olarak kullanmak zorundadır. Weber'e göre "bütün bürokrasiler, bilgilerini ve niyetlerini gizli tutarak, meslekten yetişmiş olanların üstünlüğünü yükseltmeye çalışırlar. İdare, işlem ve eylemlerini eleştirel gözlerden olabildiğine gizlemeye özen gösterir." Kamu kurumlarında idare sürekli eleştirilme endişesi içerisindedir. Bazı sebeplerden dolayıda kamu kurumlarında idare yönetimdeki gizliliği çoğaltmış olduğu gözlenmektedir. Kamu kurumlarında gizliliğin olması insanların idareye karışmaması idarenin vereceği kararlara müdahale etmemesi için kamu kurumlarında gizliliğin olması gerekli olduğunu göstermektedir. Kamu kurumlarında gizliliğin olmasının diğer nedeni de halkın idareye müdahale etmesini önlemek idarenin alacağı kararları etkilemesinin önüne geçmektir. Bu açıdan demokratik değerlerin gelişmesini sağlamak ve kitle iletişim araçlarının gelişmesini çoğaltılmasını sağlamak, idarenin görev ve sorumluluklarını bilmesi ve yeniden gözden geçirilmesi, bilgi düzeyinin artmasını sağlamak ve ayrıca sosyal ilginin artması ve kamu hizmetlerinin halkın denetimi altında olduğunu ve kamu hizmetlerinin halkın gözetimi altında şeffaf bir şekilde işlenmesi gerekli bir hale sokmuştur. İdarenin açıklığı günümüz bilgi toplamlarında genel kabul gören akım olduğu görülmektedir. Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin ülkemizde de etkisiyle şeffaf, açık bir yönetime geçmek için büyük çalışmalar yapılmakta ve caba harcanmaktadır. 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu'nun çıkarılmasıyla ciddi bir çalima yapıldığı görülmektedir (Weber, 1986: 209, s. 210).

### 2.3. KAMU YÖNETİMİNDE ETİK

Kamu kurumlarında etik kelime manası olarak; kamu kurumunda yöneticiler karar alırken dikkat etmesi gereken bazı kural ve ince düşünceler vardır. Bunlar da tarafsız olması gerekli. Yöneticiler karar alırken tarafsızlık ilkesine göre karar vermelidir. Dürüst davranması gerekli, yöneticiler kamu yarını ve toplum kültürünü düşünerek dürüst olmalıdır. Sosyal adaletten çıkmaması gerekli, yöneticiler karara alırken toplumsal adaleti gözetmeli ona göre alacağı kararları vermelidir. Saydam davranışlar sergilemeli, kamuda yönetici alacağı kararlar kesinlikle şeffaf olmalı. Yaptığı işlerden dolayı hesap verebilmesi, yöneticiler yaptığı işlerden dolayı daha sonra çıkabilecek sorunlardan ve denetlemeden dolayı aldığı kararlardan hesap verebilmeli. Kamu yararını gözetmesi ve kollaması gerekli, kamu kurumlarında alınan yanlış kararlar ile devletin birçok parası ziyan edilmektedir. Kamu yararını gözetmesi gibi ahlaki ve ilke ve değerler bütününe kamuda etik denir. Kamuda etik kanunlar uymak kanunlar çerçevesinde karar almaktır. Kamu yararını düşünürken kanun ve yasalar dışına çıkmadan kara vermek gereklidir. Kamu yararını düşünürken toplum ve vatandaşı da kanunlar çerçevesinde zorda bırakmamak lazımdır. Vatandaşın zor durumda bırakmışlardır. Kamu yönetimde güven oluşturabilmenin, devletin idare de birimlerine güven vermenin ve verilen güveni korumak kollayabilmek için, kamu yönetiminde etik olmak gerekli. Etik, kamuda yapılan çalışmaların, davranışların ve kapsamlı olarak tutumların girişimde bulunduğu ve halk oyunun hakların korunduğu ve çalışmaların gerçek şekilde yanlışsız bir şekilde uygulandığına karşı güve sağlamak tır (Özdemir, 2008, s. 179-195).

Kamudaki karar birimleri herhangi bir karar alırken kamunun yararını gözetmelidirler. Kamu kurumlarında yöneticilerin en çok yaşadığı sıkıntılardan bir tanesinde karar verirken kamu yararını düşünülmemesidir. Kamu kurumunda yöneticiler karar verirken, kamunun karını ve zararını düşünmeleri yöneticilerin görevlerindedir. Kamu yönetiminde yöneticiler karar alırken toplumu ve halkın karını gözetmeli onları zor durumda bırakmamalıdır. Birçok kurumlarda yaşanan sıkıntılardan bir tanesinde kamu karını gözetmek adına ihalelerde düşük maliyet belirlemesi yapılarak firmaları maddi ve manevi sıkıntılara girmelerine neden olmaktadır. Bazı yöneticiler yapılan ihalelerde kamu karından çok kendi yararını düşünerek ten gayri resmi evrakları yasallaştırmaya çalışmaktadır. Etik konusunda

Ülkemiz açısından kamu yönetiminin temel düzeltmelerin, 25.05.2004 günü ayrıca 5176 numaralı KGEK açılması konusunda Kanunlarla uygulandığı görülmektedir. 5176 numaralı kanunun hedefinin, “kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerini belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu’nun kuruluş, görev ve çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi” varlığı vurgulanmıştır.

## 2.4. KAMU KURUMLARINDA KAMU DENETÇİLİĞİ

İsveç kayıtları incelendiğinde “temsilci” veyahut “görevli” manalarını yazmaktadır. “Ombud” ayrıca “kişi” manalarını taşıyan “man” kelimelerin bir araya gelmesinden oluşan “Ombudsman” kelimesi, Türkçemizde çeşitli şekillerde çevrilmiş olsa da, en geniş manada kullanımının “kamu denetçisi” şeklinde anlaşıldığı isabetli olmaktadır. İç ve dış Kamu denetçisi, “yönetimin eylem ve işlemleri hakkında halkın yakınmalarını kabul eden ve bunları araştırarak sonuca bağlayan kişi ya da kurum” var olduğu gösterilmektedir (Bozkurt, Ergun, Sezen, 1998, s. 185).

Yaptığı işe göre farklı şekillerde kelime anlamı yazılmıştır. Bunlardan bir tanesi de farklı manalarda kamu denetçiliği, kamu kurumlarında toplum ile arasında arabulucu görevi yürütmekte, halk ile kurum arasında hakemlik yapan, üstlenen yerine getiren kişi manasına gelmekte olduğunu gösterir (Özden ve Gündoğan, 2000, s. 48). Bu manasıyla kamu denetçisi, halk ile kurum ilişkileri sırasında meydana gelen uyuşmazlıkların zaman kaybetmeden, adil olabilecek şekilde, uygun bir ortamda sorunun giderilmesine olanak sağlayan “akil adam” görevi üslenmektedir. Farklı açıdan incelendiğinde kamu denetçisi, vatandaşın yönetimin hareket ve işleyişlerine bağlı sorunlarını görüp, araştırmaya ve vatandaşın haklı olduğu konularda ortaya çıkan sorunları eylem ve olayların şahıslarının veyahut zarar veren durumları çözüme kavuşturması için çalışan yetki sahibi bağımsız bir organdır. Kaynaklara bakıldığında farklı açıdan da değerlendiren yazarlarda olduğu görülmektedir (Keneş, 1997, s. 792).

Ülkeler Kamu denetçiliği tanımı hakkında ortak bir anlaşma yapmamışlardır. Her ülke kamu denetçiliği tanımı konusunda farklı farklı tanımlar yapmaktadır. Bu tanımları ülkelerin hukuk, idari konular ve siyasi sosyal ihtiyaçların oluşturduğu olaylara göre yorumlamışlardır. Kamu denetçiliği kavramı ülkeler özel şartlar göz önünde bulundurularak buna göre farklı manalarda tanımlanmıştır. Yapılan tanımların bir kısmında kamu denetçisinin çalışma şekli, sorumlu olduğu görevler, hangi yetkiler sahip olduğu, mesaiye başlaması, sorumluluk alanları neler, gelen itiraz ve şikâyetleri inceleme ve nasıl sorunları çözme metoduna benzer özellikleri ön planda tutularak tanımlar yapıldığı görülmekte. Yapılan bu tanımlara göre kamu denetçisi, kamu denetçisi ilke olarak atanabilmesi için yasama organları yetkisi ile

olan velakin hem parlamentoya karşı hem de mevcut hükümete mukabil olabildiğince bağımsız bir kurum, kamuda yönetimce zor durumda bırakılan kişilerin kesinlikle her hangi bir etki altında kalmadan kişilerin, yapılan şikâyetlere bakarak, bir an önce harekete geçebilen, kapsamlı bir şekilde tetkik etme, tahkikat yapma, araştırma çalışması başlatma, denetleme yetkinliğine sahip olan; yönetim tarafından adaletsizliğe uğrayanları belirlemek, kurumlarda yöneticilere verilen inisiyatif yetkisini art niyetli kurumu ve vatandaşı maddi manevi zarara uğratanları durdurmak, kamu kurum yönetmelik, kanun, mevzuat, uymayan ve etik olmayan davranışlar sergileyen, icra niteliği olmayan teklifler de bulunmak, kamu hizmetlerinde doğru olmak ve kamu hizmetlerinin uygulanma bilmesi, kamuda ihtiyaç duyulan düzeltmelerin istenilen şekilde olması için talepte bulunma özelliklerini gösteren bir kamu kurumu olarak açıklanmaktadır (Keneş, 1997, s. 780).

Yukarıda yaptığımız açıklamalardan da anlaşıldığı üzere kamu denetçilerinin görevleri yöneticilerin yanlış kararlar almasını önlemek. Kamuda yöneticilerin kendi menfaatine ve çıkarları doğrultusunda kararlar almasını engellemek. Kamu kurumlarında yöneticilerin karar alırken kamu karını ve zararını düşünmesini ona göre kararlar almasını sağlamaktadır. Kamudaki idarecilerin denetleneceğini bildiğinden dolayı görevlerini kanunlar yönetmelikler mevzuatlara uygun şekilde yapmalarını sağlamaktadır. Kamu denetçilerinin, yöneticilerin, çalışanlara karşı mesai saatlerinden tut sosyal haklarına kadar düşünmeye sevk eder. Kamu kurumlarında denetlenme kurum işlerinin bir düzen içinde yapılmasını bir disiplin içinde hareket edilmesine imkân sağlar. Anlatılanlardan anlaşılacağı gibi kamu denetçiliğinin olması çalışanların hak, hukuk ve özgürlüklerinin ellerinden alınmaması ve bunları muhafaza etmesini sağlar. Şahısların kurum çalışanların yönetim karşısında ezilmelerini önlemek. Kamu kurumlarıyla ilişkisi olan vatandaşların işlerinin düzenli bir şekilde hizmet vermesini sağlamak. Kamu denetçisi, kamu yöneticileri ve idare karşısında vatandaşın yanında olmak vatandaşın haklarını gözetmektir. Yapılan bu kadar işler incelendiğinde kamu denetçilerinin amacı, hukuk devletinin oluşmasına sağlamak ve devletin vatandaşlarına daha sağlıklı hizmetler sunabilmektir.

### 2.4.1. İdarenin Denetlenmesinde Kamu Denetçiliğinin Yeri ve Önemi

Kamu denetçiliğinin şahısları kamuda yönetimin yanında haklarının gözetilmesini sağlayan bir çeşit denetleme biçimidir. Kamu denetçiliğinin amacı vatandaş kamudaki yönetimden şahısların hakkını savunmaktır. Vatandaşların yaptığı şikâyetleri araştırıp değerlendirmek, idareden kaynaklanan sorunları bulmak, rapor etmek. Yapılan denetleme raporlarını parlamentoya ayrıca halka bitirmek.

Hukuk devleti vatandaşının temel kullarını muhafaza etmek zorundadır. Bir devletin hukuk devleti olabilmesi için, kamu kurumlarında yönetimin kanunlarına bağlı olması gereklidir. Hukuk devletlerinde vatandaşın temel hakları korunmalı ve hukuk devletinde kamu çalışanların hukuka uygun hareket etmesi zorunludur. Bazı gelişmiş ülkelerde kamu kurumların yönetimi incelendiğinde kamu dertliliğinin gelişmiş olduğu görülmekte, kamu deneycilerinin görevlerini yapa bilmeleri için denetimin önünde olan engelleri ve güçlükleri kaldırmalıdır. Denetimin önündeki engeller kaldırıldığında kamu kurumlarının kalitesi ve hizmet verebilirliği artacaktır.

Kamu denetçiliği kamu kurumlarında uygulanması gün geçtikçe artmakta. Kamu kurumları daha iyi hizmet vermek, yapılan işlerin kalitesini yükseltmek amacıyla kurumlarda denetçi ve denetim için uygun ortamlar hazırlamaktadır, kamu denetçiliğinin önünde olan engelleri ve güçlükleri kaldırmaya çalışmaktadırlar. Son yıllarda gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde hukukun ve demokrasinin sağlanması için kamu denetçiliğinin gelişmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bir ülkenin demokratikleşmesi için kamu denetçiliğinin kurumlarda yayınlştırılmalı olduğunu görmekteyiz. Kamu denetçiliğine ihtiyaç duyulmasının asıl sebebi eski usullerle yapılan denetim yöntemlerinin yeniçağda yetersiz olmasıdır. Diğer nedenlerinden bir tanesi de çağdaş devletlerin gittikçe karmaşık yönetiminden doğmaktadır. Günümüz çağdaş ülkelerin idare bölümünün düzensiz bürokratik yapısı vardır. Bu düzensiz bürokratik yapı gittikçe karmaşık bir hal alması, kurumlardaki üst yönetime verilen takdir yetkilerinin çoğalması, kamuda idari yönetimle, Vatandaşın yaşadığı haksız davranışların artması, vatandaş kamuda ki idare yönetimin haksızlıklarından korumak amacıyla çağdaş devletler günümüz teknolojisine uygun denetleme organlarına ihtiyaç duymaktadır. Yasama organlarının dertlenmesi, partilerin düzenin yasama ve yürütme bağlantıları nedeniyle yetkisiz olması nedeniyle yönetimin iç denetçilerle beraber çalıştıklarından dolayı aynı

kumda çalışmaları, denetçilere karşı idarecilerin astlık ve üstlük ilişkilerinin olmasından kaynaklanan nedenlerle i denetçiler kurumda sağlıklı bir denetim yapamadıklarından dolayı vatandaş açısından güvence vermemesinden, mahkemelerin soğuk bir yüzünün olması, açılan davaların uzun aylar hatta yıllar alması, davalar için çok para harcanması, Açılan davaların sadece hukuka uygunluk açısından görülmesi gibi nedenlerden dolayı, yeni bir arayış içine yönlendirmektedir. Farklı açıdan baktığımızda da kamu kurumların yapacağı işlerin artması, yapısının karmaşık bir hal alması, kişileri yönetimin yanında zayıflatması, kişinin zorda kalmasına neden olmaktadır. Yukarda gecen sebeplerle yönetimin mevcut yapısına daha etkili olabilecek, işleri kolayca çabuk bir şekilde yapa bilecek, günümüz teknolojisine uyum sağlayacak bir kuruma gerek duyulmaktadır. Kamu kurumlarında yaşanan sıkıntılar, işleri ilemeyişi, personellerin ve yönetimin disiplinsiz olması, kamu kurumlarında yapılan yolsuzluklar, kamu kurumlarında dost akraba ilişkileri, yöneticilerin keyfi davranmaları, idarenin kamu mallarını bilinçsiz ve zimmetine geçirme gibi sıkıntıların yaşanması kamu denetçiliğine ihtiyaç olduğunu göstermektedir. 1975 yılında Ombudsmanlık, vatandaşın hak ve hukukunu, koruma noktasında çok iyi bir yöntem olduğu kabul olmuştur. Birçok lkelere Ombudsmanlık uygulanması hakkın da önerilmiştir. Ülkelerin yapısının bakıldığında da şuan birçok devletler tarafından kamu denetçiliği kurumu kurulduğu grlmektedir. Kamu denetçiliği kurumları gelişmiş ve gelişmekte olan devletlere gelecek vaat etmektedir. Araştırmacıların yaptığı araştırmalar sonucunda kamu denetçiliğinin çıkmasının nedenleri kamu idaresi ile kişilerin arasın da yaşana sıkıntılar ve sorunlardan dolayı çıkmıştır. Kamu denetçiliği kurumunun görevinde kamuda bulunan yöneticilerle, kişiler arasında ki sorunları ve sıkıntılarını ozmektir. Kamu denetçiliğinin işleyişi, şahısların kamu denetleme kurumuna şikâyetleri üzerine veya kamu denetçiliği kurumu kendileri aldığı kararlar doğrultusunda denetleme yaparak görevlerini icra etmektedir. Kamu denetleme kurumu olan ülkelerde kişilerin hav ve özgürlüklerinin koruyucusu olarak bilinmektedir.

Kurumlarda başarılı olmayan yönetimlere kötü yönetim diyebiliriz, kişilere uygulanan adaletsizliklerin masatlarını araştırmak amacıyla sistemli çalışmalara başlamakta ve bu şekilde yönetimi düzeltmek maksadıyla yol gösterebilmektedirler. bu nedenle kamu denetleme kuruluşunun “tamamlayıcı misyon” uyguladığı bilinmektedir (zden, 2000, s. 50).

Kamu denetçiliğinin önemli görevler üslendiği yerleri alttaki açıklamalarla anlatmak uygundur (Şahin, 2010, s. 131):

#### **2.4.1.1. Bireylerin Korunması**

KDK'nın asıl görevi olarak, kurumlarda yönetim yanından kamu hakları alınmış veya kısıtlanmış şahısların haklarını aramak. KDK'nın, kurumlarda yönetimin hakkaniyetli şekilde hareket etmediği, bir çalışmayı doğru olarak almadığı, şahısların kamu haklarını çıkarlarını gasp ettiği hallerde, bu şekildeki sıkıntıları şikâyete dökülebilmesi ve problemlerin belirlenebilmesi görünen şikâyetleri talep edebileceğin bir kurumdur. Bu amaçla örgüt, bağımsızlık ilkesi, esnek davranma ve yönetimle çalışanlar la ikili bağlantılarda anlaşırtıcı birliktelik ve kişisel hakların korunması hakkında çitti yetkiye hâkimdir.

#### **2.4.1.2. Kurumlarda İyi Yönetim Oluşturma Ve Kötü Yönetimi Engelleme**

Kurumlarda çalışan bireylerin rahat ve başarılı şekilde çalışma bilmeleri için mevcut yönetimin iyi olması gerekmektedir. Kurumda yönetim iyi değilse bireylerin morali ve başarıları da zayıftır. İyi yönetim aynı zamanda bireylerin ve kurumun kanuni haklarını da korur. İyi yönetti denince akla demokrasi gelir. İyi yönetim demokrasi ile arasında kapsamlı bir ilişki vardır. İyi yönetim için demokrasi olmazsa olmazlardandır. Bu nedenle "İyi yönetim", şimdiki zamanda uluslar arası hukuklarda kişisel haklardan sayılmaktadır. Kurumlarda kamu denetçiliğinde, iyi yönetim uygulanması sağlanmalıdır. İyi yönetimin kamu denetçiliğine uygulanması halinde, yönetime katılım artırılabilir, idarenin aldığı karar la şeffaflaştırıla bilir, kamudaki yöneticilerinin bireylere hesap verebilirliği sağlana bilir, idarede adet ve buna benzer kamu yönetiminde bulunan diğer unsurlarda geliştirilebilir (Reif, 2004, s. 78).

### **2.4.1.3. Kamu Kurumlarındaki Yönetiminin Reformlarını Yürütmesini Hızlandırma**

İdari kamu kurumlarındaki denetçiler üstteki faaliyetleri uygularken yönetim içindeki problemleri gözler önüne serebilir, sistemde oluşan eksikliklere ilgiyi çeker ve yönetimin reformları uygulanabilmesini hızlandırabilir. Örnek, Fransa’da bir kamu denetçisi sende 20 ve 30 arasında reformla ilgili tavsiyede bulunmuş (Şengül, 2007, s. 15).

### **2.4.1.4. Kurumlarda Yasama Organlarının Himaye İşlevlerini Yardım Edilmesi Ve Tamamlanması**

Kamu denetçiliği, diğer kurumlardan bağımsız olması nedeniyle yasama organlarına rapor verme yetkisi vardır. Kamu denetçisinin görev ve yetkileri yönünden, yasama organına himaye işlevlerini uygulama da yardımcı olunması fırsatını da verir.

### **2.4.1.5. Bireyleri Ve Kamu İdarecilerini Eğitilmesi**

KDK, görev ve sorumlulukları açısından bireyleri, siyaseti ve kamuda çalışan idarecileri, insan haklarının ve hukukunun muhafaza edilmesi, demokrasinin ana prensiplerini, hukukun olmazsa olmazlığı ve demokratik bireylerde yönetimde olması istenen, gerek duyulan görevi konusunda eğitir, geliştirir.

### **2.4.1.6. Devletle Bireyler Arasında İlişki Kurma**

KDK, örgüt ile yönetimin arasında yeni bağlantı yolları oluşturmak ve devleti çok fazla “insan-duyarlı” konulara yöneltmek amacıyla, yönetimle halkı yakınlaştırmak için bir görev üslenebilir.

## 2.5. KAMU DENETÇİLİĞİ VE HUKUK DEVLETİ

Anayasamızı incelediğimizde 2. Maddesinin içinde geçen “Cumhuriyetin nitelikleri” kavramı bulunmaktadır. ana yasamızda hukuk devleti prensibi, çağdaş devlet demokratik devlet olma rejimlerin başlıca özellikleri arasında bulunur. Devletin içerisinde bulunana bütün kurumlarının devletin koyduğu kanunlara bilmesi ve bunlara uygun şekilde hareket etmesi, devletin vatandaşlarının hakları devletin yaptırım gücü karşısında korunması gerektiği sitemlere hukuk devleti ilkesini tanımlar (Yazıcı, 2005, s.77). Yapılan tanımlarda açıkça anlaşıldığı üzere, genel anlamda devletin yaptırma gücünü sınırlayan, yaptırım gücü karşısında vatandaşların can ve mal güvenliğini veya haklarını koruması için genel manada hukuk devleti oluşturulmasını hedeflemektedir (Erdoğan, 1997, s. 75;)

Anayasa mahkemeleri ne baktığımızda hukuk devleti şu şekilde açıklanmıştır, “İnsan haklarına saygılı ve bu hakları koruyucu adil bir hukuk düzeni kuran, bunu devam ettirmekle kendisini yükümlü sayan, bütün davranışlarında hukuk kurallarına ve Anayasa’ya uygun, bütün eylem ve işlemleri yargı denetimine bağlı olan devlet” olarak geçmektedir (Anayasa Mahkemesinin 25.5.1976 tarih ve E. 1976/1, K. 1976/28 sayılı kararı).

Anayasa mahkemeleri son zamanlarda kimi kararlarını, olaya bakış açısını bu yönde tanımlamıştır: “Hukuk Devleti, her eylem ve işlemi hukuka uygun, insan haklarına saygı gösteren, bu hak ve özgürlükleri koruyup güçlendiren, her alanda adaletli bir hukuk düzeni kurup bunu geliştirerek sürdüren, Anayasa’ya aykırı durum ve tutumlardan kaçınan, hukuku tüm devlet organlarına egemen kılan, Anayasa ve hukukun üstün kurallarıyla kendini bağlı sayıp yargı denetimine açık olan, yasaların üstünde yasa koyucunun da bozamayacağı temel hukuk ilkeleri ve Anayasa bulunduğu bilincinden uzaklaştığında geçersiz kalacağını bilen devlettir” (Anayasa Mahkemesinin 27.3.1986 tarih ve E. 1985/31, K. 1986/12 sayılı kararı)

Ne var ki aldığı başka bir kararda, bireylerin Temel haklarının korunması gerektiğini, bireylerin özgürlüklerin kısıtlanmaması gerektiğini, hukukun evrensel olan kurallarına uyulması gerektiğini, adaletli düzenin sağlanması gerektiğini aksi takdirde hukuk devletinden bahsedilemeyeceğini açıklamıştır (Anayasa Mahkemesinin 12.11.1991 tarih ve E. 1991/7, K. 1991/43, sayılı kararı).

Devletin yaptığı tüm faaliyetlerinin anayasanda bulunan hukuk kuralları çerçevesinde hareket edilmesi gerektiğini, hukuk devleti en önemli koşullarındandır. Devletin yaptığı tüm hareket veya işlerin yargı denetimine uygun yapılması gereklidir. Nitekim Danıştay, almış olduğu kararının birinde, “İdarenin bütün eylem ve işlemlerinin yargı denetimine bağlı olması hukuk devletinin en karakteristik vasfı icabı” şeklinde açıklamıştır (Danıştay DDK’nun 30.3.1950 tarih ve E. 320, K. 50/128 sayılı kararı).

HD’nin varlığı siyasî özgürlüklerinde en büyük başlıca garantisindedir. (Erdoğan, 1999: 86). HD’nin var oluşlarından biri, en başta yasama, diğeri yürütme, idare veya yargının sorumluluk yerlerinin belirlenmesi ve de belirlenen bu yerlere sürekli uyulması gerekmektedir. Şahısların yaşadığı kendilerine ait çevrenin, temel hakların korumaya alınması gereklidir. Bu anlamda, hukuk karşısında eşit olma, haklarını arama şekillerinin bildirilmesi, verilmiş olan haklar güvence altına alınmalı, hukuk devletinde evrensel ilkeler önemsenmelidir (Atar, 2000, s. 75).

HD’nin, yaptırım gücünü sınırlar altına alan, yaptırım gücü karşısında vatandaşların Güvenliğini sağlamalı, haklarını güvence altına alan sistemin oluşmasını hedeflemektedir. Bu nedenle hukuk devletinin oluşmasını hedefleyen bütün sistemlerin en başında yönetiminin kanunlar ile yaptırım gücünün olduğu yerlerin belirlenmesi, vatandaşın özgürlüklerinin çoğaltılması, verilen özgürlüklerin korunmasını hedeflenmektedir. Hukuk devletinde, yürütme organlarının yaptığı çalışmaların hukuka uygun denetime tabi tutulması, hukuk devletinin kurulmasıyla sağlana bileceğini açıklamaktadır (Erdoğan, 1999, s. 75).

HD olan bir ülkede, bütün idari kurumların yaptığı hareket veya işlerin yasama ve yürütme organları gibi hukuk kurallarına uyması lazımdır. HD’nin varlığının olduğu bir ülkede, hak ya da özgürlüklerin çiğnendiği durumlarda çeşitli denetim sistemlerinin oluşturulması gereklidir. Hukuk devletlerindeki bu denetim sistemlerinden bir tanesi de kamu denetçiliği kurumu olması. Yönetimin kanun dışı yasal olmayan davranışlarda bulunan yanlışlıklarını, hakkaniyete uymayan idarecilerin, kanunları yanlış yorumlayıp kendi çıkarları doğrultusunda kullananları, HD’nin namına sınırlayan, terbiye eden, bireylerin hukuk devletine güvenini ve saygılı olmayı sağlayan, bağımsız olan kamu yaptırım gücünü açıklar (Kuluçlu, 2006, s. 7). Hukuk devletlerinde kamu denetçiliği yönetimleri yargı haricinde

denetleyen sistemlerdendir. Kamu kurumlarında yönetimin kanunlara uygunluk yönünde denetimi, sadece hukuka uygunluk açısından alakalıdır. Kurumların yönetim hizmetlerinin kalitesi bakımından, verimlilik açısından, özellikle yerindelik açısından da incelenmesi de gereklidir. Kurumlarda yargı, direk olmasa da dolaylı şekilde takdir haklarına sınır koyma yönünde de olsa kurumlarda yerindelik denetimleri uygulamaktadır. Fakat kamu denetçileri, bir iş kanunlar çerçevesinde uygulansa da, onu doğru veya yerinde bulmaya biliyor. Bazen idarece yapılan bir iş kanunlara uygun olsa da, bireyler için adil olmaya biliyor. Tam bu sırada kamu denetçilerinin değeri meydana çıkıyor. Buna benzer uygulamalarda kamu denetçisi, idari işlerin alakalı olması bireyin açısından en iyi şekilde çözümün, en doğru şekilde uygulanması önerir, bireyler açısından haksızlık veya yanlışlık olmaması konusunda çalışır (Erhürman, 1995, s. 97).

Ülkemizde bunun gibi bir denetleme kurumunun oluşturulduğunda, öncelikle olarak kurumlarda birey diyaloglarında iletişim yolları oluşturulması ve her şeyden önce, idarece yönetilen bireylere sunulan kamu hizmetlerinin kalitesinin artacağı hesaplanmaktadır. İdare ve bireyler arasında yaşanan uyuşmazlıklar bir kısmı bu şekilde çözülmesi durumunda, yargının işleri biraz azalacak, be şekilde idari yargının yapacağı görevleri çok daha kaliteli bir şekilde yapması düşünülmektedir. KDK, hukukun uygulandığı devletlerde, hukuk kuralları bireylerin faydasına hizmet ettiği, idarece yapılan hatalarda düzeltme etkisinin olması sebebiyle, kurumlarda idare ve bireylerin güvenme yetisini geliştirdiği, kurumun düzelmesine idari yargıların görevinin hafiflemesine sebep olduğu, kurumlarda idarenin yönetimine katılım sağladığı, bu katılımların bireylerin karlarını ve özgürlükleri güvence altına alınmasında yardımcı olduğu görülmektedir. Buna bir örnek vermek gerekirse, Avusturya da kamu denetçisi yasalar ve yönetimle ilgili bazı değişiklikler yapılması hususunda yönetime 8 sene 150 ye yakın teklif sunmuş be sunulan tekliflerin yarısından fazlası uygun bulunarak değişimi yapılmıştır. KDK'nun amacı halkın çok daha kaliteli yönetilmesidir. KDK idarenin hatalarını düzeltir, bireylerin kendi haklarını bilmesini ve ufkunu açılmasında faydalı olmaktadır (Kestane, 2006, s.134). Bireyler haklarını bildikleri zaman kurumları ve idarecilerini sorgulayacak, güçlenecek ayrıca kurmaların demokratik olmasına, kanunları uygulanmasına ve yerine getirilmesinde etkili olacaktır. Kamu denetçiliğinin hukuk denetlemesi dışında hakkaniyet konusunda da denetim yapıyor olması, vatandaşları idare karşında kollamakta ve

daha güvenilir olmasını sağlamaktadır. KDK hukuk devletinin prensiplerinin uygulanabilmesinde ne derece başarılı olursa o kadar değer kazanacak, hukuk devleti olma hedefine ulaşmada değerli yollardan biri olarak, hukuk devletinin olmazsa olmaz kurumlarından biri olacaktır. Kanunların uygulanabilirliği açısından önem arz eden, devletin bekası ikinci sırada gelir, vatandaşların özgür ve de hakları korunarak yaşamlarını devam ettirebilmeleridir. Bu sebeple kamu denetçiliği, kanunların uygulanabilmesini yürütecek kurumlar arasında girdiğini açıklayabiliriz.

