



**ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN TÜRKİYE
CUMHURİYETİ DEVLET ÖRGÜTLENMESİ
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

**2020
YÜKSEK LİSANS TEZİ
KAMU YÖNETİMİ**

Rana SAFARLI

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Metin ÖZKARAL**

**ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN TÜRKİYE CUMHURİYETİ DEVLET
ÖRGÜTLENMESİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

RANA SAFARLI

**Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalında
Yüksek Lisans Tezi Olarak Hazırlanmıştır**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Metin ÖZKARAL**

**KARABÜK
EYLÜL2020**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZET	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
KISALTMALAR	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ/PROBLEM	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN PROBLEMLER	13
GİRİŞ	14
BİRİNCİ BÖLÜM	16
ÖRGÜTLENMENİN TANIMI VE ÇEŞİTLERİ	16
1.1. Örgüt ve Örgütlenme.....	16
1.2. Örgütlenme ile İlgili Temel Kavramlar	18
1.3. Amaçlarına Göre Örgütler.....	19
1.4. Örgüt Çeşitleri ve Örgütlenme Teknikleri	19
1.4.1. Gayri Resmi Örgütlenme.....	21
1.4.2. Formel Örgütlenme	21
1.5. Örgüt Şemaları.....	22
1.6. Örgüt Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar	23
1.7. Örgüt Kuramları.....	25
1.7.1. Klasik Örgüt Kuramı.....	25
1.7.1.1. Max Weber İdeal Tip Bürokrasi.....	27
1.7.1.2. Henry Fayol.....	28

1.7.2. Neoklasik Örgüt Kuramı	28
1.7.3. Modern Çağdaş Örgüt Kuramı.....	30
1.7.4. Postmodern Yaklaşım	31
İKİNCİ BÖLÜM.....	33
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM	33
2.1. Örgüt Kültürü	33
2.1.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	35
2.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	35
2.2.1. İnançlar	36
2.2.2. Değerler	36
2.2.3. Normlar	37
2.2.4. Varsayımlar	38
2.2.5. Hikâyeler ve Efsaneler	38
2.2.6. Semboller ve Kahramanlar	38
2.3. Örgüt İklimi ve Özellikleri	39
2.3.1. Örgüt İkliminin Çeşitleri	42
2.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	43
2.5. Örgüt İkliminin Türleri.....	43
2.6. Örgütlerde Çatışma	44
2.7. Örgütsel Çatışmaya Yol Açan Nedenler	45
2.7.1. Geleneksel Yaklaşım	46
2.7.2. Davranışsal Yaklaşım.....	46
2.7.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	46
2.7.3.1. Bireysel Çatışma	47
2.7.3.2. Rol Çatışması	47
2.8. Örgütsel İletişim	47
2.9. Örgütsel İletişim Araçları	50
2.10. Örgütlerde Motivasyon.....	51
2.10.1 Motivasyon Kuramları.....	52
2.10.2. Maslow'un Motivasyon Kuramı	52
2.10.3. Çift-Faktör Teorisi (Herzberg'in Motivasyon Kuramı)	53
2.11. Örgütlerde Değişim.....	54
2.11.1. Örgüt İçi Faktörler.....	56

2.11.2. Örgüt Dışı Faktörler	56
2.11.3. Toplumsal Yapıdaki Değişim	56
2.11.4. Ekonomik Çevrede Değişim	57
2.11.5. Hukuki Çevrede Değişim	57
2.11.6. Teknolojik Çevrede Değişim	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	59
TÜRKİYE’NİN MERKEZİ YÖNETİM ÖRGÜTLENMESİ VE KÜÇÜLME POLİTİKASI	59
3.1. Türkiye’nin Merkezi Yönetim Örgütlenmesi.....	59
3.2. Merkezi Yönetimin Taşra Örgütü.....	61
3.3. Kamu Yönetiminde Küçülme	63
KAYNAKÇA	85
TABLolar LİSTESİ	93
ÖZGEÇMİŞ	94

TEZ ONAY SAYFASI

Rana SAFARLI tarafından hazırlanan ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN TÜRKİYE CUMHURİYETİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi. Metin ÖZKARAL

Tez Danışmanı, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

.....

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 02/09/2020

Ünvanı, Adı Soyadı (Kurumu)

İmzası

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Metin Özkartal (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Ali ASKER (KBÜ)

Üye: : Dr. Öğr. Üyesi Yasin TAŞPINAR (SÜ)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmada yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ediyorum.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı : Rana SAFARLI

İmza :

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında örgütlenme ve örgütsel küçülmenin Türkiye Cumhuriyeti'nde özellikle merkezi yönetimin başkent örgütünde yapılan küçülmeler üzerinde araştırmalar yapılmış detaylı şekilde anlatılmıştır. Tez yazımı insanın tek başına altından kalkamayacağı uzun soluklu bir maraton koşusu gibidir. Bu maraton sadece akademik desteğe değil, aynı zamanda manevi desteğe de ihtiyaç duyulan bir süreçtir. Bu süreçte bana destek olan sayın danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Metin ÖZKARAL Hoca'ma teşekkür ederim. Maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen başta annem olmakla aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tez çalışmamda her türlü desteği sunan arkadaşım Özlem Torun'a teşekkür ederim Tez yazımında sırasında kaynaklar için bana yardımcı olan sınıf arkadaşım Süleyman Bayraktar'a teşekkür etmeyi borç bilirim.

ÖZET

Zorluk ve krizle karşılaşan örgütü iyileştirmek için alınan önlemlere küçülme denilir. İşletmelerde örgütsel büyüme gereğinden fazla kadro, maliyetlerin fazlalığı ve verimsizliğe yol açmaktadır. Ekonomik krizlerle başa çıkmak için işletmeler küçülmeye başvurmuşlar. Örgütsel küçülme kademe azaltma, maliyetleri azaltmak, karar sürecini hızlandırmak ve verimliliği arttırmak olarak yapılmaktadır. Kamu sektöründe küçülme bürokrasiyi azaltmak, hantallaşmayı ve verimsizliği yok etmek, daha hızlı kararlar almak, merkeziyetçiliği azaltma olarak hedeflemiştir. Bu çalışmanın amacı Türk Kamu Yönetimi'nde örgütler ve son 10 yılda Türkiye'de kamu örgütlerinde yapılan küçülme nasıl yapılmış ve hangi alanlarda küçülme yapılmış, bunu literatür ve mevzuat taraması yaparak incelemektir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütlenmenin tanımı, örgütlenme teknikleri ve çeşitleri, örgüt kuramları başlıkları detaylı olarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü, örgüt kültürünün unsurları, örgüt iklimi, örgütlerde yaşanan çatışmalar, örgütsel iletişim ve örgüt motivasyonlarından bahsedilmiştir. Tezin üçüncü ve son bölümünde örgütsel küçülme nasıl yapılmış, küçülmenin olumlu ve olumsuz sonuçları çalışmada araştırılmış, kamu yönetiminde yapılan küçültmelerden bahsedilmiştir. Türkiye'de 2018 yılında yapılan referandumla merkezi yönetimin başkent örgütünde yapılan küçültmeler araştırılarak detaylı şekilde anlatılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütlenme, Örgütlerde küçülme, Kamu yönetiminde küçülme, Türkiye'nin Merkezi Yönetim örgütlenmesinde yapılan küçültmeler.

ABSTRACT

The measures taken to improve the organization faced with difficulties and crisis are called downsizing. Organizational growth in businesses has led to excessive staffing, excess costs and inefficiency. Businesses resorted to downsizing to cope with the economic crisis. Organizational downsizing is done as gradual reduction, reducing costs, accelerating the decision process and increasing efficiency. Downsizing in the public sector aims to reduce bureaucracy, eliminate cumbersome and inefficiency, take faster decisions, and reduce centralization. The aim of this study Public Administration Turkish organizations in the last 10 years and how the reduction made in public organizations, made in Turkey and studied literature and web browsing done on the work done to shrink in which areas.

This thesis study consists of three parts. In the first chapter, the definition of organization, organizational techniques and types, and the thesis study under the headings of organizational theories were examined in detail. In the second part of the study, organizational culture, elements of organizational culture, organizational climate, organizational conflicts, organizational communication and organizational motivations are mentioned. downsizing in the third and final part of the thesis how they were made, downsizing were investigated in the study of positive and negative results, downsizing the public administration in particular has made mention of the capital reduction made in the last 10 years, organizations in Turkey. The capital reduction made in the organization's headquarters in a referendum held in 2018 in Turkey investigated and described in detail

Keywords: Organization, downsizing in organizations, public administration downsizing, downsizing made in Turkey's central government organizations.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Örgütsel Küçülmenin Türkiye Cumhuriyeti Bağlamında İncelenmesi
Tezin Yazarı	Rana SAFARLI
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi. Metin ÖZKARAL
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	02.09.2020
Tezin Alanı	Kamu Yönetimi
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	94
Anahtar Kelimeler	Örgütlenme, Örgütlerde küçülme, Kamu yönetiminde küçülme, Türkiye'nin Merkezi Yönetim örgütlenmesinde yapılan küçülmeler.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Organizational Downsizing of Investigation in the Context of the Republic of Turkey
Author of the Thesis	Rana SAFARLI
Advisor of the Thesis	Dr. Öğr. Üyesi Metin ÖZKARAL
Status of the Thesis	Master Thesis
Date of the Thesis	02.09.2020
Field of the Thesis	Public Administration
Place of the Thesis	KBÜ/LEE
Total Page Number	94
Keywords	Organization, downsizing in organizations, Public administration downsizing, Downsizings Turkey's Central Government organizations

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devleti
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
AB	: Avrupa Birliği
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ABGS	: Avrupa Birliği Genel Sekreterliği
CB	: Cumhurbaşkanı
MGK	: Milli Güvenlik Kurulu
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
HSK	: Hakimler ve Savcılar Kurulu

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu Türk kamu yönetiminde örgütsel küçülmenin devlet yönetimi bağlanmasında incelenmesidir. Hem zel sektörde hem kamu yönetiminde küçülme unsuru detaylı olarak incelenmiştir. rgtlenme kavramı, örgütlenme eŐitleri, örgüt kültürleri ve iklimi, örgütlerde motivasyon, örgüt kuramcıları gibi konulara deėinilmiŐtir. Türkiye’de Merkezi Yönetim rgtleri Merkez ve Taşra rgtleri, Kamu ve özel örgütler nasıl küçülmüŐ, hangi alanlarda küçülme yapılmış ve küçülmenin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir? gibi sorulara yanıt aranmıŐtır. Türkiye’de özellikle 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçişle kamu örgütlerinde izlenen küçülme politikaları irdelenmiŐtir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kamu yönetiminde büyüme sorunları kırtasiyeciliğe, hantallaŐmaya neden olmuştur. Bu çalışmada kamu yönetiminde yapılan örgütsel küçülmeler ve deėiŐikliklerden bahsedilmiştir. Araştırmanın son kısmında küçülmenin olumlu ve olumsuz etkilerinden bahsedilmiştir. Sonuç olarak bakıldığında Türk Kamu yönetiminde yapılan küçülmelerin olumlu yönleri olmuştur. Daha iyi iletişim kurabilmek, daha az bürokrasi ve çabuk karar alabilmek bu sonuçlar olarak sıralanabilir. Tüm bu yönleri ortaya koymak faydalıdır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu alıŐma hazırlanırken örgütlenme, örgütlerde küçülme ve kamuda küçülme konularına ait kütüphane araştırması, bilimsel makaleler, tezler ve ilgili mevzuata ilişkin internet kaynakları kullanılmıştır. Çalışmada APA yazım kuralından yararlanılmıŐtır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ/PROBLEM

Çalışmanın temel problemi örgütsel küçülmenin Türk kamu yönetimi özelinde nasıl uygulandığıdır. Temel hipotezi ise örgütsel küçülmenin kamu yönetimi alanında faydalı olduğudur.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN PROBLEMLER

Kaynak kısıtlılığı çalışmanın yazımında güçlüklereden olmuştur. Aynı zamanda pandemi döneminden dolayı kütüphaneler kullanıma kapalı olduğundan bazı kaynakların bulunmasında sıkıntı yaşanmıştır.

GİRİŞ

Örgütlenme ortak bir amaç çerçevesinde kurulmuş, ortak çalışma düzenine sahip toplumsal düzendir. Örgütlenme canlılar dünyasında hayatta kalabilmenin en önemli unsurlarından biridir. Örgüt olmadan gerçekçi ve amaca yönelik hiçbir etkinlik yapılamaz. Devlet örgütünün sağlam olmadığı yerde kamusal alanlarda sorunlar olacak, itibar ve hak kayıpları yaşanacaktır.

Tezin birinci bölümünde örgütlenmenin tanımı, örgütlenme çeşitleri, örgütlenme teknikleri, örgüt kuramları ve postmodern örgüt kuramları hakkında bilgi verilmiştir. İnsanlar olmadan örgüt oluşamaz. Örgütlenme aynı amaç uğruna, aynı gayeyi taşıyan ve aynı sonuca ulaşmak isteyen insanların oluşturdukları topluluğa denilir. Örgütlenme birlikte harekettir. Atasözümüzde denildiği gibi “birlikten kuvvet doğar. Örgütler ayrı resmi örgütlenme ve formel örgütlenme olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgüt kuramları örgütlerin yapı ve işleyişini, bireylerin ve grupların davranışını incelemektedir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde ise örgüt kültürü, örgüt iklimi ve özellikleri, örgütsel iletişim, örgüt çatışması ve motivasyonu anlatılmıştır. Örgütsel iletişim birden fazla kişinin bir araya gelerek belli bazı ortak amaçları yerine getirmek üzere doğal ve planlı tüm iletişim sürecini ifade etmektedir. Örgütte meydana gelen ve örgütsel amaç için yapılan iletişime örgütsel iletişim denilir. Örgüt kültürü ise örgütler oluşturduktan sonra kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturulmasıdır. Oluşan bu sistem örgüt içinde değişik inanç, tutum, düşünce şekli, ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu oluşuma örgüt kültürü denir.

Tezin üçüncü ve son bölümü çalışmanın ana konusu olan örgütsel küçülme, küçülmenin tarihi, küçülme sonucunda olumlu ve olumsuz yanları, kamu yönetiminde yapılan küçültmeler, bakanlıkların teşkilat yapısının değiştirilmesi, birleştirilmesi ve küçültülmesi, bazı kurum ve kuruluşların birleştirilmesinden detaylı şekilde anlatılmıştır. Küçültme uygulamaları ilk defa 1980 yıllarında yapılmıştır. Küçültme özel yönetimler ve kamu yönetimini kapsamaktadır. Küçülme işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı strateji doğrultusunda personel sayısının, maliyetlerin ve iş süreçlerinin azaltılmasıdır. İşletmelerde küçülmenin amaçları maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, güçlendirmeyi hızlandırmak,

verimliliği artırmak, sonuca dönük çalışır olmaktır. Küçülmenin özel işletmede neden olduğu olumsuz sonuçlar vardır. Çalışanlar üzerinde stres, moral bozukluğu ve can sıkıntısı yaratır, işletmeye olan bağımlılık azalır ve çalışanları yabancılaştırır. Kamu yönetiminde büyüme bürokrasiyi artırmaktadır. Örgütsel büyüme ve hantallaşma, kırtasiyecilik, merkezîyetçilik, kuralcılık, sorumluluktan kaçma, siyasal yozlaşma gibi nedenler kamu yönetimini yeniden yapılandırmış ve küçülmeye götürmüştür. Kamu yönetiminin küçültülmesi memur sayısını, kamu kesiminin daralması, bakanlık örgütünün küçültülmesi, yeniden yapılanmalar biçiminde gerçekleşmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLENMENİN TANIMI VE ÇEŞİTLERİ

1.1. Örgüt ve Örgütlenme

Yönetim unsurlarının en önemlisi örgüttür. Bir insan yalnız başına ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Çünkü insan toplum halinde yaşar ve toplumsal bir varlıktır. İnsanlar yalnız başlarına her işi kendisi yapamaz, toplum halinde yaparlar. Bazen başkalarının yardımına ihtiyaç duyarlar. Örgütlenme ihtiyaçtan doğmaktadır. İnsanlar toplu yaşadıkları zaman örgütlenmek zorundadırlar. Örgütlenme planların ekonomik ve verimli bir şekilde uygulanması için gerekli olanları devam ettirmek ve sağlamaya çalışmaktır. Personeller arasında görev ve yetkilerin dağıtılması işlemlerini de yapar (Tortop ve Aytaç, 2007:207).

Örgüt denilince akla ilk gelen kurallar, otorite ve yöntemlerdir. Örgüt sosyaldır ve bu sosyalliği de kazandıran insanlardır (İnce, 2009:4). İnsanoğlu doğumundan itibaren gruplarda yaşayan, eğitim alan, çalışan, şekillenen sosyal bir hayvan olarak görülür. Küreselleşme, istihdam, insan ilişkileri örgüt içinde son derece önemlidir (Tunç, 2018:326). Bireylerin birbirleriyle ilişkileri olur ve karşılıklı davranırlar. Örgütlerde meydana gelen olaylar, karşılıklı davranışlar örgütün yapısını oluşturur ve karşılıklı davranışları, rolleri, ilişkileri, faaliyetleri örgütün ayırt edici unsurlarıdır (Ural, 2018: 12).

İnsanlar olmadan örgüt olmaz. İnsanlar ortak bir amaca yönelik önceden belirledikleri amaçları gerçekleştirmek bir araya gelirler. Bir örgütün oluşabilmesi için en az iki ve ikiden fazla kişi bir araya gelip, birden fazla amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgüt amaç değil, bir araçtır. Örgütler insanlar arasında iş bölümü ve ortak amaçları gerçekleştirmek için eylemler yapar (Öztekin, 2009: 68).

Örgütler aynı zamanda insanların ortak gereksinimlerini karşılamak için ortaya çıkar. Beşerî hayatın başlangıcından itibaren insanların kabiliyet ve güçleri kendi istekleri karşısında yetersiz kalmış, iş birliği yapmışlar. Örgüt iş birliğine dayanan toplumsal sistemdir. İki ve daha fazla amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen

örgütsel toplumdur. Aileden, devlete, kâr amaçlı özel şirketlerden kâr amacı gütmeyen sektörlere ve vakıflara kadar birçok sistem örgütlere örnek verilebilir (Ertekin, 2007.66).

İyi bir örgütlenme sayesinde bir kurumda yetki ve sorumlulukların dağıtılması, personel arasında ast-üst ilişkileri sağlam bir şekilde yapılır. Hiyerarşik olarak ast-üst ilişkisi çalışanların kimden emir alıp ve kime emir vereceklerini, yönetmeliğin nasıl uygulanacağını, işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği gibi birçok talimatı sağlar. Örgütlenme ayrıca verimli bir çalışma ortamı hazırlar. Örgütün en önemli maddi kaynakları para, makine ve benzeri malzemelerdir. Örgütün manevi kaynağı ise insanlardır. Örgütte çalışacak elemanların istekli ve inançlı olmaları yeterlidir.