## 2.6. TÜRKİYE'DE KAMU DENETÇİLİĞİ KURUMU

Türkiye cumhuriyeti kanunlarını araştırdığımızda 1982 Anayasasını incelediğimizde 125. Maddesinde idare için şu madde geçmektedir, “İdarenin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolu açıktır.” Bu sebeple idarenin, yaptığı işlerden dolayı hukuka uygun olup olmadığını denetlemek, verilen hizmetlerin daha verimli, daha faydalı, yenileyici bir şekilde uygulanması açısından, farklı denetleme sistemleri kurulmuştur. DDK, MDK, BYDK, farklı zamanlarda kurulan İKK kurullarınca kamu denetçiliği sistemlerinden bir kısmını uygulamakla şuan bu şekilde de kurum kurulmamıştır.

Türkiye'de var olana denetim mekanizmalarının istenildiği gibi doğru ve şeffaf uygulanmadığını bu konu da tartışmalar olduğunu, bunun üstüne birde kamu denetleme kurumu kurulması, yaşanan tartışmaların yaşanmasından başka bir şey kazandırmayacağını anlatmaktadır (Arslan, 1990, s.1044,1045).KDK'nun devletimiz açısından olması gereken bir kurum olduğunu isteyenler, yapılan bu denetlemenin maliyetsiz bir sistem olduğu için istemektedir. İdari yargıyı Fransa da sistematik hale getiren KDK denetçileri, ülkemiz dede kamu denetçiliği kurumunun kurulması lazım geldiğini açıklamaktadır (Uler, 1990, s. 1027).

Tarafsızlık ve bağımsızlık korunacak şekilde kamu denetçiliği kurumu, kurumda bulunan yönetimin bireylere karşı kötü davranması ve hizmetin sunulmasında yetersiz gelmesi durumunda, bireylerin hakkını savunmaya geçecek; ayrıca yardı ve öbür denetim sistemlerinin işlerini hafifletecektir (Erhürman, 1995, s. 31).

Bu zamanda KDK şeklinde kuruluşlar, tüm ülkelerde ülkenin nüfus, yüz ölçümü, yönetim ve siyasi oluşumu göz önünde bulundurulmadan gelişmiştir. Bu şekilde gelişen kuruluşun genel anlamda, genel anlamada, geliştirdiği ülkeler kendine has oluşumlarına karşı değişiklikler çıkacağı kesindir. Neyse ki KDK, bu zamanda yalnızca İskandinav devletlerine has veya idari yargı yöntemlerini kullanan devletlerde ihtiyaç olan bir denetleme kuruluşu olduğu anlaşılmaktadır. Hem demokrasinin model olarak gösterildiği, hem de idari yargı mekanizmalarının model olarak görüldüğü Fransa devletinin de aza olarak bulunduğu ayrıca, Türkiye cumhuriyeti devletimizin de azası olma yolunda çalışmalar yaptığı, AB üye devletlerinin uzun yıllar kazandığı tecrübelerini kendi içerisinde de uygulama

çabasındadır. KDK ya da bu gibi kurumlar kendilerinin yaptığı denetimlerin, benzer şekilde olmakla, yürütüldüğü devletlerde yeterli ve başarılı sayıldığı anlaşılmaktadır. KDK olan ülkeler araştırdığımızda, kamu kuruluşlarını denetlenmesinde yeterli denetleme kurumların olmadığını, var olan mevcut denetleme sistemlerinin de yetersiz olduğundan KDK da kurmadıkları; yetersiz kalan denetleme sistemlerinin bu eksikliğini gidermek için de KDK'nu kurdukları anlaşılmaktadır. Ülkelerde kurulan KDK'nun amacı var olan denetleme sistemlerine seçenek bir kurum kurmak değil; kurumların denetlenmesinde başarılı olabilmek amacıyla tüm denetleme sistemlerini devletin mevcut koşullarına uyarlanmak ve incelenmek gayesi güder. KDK, tarafsızlığı ya da bağımsızlığı nedeniyle, kurum yöneticileri karşısında etkileyici psikolojik tepkiler uygulayabilmesi nedeniyle seçilmektedir. Kamu denetçiliği öbür denetleme sistemleri içinden seçilme sebebi, çok çabuk uygulanabilecek bir denetleme sistemi var olma nedeni, idari yargıların uygulayamadığı yerindelik denetimi uygulayabilmesidir. Lakin HD (hukuk devleti), kurumun yaptığı faaliyet ve işlerinin yalnızca yasalara uygunluğu yeterli olmaz; aynı zamanda hukuka da uygunluğu var olması istenmektedir (Wade, 1974, s. 600).

Ülkemizde kurumun ana sorunlarının çok fazla merkeziyetçi bir yapısının olması, ayrıca bürokratik kültür yapısının olması, idari çevrelerde farklılık, idari çalışma yerlerinde genişlik ve iletişim eksikliği, kapalılık olması, hesap verebilirlik eksikliği olması, tanıdıklara kayırmacılık olması, yönetime katılım eksikliği olması, istenilenlere yanıt alınamaması, gerektiği gibi denetimin yapılamaması, personel rejimindeki adaletsizlik olması, kurumlarda çok fazla yolsuzlukların olması, aşırı şekilde rüşvet olayının gerçekleştiği, çok fazla insan hakları ihlal edildiği kurumlarda görülmektedir. Çok iyi oluşturulmuş ve başarılı şekilde işleyen ombudsmanlık kurumu, yönetimde yaşanan sorunların hakkından gelmesinde ayrıca demokratik bir ülke olunmasında etkili olabileceği söylenmektedir (Şahin, 2010, s.145-146).Türkiye cumhuriyeti devletimizde KDK'nun kurulması ile aynı zamanda, demokratik bir ülke olabilme yolundaki gerekliliğin gerçekleşmesi, aynı zamanda hukuk devleti olabilme yönünde çok çitti adımlar atıldığı anlaşılmaktadır.

### 2.6.1. Ülkemizde Kamu Denetçiliğinin Görevleri

Ülkemizde ombudsmanların görevi, kendine gelen kurumlarda bulunan idareciler yönünde gelen şikâyetleri alır, gelen şikâyetlerle ya da ombudsmanların gerekli kıldığı bir zamanda denetlemeye başlayan, denetleme öncesi çalışma yapan, yaşanan sıkıntıları çözmek amacıyla gidilecek seçenekler yönünde teklifte bulunmak ve kurumlar için rapor tutma görevi olan kimseye bağlı olmayan kişidir. Ombudsmana hiçbir masraf etmeden, çok kolay bir şekilde direk olarak ulaşılmaktadır. Ombudsmana ulaşmak için, ne için şikâyet ettiğini ve şikâyetle ilgili elinde bulunan belgeleri ekleyip mektup la olabilir, e-mail olabilir ya da telefonla şikâyet etmek yeterlidir. Bazı Avrupa ülkelerinde direk kamu denetçisine ulaşamazsın, bir milletvekili vasıtasıyla şikâyet eder, yapılan şikâyetin sonucu da milletvekili vasıtasıyla vatandaşa bildirilir. Devletin kanunları yaşanan kötü olaylar sonrasında çıkarılmıştır. Tarihten günümüze devletler vatandaşa daha iyi hizmet vermek, can ve malını koruma, huzurlu bir ortam sunmak için yaşanan kötü olayları engellemek için kanunlar ve kurumlar kurmuştur. KDK'da bu nedenlerden dolayı kurulmuştur. Yaşanılan hırsızlık olayları, kurumlarda idarecilerin görevini yapmaması kötüye kullanması, rüşvet olaylarının yaşanması, hırsızlıkların artması, tanıdığın adamları kayırma, yakınlarına torpil yapma, gibi nedenlerden dolayı da ombudsmanlığa ihtiyaç duyulmuş, bu gibi sebeplerden dolayı kurulmuştur. Kaynaklar incelendiğinde Ombudsmanlık, İsveç'te 1713 senesinde devletin kurumlarında yolsuzluk aşırı bir şekilde arttığı zamanda kurulmuştur.

İngiltere devletinde yaşanan 1954 senesinde Tarım Bakanlığı çalışanlarının, köyde vatandaşın sahip olduğu bir tarlayı kanunsuz bir şekilde zimmetlerine geçirmeleriyle meydana gelen olay, kamu denetçiliğinin oluşmasına sebep olmuştur. Her zaman mevcut yönetimin değişmesinde, gelen yeni yönetim bir önceki hükümetin yaptığı adaletsizlikleri, yolsuzluklar ve hırsızlıkları meyden acıkmaktadır, yapılanlara karşı tepkiler meydana çıkmakta ve kısa zamanda gündem değişmekte, yapılan yolsuzluklar, hırsızlıklar ve adaletsizlikler unutturulmaktadır. Buna benzer yaşanan hadiseler nedeniyle kamu denetçiliği iyi yönetim ve hükümetler için gerekliliği anlaşılmaktadır. İyi olmayan yönetimler için yapılan illegal olaylarla mücadele yapmak için kamu denetçiliği gibi bir kurumun olması önleyici ve engelleyici sistemlerden biri olduğu ön görülmektedir. AK aracılığı ile hazırlanıp

onaylanması ve de imzalanması amacıyla 173 numaralı YÜCYS, (Criminal Law Convention on Corruption) yapılan yolsuzluklara çözüm olması için KDK'nun oluşturulması yönünde tavsiyede bulunmaktadır. Görüldüğü gibi ülkemizde uygulanan iç hukukumuz aracılığı ile kurulan başvuru sistemleri, uluslararası başvuru sistemlerini de ilave etmiştir. AİHM'nin haricinde BM içerisinde bulunan CPT'nin ayrıca, CEDAW'nin ayrıca HRC'nin gibi uluslararası örgüleri için yapılan başvuruları ve incelemeye alma yetkisi de ülkemiz tarafından onaylanmış, vatandaşlarımız bütün iç hukuk da haklarını kullandıktan sonra, yukarıda saydığımız TC devletimizin anlaşmalı uluslararası mahkemelerde haklarını arayabilme fırsatı verilmiştir.

### **2.6.2. Kamu Kurumlarında Denetim Prensipleri**

Kamu kurumlarında Denetleme çalışmalarının uygulanacağı idari kısma ayrıca uygulanacağı denetimin amacına bakılarak farklı özel denetleme prensipleri meydana çıkartılabilir. Fakat denetleme uygulanırken yapılması ve uymak gereken bazı prensipler vardır, bunların dışına çıkılmaz. Bu prensipler; bağımsızlık prensibi, yasallık prensibi, nesnellik prensibi ayrıca dürüstlük prensibi şeklinde açıklayabiliriz (Akkoca, 2013, s. 15).

#### **2.6.2.1. Kamu Kurumlarında Bağımsızlık Prensipleri**

Kamu kurumlarını denetleme esnasında denetçilerin hiç kimseden etkilenmeden bağımsız bir şekilde denetleme yapma bilmesi çok önemli, aynı zamanda denetleme prensipleri içinde çok önemlidir. Kamu kurumları denetlenmesinde denetçiler, denetlediği kuruma herhangi bir borcunun olmaması gerekmekte, denetleme yaptığı kurumla maddi manevi bir ilişkisinin olmaması gerekli, denetleme esnasında ve sonrasında ya da rapor tutacağı zaman bağımsızlığını etkileyecek hiçbir tehdit altında olmaması, bağımsızlığının korunması lazımdır (Khan, 1995, s. 17).

Denetleme yapan denetçilerinde her zaman tarafsız veya dürüst olması bağımsızlığının güvence altına alınması açısından çok önemlidir. Yapılan denetlemenin değeri ve başarısını çoğunlukla denetçinin bağımsız olması belirler. Yapılan denetlemede denetçilerin bu bağımsızlık konusunda alacakları kararlardan

kamuya sorumlu olmalarının sebebidir. Denetleme yapan denetçiler denetlediği kurumlarla çıkar birliği olması durumunda bağımsızlığı ortadan kaldıran bir unsur olur (Doğruel, 1991, s. 6).

Bağımsızlık aynı zamanda yönetim ve denetimi bir birinden ayıran bir olgudur, denetlemenin de etkinliğini artırmaktadır. Denetimlerde denetçinin bağımsızlığını ortadan kaldırmaya çalışılmaktadır. Denetçinin bağımsızlığı kaldırılırsa; denetim tarzına karışılması ve denetleme sonu alınacak sonuçlara denetçi dışında başkalarının karışması, denetçinin inisiyatif kullanma serbestisini ayrıca yapılan denetlemenin etkinliğini yok etmektedir. Denetçinin bağımsızlığı kaldırılırsa, denetim biçimsel bir faaliyete dönüşür mevcut yönetimle den farkı olmaz, yapılan yolsuzluklar ve mağduriyetleri giderilmez (Atay, 1999, s. 46).

Devletin denetlemelerinin bağımsız olması; statüde başarı, yetkide başarı, fonlarda başarı, personellerin alınmasında başarı, hedeflere varmada başarı sebebidir. Bağımsızlık prensibi diğer bütün iç denetlenme çeşitlerinden farklı oluşunu göstermektedir.

Devlet denetlemelerinin bağımsız olmasının faydalarından diğeri de politik mekanizmalarda; yürütmenin baskılarından, politik partilerin baskılarından, baskı örgütlerinin ve ya öbür güçlerin uyguladığı baskılardan bağımsız şekilde, kurum çalışmalarının faaliyetlerinin tarafsız olarak ve ya şeffaf şekilde araştırılmasına yardım etmektedir (Özdemir, 2001, s. 19).

#### **2.6.2.2. Kamu Kurumlarında Hukukilik Prensibi**

Kamu kurumlarında denetlenen ya da denetleyen kişi yönünden öncelikle de kamu idaresinin denetlenebilmesi açısından, hukukilik prensibi çok çitti bir prensiptir. Kamu kurumlarının denetlemesinde yasallık yönünden ve ya hukukilik prensibi yönünden 2 farklı açıdan incelenebilir.

- a) Yasal olabilirliğin denetlenebilmesi,
- b) Yapılan denetimlerin hukuk açısından uygunluğu.

Yapılan Denetlemelerin hukuka uygunluğu, denetimler uygulanırken hukuk kuralları çerçevesinde bireylerin hakkını korumakla sorumludur. Denetçi denetlediği kurumların yaptığı işleri ve aldığı kararların hukuka uygun bir şekilde yapılıp

yapılmadığını kontrol eder. Denetçi de yaptığı denetlemeleri kanunlar çerçevesinde yapar, yasal olarak denetleme alanı dışında kalan alanlarda denetleme yapmaz. Denetlemede yönetimin çalışmaları da yasal olan konular ve alan içerisinde hukuk kuralları çerçevesinde yapılır (Atay, 1999, s. 46).

### **2.6.2.3. Kamu Kurumlarında Nesnellik Prensibi**

Denetlemenin yapılmasında Nesnellik prensibi, daha önceden yapılan çalışmaların olması gerektiği gibi yapılıp yapılmadığını karşılaştırma faaliyetine nesnellik prensibi denir. Denetçiler prensiplerinden olan takdir yetkisi dışına çıkmaması gerekli, çıkar sağlamak amacıyla olmamalı, taraf tutmaması lazım, etki altına girmemesi önemli, Duygularına yenilmeden karar alması önemlidir. Bir çeşit ölçütlerin olması denetim sürecinde nesnellik yönünden denetlemelerin öncelikli koşulları arasındadır. Ölçütün denetleme ye başlamadan belirtilmesi, denetlenen çalışmalarını hangi ölçülerde uygulaması konusunda denetçilere yardımcı olabilmekte ayrıca denetimlerin nesnel olmasına yardımcı olmaktadır (Atay, 1999, s. 47-48).

### **2.6.2.4. Kamu Kurumlarında Dürüstlük Prensibi**

Yapılan denetlemelerde çok önemli olan prensiplerden diğeri de dürüstlük prensibidir. Araştırmacılar dürüstlük prensibi ile bağımsızlık prensibini birbiriyle ilişkilendirmektedir. Kurumlarda idarecilerin görevlerini kanunlara ve hukuka uygun şekilde yapılıp yapılmadığı denetlemek amacındadır. Çalışanların görevlerini denetlemesi nedeniyle, mesleki dürüstlüğü de ölçebilmektedir (Atay, 1999, s. 48). Yapılan denetlemelerin etkin ve de başarılı bir vaziyette uygulanabilmesi amacıyla, denetleme faaliyetini uygulayan denetçi dürüst olmalı, tarafsız davranmalı, denetçi bağımsız olmalıdır. Denetçi denetleme yaparken, hiçbir kurum ve kuruluşun etkisi altında olmamalı, denetleme esnasında şeffaf olmalı, denetleme uygulamalarını, yasalara uymalı, denetlemelerde etkin olmalı, denetlemede verimlilik prensiplerine uymalı, denetleme sürecinde yerindelik veya buna benzer prensiplere uyması gereklidir. Kurumlardaki yöneticilerin denetlenmesinde dürüstlük prensibine göre hareket etmeli, aksi takdirde bütün yönetim veya denetleme çalışmalarında bozulmalar olacaktır. Kurumu denetleyenlerin seçimi, denetçilerin nitelikleri çitti ölçüde önemlidir (Akkoca, 2013, s. 17).

## **2.7. TÜRKİYE'DE DENETLEME KURUMU OLUŞUMU**

01.04.1981 tarihinde ve 2443nolu DDK açılması yönünde kanunla MGK zamanında kurulmuş bulunan DDK, 1982 Anayasası açısından anayasal bir şekilde statü verilmiştir. Bu kurum direk olarak Cumhurbaşkanı'na bağlanmış değerlendirme, araştırma ve de denetleme kurumu olmuştur.

### **2.7.1. Türkiye'de Denetleme Kurumunun Kuruluşu**

Kamu kurumlarındaki yönetimin hukuka ve yasalara uygun olup olmadığını, düzenli yürütülebilmesi, mevcut teknolojilerle geliştirilmesi nedeniyle, cumhurbaşkanlığı emirleri doğrultusunda çalışacak DDK, Cumhurbaşkanı'nın talebi ile bütün devlet bünyesinde bulunan kuruluşlarda ayrıca servetinin yüzde elli sinden fazlası bu kurumların olduğu, tüm kuruluşlarda, kamu kurumu vasfı taşıyan meslek guruplarında, tüm seviyede işçi ya da işveren mesleki kurumlarda, kamu yararı gözetilen vakıflarda da istediği gibi denetleyebilir. DDK denetimi dışında kalan kurumlar yalnızca TSK'lar ve yargı organlarıdır. DDK da dokuz tane üye bulunmakta, ayrıca sekreterlik vardır. DDK da sekreterlik sorumluluk alanı idari hizmetlerin sorumluluğundan görevlidir. DDK da bulunan üyeler, devlete dairelerinde uzun yıllar çalışmış en az on iki sene başarılı ve mastır yapmış bireylerden direk olarak cumhurbaşkanı atamaktadır. Üyeler iki senede 3/1 oranında değişir. Kurulda bulunan üyeleri cumhurbaşkanının vazifesi bitmemende değiştirme yetkisi vardır. Kurulda bulunan üyeler tarafından iki senede bir kurul başkanını da cumhurbaşkanı seçer (Gözler, 2000, s. 210).

Anayasamızın 104. Maddesi şu konuya açıklama yapar; devlet kurumlarının uyumlu ve düzenli olarak çalışmasını açıklar. Gözetme görevi yönünde denetleyen DDK, denetleme yapa bilmesi için cumhurbaşkanı amiri doğrultusunda harekete geçer. DDK adına uygulanacak denetlemede, denetlenen kuruluşlar ya da bireyleri denetçilerin istediği tüm dokümanları sunmak zorundadır (Gözübüyük, 2001, s. 73). Yapılan denetlemeler sonrasında hazırlanan raporu DDK, cumhurbaşkanının talebi üzerine, cumhurbaşkanına sunmaktadır. Cumhurbaşkanı'na sunulan rapor onaylandıktan sonra, başbakanlığa verilir. Başbakanlığa verilen rapor incelendikten sonra alakalı istemi kırk beş günde yapmak zorundadır. Yapılan işlemin sonucunu başbakanlık vasıtasıyla cumhurbaşkanlığına gönderilmelidir. Yapılan işlemi

cumhurbaşkanı hazırlanan rapor hakkında ihtiyaç olması durumunda konu hakkında direk olarak adli ya da idari kurumlara gönderir (Atay, 1999, s. 124).

### **2.7.2. Hukuk Devletinde Denetim**

Bireylerin haklarını gözeten, bireylerin haklarını kollayıcı, adil olan bir hukuk sistemi oluşturan ayrıca bu sistemi sürdürebilmeye kendini adayın, yapılan tüm çalışmalarında yargı denetimi tabi olan, mevcut hukuka var olan anayasaya uyma zorunluluğu hisseden devlete hukuk devleti denir (Gözübüyük, 2001, s. 22) .

Yönetimin bütün çalışmalarını ve işlemlerinin mevcut anayasa uygun olup olmadığını, kanunlara uygun olmadığını gözeten sisteme yargı denetimi denir. Ülkemizde de bölüm anayasal bir kaide olarak düzenlenmiştir. 1982 Anayasamızda da 125. Maddesinde şu mana geçmektedir; idarenin bütün fiil ve işlemlerine karşı yargı yoluna müracaat edebilir. (Cumhurbaşkanının yalnız başına uygulayacağı işlemler ve YAŞ kararları müstesna). Anayasamızda bulunan benzer konuya göre şu şekilde geçmektedir. “idare kendi eylem ve işlemlerinden doğan zararı ödemekle yükümlüdür.”

Bireylerin haklarının ve özgürlüklerinin bireylerin kendilerine karşı korunmasını sağlar ayrıca, bireyler yönetimin kanun dışı ve de keyfi yaptıkları davranışlarına karşı da korumak lazımdır. Bu sebeplerden dolayı yönetimin çalışmalarını yargı tarafından denetlenmesi mecbur tutmaktadır (Özkan, 1994, s.37).kurumlarda yönetimin yönetilenler ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümlenmesinde, İdarenin idare edilenlerle uyuşmazlıklarının çözümünde, nesnel ölçülerle anlaşmazlığı araştırıp karar alacak yansız bir kuruma gerek duyulduğu kesindir (Darendeli, 2003, s. 9).

Yargı denetimi kurumlarda yaptırım gerektirdiği için idarenin yasalara uyması ve ayrıca idare edilenlerin çıkarlarının gözetilmiş olduğu anlaşılır. Bireyler hak ve çıkarları gasp yapıldığı zaman sorumlu yargıya müracaatta bulunarak yönetsel işlemlerin iptal edilmesini, uğradığı adaletsizliğin düzeltilmesini talep edebilir (Bozoğlu, 2008, s. 9).

Yargısal denetim tüm denetleme organlarına nazaran daha çok güvence vermektedir. Denetleme organlarının prensiplerinden biri olan güven, yargı denetimi

bireylerin gözünde bu yargısal denetime olan güveni sağlamıştır. Yönetenler ile önetilenler arasında oluşan anlaşmazlıkları tarafsız davranarak yargıya taşınması, bireylere güvence vermesi yapılması gereken bir davranıştır. İdari yargının görevlerinden bir diğeri de idarenin mevcut yetkileri korunması ve bireylerin haklarının savunulması, yapılanların arasından anlaşmanın yapılması gibi görevleri vardır (Özkan, 1994, s. 37).

Yönetimde bulunan gurupların yetkileri altında bulunan araçları, bireylerin aleyhinde kullanmaması, vatandaşlara karışı sorumluluklarını bilmesi, demokrasi ile direk olarak ilişkisi bulunan hedeflere varılmasında çok çitti fonksiyona ehildir (Köse, 1999, s. 69).

Yapılan Yargı denetimleri, ortak çıkarların idaresine fayda sağlar, var olan toplumsal yapıya saygılı davranılmasına sahip çıkar ve istikrarlı bir toplumun yetişmesine neden olur (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993, s. 178).

Uygulanan Yargı denetimi yaptığı denetimlerde bireyler tarafından doğru veya yanlış kendine has hususiyetler bulundurmaktadır. En etkili denetim yolu olma özelliğini şu nedenlerle sağlar; yapılan yargılama sonrasında alınan kararlar kesin hüküm niteliği taşımaktadır ve aldığı kararlar bütün ülkenin organlarını içine alarak idarenin uyması lazım gelen bir vaziyet ortaya koyar. Öbür denetleme mekanizmalarına göre aldığı kararlarla çok daha katıdır. Bunun açıklaması olarak ta, yapılan uygulama sonunda dava açılması gerektiğinde, dava açma süresi geçmesi durumunda işlevini kaybetmesidir (Akkoca, 2013, s. 26).

Yargı denetiminin diğeri özellikleri de, müracaat la işlemedir. Yönetimin hareket ve Çalışmalarını kanunlara uyup uymadığını denetler. Yargı denetimi, yerindelik denetimleri uygulamayan bir sistemdir. İdarenin yaptığı çalışmalarını yargı mekanizmaları aracılığı ile denetlenmesi dünyada uygulanan bir birlerinden ayrı temel mekanizma bulunmaktadır. Bu iki mekanizmalardan, Anglo-Amerikan devletlerinde “Yargı Birliği” mekanizmasını kullanmaktadır, öbürü ise Kara Avrupa’sı devletlerinde kullanılan “İdari Yargı” mekanizmasıdır (Erdoğan, 2006, s. 29).

### 2.7.3. Baskıcı Örgütlerde Denetim

Yapılan araştırmalarımıza göre Baskı guruları, bu gurular müşterek menfaatler çevresinde bir araya gelirler, menfaatlerini sağlamak için siyasetçiler ve de idari yöneticiler üstünde baskı uygulamaya çaba harcarlar, tecrübeli ve bilgili örgütlerdir. Hedefleri veya ilgilendikleri konular açısından iki guruba ayırabiliriz, baskıcı gurular “Maddi çıkar etrafında toplanan” diğeri de “Ortak fikir ve değerler için çalışan” örgütlerdir. “Maddi çıkar etrafında toplanan” baskıcı örgütler, işçi gurubu, işveren gurubu ve çiftçi gurubu olmak üzere oluşur. İnsanların hukukunu koruyan, çevre hukukunu savunma maksadıyla birleşen gurularsa fikir etrafında ya da değerler çevresinde bir araya gelen örgütlere model gösterebiliriz (Eryılmaz, 2012, s. 397).

Kamu idarelerinin denetimine destek veren mekanizmalardandır. İdare ile alakalı problemlerini ilk olarak bakanlarla çözmeye çalışırlar, bakanlarla çözemedikleri problemleri, milletvekilleri ile çözmeye kalkarlar veya olmadı üst düzeyde bulunan kamu idarecileriyle buluşmak maksadıyla çözüm bulmaya kalkışırlar. Bu gayelerle rapor oluştururlar, cemiyette bir farkındalık yaparak yönetimi etki altına almaya ve de inandırmaya çabalarlar. Bir kısım devletlerde bu çalışmalar yasal sıfatta taşımaktadır, yapılan bu metotlara “lobicilik” denmektedir. Baskıcı örgütler kendilerine has çalışma yerlerini ilişkilendiren yasa, talimatname ve kanuna uygun sistemlerin hazırlanış aşamasında meclis komisyonunda görev alarak kendine has menfaatleri açıklamaktadırlar. Modern demokraside baskıcı örgütler idareye katılma manasında kıymet almıştır ayrıca baskıcı örgütlerin fikirlerine önem verilir. Baskıcı örgütler kamuda bulunan idare üstünde halkoyu yapmak gibi metotlar ile hükümetler kurulduğu kurum siyasetlerini etkisi altına almaktadırlar. Halkoyu, bir mevzuda hâkim fikirdir. Bütün mevzu ile alakalı çeşitli halkoyu meydana gelir. Baskıcı örgütlerde halkı etki altına almanın çok değerli metodu medya mekanizmalarını kullanmak suretiyle propaganda etmektir. Baskıcı örgütlerin çok sıklıkla kullandığı medya organları radyo, internet, gazete ve ayrıca sosyal paylaşım sayfalarını kullanarak baskı uyguladılar. Günümüzde baskıcı örgütler bu şekilde devlete ve hükümete büyü baskılar uygulamaktadır. Yapılan bu baskılar halkı olumlu ve olumsuz yönde baskı altına almaktadır (Eryılmaz, 2012, s.399).

Yenilenen kamu idaresi kıymetlenen katılımcı yönetim ayrıca yönetim anlayışıyla, kamu idaresinin baskı örgütleri ile birlikte hareket etmeye değer göstermektedir. Baskıcı örgütlerin düşüncelerine ve de taleplerine önem vermesi ayrıca baskıcı örgütlerle aynı masada oturarak konuşarak kararlar alması kurum siyasetlerinin guruplarda çok daha çabuk özümsemesine sebep olacaktır. Baskıcı örgütler halk idaresini şeffaflığa ve kıymetlendirmeye çevirebildikleri, yönetime girebilme yollarını genişletebilmeleri kazanımlarını ve özgürlüklerini muhafaza altına almada etkili roller aldıkları ve de bu çerçevede halk idaresini denetledikleri derecede daha çok halk idaresinin kazanılmasında örgüt karına hizmet vermiş sayılırlar (Eryılmaz, 2012, s. 400).

#### **2.7.4. Kamu Kurumlarında Etik Denetlemesi**

Kaynaklara bakıldığında, Etik kelimesinin asıl geldiği yer Yunancadır. Yunanca da kelime anlamı olarak “daki „ethos“ kelimesi oluşturur. Etik kelimesi; kendi dilimizde birinci eş anlamı töre, ikinci anlamı gelenek, diğer üçüncü anlamı da, alışkanlık manasına gelmektedir. Etik kelimesi asıl manası, kendi dilimizde iyi ile kötü arasındaki ayrıca doğru ile yanlış arasındaki değerler ve ilkeler ya da var olan kurallar manasına gelmektedir. Kendi dilimiz olan Türkçe de etik kelimesi sıfat olarak da isim olarak da kullanılmaktadır. Etik kelimesi cümlede sıfat şeklinde kurulduğunda kaidelere uyumluluk ölçüsünü açıklar. Etik kelimesi cümlede isim olarak kurulduğunda ise ilim ve disiplini açıklamaktadır (Keleş, 2002, s. 232-233).

Hukuk, Kanun ve yasalar içerisinde neler uygulanabileceğini gösterirken, etikse neler uygulanması gerektiğini gösterir. Hukukun gayesi adaleti sağlamaksa, etik ise gayeye ve doğruya varmaktır. Kamu idarecilerinin karar verirken kamu faaliyetlerini uygularken uyması istenen, tarafsız olmak, dürüst davranmak, toplumsal adalet, şeffaf olabirlik, yapılan bir işten hesap verebilir olmak, menfaat gözetmemek, kamu yararını düşünme buna benzer bir çeşit ahlaki prensip ve kıymetlerin tamamına denmektedir. Bu prensipleri özümseyen idareye de “etik yönetim” denir (Eryılmaz, 2012, s. 405).

Politika ve idaredaki yozlaşmayı engellemek amacıyla, kamu idaresine verilen güveni koruyabilmek de etik değer, prensip ve kaideler hazırlanmakta ve hazırlanan kaideler uygulanabilmesi amacıyla önlemler yapılmaktadır. Kamularda yapılan

yürütmelerin, davranışların denendiği bir esas yapmak, halkoyu menfaatlerinin muhafaza edildiği ayrıca faaliyetlerin sağlıklı olarak uygulandığını gösteren etiktir. Toplumsal yükümlülük görevini oluşturmasıdır. Toplumsal yükümlük algısını, guruplara karşı bağlılık ve doğru olmayı mecbur tutmaktadır (Yüksel, 2010, s. 38).