Kamu ve özel sektör örgütleri amaca ulaşmak için kurulmuş ve bu amaca örgütlü çalışanların katkılarıyla ulaşabilir. İster kamu sektörü isterse de özel sektör olsun kullanılan teknikler aynıdır. Örgütler bireylerin gruplandırılması ve önceden belirlenmesi, amaçların başarılması için bilinçli olarak oluşturulan toplumsal veya insani gruplardır. Örnek olarak üniversiteler, hastaneler, okullar, siyasi partiler, dernekler bunlara örnektir (Polatoğlu, 2003:15).

Zamanımızın büyük bir kısmı okullar, üniversiteler, sosyal alanlar, kültürel alanlar, dinsel ve ekonomik alanlarda örgütün bir üyesi olarak geçmektedir. Örgütler bizim yalnız başına yapamadığımız ve başarılı olmadığımız şeyleri gerçekleştirir. İnsanlarla birlikte bir araya gelip yetki ve yetenekler iş birliği ve koordinasyon sağlanarak bir araya getirilir. Örgüt sosyal bir sistemdir ve bu sosyalliği kazandıran toplumdur (Karakışla, 2009:4).

Örgüt olan her yerde örgütlenmede vardır. Örgüt kurulmadan önce örgütün amacı, yeri, süresi, personelleri, politikası ve diğer kaynakları temin edilir. Örgütlenme yetki ve sorumlulukların dengesini gözetler, kime karşı hangi işlerde sorumlu olduğunu yazılı kurallarla belirler ve en önemlisi işin esas alınması, işlere göre insanların seçilmesi olarak yol gösterir (Aydın, 2018: 53).

Örgüt kurulmadan önce tutulması gereken kurallar şunlardır; süresi, sürekliliği ve geçici olup olmadığı, büyüme ve küçülme, kuruluş yeri, yayılma alanları, insan gücü ihtiyaçlarının karşılanması, kuruluş nedenleri, yasal yetkileri ve saygı olarak dikkate alınmalı bunlara göre örgütlenme kurulmalıdır (Tortop ve Aytaç, 2007:61)

Örgütün kurulmasından sonra lazım olan ilkeler şunlardır;

1. Plan ve program yapılması ve yürütülmesi için gerekli para personel ve malzeme olması.
2. Biçimsel olmayan haberlerin örgüt içinde yönetmelikler tarafından bilinmesi.
3. Örgüt içindeki sorumlu personellerin genel siyaseti iyi anlaması sağlaması

1.2. Örgütlenme ile İlgili Temel Kavramlar

Yöneticilerin en büyük sorumluluğu yetki, güç ve hesap verebilmektir. Yönetici makamlarına verilmiş haklara yetki denilir. Karar vermek, harekete geçmek, örgütsel amaçlar yöneticinin yetkileridir. Bir şeyi yapabilme yeteneğine güç denilir (Uygur, 2011:108-109). Yetki üçe ayrılır: Komuta yetkisi, kurmay yetkisi ve fonksiyonel yetki. Şimdi bunları tek tek inceleyelim: Komuta yetkisi: Komuta yetkisine dikey veya hat yetkisi de denilir. Bu yetki türünde üstler astlara emir verebilir, işlerini kontrol edebilir, hesap sorabilir. Astlar kendi üstünden emir alabilir ve astına emir verebilir. Kurmay Yetkisi: Komuta görevlerini yerine getirenlere kurmay yetkisi denilir. Kurmay yetkisine uzmanlık veya danışma yetkisi de denilir. Çalışanlara danışmanlık hizmeti de verilmektedir. Fonksiyonel Yetki: Bir uzmanın uzman olduğu durumlarda örgütte çalışanlara emir verebilir. Belirli ve özel fonksiyonlarla ilgili olarak fonksiyonel yetki olarak da adlandırılır (Tunçer, 2012:196).

Güç kişinin kendisinden doğar. Üstlerin emirlerini kabul edenler parayla ödüllendirir, buna ödüllendirme gücü denilir. Biçimsel güç, korkutma güç, uzmanlık güç, beğeni gücü olarak beşe ayrılır. Göreve kabul edildikten sonra sorumluluk başlar. Sorumluluk yukarıdan aşağıya doğru yapılmaktadır. Yetki devredilse de sorumluluk devredilmez. Bir işi yapma zorunluluğuna sorumluluk denilir. Ast üste hesap vermekle zorunludur. Yöneticinin de astına hesap sorma hakkı vardır. Örgütlerde bir örgüt üyesi

yüksek kademeli olan yöneticilere hesap vermekle yükümlüdür (Uygur, 2011:108-109).

1.3. Amaçlarına Göre Örgütler

Kâr amaçlı örgütlerin amacı kâr elde etmektir. Hizmet amaçlı örgütler bu hizmet teorisinde sosyal devlet ve toplumun gücüyle ortaya çıkan örgütlerdir. Sağlık ve eğitim bu alana girer. Bu örgütlerin amacı kâr elde etmemektir. Kamu yararını sağlayan örgütler daha çok devlet işleriyle ilgilenen örgütlerdir. Hukuk, emniyet, ulusal savunma bu örgütlere örnektir (Akdur, 2003:5).

1.4. Örgüt Çeşitleri ve Örgütlenme Teknikleri

Örgütlenme değişik şekillerde olur ve her birinin olumlu olumsuz yönleri vardır. Hangi tip örgüt olursa olsun tüm örgütlerde bulunması gereken üç şey vardır. Bunlar; Yürütme Birimleri, Yardımcı Destek Birimleri, Danışma (Kurmay) Birimleri olarak sıralanabilir (Aydın, 2018:64). Örgütlenme teknikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. **Dikey Örgütlenme:** Dikey örgütlenme emir-komuta zincirlerini izlemektedir. Dikey örgütlenmede yetki devri ve yatay büyüme gerçekleşir. Bu örgütlenme yetki ve sorumluluklara açıktır ve her birey kime karşı sorumlu olduğunu bilir. Küçük işletmelerde uygulanmaktadır. Disiplin sağlama kolaydır. Yönetici sayısı azdır ve aynı zamanda yönetici giderleri de azdır. Her personel bir yöneticiden emir alır, diğer yöneticilerden emir ve baskılar alamaz. Dikey örgütlenmenin sakıncası; İşletmeler genişledikçe emir-kumanda zincirinin uzamasıdır. Denetim ve kademeler arası koordinasyonu güçleştirecektir. İş birliği ve koordinasyon zorlaşacaktır (Efil, 2015:422). Hiyerarşiktir, yönetim otoriterdir ve emirleri sadece yöneticiler alabilmektedir. Yöneticilerin büyük sorumlulukları vardır. Yönetim sadece bir kişinin elinde olur. Alt üst ilişkisi vardır. Her kademedeki bulunan memurlar bir üst yöneticisine veya makama karşı sorumlu olurlar. Üst yönetim her zaman alt kademedekini yönetmekle ve çalışmakla yükümlüdür. Dikey örgütlenmede yukarıdan aşağıya doğru sorumluluklar vardır. Alt ve üst arasındaki ilişkiler dikeydir. Dikey örgütlenmede her ast, bir üstten emirler alır (Aydın, 2018:86). Dikey

örgütlenmede yönetim yetkisi en tepede toplanır, ast üst ilişkileri vardır. İletişim üstten ve aşağıya doğru yapılır. Ast üst ilişkileri dikeydir, yatay değildir. Dikey örgütlenme türünde disiplin kolay sağlanır. Karar alma asta bağlıdır, karar üretmek ve kurallar çabuk yapılır. Dikey örgütlenmede kararlar etkili ve hızlı olduğu için şanslı olurlar. Dikey örgütlenmenin dezavantajı yetkiler tek elde toplanır, yönetim otoriter ve baskındır. Bütün başarı ve başarısızlıklar yöneticiye bağlı olur (Akdur, 2003:3).

2. **Görevsel Örgütlenme:** Bu örgütlenmenin dikey örgütlenmeden farklı olarak hiyerarşik ve otoriter bir yapısı yoktur, ilgili görevliler birbirine emir verebilirler. Görevsel örgütlenmenin en büyük amacı işlerin daha çabuk görmek ve basitliği sağlamaktır (Nohutçu, 2010,87). Görevsel örgütlenme otoriter değildir ve iş bölümüne göre örgütlenme yapılmaktadır. Görevsel örgütlenme türü yatay ilişkidir. Emir-komuta ilişkileri yoktur, en büyük avantajı demokratik bir yapıya sahip olmasıdır. Tüm çalışanların katılımı sağlanır. Otoriter değildir, ekonomik bir örgütlenmedir, yöneticinin önemi pek fazla yoktur (Akdur, 2003:7).
3. **Kurmay Örgütlenme:** Örgütler büyüdükçe kurmaylara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler büyüdükçe fonksiyonlar artacak, yönetici kadro ilişkileri kolayca denetlenmeyecektir. Yöneticiler daha verimli işler yapabilmek için kurmaylara başvururlar. Kurmaylar yöneticiye yardımcı olma, öneri sunma ve araştırma yapmaktadır. Yöneticiler çeşitli sorunları rahat çözebilmek için kurmaylardan yardım alırlar. Genç yöneticilerin iyileştirilmesine olanak sağlar. Kurmay danışma organıdır. Dikey kurmayın sakıncaları; komuta ve kurmaylar arasında fikir ayrılıklarına, sürtüşmelere yola açabilmektedir. Görüş ve öneriler kabul edilmedikçe moral bozukluğuna sebep olur (Efil, 2015:423). Bu örgütlenme türü hiyerarşik emirlere göre yapılmamaktadır. Yürütme ve danışma organları aynı yapıda toplanılır ve uzmanlığa önem verilmektedir. (Aydın, 2015:54).
4. **Komite Tipi Örgütlenme:** Bu örgüt türünde karar alma ve yürütme yetkisi birden fazla kişiden oluşur ve bir kuruldur. Komite tipi örgütlerin yararları ve sakıncaları tartışılarak birden fazla kişi tarafından karar alınmasıdır. Bu örgütün sakıncalı yönü işi: birden fazla kişi olduğu için komitelerin toplanması zordur. Kararların alınması ve verilmesinde büyük gecikmeler yaşanır. Toplantılarda gecikmeler olur ve karar alıp uygulamasının maliyeti yüksek olabilir. Komite

tipinin sakıncalı yönlerinden bir diğeri ise yöneticiliğın zayıf olmasıdır. Hızlı ve pratik değildir ve ödönlere yer verilmemektedir (Tortop ve Aytaç, 2007: 64).

1.4.1. Gayri Resmi Örgütlenme

İnformel örgütlenmenin en büyük özelliğı heterojen yapıda olmasıdır. Bu örgüt türünde her meslekten, yaştan farklı kültürlerden ve her iki cinsiyetten farklı insanlar bulunur. İnformel örgütlenme sürekli değildir. İnsanların ortak amaçları için toplanır ve gerçekleştiğinde dağılır. Gerekli olduğunda tekrar bir araya gelinir. Bu örgütlenme türünde insanları birbirlerine çeken amaçlar kalıcı olmadığından bireyler arası ilişkiler kalıcı ve sürekli değildir. İnformel örgütlenmenin en büyük özelliğı toplanma amaçları yazılı ve kurallı olmadığından daha kısa süreli olmasıdır. İnformel örgütlere spor kulüpleri örnek gösterilebilir. Spor kulüpleri meslek, yaş, din ve dillerden oluşturulan heterojen örgütlerdir (Öztekin, 2012:88). İnformel grup karşılıklı etkileşimle yaratılır ve doğal gruptur. Kişiler kendi istek ve arzularıyla bu grubu kurarlar. Resmi gücü yoktur, doğaldır ve kendi kendine oluşur (Topaloğlu ve Koç, 2017:349).

1.4.2. Formel Örgütlenme

Formel örgütlenme, belli amaçlar için bilinçli ve düzenli grupların oluşturulmasıdır. Yetki ve sorumlulukları, rolleri, statüleri önceden belirlenir. Formel gruba örnek olarak; emir-komuta, yönetim konseyi, yönetim ekipleri ve iş gruplarını örnek verebiliriz (Topaloğlu ve Koç, 2017:348).

Amir-memur ilişkisi, ast-üst ilişkisi, yazışma usulleri, disiplin sistemi, protokol gibi ilişkileri formel örgütlenmeye örnek verebiliriz. Formel örgütlenme yapısı ile ilgili olarak neo-klasik ve modern teoriler ilgilenmektedir (Aydın, 2015:51).

Formel örgütler süreklilik gösterirler. Formel örgütler kurallarla çalışırlar, daha önceden bu kurallar belirlenir ve kurallar içinde faaliyet gösterilir. İnformel örgütlenmeden farklı olarak formel örgütlenmede paylaşma ve yardımlaşma zayıftır. Formel örgütlenmenin diğeri bir özelliğı de üye sayılarının ve işleyişin denetlenmesi, izlenmesi ve daha kolay idare edilmesidir. Formel örgütler homojendir, önceden belirlenmiş kurallarla yapılırlar. Belirlenmiş kurallar içinde faaliyetlerini sürdürürler.

Görev dağılımı, işleyişleri ve hiyerarşik yapıları vardır. Formel örgütler kamu örgütleri, ikincil örgütler ve sivil toplum örgütleri olarak üçe ayrılmaktadır (Öztekin, 2012:90).

Kamu örgütleri biçimseldir. Kamu örgütlerinin en büyük temel amacı kamu hizmeti üretmektir. Kamu örgütü kar elde etmek, para kazanmak ve büyümek amacıyla kurulmaz. Kamu örgütlerinin ikincil örgütlerden bir diğer farkı ise doğrudan ve dolaylı olarak bir kamu kurumuna, bakanlığa veya kamu tüzel kişiliğine bağlı olmasıdır. Kamu örgütlerine tüzel kişiliği olan (bakanlıklar), belediye, il özel idareleri, köy ve mahalle yönetimi, üniversiteler, müsteşarlıklar, başkanlıklar örnek gösterilebilir (Öztekin, 2010:91).

Kamu kurumuna veya kamu tüzel kişiliğine bağlı olmayan, kar ve kazanç amacıyla kurulan, gelişmeyi ve büyümeyi hedefleyen ve elde ettiği kazancı hissedarlarıyla paylaşan özel hukuk tüzel kişiliklerine ikincil örgütler denilir. Örnek olarak limitet, anonim şirketleri, holdingler bunlara örnek gösterilebilir. İkincil örgütlerin kamu örgütlerinden farklı olarak öncelikli amaçları kar, kazanç, gelir paylaşımı elde etmektir. Özel hastaneler, serbest avukatlık şirketleri ikincil örgütlerdir (Öztekin, 2012:92).

Sivil toplum örgütleri hükümet dışı kuruluşlardır. Sivil toplum örgütlerini kamu ve ikincil örgütlerden iki önemli özelliği vardır. Birincisi kamu kurumuna ve kamu tüzel kişiliğine bağlı olmaması, ikincisi de ticari nitelikte olmamasıdır. Ticaret yaparak karı hissedarları arasında bölmemesidir. Birincil ve ikincil olmayan örgütler sivil toplumlardır. Örnek olarak vakıflar, meslek örgütleri, sendikalar, dernekler siyasi partiler buna örnek gösterilebilir. Türkiye’de sağlık, adalet, ticaret, esnaf ve sanatkâr faaliyetinde bulunan meslek örgütleri vardır.

1.5. Örgüt Şemaları

Örgüt yapılarını, bölümlerini ve bölümlerin nitelik ve özelliklerini gösteren şekillere şema denir. Şema örgütün vesikalık fotoğrafı gibidir. Şemalar örgütlerde kimin nerede ve kimlere karşı yetki ve sorumluluğu olduğunu gösterir. Örgüt şemaları açık ve basit olmalıdır ve her şemanın başlangıcı bulunmalıdır. Şemalar hiyerarşiye

göre çizilir, dikdörtgen ve daire ile gösterilir, tarih ve yerini gösteren bilgiler bulunur ve son olarak onaylanır (Topaloğlu ve Koç, 2017:135).

Örgüt şemaları işlerin nasıl dağıtılacağını, hiyerarşik ilişkileri, emir verenleri ve emir alanları, yetki ve sorumlulukları gösterir (Nohutçu, 2014,82). Şemalar sayesinde örgütte çalışan herkes yerini kolaylıkla bulabilir. Örgüt şemaları üçe ayrılır. Bunlar; yapısal örgüt şeması, görevsel örgüt şeması ve gösteren örgüt şemasıdır. Yapısal örgüt şeması hiyerarşik olarak kimin kimden emir alacağı ve kime bağlı olduğunu gösterir. Görevsel örgüt şemasında kişilerin görevleri hangi işleri yaptıkları yazılıdır. Kadroları gösteren örgüt şemalarında çalışanların isimleri, maaşları, kadroları, unvanları gösterilir (Nohutçu, 2014: 83). Örgüt şemaları dengeli, simetrik ve basit olarak hazırlanmalıdır.

1.6. Örgüt Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar

Örgütlerin işleyişini değerlendirmek, incelemek ve analiz etmek için usallık, etkililik ve verimlilik gibi kavramlar vardır.

Ussallık gerekli araçları bilinçli olarak değerlendirir. Ussallık bir yetenektir. Örgütün yaşam ve işleyişinde usallık çok önemlidir. Örgütler amaçlarına insan katkılarıyla ulaşırlar. Örgütlerin bilinçli, kendilerine ait düzeni kurmak ve etkinlikler planlamak için usallığın sağlanması önemlidir (Saygı ve Ruşen, 2012: 32).

Örgütlerde ve örgüt yönetiminde incelenme ve değerlendirme analizlerin yapılmasında çok kullanılan kelimelerdir. Ussallık karar verme ve tercih belirtmeyle ilgili bir kavramdır. Ussallık karar vermede önemli kuramsal öğelerdendir. Karar vermek ve etkinlikler ussal olarak nitelendirilmelidir. Karar ve etkinlik bilinçli şekilde yapılır, yaptığının farkında olmalıdır. Aynı amaca ulaşmak için başka seçenek ve araçlar olmalıdır. Kararlar en iyi seçeneğin ortaya çıkarılmasına yönelik olmalı ve bilimsel bilgiye dayalı olmalıdır. Ussal kararlar verebilmek için sevinç, sevgi, nefret, kıskançlık gibi şeylerin kararları etkilememesi lazımdır. Ussallık amaçlı ve bilinçli olmalıdır. Örgütler amaçlarına insanların katkılarıyla ulaşacaktır. Örgütler etkinliklerini planlamak ve kendileri için düzen kurmaktadır. Bilinçli ve maksatlı olmak zorundadırlar. Karar vermenin önemli öğelerinden biri olarak usallık özgül ve

örgütün amaçlarına ulaşmak için bilinçli olarak kurulmuş birimdir. Ussallık amaçlı ve bilinçli olarak yapılır (Polatoğlu, 2003: 36).

Etkililik örgütün önceden belirlenmiş amaçlara ulaşması için tanımlanır. Örgütlerin amacı etkili olabilmektir. Etkililik karın yüksek seviyeye ulaşması, en iyi verimlilik, iyi bir hizmet verilmesi, çalışanların moralinin yüksek tutulması için ölçüt olarak kullanılır. Yönetimin temel amacı örgütlerin etkililiğini sağlamaktır. Örgütün etkili olabilmesi için yapılan çalışmalar kırtasiyecilik ve bürokratik engeller yapmak, takım çalışması, özgür çalışmak ve girişimci ruhlu olarak yapılmaktadır. (Sezer,168). Etkililik örgütün amaçlarına ulaşmasıdır. Örgütlerin birden fazla amaçları ve zıt amaçları vardır, bu da örgütlerin en büyük sorunlarından biridir. Etkili olmak ve etkili olmamak gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Saygı ve Ruşen, 2012: 32).

Örgütün verimliliği dengeli, ussal, ekonomik kullanımlarıdır. Verimliliğin sağlanabilmesi için en az para, en az emek ve kısa zaman içerisinde işlerin yapılması insanlara bağlıdır. Verimlilikte kullanılan kaynaklar kitle, kullanılmayan girdiler olursa örneğin bilgisayarlar örgütün kullanımına sunulmayıp depoda beklerse örgütün verimli olduğunu söylemek olanaksızdır. Örgütün verimliliği sağlıklı olmasının göstergesidir (Sezer, 169).

Örgütler amaçlarına ulaşmak için kurulan toplumsal birimlerdir. Amaçlara ulaşmak bireylerin katılımıyla gerçekleşeceği için örgütler önceden belirlenir. Örgütler ussal yapılardır ve daha önceden her şey belirlenir. Katılım örgütlerde örgüt çalışanların yaratıcılıklarına, insan onuruna verilen değeri artırır. Çalışanların kendi amaç ve ilgilerini gerçekleştirmek için demokratik bir iş ortamı yaratılmasını sağlar. Katılım örgütsel verimliliği artırır (Polatoğlu, 2003:38).

1.7. Örgüt Kuramları

Sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi disiplinler kamu örgütlerin incelenmesinde araştırma ve bulgular yapan örgüt kuramlarıdır. Örgütlerin yapı ve işleyişini, bireylerin ve grupların davranışını incelemektedirler. Örgüt kuramları içsel yapı davranışları ve yönetimle ilgilenmiştir. Kuramcılar tüm örgütlerde ve endüstriyel örgütlerde geçerli kavram ve ilkelerinin geliştirilmesinde genel modellere vurgu yapmışlardır (Tolay, 2012: 63) Örgüt kuramları üçe ayrılır. Örgüt kuramları önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kurulmuş bir yapıdır.

Tablo 1. Örgüt Kuramları.

Geleneksel(Klasik)Örgüt Kuramları	NeoklasikÖrgüt Kuramları	Modern Örgüt Kuramları
Frederick Winslow Taylor Max Weber Henry Fayol	Elton Mayo Douglas MC.Gregor Rensis Likert	Herbert Simon Joan Woodward Daniel Katz,Robert James,T.Hant

Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu.

1.7.1. Klasik Örgüt Kuramı

20. yüzyılda örgütler ve yönetim ile ilgili ilk defa sistematik bilgiler ortaya çıkmaktadır. Klasik örgüt kuramında iki ana fikir vardır. Bunlardan birincisi rutin işlerin yapılmasında insan unsurunun, makinelere ek olarak etkin bir şekilde kullanılması, ikinci olarak biçimsel örgütün oluşmasıdır. Klasik örgüt kuramı örgüt yapısı ve otorite ilişkilerini ve etkinlik, verimliliğin artırılmasına yönelik işlemler yapmıştır (Tolay, 2012: 64). Klasik veya geleneksel örgüt kuramının önceleri Frederick Winslow Taylor'un Bilimsel Yönetim kuramı, Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri kuramı ve Max Weber' in Bürokrasi kuramından oluşmuştur.

Klasik Örgüt Kuramı örgüt kuramının temelini oluşturmuş ve örgütsel yönetimin işleyişini ilk defa incelenmiştir. Klasik Örgüt Kuramı örgütün verimliliği, rasyonelliği ile tanınır. Rasyonellik ve verimlilik esastır. İnsanlar ekonomik bir şekilde kullanılır. Klasik kuramda koordinasyon gönüllü değildir, üst kademeler tarafından

planlanır ve kontrol edilir. Yukarıdan aşağıya doğru yapılır. Klasik kuramın ana teması verimliliği artırmak ve biçimsel yapının düzenlenmesidir (Ertekin, 2007:68).

Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri 1911 yıllarında yayımlanmıştır. Bu eserde sanayi işletmeleri için bilimsel esaslar getirilmiş ve deneme yanılma metotlarıyla yönetim bilimi anlayışı getirilmiştir. Bilimsel Yönetimin İlkeleri eserinde şunlardan bahsedilmektedir; gelişigüzel bilgilerin yerine yasalar, kurallar getirilmeli ve bilimsel yönetim geliştirilmelidir. İşçiler bilimsel yollarla seçilmeli ve süreklilik sağlanmalıdır. Yönetici ve işçiler arasında eşit, samimi ve devamlı iş bölümü yapılmalıdır. Taylor zaman ve hareket etütleri, dinlenme süreçleri, iş standardı ve teşvikli ücret sistemi konuları üzerinde çalışmış ve yaygınlaştırmaya başlamıştır. Taylor çalışmasını "Amerikan Makine Mühendislerine" sunmuştur. Taylor'un çalışması üniversitelere, kamu kurum ve kuruluşlarına ve tüm ticari faaliyetlere uygulanabilmektedir. Taylor'un görüşü ve yönetimde öne sürdüğü görüşlerinin büyük bir kısmı günümüzde kamu ve özel sektör alanlarında kabul görmektedir. Taylor'un kamu yönetimi ve iş dünyasına büyük etkileri olmuştur. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı Taylor'u "*Taylorizm*" olarak adlandırır (Tolay, 2012:64).

Klasik Örgüt Kuramı öncülüğünü yapan Frederick W. Taylor Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nda en iyi tek yol, zaman ve hareket incelemeleriyle işçilere iyi görevler verilmesini savunmuştur. Taylor İşçilere öncelik verilmesinden yanaydı. Taylor'a göre örgütle yönetim ayrılmalı işin denetimi yöneticilerin elinde olmalıdır. Klasik kuramlar örgütün biçimsel yapısını değiştirip mükemmel bir örgüt yapmak ve örgütün verimliliğini artırmak istemiştir. Klasik örgüt kuramı ilk defa olarak 20. yüzyılda endüstri ilkelerinde ortaya çıkmıştır (Polatoğlu, 2003:41).

Klasik örgüt kuramı merkeziyetçi örgütlenmeye ve hiyerarşik alt üst ilişkilere sahiptir. Görev ve sorumluluklar bölümlendirmeyle yapılır. Otoriter yönetim ve yönetici çalışanlar otoriter tiptir. Bu kuramda merkezden sıkı denetim ve kontrol vardır. Klasik örgüt kuramı kapitalist biçime ve liberal ekonomiye çok benzemektedir. Taylor'a göre herhangi bir işin ne kadar sürede yapılabileceği zaman ve hareketle sayısal olarak ortaya çıkar. Örneğin herhangi bir fabrikada günde 8 saat çalışıp saat başı bir ayakkabı yapılırsa, günde 8 saat çalışıp bir ayakkabı için ücreti 8'e çarparak işçilerin günlük ücretleri belirlenebilir, 8 ayakkabıdan fazla yapana ek ücret verilir.

Üretim miktarına göre işçilere ücret ödenir. Bu sistem kapitalist ve liberal ekonomi biçimlerine benzemektedir (Öztekin, 2012:72-73).

1.7.1.1. Max Weber İdeal Tip Bürokrasi

Örgüt kuramı denilince akla Max Weber'in ideal tip olarak adlandırdığı bürokratik örgüt anlayışı, bürokrasi ve örgüt gibi kavramlar gelmektedir (Polatoğlu, 2015:42). Max Weber örgüt içinde egemenliği üçe ayırmıştır;

1. Geleneksel Egemenlik: Bu örgüt tipinde yönetim kurulu ailelerden seçilmektedir. Adından belli olduğu gibi geleneksel egemenlik vardır.

2. Karizmatik Egemenlik: En yüksek kabiliyetli, olağanüstü olan kişilerden seçilir.

3. Ussal Egemenlik: Ussal yönetim anlayışında bürokratiklik vardır. İster yöneticiler isterse de örgüt içindeki çalışanlar olsun, görevlerini yasalara ve hukuk kurallarına göre ast-üst ilişki çerçevesinde yerine getirirler (Ertekin, 2007:70).

Bürokrasi kurallarla belirlenmiş, uzmanlaşmış işlerle donatılmış daimî örgüttür. Yazılı yasalara kurallara ve kararlara dayanmaktadır. Personellerin örgütlenmesi hiyerarşiye dayanmaktadır. Görevliler seçimle iş başına getirilir, gerektirdiği niteliklere göre atama yoluyla ve liyakate göre yükselirler. Düzenli ücret vardır ve hiyerarşik yapıya göre ücretlerin miktarı ödenmektedir. Kamu örgütlerinde bürokrasinin getirdiği ilke ve yöntemler hala korunmaktadır. Bürokrasi çağdaş devletin rolüyle yakından ilgili olup, toplumun önemli kurumlarından. Klasik örgüt kuramı ve bürokraside ele alınan görüşler, kamu örgütlerin işleyişine ve sorunların nedenine ışık tutmuş ve günümüzde geçerliliğini halen korumaktadır (Tolay, 2012:66).

Bürokrasi örgüttür her örgüt bürokrasidir, bürokratik özelliklerini taşımaktadır. Sadece bir örgüt türü bürokratik değildir, yani tek bir örgüt hiyerarşik değildir. Buna örnek hastanelerdir. Hastanelerde tek bir karar merkezi yoktur, iki farklı hiyerarşik başhekim ve hastane müdürleri bulunmaktadır. Mali ve idari konularda müdürler, tıbbi mevzularda başhekim karar merkezidir (Aydın, 2015:111).

Bürokrasi deyince akla Weber gelmektedir. Weber'e göre bürokrasi bir kez kuruldu ise kalkması çok zordur. Weber bürokrasiyi modern toplumun temel boyutu olarak görmektedir (Kızılcelik,2017:365). Weber'in bürokrasi kavramı Michels,Mocsu ve Karl Max düşünürlerinden etkilenecek ortaya çıkmaktadır. Weber bürokrasiyi kapsamlı ve sistematik olarak incelemiştir. Bürokratik olan yönetim amaçlarının gerçekleşmesi için düzenli çalışmalar, resmi görevler dağıtılmıştır. Görevleri yerine getirmek için emir verme yetkisi dengeli olmalıdır (Belet, 2008: 16). Kurallara bağımlı, otoriter ve disiplinli olunmalıdır. Kurallarla hareket edilmelidir, yani örgütsel yöntemleri belirlemek ve devamlılığı sağlamak için kurallar hiyerarşik olmalıdır. Kurallara aykırı hareket edenlere disiplin cezası verilir. Weber'e göre bürokratik örgütler diğer örgütlerden üstündür (Polatoğlu, 2003:43).

1.7.1.2. Henry Fayol

Klasik örgüt kuramlarının diğer bir öncüsü Henry Fayol'dur. Fayol üst yönetimle ilgilenmiştir. Fayol'a göre evrensel bir yönetim metodu vardır ve bütün örgütlere uygulanmaktadır. Fayol bilimsel yönetimi şöyle açıklamıştır; Çalışanlar için yer temin etmek, sistemi garantiye almak, yıllık olarak eylem yapmak. İş için doğru insanlar bulmak ve eğitmektir. Fayol yönetimin beş temel fonksiyonu olduğunu savunmuş ve bunları planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon sağlama ve denetleme olarak beşe ayırmıştır (Aydın, 2015: 128).

Fayol yönetim ilkelerini iş bölümü, otorite, disiplin, yönetim birliği, komuta birliği, hiyerarşi ilkesi, eşitlik ve düzenlik ilkesi, girişimcilik ilkesi, ödül ve ceza ilkesi olarak açıklamıştır. Fayol yazılı ve sözlü iletişimde önemli olduğunu vurgular (Ertekin, 2017:71).

1.7.2. Neoklasik Örgüt Kuramı

Neoklasik örgüt kuramı teorisinin gelişmesinde Elton Mayo, Abraham Maslow, Rensis Likert ve Douglas Gregor etkili olmuştur. Neo-klasik Örgüt Kuramında insan ilişkilerinde yaşanan sorunlar, davranışlar incelenmiştir (Palamutçuoğlu, 2015:44). 1930 yılında insan unsurunun ihmal edilmesi düşüncesi ile oluşmaya başlamış ve 'İnsan İlişkileri Yaklaşımı' olan neoklasik yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Neoklasik örgüt kuramının ortaya çıkması katı örgüt yapısından, işlerin rutinleşmesi,

kapitalist ve sosyalist olarak ayrılmış politik yapının etkileri ve toplumun değişen tüketim yapısıyla etkili olmuştur (Demir, 2017: 12).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bürokratik örgüt anlayışına karşı çıkmıştır. Neoklasik Örgüt Kuramı Klasik Örgüt Kuramına ilk tepki olarak karşı çıkmıştır. İnsan unsuruna önem verilmektedir. İnsan ilişkilerini Mayo ve arkadaşları incelemiştir. Neoklasik örgüt kuramına göre yönetim örgütün verimliliğini artırmak için çalışanların psikolojik, güvenlik ihtiyaçlarını “Maslow’un” motivasyon teorisiyle motive edilmelidir. Aksi takdirde örgüt verimsiz olur (Aydın, 2015:130).

Elton Mayo ve arkadaşları farklı iş yerlerinde yaptığı araştırmanın sonucunda üretimin düşüşü ve verimin azalmasının temel nedeni olarak çalışanlara gösterilen ilginin az olmasını göstermiştir. Çalışanların öncelikle insan olduğunu unutulmamalıdır. Çalışanların ailevi, güvenlik, psikolojik, sosyolojik ve benzeri ihtiyaçları vardır. Yöneticiler çalışanların sorunlarının çözülmesi için yollar aramalıdır. Verimlilik ve üretimin artırılması öncelik değildir, öncelik çalışanlardır. Klasik örgüt kuramı biçimsel örgüt kuramını ele alırken, Neoklasik kuram doğal örgütlenmeyi ele almıştır. Klasik örgüt kuramında merkezi yönetim anlayışı ve katı hiyerarşik bir yapı olduğu halde, Neoklasikte uzmanlaşmaya dayalı yatay örgütlenme temel unsurdur. Neoklasik örgüt kuramı klasik kuramından aksi olarak yönetim anlayışını getirmiştir (Öztekin, 2012:77).

Klasik örgüt kuramının eksiklerini ve yetersizliklerini gidermek için Neoklasik Örgüt Kuramı ortaya çıkmıştır. Neoklasik örgüt teorisi klasik örgütten farklı olarak insanlara önem vermektedir. Neoklasik Örgüt Kuramı bazen insan ilişkileri okulu olarak da adlandırılmaktadır. Bu örgüt kuramı İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra akım haline gelmiştir. Neoklasik Örgüt Kuramı insan kavramlarını (sosyal, psikolojik) inceler. Neoklasik Örgüt Kuramı doğal örgüt kuramını örgüte getirmiştir (Turan, 2016:41).

Neoklasik örgüt kuramı insan ilişkileri, grup davranışları, liderlik ve benzeri durumları inceler. İnsan ilişkileri yaklaşımı 1920’lerde ABD’nin Chicago kenti yakınlarında Hawthorne kasabasında Western Elektrik şirketinde ortaya çıkmıştır. Elton Mayo ve arkadaşları yapılan araştırmada insan unsurunu olarak ortaya çıkarmıştır (Uygur, 2011:44).

1.7.3. Modern Çağdaş Örgüt Kuramı

Modern örgüt kuramlarının başında William G. Scoot gelmektedir. ABD ve dünyada gelişmesine yardım edenler Donald Smithburg, Victor Thompson ve Herbert Simon'dur. Çağdaş Örgüt Kuramı ve yönetim anlayışı 20. yüzyılın ikinci yarısından başlayarak yarım yüzyıldır uygulanmaktadır. Klasik ve Neoklasik örgüt kuramcılarının getirdikleri yönetim anlayışını, güçlüklerini, zayıflıklarını ve yanlışlarını ortadan kaldırmak için modern çağdaş örgüt kuramı getirilmiştir. Modern Örgüt Kuramı ve yönetimin genel özellikleri aşağıdakilerdir (Öztekin, 2012:80).

1. İnsancıl davranışlar, insanların psikolojik, ekonomik vb. sorunları ile yöneticiler ilgilenip çözüm bulmak durumundalar.

2. Verimli ve etkin olmak zorundalar, eğer çalışanlar verimli ve etkin olmazlarsa gelecek tehlikeye girer.

3. Güvenilir ve eşitlikçi olmalıdır.

4. Gizliliğe ve esnekliğe önem göstermelidir.

Modern örgüt kuramı Klasik ve Neoklasik örgüt kuramından farklı olarak insanı örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi ve örgütü geniş çerçevede inceler. Modern örgüt kuramı örgütü ve sistemi bir bütün olarak inceler. 1950'lerden sonra modern örgüt kuramı yaygınlık kazanmıştır. Modern örgüt kuramı "Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı" olarak ikiye ayrılır. Sistem yaklaşımı 1950'lerden sonra yaygınlık kazanmıştır. Sistem yaklaşımı örgüt ve yönetim analizlerinde kullanılmıştır. Sistem yaklaşımı örgütleri çevreleri ile ilişkili açık sistem olarak ele alır. Durumsallık yaklaşımı 1970'lerde yaygınlaşmaya başlamıştır (Turan, 2016:46).