Ülkemizde kamu idaresinde etik şekilde görevi ifa yapılması amacıyla, etik olmayan uygulamalara engel olmak amacıyla 1982 yasında kamu idaresine bağlı kısımlarını şu şekilde açıklamıştır; 10. Maddesinde bütün vatandaşlar hiçbir özelliği ayrımcılık yapılmaksızın Türkiye cumhuriyeti yargısı karşısında eşit olarak yargılanır. 129. maddesinde kamu kurumlarında çalışan memurlar için şu açıklama yapılmıştır; Türkiye cumhuriyeti hukukuna bağlı olarak çalışmalarda bulunmakla mecburdur.

657'e tabi DMK'nun ehliyet, bağlılık ayrıca öbür alakalı maddeleri, 5237'e tabi TCK da ki kamu çalışanlarının alakalı kararlarını, 2531'e tabi Kamuda çalışırken Görevinden Ayrılanlar Yapmayacakları çalışmalara bağlı yasa, 3628'e tabi kamuda çalışanları mal bildirim de bulunması gerekli yasa, kurum ve kuruluşlarda Rüşvet alanlarla ve Yolsuzluk yapanlarla Mücadele etme yasa, 4982'e tabi kurumlardan talep edilen bilgiler, dilekçeler hakkında cevap alabilme yasa (BEK), 5018 'e tabi KMY ve KK ayrıca buna benzer yapılan hukuk değişiklikleri kaynak göstererek çalışmak uygundur (Muradova, 2013, s. 59). 25.05.2004 günlü 5176'e tabi KGEK oluşturulması hakkında yasa ve KGEDİ ve de müracaat metot ve gerçekleri konusunda talimatname ise kamu idaresinde etik prensip kaideleri tutturmak amaçlıdır. 5176'e bağlı KGEK açılması hususunda yasanın maksadı; kamuda çalışanların kesinlikle uygulaması lazım olan şeffaflık, tarafsız olma, dürüst davranma, kurum karını düşünme ve etik olma prensipleri hazırlama ve ürtmeyi takip etmek için açılış, görevleri ve çalışmaları yöntemleri açıklanmasıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN KARAR VE KARAR ALMA KAVRAMI

#### 3.1. KARAR VE KARAR ALMA KAVRAMI

Karar alma kavramının kelime manasına baktığımız da farklı şekillerde anlatılmıştır. TDK. Genel Türkçe Sözlüğünü incelediğimizde , “Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” (Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük). Manası şeklinde açıklanmıştır. Başka bir kaynakta ise şu şekilde açıklanmıştır “Karar, bir amaca ulaşabilmek için var olan olanak ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görünenini seçmektir” (Erdamar, 1981, s.45). Diğer bir kaynakta da bu anlamda yazılmıştır. “Karar, bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurdu olarak yapılan bir seçimdir.” (Yılmaz, 1995, s. 99).

Farklı bir kaynak da bu şekilde yazılmıştır. “Sözlük anlamıyla karar; sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin nihai ürünüdür.” (Sağır, 2006, s. 8).

Karar alma kavramlarına baktığımızda birçok kaynakta geçmektedir. Her kaynak yaptığı araştırma ve uygulamalarına göre farklı anlamlarda tanımlama yapmıştır. Karar kelime manasını, Mintzberg (1976)’da yılında kendine göre bir karar kelimesine yorumlamıştır. Yapılacak bir olayın ihtiyaç olan unsurlar toplanarak başlatılan ve yapılan faaliyetler için çitti önemli bir yargı yapılmasıyla sona eren önemli bir yargının dinamik faktörler ve çalışmalar kademesi olması ile açıklanmıştır (Frishammar, 2003, s. 318).

Onaran (1971), “Örgütlerde Karar Verme” isimli eserinde karar kelimesinin anlamı için C. Barnard (1951)’dan dan yapmış olduğu alıntıda şunları ifade etmiştir; kişilerin hareketlerini iki kısma ayırmıştır bunlardan bu sonuncular, şimdiki zamandaki ya da geçmişteki iç ve dış durumlarda eskiden ya da şuan ki zamanda oluşur (Onaran, 1971, s. 37). Karar, örgütün faaliyetlerinin özüdür (Harrison ve Pelletier, 2000, s. 463).

Karar alma kamu kurumların da çok önemli bir kavramdır. Bunları sınıflandırırken birçok kaynaktan faydalanmışlar, birçok tanımlama yapılmıştır. Yapılan bu tanımlardan bir kaçını inceleyeceğiz şöyle; karar alma kavramı elimizde bulunan çalışmalardan uygun olanı tercih etme aşamasına denmektedir. Kamu kurumlarında karar alma uygulamaya geçmeden önceki bir süreçtir. Bazı çalışmalarda karar alma kamuya önemli derecede kar ve fayda sağlar. Alınan bazı kararlarda kamuya çitti derecede maddi manevi zararlara yol açabilir (Nutt, 1976, s. 84).

Başka bir kaynakta, karar verme süreci bir problemin çözülmesi açısından var olan yollardan doğru olanını tercih etmek manasına gelir. Karar alma süreci kurumlarda çitti bir olaydır. Yönetici karar alırken duygusal davranmamalı, kamu yararını düşünmelidir (Dağlı, 2004, s. 45). Karar verme kavramı bir sorunu gidermemiz için mutlaka bu sorunu gidermemizi sağlayacak bir çözüm olduğunu, elimizde sorunu gidermemizi gereken çözümün olmadığı durumlarda, bizi çözüme götürecek birkaç tane yol olduğu durumlarda, bu sorunu çözmek için başvuru çabaları ifade etmekte. İhtiyaçlarını karşılamak amacıyla sürekli çalışan, yaşamı boyunca ihtiyaçlarını karşılarken sürekli karar verme duygusunu kullanmaktadır. İnsanlarda hayata tutunması için binlerce duygusu vardır. İnsanoğlu bu Duyguları sayesinde karar verir ayakta durur ve yaşar. Yaşam boyunca bu duyguları kullanırken sürekli karar verme duygusunu da kullanır. İnsan yaşamına karar verme duygusu yön verir. İnsanın yaşamında bu kadar büyük öneme sahip olan karar ve karar alma duygusu hakkında araştırmacılar karar ve karar alma ile ilgili birçok araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar sonucunda her araştırmacı kendine göre bir karar alma ile ilgili açıklamalar yapmışlardır. İnsanlar yaşamı boyunca dar daireden, geniş daireye önem sırasına göre birçok kararlar almak zorundadır. Dar dairede kendi vücudunun yeme içme, bakım, sağlık gibi yaşamsal olaylarda sürekli olarak kararlar alması gerekmektedir. Az mı yesem? Çok mu yesem? Ne yesem? Tatlı mı yesem? Tuzlumu yesem? Sacımı kestirsem mi? kestirmesem mi? sacımı nasıl kestirsem? Sağlıklı olabilmem için ne yapmama gerekli? İlaç kullansam mı? Vesaire buna benzer birçok dar dairede kararlar vermemiz gereklidir. Önem derecesine göre genişler. İnsan toplumsal bir varlık olduğumuz için toplu halde yaşamamız için de toplumsal kurallara ve kanunlara uymamız için bilinçli kararlar almamız lazım. Bazen bazı kararlar alırken aldığımız bu kararların farkında bile olmaya biliyoruz. Bunun nedeni

olarak aldığımız karar önemsiz olabilir, aldığımız kararların dönüşü olabilen kararlar olabilir veya alacağımız kararların sonucu hayatımızda çitti bir etki yapmayacak kararlardır (Kuzgun ve Bacanlı, 2005, s. 9).

Karar alma kavramı insan hayatını yönlendiren insan yaşamını şekillendiren, insanın yaşamını devam ettirmesini sağlayan çok önemli bir sistemdir (Noone, 2002, s. 21). Karar almadan önce konu hakkında iyi bir düşünmek lazım, araştırma yapıp alternatifler göz önüne getirilir, alternatiflerden en uydun olanı seçilir, seçilen hakkında karar verilir (Chatoupiş, 2007, s. 195).

Karar Verme, kavramı hakkında birçok tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar incelendiğinde en genel manada problemlerin belirlenmesi ve belirlenen problemin çözülmesi olayına denir (Gore, 1995, s. 20). Karar alma, Karar vermeden önce konu ile ilgili araştırmalar yapılır, olayın gidişatına göre seçeneklerin incelenmesi sürecidir. Karar vermeden önce bütün seçenekler belirlenmeli, içlerinden en doğru yolu bulabilmek için tüm yollar incelenmelidir (Gambetti ve Ark, 2008, s. 842).

İnsanoğlunun hayatının her yerinde karar alma ve karar verme kavramıyla yüzleşmek zorundadır. İnsan yaşamı boyunca sağlıklı bir hayat sürebilmesi için, kedisi ile hayatla barışık olması gerekli ve alması gereken kararlardan doğacak olan sonuçlardan duygularına sahip çıkmalı. Doğru kararlar alması gereklidir (Çakır, 2004, s. 3). Karar verme süreci pratik zekâ ile alakalı olup insanın hayatta çok önemli kabiliyetlerindedir. İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli mantıkla güçlendirilmiş insanoğluna has bir özelliktir. İnsanoğlunun isteyerek ya da istemeyerek olaylara karşı verdiği tepkiye kar denir. Karar alma olayının gerçekleşebilmesi üç aşamanın oluşması lazımdır.

#### Karar Verme Davranışının Ortaya Çıkabilmesi Koşulları

- Karar alma olayının nedeni, tercih etme bunların bilinmesi.
- Ortada sorunları giderecek alternatiflerin olması gerekli.
- Alternatiflerden istediğini tercih etme serbestliğinin olması.

Yukarıdaki şartlar oluştuğunda kişinin karar alması gereklidir (Çoban ve Hamamcı, 2006, s. 394).

Tanımlarda da görüldüğü üzere karar verme, insanın birçok eyleminin öncesinde bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde gerçekleştirilen bir eylem veya süreç olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar bazı araştırmacılar karar vermenin ‘bilinçli bir eylem’ olduğunu ifade etseler de, bu görüşte olmayan araştırmacılar da, karar vermenin her zaman bilinçli olarak yapılmadığını, karar veren kişinin bazı durumlarda bir karar verdiğinin farkında olmadığını, bu durumun karar verme tanımının dışına çıkmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum ‘bilinçli eylem’ konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği olmadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bazı yazarlar karar verme kavramının bilimsel yönüne şu şekilde değiniyor; Karar verme, olayı dünyada birçok araştırmacı tarafından farklı dalar da araştırılmakta olduğu görülmektedir (Einhorn ve Hogarth, 1981, s. 83).

“ Karar alma” ve “Karara verme” kavramları üzerinde birçok araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar “Kara alma” ve “Kara verme” kavramları arasında herhangi bir mana farkı olmadığı kanaatine varmışlardır. Araştırmacılar tarafından yapılan gözlemlerde de “Karar alma” ile “Karar verme” kavramları birçok kaynaklarda kelime olarak bir birinden ayırt edilmediğini ve de mana olarak aynı anlamda olduğu için cümlelerde her ikisi de ayırt edilmeden değişikli olarak kullanılmıştır.

### **3.1.1. Kamu Kurumlarında Yönetim ve Karar Verme İlişkisi**

Yönetim faaliyetinin ilk insandan günümüzdeki modern insana kadar, insanlık tarihinin her safhasında gerçekleştirilen bir faaliyet olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bugünkü anlamıyla yönetim kavramının yakın tarih içerisinde kısa hikâyesi nedir, yönetim günümüzde nasıl tanımlanmaktadır ve yönetimin karar verme ilişkisi nedir?

Yapılan araştırmalara göre insanlığın doğuşundan bu güne kadar, yönetim insanoğlunun hayatındadır. İnsanların hayatında önemli bir rol oynamıştır. Fakat 1950 yıllarına kadar bilimsel bilgi açısından yönetimin önemi fark edilmemiştir. II. Dünya Savaşından sonra geri kalmış devletlere yardımlar yapılmıştır. Geri kalmış devletlere sermaye yardımı ve teknolojik yardımlar yapılmış. Bu devletlere yapılan yardımlar sayesinde yöneticilerin tahmin ettiği hızda kalkınmışlardır. Geri kalmış devletler Yöneticilerin tahmin ettiği hızda kalkınması araştırmacıların dikkatini

çekmiş. Yapılan yardımlar akli (ussal) ve de verimli bir şekilde dağıtacak yönetim bilgisi olan kişilerin olduğu kanısına varmışlardır. Kaynaklara göre yönetim bilimi zamanla gelişmesine rağmen ussal manaya bağlıdır. Yönetim bilimi zamanla ölçütlerde değişmiş, daha sonra yeni ölçütlerde ilave edilmiştir. Demokrasiyi oluşturmak amacıyla Modern düşüncede örgütlerin otoriteleri aza indirmişler ve farklı hedeflere odaklanmışlar. Örgüt amaçlarında değişimler olmuştur. Oluşan bu değişimler insan öğeleriyle alakalı bir oluşumdur (Yaşlıoğlu, 2007, s. 5).

Bu kısa yönetim tarihi özetinden sonra yönetimin anlamı kaynaklardan incelendiğinde yapılan tanımların geneli bir birine yakın anlamlı olduğu görülmektedir. Araştırmacılar yaptıkları bu genel manada tanımların an, araştırmacıların yönetim tanımları konusunda da birbirleriyle aynı fikirde olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim, yapılan çalışmaların birlikte hazırladıkları planları uygulayarak en hızlı bir şekilde birlikte çalışarak işi başlatmalarına denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s. 5). Yönetim, organize olarak yapılan planlara bir an önce varmak amacıyla sebeplerin birleştirilmesiyle organize yapılması aşamasıdır (Gribbins ve Hunt, 1978, s. 141, Griffin, 2000, s. 4).

Yönetim, taleplerin istenilen şekilde yapılması için insanların bir araya gelip dayanışma ile koordinasyonlu bir şekilde çalışmalarının tamamına denir (Aktaş, 2002, s.59). Bir konu üzerinde gerekli konularda, idarenin hep beraber belli bir ortamda bir araya gelerek çalışması durumuna yönetim denir (Koontz ve Weichrich, 1988, s. 4). Elimizde bulunan ihtiyacımızdan daha az varlıkların, gerekli yerlerde gerektiği gibi kullanılmasıyla ilgili alınan kararın uygulanması ve kontrol yapılması aşamasına yönetim denir (Otlu ve Demir, 2005, s. 156).

Yönetim eylemini tanımlayacak olursak, yapılan planların faaliyete geçirmek için uygulanan çalışmalara denir. Şahıslar daha öncesinde hazırladıkları planları uygulamak için gerekli faaliyetler yapmaktadır. Yönetim eylemi olayların en başına baktığımızda, bir hedef vardır. Yönetim eyleminin bir ulaşmak istediği varmak istediği, nokta vardır. Yönetim eylemi en başta bir amacı belirlediğinde derhal karar verilmesi lazımdır. Karar verme eylemi amaç belirlendiğinde harekete geçmeli karar verilmelidir. Bu nedenle yönetim eylemi ve karar verme eylemi ile birlikte hareket etmedir. Yönetim eylemi mutlaka bir amaca hizmet etmedir. Yönetim eylemi gerçekleşmesi durumunda amaçların belirlendiği dibi ayrıca alt hedeflerin de olması

gereke bilmektedir. Amaçların belirlenmesi olayında olduğu gibi, alt amaçların hazırlanması durumunda da karar verme faaliyeti olması gereklidir. Dünya pazarında da pay kapmak isteyen bir şirket, yurt dışına çıkmak faaliyet içinde karar almak sı ve bu faaliyet içinde bir amaç belirlemesi gerekmektedir. Daha sonrasında dünya ticaretinden bir pay kapmak içinde hangi dünya ülkeleriyle de ticaret yapması gerektiğini de karar vermesi gereklidir. Yönetimin Uluslararası ticaret yapma kararı aldıktan sonra faaliyete geçilmektedir. Örnek vermek gerekirse; İstanbul'a gitmek isteyen bir kişi, önce İstanbul'a ne için gideceğini, ne zaman gideceğini, gitmek için parasını hesaplayıp ondan sonra kara verebilir. İstanbul'a bütün hesaplar, amaçlar yapıldıktan sonra karar verilir ve karar verildikten sonra İstanbul'a gitme faaliyeti başlar. Anlatılanlardan da anlaşıldığı gibi amacın belirlenmesi de kararın alınması akabinde belli olmaktadır. Yukarıda da görüldüğü gibi kara ve yönetim eylemleri birbirinden ayrılmaz, iç içe olan bir kavram olduğudur. Araştırmacılar, uzun yıllar yönetim ve karar alma arasında ilişkileri araştırmışlar. Bu araştırmada kaynaklarda bunlarla ilgili birçok çalışmalar yapmışlardır. Bunlardan bazılarını inceleyeceğiz. Yönetimin karşılaştığı çözülemeyen sorunların çözülmesi için yapılan tüm çalışmaların incelenmesi faaliyete geçirilmesi konusunda, doğru yola götürmesi için yapılan tercih edilen duruma karar alma denir (Bağırkan, 1983, s. 4).

Karar alma süreci yöneticinin yapması gereken bir görev olması nedeniyle yönetsel olan çalışmadır demiştir. Karar alma eylemi yönetsel bir durum olması münasebetiyle, karar verme ile yönetim eş anlamlıdır demiştir. Kişilerin yönetici olabilmeleri içinde yöneticilik unvanları onları yönetici yapmaz. Bir şahsın yönetici olabilmesi için karar alma yeteneğinin olması gereklidir. Yöneticilerimizin en büyük sıkıntılarında bir tanesi de bir amacı gerçekleşmesi için karar alma kabiliyetinin olmamasıdır. Kamu kurumlarında yapılan karar alma ferdi olmayan örgütle yapılan çalışmadır. Karar alma gelişmiş kurumlarda tek kişinin vereceği bir süreç değil, ekip işi veya bilgisayar yapılan bir durumdur. Karar alma, sorumluluk isteyen bir süreç olması nedeniyle bir yönetici bu sorumluluğu tek başına almak itemez. Kamu kurumlarında yaptıkları işlerden aldıkları kararlardan sorumsuz olmak ister. Yapılan çalışmalar risk içeren çalışmalarda yöneticiler tek başına karar almak yerine örgütçe karar vermeye özen gösteriler. Karar almayı önemli kılan, sürecin başlamasından sonuçlanmasına kadar olayın faillidir. Kamu kurumlarında karar alan yönetici hiçbir zaman karar alırken kurum çalışanlarından habersiz ve ayrı bir karar alamaz. Bir işin

başlamısından sonuçlanmasına kadarda kurum çalışanlarının birlikte hareket etmesi gerekir. Yönetici bu nedenle karar alınırken de tek başına karar alamaz (Sağır, 2006, s. 9).

Karar alma süreci, Cosgrave (1996) göre, kamu kurumlarında ki yöneticilerin en önemli görevlidir (Cosgrave, 1996, s. 28) olarak tanımlanmıştır. Genel manada kamu kurumlarında çalışan yönetici pozisyonundakilerin yaptıkları işleri kıraça belirten, diğer işlerden çalışanlardan ayıran bir faaliyettir (Harrison, 1996, s. 46, Cosgrave, 1996, s.28). Kamu kurumlardaki yöneticilerin yaptıkları iş tamamen karar alma makamı olarak anlaşılabilir.

Mintzberg (1975), kamu kurumlarında yöneticilerin görevlerinin büyük bir kısmını karar alma faaliyetlerinden oluşmaktadır. Kurumlarda karar alma yönetimin yaptığı çalışmalarda ve görevlerden değil aynı zamanda yönetimin ayrılmaz bir parçası olduğunu savunmaktadır (Cosgrave, 1996, s. 28). Harrison (1996), kamu kurumlarının da verimlilik artırılması için karar verme eyleminin örgütün her alanında, baştan sona kadar uygulanmalıdır. Bunun en büyük sebebi, üst düzey idarede de karar verme uygulamaları gerektiği gibi etkin olmuyorsa, diğer çalışanlarda da sağlıklı bir şekilde uygulanamıyordur. Kurumlarda yöneticilerin aldığı önemli kararlarda verimli bir şekilde uygulanabiliyorsa, diğer çalışanları da aynı oranda verimli olacaktır (Harrison, 1996, s. 46).

Firmalar karşısındaki diğer firmalara karşı üç değişik şekilde başarı elde ederler, bunlar bir doğru karar verirler, iki hızlı karar verirler, üç verdikleri kararları etkili yönde kullanırlar (McLaughlin, 1995, s. 443). Kamu kurumlarında idarecilerin asıl amaçları yaptıkları işlerinin sağlıklı, doğru ve başarılı olabilmesi için karar alırlar. Kurumlarda başarılı bir yönetici olmak çok önemlidir. İdareciler başarılı olabilmek için saatlerce, günlerce mesaiye kalırlar. Ailelerine, çocuklarına ayracağı zamanı işine ayırır. Birçok insanın işi ailesinden önde tutar, değer konusunda ölçüyü kaçırmaz, sadece işinde başarılı olabilmek için. Bazı insanlara aşk mı? Kariyer mi? sorusuna, kariyer diye cevap vermektedir. Burada kariyeri tercih edenlerin asıl amacı, işinde başarılı olan parayı kazanır, parası olan aşkı da kazanır mantığıdır. Bu da kurumlarda başarının önemini açıklamaktadır. Başarının sırrı da karar vermektir geçer. Kurumlarda doğru karar almak başarmak demek, başarılı olanlar her zaman takdir edilir ödül verilir, yanlış karar veren yöneticiler sürekli tepki toplar. Başarılı bir

yönetici olabilmek için doğru kararlar almak gereklidir. Doğru karar alan yöneticiler kurumda sürdürülebilir bir başarı kazanmış demektir. Yönetimsel başarının ölçütü başarının sürekliliğidir (Harrison ve Pelletier, 2000, s. 462).

Başarılı olamayan yöneticiler sürekli baskı altında olur, tahtı sallanan kral gibi. Aslında Karar alma, Kamu kurumlarında ki yöneticilerin, çalıştığı sürece sınavı gibidir, bu sınavın başarılilik ölçüsü doğru karar almaktır. Gelişmiş kurumlarda yöneticiler, öyle kararlar alır ki, hem kendini hem de çalışmış olduğu kurumu başarıdan başarıya götürür, bazı kararlarda alır, onlarda kendisini ve kurumunu hem maddi hem de manevi zararlara ve başarısızlıklara sürükler (Eberlin ve Tatum, 2008, s. 311).

Kurumların ayakta durabilmesi kurumda çalışan personellerin aldığı kararlara bağlıdır. Kurumda çalışan personellerin verdikleri kararların amaçlara uygun olması ya da uygun olması uzun süre yaşaması demektir. Kurumların ve firmaların asıl kuruluş amaçları karlılık ve sürdürülebilirliktir. Firmalar kar elde etmeleri ve sürdürülebilir olabilmeleri de karar alma uygulamalarına bağlıdır. Kurumlarda bulunan yöneticiler çalıştığı süre içinde, doğru, yanlış, kısa sürede, zamanlı, zamansız, karlı, zararlı hizmet veren, kişileri mağdur eden, devletin karına, zararına vs. şeklinde binlerce karar almaktadır (Emhan, 2007, s. 212).

Kurumlarda etkin bir karar verebilmek için, yönetici sorumlulukları konusunda yönetebilme, lider olabilmesi ile alakalıdır. Kurumlarda alınan kararlar, amaçların temelini yapmasını sağlar. (Rausch, 2003, s. 979). Kurumlarda konu ne olursa olsun, hangi kademe olması, yaptığı işlerden hoşlanıp hoşlanmadığı, hangi alanda çalışırsa çalışsın, yönetici pozisyonunda olan çalışanların en önemli görevi karar alma görevini yerine getirmek zorundadır. Kurumlardaki yöneticilerin karar alma eylemi en büyük görevidir ki bazı kaynaklarda yönetim karar alma olarak ta geçmektedir (Özkan, 2007, s. 66).

Drucker (1992)'a, açısından yöneticilerin diğer asli görevlerine göre karar alma daha çok önemli bir vazifesidir. Yöneticiler tesirli karar almaları açısından, çitli bir çalışma yapmaları gereklidir. Kurumun başarılı olabilmesi için yöneticilerin etkin kararlar alması sonucunda Gerçekleşir. Yöneticiler tarafından alınan kararlar uygulamaya geçilmediği sürece alınan kararın hiçbir kıymeti yoktur (Çelikten, 2001, s. 3).

Kurumlarda karar alma faaliyeti yöneticilerin çok önemli görevlerinden bir tanesidir. Örgütlerde yöneticiler kara alırken çitti bir şekilde önemserler, telaşlanırlar ve kaygılanırlar, çok kaliteli kararlar alabilmek için. Örgütlerde yöneticiler yüksek kalitede bir karar alabilmeleri için yapılan faaliyetleri nasıl yönettiği ile yakından alakalıdır. Kurumun en büyük yönetici si pozisyonunda bulunan örgütte kararların alınmasını yöneten, alınan kararlar yönünde örgütleri yönlendiren, yöneticilerin etkin olmalı ve dürüst olması lazımdır. Örgütlerde ve kurumlarda karar alma süreci yöneticilerin çok zamanını alır. Örgütlerde iyi yönetici olabilmenin ölçütü etkili kararlar almayla alakalıdır. Etkili karar alan yöneticiler örgütlerde iyi yöneticilerdir (Özmen ve Yörük, 2005, s. 180).

Yönetim ve karar verme eylemlerine ilişkin çeşitli araştırmacıların görüşleri şu şekildedir. Karar alma, yönetim aşamasının çan damarıdır. Örgütlerde bir araştırmada ve amaçta yönetimin temelidir karar alma. Kamu kurumlarında yönetim sürecin kalitesi karar alma aşaması ile anlaşılır. Örgütlerde yönetim sürecinin değeri, gerekliliği, kıymeti ve benzeri özellikleri karar alma sürecine bağlıdır. Kurumlarda yaşanan problemleri aşılabilmesi hakkında yöneticilerin yargıda olması gereklidir. Yönetimin, kurumlardaki görevlerinin tamamı karar alma ile başlar karar alma ile sonuçlanır (Dağlı, 2004, s. 45).

Bir örgüt içerisindeki faaliyetlerin tümü nasıl örgüt içerisindeki kültürden etkileniyorsa, örgütün en önemli eylemlerinden biri olan karar verme eylemi de benzer şekilde örgüt içerisindeki kültürden etkilenmektedir. Peki, adını sıkça duyduğumuz ‘kültür’ kavramı tam olarak neyi ifade etmektedir?

Kaynaklar incelendiğinde Aslında kültürün antropolojide tanımı açıklanamadığı görüldüğünde, yönetim bilimi faaliyetlerinde tanınmışlığının ayrıca değerinin vakit ilerledikçe çoğalmasına lakin kurumsal çalışmalarda kurum kültürünü gösteren azımsanmayacak çeşit, açıklama ve anlamların bulunmasına hayret etmemek lazımdır. Yapılan manalar içindeki bu çeşitliliğin, kurum kültürünün değişik görüş taraflarından göz önünde incelenmesinden ve araştırma hedeflerindeki kıymetli farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir (İlhan, 2006, s. 275).

Kültür, yukarıda da ifade edildiği gibi üzerinde çok konuşulan, tartışılan ancak tanım konusunda bir fikir birliğine varılamayan, kullanılması çok kolay ancak tanımlanması da en az bir o kadar zor olan bir kavramdır. Kültürle alakalı açıklanan

manaların, yukarıda yazılanların tamamını içerisinde barındırmakta olduğu görülmektedir. Kaynaklarda incelendiğinde kültürle ilgili yapılan tanımlardan en fazla ilgi uyandıran tanım, Hofstede (1980)'nin yaptığıdır. Hofstede (1980) yazdığı tanıtımda şu şekilde yapmıştır, bir grup insanları öbürlerinden farklı kılan zihinsel programlama göstererek açıklamaktadır. Yapılan açıklamalardan yola çıkarak kişisel seviye de zihinsel programlarla alakalı kaynaklara, şahısların ulaştığı ve hayat tecrübelerini kazandığı yaşam alanlarında oluşturduğunu anlatmak uygundur. Planlama aileden hareketlenmekte, mekteplerde, dostluklarda, iş arkadaşlarında, örgütlerde ve hayatımızı sürdürdüğümüz örgütte koşturup gitmektedir. Hofstede (1980)'e göre kültür; belleme çalışmasında oluşmaktadır, diğer şekilde söyleyişte, şahısların sorunlarından farklı, içinde yaşadığımız yerden sebep olmuştur (Ay, 2005, s. 32).

Bir örgütün kültürü, normlarda, inançlarda, faaliyetlerde, örgüt içi kurumlarda, karar verme ve iletişim kalıplarında örgüt içindeki insan gruplarının geleneklerinde gözlemlenebilir. Kısaca tanımlamak gerekirse örgüt kültürü 'bir şeylerin bir yerdeki yapılış tarzıdır (Basi, 1998, s. 236).

Kurumlarda karara almanın kıymeti bilinmesi açısından kurumsal kültür anlamına bayağı önem verilmesi gereklidir. Kaynaklarda kültür ile alakalı açıklanan anlamlı tanımlamalardan olan; 'kültür' örgütün kişilerinin anlatmış oldukları eskileri, kıymetleri, önem verdikleri ayrıca inançlarından oluşur. Kurumlarda karar alma faaliyeti genel manada, kurumun kıymet verdikleri veya hedefleri ile alakalıdır.

Kurumlarda karar alırken başarılı bir karar verebilmek açısından, örgütte en sorumlu kişinin, örgütte bireylere verilen kıymetler ve de bireylerin kültürü, ele alınmalı ve incelenmeli, örgüte göre karar alma şekli belirlenmelidir. Lakin alınan karar gerçek sonuçları göstermiyorsa, alınan karar genellikle örgütteki havayı bozacak muvaffakiyetsiz olacak (Briggs ve Little, 2008, s. 18-22). Bunun sebebi ise kültür, bir faaliyetin karar alma yönetiminde gerçek bir rol almaktadır (Yousef, 1998, s. 366).

Kaynakları incelediğimizde de anlaşıldığı üzere, karar alma faaliyeti çalışmacıların hepsi açısından örgütte bulunan kültürden müteessir olan yöneticilerin çok çitti çalışmalarından sayılara açıklanmış, yönetimle karar alma faaliyeti ile iç içe

olan özelliğe has olması dikkat çekilmiş, karar alma hareketi gerçekleşmeden yönetimle ilgili çalışmaların yapılamayacağı anlatılmıştır.

İşte karar alma kavramı yönetim ile dolayısıyla insan, örgüt, kültür ve işletme ile bu kadar iç içe bir eylemdir. Peki, bir yönetim eylemini icra etmek için verilen bir kararın, taşınması gereken özellikler ve kararın sahip olduğu boyutlar nelerdir?

### **3.1.3. Kamu Kurumlarında Yönetmel Kararın Boyutları**

Kamu kurumların da karar alma faaliyeti tüm amaçların, tüm yöneticilerin çok değerli çalışmalarıdır ve yöneticilerin uygulamaya aldıkları faaliyetlerin kabinin ortasında bulunmaktadır (Harrison ve Pelletier, 2000, s. 463).