Modern örgüt kuramı rol yaklaşımı, davranış güdüleme, karar verme gibi yöntemler modern örgüt kuramının en önemli unsurlarındandır. Modern örgüt kuramı bilimsel kavramlara, analitik temele sahip olunan model ve sentez özelliklerine sahiptir. Durumsallık yaklaşımı durumlara ve şartlara ağırlık verir. Bu yaklaşım organizasyonu bir sistem olarak ele alır. Durumsallık yaklaşımı araştırma sonuçlarına dayanmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bağımlı değişkendir (Uygur, 69:2011)

1.7.4. Postmodern Yaklaşım

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan modernizmin toplumsal sorunlara uygun çözümler bulamaması, aydınları yeni arayışlara sürüklemiş, modernizmin felsefesine ve bilimsel bilgi tekeline karşı özgürleşmeyi ve yerelleşmeyi ön plana çıkaran postmodern yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. “Aklın ölümü” anlamına gelen postmodernizm tek ve genel akıl yerine bilginin göreceliğinden bahsetmiştir. Çelişki, belirsizlik, gelip geçicilik, kaos ve karşılıkların taraftarıdır. Evrensel, bütüncül dünya görüşlerini ister siyasi ister dinsel olsun, Hristiyanlık, feminizm, İslam, laik, hümanizm gibi görüşlere karşı güvensizlik duyar ve “büyük anlatılar” olduğunu söyleyerek hepsini reddeder. Özgürlük, eşitlik, adalet, rasyonalizm gibi idealaların geçerliliğini kaybettiğini söylemiştir. Örgüt ve yönetim alanına giren postmodernizm epistemolojik ve ontolojik olarak iki kola ayrılır. Epistemolojik postmodern yönetsel bilgi kuramı olarak sunmuş, ontolojik postmodern örgütlerin gelişimini tarihsel bir çağ olarak adlandırmıştı. 1970 yıllarında postmodern kavramını kamu yönetimi tercih etmiştir. Postmodern kamu yönetimi, kamu yönetiminde paradigma değişikliğidir ve postmodernizmin genel ilkesiyle paraleldir. Postmodern kamu yönetimi akılcılığı, bürokrasiyi, merkeziyetçiliği, hiyerarşiyi ve modern devlet yapısını reddeder. Kamu yönetiminde prosedürlerin yavaşlığından ve araçların israfından bürokrasiyi sorumlu tutar. Postmodern kamu yönetimi bürokrasiyi azaltıp yönetim ilkesi olarak kullanılmasını istemektedir. Postmodern özelleştirme ve sivil toplum örgütlerini güçlendirip kamusal hizmete sunmak istemektedir. Postmodern kamu yönetiminin örgütlerine getirdiği örnekler şunlardır; Weber'in ideal bürokrasi yerine matris türü, esnek yapıli örgütlenmeyle proje düzeyindeki örgütler olmalıdır. Güç ve yetkilerin yayılıp devredilmesi, müşterilerin tercihini ön plana çıkarmak, merkezileşmeden uzak durmak ve yerinden yönetim eğilimine yer vermek, örgütsel bilgilerin toplanmasında adaletin sağlanması, personeli değerlendirirken, performansa üstünlük verilmesi, yaratıcılığa üstünlük verilerek, kamusal kurum kültürlerin yaratılmasına destek sağlanması, toplam kaliteyi öne alarak kamu örgütlerinin hizmetinden yararlanan vatandaşların isteklerini hayata geçirmek istenilmektedir (Tolay, 2012:90-91).

1970 yıllarında Postmodern döneme girilmiştir. Örgütsel alanlarda yaşanan değişimlerde artış gözükmektedir. Postmodern Örgüt Kuramında çalışanların çalışma sürecinde ne yaptığına dair hareketler takip edilir. Mailler, telefon konuşması ve

yazışmalar kayıt altına alınır. Postmodern örgütün özellikleri aşağıdakilerdir; (Zencirkıran, 2018:37-50).

1. Zaman ve Mekânın Bütünlüğün Kırılması; Postmodern örgüt fiziki bağımlılıktan uzak, dünyanın her yerinde yaşayan insanları bünyesinde barındırır. Çalışma sürelerinde mekânsal bütünlük kırılmış, faaliyetler 24 saate kadar açıktır. Dünyanın herhangi bir noktasından ulaşmak kolaydır. Mekân ve zaman sınırlamaları ortadan kalkmıştır. Eğitim örgütleri kamu kurumları, eğlence ve finans örgütleri kapsar.

2. Bilgi ve Enformasyon Teknolojilerine Odaklılık; Bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanmışlardır. Tüketici taleplerine hızlı cevap verilmesinin, değişim taleplerine cevap verecek esnekliğin kazanılmasının arkasında bilgi ve teknoloji durmaktadır. 1973 Krizi'nden sonra ucuzlaşmış bilgi teknolojinin büyük etkileri olmuştur. Postmodern örgütler yoğun olarak bilgi teknolojisi kullanmaktadır ve postmodern örgütlerin hızla yayılmasında internet kullanımı, bilgisayar, cep telefonların kullanması, internet fiyatlarının ucuzlaşması gibi etkenler postmodern örgütün hizmetlerini genişletmiştir

3. Esnek Yapılanma; Postmodern rekabette başarılı olmak için hızlı değişimlere ve esnek yapılanmalara önem verilmiştir. Çalışma ve mekânda esneklik, ücret ve kazançta esneklik, sayısal esneklik, sözleşme esnekliği, ücret ve kazançta esneklik, sayısal esneklik, sözleşme esnekliği, ücret ve kazançta esneklik. Esnek üretim sistemlerinde iş gücü sayısında azalma yaşanmıştır. Daha az işçi çalıştırırlar. Dev fabrikaların yerini küçük ve orta ölçekli işletmeler almaktadır.

4. Yönetim Odaklı; Postmodern örgütler esnekliğe ve katılımcılığa önem vermiştir. Çalışanlar eğitilidir, uzman olduklarından kararların alınmasına aktif katılım sağlar ve sorumluluk alırlar. Çalışanların memnuniyetini sağlamak için kararlara katılmalarına önem verilir.

5. Müşteri Odaklılık; Postmodern örgüt müşteri iletişimine ağırlık vermektedir. 24 saat müşterilerle iletişime geçilir, sorun ve tavsiyelerine anında cevap verilir. Postmodern örgütte müşteriyle yüz-yüze iletişime önem verilir. Çağrı merkezleri ve internet üzerinden hizmet verilmektedir. Müşteri tatminini sağlamaktır.

6. Hız Odaklılık; Postmodern örgüt müşteri ile ilgili talep ve sorunların anında öğrenilmesini sağlamaktadır. Piyasadaki değişimlere hızlı cevap vermektedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürüyle ilgili bilimsel çalışmalar 1980 yıllarında olmuştur. Örgüt kültürü kavramı sosyal bilimcilerin tarihi kadar eskidir. Sosyologlar, psikologlar, sosyal psikolojisiler, economiciler ve antropologlar örgüt ve kültür alanlarında yöntemler geliştirmişler. Antropologlara göre örgüt kültürü toplumun inanç ve değerini ne derecede etkilendiğini gösterir. Sosyologlar örgüt kültürüne informel yapı üzerinde etki etmişler. Örgüt kültürünün enformel yapısı sosyologların ilgi alanı olmuştur. Sosyologlar anket ve istatistik teknikleriyle incelemeler yapmışlar. Sosyal psikologlar örgüt kültürüne sembollerle katkı sağlamıştır. Sosyal psikologlar örnek verirken tek hikâye ve bilgiyi esas alırlar. Örneğin akrabamızın bir arabası var sık sık bozulduğunu düşünelim ve artık gözümüzde kötü araba olarak akılda kalır. Firma kurumları arabayı reklam yapsa da artık bizim hafızamızda kötü araba olarak kalacaktır. Ekonomistlerin örgüt kültürüne katkısı 1980 yılında Batı toplumunun düşüşüyle olmuştur. Toplum ürününün bir alt kültürü örgüt kültürüdür. Örgüt içinde kişi ve grupların davranışlarını, inançlarını, alışkanlıklarını ve normları ele alır. Örgüt kültürü tüm personelin davranışlarını, örgütün temel görüntüsünü semboller vasıtasıyla öğrenen ve öğretebilen değer, düşünce ve normlardan oluşur.. Örgüt kültürü örgütlerde rekabet avantajı kazanmasında büyük rol oynamıştır (Köksal, 2007:17).

Örgüt kültürü 1980 yıllarda yaygın olarak kullanılmıştır. Örgüt kültürü yeni bir kavramdır. 1980 yılında Japon firmasının örgüt kültürüyle ilgili çalışmaları çıkmıştır. Amerikan şirketleri operasyonları yeniden canlandırmak için Japonların örgüt kültürüyle ilgili çalışmasına başlamışlardır. Japon ekonomisinde yükseliş, Amerikalılarda yükseliş olmamıştır (Yücel,46).

Örgüt kültürü örgütte çalışanlara nasıl vaatte bulunulacağı, amaçlara ulaşmak için hangi metotların kullanılacağı, başarısızlık karşısında neler yapılması gerektiğini, anlatır. Örgüt kültürü sonradan kazanılmıştır. Örgüt kültürü yazılı değildir, insanların aklında var olan inanç ve değerlerdir. Schin'e göre örgüt kültürü üçe ayrılır. Birincisi sosyal çevre ve fiziksel düzendir. İkinci olarak (buna orta katmanda denilir) sorun

çözme ve değer yargılarıdır. Üçüncü katmanda genel olarak örgütte varsayımlardır. Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında paylaşılabilir ve anonim olma özelliğine sahiptir. Örgütte çalışanlar ortak ürüne her zaman saygı göstermeli, hikâye anlatmalı, geçmişteki tecrübelerini paylaşmalıdır. Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanan ve ortaya çıkan davranışlardır (Karakışla, 2009:51).

Başarılı bir örgütün en önemli özelliği güçlü bir kültüre sahip olmasıdır. Örgütte güçlü bir iletişim ve kültür olunca kriz ve belirsizlik, iş spekülasyonu, dedikodu vb. durumlar önlenmektedir (Turan, 2011:52).

Örgüt kültürü ortak yaklaşım ve çözüm belirleyen bir davranıştır. Örgüt üyelerini bir arada tutan sosyal yapıştırıcıya örgüt kültürü denilir. Örgüt kültürü davranış rehberi sağlayan, bireyleri kolektif olarak bütünleştiren bilgi olarak ifade edilir (Sabuncoğlu, 2013:46).

Örgüt kültürü bir anda gerçekleşmez, işletmelerin geçmişi örgüt kültürünün oluşmasında ve belirlenmesinde önemli rölere sahiptir. Örgüt kültürünün oluşmasında kurucuların büyük rolü vardır. Örgüt kültürü üç aşamada gerçekleşir. Birinci aşamada kurucular kendileri gibi düşünen çalışanları işe alırlar. İkinci olarak çalışanların düşüncelerini analiz ederler. Üçüncü ve son olarak kurucuların davranışını, çalışanın inanç ve değerlerini sağlarlar (Dönmez ve Korkmaz, 174:2011).

İş görenler toplum için birlikte davranmak zorundadır. Aynı dil, inanç, aynı değerleri paylaşmak lazımdır. Örgüt kültürü biçimsel değil, doğaldır, yani olması gereken değil var olandır. Örgüt kültürünü toplum kültüründen ayıran iki özellik vardır. Bunlar aşağıdakilerdir;

1. Örgüt kültürü ulusal kültüre değerler katmaktır. Dile, inanca, ilkeye, kurallara geleneklere ve göreneklere, teknolojiye yeni değerler katar. Bu değerler toplumun kültürünün gelişmesinde büyük rol oynar.

2. İkinci bir özelliği ise örgütün toplumun ürettiği değerlerle ulusal kültürün birleşmesidir (Başaran, 2008:398).

2.1.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün değişik yanları vardır, birbirine benzemezler. Örgüt kültürünün misyonu, vizyonu, hikayeleri ve mitleri kendine aittir, bu tarz şeyler örgüt kültürünün ayırt edici özellikleridir. Örgüt kültürü zamanla şekillenir, geçmişten bugüne kadar birikimleri kapsar, üyelerinin örgütü kabullenmesini sağlar, bütünleştiricidir. Örgüt kültürü kültürel değerler üzerinde kurulur. Örgüt kültürü yazılı metin değildir. Örgüt üyeleri yazılı olmayan inanç değerleri konuşarak tartışır ve birbirlerine aktarırlar. Örgüt kültürü semboliktir, inanç norm ve değerlerin yansımasıdır. Hikâye, mit ve törenler örgüt kültürü vasıtasıyla öğrenilir. Örgüt kültürü bütüncüdür, yumuşaktır, zor değiştirilir, toplumsal olarak yapılmıştır ve tarihsel olarak belirlenir (Yanaşma, 2019:14-15).

1. Örgüt kültürü bütünleştiricidir, yani kişisel amaçlarla genel amaçları bütünleştirir.
2. Örgüt kültürü ayırt edicidir (her örgütün kendine ait mitleri, vizyonu ve misyonu vardır).
3. Örgüt kültürü semboliktir. Örgüte ait sloganlar, tören ve seremoniler, inanç ve değerler semboliktir.
4. Örgüt kültürü kararlı bir yapıdadır.
5. Örgüt kültürü açıkça ifade edilmeden anlaşılabilir.
6. Örgüt kültürü üst yönetimin yansımasıdır, çalışanlar bu kültürü daha kolay benimserler.
7. Örgüt kültürü sonradan kazanılmıştır, yazılı değildir. Örgüt üyelerinin inanç, değerler ve düşünce yapılarında yer alırlar. Örgüt kültürü düzenli yapılıdır (Köksal, 2007:17).

2.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürü birkaç unsura ayrılmaktadır. Birinci boyut değerler, ortak inanç ve normlardır. İkinci boyutta törenler, mitler, efsaneler ve semboller yer alır.

2.2.1. İnançlar

İnançlar kişisel özellikler ile kültürel değerlerin sentezidir. Kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireyin inancı geleceği planlayamayacağı ve denetleyemeyeceği yönündedir (Turan, 2011:53). Grubun ortak görüşlerini inançlar oluşturur. Kültürün soyut ve en derin yönlerini oluşturur. Bu duruma dini inancı örnek olarak verebiliriz (Yücel 46).

İnançlar örgüte daha güçlü sahip olunmasını sağlar. İnanç ve değerler birbirine benzemektedir. Birbirine benzeseler de aralarında farklar meydana gelmektedir. İnançlar doğru ve yanlış ayrımı yapar. İnançlar kesin bilgilere ve kesin hedeflere yöneliktir. İnançlar tecrübe ve geçmiş inançlardan oluşur (Yanaşma, 2019:20).

2.2.2. Değerler

Toplumun veya grubun olmak istediğine dair ortak görüşleridir (Bütüner, 2011:7). Olması gereken ideal hedeflerdir. Değer soyut davranış biçimidir. Olması gereken hedefler dürüstlük, başarı ve saygıdır. Değerler insan ve çevrenin oluşumunu ortaya çıkarır. Değerler yönetimlere göre birkaç bileşene ayrılır. Kurumsal, estetik, ekonomik, politik, sosyal ve kutsal değerler olarak altıya ayrılır. Araştırmalara göre değerlerin örgütsel başarı üzerinde etkileri olmuştur. Örnek olarak örgütte çalışanların örgüte katılımı ve birliği artırmak, kişilerin işlerine uyum sağlaması olarak tanımlanılır. Değerler güvenilir ve kolay belirlenir (Sabunçoğlu, 2013:47).

Örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını sergileyen örgüt çalışanlarına değerler denilir. Değerler örgüt çalışanlarının başarılı olması için örgüt çalışanlarının *biz kimiz? örgüt olarak hedeflerimiz ve neyi temsil ediyoruz?* gibi sorularla yol göstermektedir (Gürbüz, 2020:8).

Değerler örgüt kültürünün en önemli özelliklerinden biridir. Örgüt içinde hangi davranışın arzu edilebilir olduğunu ve doğru yolu gösterir. Değerler nihai ve araçsal değerler olarak iki gruba ayrılır. Nihai değerler örgütün erişmeye çalışıp ulaşmak istediği değerlerdir. Karlılık, mükemmeliyetçilik, ahlak nihai değerlerdir. Araçsal değer ise örgütün üyelerinin uymalarını arzuladığı davranış ve beklediği davranıştır. Araçsal değerlere örnek olarak, örgüt üyelerinin çok çalışması, yaratıcı olması, tutumlu

ve tutucu olması, girişimci olması, görenek ve otoriteye saygılı olmalıdır. Değerler bireylerin davranışlarına rehberlik eder. Üyelerin tutum ve davranışını ortaya çıkarır. Örgüt üyeleri ve insanlar arasında ölçüt ve kıstas kullanarak değerlendirme yapılır (Yanaşma, 2019:16).

Değerler örgütün bakış açısını ve temel anlayış sistemini ifade eder. Değerler bize olmamız gerekeni sunar. Değerler bize fark edilebilir rekabet avantajı sağlar, günlük işlerde örgüte eşlik eder ve rehberlik yapar. Robbins değerleri “*örgütsel değerler, estetik değerler, sosyal değerler, politik değerler ve kutsal değerler*” olarak altı gruba ayırmıştır. Değerlerin önemli özelliklerinden biri örgütte çalışanların davranışını etkileyebilmek ve onlara yol göstermektir (Ünlü, 2019:30-31).

2.2.3. Normlar

Örgüt içinde uyulması gereken davranış biçimlerine ve kurallar sistemine norm denir (Turan, 2011:53). Yazılı değildir, doğru yanlış ayrımıyla davranış beklentileridir. Örgüt üyelerinin davranış biçimlerini etkilerler (Sezgin ve Bulud, 2013:191). Normlar değerler sistemine bağlıdır. Her zaman örgütte çalışanlara yol gösteren doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar biçimidir (Sabuncuoğlu ve Melek Vergili, 2013:50). Normlar değerlerin yansımasıdır. Normlar ödül ve ceza sistemiyle korunurlar. Normlara uygun hareket edilirse üyeler ödüllendirilir, norm dışı hareket olursa cezalandırılırlar. Amaçların başarılı olmasında etkilidir. Normlar sosyal standartlar olarak olayları yorumlar ve değerlendirir (Köksal,2007:43).

Normlar somut araçtır. Normların görevi uzlaşma sağlamak ve ortak anlayış göstermektir. Normların görevi uzlaşma sağlamak ve ortak anlayış göstermektir. Normlar grup üyelerinin davranışlarını belirler, davranışları ödüllendirerek teşvik eder ve ceza uygulayarak engel olur. Normlar hangi davranışın doğru, hangisinin yanlış olduğunu belirler (Ünlü, 2019:34). Normlar örgüt içinde çalışanların nasıl davranış ve tutum sergilemesinde yol göstericidir, yaptırımla destekler ve bireyin uyması gereken kuralları oluşturur. Normlar yazılı değildir. Normlar örgüt içinde üyelerin davranış biçimlerini ve giyimlerini belirlemektedir (Yanaşma, 2019:18).

2.2.4. Varsayımlar

Varsayımlar örgüt kültürünün temelini oluştururlar. Kişiyeye ait ön yargılar, değıştirilemeyen, tartışılmayan gerçeklerdir. Varsayımlar insanlar tarafından oluşturulan ortak kültürdür. Varsayımlar kendi içinde beş gruba ayrılır. Bunlar aşağıdakilerdir; (Ünlü, 2019:33).

1. Örgütün çevresiyle ilişkisi
2. Doğrunun ve gerçeğin karakteri
3. İnsan Doğasının karakteri
4. İnsan İlişkileri karakteri
5. İnsan Eyleminin karakteri

2.2.5. Hikâyeler ve Efsaneler

Örgütün yönetim felsefesi, politikası, kültürü hikayeler vasıtasıyla aktarılır. Hikâye örgütte gelecekte meydana gelen olaylar hakkında anlatılır. Hikayeler kültürel değerleri anlatır. Hikayeler davranış, düşünce ve duyguları etkisi altına alır, dış çevre ve yakındaki bireyleri ve onların söylediklerini analiz eder, çocukluktan yetişkinliğe kadar öğrenme ve iletişimde önemli şeyler icra olunur. Efsaneler örgüt içindeki dayanışmayı, refleksin gelişmesini çalışanlar arasında paylaşarak geliştirir (Ünlü, 2019:40).

Efsaneler çalışma ortamına birliktelik ve işlerlik sağlamaktadır. Efsaneler eleştirilemeyen, genel olarak tecrübe edilmiş örgüt inançlarıdır. Hikâyeler örgütte çalışanların arzulu çalışması ve onları eyleme geçirmek için kullanılır. Sözlü ve yazılı olabilir. Hikâyeler geçmişteki olaylardır. Kurucuların ve şahsiyetlerin örgütteki hikayeleri anlatılır (Yanaşma, 2019:20-21).

2.2.6. Semboller ve Kahramanlar

İşaret, hareket sembolün göstergesidir. Her kültürün sembolü farklıdır. Semboller duygu ve düşünceleri kültürel öge olarak görür. Sloganlar, şarkılar, mimari yapılar, bayraklar, unvanlar örgütsel anlam taşıyan sembollerdir. Örgütsel yapının kurulmasında sembollerin büyük önemi vardır. Semboller iletişim aracıdır, duygu ve

düşünceleri aktarır. Semboller aynı zamanda öğrenme aracıdır, örgütsel dengeyi sağlar, yönlendirme işlemiyle devamlılık sağlar (Ünlü, 2019:38-39).

Semboller örgüt kültürünün göstergesidir. Örgüt kültürünü açıklar ve temelini oluşturur. Yönetici odaları, rozetler ve arma gibi şeylerle örgüt çalışanlarının başarısını ödüllendirir (Yanaşma, 2019:21). Sloganlar örgütün vizyonunu sağlamak, istenmeyen davranışı engellemek ve çalışanları motive etmek için kullanılır. Örgüt içindeki rollerin daha iyi anlaşılmasını sağlar ve ilişkileri düzenler. Semboller bilgi sağlamayı ve mesaj göstermeyi bir araç olarak görür (Akın, 2019:25).

Kahramanlar somut kimliklerdir. Kahramanlar örgütün gücünü ve kültürel değerleri simgeler. Örgütte ideal özelliklere sahip olmak örgütsel kahramanlardır. Kahramanlar örgüt kültürünü rol modelleri oluşturarak, verim artışı sağlayarak, çalışanları motive ederek, başarıyı yakalayabilmekle güçlendirirler (Ünlü, 2019:40).

2.3. Örgüt İklimi ve Özellikleri

Örgüt iklimi kavramı 1958 yılında “Argyris” tarafından grup dinamiklerine yönelik çalışma sırasında incelenmiştir. 1960 yıllarında örgüt iklimi araştırmalarına başlanılmıştır. Bir örgütü diğerinden farklılaştıran, süreklilik arz eden özelliğine örgüt iklimi denir. Örgüt iklimi tutarlılık, yenilik, adalet ve güven haklarıyla örgütte çalışanları somutlaştırır. Örgüt iklimi örgüt kültürünü, değerlerini ve normlarını yansıtır, örgüt çalışanlarını şekillendirir. Örgüt iklimi örgütlerin kurallarını, psikolojik sözleşmeleri etkiler. Örgüt ikliminin etkisinde çalışanlar daha sağlıklı iletişim kurabilirler (Solmaz, 2016:55).

İklim Yunanca bası, sıcaklık ve ısı demektir. Kelime anlamı eğilim demektir. Örgüt iklimi elle tutulamayan manevi algıların tümüne denir. Bireylerin bakış açısı ve psikolojik çevresidir. Örgüt iklimi motivasyon ve davranışları etkiler. Örgüt iklimi örgütlerde meydana gelen psikolojik ortamları ifade eder. Örgüt ikliminin özellikleri şunlardır; rekabete izin verilmeli, inisiyatifler kullanılmalı, örgütler içinde politik ve bürokratik oyunlar az olmalı, örgüt çalışanlarına güzel davranmalı, disiplinli olunmalı ve adil davranılmalıdır. Örgütte değişiklik yapılmaya karar verilirse herkesin fikri alınmalıdır (Çetin, 2005:49-50).

Örgüt iklimi örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında büyük etkiye sahiptir. Örgüt ikliminin yapısında yapısalıcı, etkileşimli, kültürel ve algısal olarak dört temel yaklaşımı vardır. Örgüt iklimi örgüte hâkim olan, tanımlayan, örgütü diğer örgütten ayıran, örgütü ve çalışanların davranışlarını etkileyen ve etkilenen hissedip algılanan psikolojik bir kavramdır. Örgüt ikliminin etki alanları sadece çalışanları değil, örgüt liderleri ve çevre ilişkilerini de kapsar. Örgüt iklimi kültür, organizasyon, ekoloji ve sosyal sistem öğelerinden meydana gelmektedir (Öğdem, 2015:419).

Örgüt iklimi bireyler arası ilişkileri, ilişkilerden gözlenen davranış ve duyguları ifade eder. Örgüt iklimi örgüt kültürünün ürünüdür. 1980 yıllarında örgüt iklimi üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Örgüt iklimi üzerindeki araştırmalar daha çok sosyal durum ve psikoloji üzerinde olmuştur. 1960-1970 yıllarında örgüt iklimi yönetimde insan ilişkileri yaklaşımıyla gündeme gelmiştir. Örgüt iklimi bireyler arası ilişkileri, gözlenen davranış ve duyguları anlatır. Örgüt iklimi çalışanların öznel algılarını ifade etmektedir (Bütüner, 2011:11).

Örgüt iklimi bazen “*örgüt havası*” olarak adlandırılır, daha çok örgütün psikolojik yönleriyle ilgilenir. Örgüt iklimi insan davranışlarını inceler. Örgüt iklimi örgüt üyesi bireyin davranışlarını etkiler ve diğer örgütlerden ayırır. Örgüt iklimi çevre, hava ve kültür ile eş anlamlı olarak kullanılır. Örgüt iklimi aynı zamanda iş çevresinin, çevrede yaşayanların, çalışan insanların ve onların motivasyonlarını, davranışlarını etkilemektedir. Örgüt ikliminin üç kümesi vardır. Bunlar; çevresel değişkenler, bireysel değişkenler ve sonuç değişkenlerdir. Örgüt iklimi bireysel ve çevresel değişken arasında etkileşimdedir (Öge, 1996:13).

Örgüt iklimi somut olarak gözle görülen, elle tutulamayan, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü betimleyen, egemen olan, örgütün iş çevresinin kararlı, değişmez, örgütte bulunan bireyin davranışını etkileyen ve diğer örgütlerden ayıran psikolojik terimdir (Genç, 1997:50).

Örgüt iklimi örgüt üyelerinin psikolojisini, duygu, tutum ve davranışlarını etkiler. İkinci olarak örgüt iklimi performans, verim ve üretkenlik ile örgütte çalışanlara sağlıklı bir ortam hazırlar. Örgüt iklimi psikolojik bir yaklaşımdır. Örgüt iklimi örgütlerin, organizasyonun faaliyetini yürütmek ve kurumsal norm olarak da tanımlanır. Örgüt iklimi iç ve dış etken olarak çalışma ortamını ayırır. Örgütlerde iklim

örgütteki hava olarak tanımlanır. İklim rüzgâr, sıcaklık, yağış ve havayla ilgili ortam ve durumdur. Örgüt iklimi sürekli, değışmesi zordur. Örgüt iklimi örgütleri birbiriyle olan etkileşim, örgüt yapısı ve politikası ile diğler örgütlerden ayırır (Demirdöken, 2017:9).

Örgüt iklimi tamamlayıcıdır, çok boyutludur, üyelerin davranış tavrılarını sergiler. Örgüt iklimi bütün örgütün özelliklerine sahiptir. Örgüt iklimi değlendirmek veya işaret etmek yerine birimi tarif eder (Yüksekbilgili, 2016:28).

Örgüt iklimi psikolojik bilimlerden ortaya çıkmıştır. Kurt Levin'in Alan Teorisi'ne dayanır. Kültür ve iklim kavramları birbirine bağlantılı kavramlardır. İklim örgüt kültürünü oluşturan inanç ve değlerleri, örgüt politikalarını, uygulamaları etkiler (Aydoğan 13).

Örgüt iklimi insan ilişkilerine önem verir, işçileri ruhsal yönden etkiler. Örgüt kültürünü etkileyen etken örgüt iklimini de etkiler (Başaran, 2008:399). Örgüt iklimini *Bennis* şöyle tanımlamıştır; Kişileri etkileyen tutum ve değler yargılarıdır. Örgüt iklimi örgütü diğler örgütlerden ayıran somut bir niteliğe sahip olunan gözle görülüp, elle tutulamayan, örgütü betimleyen bütün bu özelliklere sahip psikolojik bir terim olarak tanımlanır. Örgütsel iklim aynı zamanda ortam çevre, hava ve duygularla eş anlamlıdır (Karcıoğlu, 270).

Örgüt iklimi formel ve informel iletişim yollarıyla değlendirilir. Örgüt iklimini diğler örgütlerden ayıran farkı tanımlanabilir olması ve çevrenin süreklilik arz ediyor olmasıdır. Örgüt iklimi örgüte bir kimlik kazandırır, çalışanların davranışları üzerinde etkide bulunur, çevresel ve bireysel özelliklerin bütünü olarak tanımlanır. Örgüt iklimi örgüt kültürlerinin değlerini, normları ve tutumları yansıtır. Örgütler içinde çalışanların davranışlarını şekillendirir. Örgüt iklimi çalışanların performans ilişkilerini ele alır. Organizasyonların amaçlarına ulaşmasında örgüt iklimi son derece önemlidir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerini etkiler. Örgüt iklimi sayesinde çalışanlar sağlıklı iletişim kurabilirler (Ertuğrul, 2018:99).

Örgüt iklimini örgütsel değışkenler (verim ve üretken kişisel değışkenler) iş tatmini, motivasyon ve stres olarak örgüt ikliminin boyutlarıdır. Psikolojik ortam örgüt

iklimini oluşturur. Örgüt iklimi değişik unsurlardan oluşan ve çok yönlü bir birleşimdir. Örgüt iklimi üç temel boyutta incelenmiştir. Bunlar;

1. **Örgütsel Özellikler:** Örgüt politikası, yapısı, amacı, örgütsel çatışma, ücret, ödül düzeni, sorumluluklar, önderlik, gözetim ve denetimdir.
2. **Bireysel Özellikler:** Arkadaşlık ilişkileri, tehlikeyi göze alabilme, kişilere verilen önem, engellenme ve güven duygusudur.
3. **Çevresel Özellikler:** Güdüleyici ve sınırlayıcı, hoşnut edici, baskı, uyum ve yönetimi eleştirmek çevresel özelliklerindedir.

2.3.1. Örgüt İkliminin Çeşitleri

Örgüt iklimi üçe ayrılır. Bunlar; otoriter iklim, katılımcı iklim ve başarıya yönelik iklimdir (Demirdöken, 2017:10).

1. **Otoriter İklim:** Bu iklim tipinde örgütler yönetici güç ve statüye sahiptir. Biçimsel otoritenin ödün vermeden görevlerin kesin tanımı üzerinde durulur. Otoriter iklim tipinde erk güdüsü yüksektir, bireyler güç ve otorite kaynağını geliştirirler (Bora, 2010:25) Otoriter iklim tipinde iletişim resmidir. Çalışanların otoriter iklimi sert, agresif ve tepkileri yüksektir. İş tatminleri çok düşüktür. Resmi yapı devamlıdır. Faaliyet alanları net ve kalıcıdır (Menemencioğlu, 2018:98).

2. **Katılımcı İklim:** Arkadaşlık ve samimi insan ilişkilerine önem verilmektedir. Beraber çalışan, karşılıklı dayanışma bulunan ve cezalandırmanın olmadığı bir gruptur (Bora, 2010:25). Arkadaşlığa ve iletişime önem verilmektedir. Grup üyeleri arasında samimi ve yakın iletişim mevcuttur (Ertuğrul, 2018:99).

3. **Başarıya Yönelik İklim:** Bu iklim tipinde verimliliğe önem verilir. Örgütte çalışanlar hedeflerini oluşturur ve neticeleri için sorumluluklar alır. Yaratıcı ve yenilikçi çalışma desteklenir (Bora:2010:25-26). Yenilikçi ve rekabetçidir. Çalışanlar kendilerine ait hedefler belirler ve gerçekleştirmek için motive olurlar. Motive edici, güvenilir, kuvvetli iletişime önem verilmektedir (Ertuğrul, 2018:99). Başarıya yönelik iklim tipinde yenilikçi ve yaratıcılar desteklenir. Rekabete önem verilir, başarı ödüllendirilir, enformel iletişim desteklenir ve başarı daha çok değer görür (Menemencioğlu, 2018:97).

2.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimini iç faktörler etkilemektedir. Bunlar çevresel, kişisel ve sonuç faktörler olarak üçe ayrılır.

1. Çevresel Faktörler: Çevre, demografik, ekonomik, sosyal ve kültürel çevresel faktörler bu başlığa örnek verilebilir. Çalışanlar çevreden etkilenmektedir.

2. Kişisel Faktörler: Örgütte çalışanların bireysel olarak oldukları özelliklerdir.

3. Sonuç Faktörler: Çevresel ve kişisel faktörlerden meydana gelir. Motivasyon ve iş performansı örnek verilebilir (Demirdöken, 2017:12).

2.5. Örgüt İkliminin Türleri

Örgüt iklimi 6 gruba ayrılmaktadır. Açık iklim, bağımsız iklim, idareci iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim. Aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1. **Açık iklim:** Bu iklim tipinde yöneticiler eleştirilere açıktır. Yönetici ve çalışanlar birbirlerine uyum gösterirler, çalışanlarda işlerini istek ve zevkle yaparlar. Yöneticiler çalışanların kararlara katılımına destek verirler (Özsoy, 2012:41). Açık iklim pozitif iklim olarak da adlandırılır. Açık iklim tipinde liderler ve örgüt üyeleri arasında saygı ve iş birliği olur (Yükselbilgili, 2016:62).

2. **Bağımsız İklim:** Açık iklimden farklı olarak yöneticiler çalışanlara mesafeli davranırlar (Özsoy, 2012:45). Sosyal gereksinim ve sosyal doyum bağımsız iklimin önünde gelir. Yöneticiler işçileri yüksek verim için zorlarlar (Yükselbilgili, 2016:62).

3. **İdareci İklim:** İdareci iklim tipinde sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklara önem verilmez. Samimiyet ve anlayış çok azdır. Çalışanların moral düzeyi düşüktür. Çalışanlar yöneticilerin koyduğu kurallar dışına çıkamazlar. Yöneticiler egemendir, yöneticilerin söyledikleri her zaman doğrudur (Özsoy, 2012:45). İdareci iklim tipinde katı kurallar hakimdir. Motivasyon ve iş doyumunu en düşük seviyededir (Yükselbilgili, 2016:63).

4. **Samimi İklim:** Samimi iklim tipinde yöneticiler aşırı derecede anlayışlıdır. Sosyal ihtiyaçların tatmini oldukça yüksektir. Yöneticiler kendilerini çalışanlar ile bir görürler (Özsoy, 2012:45). Ast-üst ilişkileri arkadaşçasıdır, sosyal uyum vardır. Çalışanların morali orta derecededir. Örgüt çalışanlarının sosyal tatminleri yüksektir (Çetin, 2015:63).

5. **Babacan iklim:** Bu iklim türünde motivasyon düşüktür ve çalışanların verimliliği çok aşağıdır. Yöneticiler örgütü kontrol edemezler ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamakta zorluk çekerler (Yüksekbilgili, 2016:61)

6. **Kapalı İklim:** Kapalı iklim türünde samimiyet, motivasyon ve anlayış göstermek çok aşağı seviyededir. Yönetici emretmektedir. Babacan iklime benzemektedir (Özsoy, 2012:46). İş birliği yoktur, kayıtsızlık hâkimdir. Çalışanların başarılı olma hedefleri yoktur. “*Shadur*” örgüt ikliminin değişik formlarını belirlemiştir. “*Destekleyici iklim, yenilikçi iklim ve bürokratik iklim*” olarak üç farklı iklim tipi vardır (Yüksekbilgili, 2016:61-62)

2.6. Örgütlerde Çatışma

Çatışma örgütsel yaşamın doğal sonuçlarından biridir. Bir arada bulunan insanlar arasında çalıştıkları ortamda çatışma kaçınılmazdır. Çünkü örgütlerde her farklı kültür ve ortamlarda yetişmiş, farklı amaç, çıkar ve kişiliğe sahip insanlar vardır. Farklı kişilerin bulunduğu ortamda çatışma kaçınılmazdır. Çatışma örgütsel açıdan olumlu güçtür. Performans için zorunludur. Çatışmanın yarattığı sonuçlar performansı da etkiler. İyi yönetilirse çatışmadan olumlu sonuç elde edilir. Örgütsel çatışmanın tanımını yapmak zordur. Değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır, iki ve daha fazla kişi ve grup arasında ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel çatışma farklı yaklaşımlarla ortaya çıkmaktadır. Çatışma olumsuzdur, şiddet, yıkım gibi terimlerle eş değerdir. Örgütsel çatışma kavramı 1930-1940 yıllarında yaygın olarak kullanılmıştır. Davranışsal görüş çatışmayı ortadan kaldıramaz, çatışma örgütün performansına fayda sağlamaktadır. Davranışsal görüşte 1940-1970 yıllarına kadar etkili olmuştur. Etkileşimci görüş çatışmayı kabul etmektedir. Etkileşimci görüş uyumlu, barışçıl, sakin, gruba tepkisiz ve kayıtsızdır (Genç, 2012: 280-281).

Çatışmanın tanımını yapmak zordur. Çatışma değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Çatışma tüm canlılarda var olan ve çevreleriyle mücadele etmek için kullanılan bir güdüdür. Çatışma terimi çatışmalı davranışlar, politika farklılığı, kaynağın kıtlığı, huzursuzluk, endişe gibi farklı kollara ayrılır. Örgütlerde sık karşılaşılan sorunlardan biri çatışmadır. Örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Çatışmanın örgüte karşı olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya konulmuştur. Çatışmanın örgüte olumlu sonuçları şunlardır; örgütte çatışma sonucunda çalışanlar kendi haklarını

savunmak için yaratıcılıklarını ortaya koyarlardır. Orijinal fikirler ortaya çıkacak ve bu da örgüte olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çatışma sadece bireysel yaratıcılık için değil, aynı anda yeni yaklaşımlar elde etmek için de kullanılabilir. Örgütsel çatışma iş birliği denge, kararlılık kaynağıdır. Örgütlerde çalışan bireylerin bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansları vardır. Değerlendirme sonucu eksik yanlarını gidermek için fırsatlar elde edeceklerdir. Örgütsel çatışma yenilik olasılığını ve sorun çözmede dikkati artırır. Performansı geliştirir. Çatışmaya neden olan birçok bireysel davranış bulunmaktadır. Bunları insanların kişilik farkı, toplumsal etkileşim, rol doygunluğu ve statü olarak sıralamak mümkündür. Kişilik farkları her zaman çatışma nedenidir (Tokat, 1999:26-27).