Harrison ve Pelletier (2000), bir çalışmalarında yönetmel karar almayı farklı şekillerde araştırmışlar bunların birbirinden farklı 7 şekilde açıklamışlar. Bu araştırmacılar yönetmel karar almanın şekillerinde yönetmel karar almada ihtiyaç duyulan olması lazım şartları aşağıda sıralamıştır (Harrison ve Pelletier, 2000, s. 463).

I. Örgüt: yönetmel kararların alındığı yer biçimsel düzenlemelere denmekte. Kamu kurumlarında Yönetmel karar alma idareciler aracılığı ile kurumun hedeflerine varabilmesi amacıyla alınır. Kamu kurumlarında yönetmel karar alma uygulamaları kurumun içinde doğar ve gelişir ayrıca yönetmel karar almanın hedefleri de kurumun ulaşmayı planladığı hedeflerle aynıdır.

II. Seviye: kurum da karar alma uygulamaları çeşitli seviyede idareciler aracılığı ile alınan bilir. Kurumda idarecilerin yer aldığı seviye ve kurumlarda alınan kararın seviyesi aynı koşuttur.

III. Önem: kurumlarda alınan Kararlar, kurumların sürdürülebilirliği ile alakalıdır ve kurumun yapması gereken en başta faaliyetlerinden bir tanesidir. Araştırmalarda da anlatmaya çalıştığımız gibi kurum da alınan kararların tamamı kurumlar da azda olsa, çokta olsa hepsinin bir değeri vardır.

IV. Rasyonellik: kurumlar için Yönetmel karar alma kurumun orta ve uzun vadede karlılığı ve sürdürülebilirliği açısından çok çitti değerler taşırlar, bu nedenle yönetmel kararlar verilirken rasyonel olmalı.

V. Strateji: kurumların geniş manada stratejisi, kurumlarda verilen yönetsel kararlarında stratejilerinin de araçlarıdır. Kurum içerisinde verilen yönetsel olan kararları kurumun tüm stratejisi ile sorun yaşamaması gereklidir.

VI. Sonuç: kurumlarda alınan kararlarda istenilen amaca varılması, karar alma safhası başarılı olmayla alakalıdır. Alınan kararlar istenilen başarıya ulaşmak amacıyla alınır. Kurumlarda alınan kararın amacına ulaşp ulaşmaması, istenilen sonuca ulaşılıp ulaşılmamasıyla değerlendirilir. Yönetsel kararların alınması sonuca ulaşmayla kıymet bulur. Kurumlarda alınan kararlar uygulamaya koyulsa da sonuçlanmadan bir manası olamaz. Yönetsel kararların ölçülebilirliğinin şartlarından bir tanesi de sonuç dur. Sonuçlanmayan hiçbir kararın değeri yoktur.

VII. Belirsizlik: kurumlarda yönetsel süreçte Belirsizlik sınırlandırılrsa da yönetsel süreçte belirsizliği faaliyetlerden birçok durumda kesinlikle yok edemezsin. Mutlaka yönetsel süreç faaliyetlerinde belirsizlikler olacaktır. Belirsizliklerin olması yöneticileri karamsarlığı sürüklememelidir. Yöneticilerin yönetsel kararlar alırken belirsizliklerden etkilenmemelidir (Harrison ve Pelletier, 2000, s. 463).

### 3.2. KAMU KURMALARINDA KARAR ALMA SÜRECİ

Kamu kurumlarında karar verme aşaması çok önemli bir faaliyettir. Araştırmacılar karar almanın önemi ile ilgili çok çalışmalar yapmışlardır. Karar alma faaliyeti bir anda verilen bir süreç gibi anlaşılabilir, yapılan çalışmaların amacını açıklamaktadır. Karar verme sürecini kapsamlı bir manada incelediğimizde, amaca varmada yapılan faaliyetlerin tümünü ifade eder. Kamu kurumlarında vatandaşla ya da kurum içinde çalışanlarla ve benzeri nedenlerle birçok problemler çıkmaktadır, yaşanan bu problemleri aşmak amacıyla, karar almak gerekecektir, bu karar alma aşamasında gerçekleşen faaliyetler ve girişimlere karar alma süreci denir. Dünyada cihanşümul olan karar alma süreci bulunmamaktadır. Farklı ülkelerde ve kurumlarda karar alma süreci tanımları yapılmaktadır. Bunlar kurum amirlerinin idare etme şekline, yöneticinin ferdi düşüncelerine, çevre şartlarına, yapılan faaliyetlerin yapısına bakılarak çeşitli süreçle alakalı tanım yapılmakta (Akaytay, 2004, s. 6).

Örgütlerde doğru ve etkileyici karar alabilmek, karar alma süreçlerinin neden yapıldığını, ne gibi aşamalar aşır karar almaya varıldığını anlamak lazım. Kurumlarda karar verme süreçleri akılla bir düşünce oluşturma, lakin algı ve hüküm süreci sayılarak açıklana bilir, bu nedenle özelliğiyle karar alma aşaması psikolojik metoda ehildir. Faaliyetlerde Karar alma aşamasında, karar alma sürecinde var olan, farklı şekilde karşımıza çıkabilecek risklerin neden olması muhtemel konuları görmemezlikten gelmemek gerekir. Karar alma süreci uygulanırken hızlı karar almak, gerektiğinden yavaş davranmak, faaliyetlerin önem derecesine dikkat etmemek, oluşan yanlışların ret edilmesi, karar alma sisteminde kilerin diğerlerinden fikir almaması şeklinde olaylar değişik risk nedenlerine sebep olmaktadır (Emhan, 2007, s. 216).

Karar verme süreci farklı bir bakış açısıyla ele alındığında, kişilerin kendi dünyalarında istikrar oluşturma süreci de anlaşılabilir. Karar alma aşamasında kişiler kendilerine bir fayda sağlama, bir kar elde etme gibi kendi isteklerini sağlamaya ve sahiplenmeyi düşünmektedir. Bunları yapmak da kendine ait varlıkları, etrafında var olan demir başlarını verimli ve doğru şekilde sarf etmesi lazımdır (Sardoğan, Karahan ve Kaygusuz, 2006, s. 79).

#### Yönetmel Karar Alma Aşamaları

- Karar alma hedeflerinin yapılması,
- Amaçların bir daha incelenerek hedefe varmak amacıyla seçeneklerin taranması,
- Seçeneklerin mukayese ve kıymetlendirilmesi,
- Seçeneklerden herhangi birinin tercih edilmesi,
- Kararın tatbik edilmesi,
- Yürütmenin gözetilmesi ve denetlenmesi (Harrison ve Pelletier, 2000, s. 463).

Metodolojiye göre, üstün nitelikli bir kararın verilmesi için gözden geçirilmesi gereken öğeler kesinlikle farklılık olmaz. Kurumlarda çok iyi yöneticiler karar verirken, verdiği kararların 3 çitti tarafını sürekli hesaba katarlar. Kararların üç önemli şekli şunlar;

#### Kararın Kritik Noktası

- Amaçlar
- Alternatifler
- Riskler.

Ve bu karar vericiler, karara daima bu sıralama doğrultusunda yaklaşırlar (Schwarber, 2005, s. 1087).

Karar süreci kesinlikle en önce seçenekler ile harekete geçilmez, hedefleri ile harekete geçilir, yöneticiler karar alırken şu soruyu sorarlar; kazanmak istediğimiz ne? Varmak istediğimiz hedefler nedir? Gibi. Varmak istedikleri hedefler konusunda itilafa ulaştıklarında, seçeneklerin incelenmesine bakılır. Süreç içerisinde seçenekler tekrardan gözden geçirilir. Daha sonra seçenekler bu kez de intifa ettikleri risk vaziyetlerine göre bir daha kontrol edilir (Schwarber, 2005, s. 1087).

Heracleous (1994), Şekil 1,3'de incelendiği gibi 'Rasyonel Karar Alma Süreci'ni tablodaki aşamalara bölmüştür, bunlar;

Rasyonel karar verme Süreci aşamaları.

- Sorunun tarif edilmesi,
- Sorunla alakalı gayelerin tarif edilmesi,
- Fiil seçenek tarafları için geniş bir çalışma olması,
- Seçeneklerin kıymetlendirilmesi,
- Gayesinin gerçekleşme ihtimali en çok olan seçeneklerin tercih yapılması,
- Tercih edilen fiili tatbik etmesi,
- Gayeler alakalı sonuçların incelenmesi,
- Sonuçlar tatmin edici olmuyorsa, sürecin ihtiyaç duyulduğu kadar tekrarlanması (Heracleous, 1994, s. 17).

Önem verildiğinde Heracleous (1994)'un 'ölçülü Karar Verme Süreci' ismiyle gözler önüne serdiği aşama, Harrison ve Pelletier (2000)'in en başta gösterdiği 'yönetmel karar alma aşaması' ile aynı şekilde göstermektedir. Bu ikisinin de bir birine benzeyen süreçlerden geçtiği görülmektedir.

Karar alma süreci hakkında araştırma yapan araştırmacılar, özünde aynı olan ayrıntısında değişiklik olan çok fazla süreç açıklamışlar ve de özünde aynı çok fazla tanımlama yapmışlar. Karar alma süreci ile alakalı Mintzberg ve West ley (2001)'in açıklamaları bu yöndedir: Karar alma süreci en yalın haliyle böyle anlatıla bilir; açıklama – tanı koyma – tasarım yapma – karar alma (Mintzberg ve Westley, 2001, s. 89).

Karar alma süreci, bir bireyin ya da birçok bireylerden tamamlanan bir toplumun alttakilerle alakalı derecelerin oluşturulmasından yapılan karışık tek süreç olarak açıklanabilir;

Karar verme süreci ilişkili aşamaları.

- Giderilmesi lazım sorunun belirlenmesi,

- Sorunla alakalı veri alınması ve seçeneklerin giderilmesi hakkında çalışma yapılması,
- Var olan bilgilerin incelenmesi sonunda, faaliyetin tarafının belirlenmesi (Blankenship ve Miles, 1968, s. 107).

Kurumlarda kara alma süreçleriyle alakalı yapılarak Güçray (2001)'in açıklamaları da öbür yazarlardan farklı olarak, oldukça birbirlerine yazdıklarına yakındır. Kurumlarda yapılması lazım gelen bir işin uygulamaya alınabilmesi açısından hedeflerin belirlenmesi, ihtiyaç olan bileğilerin alınması, ayrıca alınana bu bileğilerin içinden işe yararlı olanların ayrılması, ayrılan bilgilerden hedefe ulaşmaya en yakın olanı hakkında, karar alınmasına denir. Karar alma aşamasında yapılması gereken sıralı faaliyetler vardır, doğru bir karar bu faaliyetlerin uygulanması sonrası meydana çıkmaktadır. Şunlar:

#### Doğru Bir Karar Alma Aşağıdaki İşimler Sonucunda Ortaya Çıkar.

- Var olan sorunu açıklama,
- Alternatifleri bulma,
- Alternatifleri olası durumlarını inceleme,
- Alternatifleri incelemek için kaynak bulma,
- Bulunan kaynakları inceleme,
- Yararlı Alternatifleri ayırma,
- İstenilen çalışmaları oluşturarak, alınan kararı faaliyete geçirme ve neticeyi (Güçray, 2001, s. 107-108).

Karara alma sürecinde, yapılan faaliyetlerin tamamında açıklanan karar alma süreçleri, rasyonellik çatısı altında yapılmış olması ilgi çekmekte. Karar alma süreci aşamalarında araştırmacılar, mantıklı karar alma sürecini araştırmışlar ve kendilerine bazı sorular sormuşlar, nasıl olmalıdır? Sorulana sorunun cevabı olarak rasyonel bir cevap vermişler. Rasyonel (ölçülü) karar alma süreçlerini araştırıp açığa çıkartan

bilim insanları ve karar alma manasına değişik taraftan bakarak, bilim insanları rasyonel (ölçülü) karar alma sürecinin tatbik etmede, sürekli ölçülü (ölçülü) halde uygulanamayacağını açıklamıştır. Heracleous (1994), rasyonel (ölçülü) karar alma sürecini (ilerleme) gerçekliği faaliyete geçirmenin hiçte muhtemel olamayacağını, rasyonel karar alma sürecinde esas olasılıkların veya çevreninde veya da insanların tabii ve doğru şartları alakalı çok uygunluk bulunmayan olasılık oluştuğunu açıklamıştır (Heracleous, 1994, s. 21).

İnsanoğlu doğal olarak, harika karar vericiler şeklinde yaratılmamışlardır. Belirli bir anda almış olduğumuz bilginin sadece küçük bir demetini aklımızda tutabilmemiz mümkündür. Bundan dolayı, insan, elde etmiş olduğu bilgiyi basitleştirmeye, bu bilginin belirli bir kısmının altını çizerek değerlendirmeye tabi tutmaya, geri kalan kısmını ise değerlendirme dışı bırakmaya meyillidir. Kişilerin çok büyük bir çoğunluğu kendilerinin karar verme kuralları hakkında bilinçsizdirler ve kolayca yargılarının kalitesi hakkında şüpheye düşebilecek durumdadırlar. Bunun da ötesinde, insanlar genellikle elde ettikleri deneyimlerden yanlış sonuçlar çıkarmaktadırlar (McLaughin, 1995, s. 447) yorumunda bulunarak McLaughin (1995) de mevcut durumu benzer bir şekilde desteklemiştir.

Rasyonel karar verme modelleri, maksimum faydayı elde etmek için yargılara varma ve seçimler yapma işlemleri ile ilgilidirler (Hartmann ve Patrickson, 1998, s. 622). Oysa insanoğlu kararlarında her zaman maksimum faydaya odaklanamamaktadır. Mintzberg ve arkadaşları (1976) da bu konuda çok benzer bir yorum yapmıştır: Kişiler karar vermede bir takım kısa yollar kullanmaktadırlar, bu kısa yollar, kararın sonucunda faydanın maksimizasyonu yerine, sonucun yalnız tatmin edici olmasına odaklanmaya, kişinin çok ileriye düşünmemesine, karmaşık olan çevrenin basitleştirilmiş kavram modeller setine dönüştürülerek algılanmasına neden olmaktadır (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976, s. 247).

Başka bir araştırmacı yazar ise karar alma sürecini sorunun karmaşık olması ile bağdaştırılmış ve şu şekilde anlatmış: Karar alma süreçleri sorunun karmaşık olması ile alakalıdır, buna göre farklılık göstermektedir (Fahey, 1981, s. 56). Karar alma süreklilik isteyen faaliyettir, alınan kararların peşinden yeni bir kararların alınması istene bilir (Rowe, 1989, s. 34).

Kurumların oluşumuna göre karar alma sürecinde farklılık gösterebilmektedir. Karar alma sürecinde, önemli kararlar alma veyahut özel bir vaziyeti belirlemek kararını kurumun organize olmuş bir yapısı etkiler (Fahey, 1981, s. 57). Araştırmacıların yaptığı çalışmalara göre rasyonel karar alma süreci idareciye ve bulunduğu kuruma bağımlı olarak farklılık olabildiği ayrıca sürekli uygulanamadığı bilinmektedir.

Kurumlarda yöneticiler karar alma süreci aşamasında sürekli rasyonel olarak, akılcı bir yönetim uygulayarak, en yüksek kar elde etmeye ulaşma yönünde bir hedefi takip edemeye bilmekte, en yüksek kar yerine gerektiği kadar odaklaşmakta, süreçlerde olanakların ferasetlerini çalıştırabilmektedir. Rasyonel karar alma sürecini hiç uygulamayan ve üstelik bazen de tam tersi yapılan karar alma yönetimleri, bilim insanları yönünden sezgili karar alma diye adlandırılmıştır. Bu zamanda kurumlardaki bazı yöneticilerde var olan riskler olmasına karşı, kurumda alacağı kararları Sezgileri üstüne sağlamlaştırarak almaktadır (Schoemaker ve Russo, 1993, s. 9).

Başar (1998) da karar verme sürecini yukarıdaki araştırmacılara çok benzer bir şekilde, altı aşamalı bir süreç olarak şöyle tanımlamaktadır. Tüm sorunların cevaplanması ile alakalı verilecek olan kararlar değişik olabilir. Fakat karar alma süreçleri şu şekilde gösterilebilir.

- Kamu Kurumlarında Karar Verme Süreci Aşamaları.
- Problemin bilinmesi,
- Seçenek yolların geliştirilmesi,
- Seçeneklerin kıymetlendirilmesi,
- Seçeneklerin tercih edilmesi,
- Karar alternatifinin tatbik edilmesi,
- Karar neticelerinin gözlenmesi (Başar, 1998, s. 44).

### **3.2.1. Problemin Bilinmesi ve Açıklanması**

Kamu kurumlarında karar alma süreçleri bir ana önce faaliyete geçirebilmek için ihtiyaç duyulan ilk iş, problemin araştırılıp bulunması. İşletmenin çevresi ve faaliyetleri ile ilgili bilgi alabilmek için karar verici, işletmenin mevcut durumunu değerlendirir. Kamu yönetici, araştırma yaparken şüphelendiği durumları fark ettiği anda ortada bir problem olduğu konusunu fark ettiği anda, bu problemi çözmek için konu hakkında karar vermesi gerektiğini anlar. Sorunun varlığının farkına varılmasıyla karar verici sorunu tanımlar. Bu durumda amaçlar, sorunun çözüm yolları, kısıtlayıcıları, varsayımları da açıkça tanımlanmalıdır. Etmenlerin hepsi elden geldiği kadar sayılarla açıklanmalı. Varılmak istenen hedefler her türlü seçenek yolların cevaplanması yönünde çalışacak derecelere çevrilecektir (Başar, 1998, s. 45).

Problemi detaylı bir şekilde tanımlayabilmek, cevaplanacak sorunların ölçülerini, sebeplerini, cevaplama saatini belirleyip değerlendirmek lazımdır. Sorunların büyüklüğünü bilmek için, kurumun hedeflerini hangi oranda aksattığını, süreç ne aşamada geciktirdiğini, kurumda çalışanların faaliyetlerini hangi ölçüde aksattığını araştırıp bulmak lazımdır. Kurumda ki bir sorun bazı zaman kurumu geçerek etraftaki programlanmış sistemlere ulaşabilir. Bu aşamada idarecinin görevi sorunun gözükeni dışında, sebepleri araştırıp çıkarmaktır (Dağlı, 2004, s. 47).

### **3.2.3. Seçenek Çözümlerin Yenilenmesi**

Karar süreci içerisinde, sorunun tanınması ve tanımlanması aşaması geçildikten sonra ikinci safha, problemlerin olabildiğince cevaplarının incelenmesi safhasıdır. Kamu kurumlarında yaşanan sorunların araştırıp, sorunların nasıl giderilmesi konusunda araştırmalar yapılmalı, yapılan araştırmalar sonunda sorunları gidermek için çözüm yolları ve cevapları belirlenmeli, seçenekler incelenmeli son aşama kara verme olmalı. Problemlere verilen cevaplar detaylı bir araştırmadan geçmelidir. Problemlerin çözümü için verilebilecek seçenekler araştırılıp masaya yatırılmalıdır. Herhangi bir seçenek için ön yargılı ya da eleştirel biçimde yaklaşılarak objektif bir bakış açısından uzaklaşılmalıdır. Bu safhada kısıtlama olmamalı, uygulanan kısıtlama, geliştirilen seçeneklerin rakamlarını lüzumsuz şekilde kısıtlayacaktır. Sonuç olarak yenilenen tüm seçenekler, problemlere yenilenecek çeşit-çeşit cevap

olması gerektir. Araştırmalar sonucunda seçeneklerin yenilenmesi esnasında, gerektiği gibi yapıcı ve ileriye görmek gereklidir (Başar, 1998, s. 45).

### **3.2.4. Karar Alma Safhasında Seçeneklerin İncelenmesi**

Burada sunulan sorunların giderilmesi için alternatiflerin cevaplanması yollarının mukayese edilmesi safhasıdır. Velhasıl her yolların mukayese edilmesini oluşturacak yönde tertiplenmesi lazımdır. Bu safhada tercih edilecek olan araştırmanın değerleri ve yeterli olması gözden geçirilmeli, hangi seçeneklerin uygun sonucu göstereceği bilinmelidir (Başar, 1998, s. 45).

Yapılan aştırmada en önce hazırlanan planda, birkaç tane alternatif çözüm yolları tercih edilebilir. Yaşanılan sorunları çözmek için, çaba gösteren idareciler, kimi zaman hata yapabilirler. İdarecileri hatalara sürükleyen nedenler şu şekilde gösterilebilir: kurumdaki idareciler, sorunlar hakkında gerekli belgelerin hazırlanması zamanı, sorunların gerektiği kadar idrak edilmeyip anlamaması, sorunlara bilinen çözümlerin uygulanması, mantıklı cevaplar aramak yerine duygusal şekilde sorunları çözmeye kalkışmalarındandır. Sorunların çözümü için seçenek yolların kar veya maliyetleri belirlenip teori ve faaliyet yönünden bir mukayese edilmesi lazımdır. Açıkça kurumdaki idareciler, sıkıntı ve sorunlara çözüm bakarken, alanında tecrübeli çalışanları ve emrinde bulunan ast çalışanlarından fikir almalıdır. Sorunların çözümü için karar vermeden önce sorunlar kurum çalışanları ile paylaşılmalı ve onlardan da gerekli belge ve bilgileri almalıdır (Dağlı, 2004, s. 47).

### **3.2.5. Seçeneklerin Belirlenmesi**

Karar alma aşamasında doğru seçeneklerin belirlenmesi safhasında bile bazı zaman alternatiflerin hiç biri seçilmeye ihtiyaç olacak derecede cazip görülmeyle biliyor. Bazı zamanda Öyle durumlarda olur ki tercih yapacağımız seçeneklerde tamamı birbiri andırır ki içlerinden tercih etmek oldukça zor olur. Bu nedenle yöneticiler sorunların giderilmesi aşamasında çözüm yollarından seçenekleri belirlerken hissi davranmamalı mantıklı karar almalı. Kurumların sorunlarını çözmeye yöneticiler seçeneklerin belirlenmesinde çok düşünüp iyi araştırması gerekmektedir (Beach, 1993, s. 215).

Seçeneklerin belirlenmesinden sonra stratejik bir karar alınması gerekmektedir. Mevcut koşullar altında en uygun olan alternatifin seçilmesi söz konusudur. En uygun alternatifin seçilmesi aşamasında olabildiğince doğru ve mantıklı seçeneklerin belirlenmesi aşaması 4 başlık altında incelenir. a) Risk aşaması b) Ekonomik tarafı c) Zamanı iyi kullanma d) Kaynakların dikkatli kullanılması

a) Risk aşaması: Karar alma aşamasında seçenekler belirlenirken, kazanılması dūřünölen karın hesabı yapılırken, olabilecek zararlarında hesabı yapılmalıdır. Yapılan her çalışmada maliyet kar zarar hesaplanmalıdır. Risk analizi yapılmadan alınan kararlarda, bazı zaman dönölmesi ve düzeltmesi zor sorunlar oluşmaktadır. Seçeneklerin belirlenmesi aşamasında karar alırken risk analizinde hesaplanmalıdır.

b) Ekonomik tarafı: seçeneklerin belirlenmesi aşamasında karar verdikten sonra çok az bir çalışmayla faaliyetin uygulanması lazım. Yapacağımız faaliyetler tasarruf tedbirlerine uyulmalı, en az harcamayla tercihler belirlenmelidir.

c) Zamanı iyi kullanma: seçeneklerin belirlenmesinde zaman çok önemlidir. Zaman demek para demektir. Bazı durumlarda yapılacak çalışmanın acili yet durumu olmamaktadır, bu gibi durumlarda gerektiği gibi alışıla bilir. Sorunun durumuna göre acili yeti değişmektedir. Konu acilse durumu önemlilik arz ediyorsa zamanı iyi kullanmak gereklidir.

d) kaynakların dikkatli kullanılması: soruların özölmesi için tercihlerin değerlendirilmesi durumunda çok değerli kaynak olan insan, bu nedenle yapılması ve karar almada seçeneklerin belirlenmesinde insan gücü hesaplanmalı ve çok az sayıda insan gücüyle çalışılmalıdır. Seçeneklerin belirlenmesi faaliyetlerin kaynakların kullanılmasına dikkat edilmeli yapılan çalışmalarda kaynakları tasarruflu kullanmak, kaynak ziyan etmemek gerekmektedir. Kaynak maliyetle doğru orantılıdır. Kaynak kullanımı direk maliyeti etkiler (Emhan, 2007, s. 217).

Kişilerin, alternatiflerin seçilmesinde, gerçek hayatta rasyonel seçenek yerine tatmin edici seçeneğe yöneldiğini savunan yaklaşımı destekleyen araştırmacılarından biri olan Brown (2004) İse karar verme sürecinde en uygun alternatifin seçilmesi aşaması ile ilgili olarak şunları ifade etmiştir: şahıslar hedefleri doğrultusunda istenildiği kadar ve sorunları özöbilecek karar aldıkları gün verdikleri karardan memnun olacaktır. Aldıkları karardan memnun olma vaziyetinden fazla, gerektiği kadar iyi kararı belirlemelerine neden olacaktır (Brown, 2004, s. 1241).

### 3.2.6. Alınan Kararı Yürütme

Kamu kurumlarında stratejik karar alma sürecinde son aşamaya gelmiş karar alınmış, alınan kararın uygulanmasına başlanmıştır. Yürütmeden sorumlu idareci zamanında sorunsuz bir şekilde yapılması gereken işi bitirmelidir. İdareci alınan kararı dikkatli ve kontrollü bir şekilde kişisel çıkarlarını gözetmeden yürütmeyi tamamlamalıdır. Kurum da yönetici astları ile gerekli çalışmaları yapmış, yapılacak eylemle ilgili bileşimleri toplamış ve eldeki bileşimleri seçenekleri incelemiş değerlendirdikten sonra elde çözüm yollarından biri için karar almış. Kurum yöneticisi aldığı kararı uygulamaya başlamıştır. Alınan kararı yürütmeye başlamadan önce gerekli kaynakları sağlamadığıdır. Karar alma sürecinde alınan kararın etkin bir halde uygulamaya geçilmesi bu çalışmalarla alakalı sayılan programlama, yürütme ve yoklama çalışmaları tatbik edilecektir. Alınan kararı yürütmeye geçiren idareci yürütme esnasında yapılan her hata ve kazalar yürütmeyi geciktirecektir. Yürütmenin gecikmemesi için plan ve projeler iyi bilinmeli hata yapılmamalı, yürütme esnasında emniyet tedbirlerine uyulmalı iş kazaları yaşanmaması için dikkat edilmeli. Yürütmeyi idare eden yöneticinin amacı zamanında ve kaliteli şekilde tamamlamak (Başar, 1998, s. 47). Alınan stratejik kararların yürütülebilirliği, yapılan faaliyetlerin niteliğini çoğaltmaktadır. Alınan kararların faaliyete geçirilmesi aşamasında üst düzey yöneticilerinde bu çalışmalara katılması etkili olacaktır (Amason, 1996, s. 125).

Alınan kararın yürütmeye geçildiğinde tamamlanması uzun zaman alacaksa, bu yürütme sürecinde şartların yürütülmesinde sorunlar yaşanması durumunda, denetçiler yaşanacak gecikmeyi ve sorunları raporlayarak, alınan kararı tekrardan değerlendirerek, yürütmenin tamamlanma bilmesi amacıyla yeni karar almak ihtiyacı duyulabilir. Yürütme aşamasında çalışmalardan sorumlu yöneticiler, yürütme esnasında yaşana bilecek sorunları gidermek alınan kararı bitmesi gerektiği zamanda bitirmek, yürütme aşamasını çok iyi bir şekilde yürütebilmek amacıyla yürütme kararları alabilirler. Alınan kararı, yürütme safhasında yazılı metne geçirilerek, alt yöneticilere gönderilir. Yürütme çalışmalarından sorumlu yöneticiye verilir, yürütme kararını o yönetici faaliyete geçirir (Dağlı, 2004, s. 48).

Kamu kurumlarında kurum yöneticilerinin çok mühim sorumluluklarından diğeri de kurumu yönetmek amacıyla, kurumun hedefleri ayrıca muhitle uyum

içerisinde olan kazançlı ve yararlılığa dönük sürdürülebilir şekilde kararlar gecikmeden gerektiği yerde almak gereklidir. Ancak kararların alınması yeterli değildir, kurum idarecilerinin diğer yapması gereken işlerden bir tanesi de verilen yürütme kararlarını etkili ve hızlı olarak yürütebilmelidir (Erdamar, 1981, s. 46).

Herhangi bir konu ile ilgili olarak alınan kararın uygulamada sorun yaşaması durumunda karar verme sürecinin ne kadar etkin, verimli ve başarılı olduğu yeniden gözden geçirilmelidir. Yaşamsallık olanağı olmayan kararlar gerçeklikten uzak kararlardır. Bu kararlar işletmeler ve kişiler için birer maliyetten öteye geçemezler.

### **3.2.7. Yürütülen Karar Sonuçlarının Takibi**

Alınan karar yürütmeye alındıktan sonrasında kazanılan sonuç kıyaslanarak alınan kararın ne derece faydalı ve hangi ölçüde başarılı olduğu raporlanmalıdır. Raporlar kayıt altına alınmalı ve ileride yapılacak faaliyetler için alınacak kararlara yardımcı kaynak olmalıdır. Kazanılan sonuçlar ile istenen sonuçlar ile bağlantılı fark görüldüğü durumda öncesinde verilmiş yanlış kararlar düzenleme veya yeni bir karar vermek gerekir (Başar, 1998, s. 47).

Karar sonuçları, karar verici veya vericilerin başarısını ölçmek için bir ölçek olarak değerlendirilebileceği gibi, bir eylemin de geri bildirim olarak kabul edilmelidir. Karar sonuçlarının izlenmesi, etkin, verimli ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi karar verici mekanizmanın güçlenmesine yardımcı olacaktır.

### **3.3. KAMU KURUMLARINDA KARAR ALMANIN ÖĞELERİ**

Karar alma aşaması sırasında birçok öğeler vardır, bunlardan karar alıcı en önce gelmektedir. Bu öğeleri şu şekilde tanımlamıştır.

- Karar verici
- Problem
- Alternatif (Seçenek)
- İrade (Özcan, 1999, s.10-12).

### 3.3.1. Karar Alıcı

Kurumlarda karar alma aşamasında, karar almayı etkisi altına alan çok fazla etken var. Karara alma faaliyetinin doğası incelendiğinde, karar alıcısını hiç değişmediği görülmekte, sürekli var olan etmen karar alıcı olduğu görülmektedir. Bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi yöntemlerinin teknolojiye uyum sağlaması, yönetici tarafından görülmeyen, problem ya da bulunamayan bileğilerin gerekliliği karşısında bir sonuç vermeyecek. Karar alıcı birçok yürütme işlemlerinde görevli olmamaktadır. Karar alıcı ile yürütme görevini yüklenen aynı yöneticiler olmayabiliyor. Karar alıcılar yürütme aşamasında yaşanan sorunlardan sorumlu olmamaktadır. Birçok faaliyetlerde yürütücü görevinde bulunana yönetici, karar alan yöneticilerin hatasından kaynaklanan sorunların sıkıntısını çekmektedir. Birçok karar alıcı yürütme sahasında olmadan masa başından kararlar almakta proje yürütücüsünü hatalarıyla sıkıntıya ve çalışanların hayati tehlikesine sokmaktadır. Karar alırken ileri derecede teknolojik tertibata gerek duyulacak, bu teknolojik tertibatı kullanabilecek yine karar alıcılardır (Sağır, 2006, s. 42). Kurumlardaki idareciler yönetici olmakla birlikte karar alıcılarıdır (Laroche, 1995, s. 67).