2.7. Örgütsel Çatışmaya Yol Açan Nedenler

Kişilik Farklılıkları: Örgütlerde çalışanlar değişik çevrelerden geldiği için farklı özellikler taşırlar. Bireyler örgütlere girdikten sonra bir yandan kendi istek ve arzularını yerine getirirken diğer taraftan örgütlerin isteklerini yerine getirirler. Bu yüzden kişilerin amaçları ve istekleri örgütün amaçları ve örgütte çalışanlarla ters düşebilir ve çatışmaya neden olabilir.

Statü ve Rol Farklılıkları: Örgütlerde çalışanlar kendi statülerini farklı ve prestijli görebilirler. Statü anlayışındaki bu fark çatışmaya neden olabilir. Örgütte işindeki rolden memnun olmayan ve rol belirsizliği yaşayan personel görüşüne karşı, hem de beraber çalıştığı insanlara karşı rol belirsizliği yapabilir.

Değer Yargısı, Tutum ve Beklenti: Örgütlerde üstlerin sık denetimi bireylerin rahat davranması, emirlere uymaması ve örgütsel çatışmalara neden olabilir. Bu durumlarda sıkı denetime karşı beklenti ortaya çıkmaktadır (Şen, 2012:6-7).

Çatışma bireysel, grup ve örgüt düzeyinde olabilmektedir. *Bireysel Düzeyde;* Bireysel ihtiyaçlar stres, hastalık, kişilik özellikleriyle ortaya çıkmaktadır. *Grup Düzeyi;* Grup normları, grubun sunduğu yetenekler, enformel örgütlerle çatışmaya neden olabilmektedir. *Örgüt Düzeyinde;* Yönetim, liderlik tarzları, iletişim, yönetim davranışı ve otorite çatışmalara neden olabilmektedir (Güney, 2007:163).

2.7.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel görüşte çatışma yıkıcıdır ve yönetimin görevi örgütü çatışmalardan korumaktır. Bütün çatışmalar yıkıcıdır, çatışmanın gücü ne kadar yüksek olursa örgütlerin performansı o kadar düşer, çatışma örgüt için zararlıdır. Klasiklerin görüşüne göre çatışma önlenemez, çatışma yöneticilerin hatalarından çıkmaktadır ve yönetimin görevi çatışmayı yok etmektir. Yasal ve biçimsel kuralları takip ederek çatışmayı ortadan kaldırmak gerekmektedir (Ergün, 1997:12).

Bu yaklaşımda çatışmalardan kaçınmak gerekir. Neoklasik örgüt görüşü 1930-1940 yıllarında Geleneksel Görüş'ü desteklemiştir. Çatışmaların çözümünde biçimsel otorite çatışmaya müdahale etmiştir (Uysal, 2004:10).

2.7.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım 1920 yıllarında Mary Parker'in çatışmasıyla ilgili çalışmalar ile başlamıştır. Örgütlerin doğası gereği çatışma vardır ve kaçınılmazdır. Davranışsal görüşe göre çatışma her zaman vardır, çatışmanın sadece yıkıcı olmadığı ve toplumsal amaçlara katkı sağladığı savunulmaktadır. Davranışsal yaklaşım çatışmayı kabul eder ve örgütlerde olumlu sonuçlar elde eder (Ergün, 1997:11-12). Bu yaklaşımda çatışma doğaldır, tüm gruplarda yaşanabilir. Çatışmanın yönetilmesi gerekir ve olumlu sosyal işlevleri olacaktır (Uysal, 2004: 11).

2.7.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım Modern Görüş'e uygun gelmektedir. Bu yaklaşım son derece uyumlu, barışçıl ve iş birliği içindedir. Etkileşimci görüşe göre çatışma grup içinde "yarışmayı, yaratıcılığı ve eleştirmeyi" ve grubun performansını artırır (Uysal, 2004:11). Etkileşimciler örgütlerde çatışmayı modern anlayışla ortaya koymuşlardır. Bu görüşe göre çatışma olmaması sakıncalıdır, çatışmayı desteklerler. Çatışmadan kaçınmak mümkün değildir, çatışma olmayan örgüt bozulmaya doğru gitmektedir (Ergün, 1997:12).

Bu yaklaşıma göre çatışma hastalığa benzer, herkes hastalanır, iyileşmenin yolları aranır, çözülmesi için beceriler kazanılır. Çatışma yaratıcılığın potansiyel kaynağı olarak görülür, her şey iyi giderse çatışma çıkmazsa yenilgiye gerek kalmaz.

Etkileşimci yaklaşım çatışmayı kaçınılmaz görür. Çatışma yöneticilerin en temel sorunlarından biridir. Etkileşimci görüşe göre çatışma yüksek ve düşük olmaz. Çatışmaların iyi olduğu düşünülmez (Çolak, 2007:40).

2.7.3.1. Bireysel Çatışma

Bireylerin kendi içinde yaşadığı çatışmalara bireysel çatışma denir. Kişilerin kendi arasındaki çatışma üç sınıfa ayrılır. Bunlar; rol çatışması, amaç çatışması ve engellemedir. Beklenti ve süreçler bireylerin kendi içindeki çatışmaya neden olur. Kendi kararını vermek ve yerine getirmek de çatışmaya neden olur. Amaç çatışmasını örgütlerde meydana getiren bireylerin ve grupların amaçları arasındaki farklardır. Çeşitli düzey ve taraflar arasında olur. Amaç çatışmasına üç gruba ayrılır, bunlar; *yaklaşım-yaklaşım*, *yaklaşım-kaçınma* ve *kaçınma-kaçınmadır*. Yaklaşım-yaklaşım çatışması iki pozitif sonuç veren seçim arasında kalmaktır. Yaklaşım-kaçınma çatışması hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğuran hem de olumlu olumsuz kararlar alınması durumunda çıkan çatışmadır. Örneğin; Bir kişinin işinin sevmemesi halinde çalışması gelirini kaybetmemesidir. Kaçınma-kaçınma çatışması örgütlerde en az etkili olan amaç türüdür (Engin, 2010:50).

2.7.3.2. Rol Çatışması

Rol çatışması iş görenden beklenen hak ve yükümlülüklerdir. Bireylerden beklenen davranıştır. Bireyler farklı nedenlerle rollerini yerine getirmezse çatışma meydana gelmektedir (Engin, 2010:50).

2.8. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim toplam kaliteyi yükseltmek, verimliliği artırmak, kamuda imaj yaratmak, iyi personellere sahip olmak ve işletmede etkin iletişiminin kurulmasıdır. Örgütler varlıklarını sürdürmek için iç çevre ve dış çevreyle etkileşim yapmak zorundadırlar. Örgüt açısından iletişim çok önemlidir. Örgütlerde işlerin sağlıklı yürütülmesi için etkili iletişimin olması şarttır. Örgütler için en önemli kaynak insan unsurudur. 1950 yılında örgütsel iletişim konusu yönetimde pek fazla bilinmeyen konulardan olmuştur. İletişim yöneticilerin başarısında ve örgüt etkinliğinde büyük önemler kazanmıştır. Davranışsal yaklaşım yönetimde yer aldıktan sonra insan odaklı yönetim anlayışı kazanılmış ve beraberinde iletişim konusu büyük bir önem

kazanmıştır. Örgüt iklimi örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arasındaki iletişimidir. Örgütsel iletişim dörde ayrılır. Bunlar; demokratik iletişim, manipülatif iletişim, orantısız iletişim ve bürokratik iletişimdir. Bürokratik iletişim daha çok bürokratik örgütlerde olur. Manipülatif iletişim hedef gruplarla bilgi alışverişi yapmaktadır. Manipülatif iletişim propagandadır. Demokratik iletişimde hedefe doğru bilgiler iletilir, gruplardan bilgi alınarak değerlendirilir. Orantısız iletişim ise elde edilen bilgilerin bir sonuca varamadığı durumlardır (Ulukuş, 2010:36-37).

Örgütsel iletişim örgütteki unsurları birbirine bağlayıp, uyum sağlamaktır. Örgütlerde iletişim bilgilerin ortak kullanımudur. Örgütsel iletişimin ana hedefi örgütlerde faaliyetleri yönlendirmek, çalışanların davranışını sağlamaktır. Örgütsel iletişim örgütlerde sistematik ilişkileri sağlamaktadır. İnsan faktörü örgütlerde en etkili faktördür. Örgütler amaçlarına ulaşmak için insan faktörünü verimli ve etkin kılmıştır. Bu yüzden etkili iletişim çok önemlidir. Örgütte çalışanların etkinlik ve verimliliğinin artması, iş birliğini etkin iletişim tekniklerinin kullanılmasıyla gerçekleşir. Yönetim fonksiyonlarının verimli şekilde olması için örgütsel iletişime ihtiyaç vardır. Örgüt iletişimi dört temele hizmet vermektedir. Bunlar; kontrol, bilgi, motivasyon ve örgütsel heyecan olmak üzere dörde ayrılır. Örgütsel iletişim yeniliğin ortaya konulması, geri bildirim, gelişim ve çalışma isteğinin artırılmasına hizmet vermektedir. Örgütsel iletişimin aşağıdaki fonksiyonları vardır.

1. Çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimi geliştirir.
2. Çalışanlar ile örgüt arasında birliktelik sağlamlaştırır.
3. Örgütte çalışanların misyon, vizyon, performans ve örgüt kimliği, yönetme ve kurallar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar (Karahana, 2018:20-21).

Örgütsel iletişim en önemli kavramdır. Örgütsel iletişim yöneticinin zamanında doğru karar almasını sağlar. Örgüte yeni giren üyenin örgüte uyum sağlamasını, üst-alt arasında otorite ilişkisini ve emirlerin yerine getirilmesini sağlar. Sağlıklı karar verebilmek için doğru bilgiye ihtiyaç vardır. Bunun içinde etkin iletişimin olması şarttır. İletişim örgütün can damarı konularından biridir (Şahin, 102).

Örgütsel iletişim biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılır.

Biçimsel iletişim; örgütün hedeflerini gerçekleştirmeyi, kurallara uydurmuş iletişimdir. Biçimsel iletişim dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü iletişim olarak dörde ayrılır.

Biçimsel olmayan iletişim; Kişilerin birbiriyle olan doğal iletişimdir. Plan ve amaç, kurallar yoktur, bilgi hızla ilerlemektedir. Biçimsel olmayan iletişimin üç yönü vardır. Bunlar; grup zinciri, dedikodu zinciri ve tek hat zincir olarak ayrılır (Karahan, 2018:25-26).

Örgütsel iletişim örgütün içi ve dışıyla kurduğu yazılı ve sözlü iletişimdir. Örgütsel iletişimin dört fonksiyonu vardır. Örgütler iletişim kurmadan amaçlarına ulaşamazlar. Planlama eşgüdümleme ve kontrol iletişimle olur. Örgütsel iletişim yönetsel ve örgütsel fonksiyonu yerine getirir. Yöneticiler zamanlarının çoğunu iletişime harcarlar. Örgütsel iletişim grup dinamiği, liderlik, motivasyon gibi etkinlikleri artırır. Örgütsel iletişim çevreyle örgüt arasındaki bilgi alışverişidir. Örgüt yönetiminin en önemli araçlarından biridir. Örgütsel iletişim aynı zamanda hiyerarşinin ve otoritenin sağlanmasında da önemli rol oynar. Örgütsel iletişim amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütsel iletişimin amaçları şunlardır; örgütlerde yeni teknoloji ve yönetimde tanıtım ve bilgilendirme yapmak, örgütlerin yıllık bütçesini, gelirlerini, faaliyet ve raporlarını ilgili kişilere duyurmak. Örgütlerde etkin iletişim, iletişimin etkileşmesine bağlıdır. Etkileşimli iletişimin en önemli araçları bilgi paylaşmaktır. Çalışmanın çözümü ve işlerin koordinasyonudur. İletişim sayesinde örgüt içinde ve dışında bilgi paylaşımı olanaklıdır (Genç, 2007:356).

Örgütsel iletişim resmi ve doğal amaçları gerçekleştirir. Örgütsel iletişim örgütü canlı tutar. Gelişmelere, teknolojik ve toplumsal durumlara uyum sağlar. Örgütsel iletişim örgütün verimli ve etkin olmasını sağlar. Örgütsel iletişim tek yönlü değildir, dinamikdir (Güney, 2007:265).

Örgütsel iletişim çalışanları motive ederek güçlendirir. Örgütsel iletişim örgütler içinde davranışsal değişimler yapar. Örgütsel iletişimde bazı önemli temeller vardır bunlar aşağıdakilerdir (Sanrı, 2014:98).

1. Örgütlerde yüz-yüze iletişim her zaman tercih edilmelidir.
2. Tek iletişim kanalı kullanmak daha etkilidir.

3. Doğrudan denetleme etkilidir.

İletişimin örgütün amaçlarına ulaşması, bütünleşmesi ve verimliliğinde büyük bir rolü vardır. İletişim örgütün kalbidir. Örgütün başarılı ve başarısız durumlarında iletişim hayati öneme sahiptir. Örgütsel iletişim eşgüdüm ilişkilerini koordine etmek, simgelerin üretilmesi, paylaşılması ve yorumlanmasıdır. Örgütsel iletişim uyum kazanma, motive etme, problem çözme, karar verme, çalışma yönetimi, müzakere ve görüş olarak sıralanabilir. Örgütsel iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütsel iletişim karmaşık açık sistemde ortaya çıkmaktadır. Örgütte iletişimin esas amacı dağınık ve kopuk ilişkileri düzene sokmak ve amaç birliği sağlamaktır (Doğan, 27:2016).

2.9. Örgütsel İletişim Araçları

Verimli ve etkin iletişimin olabilmesi için örgütsel iletişim birkaç yere ayrılmaktadır. Bunlar; yazılı iletişim, sözlü iletişim, elektronik iletişim ve görsel-ışitsel iletişim olarak dörde ayrılır. Aşağıda bunlar detaylı şekilde incelenmiştir (Sanri, 2014:100-104).

1. **Yazılı İletişim:** Yöneticiler bilgi almak, bilgi vermek, karar vermek, sözleşme ve anlaşma yapmak, sorun çözmek gibi belirli amaçlar için yazılı iletişim kullanırlar. Örgütlerde neredeyse bütün her şey yazılıdır, resmi niteliklidir ve hukuksal belge sıfatı taşır. Yazılı iletişim araçları broşür, el kitapları, afiş, ilan, bültenler, yazılı raporlar ve dergilerdir.

2. **Sözlü İletişim:** Örgütlerde etkili iletişim için sunum ve konuşma yapmak, talimatlar vermek, sözleşme ve anlaşma için müzakere yapmak, telefon görüşmeleri, müşterilerle iyi iletişim kurmak ve işletmenin mal ve hizmetlerini satmak için gerekli olan etkili iletişim aracıdır.

3. **Elektronik İletişim:** Örgütlerde kullanılan teknolojik araçlar tablet, bilgisayar, 3G internet, kablolu ve kablosuz internet, akıllı cep telefonları müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Örgütlere birçok faydası olan elektronik iletişim araçlarına e-posta, faks, sesli mesajları örnek gösterebiliriz.

4. **Görsel-İşitsel İletişim:** Tek yönlü iletişimdir. Radyo, video, slayt, flip-chart buna örnek gösterilebilir.

2.10. Örgütlerde Motivasyon

Motivasyon kavramı harekete geçmek, teşvik etmek demektir. Motive kavramı İngilizce ve Fransızcadan geçmiştir. Türkçede karşılığı hareket etmek, güdüleme demektir. Motivasyonun 3 temel özelliği bulunmaktadır. Harekete geçirmek, devam ettirmek, hareket ve davranışları yönetmektir. Motivasyon hayatta kalmak ve başarılı olmak içindir. İnsanlar hayatta kalmak için barınma, beslenme, güvenlik vb. şeylere ihtiyaç duyarlar. İnsanlar temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlara bakarlar. İnsanları harekete geçiren ihtiyaçlarıdır, ilk önce inanmak lazımdır. İkinci olarak özgüven gelmektedir. Kendine güvenmek gerekmektedir aksi halde kendine güvenmeyen insanlar olumsuz düşüncelere kapılır. Güven eksikliği hiçbir şey üretmeyen olumsuz düşüncelerin ürünü olarak görülür. Hayallerini kendi gücüyle gerçekleştiren şey, insanın yaşama sevinci ve inançlarıdır (Genç, 2007:263-264).

Motivasyon aktif olmak, davranış ve kararları yönetmektir. İnsanlar başarıya ulaşabilecekleri fiziksel ve ruhsal faktörlerden yararlanarak mutlu ve azimli şekilde çalışırlar. Motivasyon insan ihtiyacına, örgütsel amaca hizmet etmektedir (Altındağ ve Akgün, 2015:281-297). Motivasyon bireylerin beklenen ve istenen yönde hareket etmesi ve davranmasıdır. Örgütün ve bireylerin iş ihtiyaçlarını oluşturmak, harekete geçmek-geçirmek, teşvik etmektir. Motivasyon insan davranışını yönlendirir ve sürdürür (Çiçek, 2005:8).

Motivasyon iş konusunda bireyin davranışını tanımlar. Her davranışın önünde amaç, arkasında bir istek vardır. Bu amaçlara varmak için birey isteklerini doyurur. Motivasyon kaynağını gereksinimler oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:99).

Motivasyon insan kaynaklarında önemli bir konudur. Motivasyon konusunda yönetici ile çalışanlar arasında iletişim gereklidir. Yöneticiler motivasyonu sürdürecektür durumlarda, motivasyon yürütülmesinde, motivasyon gerektirecek konularda iletişimden yararlanırlar. Motivasyon hayatın her alanında ve herkes tarafından uygulanır. Örneğin; ailede anne ve babanın çocuğuna sınıfları geçmesi durumunda bilgisayar hediye alacağını söylemesi ve çocuğun derslerine odaklanması motivasyon örneğidir. Motivasyon çalışanların değil, liderlerin de önemli görüşlerinden biridir. Bir

örgütte hem çalışan hem de yönetici simasında etkinlik ve verimliliğin yüksek olması önemlidir (Çiçek, 2005:12-13).

2.10.1 Motivasyon Kuramları

Geleneksel Motivasyon Kuramına göre insanlar ekonomik bir varlıktır. Kurama göre verimliliği artırmak için ücreti artırmak gerekir. Ücret artarsa çalışma isteği de artar, ücret artınca çalışma verimi de yükselir. Geleneksel motivasyon kuramında çalışanlar tembel, işten kaçan, para düşkünü ve işini kaybetme korkusuyla yaşayan kişilerdir. Yönetim işçileri motive edecek yeterli ücret öder ve iş koruma güvencesi verir. Geleneksel Motivasyon Kuramı ekonomik ödüllendirmeye özen gösterir. Bir kişiye çabasına göre ücret verilirse, kendi ücretini yükseltebileceği için daha çok çalışacaktır. Primin miktarı artarsa motivasyon etkisi de artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:106).

2.10.2. Maslow'un Motivasyon Kuramı

Maslow'un Motivasyon Kuramı motivasyon kuramları arasında en çok bilinen kuramdır. Her insanın kendine göre belli başlı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar temel ve tamamlayıcı olmak üzere iki gruba ayrılır. İhtiyaçlar Maslow'a göre hiyerarşik olarak yapılır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar ve saygı ihtiyacıdır (Kızıldaş, 2014:14).

1. Fizyolojik ihtiyaç; yemek, içmek, barınmak gibi temel ihtiyaçlardır.
2. Güvenlik ihtiyacı; hastalık, yaşlılık, sağlık kontrollerinin yapılması, sosyal sigorta ve emeklilik gibi ihtiyaçlardır.
3. Sosyal İhtiyaç; Arkadaş edinme, sevme, sevilme, toplumsal ve duygusal gereksinimler olarak ifade edilebilir. İnsanlar zamanının çoğunu iş yerinde geçirir ve boş zamanlarda kişilerle konuşur ve arkadaşlık kurarlar.
4. Saygı İhtiyacı; İnsan önce kendine saygı ve güven duyar. Sonra çevredekilere saygı duyar.
5. Kendini Geliştirme İhtiyacı; Bireyler ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, gerçek özgürlüğüne kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış kişilerdir. (Eren, 496:2001).

Tablo 2. Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi.



2.10.3. Çift-Faktör Teorisi (Herzberg'in Motivasyon Kuramı)

Araştırma konusu olan teorilerden biri Herzberg'in *Çift Faktör* teorisidir. Herzberg insanları tatmin eden ve etmeyen iş faktörlerinin farklı olduğuna ulaşmıştır. Diğer bir anlatıma göre tatmin ve tatminsizlik farklı iki boyutu temsil etmesine rağmen birbirinin zıddı değildir. Herzberg tatmin faktörlerini motive edici faktörler, hijyen faktörleri ve tatminsiz edici faktörler olarak üç sınıfa ayırmıştır (Güney, 2007:298).

Herzberg'le Maslow karşılaştırıldığında Maslow insan gereksinimine önem vermiş, Herzberg işin gerçekleşmesinde kişisel başarıya önem vermiştir. Herzberg'in kuramına göre sorumluluk, başarı gelişme, ilerleme, tanınma ve statü ön plandadır. Herzberg'e göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:112-113).

2.11. Örgütlerde Değişim

Örgütsel değişim örgütün planlı veya plansız olarak teknoloji, kültür, donanım gibi bütün alanlarda değişim yapmasıdır. Örgütle çevre arasındaki etkileşim her türlü örgütsel değişimdir. Yenilik yapmak, büyüme, gelişme ve yaratıcılık örgütün verimliliği ve örgütsel değişimi için zorunludur. Değişimin olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Örgütsel değişim yenilik getirme, yaratıcılık, eylem araştırmaları, örgüt geliştirme ve örgütsel esnekliği içine alacak kadar geniş kapsamlıdır. Örgütte yapılan değişiklik, ilk dengeyi bozar ve yeni denge yapar. Örgütsel değişim çevre koşullarına göre stratejiler belirleyip uygulamak, yürütmek ve uygulamaktadır (Bulduk, 2013:8-9).

Örgütsel değişimin amacı iş ve dış çevre koşullarını, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerin en yüksek doyuma ulaşmasını sağlamak ve gelişmelerdir. Örgütsel değişim yetki devrini sağlamak, sorumlulukları belirlemek, üst düzey mevkiini, iş yükünü azaltmak, hiyerarşi zincirlerini kırmaktır. Örgütsel değişimin en büyük amacı etkinliği artırmaktır. İkinci bir amacı verimliliği artırmaktır. Örgütün var olma nedeni hedeflenen amaçların etkili şekilde başarılı olmasıdır. Örgütsel değişimin bir diğer amacı yenilik sağlamaktır. Örgütler teknolojiyi sürekli takip etmek zorundadırlar. Değişen teknolojiyi takip ederek değişimi ve yeniliği sağlayacaklardır. Örgütsel değişimin amaçlarından biri de güdüleme ve doyum düzeyidir. İnsanlar çalışsa da her şey normal gitse de sıkılmaya başlayacaklar ve değişiklik yapılmasını isteyeceklerdir. Örgütlerde değişimin amacı örgütün ayakta kalmasını sağlamak, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmaktır. Örgütsel değişimin insan unsuru üzerindeki amaçları; örgüt üyeleri arasında karşılıklı güven ve destek sağlanması, örgüt üyelerine gruplarla çalışma ve grup davranışını sağlamaktır (Tokat, 2012:40).

Örgütsel değişimin amacı örgütün sürekliliğini, büyümesini ve örgütün bütünlüğünü korumaktır. Örgütsel değişim verimliliği ve etkinliği, iş tatmini ve motivasyonu artırmaktır (Öztop, 2014:19).

Örgütler de insanlar gibi toplumsal çevrede doğar ve büyürler. Örgütler çevreyle sürekli değişim içindedir. Değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka düzey haline getirmektedir. Örgütsel değişim örgütün iş ve görevlerini, teknolojiyi planlı ve plansız şekilde etkiler. Değişim tepeden inmedir, genelde sonuç vermez,

çözümler sağlar. Değişim kişisel ve örgütsel olarak iki gruba ayrılır. Kişisel değişim kendini geliştirme, yeni iş yapma usulleri öğrenme olarak değişir. Kişisel değişim yaratıcı ve yenilikçidir. Değişim etkinliği ve verimliliği artırır. İşleri daha etkin yapmaktadır. Değişim güdüleme ve doyum düzeyini artırır (Polat, 2003:53).

Örgütsel değişim çalışanların davranışlarını değiştirmek, örgütün değişimlere uyum sağlaması ve kapasiteyi artırmaktır. Değişim dört şekilde oluşur. Değişim ihtiyacın olması, değişim ile ilgili kararların verilmesi ve uygulanan kararların gözden geçirilmesi olarak yapılır. Başarılı bir değişim insan faktörünü ön planda tutar. Örgütün en önemli faktörü insanlardır, çünkü örgütü insanlar ayakta tutar.

Grup çalışanlarına ağırlık verilmeli, örgütte ve yönetimde grup çalışanlarına izin verilmelidir. Grup çalışanlarının birçok yararı vardır. Etkin iletişim sağlar, yaratıcılığı geliştirir, teşvik eder, sorun çözme yeteneklerini geliştirirler. Aksaklıkları ve sorunları erken fark edebilirler. Örgüt yapılarından olan katı ve hiyerarşik yapılar, iş görenlerin yaratıcılığını geliştirmesine mâni olan, önünü kesen, örgütsel yapıları ve örgütsel değişimin önünü kesen yapılardır. Bu noktada iş görenlere karşı baskı kaldırılacak, iş görenlere serbestlik tanınacak, yaratıcılığına izin verilecek ve yeni bir örgüt yapısı geliştirilecektir. Yönetim anlayışının değişmesi ise öncelikle yöneticilerden başlar. Örgütsel değişimin gerçekleşmesi için yönetimin tutumu değişmelidir. Değişimlerin üst yöneticiler tarafından desteklenmesi lazımdır, aksi halde başarılı olunamaz (Barutçu, 2000:57-58).

Örgütsel değişime neden olan şeyler çevresel ve örgütsel unsurlardır. Örgütsel değişimi gerekli yapan finans, insan kaynakları, ekonomik faktörler, hükümet politikaları ve çevresel koşullardaki değişim örgütsel değişimleri tetikler. Örgütsel değişim için örgüt ve çevre ilişkisinde çevre, bilgi, hammadde olması zorunludur. Varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için insan gücü, enerji, para ve teknoloji almak zorundadırlar. Dünyadaki gelişmeler örgütleri değişime zorlamaktadır. Örgütler için değişim örgüt içi faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak ikiye ayrılır (Bulduk, 2013:12).

2.11.1. Örgüt İçi Faktörler

Örgüt içindeki içsel nedenler örgüt yetersizlikleri, finansal sorunlar, insan kaynakları ve örgüt inovasyonları olarak meydana gelmektedir. Örgüt yetersizliği örgüt içinde karar verme ve kararların uygulamasında yaşanan yavaşlama, hatalar, iletişim eksikliği, yenilik ve yaratıcılığın olmaması, denetim ve eşgüdüm gibi sorunlara neden olmaktadır. Finansal sorunlar örgütlerin mali yapısındaki sorunlar, kısa ve orta vadeli ödemelerin sıkıntıya düşmesi, olağanüstü durumlarda meydana gelen zararları ve sigortaları karşılayamamak, hissedarların el değiştirmesi finansal bozukluğa örnek gösterilebilir. İnsan kaynakları sorunları; örgütte insanlara nasıl davranıldığını gösterir (Öztop, 2014:19).

İçsel nedenler düşük verimlilik, motivasyonda düşüklük yaşanması, kişi ve grup arasında yoğun çatışmalardır. Büyüme de örgütsel değişime nedendir. Sosyal yapı ve gelişme örgütleri etkiler (Barutçu, 2000:58).

2.11.2. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütler kendi içinde ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin dış çevredekilere uyum sağlamazsa başarısız olacaktır. Bir başarılı örgütün dış çevreyle sürekli uyum içinde olması gerekmektedir (Bulduk, 2013:12). Örgüt dışı faktörlerde dış etkenler örgütü değiştirmeye zorlamaktadır. Bu değişimlere örgütler uymak zorundadır (Polat, 2003:51).

2.11.3. Toplumsal Yapıdaki Değişim

Toplumsal değişim çevre, nüfus, ekonomi, toplumsal sınıflar, eğitim, siyaset, hukuk, aile gibi değişimlerdir. Toplumsal değişim teknolojik gelişmeler, toplum kültürü, toplumsal değişme, toplumun manevi kültürüyle meydana gelmektedir. Örgütlerde değişim kültüründe yaşanan değişimlere, eğitim seviyesindeki yükseliş, iş yerlerinde kadınlara rağbet gösterilmesi, fakir ve zengin arasında farklılıklar, sosyal ve demografik durumlar etki etmektedir (Polat, 2012: 55).

Toplumsal değişim toplumun yapısındaki değişikliklerdir. Toplumsal değişim doğaldır, sürekli, önü kesilemez çünkü değişim kaçınılmazdır. Toplumsal değişim büyük, orta ve küçük boy kuramları olarak sınıflandırılır. Büyük boy kuramı insanlık tarihinden başlayarak sonraki aşamalardır, eskinin zıddıdır. Orta boy kuramı ulusal

sınırlarla belirlenmektedir. Toplumun varlığını, işleyişini, değişmesini yasalar belirler. Küçük boy kuramı ise kişileri ve grupları içermektedir. Değişimin kaynağı kişi ve gruplardır (Tokat, 2012: 41).

Toplumsal değişim, çevre, nüfus, kentleşme ve kültürel değişimlerdir. Kentleşme, göç ve sosyal yapı gibi etkenler toplumu değiştirir. İş gücünde değişiklikler eğitim seviyesi, kadın-erkek çalışan oranları ve yaş dağılımındaki değişiklikler olarak görülür. Eğitimde kadın sayısının artmasıdır. Sosyo-kültürel değişiklikler, dinsel, ahlaksal, geleneksel sistemler hızla değişmektedir ve yavaş-yavaş ortadan kalkmaktadır (Polat, 2003: 62).

2.11.4. Ekonomik Çevrede Değişim

20. yüzyılda ekonomide hızlı değişimler yaşanmıştır. Ekonomide hızlı değişim işletmeleri etkilemiştir. Globalleşme dünyayı tek pazar haline getirmiştir. Arz-talep durumu, üretim, rekabet, sermayenin globalleşmesi gibi etkenler örgütsel değişimde etkiler yaratmıştır (Polat, 2003:62).

Ekonomik değişim işletmelerin büyümesini etkilemektedir. Mal ve hizmetler, arz ve talep durumu, tedarik, üretim, pazar koşulları, ekonomik eğilimler değişimi etkili kılmaktadır. İşletmelerin uluslararası boyutlar kazanması ve rekabet sorunları, farklı ekonomik ortamlar, ekonomik değişimlere neden olmuştur (Tokat, 2012: 43).

Örgütleri değiştirmeye zorlayan güçlerden biri ekonomik değişimlerdir. 1970 yıllarında yaşanan ekonomik sıkıntılar, ekonomik depresyon ve şoklar, ekonomiyi yenilemeye ve ilerlemeye götürmüş, örgütleri değiştirmeye zorunlu kılmıştır. Örgütte yaşanan ekonomik olaylar, arz-talep dengesi, borçlanmalar, ticari ilişkiler ve para piyasası ekonomide zorunlu olarak değişime sebebiyet vermiştir (Polat, 2012: 56).

2.11.5. Hukuki Çevrede Değişim

Örgütler kanunlara ve yaşanan değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Hukuksal çevre ekonomik ve toplumsal düzeni sağlamaktadır. Hukuki değişiklikler örgütlerin düzenini ve toplumun düzenini etkilemektedir. Zorlayıcı niteliktedir, çünkü örgütler yasa, tüzük, yönetmelik, yönerge ve törenlere uymak zorundadırlar (Polat, 2012:58).

2.11.6. Teknolojik Çevrede Değişim

19. yüzyılda teknolojik değişimler makineleri, toplumsal yaşam ve davranışları etkilemiş, örgütlerde önemli bir faktör oluşturmuştur (Polat, 2012: 58). Teknolojik değişiklikler insanların etkinliğini ve örgütleri etkili kılmaktadır. Teknolojide değişim hızlanmaktadır. Teknolojik değişimlerin örgüte etkileri fazladır. Günümüzde çalışma ortamında bilgisayar kullanımı artmaktadır. Teknolojik gelişmelerin iletişime etkisi artmaktadır. TV, radyo, video konferans ve cep telefonlarını bu değişime örnek verebilir. Teknolojik gelişmeler bilgisayar kullanımını sürekli etkilemektedir (Polat, 2003: 63).

Teknolojik çevredeki değişim teknolojik olan bilginin artmasıdır. Teknolojik gelişmeler örgütün teçhizat ve mamullerinin iyileştirilmesi, üretim yöntemlerinin gelişmesidir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bilgi gelişmesi hızlanmış, yeni bilgiler edinilmiştir. Teknolojik değişimler toplumsal yaşamı etkilemektedir. İletişimi kolaylaştırmada, teknik gelişmelerin oluşmasında etkili olmuştur. Makineleşme, elektronik bilgi işlemleri teknolojik değişime örnek gösterilebilir (Tokat, 2012: 42).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’NİN MERKEZİ YÖNETİM ÖRGÜTLENMESİ VE KÜÇÜLME POLİTİKASI

3.1. Türkiye’nin Merkezi Yönetim Örgütlenmesi

1982 Anayasası’na göre Türkiye Cumhuriyeti’nin başkenti Ankara’dır. Merkezi yönetimin başkent örgütü Cumhurbaşkanı, Bakanlar Kurulu ve Bakanlıklardan oluşmaktadır (Turan, 2016:91-92). Temmuz 2018’ de Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçişle beraber Türkiye Cumhuriyeti Kamu Yönetimi’nin örgütsel yapısı değişmiştir. Başkent örgütünde Cumhurbaşkanı, Cumhurbaşkanı Kabinesi ve Cumhurbaşkanlığında bulunan kurullar, ofislere bağlı kuruluşlar bulunmaktadır (Eryılmaz, 2016:119).

Başkent örgütü Cumhurbaşkanı’na bağlı birimlerdir. Başbakan yoktur, Cumhurbaşkanı’nın Yardımcısı vardır. Cumhurbaşkanı Yardımcıları, MGK üyeleridir. ABD’de olduğu gibi Türkiye’de de Cumhurbaşkanı başkan yardımcılarını açıklayarak seçime gitmez (Aydın, 2019: 83)

1982 Anayasası’nda 2017 yılında yapılan bir değişiklikle Türkiye Cumhuriyeti’nin Cumhurbaşkanı TBMM milletvekilleri tarafından değil, halk tarafından oylama ile seçilir şartı getirilmiştir. Cumhurbaşkanı kırk yaşını doldurmuş, Türk vatandaşı olan, milletvekili seçilme yeterliliğine sahip olmalıdır. Cumhurbaşkanın görev ve yetkileri şunlardır; Yasama yılının ilk günü TBMM’de açılış konusu yapmak, Ülkenin iç ve dış siyaseti hakkında TBMM’ye bilgi vermek, kanunları yayımlamak, kanunları tekrar yayımlamak üzere TBMM’ye geri göndermek, uluslar arası anlaşmaları onaylamak ve yayımlamak, Cumhurbaşkanı yardımcılarını ve bakanları atamak ve görevlerine son vermek, üst kademe kamu yöneticilerini atamak, TBMM adına Türk Silahlı Kuvvetlerinin başkomutanlığını temsil etmek, TSK’nın kullanılmasına karar vermek, milli güvenlik politikalarını belirlemek ve gerekli önlemleri almaktır. Cumhurbaşkanı Anayasa ve kanunlarda verilen seçme ve atama görevlerini yerine getirir ve bu yetkileri kullanır. Üniversite rektörünü seçmek, Yükseköğretim Kurulu üyelerini seçmek, Anayasa Mahkemesi ve HSK üyelerinin belli bir kısmını seçmek, Danıştay üyelerinin dörtte birini seçmek, olağanüstü hal ilan

etmek, TBMM seçimlerinin yenilenmesine karar vermek, MGK'ya başkanlık etmek, Genel Kurmay Başkanı'nı atamaktır (Anayurt, 2018:215-216).