Kurumlardaki idareciler işlerinde ne kadar başarılılar ise genelde karar alma eyleminin de başarılı olmaktadır (Johnson ve Powell, 1992, s. 123). Kurumlarda karar alma süreci, yalnızca kişilerle alakalı bir yürütmedir. Faaliyetlerde karar alma süreci, yalnızca kişiler başlatır ve de kişiler sonlandırır. Örgütlerde karar veren kişiler yapılan faaliyetlerde gurupları temsil eder. Verdiği kararlar yalnızca kendisinin kararı değil aynı zamanda gurupların kararını yansıtır. Faaliyetler için kararı alan şahısta olsa gurupta olsa insanlardır. Yapılan araştırmalarda karar alan insanlara 'karar supjesi' ya da 'aktör' olarak bilinmektedir (Sağır, 2006, s. 42).

Filmlerde birçok oyuncu oynar fakat tüm oyuncular aktörün istediği gibi rol yapmak zorundadır kimse aktörün ver düğü rol dışına çıkamaz. Kurumlarda yapılan işlerde ve faaliyetlerde de bir aktör vardır buda kara veren kişidir. Hayatın tüm anlamında her şeklinde bir kara alan kişi vardır. Yaşamı özellikle toplu guruplar halinde yaşarken karar alma süreci sürekli tekrarlanmaktadır. Her alınan kara yeni bir kararı meydana getirir. Bazen insanlar olarak verilen kararları yargılayamayız o karara uymak zorunluluğu hissederiz. Karar veren kişiler, verdikleri karara bazı zamanlarda duyguları etkisi altında kalır, bazen de geçmişte yaşadığı tecrübeleri

etkisinde kalır. Doğru Karar vermek insanlar için çok önemlidir. Verilen bu kararlar kişinin gelecekteki başarısını etkileyecektir. Karar verici bazen seçenekle arasında tercih yaparken çok zorlanır. Karar alırken çıkarları, beklentileri, kendi içinden ve dışarıdan gelen baskılar altında kalır. Karar verici verdiği kararlar bazıları sadece küçük bir gurubu ilgilendirirken, bazen de şehirleri ülkeleri ve dünyayı ilgilendirir. Karar vericilerin aldığı kimi kararlar, ülkelerin, dünyanın menfaati ilgilendirir. Alınan kararlar bazı guruplar için doğru olurken bazı gurupların da çanına malına zarar verebilmektedir. Kişi karar verme sürecinde çevresiyle sürekli etkileşim içerisinde. Verdiği kararlar, içinde bulunduğu gurubun çıkarlarını gözetmek zorundadır. Karar vericinin nasıl davranması gerektiği ve toplumsallaşması içinde bulunduğu çevresinden öğrenir. Karar alma süreci psikolojiktir. Kişi, karşılaştığı bir olaya gerektiği gibi davranması için düşünmeli, değerlendirmeli iradesi karar verebilen insandır (Özcan, 1999, s. 10).

Karar alan kişiler, iki mühim konuya çok dikkat etmedirler. Alacağı kararlar çok nitelikli kararlar ve yapılan işi uygulayanların bu kararları kabul görmesi gerekmektedir (Özmen ve Yörük, 2005, s. 182).

Karar alıcılar kara alırken sağduyulu, dürüst davranmalı, cesaretli olmalıdır. Bu kriterler uymayan karar vericiler başarılı olamazlar aynı zamanda başarılı olamayan kişiler bulunduğu konumda sürekli kalamazlar. Karar alıcılar aldıkları kararda etik olmayan kararlar aldıklarında, kişiler ve örgütler huzursuz olmaları ve de yok olup gitmelerine bile neden olabilmektedir (Holian, 2006, s. 1127).

Nitelikli karar alıcı, yalnızca içinde bulunduğu zamanda ölçülü karar alan veya çok akılcı bir şekilde karar alan, insan değil ve de alınan kararın yürütülmesini çok iyi takip eden, aldığı kararlarını hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olduğu zamanda yeni karar alabilen insanlardır (Hartmann ve Patrickson, 1998, s. 627).

### **3.3.2. Karar Sürecinde Problem**

Karar verme sürecinde, alınan kararın kaynağından sebep olan, karar alma sürecinin başlamasına sebep olan asıl konulardır. Karar alma sürecinde problem kişiden kaynaklanabildiği gibi, dış etkenlerden dolayı da çıkabilir. Karar alınması ihtiyaç duyulan her türlü durumda meydana gelebilen bir olaydır (Sunan, 1991, s.3).

Karar alma sürecin de yaşanan problemleri en kısa zamanda çözüme kavuşturmak çok önemlidir. Çözüme kavuşamayan problemler sürekli yeni problemlere neden olabilmektedir. Meydan gelen problem ne kadar çok çabuk çözümlürse oka dar önemlidir.

Karar aşamasında Ortaya çıkan problemi gidermek amacıyla, daha önce yaşadığımız olaylar vasıtasıyla tecrübe edindiğimiz bileşimleri kullanarak, sorunları giderebilme olarak açıklana bilir (Korkut, 2002, s. 177). Kişiler yaşamları boyunca karar eylemi ile iç içe yaşadığı kadar da çok sık problemlerle de karşılaşmaktadır. Karar vericiler aldığı kararlardan dolayı, problem yaşamamaları için, aldığı kararları çok iyi araştırmalı, bilgi sahibi olmalı, geçmişten ders almalıdır. Karar Problemleri giderme, problem meydana gelmeden önce kazandığımız bilgilerle ya da problemler ortaya çıktıktan sonra araştırıp bulduğumuz bilgilerle çözebiliriz. Her problem bize alternatif yollar ve tecrübeler kazandırır. Karar alma sürecinde yaşanan bazı problemlerde düzeltilmesi güç sebeplere neden olabilmektedir.

Kaynaklar incelendiğinde karar alma süreci ile problem çözüme mana olarak birbirlerine yakın anlamlarda açıklamalar yapılmıştır. İnsanların belirttiği ya da incelediği seçenekleri yerine koymak amacıyla, seçtiği karışık faaliyetler olarak geçmektedir. Karar vericiler, yaptığı çalışmalar esnasında kendilerine alternatif yolar belirler, bu aşamada tercih ettiği yanlış yollardan kaynaklanan sorunlara problem denir (Güçray, 2001, s. 107).

Genellikle ikisi de benzer manayı açıklamaktadır. Problem, sorunu giderme gibi alternatiflerimizin bulunmadığı an iken, çözüm ise alternatifler arasında tercih edebilme hareketidir. Problemin olduğu yerde çözümü de vardır. Problemlerle çözüm birçok kaynaklarda beraber geçmektedir (Korkut, 2002, s. 177).

### **3.3.3. Karar Sürecinde Alternatif**

Alternatif, mevcut bir öğenin veya eylemin işlevini benzer veya aynı şekilde yerine getirebilecek bir başka öge ya da eylem olarak tanımlanabilir. Karar verme aşamasında insanların karar verebilmesi için araştırmalar yaparlar, bu araştırmalar sonunda kendilerine alternatifler hazırlaması gereklidir. Hazırladığı bu alternatiflerden yararlanarak içlerinden en doğru kararı verir. Karar alırken karar

verici, alternatifleri inceler alternatifler eğer amacın kapsamında var ise geçerli, yoksa geçersiz bir alternatiftir.

Karar, problem ve alternatifler bir biriyle bağlantılı kelimelerdir. İnsanoğlu yaşadığı süre boyunca sürekli karar vermek zorunda, karar verirken mutlaka alternatif yollar çözümler, aramalı bulmalıdır. Sorunların en kısa, en doğru bir şekilde çözebilmek, giderilebilmek için alternatiflerin olması gereklidir. Aslında kaynaklara bakıldığında alternatif yedek anahtar gibidir. Yeni karar alabilmek için, bir arabanın istetmesi gibidir. İnsanlar ne zaman darda kaldıysa müracaat ettiği yol gibidir. Karar alma ne kadar önemli ise alternatifte o kadar önemlidir (Özcan, 1999, s. 11).

#### **3.3.4. Karar Sürecinde İrade**

Kaynaklar incelendiğinde karar, düşünce faaliyeti olduğu ya da alternatifle düşüncenin bir araya gelmesi şeklinde açıklanır. Kaynaklarda farklı kelimelerle farklı manada kullanılmaktadır. İrade, karar alma sürecinde kişinin önüne sunulan alternatiflerden birinin olmasını tercih etmek istemesidir. Alınacak olan kararı hareket etmesini sağlayan bir dürtüdür. İrade kavramı, karar sürecinde alternatiflerden seçenek yapma isteme ile son bulur. Karar alma sürecinde, ortaya atılan alternatiflerden doğru olanı seçmeye irade neden olur. Bu nedenle kaynaklarda karar 'irade teşkili' veya 'irade uygulaması' diye de bilinmektedir (Alver, 2003, s. 58).

### 3.4. KARAR VERME SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

Karar alma faaliyeti kişilerin ve örgütün menfaatlerini gözetmesi için yapılan sürece denir. Kurumlarda karar alma süreci, idarenin kişi ve gurupların halkalarını ihlal etmemesini sağlar. Kurumlarda yönetim, gurupların ve kişilerin kendilerine has özelliklerini taşır. Karar alma faaliyeti, planlı ve programlı çalışmadır. Karar alma süreci geleceğe dönük bir eylemdir. Kişilerin, gurupların ileriye dönük çalışmaları için yapılan sürecin başlatılmasını ve sonuçlanmasını sağlar. Karar alma süreci, kurumlarda meydana gelen problemlerin çözümlenmesini hedefler. Yapılan karar alma süreci faaliyetin etkinliğini ve ölçülü olmasını sağlar. Karar alma sürecinin diğer bir önemi de bilimsel olması ve gurup özelliği bulundurmasıdır. Hiç kuşkusuz karar almanın da yapılan her faaliyet gibi kendine has riskleri vardır (Otlu ve Demir, 2005, s. 157).

Karar verme eylemi genellikle geleceğe yönelik bir eylemdir, gelecek gelmediğinden, bilinmeyendir. Bilinmeyen her zaman insan için risk demektir. Karar alma eylemi de gelecek için yapılan bir süreçtir. Yapılan işte riski en aza indirmek için disiplinli iyi bir akılcı çalışma yapılması gereklidir. Alınan Kararın yürütülmesi doğrumu yanlış mı verilen hükme bağlıdır. Karar alma aşamasının etkin olabilmesi kararı veren yöneticinin tutumuna bağlıdır. Sebebi, karar alma aşamasında her yöneticinin uyguladığı sistem ve kişisel kararlar farklılık göstermesindedir (Izgar ve Yılmaz, 2007, s. 342).

Eren (2001) ise karar alma aşamasının özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

- Karar alma kişilerin, psikolojisini etkiler ve stres yaparak baskı uygular. Çok zor iştir, Karar alma aşamasında farklı yollar ve seçenekler çıkarmak gereklidir. Ortaya atılan seçeneklerin faydasını ve zararını diğerleriyle kıyaslamak sıkıntılıdır.

- Karar alma eylemi uzmanlık gerektiren bir alandır. Toplanan bilgileri faydalı bir duruma getirmek lazımdır. Bir alanda karar alma, yapmak istediğini ve ne şekilde faydalanabileceğini gösterir. Yapılan işle ilgili ve o alanda uzman olmak süreci kolaylaştırır. Doğru bir karar alabilmek için konunun uzmanı olmak, yapılan çalışmaları faydalı hale getirmek, yorumlamayı sağlar.

- Yapılması gereken çalışmalar için karar alma süreci pahalı bir iştir. Doğru ve etkin bir karar alabilmek için bilgi toplamak gereklerdir. Toplanan bileşimleri faydalı hale getirmek ve alternatifler oluşturmak lazımdır bunları yapabilmek için de konunun uzmanlarına ihtiyaç duyulur. Kurumda bazı alanlarda konunun uzmanı olmadığı zamanlarda danışmanlık şirketlerinden destek almak gerekir. Bazı zamanlarda ulaşılamayan bilgiler için araştırma organizasyonuna ihtiyaç duyulur. Yani bilgi toplamak para gerektiren bir faaliyettir.

- Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Bunun diğer bir anlamı rasyonel olmaktır. Ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkelerini daima göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır.

- Karar sürecinde, etkin bir karar alabilmek için para ve kaynakları bağımsız kullanabilme yetkisi olması gereklidir. Karar alan kişi doğru bir karar alabilmesi için kaynakları kullanma yetkisi, istediği kadar insan görevlendirebilmeli, karar alma yetkisine sahip olması gerekmektedir. Lakin karar alıcıda bu yetki ve imkânlar olmadığı durumda karar yürütme aşamasına geçemez talep şeklinde kalır.

- Karar alma sürecinde, geleceğe yönelik bilimsel araştırmalar yapılmalı geçmişte tutulan kaynaklar incelenmelidir. Karar alma süreci gelecekle alakalı bir çalışmadır.

- Alınan karar, yürütülmesinde şartların doğru zamanda yapılması gereklidir. Ne zaman karar verilmesi gerektiği bilinmeli. Kararın yürütülmesi ne zaman başlayacaktır. Araştırılan verilerin nerede ne kadar bir zaman da hazırlanır. Karar almanın da kendi içerisinde planlama faaliyeti vardır (Eren, 2001, s. 172).

### 3.5. KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

“karar alma sürecini oldukça fazla kavramlardan etkilenir. Karar alma sürecinde ki etki yapan kavramlar, alınan kararın oluşmasından sonuçlanmasına kadar etkide bulunur (Halis, 2002, s. 61). Bakan ile Büyükbeşe, (2008), karar alma sürecinde tesir eden kavramları aşağıdaki gibi yazmıştır;

a) Doğru kararlar alabilme tasası: İdareciler ellerinden geldiği kadar doğru kararlar almaya çalışırlar. Bu düşünce idarecilerde çok büyük psikolojik baskılara neden olur, doğru karar alma zorunluluğu hissettirir. Yaşanan buna benzer etki alınacak olan kararı büyük oranda kalitesine etki yapar.

b) alınacak Kararların çevredeki etkisi: karar alırken çevre alınan kararın doğruluğunu ve değerini değiştirir. Yönetici kaliteli bir karar almak için iyi bir ortam a hazırlamalıdır. Yönetici çevre ile örgüt arasında ki ilişkileri ve bağların uyum içinde olmasını sağlar. Yönetici kurum ile çevre arasında diyalogu düzenler. Karar almada çevrenin etkisi azımsanmayacak derecede büktür. Karar verici her zaman çevreyi dikkate alır.

c) karar almada zaman etkisi: karar almada zaman çok önemlidir. Kararın yürütüleninden sonuçlanmasına kadar zaman kullanımı çok önemlidir. İdarecinin karar aşamasına ve kararın yürütülmesine harcayacağı zaman iyi değerlendirmeli.

d) alınan Kararların bildirilmesi: alınan kararın gerekli çalışanlara bildirilmesi zamanı çok değerlidir.

e) Karar alma sürecinde psikolojik problemler: kurumlarda karar alırken yöneticinin vatandaşa, guruplarla çalışanlarla ilişkileri, görüşleri, duyguları, inançları, psikolojik yapısı karar almayı büyük oranda etkisi altına alır.

f) Karar alma ve haristik: karar alma sürecinde zaman çok önemli olduğu için, kişiler sorunları çözmede birtakım yollara başvurmuşlardır. Yaşanılan karmaşık işleri pratik çözümlerle kolay çözülür bir kavrama çevirmişlerdir.

g) Karar alma sürecine Katılma: Kurumlarda idarecilerin karar almaya katılmaları ya da alınan kararı başlatma sına katılma denir. Daha önceleri kararları yöneticiler alır ve kurumda çalışan personeller alınan kararı faaliyete koyarlardı. Günümüzde artık yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları yürütmeye koyması gerektiği anlaşılmıştır ( Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s. 32).

Karar alma sürecini başlatan yönetici, dış ve iç faktörlerden etkilenmektedir. Alınan karar ne kadarda olsa bir birey de olsa, da birçok olayların tesirinden etkilenmektedir. Bu faktörler;

a) karar almada Birey, grup: Karar alırken, kendilerine has özellikleri etkisi altında kalmaktadır.

b) kurumlarda Örgütün durumu: kurumdaki iletişimle ilgili sistemin, kurum iç etkileyicilerin karar alırken etkileri bulunmaktadır (Baştuğ, 2006, s. 56).

Düzenleme şekillerindeki iletişim ağında ve hiyerarşik bünyede yaşanacak olumsuzluklar, karar alma aşamasını istenmeyen şekilde etkisi altına alacaktır. Örgüt içerisinde öz eleştiri olması halinde, çalışanların karar alma durumunda sorumluluklarını yerine getirme istekleri olmayacağından, alınması gereken kararların üst yönetim tarafından alınması gerekecektir. Alınan tüm kararları üst yönetimin almasından dolayı, karar alınırken çalışmalara farklı düşünceler tarafından yorumlanma imkânı ortadan kalkacaktır. Üst yönetim tarafından alınan kararlarda, çalışanlar tarafından beyin fırtınası yapılamayacaktır. Üst yönetim tarafından alınan kararlarda, kararı yürüten idareciler tarafından sorumluluk almama ve risk paylaşımı yapılamamaktadır (Karakaya, 1998, s. 45).

d) Örgütün içinde yetiştiği çevre: kişiler ve şahıslar tarafından oluşan örgüt, toplumsal bir olgudur. Her örgütünde olduğu etkilendiği bir çevresi bulunmaktadır. Karar alma sürecinde de içinde yetiştiği çevreden etkilenir, yani örgütün toplumsal ve siyasi çevresi de alınan kararda söz sahibi olmaktadır. Karar alma aşamasında örgütler baskı gurupları tarafından etkilenir. Hukuk açısından örgütler anayasa ve yasama organları tarafından konulan kanunlara bağlıdır. Örgütler aynı zamanda yargı organları tarafından denetlenirler (Baştuğ, 2006, s. 56). Kurumlarda yaşanan stres karar alma sürecini doğrudan etki yapmaktadır, riskin olması alınan kararları olumsuz etkilemektedir. Alınan kararların sonrasında risklerin olması stresi daha da çok yükselttiğini, bu nedenle karar alan idareciler karar alma aşamasında dikkatsiz karar almaya sebebiyet verdiğini, daha sonra hatalı kararlar almaya neden olduğu anlaşılmaktadır. Alınan kararlar da risk görülmediği ve değer verilmediği zamanlarda alternatifler gerektiği gibi kontrol edilmediği ve idareci doğru karar alamaya bilir. Karar aşamasında stres düzeyi orta seviyede olması durumunda çok büyük bir ihtimalle başarılı karar alınabilir (Güçray, 2001, s. 108).

Bir karar verici sınırları etkileyebilir ancak genellikle, yöneticilerin kararı yürütmesi durumunda sınırlar karar alıcıyı etkisi altına almaktadır. Bu sınırlar aşağıdaki gibi kısıtlanabilir; Çevresel sınırlar organizasyonun amaçlarını daraltır.

Teknoloji sınırları, yetki ve görev sınırları, organizasyon yapısının sınırları, organizasyon çeşidinin sınırları, rol beklenti sınırları, bürokrasi sınırları, merkezi sınırları, merkezi olmayan sınırları, organizasyon sınırları, denetim sınırları, resmiyet sınırları, çalışma gurubu sınırları, bireylerin değer sınırları, önyargı sınırları, kişilik veya beceri sınırları, risk seçenekleri sınırları, yapıcılık sınırları, hiyerarşik yerin sınırları, bireyin rolünün sınırları ve farklı yanırlar (Özkan, 2007, s. 85). “Karar alma tutumlarında idarecinin tercihi, içinde bulunduğu merkezîyetçi çevresi faktörlerden etkilenebilir. Kimi idareciler karar alma aşamasında, karar alma hareketine bağılı olarak kontrolün kendi emrinde olduğu kanısına kapılırlar, kimi idarecilerse dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğini sanırlar (Özcan, Candangil ve Ceyhan, 2006, s. 72).

Yukarıdaki yorumlardan da görülebildiği gibi karar almayı etki eden etmen yönünde, bilim adamları kesin bir düşünce beraberliğine ulaşmış değiller, fakat yapılan değerlendirmelerin tamamını gözden geçirdiğimizde, karar alma konusuna etki yapan etkenlerin birçok temel hatları iki temel konu üzerinde incelenebilir. Şu şekilde; bilim insanlarının açıklamış oldukları etmenleri iki başlık içinde açıklamaya çalışmış olmaları sonrası tabloda açıklanmıştır.

- Karar vermeyi etkileyen faktörler
- Karar alıcıyla ilgi olan etmenler: Karar alıcıdan doğan etmenler.
- Karar alıcının haricindeki etmenler: Karar alıcının haricindeki sebeplerden doğan etmenler.

(Özcan, Candangil ve Ceyhan, 2006, s. 72).

### **3.6. KARAR VERME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER VE YAPILAN SİSTEMATİK HATALAR**

Karar verme sürecini etkileyen faktörler başlığı altında belirtilen faktörler, karar verme sürecini ve kararı olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir. Ancak karar verme sürecinde karşılaşılan engeller ve yapılan sistematik hatalar başlığı altında açıklanmaya çalışılan olgular, karar verme sürecini yalnız olumsuz yönde etkileyen olgulardır.

### **3.7. KARAR VERME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER**

Karar verme, rasyonel, düşünülp tartılmış bir faaliyettir ve bu faaliyetin tek ve yalıtılmış olarak görülmesi yöneticilerin yanılıya düşmelerine neden olur. İşletmelerde yöneticilerin karar vermesi aşamasında bazı engeller mevcuttur. Bu engellerden yöneticilerden kaynaklananlar yönetsel engeller, işletmenin yapısından kaynaklananlar ise kurumsal engellerdir

- Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Karar Vermesi Aşamasında Karşılaşılan Başlıca Engeller
- Karar almada aşamasında yöneticilerin karşılaştığı, şahsi engeller.
- Karar alma aşamasında yöneticilerin karşılaştığı, yönetsel engeller.
- Karar alma aşamasında yöneticilerin karşılaştığı, kurumsal engeller.
- Karar alma aşamasında yöneticilerin karşılaştığı, finansal engeller (Köylü, 2004, s. 94-101).

#### **3.7.1. Karar Verme Sürecinde Şahsi Engeller**

Karar verme ile ilgili kişisel engeller; ekonomik, estetik, teorik, sosyal, politik ve dini konular etrafında toplanmaktadır. Bu engellerin birkaçının bir arada bulunması durumu da mümkündür ve bazıları öncelikli olarak önemli kabul edilmektedir. Yani yöneticiler kişisel görüş ve fikirlerine göre bu faktörlerden bazılarını önem vermekte, bazılarını ihmal etmekte, iş yaşamına risk, belirsizlik,

kazanma ihtimali, emniyet gibi konular kişilerin bakış açılarına göre değişkenlik arz edebilmektedir. Bu etmenler, yöneticinin veya karar vericinin kültürel ve psikolojik durumu ile doğrudan ilişkilidir. Günümüzde etkili karar alabilmek için gerekli bütün bilgilere tek bir kişinin sahip olmasının mümkün değildir. Eğer grup toplantılarında kişisel katkılar gerekli görülüyorsa, o zaman yaratıcılığı, risk üstlenmeyi ve yöneticilerin karşılıklı konuşmalarında samimi bir eşitliğin kurulmasını engellemeyen bir ortamın yaratılması da önem taşır. Grubun önemi, kişisel katkıları azamiye çıkarmasından kaynaklanır (Köylü, 2004, s. 95).

Karar alma aşamasını zor hale getiren etkenlerden diğeri de, karar alınacak alanla alakalı yeterli deneyim kazanılmamış olunması, deneyimin yeteri derecede olmaması halidir. Karar alma sürecinde yeteri kadar deneyimin kazanılmamış olması, araştırma yaparken ya da seçeneklerin oranını azaltması karşımıza çıkan sorunlardandır. Karar alma aşamasında karşımıza çıkan şahsi sorunlardan diğeri de, karar alınmadan karar sonuçlarıyla alakalı olumsuz fikirler düşünmek. Genellikle karar alma süreci esnasında karşılaşılabilecek işlevsel olmayan güvensizlik, başarısız karar almaya neden olabilir. Bu nedenle karar alma sürecinde, alınan kararların başarılı olacağı konusunda fikir yürütmelidir (Kesici, 2007, s. 332).

### **3.7.2. Karar Sürecinde Yönetimsel Engeller**

Bilimsel bir karar verme sürecinden tüm kararların insan unsuruna dayanması, onun geleceğinin göz önünde bulundurulması ve geçmiş tecrübelerinden yararlanılması duygusu her zaman ön plandadır. Bunun için işletmelerde bazı yöneticilerin klasik yönetim tekniklerinden vazgeçmemekte direnmesi, teknolojik yeniliklere karşı olması bu başlık altında toplanabilir. Bu tür engellerin altında yatan etmenler yöneticinin yeniliklere bakış açısı ile ilişkilidir. Bu etmenler; Yöneticinin teknolojik yeniliklere karşı bilgisizliğinin ortaya çıkma korkusu, teknolojik yeniliklere güvenmeme, kendisinin bazı yeniliklere yabancı oluşunu iş görenlerin fırsat olarak kullanacağı endişesi gibi etmenler teşkil etmektedir (Köylü, 2004, s. 96). “Bazı yönetim bilimciler karar verirken, yöneticilerin şu hususları göz önünde bulundurmasını önermektedir:

Yönetim Bilimcileri Karar Verirken Dikkat Edilmesi Gereken Konular

- Örgütün durumuna uygun karar verme süreçleri uygulanmalıdır.
- Problemin çözümü açık ve iyi anlaşılmiş ise rasyonel karar verme süreci (karar ortamının gözlenmesi, problemin tanımı, karar hedeflerinin belirlenmesi, problemin teşhisi, alternatif çözüm önerilerinin değerlendirilmesi, en iyi alternatifin seçilmesi ve uygulanması) işletilmelidir.
- Örgütsel amaç ve problem önceliklerinin çatıştığı durumlarda, koalisyon yaklaşımı uygulanmalıdır. Örgütlerin ve bölümlerin amaçları belirsiz ve yöneticiye gelen bilgiler eksik olduğunda, ilgili tüm yönetici ve kişiler bir araya gelip karar vermelidirler.
- Problem tanımlanmamışsa ve çözümler belirsizse risk almak gerekir. Bu nedenle çözümlerin işe yarayıp yaramadığını görmek için basamaklar halinde uygulamaya geçilmelidir.
- Hızlı değişen ortamlarda en son elde edilen veriler kullanılmalı, karardan etkilenecek kişiler sürece dâhil edilmeli ve çok çeşitli alternatifler üretilmelidir.
- Başarısız olduğu görülen bir eylemi devam ettirmenin anlamı yoktur (Halis, 2002, s. 57).

### **3.7.3. Karar Verme Sürecinde Kurumsal Engeller**

Örgütlerde alınan kararın alt kademelere iletilmesi yeterli değildir. Bu kararı uygulayacak olan personelin kararı uygulama konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadığının da mutlaka tespit edilmesi gerekir. Personelin hangi konularda eğitilecekleri, bilmedikleri konuların araştırılması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve ona göre eğitilmesi gerekir. Örgütlerde çalışanların çoğu, farklı nedenlerden dolayı karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu direnişin kişinin doğasından da kaynaklandığı söylenebilir. Değişime karşı koyma genel olarak rasyonel bir araştırma sonucu oluşan ve hissi olan direnişlerdir. Rasyonel bir araştırma ve inceleme sonucu oluşan direnişler, temel dayanakların güçlü olduğu durumlarda geçerlidir. Yöneticilerin bu tür direnişlere önem vermesi gerekmektedir.

Aksi takdirde alt kademe çalışanları motive edilemez ve örgütün başarılı olma şansı azalır (Köylü, 2004, s. 97).

#### **3.7.4. Karar Verme Sürecinde Finansal Engeller**

İşletmelerde üst kademe yöneticilerin ana işlevlerinden birisi işletme fonlarının akışını, yeni sermaye yatırımlarına, yeni projelerin ve yeni işletme donatımının geliştirilmesine uygun bir şekilde yönetmektir. İşletme yöneticileri yatırım kararlarını alırken işletmenin elindeki mevcut sermaye miktarı ile gereksinim duyulduğunda temin edilebilecek sermayenin miktarı ve bu sermayenin işletmeye maliyetini iyi analiz etmek durumundadırlar. Çünkü yatırım kararları alınırken işletmenin elde edeceği karlılığı göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Sermayenin yüksek maliyetli olması işletmenin yapacağı yatırımlarda zarar etmesine neden teşkil edecektir (Köylü, 2004, s. 98).

### **3.8. KARAR VERME SÜRECİNDE YAPILAN SİSTEMATİK HATALAR**

Konu ile ilgili araştırmacılar, yöneticilerin karar verme sürecinde bazı sistematik hatalar yaptıklarından bahsetmişlerdir. Karar verme sürecinde yapıldığı ifade edilen başlıca hata tipleri aşağıda sıralanmıştır.

#### **3.8.1. Hafıza Kolaylığı**

Kişiler hafızalarından geri çağırıp hatırlayabildikleri olaylar hakkında daha kolay yargıda bulunurlar. Olayın canlılığı ve yeniliği daha kolay sonuç çıkarılmasına yardımcı olur (Özcan,1999, s. 36). Benzer şekilde yöneticiler işletmeye yönelik stratejik bir karar verme durumunda kaldığında en yakın zamanda gerçekleşmiş dramatik olaylara takılabilir. Böyle bir olgu gelecekte aynı dramatik olayların meydana gelebileceği şüphesini ortaya çıkarır. Yöneticilerin tahminlerini genellikle daha öncekilerle alakalı anılarına dayandırdığında, etkin hadiseler idarecilerin belleğinde büyük yaralar kalmış olanlarının daha çok etkisinde kalabilir. Bu da stratejik karar verme ile karşı karşıya olan yöneticinin yaşamındaki dramatik veya

travma tik bir olay da düşünme sistemini etkiler ve risk altında girmek istemeyebilir (Köylü, 2004, s. 101).

### **6.8.2. Birlikteliğin Yarattığı Önyargı**

“Bireyler yaşadıkları deneyimler ve sosyal etki nedeni ile bir arada yaşanan olayların birlikte tekrar etme ihtimalini abartma eğilimindedirler” (Alver, 2003, s. 69). Olayların birlikte tekrar etmesinin sebebine dikkat etmek gerekmektedir. Birlikte tekrar eden olayların arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı yeterince incelenmelidir.

### **3.8.3. Örnek Seçilen Grubun Büyüklüğüne Duyarsızlık**

“Bireyler veri aldıkları örnek grubun sunduğu bilginin güvenilirliğini test ederken grubun büyüklüğünü göz önünden kaçırabilirler.” (Özcan,1999, s. 37). Belirli bir evreni temsil ettiği düşünülen örneklemden elde edilen çıkarımla yapılan yorumlarda, örneklemin evreni ne oranda temsil ettiğine dikkat edilerek değerlendirme yapılmalıdır.

## **3.9. İYİ BİR KARARIN NİTELİKLERİ**

Kamu kurumlarında yönetici iyi yönetici değilse o kurumun düzelmesi uzun zamanlar almaktadır. Bunun nedeni kurumlarda yönetici kötü olduğu zaman yani başarısız bir yönetici geldiğinden, o yöneticinin belli bir görev süresi vardır, o görev süresi dolana kadar bulunduğu yönetimden almak güçtür. Kurumlarda iyi bir yönetici ola bilmek için başarılı olmalı, yöneticinin başarılı ola bilmesi için iyi bir karar almalıdır, aldığı kararları başarılı bir şekilde yürütebilmelidir. Baştuğ, çok iyi bir şekilde kararı; karar alanı, karar alınırken karara katılmış olanları ve alınan karardan etkilenecek bireyleri tahminde bulunulacak, etkili ve örgüt hedeflerini uygulayan, yürütmeye koyacağı durumdaki koşullarla iç içe bulunan karar olarak açıklanmış, kararda bir faaliyette bulunmak, ya da yürütmede bulunmak, bir güç sarf etmek amacıyla aldığını bildirmiş, şahısların varmak istediği hedeflerin kendi

taleplerinin ve ihtiyaçlarının açıklamış halde farklı bir şey görülmediğini anlatmıştır (Baştuğ, 2006, s. 55).

Karar alma süreci, kişi ve örgütlerin yaşamında çok değerli bulunduğundan, alınan kararın da doğru veya yanlış karar alma da çok önemlidir. Faaliyette bulunmak ve bir hedefe varmak amacıyla karar alınır. Alınan karar hedefe varmak için alındığından doğru ya da yanlış olduğu, problemleri ne derece çözdüğüne bakılacaktır. Alınan kararın doğru ya da yanlış olduğu kararın yürütülmesi sonrası belli olacaktır. Uygulanan kararın kime ya da neye yararlı olduğu da değerli bir faktör. Amaca veya hedefe ulaştıran kararlar iyi kararlardır. Etkili karar, istenilen bir talebi bireylere sunan karardır. Kararların yürütülmesi sonucun da beklenmeyen sebeplerde ortaya çıkabilir. Çıkan sonucu alınan kararların maliyeti şeklinde de inceleyebiliriz. Kararın fayda ölçüsü, yalnızca seviye ölçüsü haricinde, hesaplanan toplam maliyet ölçüsüyle değerlendirmemiz lazım (Sağır, 2006, s. 30).

Bilim insanları, iyi karar ölçülerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

- Alınan Karar, kendi hükümleri yönünde iyi olması gerekmektedir.
- Alınan Karar, üst yöneticilerce iyi sayılmalı.
- Alınan kararı yürütecek idareciler yönünde, alınan karar herkesçe daha çok kabul görmeli.

• Alınan kararı kurum içinde ya da dışında bulunan diğer bireyler de iyi bulmalı (Baştuğ, 2006, s. 54).

• Alınan Karar örgütler ve bireyler için verimli bir karar alınmalı. Kararın verilmesi ve yürütülmesi aşamalarında meydana gelebilecek tüm maliyetlerin istenilen seviyede tutulması demektir (Sağır, 2006, s. 30).

• İyi karar kaliteli olması yetmemekte, diğer faktörlerinde oluşması gerekmektedir. Kaliteli bir karar, başarılı şekilde yürütülmediği zaman, iyi karar olmaktan çıkar, kötü bir karar olur (Vroom, 2000, s. 85).

• Karar, istenilen zamanında verilmesi gereklidir. Kurumlarda yaşanan sıkıntılardan bir tanesi geç alınan kararlar. Kararların ansınması geç kaldığında, kararı uygulayabilmeye zorlaşmaktadır. Alınan kararlar geç kaldığında düzeltilmesi zor problemler açmaktadır (Sağır, 2006, s. 31).

• Yöneticiler ileriye görebilen, gerektiğinden önce karar vermelidir. Bazı olaylarda geciken kararlar uygulanamaz ve hiçbir önemi kalmaz. İyi yönetici

olmanın şartlarından biride, istenilen zamandan önce karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdır (Özmen ve Yörük, 2005, s.184).

• Alınan Karar çok etkili olmalı: söz konusu problemi çözebilmelidir. Yaşan problemler karar vericilerin sık sık getirilmemeli. Verilen kararın iyi sayılabilmesi için genellikle etkili olması istenir. Karar verilmesini istenen problemi çözdüğü derecede etkili olur. Problemleri çözebilecek kararlar verilmelidir. (Sağır, 2006, s.30). Etkili bir karar sadece nitelik açısından kaliteli olan bir karar değil, aynı zamanda etkin bir şekilde uygulanmasının altyapısını oluşturmuş olan karardır, kararın uygulanabilirliği ise, bu kararı anlayan ve destekleyenlerin durumundan etkilenmektedir (Vroom, 2003, s. 968-969). Yönetimsel kararların kaliteli olması bütün örgütler için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Gilmore, 1998, s. 106).

Janis (1992), kötü bir kararın ortaya çıkmasına sebep olan bazı kişisel eksiklikler tanımlamıştır, bunlar; dünyaya karşı düşmanlık besleme, kararsızlık, kontrol yetersizliği, düşük özgüven, aşırı güç ve statü ihtiyacı hissetme, kronik iyimserlik, kronik kötümserlik, başkalarına bağımlılık, sosyal onaylanma ihtiyacı, zorluklarla başa çıkma yetersizliğidir (Calabrese ve Zepeda, 1999, s. 9).

### **3.10. Kararsızlık Nedenleri ve Sonuçları**

Yöneticilik işinin geçmiş bölümlerde de görüldüğü gibi ‘karar alma’ sayılarak açıklanmasına ve ‘en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir’ şeklinde söylenmesine rağmen birçok yönetici karar almada sorun yaşamaktadır. Koçel (2001), idarecilerin karar verememeye neden olan sebepler aşağıdaki gibi gösterebiliriz.

#### **Kamu Kurumlarında Yöneticileri Kararsızlığa Sevk Eden Faktörler**

- Bilgi eksikliği: idareciler karşılaştıkları problemleri anlayabilmek ve olması gereken bilginin eksiliği. Bilgi eksikliği sebebiyle karar alma sürecini uygulayamıyordur.
- Yapılması gerekenler ve yaşanan problemler kayıt adlına alıp rapor tutulmadıkça seçenekler arasında tercih yapmak çok zor olur.
- Karar vericilere sunulan seçenekler yetersiz ve gerekli ihtiyaçlara cevap

vermek ten uzak olabilir.

- Karar vericilere sunulan Seçim kriteri hazırlanmamış olabilir.
- Çözüm için hazırlanan seçenekler birbirine benzer olması durumunda idareciler tercih etmekte zorlana bilir.
- İdareci karar verme sürecinde karar vermeye yetkisi olmaya bilir.
- İdareci alacağı kararların yürütülmesinde karşılaşılabilecek problemlerden dolayı korkuyor olabilir.
- Alınana kararların uygulanması sonucunda ortaya çıkabilecek büyük maddi ve manevi sonuçlardan dolayı idareci karar vermek istemiyor olabilir.
- İdareciler alacağı kararlardan oluşabilecek risklerden dolayı karar vermek istemeye bilir.
- İdareci karar verme yetisine sahip olmaya bilir, “kararsız” idareci olabilir.
- Kurum içi siyaset veya güç zorlamaları, idareciyi karar vermede kararsız bırakabilir.
- Karar verme sürecinde yönetici, eleştirilme korkusu nedeniyle kararsızlık duygusuna kapılabilir.
- İdarecinin kişisel amaçları veya işin gereklilikleri birbirine uyuşmaya bilmekte, bu sebeple idareci tercih kullanmakta çekingen kalabilir (Giray, 2006, s. 50,51).

Buna benzer sebeplerden dolayı idareciler karar vermede karar sız olacaklardır. Yönetimde kararsız kalmanın en büyük sakıncası zaman kaybının yaşanmasıdır. Alınamayan kararlar ve uygulanamayan kararlar büyük zaman kayıplarına ve maddi zararlara neden olacak. Sorunlar çözümlenmeyince çok karmaşık bir durum meydana çıkacaktır.

### 3.11. KAMU KURUMLARINDA KARAR TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Karar alma mevzularına ilişkin kaynaklar araştırıldığında karar almanın farklı araştırmacılar tarafından çok fazla farklı gruplandırılmaya tabi tutulduğu anlaşılmaktadır (Nas, 2006, s. 59).

Karar türlerinin sınıflandırılması konusunda birçok yazarın konuya farklı perspektiflerden yaklaşmasından dolayı işletme kararlarının sınıflandırılmasında çok detaylı bir evrensel standardın ortaya konamadığı gözlenmiştir. Bazı araştırmacılar işletme kararlarını hiyerarşik açıdan değerlendirerek sınıflandırırken, bazı araştırmacılar sınıflandırmada kararların yapısını göz önünde bulundurmıştır. İşletme kararlarının sınıflandırılmasıyla ilgili olarak Başar (1998), kararların yöneticinin karar vermede harcadığı zaman, çalışanların bu kararlara katılım derecesi ve karar ile ilgili işletme fonksiyonlarına bağlı olarak bir sınıflandırma yapılabileceğini (Başar, 1998, s. 46) söylemişken, Sağır (2006), işletmelerdeki karar türlerini dokuz ayrı grupta sınıflandırmıştır. Buna göre Sağır (2006), işletmelerdeki karar türleri ile ilgili olarak örgütlerde alınan karar türlerinin çok çeşitli olduğunu belirterek, örgütlerde verilen kararların, bu kararı verenlere, kararın verildiği durumlara, kararın niteliklerine göre birçok sınıfa ayrıldığını vurgulamış. Her türlü olaylara ve faaliyetlere çok uyumlu ve doğru çözümü sağlayacak karar türlerinin tablodaki gibi açıklanacağını göstermiştir.

#### Çözüm Getirecek Karar Çeşitleri

- Uygulanan yöntemler ve bilimin kaynağına bakarak; hadise, deneyim, çalışma, gelenek, görenek ve adetlere bağlı alınan kararlar.
- Zamanlarına bakarak; kısa süreli, orta süreli, uzun süreli alınan kararlar.
- Kapsadığı ya da değerine bakarak; gurubun tamamını, uzun zaman için veya gurubun bir kısmını az bir zamanı etkisi altına ala bilecek teknik özellikteki alına kararlar.
- Karar verme faaliyetine katılan bireylerin sayısına bakarak; birey ya da örgüt kararları.

- Kurumdaki makamına bakarak; komuta katının aldığı ve kurmayların aldığı kararlar veya üst kademe, orta kademe ve alt kademenin aldığı kararlardır.
- Alakalı firma fonksiyonlarına bakarak; personelle alakalı, muhasebe ile alakalı vb. şekilde kararlardır.
- Bağlantılarına veya birbirleriyle ilişki durumlarına bakarak; birinci derecede kararlar ya da birbirinden bağımsız alınan kararlar, ikinci derecede alınan kararlar ya da birbirine bağımlı alınan kararlar.
- Alınan kararlarda istenen sonuçların görülmesinde çıkan belirsizlik derecesine bakarak; belirsizlik derecesi az olan sürekli veya yenilenmesi kalitesindeki karar ve belli olmayan kararlardır.
- Yürütücü ya da görevlilerin karar almadaki sorumluluklarına bakılarak; merkezden gelen kararlar, insan merkezli karar, ya da tepeden gelme karar, aşağıdan yukarıya doğru gelen kararlardır.
- Karar alma organını oluşturan azalarının karar vermedeki rey rakamlarına bakılarak; oy birliğiyle verilen karar, oy çokluğuyla verilen kararlardır (Sağır, 2006, s. 13,14).

İşletme karar türlerinin sınıflandırılmasında, konuya ilişkin çalışmalarda, diğer sınıflandırma yöntemlerine göre çok daha sık vurgulanan beş tür sınıflandırmaya denk gelinmiştir. Bunlar, işletme kararlarının;

#### Kamu Kurumu Karar Türlerinin Sınıflandırılması

- Hiyerarşi düzenine göre sınıflandırması,
- Yapıları açısından sınıflandırması,
- Uygulandıkları süre açısından sınıflandırması,
- Bilgi derecesi açısından sınıflandırması,
- Diğer karar türleri (Yukarıdaki sınıflandırmaların hiç birine tam olarak

uymayan karar türlerinin bu başlıkta sınıflandırılması) (Sağır, 2006, s. 13,14).

### **3.11.1. Kararların Hiyerarşi Düzenine Göre Sınıflandırılması**

Gilmore (1998), yönetsel kararın seviyesine ilişkin olarak, yönetsel karar vermenin seviyesinin özellikle, organizasyon yapısının merkezîyetçi yapıda mı, yoksa özerk yapıda mı olduğuna da bağlı olduğunu belirtmiştir (Gilmore, 1998, s. 3). Basi (1998) de Gilmore (1998)'un yorumunu destekleyecek şekilde, yöneticiler tarafından farklı yönetsel seviyelerde alınan belli başlı karar çeşitlerinin, hiyerarşik rollerin özelliklerinden dolayı birbirinden farklı olduklarının iddia edilmiştir (Basi, 1998, s. 235). Yapılan araştırmalarda kazanılan malumatlar açısından, aşama sırasına göre alınan kararlar dört farklı şekilde biriktirildiği anlaşılmıştır. Grup çeşitleri alttan üste doğru karar alma çeşitleri aşağıdaki gibidir;

#### **Kurum Piramidinin Tabandan Tavanına Doğru Karar Türleri**

- Operasyonel kararlar
- Yönetsel kararlar
- Stratejik kararlar
- Kurumsal kararlar (Basi, 1998, s. 235).

#### **3.11.1.1. Operasyonel Kararlar**

Operasyonel kararlar, aşama sırasının alt kısmıyla alakalı, faaliyete yönelik kararlar. Bu nedenle firma kaynakları çok etkileyici veya karlı şekilde farklılık aşamasının sağlanabilmesi veya istenen getirilerin kazanılmasını hedeflemektedir (Akaytay, 2004, s. 10). Bu kararların büyük çoğunluğu astlar tarafından uygulamalara dönüştürülmektedir. Eğer bu uygulamaların memnuniyet verici bir şekilde yerine getirilmesi isteniyorsa, alınan kararlar, uygulayıcılar tarafından da kabul edilmelidir (Cosgrave, 1996, s. 30).

Bu kararlar aynı zamanda işletme yöneticilerinin en çok zamanını alan kararlardır. Yöneticiler, dikkat ve enerjilerinin büyük bir bölümünü eylemsel (operasyonel) kararlar için harcarlar. Bu tip kararların çok değerli kendine has bazı ölçün yürütme veya metotlara ihtiyaç duyulmaktadır (Yıldır, 1981, s. 60). Alınan karar hemen çalışmaların olması gereken yere konması ile ilgili oldukları için, işletmelerde alınan kararların çoğunluğunu bu kararlar oluştururlar. Çoğunlukla tekrarlanabilir bir niteliğe sahiptirler. Alt kademe yönetimi tarafından alınan bu kararlar bilgi ve beceri gerektirir. Bu tür kararlar kapsamında, pazarlama bölümü için; fiyatlandırma, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi, üretim bölümü için; üretim prosesinin oluşturulması, stok seviyelerinin kontrol edilmesi, personel bölümü için; ücret politikasının belirlenmesi, yeni eleman alım ihtiyaç kararları ve ayrılanların işlemleriyle ilgili vb. diğer kararlar gösterilebilir. Bu tür kararlarda alınan kararlar aynı şekilde çok fazla aynı çalışmalarda kullanılabilir (Karakaya, 1998, s. 30).

Bu kararların günlük rutin operasyon el faaliyetlerin yürütülmesinde alınan kararlar olması kesinlikle önemsiz oldukları anlamına gelmemektedir. Bilakis, Heracleous (1994), operasyon el kararların stratejik kararlar kadar önemli olduğunu, yanlış bir şekilde alınan stratejik ve operasyon el kararların, örgütlerin rekabet edebilirliklerini ciddi anlamda olumsuz etkileyebileceğini vurgulamıştır (Heracleous, 1994, s. 16).

### **3.11.1.2. Yönetmel Kararlar**

Bilindiği gibi, bir organizasyonun başarısı veya başarısızlığının bağılı olduğu en önemli faktör ve bir yöneticinin en önemli fonksiyonu karar vermedir (Yousef, 1998, s. 366). Yönetmel kararlar işletmenin yapısının ve şeklinin oluşturulması ile ilgilidir. İşletmede yapılacak işler için hangi departmanlara gereksinme olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, departmanlar arasındaki hiyerarşik yatay, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların hangi yolları izleyeceği, iletişim (haberleşme) araç ve kanallarının ne olacağı konusunda verilen kararlar bu tipte kararlara örnek verilebilir (Yıldır, 1981, s. 60).

Yönetmel kararlar, aynı zamanda, kuruluşun amacına ulaşması için oluşturulan organizasyonun, temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlardır.

Yönetmel kararlar ile kuruluşun organizasyon biçimi oluşturulur. Bu kararlar ile bütçe ve kaynak dağılımı şekillenir, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların izleyecekleri yollar belirlenir. Böylece işletme kararlarının edinilmesi, nerelerden, nasıl, hangi koşullarda kaynak sağlanacağı ve bu kaynakların hangi varlıklara ve bölümlere tahsis edileceğine karar verilir (Akaytay, 2004, s. 11).

Orta kademe yöneticileri, alt kademe yöneticilere oranla nicelik olarak daha az fakat örgüt için önemi açısından daha yüksek önemde kararlar vermek durumundadırlar. Bölüm faaliyetlerine ayrılacak bütçeyi tespit etmek, gerekli personel sayısına karar vermek onların görevidir (Halis, 2002, s.50). Bu tip kararlar, stratejik kararlara paralel olarak, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumlulukları, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma; kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeye ilgili kararlardır (Karabulut, 2005, s. 247).

Yönetmel karar tartışmalarında aşağıdaki olgulardan bir veya daha fazlasına odaklanılması alışlagelmiş bir durumdur:

- Karar verme süreci
- Karar verici
- Kararın kendisi (Harrison ve Palletier, 2000, s. 463).

### **3.11.1.3. Stratejik Kararlar**

Kurumlar, stratejik analiz sonrasında, hazırladıkları stratejiler doğrultusunda, guruplarında karar verme eylemini yaparlar. Kurumlarda alınan kararlar, stratejiler tam anlamıyla uyumlu bir şekilde yapılmalıdır (Karabulut, 2005, s. 247). Stratejik alınan kararlar, üst düzey yönetimin yetkisinde alınan kararlardır. Alınan kararlar, gurup veya etrafındaki etkileşimi yansıtır ve bir örgütün bu ilişkiyi nasıl yönettiğini gösterirler (Elbanna, 2006, s. 1).

Stratejik kararlar aynı zamanda işletmelerin uzun vadede yaşamsallıklarını sürdürebilmeleri ile ilgilidirler (Harrison, 1996, s. 46). Bu tip kararlar işletme ve içinde bulunduğu çevre arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili kararlardır (Otlu ve Demir, 2005, s. 158). Diğer bir ifadeyle stratejik kararlar, firmanın iç çevresine yönelik meselelerden daha çok dış çevresi ile ilişkilerinin düzenlenmesi ve faaliyet

sahasının seçimine-firmanın hangi ürünü üreteceği ve hangi pazarlarda satacağına-yönelik kararlardır (Özşahin, 2005, s. 9).

Alınan bu kararlar, genellikle fazlasıyla karışık yapıdadırlar, bu sebeple yapısal sayılmayan karar sorunları şeklinde de açıklanır. Farklı olan eserin üretilmesi, farklı bir pazar bulunması, farklı imal etme programları kullanmak, farklı servet oluşlarının sağlanması ile alakalı karar da stratejik kararlara model olarak gösterilebilir. Stratejik karar almada uygulanan bilgi, kanıtlanmış doğru bilgi olamaz, fakat stratejik kararlara verilmesinde çoğunlukla bireysel yargı ya da sezgi uygulanır. (Başar, 1998, s. 48). Stratejik kararlara sonuçları yüksek belirsizlikle doğru orantılı olarak risk içermektedir, bu kararlar, işletmenin tümünü ilgilendirir ve işletmeyi bir sektör çerçevesine ele alır. Stratejik karar üç ana çeşidi olduğu söylenebilir;

Stratejik kararda Enderlik: kurumlarda Stratejik kararlar belirli bir zamanda alınır, gerekmedikçe alınan karar uygulanır. Tekrardan yeni bir stratejik karar alma ihtiyaç oluncaya kadarda uygulanır.

Stratejik karar da Evrensellik: alınan Stratejik karar, kurumun tüm kaynakları ve tüm enerjisi, alınan stratejik kararlara eşit bir halde yürütülmesi lazımdır.

Stratejik karar da Belirleyicilik: alınan Stratejik kararlardan daha sonra alınacak tüm kararın veya hareketlerin şeklini ya da kendileri tarafında uygulayacakları (Akaytay, 2004, s. 11).

#### **3.11.1.4. Kurumsal Kararlar**

Belirlenen Kurumsal olan kararlar guruplarca alınan çok açıklayıcı kararlardır. Gurup da verilen öbür tüm karar, kurumsal olan kararlar yönünde gerçekleşmelidir. Gurubun yapısının etrafında, üst düzey idareciler yönünden verilen kurumsal olan kararlar, en temel amaçları belirtmesi yönünden, işletme veya örgütün kapsamlı vizyonunun açıklanmasını kapsamaktadır. Farklı bir açıklamayla kurumsal olan kararlar, işletmenin On beş Yirmi sene sonrasında ne şekilde bir hedefe varacağını fotoğraflarının alınmasıyla alakalı kararlara içermektedir.

Alınan Kurumsal kararlar için örnek vermek istersek; firmaların yükselme amacı, çalışanlara uygulanacak sermayeler, personel ihtiyacı, farklı yatırımlar arama, makineleri yenileme, toplam kalite şartlarına uyumlu üretim yapma, ulusal veya

uluslararası üretim yapma, vb. stratejik kararlar belirtebiliriz (Akaytay, 2004, s. 12). Kurumsal kararlar bu önemli içerikleri ile stratejik kararlarla bütünleşmişlerdir.

### **3.11.2. Alınan Kararlar Uygulandıkları Zaman Yönünde Gruplandırılması**

Alınan Kararlar Uygulandıkları Zaman Yönünde Gruplandırılması

- Uzun dönemli alınan karar
- Orta dönemli kararlar
- Kısa dönemli kararlardır ( Archer, 1964, s. 269).

### **3.11.3. Alınan Kararın Bilgi Açısında Gruplandırılması**

Alınan Kararın Bilgi Açısında Gruplandırılması;

- Belirlilik
- Risk
- Belirsizlik
- Tam belirsizlik (Scherpereel, 2006, s. 1261).

Archer (1964), bilgi derecelerine göre kararları üç gruba ayırmış ve şunları ifade etmiştir; Kararlar, değişen bilgi derecelerine göre, sınıflandırılmaktadır (Archer, 1964, s.269). Scherpereel (2006) de Archer (1964)'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma ortaya koymuştur. Scherpereel (2006), karar türlerini birinci tür, ikinci tür ve üçüncü tür olarak tanımlamıştır. Birinci tür karar problemleri tipik olarak benzer özellikler taşırlar, yüksek derecede belirlilik ve basitlik içerirler. İkinci tür karar problemleri kısmi anlamda belirsizlik içerirler ve genellikle daha karmaşıktırlar. Üçüncü tür karar problemleri yüksek belirsizlik ve karmaşıklık içerirler (Scherpereel, 2006, s. 1261).

#### **3.11.4. Diğer Kararlar**

Konu ile ilgili bilimsel çalışmalarda, yukarıdaki sınıflandırmaya uymayan şekillerde sınıflandırılan kararlar, Akaytay (2004) tarafından 'diğer kararlar' olarak sınıflandırılmışlardır.

#### **3.11.5. Kararların Sınıflandırılmasında Farklı Bir Yöntem 'Bir Karar Çerçevesi'**

Acar (2007), yönetim ve çalışanlar tarafından karşılaşılan durumlarda tek bir karar verme modeli kullanılmadığını vurgulamıştır. Acar (2007)'a göre, başlangıç olarak karar verici eldeki problemi tam olarak tanımlamalı, alternatif çözümler üreterek ve bunları değerlendirerek sonuçta bir karara varmalıdır. Gerçekte ise bu şekilde bir çözüm pek basit değildir. Kararın hangi şartlar altında alındığı karar verme için oldukça belirleyici bir faktördür. Kesinlik, risk ve belirsizlik ortamlarında alınmasına göre üç temel karar türü karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; rutin, uyum ve yenilikçi kararlarıdır. Bu karar türleri aynı zamanda, karşılaşılan problem türleri ile bunlara karşı düşünülen çözüm türlerinin durumunu da yansıtmaktadır (Acar, 2007, s. 51-52).

Acar (2007), bu şekilde kararlar için, kararların belirlilik, belirsizlik, risk derecelerine ve bazı farklı değişkenlerin durumuna göre yeni bir sınıflandırma ortaya koymuş ve bunu 'Karar Çerçevesi' olarak adlandırmıştır.

Nas (2006) tarafından da ifade edildiği gibi literatür de birçok kavram farklı yazarlar tarafından birbirinin yerine kullanıldığı gibi aynı kavramları kullanan araştırmacıların da aynı isimli kavramlar hakkında fikir birliğinde olmadığı ve bu kavramlar üzerine detaylı evrensel standartların oluşmadığı görülmüştür. Bu iki büyük handikap, bundan önceki çalışmalar gibi bu çalışmanın da standartlar ortaya koyması açısından bazı zorlukları ortaya çıkarmıştır. Ancak bu çalışmada benzer içerikteki kavramlar mümkün olduğunca aynı başlıklar altında toparlanmaya çalışılarak aynı konu ile ilgili birçok araştırmacının farklı yorumlarına yer verilmeye çalışılmıştır. Buna göre, bu çalışmada karar ve karar verme ile ilgili konular çeşitli başlıklar altında sınıflandırmaya çalışırken bazı tanımlamalar yapılarak, hangi

tanımının neyi ifade ettiği aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Tanımlar ve açıklamaları şu şekildedir;

- ‘Karar Modelleri’ başlığı altında; Karar modelleri ile karar vericinin ussallık durumuna odaklanılarak buna göre bir sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır. Ortaya konan karar modellerinin bir ucunda en yüksek derecede ussallığın olduğu model, diğer ucunda ise en düşük derecede ussallığın olduğu model açıklanmıştır.

- ‘Karar Vermede Kullanılan eşitli Yöntemler’ başlığı altında; Karar verme sürecine odaklanılmış, karar verme sürecinde kullanılabilir bazı yöntemler açıklanmıştır.

- ‘Karar Verme Stilleri’ başlığı altında; Bireylerin karar verme durumunda, soruna genel yaklaşımlarında tercih ettikleri bireysel tarzlara ilişkin çeşitli yaklaşımlar açıklanmıştır.

### **3.12. KARAR MODELLERİ**

Yöneticilerin alacakları kararlar geniş bir fiziki ve toplumsal alanı etkileyebilmektedir. Bu yüzden, sadece kendi bilgisi, deneyimleri ve sağduyusuyla karar verebilen yöneticilerin, örgütün yapısı ve örgütün içinde bulunduğu toplumun değer ve inanç sistemleri gibi, birbiriyle etkileşen öğeler arasında, doğru ve yerinde karar verebilmesi için, kendisine yardımcı olabilecek birtakım tekniklere ve yol gösterici ilkelere ihtiyacı olabilmektedir.

Ussallığın Temel Alındığı Modeller, Ussalıktan Uzaklaşma Derecelerine Göre şu şekilde Sıralanmıştır;

- Ekonomik-ussal model,
- Sınırlı-ussal model
- Yargısal hristik (heuristic)
- Sosyal model (Baştuğ, 2006, s. 58).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM, DENETLEME VE KARAR ALMA UYGULAMALARININ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

#### **4. UYGULAMANIN AMACI**

Yaptığımız saha araştırmasının amacı kamu kurumlarında stratejik yönetim, kamu kurumlarında denetleme, kamu kurumlarında karar alma uygulamalarının önemi etkisi ve gerekliliği araştırılmıştır. Stratejik yönetimle denetleme arasında ki ilişki, stratejik yönetimle karar alma arasında ilişki olup olmadığı varsa ne şekilde bir ilişki olduğu hakkında araştırma yapılmıştır.

#### **4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

Anket araştırmamızda ankete katılan yöneticilerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaş aralıkları, eğitim durumları, hizmet süreleri, kurumdaki pozisyonları araştırılmış. Buna göre farklı kurumlarda çalışan yöneticilere yönelik, anket soruları hazırladık.

##### **4.1.1. Cinsiyet**

Aşağıdaki tabloya göre Bingöl ilinde kamu kurumlarında yöneticilere anket yapılmıştır. Ankete katılan kamu kurumlarındaki yöneticilerinin yüzde 81,9 ile erkek, Yüzde 18,1 oranında bayan katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 17 bayan, 77 si erkek olmak üzere 94 yönetici katılmıştır.

Araştırmaya katılan kamu kurumu yöneticilerin cinsiyet durumu ile ilgili olarak şu verilere ulaşılmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu erkektir. Yüzde 18,1 oranında bana katılmıştır. Bingöl ilinde kamu kurumlarında erkek yöneticilerin oranı bayan yöneticilere oranla daha fazla olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 4. 1: Cinsiyet**

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kadın</b>	17	18,1
<b>Erkek</b>	77	81,9
<b>Toplam</b>	94	100,0

#### **4.1.2. Medeni Durum**

Aşağıda yapılan ankete katılanların birinci sırada evli olanlar vardır. Yapılan araştırmada %81,9 evli %18,1 bekâr olan yöneticiler katılmıştır. Ankete katılanların sayıları 77 evli 17 bekâr toplamda 94 işi katılmıştır.

Araştırmaya katılan kamu kurumu yöneticilerinin medeni durumu ile ilgili olarak, kamu kurumlarında yönetici olmak için belli bir çalışma süresi ve tecrübenin ihtiyaç olduğundan bu süre ve tecrübe oluşuncaya kadar çalışanların evlendiği ve bu yüzden ankete katılanların 1. Sırada evlilerin olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4. 2: Medeni Durum**

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evli</b>	77	81,9
<b>Bekar</b>	17	18,1
<b>Total</b>	94	100,0

#### **4.1.3. Yaş**

Yapılan araştırmaya göre kamu kurumunda çalışan yöneticilerin 33-37 yaş aralığındaki yöneticiler %25,5 oranla 1. Sıradadır. 38-42 yaş Aralığı %24,5 oranla 2. Sıradadır. 48- ve üstü 16,0 oranla 3. Sıradadır. 28-32 ve 43-47 yaş Aralığı %14,9 ile eşit oranda 4. Sıradadır. 23-27yaş Aralığı 4,3 oranla 5.sıradadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 23-27 yaş aralığında 4 yönetici, 28-32 yaş Aralığında 14 yönetici, 33-37 yaş Aralığında 24 yönetici, 38-42 yaş Aralığında 23 yönetici, 43-47 yaş Aralığından 14 yönetici, 48 ve üstü 15, toplamda araştırmaya

katılanların sayı 94 yönetici katılmıştır. Aşağıdaki yapılan araştırmaya göre orta yaş yöneticilerin sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. 3:** Yaş

Yaş aralığı	Sıklık	Yüzde
23-27	4	4,3
28-32	14	14,9
33-37	24	25,5
38-42	23	24,5
43-47	14	14,9
48 ve üstü	15	16,0
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.4.Eğitim Durumu

Yukarıda yaptığımız çalışmalara göre lisans mezunlarının %67,0 oranlar 1. sırada görülmektedir. Yüksek lisans mezunlarının oranları %22,3 ile 2. Sıradadır. Ön lisans mezunlarını oranı %9,6 ile 3. Sıradadır. Doktora mezunu yöneticilerin oranı%1,1 ile 4. Sıradadır.

Araştırmaya katılanların sayısı, lisans mezunu 63 yönetici, yüksek lisans mezunu yönetici sayısı 21, ön lisans mezunu yönetici sayısı 9, doktora mezunu yönetici sayısı 1 dir.

Araştırmamızda 1. Sırada lisans mezunlarının olmasının nedeni, şube müdürü ve üstü yönetici olabilmek için lisans mezunu olması gerekmektedir. Bu sebeple araştırmaya katılanların çoğunluğu lisans mezunu olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 4. 4:** Eğitim durumu

Eğitim	Sıklık	Yüzde
Ön lisans	9	9,6
Lisans	63	67,0
Yüksek lisans	21	22,3
Doktora	1	1,1
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1. 5. Hizmet Süresi

Yukarıda yaptığımız araştırma göre 21 yıl ve üzeri çalışan kamu kurumundaki yöneticilerin %29,8 oranla 1. Sıradadır. 11-15 yıl hizmet süresi olan yöneticilerin %28,7 oranla 2. Sırda. 6-10 yıl hizmet süresi olan yöneticilerin %22,3 oranla 3. Sırda. 16-20 yıl hizmet süresi olan yöneticilerin %17,0 oranla 4. Sırada. 0-5 hizmet süresi olan yöneticilerin %2,1 oranla 5. Sırayla sonda olduğu gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet süresine göre, 21 yıl ve üzeri 28 yönetici, 11-15 hizmet yılı olan 27 yönetici, 6-10 yıl 21 yönetici, 16-20 yıl hizmet süresi 16 yönetici, 0-5 yıl hizmet süresi olan 2 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 5:** Hizmet Süresi

	Sıklık	Yüzde
0-5 yıl	2	2,1
6-10 yıl	21	22,3
11-15 yıl	27	28,7
16-20 yıl	16	17,0
21 yıl ve üzeri	28	29,8
Total	94	100,0

#### 4.1.6. Kurumdaki Pozisyonu

Yukarıda yapılan araştırmaya bakıldığında kamu kurumunda çalışan yöneticilerin kurumdaki pozisyonları %40,4 oranla 1. Sırada şube müdürü, şef %17,0 oranla 2. Sırada. Müdür %16,0 oranla 3. Sırada. Müdür yardımcısı %12,8 oranla 4. Sırada. Diğer %9,6 oranla 5.sırada. Daire başkanı 4,3 oranla 6 sırada olduğu gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdaki pozisyonlarına göre sayısı, şube müdürü 38 yönetici, şef 16 kişi, müdür 15 kişi, müdür yardımcısı 12 kişi, diğer yönetici 9 kişi, daire başkanı 4 kişi araştırmaya katıldığı gözlenmektedir.

**Tablo 4. 6:** Kurumdaki Pozisyonu

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Şef</b>	<b>16</b>	<b>17,0</b>
<b>Şube müdürü</b>	<b>38</b>	<b>40,4</b>
<b>Müdür yardımcısı</b>	<b>12</b>	<b>12,8</b>
<b>Daire başkanı</b>	<b>4</b>	<b>4,3</b>
<b>Müdür</b>	<b>15</b>	<b>16,0</b>
<b>Diğer</b>	<b>9</b>	<b>9,6</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

## **4.2. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ ANKET SORULARI**

Araştırmamızın stratejik yönetimle ilgili anket sorularımızın amacı; yöneticiler ve kurumlar için stratejik yönetimin gerekliliği ve etkinliği konusunda sorular soruldu. Yapılan anket sonuçların da kamu kurumlarında stratejik yönetimin gerekliliği anlaşıldı.

### **4.2.1. Stratejik Yönetim, Kurumlar, İşletmeler Ve Organizasyonlar İçin Bugün Olmazsa Olmazlardandır**

Stratejik yönetim, kurumlar, işletmeler ve organizasyonlar için bugün olmazsa olmazlardandır, sorusuna cevap veren yöneticilerin Kesinlikle Katılıyorum cevabını verenlerin %51,1 oranla 1. Sırada olduğu gözlenmektedir. Katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin %48,9 oranla 2. Ve son sırada olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 4. 7:** Stratejik Yönetim

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>46</b>	<b>48,9</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>48</b>	<b>51,1</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2.2. Stratejik Yönetim, Geçmişi Ve Kendini Bilmek Ve Mevcut Konumunu Belirlemekle Başlar Ve Varmak İstenildiği Geleceğe Yönelik Çalışmalardır

Kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin sayısı 48, Katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin sayısı 46 kişi ankete katılanların toplam 94 yöneticidir.

**Tablo 4. 8:** Stratejik Yönetim

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılıyorum</b>	<b>50</b>	<b>53,2</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>44</b>	<b>46,8</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2.3. Stratejik Yönetim Belirsizlik Ortamında Yapıcı Öngörüler Geliştirerek Geleceğe Farklı Olgular Oluşturmaktır

Stratejik yönetim, geçmişi ve kendini bilmek ve mevcut konumunu belirlemekle başlar ve varmak istenildiği geleceğe yönelik çalışmalardır, sorusuna cevap veren yöneticilerin %53,2 oranla Katılıyorum 1. Sırada, kesinlikle katılıyorum %46,8 oranla 2. Sırada olduğu gözlenmektedir. Katılıyorum cevabını veren yöneticilerin sayısı 50 kişi, kesinlikle katılıyorum cevabını verenler 44 kişi toplamda ankete katılanların sayısı 94 yöneticidir.

Stratejik yönetim belirsizlik ortamında yapıcı öngörüler geliştirerek geleceğe farklı olgular oluşturmaktır, sorusuna katılıyorum cevabını veren yöneticilerin %46,8 oranla 1. Sırada, Kararsızım cevabını verenlerin %1,1 oranla son sıradadır. Katılıyorum sorusuna cevap verenlerin sayısı 44 yönetici, en az kararsızım cevabını veren sayısı 1. Toplamda ankete katılanların sayısı 94 olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 4. 9:** Stratejik Yönetim

	Sıklık	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>4</b>	<b>4,3</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>1</b>	<b>1,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>44</b>	<b>46,8</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>43</b>	<b>45,7</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2.4. Stratejik Yönetim Daima Bir Yön Belirleme Sürecini İfade Eder

Stratejik yönetim daima bir yön belirleme sürecini ifade eder, sorusuna cevap veren yöneticilerin, katılıyorum cevabını verenlerin %58,5 oranla 1. Sırada, kesinlikle kararsızım cevabını verenlerin %7,4 oranla son sırada. Katılıyorum cevabını verenlerin sayısı 55, kararsızım cevabını verenlerin sayısı 7, araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yöneticidir.

**Tablo 4. 10:** Stratejik Yönetim

	Sıklık	Yüzde
<b>Kararsızım</b>	<b>7</b>	<b>7,4</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>55</b>	<b>58,5</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>32</b>	<b>34,0</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2.5. Kurumumuz Belirlediğimiz Hedeflere Ulaşmada Etkin Bir Stratejik Yönetim Ortaya Koyar

Kurumumuz belirlediğimiz hedeflere ulaşmada etkin bir stratejik yönetim ortaya koyar, sorusuna cevap veren yöneticilerin katılıyorum %37,2 oranla 1. Sırada. Katılmıyorum cevabını veren %6,4 oranla sonuncu dur. Ankete katılanların katılıyorum cevabını verenlerin sayısı 35, katılmıyorum cevabını veren yöneticilerin sayısı 6 olgu, toplamda 94 yönetici katıldığı gözlenmektedir.

**Tablo 4. 11:** Stratejik Yönetim

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>6</b>	<b>6,4</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>25</b>	<b>26,6</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>35</b>	<b>37,2</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>28</b>	<b>29,8</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2.6. Kurumumuzda Üst Düzey Yöneticiler Dışında Diğer Personelin Görüşünden De Faydalanılır

Kurumumuzda üst düzey yöneticiler dışında diğer personelin görüşünden de faydalanılır, sorusuna cevap veren yöneticilerin %38,3 oranla katılıyorum 1. Sırada. Kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin %3,2 oranla sonuncudur. Ankete katılan yöneticilerin 36 sı katılıyorum, 3 yönetici kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Ankete katılanların sayısı 94 dür.

**Tablo 4. 12:** Stratejik Yönetim

	Sıklık	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>10</b>	<b>10,6</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>15</b>	<b>16,0</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>36</b>	<b>38,3</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>30</b>	<b>31,9</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2.7. Kurumumuzda Vizyon Tanımlaması Vardır Buna Göre Hareket Edilmektedir

Kurumumuzda Vizyon Tanımlaması Vardır Buna Göre Hareket Edilmektedir, sorusuna katılıyorum %45,7 oranla 1. sırada. Kesinlikle katılmıyorum %5,3 oranla son sırada. Araştırmaya katılan yöneticilerin sayısı katılıyorum 43 yönetici, kesinlikle katılmıyorum 5 yönetici cevap vermiş. Ankete katılan yönetici sayısı 94.

**Tablo 4. 13:** Stratejik Yönetim

	Sıklık	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>5</b>	<b>5,3</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>6</b>	<b>6,4</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>16</b>	<b>17,0</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>43</b>	<b>45,7</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>24</b>	<b>25,5</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2.8. Yöneticilerin Ve Personelin Görevlerini Etkili Bir Şekilde Yürütebilmeleri İçin Sahip Olmaları Gereken Bilgi Deneyim Ve Niteliklere Sahiptir

Yöneticilerin ve personelin görevlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi deneyim ve niteliklere sahiptir, sorusuna katılıyorum cevabını verenler %54,3 oranla 1. Sırada. Kesinlikle katılmıyorum %2,1 oranla son sırada. Araştırmaya katılan yöneticilerin katılıyorum 51 yönetici, kesinlikle katılmıyorum 2 yönetici cevaplamıştır. Araştırma katılanların sayısı toplamda 94 dür.

**Tablo 4. 14:** Stratejik Yönetim

	Sıklık	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>7</b>	<b>7,4</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>21</b>	<b>22,3</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>51</b>	<b>54,3</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>13</b>	<b>13,8</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2.9. Stratejik Yönetim Açısından Kurumumuzda Uzun Vadeli Düşüncelere Önem Verilir

Stratejik yönetim açısından kurumumuzda uzun vadeli düşüncelere önem verilir, sorusuna Katılıyorum cevabını veren yöneticilerin %40,4 oranla 1. sırada. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren %3,2 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin katılıyorum cevabını verenlerin sayısı 38 dir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin sayısı 3 dür. Araştırmaya toplamda 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 15:** Stratejik Yönetim

	Sıklık	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>10</b>	<b>10,6</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>22</b>	<b>23,4</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>38</b>	<b>40,4</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>21</b>	<b>22,3</b>

<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
--------------	-----------	--------------

#### **4.2.10. Stratejik Yönetim Açısından Kurumumuzda, Güncel Teknoloji Gelişimini Yakından Takip Ederiz**

Stratejik Yönetim Açısından Kurumumuzda, Güncel Teknoloji Gelişimini Yakından Takip Ederiz, sorusuna Katılıyorum cevabını verenlerin %51,1 oranla 1. Sırada. Kesinlikle Katılmıyorum cevabını verenler %2,1 oranla sonuncu sıradadır. Araştırmaya katılan 94 yöneticiden katılıyorum 48 yönetici, kesinlikle katılmıyorum 2 yönetici cevap vermiştir. Araştırmaya toplamda 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 16:** Stratejik Yönetim

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>5</b>	<b>5,3</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>16</b>	<b>17,0</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>48</b>	<b>51,1</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>23</b>	<b>24,5</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

### **4.3. DENETLEME İLE İLGİLİ ANKET SORULARI**

Kamu kurumlarında denetleme ile ilgili sorulan sorularda; denetlemenin uygulanabilirliği ve etkisi araştırıldı. Kamu kurumlarında denetleme uygulamalarının yapılması gerektiği, kurumların hizmet kalitesini artırdığı, idarecilerinde gerekli bilgi ve donanımlı olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

#### **4.3.1. Kamu Kurumlarında Denetleme Faaliyeti Bağımsız Bir İşlemdir**

Kamu Kurumlarında Denetleme Faaliyeti Bağımsız Bir İşlemdir, sorusuna katılıyorum cevabını verenlerin %52,1 oranla 1. Sıradadır. Katılmıyorum cevabını verenler %18,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılıyorum cevabını verenlerin sayısı 49 dur. Katılmıyorum cevabını verenlerin sayısı 17 yöneticidir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 17:** Denetleme

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>17</b>	<b>18,1</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>10</b>	<b>10,6</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>49</b>	<b>52,1</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>18</b>	<b>19,1</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### **4.3.2. Kamu Kurumlarında Denetleme Faaliyeti Karşılaşılabilecek Risklere Karşı Korur**

Kamu kurumlarında denetleme faaliyeti karşılaşılabilecek risklere karşı korur. Sorusuna Katılıyorum cevabını verenler%59,6 oranla 1. Sıradadır. Kararsızım cevabını verenler %4,3 oranla son sıradadır. Katılıyorum cevabı verenlerin sayısı 56 dır. Kararsızım cevabını verenlerin sayısı 4 yönetici olmuştur. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 18:** Denetleme

	Sıklık	yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>8</b>	<b>8,5</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>4</b>	<b>4,3</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>56</b>	<b>59,6</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>26</b>	<b>27,7</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### **4.3.3. Kamu Kurumlarında Denetleme Kurum Hedeflerindeki Kontrollerin Etkililiğini Sağlayan Bir Faaliyettir**

Kamu kurumlarında denetleme kurum hedeflerindeki kontrollerin etkililiğini sağlayan bir faaliyettir, sorusuna cevap olarak Katılıyorum %62,8 oranla 1. Sırada, Kesinlikle Katılmıyorum %3,2 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 59 kişi. Kesinlikle Katılmıyorum cevabını

veren 3 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 19:** Denetleme

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>6</b>	<b>6,4</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>59</b>	<b>62,8</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>26</b>	<b>27,7</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### **4.3.4. Denetçilere Mesleki Gelişimleri Konusunda Eğitimler Verilmelidir**

Denetçilere mesleki gelişimleri konusunda eğitimler verilmelidir. Sorusuna cevap olarak Kesinlikle Katılıyorum %53,2 oranla 1. Sırada, Kararsızım %2,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların Kesinlikle katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 50 kişi. Kararsızım cevabını veren 2 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 20:** Denetleme

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>42</b>	<b>44,7</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>50</b>	<b>53,2</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### **4.3.5. Denetçilere Görevlerinde Bilgi Ve Belgelere Kolaylıkla Ulaşması için Tüm Personel Denetçilere Destek Oluyor**

Denetçilere görevlerinde bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşması için tüm personel denetçilere destek oluyor. Sorusuna cevap olarak katılıyorum %48,9 oranla 1. Sırada, Kesinlikle Katılmıyorum %2,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 46 kişi. Kesinlikle

Katılmıyorum cevabını veren 2 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 21:** Denetleme

	Sıklık	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>6</b>	<b>6,4</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>11</b>	<b>11,7</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>46</b>	<b>48,9</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>29</b>	<b>30,9</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### **4.3.6. Kamu Kurumlarında Denetim Faaliyetleri İçin Uygun Ortama Sahibiz Ve Teknolojiden Etkin Olarak Faydalanıyoruz**

Kamu kurumlarında denetim faaliyetleri için uygun ortama sahibiz ve teknolojiden etkin olarak faydalanıyoruz. Sorusuna cevap olarak katılıyorum %43,6 oranla 1. Sırada, Kesinlikle Katılmıyorum %1,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 41 kişi. Kesinlikle Katılmıyorum cevabını veren 1 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 22:** Denetleme

	Sıklık	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>1</b>	<b>1,1</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>1</b>	<b>1,1</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>18</b>	<b>19,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>41</b>	<b>43,6</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>33</b>	<b>35,1</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.3.7. Çalıştığımız Kurumda İç Denetim Ve Dış Denetim Sürekli Yapılmaktadır

Çalıştığımız kurumda iç denetim ve dış denetim sürekli yapılmaktadır. Sorusuna cevap olarak katılıyorum %51,1 oranla 1. Sırada, Kararsızım %6,4 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 48 kişi. Kararsızım cevabını veren 6 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 23:** Denetleme

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>10</b>	<b>10,6</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>6</b>	<b>6,4</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>48</b>	<b>51,1</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>30</b>	<b>31,9</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.3.8. Kamu Kurumlarında Personellere Denetimle İlgili Seminerler Verilmelidir

Kamu kurumlarında personellere denetimle ilgili seminerler verilmelidir, Sorusuna cevap olarak Kesinlikle katılıyorum %46,8 oranla 1. Sırada, katılmıyorum %9,6 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların kesinlikle katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 44 kişi. Katılmıyorum cevabını veren 9 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 24:** Denetleme

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>9</b>	<b>9,6</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>11</b>	<b>11,7</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>30</b>	<b>31,9</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>44</b>	<b>46,8</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.3.9. Çalıştığımız Kurumda Denetim Raporları Kurumun Planlarında Ve Karlarının Alınmasında Etkilidir

Çalıştığımız kurumda denetim raporları kurumun planlarında ve karlarının alınmasında etkilidir, Sorusuna cevap olarak Katılıyorum %53,2 oranla 1. Sırada, Katılmıyorum %3,2 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 50 kişi. Katılmıyorum cevabını veren 3 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 25:** Denetleme

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>18</b>	<b>19,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>50</b>	<b>53,2</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>23</b>	<b>24,5</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.3.10. Denetleme esnasında kurumlarda denetçiler bağımsız ve tarafsız davranıyor

Denetleme esnasında kurumlarda denetçiler bağımsız ve tarafsız davranıyor. Sorusuna cevap olarak katılıyorum %46,8 oranla 1. Sırada, Katılmıyorum %12,8 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 44 kişi. Katılmıyorum cevabını veren 12 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 26:** Denetleme

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>12</b>	<b>12,8</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>15</b>	<b>16,0</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>44</b>	<b>46,8</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>23</b>	<b>24,5</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1. KARAR ALMA İLE İLGİLİ ANKET SORULARI

Kamu kurumlarında yöneticilere yapılan anket çalışmamızda, karar alma süreci kurumlarda yöneticilerin iyi bir karar almaları için stratejik yönetimin uygulanması gerektiği anlaşılmıştır. Karar alma süreci kurumların devamlılığı için gerekli olduğunu, kurumların kalitesinin artırılması ve geleceğe dönük planların alınmasında iyi bir karar alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

##### 4.4.1. Yönetici karar alırken, kurumun sunduğu hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik kararlar almaktadır

Yönetici karar alırken, kurumun sunduğu hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik kararlar almaktadır, Sorusuna cevap olarak Katılıyorum %60,6 oranla 1. Sırada, Katılmıyorum %4,3 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 57 kişi. Katılmıyorum cevabını veren 4 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 27:** Karar Alma

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>4</b>	<b>4,3</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>17</b>	<b>18,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>57</b>	<b>60,6</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>16</b>	<b>17,0</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

##### 4.4.2. Personeller Çalıştıkları Kurumda Verilecek Kararlara Katılmalıdır

Personeller çalıştıkları kurumda verilecek kararlara katılmalıdır, Sorusuna cevap olarak Kesinlikle Katılıyorum %54,3 oranla 1. Sırada, Katılmıyorum %2,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların Kesinlikle Katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 51 kişi. Katılmıyorum cevabını veren 2 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 28:** Karar Alma

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>4</b>	<b>4,3</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>37</b>	<b>39,4</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>51</b>	<b>54,3</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### **4.4.3. Kurumlarda Stratejik Yönetim Ve Denetleme Açısından Astlarımı Kararlarıma Dâhil Etmem**

Kurumlarda stratejik yönetim ve denetleme açısından astlarımı kararlarıma dâhil etmem, Sorusuna cevap olarak Katılmıyorum %43,6 oranla 1. Sırada, Kesinlikle Katılıyorum %2,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılmıyorum cevabını veren yönetici sayısı 41 kişi. Kesinlikle Katılıyorum cevabını veren 2 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 29:** Karar Alma

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>31</b>	<b>33,0</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>41</b>	<b>43,6</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>10</b>	<b>10,6</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>10</b>	<b>10,6</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.4.4. Kurumlarda Karar Alama Önemli Bir Yönetim Faaliyetidir Riskler Paylaşılmalıdır

Kurumlarda karar alama önemli bir yönetim faaliyetidir riskler paylaşılmalıdır, Sorusuna cevap olarak Katılıyorum %61,7 oranla 1. Sırada, Kararsızım %2,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 58 kişi. Kararsızım cevabını veren 2 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 30:** Karar Alma

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>58</b>	<b>61,7</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>31</b>	<b>33,0</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.4.5. Kurumda Yönetimle İlgili Sorumluluğunu Taşıyamayacağım Kararlar Vermem

Kurumda yönetimle ilgili sorumluluğunu taşıyamayacağım kararlar vermem, Sorusuna cevap olarak Kesinlikle Katılıyorum %55,3 oranla 1. Sırada, Kesinlikle katılmıyorum %4,3 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların Kesinlikle Katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 52 kişi Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren 4 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 31:** Karar Alma

	Sıklık	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>4</b>	<b>4,3</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>8</b>	<b>8,5</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>5</b>	<b>5,3</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>25</b>	<b>26,6</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>52</b>	<b>55,3</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.4.6. Yönetici Olarak, Kurumda Çalışan Personelin Kendi Kişilik, Ahlak Ve İnançlarına Bağlı Kalmalarını Önemserim

Yönetici olarak, kurumda çalışan personelin kendi kişilik, ahlak ve inançlarına bağlı kalmalarını önemserim, Sorusuna cevap olarak Kesinlikle Katılıyorum %46,8 oranla 1. Sırada, Kararsızım %2,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların Kesinlikle Katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 44 kişi Kararsızım cevabını veren 2 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 32:** Karar Alma

	Sıklık	Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>43</b>	<b>45,7</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>44</b>	<b>46,8</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.4.7. Kurumda Yasalara Uygun Olmayan Bir Karar Vermekten Kaçınırım

Kurumda yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım, Sorusuna cevap olarak Kesinlikle Katılıyorum %63,8 oranla 1. Sırada, Katılmıyorum Katılmıyorum/Kararsızım cevapları eşit verilmiş %2,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların Kesinlikle Katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 60 kişi katılmıyorum/Kararsızım cevabını veren 2 şer yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 33: Karar Alma**

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>28</b>	<b>29,8</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>60</b>	<b>63,8</b>
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

**4.4.8. Kurumla İlgili Karar Alırken, Kişilerin Zarar Görmesini Önlemek De Kurumun Kârını Sağlamak Kadar Önemlidir**

Kurumla ilgili karar alırken, kişilerin zarar görmesini önlemek de kurumun kârını sağlamak kadar önemlidir, Sorusuna cevap olarak Kesinlikle Katılıyorum %58,5 oranla 1. Sırada, Katılmıyorum/Kararsızım cevapları eşi verilmiştir %2,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların Kesinlikle Katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 55 kişi, Katılmıyorum/Kararsızım cevabını veren 2 şer yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 34: Karar Alma**

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>35</b>	<b>37,2</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>55</b>	<b>58,5</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.4.9. Kurumda Bir Karar Alırken, Karardan Etkilenen Herkesin Motivasyonunu Ve Sağlığını Düşünürüm

Kurumda bir karar alırken, karardan etkilenen herkesin motivasyonunu ve sağlığını düşünürüm, Sorusuna cevap olarak Kesinlikle Katılıyorum %58,5 oranla 1. Sırada, Kararsızım %2,1 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların Kesinlikle Katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 55 kişi Kararsızım cevabını veren 2 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 35: Karar Alma**

	Sıklık	Yüzde
<b>Kararsızım</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>37</b>	<b>39,4</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>55</b>	<b>58,5</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

#### 4.4.10. Yasalar Bazen Kurumlarda Doğru Karar Almada İşi Engelleyici Bir Etkendir

Yasalar bazen kurumlarda doğru karar almada işi engelleyici bir etkindir, Sorusuna cevap olarak Katılıyorum %35,1 oranla 1. Sırada, Kesinlikle Katılmıyorum %4,3 oranla son sıradadır. Araştırmaya katılanların katılıyorum cevabını veren yönetici sayısı 33 kişi Kesinlikle Katılmıyorum cevabını veren 4 yönetici olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların toplam sayısı 94 yönetici katılmıştır.

**Tablo 4. 36: Karar Alma**

	Sıklık	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>4</b>	<b>4,3</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>22</b>	<b>23,4</b>
<b>Kararsızım</b>	<b>16</b>	<b>17,0</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>33</b>	<b>35,1</b>
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>19</b>	<b>20,2</b>
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

### 4.3.ANKET ÇALIŞMASI ANALİZLERİ

Kamu kurumlarında yöneticilere yönelik tez anketinde, stratejik yönetim kurumlarının hizmet kalitesini artırmak için gerekli, Stratejik yönetimle denetleme arasında ilişki olduğu anlaşılmıştır. Kamu kurumlarında bireylerin haklarını koruyabilmek için denetlememin yapılması gerekli olduğu, iyi bir karar alma kurumları için etkinliğini artırmada önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 4.5.1. Güvenilirlik Analizi

Tabloda araştırma ölçeklerinin genel olarak alınmış güvenilirlik değeri gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre güvenilirlik değeri 0,80'in üzerindedir. Dolayısıyla ölçek güvenilirliği iyi olarak tespit edilmiştir. Strateji Ölçeği Güvenilirlik.

**Tablo 4. 37:** Güvenirlik

Cronbach's Alpha
,824

#### 4.5.2. Korelasyon

Tabloda araştırmada kullanılan değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesine yönelik oluşturulmuş korelasyon testi gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların stratejik yönetim, denetim ile rekreasyon davranışları arasında anlamlı bir ilişki ( $p<0,01$ ) vardır. Stratejik yönetimle karar alma ile rekreasyon davranışları arasında anlamlı bir ilişki ( $p<0,01$ ) vardır. Denetleme, karar alma ile rekreasyon davranışları arasında anlamlı bir ilişki ( $p<0,01$ ) vardır. Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) bir ilişki vardır.

**Tablo 4. 38:** Korelasyon

		Stratejik yönetim	Denetim süreci	Karar alma süreci
Stratejik yönetim	Pearson Correlation	1	,51 3(**)	,28 4(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,006
	N	94	94	94
Denetim süreci	Pearson Correlation	,51 3(**)	1	,54 1(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	94	94	94
Karar alma süreci	Pearson Correlation	,28 4(**)	,54 1(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	
	N	94	94	94

Araştırma hipotezlerinin ölçülmesine yönelik korelasyon testinde elde edilen sonuçlar çalışmanın amacı doğrultusunda regresyon testinin yapılmasının uygunluğunu Doğrulamıştır. Bu bağlamda ölçülmesi hedeflenen hipotezler regresyon testi kapsamında açıklanmaktadır. İlgili hipotezlerin sonuçları tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 4. 39:** Hipotezler

<b>Hipotezlerimiz</b>	<b>Kabul/Ret</b>
<b>H1: Etkin bir stratejik yönetim sürecinde denetleme fonksiyonlarının etkisi vardır.</b>	<b>Kabul Edilmiştir.</b> <b>H0=Red</b> <b>H1=Kabul</b>
<b>H2:Etkin bir stratejik yönetim sürecinde denetleme fonksiyonlarının etkisi yoktur.</b>	<b>Reddedilmiştir.</b> <b>H0=Red</b> <b>H2= kabul edilmiştir.</b>
<b>H3:Etkin bir stratejik yönetim sürecinde karar alma fonksiyonlarının etkisi vardır.</b>	<b>Reddedilmiştir.</b> <b>Ho=kabul</b> <b>H3=Red</b>
<b>H4:Etkin bir stratejik yönetim sürecinde karar alma fonksiyonlarının etkisi yoktur.</b>	<b>Kabul Edilmiştir.</b> <b>(H4;0)</b>

#### **4.5.3. Regresyon**

Tabloda denetleme ve karar alma değişkenlerinin stratejik yönetim üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, stratejik yönetim sürecinde denetleme, karar alma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ )

bulunmuştur. ( $Y = a + B_1Z_1 + B_2X_2 + B_nX_n$ ).

1. Stratejik yönetim, denetim ile anlamlı ilişki vardır.
2. Stratejik yönetim, karar alma ile anlamlı ilişki vardır.
3. Denetleme, karar alma ile anlamlı ilişki yoktur.

Stratejik yönetim ile diğer değişkenler arasında pozitif yönlü ( $r:0,518$ ) bir ilişki vardır. İyi bir strateji uygulanabilmesi, için denetlemeye önem verilmelidir. Stratejik yönetim planları yapılırken denetleme raporları da gözden geçirilmesi kısa vadeli ve uzun vadeli projelerde risk yönetimi için olmazsa olmalardandır.

Stratejik yönetim de karar alma uygulamaları yapılmalı. Kamu kurumlarında Stratejik yönetimde karar alma önemli bir husus tur. Karar alma öncesi kurumla ilgili her türlü risk ve sorunlar kurum yararı ve karı düşünölmeli araştırılmali raporlanmalı ve ona göre karar alınması gereklidir.

**Tablo 4. 40:** Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişkenler	B	Std.hata	Beta	t	P
Stratejik yönetim	Denetleme	1,900	,518		3,670	,000
	Karar alma	,515	,109	,508	4,748	,000
Denetleme	Karar alma	,012	,148	,009	,083	,934

Bağımlı değişken: stratejik yönetim süreci 0,050 0,051

## SONUÇ

Bu tez çalışmasında yapılan araştırmalara göre, Kamu kurumlarında yönetim süreci incelendiğinde yönetim insanlığın doğuşundan günümüze kadar var olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim, toplu halde yaşayan insanların yaşamını düzenleyen ve hayatını kolaylaştıran bir kavram olduğunu görmekteyiz. Toplu halde yaşayan insanların hayatını kolaylaştırmak için kurumlar kurulmuş, bu kurumları varlığını sağlama bilmek ve iyi bir hizmet verebilmesi için de yönetimden faydalanılmıştır. Bu tez çalışmasında, kamu kurumlarında yönetimin ne kadar önemli olduğuna değinilmiştir.

Yukarıda yaptığımız tez çalışmasında, Strateji kelimesi tarihte uzun yıllar askeri terim olarak kullanılmış olduğu görülmektedir. Çok daha sonra sivil toplumlarda kullanılmıştır. Strateji kelimesi yönetimle ilişkisi olduğu anlaşılmış, stratejik yönetim işletmeler ve kurumlar için önemli planlamalarda ve projelerde kurumların karlılığını artırmada kullanılan bir sistem haline gelmiştir. İşletmelerin ve kurumların yapacakları eylem planlarının olmazsa olmazı olmuştur.

Yaptığımız araştırmalar sonucunda, Kamu kurumlarında denetleme, işletmeler ve kurumların kalitesini artırdığını bireylere ve çalışanlarına daha iyi hizmet verdiği anlaşılmıştır. Kurumlarda yaşanan sorunları çözmek için birçok denetleme kuruluşları oluşturulmuş, en önemlisi ve etkili olanı da KDK olmuştur. Denetleme kurum idaresi ile bireylerin arasında yaşanan sorunlarını çözmeye, idareye karşı bireylerin hakkını savunmasını sağlamıştır. KDK, kurumlarda yaşanan adaletsizlikleri, yolsuzlukları, idarenin keyfi hareket etmesini engellemiş, kurumların başarısını ve kalitesini artırmıştır.

Karar alma süreci, insan hayatını ve kurumların var oluşuna yön veren bir yoldur. Karar alma kurumların kalitesini ve başarısını belirler. Stratejik yönetim açısından karar alma, uygulanacak bir planının başından sonuçlanmasına kadar devam eden bir süreçtir. Karar alma yönetim ve denetimim uygulanabilmesi için karar alma sürecinin uygulanması gerekmektedir. Karar almanın kalitesini iyi bir karar belirler. İyi bir karar almak içinde stratejik bir çalışma gerektirir.

Yapılan saha araştırmasında stratejik yönetimin kamu kurumlarında, daha önceden yaşanmış sıkıntılar bilmede, mevcut taleplere cevap vermede ve amaçlara

ulaşmak için stratejik yönetimin olması gerektiği anlaşılmıştır. Stratejik yönetim kurumların, geleceği için, kurumların devamlılığı ve daha iyi hizmet verebilmesi amacıyla stratejik yönetimin uygulanması gerektiği görülmüştür. Kamu kurumlarında stratejik yönetimin uygulanabilmesi için; yöneticilerin ve çalışanların gerekli bilgi ve deneyime sahip olması gerekmektedir, Kurumlarda orta ve uzun vadede plan ve projeler yapılması lazımdır, kurumlarda güncel teknolojiyi yakından takip etmek gereklidir.

Kamu kurumlarında denetleme faaliyeti bağımsız bir işlev olduğu anlaşılmıştır. Denetleme ile ilgili yaptığımız tez çalışmamızda, denetlemelerde karşılaşılabilecek risklere karşı korur, kamu kurumlarında denetleme kurum hedeflerindeki kontrollerin etkililiğini sağlayan bir faaliyettir. Kamu kurumlarında denetlemelerin yapılabilmesi için, denetçilere görevlerinde bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşması için tüm personel denetçilere destek olmalıdır, kamu kurumlarında denetim faaliyetleri için uygun ortama sahip olmalı ve teknolojiden etkin olarak faydalanmak gereklidir, kurumlarda iç denetim ve dış denetim sürekli yapılmalıdır, kamu kurumlarında personellere denetimle ilgili seminerler verilmelidir, çalıştığımız kurumda denetim raporları kurumun planlarında ve kararlarının alınmasında etkin şekilde kullanılmalıdır, denetleme esnasında kurumlarda denetçiler bağımsız ve tarafsız davranmalıdır.

Kamu kuruluşlarında karar alma önemli bir süreçtir. Karar alırken iyi bir karar almak gerekmektedir. İyi bir karar alabilmek içinde iyi bir yönetici olmak gereklidir. Yönetici iyi bir karar alabilmesi için, karar alırken, kurumun sunduğu hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik kararlar almalıdır, yönetici, personellerini kurumda verilecek kararlara katmalıdır, kurumda oluşabilecek riskler tüm personeller tarafından paylaşılmalıdır, yöneticiler, karar alırken kurumda çalışan personelin kendi kişilik, ahlak ve inançlarına bağlı kalmalıdır, kurumda yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınılmalıdır, kurumla ilgili karar alırken, kişilerin zarar görmesini önlemek de kurumun kârını sağlamak kadar önemli olmalıdır, kurumda bir karar alırken, karardan etkilenen herkesin motivasyonunu ve sağlığını düşünülmalıdır.

Yukarıda tabloda ölçeklerinin genel olarak güvenilirlik değeri gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre güvenilirlik değeri 0,80'in üzerindedir. Dolayısıyla ölçek güvenilirliği iyi olarak tespit edilmiştir.

Buna göre katılımcıların stratejik yönetim, denetim ile rekreasyon davranışları arasında anlamlı bir ilişki ( $p<0,01$ ) vardır. Stratejik yönetimle karar alma ile rekreasyon davranışları arasında anlamlı bir ilişki ( $p<0,01$ ) vardır. Denetleme, karar alma ile rekreasyon davranışları arasında anlamlı bir ilişki ( $p<0,01$ ) vardır. Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) bir ilişki vardır.

Araştırma hipotezlerinin ölçülmesine yönelik korelasyon testinde elde edilen Sonuçlar çalışmanın amacı doğrultusunda regresyon testinin yapılmasının uygunluğunu Doğrulamıştır. Etkin bir stratejik yönetim sürecinde denetleme fonksiyonlarının etkisi vardır. Etkin bir stratejik yönetim sürecinde karar alma fonksiyonlarının etkisi vardır. Etkin bir stratejik yönetim sürecinde denetleme fonksiyonlarının etkisi yoktur. Etkin bir stratejik yönetim sürecinde karar alma fonksiyonlarının etkisi yoktur.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, stratejik yönetim sürecinde denetleme, karar alma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,01$ ) bulunmuştur. Stratejik yönetim ile diğer değişkenler arasında pozitif yönlü ( $r:0,518$ ) bir ilişki vardır. İyi bir strateji uygulanabilmesi, için denetlemeye önem verilmelidir. Stratejik yönetim planları yapılırken denetleme raporları da gözden geçirilmesi kısa vadeli ve uzun vadeli projelerde risk yönetimi için olmazsa olmazlardandır.

Stratejik yönetim de karar alma uygulamaları yapılmalı. Kamu kurumlarında Stratejik yönetimde karar alma önemli bir husus tur. Karar alma öncesi kurumla ilgili her türlü risk ve sorunlar kurum yararı ve karı düşünölmeli araştırılmali raporlanmalı ve ona göre karar alınması gereklidir.

## KAYNAKLAR

“Kamu Mali Yönetim Sisteminin Denetim Teknikleri ve Süreçleri” (Engeller/Güçlükler) MB dergisi. Ankara. 2007

Acar, C. *Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.

Akaytay, A. *Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2004.

Akgül, A. *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları*, YÖK Matbaası, Ankara, 1997.

Aktan, C.C. *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2-Stratejik Yönetim*, İstanbul, 1998.

Aktaş, A. *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Azim Matbaa, Antalya, 2002.

Akyazı, E. *Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimler Anabilim Dalı, Bilişim Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2003.

Akyol, Ceyhun, and Burhanettin Zengin. *Sakarya’da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Stratejik Yönetim Yaklaşımları*, 2016, 1 – 3.

Alver, B. “Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum, 2003.

Alver, B. “Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14, Bahar, 2005, 19 – 34.

Amason, C.A. “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams”, *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No:1, 1996, s. 123 – 148.

Archer, H. S. “The Structure of Management Decision Theory”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 7, No: 4 1964, s.269 – 287.

Arın, A. *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006.

Arslan, H. B. *Kamuda Stratejik Yönetim, Zayıf Halkalar*, Strateji Bülteni Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını, Ankara 2007, Sayı: 2, Nisan.

Arslan, S. "Yıldırım Uler'in 'Ombudsman' Başlıklı Konuşmasına Katkı". *Birinci Ulusal İdare Hukuku Kongresi*, 1-4 Mayıs 1990, Ankara: Çeşitli İdare Hukuku Konuları-III. Kitap. Ankara 1990

Aşgın, S. *Stratejik Yönetim*. Yayın No: 649, SGB:7, Ankara: İçişleri Bakanlığı *Strateji* 2008, 10 – 14.

Avşaroğlu, S. Üre, Ö. "Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, (2007), 85 – 100.

Aydemir, B. "Stratejik Yönetim ve Bütçe", 20. *Türkiye Maliye Sempozyumu, Bildirisi*, Pamukkale. 2005

Aydemir, M. & Demirci, M. K. "13. Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, 29(1), 65-81.

Bağırkan, S. *Karar Verme*, Der Yayınları, İstanbul, 1983.

Bakan, İ. Büyükbeşe, T. "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler ?", *Afyon Kocatepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2005, 23-57.

Bakan, İ. Büyükbeşe, T. "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, 2008, 29 – 56.

Balkıs, M. "Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:21, 2007, 67-83.

Basi, S. R. "Administrative Decision Making: A Contextual Analysis", *Management Decision*, Vol:36, No:4, (1998), 232 – 240.

Başar, B. A. *İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998.

Baştuğ, İ. “Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği” Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2006.

Bayülken, N. 6 - 7 *Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale 1999.

Beach, R. L, Mitchell, R. T. “A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies”, *Academy of Management Review*, Vol: 3, No:3, 1978, s.439 – 449.

Beach, R. L. “Broadening the Definition of Decision Making: The Role of Prechoice Screening of Options”, *Psychological Science*, Vol:4, No:4, 1993, s.215 – 220.

Becerikli, S. Y. “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım” *Amme İdaresi Dergisi*, 2000. 33 (3): 97-109.

Bircan, İ. “Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon”, *DPT Planlama Dergisi* 2002, 42, 11-19.

Blankenship, V. L, Miles, E. R. *Organizational Structure and Managerial Decision Behavior*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 13, No: 1 Jun. 1968, s.106 – 120.

Bozeman, B. ve Straussman J. D. *Public Management Strategies* Josey-Bass, Sanfransisco. 1988.

Bozkurt, Ö, Turgay E. ve Seriyi S. *Kamu Yönetimi Sözlüğü*: TODAİE Yayınları. Ankara 1998.

Brown, R. “Consideration of the Origin of Herbert Simon's Theory of ‘Satisficing’ (1933 – 1947)”, *Management Decision*, Vol:42, No:10, 2004, s.1240 – 1256.

Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A Guide To Strengthening and Sustaining Orgazinationl Achivement Jossey, Bass, San Francisco, 1995, 1 – 4.

Calabrese L. R, Zepeda, J. S. “Decision – Making Assessment: Improving Principal Performance”, International Journal of Educational Management, Vol:13, No:1, 1999, 6 – 13.

Can, H. *Yönetim Bilimli ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2001 , 22- 23

Can, T. *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama*, Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara. 1996,

Canan, A. Y. (2005). “İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü” *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 31-52.

Chatoupis, C. “Decision Making İn Physical Education: Theoretical Perspectives”, *Studies in Physical Culture and Tourism*, Vol:14, No:2, 2007, 195 – 204.

Cosgrave, J, “Decision Making in Emergencies”, *Disaster Prevention and Management*, Vol:5, No:4, 1996, 28 – 35.

Cosgrave, J. “Decision Making in Emergencies”, *Disaster Prevention and Management*, Vol:5, No:4, 1996, 28 – 35.

Çakır, A. M. “Mesleki Karar Envanterini Geliştirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, Ankara 2004, s.1-14.

Çelik, R. “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi” *Ankara: Bayındırlık ve İskân Bakanlığı, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı*. 2011,35 – 40.

Çelikten, M, “Etkili Okullarda Karar Süreci”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11, 2001, 1 – 12.

Çeven, M. *Kurumsal Bilgi Sistemlerinin Karar Vermeyi Destekleyici Özellikleri ve Bir Uygulama*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2006.

Çevik, H. ve Turkut, G, 85. “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, *Türk İdare Dergisi*, 2000 Sayı: 428, Eylül.

Çoban, E. A, Hamamcı, Z, “Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:14, No:2, Ekim 2006. 393 – 402.

Daft, R. L. 75. Management, McGraw-Hill, Newyork. 1992.

Dağlı, A, “Problem Çözme ve Karar Verme”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:7, 2004, 41-49.

Demir, C. & Yılmaz, M. K. *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*.2010.

Diñer, Ö. 21 – 22. *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası. . 1998.

Düren, Z. 6 – 8. *2000’li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları 2000.

Eberlin, R. J. & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.Emhorn, J.H, Hogarth, M.R. “Behavioral Decision Theory: Process of Judgment and Choice”, Annual Review of Psychology, Vol: 32, 1981 s. 53 – 88.

Elbanna, S, “Strategic Decision Making: Process Perspectives”, International Journal of Management Reviews, Vol:8, No:1, 2006, s.1 – 20.

Emhan, A, “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:21, 2007, 212 – 224.

Erdamar, C. İşletme kararları. İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 1981. 4(13), 45-50.

Erdoğan, M. *Anayasal Demokrasi (Anayasa Hukukuna Giriş)*. Siyasal Kitabevi. Ankara. 1999.

Eren, E, “Yönetim ve Organizasyon”, Beşinci Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2001.

Eren, E, 13 – 17. *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul. : Beta Basım Yayıncılık. 2000.

Eren, E. 427 - 663. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, Beta, İstanbul. .2005.

Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul. 1993.

Erhürman, T. *Dünya’da ve KKTC’de Ombudsman*: Işık Kitabevi Yayınları. Lefkoşa. 1995.

Eryılmaz, Bilal. 2 – 3 *Kamu Yönetimi: Düşünceler Yapılar Fonksiyonlar*, Ankara Okutman Yayıncılık. 2010.

Fahey, L, “On Strategic Management Decision Processes”, *Strategic Management Journal*, Vol: 2, No: 1, Jan. - Mar, 1981, s. 43 – 60.

Frishammar, J. “Information Use in Strategic Decision Making”, *Management Decision*, Vol:41, No:4, 2003, s. 318 – 326.

Gambetti E, Fabbri M, Luca B, Lorenzo T, “ A Contribution to the Italian Validation of the General Decision-Making Style Inventory”, *Personality and Individual Differences*, Vol:44, No:4, 2008, 842 – 852.

Gilmore, A, “Quality in Management Decision Making within A Changing Context” *Journal of Management Development*, Vol: 17, No: 2, 1998, s.106 – 120.

Giray, N, “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Gözler, K. *İdare Hukuku Dersleri*. 2. b: Ekin Kitabevi. Bursa. 2003.

Gözübüyük A.Ş. ve Tan T. *İdare Hukuku*. 2.b, C.1: Turhan Kitabevi. Ankara. 2001.

Gribbins, E. R, Hunt, D. S, “Is Management A Science ?”, *The Academy of Management Review*, Vol: 3, No:1, 1978, s.139 – 144.

Güçlü, N. “Stratejik Yönetim” *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 23, Sayı 2 2003, 1 – 62.

Güçray, S.S, “Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Öz-Saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı ile İlişkisi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:8, 2001, 106 – 121.

Günay, Ömer Faruk. *Türkiye’de Kamu Yöneticisi Nasıl Yetiştirilmelidir: Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi Ankara: Turhan Kitap Evi Yayınları. 2005.

Güner, S. “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 446, Nisan. 2004.

Gürer, Harun. "Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler." *Sayıştay Dergisi*. S. 63, 2006: 100.

Halis M, “Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri - Görgül Bir Uygulama”, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı:14, 2002, 49 – 64.

Harrison F. E, Pelletier, A. M, “The Essence of Management Decision”, Management Decision, Vol:38, No:7, 2000, 462 – 469.

Harrison, F. E. “A Process Perspective on Strategic Decision Making”, Management Decision, Vol:34, No:1, 1996, s.46 – 53.

Hartmann, C. L, Patrickson, M. “Individual Decision Making: Implications for Decision Training in TQM”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol:15, No:6, 1998, s. 619 – 633.

Hatiboğlu, Z. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık. 1986.

Heracleous, T. L, “Rational Decision Making: Myth or Reality”, Management Development Review, Vol:7, No:4, 1994, 16 – 23.

Holian, R. “Management Decision Making, Ethical Issues and Emotional Intelligence”, Management Decision, Vol: 44, No: 8, 2006, s. 1122 – 1138.

[http://www.anayasa.gov.tr/index.php?l=manage\\_karar&ref=show&action=karar&id=2681&content=](http://www.anayasa.gov.tr/index.php?l=manage_karar&ref=show&action=karar&id=2681&content=) Anayasa Mahkemesi'nin 5548 sayılı Kamu Denetçiliği Kanununu İptal Kararı. (Erişim Tarihi: 03.03.2011).

Izgar, H. Yılmaz, E, “PİO ve YİBO'nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Öz-Saygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki”, Sayı:17, 2007, 341 – 351.

İlhan, T. “Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme”, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:2, Eylül, 2006, 273 – 294.

Kalın, G. Dilek, S. “Belirsizlik Altında Tüketicilerin Kararları”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:6, 2007, 33-48.

Karabulut, T, ”Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, Yıl:4 – 005, 245 – 259.

Karakaya, G, “Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1998.

Karaman, T, 37 – 38 Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler. *Türk İdare Dergisi*, S. 426, basıldığı yer, sayfalar 2000.

Keleş, H. 269. *Kamuda Etkin Bir İç Denetimin Temel Şartları*, Güncel Mali Sorunlar, Editör: E. Karaarslan, Mukder Yayını, Ankara. 2006.

Keneş, B. “Bir Denetim Mekanizması Olarak Ombudsman, Türkiye’deki İhtiyaçlara Ne Kadar Cevap Verebilir?”. *Yeni Türkiye, Siyasette Yozlaşma Özel Sayısı II*, 3 (14), 790- 799. 1997.

Kesici, Ş, “Ortaöğretim Öğrencilerinin Anne Baba Tutumlarının ve Rehberlik İhtiyaçlarının Mesleki Karar Verme Zorluklarını Yordaması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:18, 2007, 329 – 339.

Kestane, D. “Çağdaş Bir Denetim Organizasyonu Olarak Ombudsmanlık (Kamu Denetçiliği)”. *Maliye Dergisi*, 2006. 151, s.128-142

Koontz, H, Weichrich, H, “Management”, Ninth Edition, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1988.

Korkut, F. “Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:22, 2002, 177 – 184.

Köylü, A, “Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2004.

Kubalı, D. 30 - 37. “Performans Denetimi” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 1999.

Kuzgun, Y, Bacanlı, F, “Pdr’de Kullanılan Ölçekler”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ocak, 2005.

Küçük, Ş. 21. “Stratejik Yönetim Sistemi Projesi”, *Strateji Bülteni*, Sayı: 2, Nisan. 2007.

Laroche, H, “From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation”, *Organization Science*, Vol:6, No:1, 1995, s. 62 – 75.

Making and Leadership”, Management Decision, Vol: 46, No: 2, 2008, s. 310 – 329.

Maliye Bakanlığı 10. “2008-2012 Stratejik Plan Çalışması, Temel Bilgilendirme Belgesi”, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara. 2006.

Mclaughlin, J. D, “Strengthening Executive Decision Making “, Human Resource Management, Vol: 34, No:3, Fall 1995, s.443 – 461.

Meydan Laurausso, 1981, s.566.

Mintzberg, H, Raisinghani, D. Theoret, A. “The Structure of ‘Unstructured’ Decision Processes”, Administrative Science Quarterly, Vol: 21, No: 2, 1976 s. 246 – 275.

Mintzberg, H. Westley, F. “Decision Making: It’s Not What You Think”, MIT Sloan Management Review, April, 2001, s.89 – 93.

Nas, S, “Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2006.

Noone, J, “Concept Analysis of Decision Making”, Nursing Forum, Vol:37, No:3, 2002, s.21 – 32.

Nutt, C. P, “Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use”, Academy of Management Review, Vol:1, No:2, 1976, s.84 – 98.

Onaran, O, “Örgütlerde Karar Verme”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:321, Ankara, 1971.

Otlu, F. Demir, Ö. “Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 2005, 155 – 170.

Özcan Candangil, S, Ceyhan, A. A, “Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz-Saygı ve Stres Düzeyleri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2006, 71 – 88.

Özcan, K, “Yöneticilerde Karar Verme ile Kaygı İlişkileri”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.

Özçam, E. *Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. 2007.

Özdemir, M. “Kamu Yönetiminde Etik”. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S.7, s. 179-195. Zonguldak. . 2008

Özden, K, Gündoğan, E. “Ombudsmanlık Sistemi: Tanımı, Tarihi Gelişimi, Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye’deki Uygulanabilirlik Tartışmaları”. *Türkiye Günlüğü*, 2000. 62, 48-54.

Özkan, Ö, “Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: Ahp, Electre Ve Topsıs Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.

Özmen, F. Yörük, S. “İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2, 2005, 179-198.

Özşahin, M, “Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler ve Stratejik Karar Verme Hızı – Firma Performansı İlişkisi”, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2005.*

Pamuk, G. *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul, 1997, 20 – 26.

Peters, B. G. *The Politics of Bureaucracy*, Third Edition, Longman, New York. 1989.

Rachman D, Mescon M, Bovee C. L, Thill J. V. 145 - 154 *Business Today*. New York: McGraw-Hill Inc.1993.

Rausch, E, (2), “Appropriate Techniques in Decision Making: Part I”, *Management Development Review*, Vol:9, No:2, 1996, 35 – 39.

Reif, L. C. “The Ombudsman, Good Governance and the International Human Rights Systems”, *Leiden*, Martinus Nijhoff Publishers. 2004.

Sabuncuoğlu, Z, Tokol, T, “İşletme”, Ezgi Yayınları, Bursa 2001.

Sağır, C, “Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.

Saran, U. (2001), 27. “Demokratikleşme ve Sivilleşme Karşısında Devletin Yeniden Yapılanmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam KaliteYönetimi”, *Türkİdare Dergisi*,S.431, Ankara.

Saran, U. *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayını, Ankara. 2004.

Sardoğan, E, M, Karahan, F, T, Kaygusuz, C, “ Üniversite Öğrencilerinin Kullandıkları Kararsızlık Stratejilerinin Problem Çözme Becerisi, Cinsiyet, Sınıf Düzeyi ve Fakülte Türüne Göre İncelenmesi” *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, Haziran, 2006, 78 – 97.

Scherpereel, M. C, “Alignment: The Duality of Decision Problems”, *Management Decision*, Vol:44, No:9, 2006, s. 1258 – 1276.

Schoemaker, H.J.P, Russo, E.J, “A Pyramid of Decision Approaches”, *California Management Review*, Vol:36, No:1, 1993, s. 9 – 23.

Schwarber, D.P, “Leaders and the Decision – Making Process”, *Management Decision*, Vol:43, No:7/8, 2005, s. 1086 – 1092.

Söyler, İlhami. "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)." *Maliye Dergisi* 152 2007: 103-115.

Sunan, M. Ş, “İşletmelerde Satın Alma Kararlarının Analizi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1991.

Şahin, R. (2010). “Ombudsman Kurumu ve Türkiye’de Kurulmasının Türkiye’nin Demokratikleşmesi ve Avrupa Birliği Üyeliği Üzerine Etkileri”. *Türk İdare Dergisi*, Eylül 2010, S. 468, s. 131-158.

Şengül, R. *Kamu Yönetiminin Etkin Denetlenebilmesi İçin Ombudsman Kurumunun Statüsü Nasıl Olmalıdır?* (Ed: Çukurçayır, M. A. ve Gökçe, G. ): Çizgi Kitabevi. Konya. 2007.

Şimşek, H. “Stratejik Planlaması” *Ders Notları, Çoğaltma*, Ankara. 2005.

Şimşek, H. 2. “Yönetimde Çağdaş Gelişmeler” *Ders Notları, Ankara*. 2006.

Tortop N, İsbir E. G. Aykaç B. Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi*. Cilt 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul. 1993.

Tosun, E. 22. “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Tasarısına İlişkin Değerlendirme”, *Bütçe Dünyası Dergisi*, . 2003, Sayı: 16, Sonbahar.

Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük, (<http://tdk.org.tr>: 05.02.2009)

Uler, Y. "Ombudsman (Kamu Denetçisi)" adlı konuşma, *Birinci Ulusal İdare Hukuku Kongresi*, 1-4 Mayıs, , Çeşitli İdare Hukuku Konuları-III. Kitap, Ankara. 1990.

Ülgen, H-Mirze, S.K. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul. 2013.

Üzün, C. *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. Eylül Yayınları.İzmir. . 2000.

Vroom, H. V. “Leadership and the Decision Making Process”, *Organizational Dynamics*, Vol:28, No:4, 2000, s.82 – 94.

Vroom, H.V. “Educating Managers for Decision Manking and Leadership, *Management Decision*, Vol:41, No:10, 2003 968 – 978.

Vural, B.A. ve Baytekin, E. P. “Kamu Bürokrasisinde Stratejik Yönetim: İyi Yönetişim Açısından Bir Değerlendirme”, *Türkiye İktisat Kongresi, Bildirisi, DPT Yayını*, Cilt: 10, Ankara. 2004.

Wade, H.W.R. "The Ombudsman in Britain", *Prof. Dr. Tahsin Bekir BALTA'ya Armağan*, AÜSBF ve TODAİE Yay. Ankara 1974.

Weber, M. *Sosyoloji Yazıları*, (Çev, Parla T.): Hürriyet Vakfı Yayınları. İstanbul. 1986.

Yaşlıoğlu, M. M, “Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Yazıcı, S.”Avrupa Birliği Süreci: Ulus Devletten Ulusüstü Devlete Geçişte Hukuk Devletinin Değişen İçeriği 2005.”. AÜHFD, s. 77-118.

YILDIR, S. “Planlama ve Karar Verme Aracı Olarak Simülasyon”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Sayı:13, 1981, 59 – 71.

Yılmaz, K. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51, Ağustos. 2002.

YILMAZ, Z, “Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 35, Bursa, 1995

YOUSEF, A. D, "Predictors of Decision – Making Styles in a Non-Western Country", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol:19, No:7, 1998, 366 – 373.

## EKLER

### Ek.1. Anket Formu

<b>z</b>	
Cinsiyetiniz	: ( ) Kadın ( ) Erkek
Medeni durumunuz	: ( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Diğer
Yaşınız	: ( ) 18-22 ( ) 23-27 ( ) 28-32 ( ) 33-37 ( ) 38-42 ( ) 43-47 ( ) 48 ve üstü.
Eğitim Durumunuz	: ( ) Ortaöğretim / lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora
Hizmet süreniz	: ( ) 0-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21 Yıl ve üstü
Kurumda Pozisyonunuz	: ( ) Şef ( ) Şube Müdürü ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Daire Başkanı ( ) Müdür ( ) Diğer.....

## Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Açısından Denetleme ve Karar Alma Uygulamaları

### Anketi

**UYARI:** Aşağıda yer alan sorulardan 1 ile 22. Sorular arasını cevaplandırırken sağ tarafta yer alan;

(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) katılmıyorum (3) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle katılıyorum

Seçeneklerinden size uyan yalnız bir tanesini işaretleyiniz.

Sıra No	Stratejik Yönetimle İlgili Anket Soruları	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(3) Katılıyorum	(4)Kesinlikle katılıyorum
1	Stratejik yönetim, kurumlar, işletmeler ve organizasyonlar için bugün olmazsa olmazlardandır.					
2	Stratejik yönetim, geçmişi ve kendini bilmek ve mevcut konumunu belirlemekle başlar ve varmak istenildiği geleceğe yönelik çalışmalardır.					
3	Stratejik yönetim, belirsizlik ortamında yapıcı öngörüler geliştirerek geleceğin farklı olgular oluşturmaktır.					
4	Stratejik yönetim daima bir yön belirleme sürecini ifade eder.					
5	Kurumumuz belirlediğimiz hedeflere ulaşmada etkin bir stratejik yönetim ortaya koyar.					
6	Kurumumuzda üst düzey yöneticiler dışında diğer personelin görüşünden de faydalanılır.					
7	Kurumumuzda misyon tanımlaması vardır buna göre hareket edilmektedir.					
8	Yöneticilerin ve personelin görevlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi deneyim ve niteliklere sahiptir.					
9	Stratejik Yönetim açısından Kurumumuzda uzun vadeli düşüncelere önem verilir.					
10	Stratejik Yönetim açısından Kurumumuzda, güncel teknoloji gelişimini yakından takip ederiz.					

**Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Açısından Denetleme ve Karara Alma Uygulamaları**

Sıra No	Denetleme İle İlgili Anket Soruları	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(3) Katılıyorum	(4) Kesinlikle katılıyorum
1	Kamu kurumlarında Denetleme faaliyeti bağımsız bir işlemdir.					
2	Kamu kurumlarında Denetleme faaliyeti karşılaşılabilecek risklere karşı korur.					
3	Kamu kurumlarında Denetleme kurum hedeflerindeki kontrollerin etkililiğini sağlayan bir faaliyettir.					
4	Denetçilere mesleki gelişimleri konusunda eğitimler verilmelidir.					
5	Denetçilere görevlerinde bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşmalı tüm personel denetçilere destek oluyor.					
6	Kamu kurumlarında Denetim faaliyetleri için uygun ortama sahibiz ve teknolojiden etkin olarak faydalanıyoruz.					
7	Çalıştığımız kurumda iç denetim ve dış denetim sürekli yapılmaktadır.					
8	Kamu Kurumlarında personellere denetimle ilgili seminerler verilmelidir.					
9	Çalıştığımız kurumda denetim raporları kurumun planlarında ve kararının alınmasında etkilidir					
10	Denetleme esnasında kurumlarda denetçiler bağımsız ve tarafsız davranıyor					

**Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Açısından Denetleme ve Karara Alma Uygulamaları**

Sıra No	Karara Alma İle İlgili Anket Soruları	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(3) Katılıyorum	(4) Kesinlikle katılıyorum
1	Yönetici karar alırken, kurumun sunduğu hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik kararlar almaktadır.					
2	Personeller çalıştıkları kurumda verilecek kararlara katılmalıdır.					
3	Kurumlarda Stratejik yönetim ve denetleme açısından astlarımı kararlarım dâhil etmem.					
4	Kurumlarda Karar alma önemli bir yönetim faaliyetidir riskler paylaşılmalıdır.					
5	Kurumda yönetimle ilgili Sorumluluğunu taşıyamayacağım kararlar vermem.					
6	Yönetici olarak, kurumda çalışan personelin kendi kişilik, ahlak ve inançlarına bağlı kalmalarını önemserim					
7	Kurumda Yasalara uygun olmayan bir karar vermekten kaçınırım.					
8	Kurumla ilgili Karar alırken, kişilerin zarar görmesini önlemek de kurumun kârını sağlamak kadar önemlidir.					
9	Kurumda Bir karar alırken, karardan etkilenen herkesin motivasyonunu ve sağlığını düşünürüm.					
10	Yasalar bazen kurumlarda doğru karar almada işi engelleyici bir etkendir.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

<b>Adı Soyadı</b>	Mustafa KURT
<b>Doğum Yeri</b>	Bahçe/ Osmaniye
<b>Doğum Tarihi</b>	01.05.1977

### LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

<b>Üniversite</b>	Anadolu Üniversitesi
<b>Fakülte</b>	İşletme Fakültesi
<b>Bölüm</b>	İşletme

### İŞ DENEYİMİ

<b>Çalıştığı Kurum</b>	Bingöl Üniversitesi
<b>Görevi/Pozisyonu</b>	Memur
<b>Tecrübe Süresi</b>	18

### İLETİŞİM

<b>Adres</b>	Bingöl üniversitesi
<b>E-mail</b>	Mustafa_kurt80@hotmail.com