Genel sekreterlik İdari İşler Başkanlığı'na çevrilmiştir. Cumhurbaşkanı İdari İşler Başkanlığı'nın en üst amiridir. İdari İşler Başkanlığı'nın görevleri Anayasa'da olan görevleri yerine getirmek ve Cumhurbaşkanına gerekli hizmetleri sunmak, iç güvenlik, dış güvenlik ve terörle mücadelede koordinasyon sağlamaktır. İdari işler Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü, Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü, Destek ve Mali Hizmet Genel Müdürlüğü'nden oluşmaktadır. 2018'de yapılan değişimlere esasen yürütme yetkisi Cumhurbaşkanı'na geçmiştir. Yasama ve yargı yetkileri de vardır. İç ve dış siyaset hakkında Meclis'e mesaj verir, kanunlar yayımlar ve tekrar görüşmek üzere TBMM'ye gönderir. Milletlerarası anlaşmaları onaylayıp yayımlar. Yabancı ülkelere Türkiye Cumhuriyeti'nin temsilcilerini gönderir ve gönderilen temsilcileri kabul eder. Türk Silahlı Kuvvetleri'ne başkomutanlık eder. Türk silahlı kuvvetlerinin kullanılmasına karar verir. 24 Haziran 2018 Referandum Değişikliği ile Cumhurbaşkanlığı ve milletvekili seçimleri bir arada yapılmaktadır (Aydın, 2019: 84).

9 Temmuz 2018 tarihinde Recep Tayyip Erdoğan tekrardan Cumhurbaşkanı seçilmiştir. Cumhurbaşkanı yürütme yetkisinin ve görevinin sahibidir, başkomutanlık temsilcisidir. Yeni sisteme geçişte 703 sayılı KHK ile mevcut bakanlıkların teşkilat kanunları yürürlükten kaldırılmıştır (Atay, 2018:175).

Bakanlıkların başında bakan durur. 8 Haziran 2011 tarihinde Resmî Gazetede yayımlanan KHK'lar yeni Bakanlıklar yaratmıştır. Ekonomi Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Aile ve Sosyal Politikalar ve Avrupa Birliği Bakanlığı kurulmuştur. Bakanların siyasi, idari görevleri ve yetkileri bulunmaktadır. Bakanlar en üst amirdir. Mevzuata göre kalkınma planlarını ve yıllık programları yapar, yürütür, yöneticilere emir ve talimat verir. Hükümet ve yasama organlarıyla ilişkileri yürütmek, iş birliği ve koordinasyonu sağlamak, bakanlık bütçesini uygulamak gibi görevleri de bulunmaktadır Bakanların cezai sorumluluğu, siyasi sorumluluğu ve mali sorumluluğu vardır (Eryılmaz, 2016:143).

Hiyerarşik olarak bakanın altında bakan yardımcıları, bakan müşavirleri, hizmet birimleri, kurul başkanlığı, daire başkanlığı, müşavirlik, bağlı kuruluşlar, taşra

teşkilatında yer alan şube müdürlüğü ve taşradaki bölge müdürlüğü ve şeflikler yer alır. Bakanlık teşkilatı taşra teşkilatı, yurtdışı teşkilatı, meclis komisyonları ve konseylerden oluşur. Adalet ve Kalkınma Partisi göreve geldiğinde 37 bakanlık sayısı 26'ya düşürülmüştür. Bakanlıklarda küçülme yaşanmıştır. Bazı bakanlıkların örgütlenme şekli merkez ve taşra teşkilatıdır. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nı buna örnek verebiliriz. Bazı bakanlıklar da merkez ve yurtdışı teşkilatından oluşur, Dışişleri Bakanlığı buna örnek verilebilir. Bakanlıkların kurulması kaldırılması, görevleri ve yetkileri, merkez ve taşra teşkilatının yapılandırması Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile yapılır (Atay, 2018:177).

8 Haziran 2011 yılında Resmî Gazetede yayımlanan karar ile “Aile ve Sosyal Politika Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı” ortadan kaldırılmıştır. Türkiye’de Devlet Bakanlığı bulunmamaktadır (Eryılmaz, 2016:143).

Yeni referanduma göre bazı bakanlıklar birleştirilmiş ve küçültülmüştür. Birleştirilerek beş bakanlığın ismi de değiştirilmiştir. Bu değişimler şöyle yaşanmıştır;

1. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı,
2. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Ticaret Bakanlığı,
3. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı,
4. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Tarım ve Orman Bakanlığı,
5. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Bakanlığı ile birleştirilerek Dışişleri Bakanlığı olmuştur.

İki bakanlığın ismi değiştirilmiştir. Maliye Bakanlığı'nın ismi değiştirilerek Hazine ve Maliye Bakanlığı olmuş, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın yeni adı Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı olmuştur (Aydın, 2019: 66).

3.2. Merkezi Yönetimin Taşra Örgütü

Anayasa'ya göre merkezi yönetimin taşra örgütü ildir. Her ilde hizmet birimleri vardır. Taşra örgütü, başkent örgütünün küçültülmüş biçimidir (Eryılmaz, 2016:183). Devlet bütün işleri başkentte gerçekleştiremediği için ülkenin her coğrafyasında idari birimler, memurluklar ve temsilcilikler kurmaktadır. Merkezi yönetimin kollara ayrılarak örgütlenmesine taşra örgütü denir. Taşra örgütünün kamu yönetiminde

önemli yeri vardır. Ülkenin gereksinimleri ve sorunları taşra örgütleri olmadan merkezi idare tarafından tek başına yapılamaz (Gök, 2019:119).

Coğrafi durumuna, ekonomik ve kamu hizmetinin gereklerine göre merkezin taşra örgütü il ve ilçe olarak örgütlenmektedir. Merkezi yönetimin küçültülmüş birimi illerdir. Bakanlar taşra örgütünü ve bölge kurumlarını oluştururlar. Taşra örgütleri amaçlarını ve görevlerini yerine getirmek için birkaç birime ayrılır. Bunlar;

1. Valiye bağlı iller,

2. Kaymakama bağlı ilçeler,

3. Merkeze bağlı taşra kuruluşları olarak meydana gelmektedir (Aygün: 2010: 51).

İl, merkezi yönetimin taşra teşkilatını oluşturur. İlin kurulması kaldırılması, adlarının değişmesi, merkezinin belirtmesi kanunla olur. Türkiye’de 81 il bulunmaktadır. İlin yönetimini vali, il idare kurulu ve şube başkanları yerine getirir. İllerin idaresinde valiler yetki genişliği ilkesine dayanır. Valinin görevleri kısaca; resmî törenlere başkanlık etmek, mahkemelerde il idaresini temsil etmek, tüm merkezi idare birimlerini denetlemek, halkın şikâyet ve ihtiyaçlarını dinlemek, ildeki idari, mali, sağlık, şikâyet ve kültürel alanlarda karar almak ve tedbirleri ile sonuçlarını bakanlığa rapor etmek olarak sıralanabilir (Çağlayan, 2018: 95).

İl, merkezi yönetimden ayrıdır, yerel yönetimdir ve tüzel kişiliği vardır. İl yönetiminin iki statüsü vardır hem yerel yönetimdir hem de merkezi yönetimin taşra örgütüdür. Taşra örgütü “vali, il müdürleri, il idare kurulu” olarak üçe ayrılır. İl yönetimin başında vali durur. İçişleri Bakanlığı’nın önerisi, Bakanlar Kurulunun kararı ve Cumhurbaşkanı’nın onayı ile atanır. Valinin siyasi ve idari olarak iki rolü vardır. Valiler kaymakamlar, vali yardımcıları, İçişleri Bakanlığı’nın üst düzey kişileri tarafından seçilmektedir. Vali yardımcısı olabilmek için en az altı yıl kaymakamlık yapmak gerekir. Vali devlet, daire, müessese ve kamu kurumlarının başıdır. Vali bakanlığın emir ve talimatlarını yapar. Polis, gümrük, jandarma ve diğer özel kolluk kuvvetlerinin geçici ve sürekli olarak yerlerini değiştirebilir, öncelikle İçişleri Bakanlığı’na bilgi vermelidir. Vali törenlere başkanlık eder, gerektiğinde yurt dışından gelen ülke temsilcilerini karşılar. İl sınırları içinde bulunan ve bütün özel kolluk

kuvvetinin amiridir. Suç işlemlerini önlemek için kamu düzenini korur ve tedbirler alır. Olağanüstü durumlarda silahlı kuvvetlerden yardım ister (Eryılmaz, 2016:155)

İlin idaresi yetki genişliğine dayanır. İllerde idare, il, ilçe ve bucaklara bölünür. İl idaresinin başında vali bulunur. İlleri vali idare eder, valinin olmadığı zamanlarda vali yardımcılarını valinin vekilliğini yaparlar. Vali Cumhurbaşkanının onayı ile atanır. Vali il sınırları içerisinde genel ve bütün kolluk teşkilatının amiridir (Turan, 2016:99).

İlçe yönetiminin başı kaymakamdır. İlçe, il yönetimin bir alt kademesidir. Kaymakam ilçede Cumhurbaşkanının temsilcisidir (Özkal, 2011:7). Valinin denetimi altında kaymakam görevlerini yapar. Kaymakamın siyasi bir niteliği yoktur. İlçelerde birlik ve düzenliği korur. Kaymakamlar ortak kararnameyle atanır. Kaymakamlar valinin emirlerini yerine getirmekle yükümlüdür (Aygün, 2010: 58).

İlçelerin kurulması, kaldırılması, adlarının değiştirilmesi kanunla olur. İlçe mülki idare bölümlerinden ikincisidir. İlçe yönetimi kaymakam, ilçe idare şube başkanları ve ilçe idare kurulları tarafından yapılmaktadır (Çağlayan, 2018: 94).

Kaymakamlar ilçelerde yasa, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlarının uygulanması ve yayımlanmasını, dirlik ve düzeni sağlarlar. İlçe örgütünün yönetim ve danışma hizmetleri bulunmaktadır. 1871 yılında taşra birimi olan bucak yönetimi yaratılmış, 2014 yılında 6552 sayılı Kanun'la bucak bütün illerde kaldırılmıştır. Bucak yönetiminin kaldırılması idari kademenin azaltılmasına neden olmuştur. Yönetimde verimlilik, etkinlik konusunda yararlı olmuştur (Eryılmaz, 2016:157)

3.3. Kamu Yönetiminde Küçülme

1973 yılında "küçük güzeldir" fikrini ortaya koyan Schumacher, küçük yönetimlerin kolaylığının ve rahatlığının önemli olduğunu söylemiştir. Örgütsel küçülmeyi hızlandıran en önemli neden bilgi teknolojisi olmuştur. Örgütlerde kademe azaltmayı, bürokrasiyi ve hiyerarşik kademeleri bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler hızlandırmıştır. 1980 yıllarında yönetim ve örgütsel açıdan değişim hızlı şekilde yaşanmıştır. Teknoloji, bilgi, hızlı değişim, mal ve hizmette yeni kalite anlayışı, uluslararası rekabet önemli özelliklerden biridir. 1980 yılındaki çevresel değişimler küçülmenin en büyük değişim olduğunu açıklamıştır. General Electric tarafından ilk genel küçülme 1980 yılında yapılmıştır. ABD'de 1980 yılında durgunluk döneminde

küçülme yaşanmıştır. 1994 yılında Türkiye’de meydana gelen krizle küçülen piyasa ve düşen talep üzerinden işçi çıkarma olmuş ve küçülme adımları atılmıştır. Örgütsel küçülmenin en önemli nedenlerinden biri yeni teknolojiler, küresel rekabet ve organizasyonlarda biriken kalabalık iş gücüdür. Örgütsel küçülme kavramı 1990 yıllarında çok sık kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel küçülme 21. yüzyılın en önemli stratejilerinden biridir. Hızlı karar alabilme, gelişim ve uyum yetenekleri gelişmesi için küçülmeye ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca ekonomik kısıtlanmanın getirdiği koşullar örgütleri küçülmeye götürmüştür (Şahin, 2005:80-82).

1980 yıllarında örgütsel küçülme kavramını ilk defa olarak Amerikalı yönetici Stephan Roach kullanmıştır. Sonradan farklı yazarlar tarafından kullanılmıştır. Micheal Hammer “Değişim Mühendisliği” kitabında örgütsel küçülme kavramı hızla yayılmaya başlamış ve ün kazanmıştır. Örgütsel küçülme stratejik küçülme, ölçek küçültme kavramlarıyla yakındır. Örgütsel küçülmenin eş anlamlısı yeniden yapılanma, bölümlere ayırma, yenilenme, kısaltma gibi kavramlarla eş anlamlıdır. Örgütsel küçülme basamak olarak azaltma, işlem alanlarını daraltma ve kaynak kullanımı olarak tanımlanır. Küçülme iş gücünde daralma, bazı değişim ve gelişmeler sağlamaktadır. Rekabet gücü elde etmek, çevreye uyum gücü sağlamak, küçülmenin stratejilerinden biridir. Küçülme çalışanların bir kısmının işten çıkarılmasıdır. Küçülme işlerin planlı şekilde azaltılmasıdır. Örgütsel küçülmenin amacı iş gücü sayısını azaltmak ve maliyetleri daha aşağıya çekmektir. Örgütsel küçülme örgütün verimliliğini artırmak ve personel sayısını azaltmaktır. Genel olarak söylemek gerekirse bürokrasiyi azaltmak, iletişimi güçlendirmek, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmek, verimliliği ve etkinliği artırmak ve karar verme sürecini azaltmaktır. Küçülme aynı zamanda dış kaynaklardan yararlanma, kademe azaltma ve takım yönetimi oluşturma olarak tanımlanır. Örgütsel küçülme verimliliği, müşteri memnuniyeti sağlamayı, yüksek performans sağlayarak örgütleri istenilen seviyeye ulaştırmayı hedefler. Örgütsel küçülme kriz dönemlerinde değil, çevredeki fırsatları değerlendirmek, rekabet gücü, verimliliği artırmak, fazla kar elde etmek için çalışan sayısını azaltma ve örgüt yapılarında değişiklikler yapmaktır. Kamuda küçülme yönünde reformlar yapılsa da istenilen sonuçlara ulaşamamıştır. Kamuda küçülme iş gücü sayısı ve maliyetleri azaltma biraz zordur. Örgütsel küçülme yeniden yapılanma olarak da tanımlanır (Koca, 2019:107).

1990 yıllarında örgütsel küçülme stratejisi çok yoğun olarak kullanılmıştır. Kademe azaltma, faaliyet alanlarının daraltılması, müşteri tatmini sağlamak, çalışma yöntem ve süreçlerinde değişim yaşanmıştır. Örgütsel küçülme işletmelerde kararları hızlandırmak, maliyetleri düşürmek, çevreye erken cevap vermek ve müşteri ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Küçülme stratejisini sadece özel işletmeler değil, kamu yönetiminde yaşanan sorunlar için kamu örgütleri de kullanmıştır. Kamu sektöründeki küçülme özel sektöre göre çok zorlu olmuş ve tartışmalara sebebiyet vermiştir. Kamu örgütlerinde küçülme reform programları ve kalkınma planları ile gerçekleştirilmiştir. Kamu örgütlerini küçültmeye götüren sebepler; küresel rekabet ortamının olması, teknolojik gelişmeler, yönetimdeki zayıflıklar, yönetimdeki eksiklikler, kamu tekellerin kaldırılması, modernleşme ve maliyetleri kısmak olarak sıralanabilir (Öztürk, 2019:439).

Örgütsel küçülme, hasta bir örgütün iyileşmesi için alınan önlemdir. Gerekinden fazla kadro, maliyet fazlalığı, verimsizlik gibi sorunlar karşısında örgütsel küçülmeye başvurulmuştur. Ekonomik krizle başa çıkmak için işletmeler küçülmeye gitmiştir. Küçülme karar süreçlerini hızlandırır, iletişim bozukluğunu ortadan kaldırır. Verimlilik ve sinerjiyi artırmak, çalışanları ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Küçültme örgütlerde en üst kademeye en alt kademeyle azaltmaktır. Üretime katkısı olmayanların gereksiz kademelerin, işlerin asgari düzeye indirilmesidir. Örgütlerde kademe azaltma, statü ve unvanların azaltılmasıdır. Kamuda küçülme özel sektörün küçülmesi ve liberal görüşün güç kazanması ile hâkim olmuştur (Sarı, 2019: 342-343).

Küçülme etkinliği, verimliliği ve rekabeti geliştirmek için tasarlanan örgütsel etkinliktir. Küçülme “*daha az mevki, daha az çalışan*” kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Küçülme kavramlarıyla eş anlamlı olan yeniden dengeleme, yeniden yönlendirme, yeniden süreçleme, konsolidasyon, eleman çıkarma, yenilenme ve yeniden ölçekleme kavramlarıyla aynı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Küçülme bilinçli olarak işletmenin personel sayısının, maliyet ve süreçlerinin azaltılmasıdır. Küçülme iki gruba ayrılır. Bunlar ölçek küçültme ve kapsam küçültmedir.

Kapsam küçültme: Denetimin güçleşmesi için problemlerin üstesinden gelmek, rekabet gücünün azalması, yüksek maliyetler ve düşük küçülme yöntemleridir.

Ürün ve hizmet çeşitlerinin azaltılması, iş birimlerinin azaltılması kapsam küçülmesidir.

Ölçek Küçültme: Süreçlerin yeniden düzenlenmesi, teknoloji yenilenmesi, organizasyon yenilenmesidir (Gümüştökin, 2004: 255).

Örgütsel küçülme planlı olarak yapılır ve işlerin ortadan kaldırılmasıdır. Çalışanların sayısını azaltmak ve maliyetleri azaltmaktır. Örgütün performansını artırmak için iş gücünün azaltılmasıdır. Örgütsel küçülme örgütün esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü artırır. Örgütsel küçülme genel giderleri, üretim maliyetlerini düşürür, üretkenliği artırır, rekabetçiliği geliştirir, yüksek kar elde ettirir ve finansal problemleri azaltır. Çekirdek yeteneğe dönmek için temel değerler yaratmaktadır. Küçülmede üst yönetim için önemli hususlar şunlardır; çalışanların haklarını çiğnememek, örgütsel küçülmeyi çalışanları rahatsız etmeyecek şekilde yapmak, işletmenin finansal sağlığını sağlamak ve geliştirmektir (Göksel, 2011:6).

Örgütsel küçülme işlerin ve pozisyonların planlı olarak kaldırılmasıdır. Normal emeklilik, istifa ve haklı nedenlerle çıkarma örgütsel küçülme değildir. Örgütsel küçülme bürokrasiyi azaltmak, karar sürecini hızlandırmak ve çalışanları güçlendirmek, küresel rekabete uyum sağlamak, tasarruf sağlamak, rekabet üstünlüğü sağlamak, yeniden yapılanma ve özelleştirme yapmaktır. 1980 yıllarında işten çıkarma etkinliği, verimliliği ve örgütsel etkililiği arttırmıştır. Küçülme işletmelere bazen maliyetli olur. İşten çıkarılan personelin miktarı, ücret seviyeleri, destek danışmanlığı masrafı, yan ödeme ve işsizlik sigorta primleri maliyetlerdir. Örgütsel küçülme çalışanlar tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Çalışanların sosyal hayatları, geçim kaynakları risk altındadır. Geçmişteki küçülmeyle günümüzdeki küçülme anlayışları farklıdır. 1970 yılında küçülme durgunluk, kriz, talepte azalma gibi nedenlerle yapılmıştır. 1990 yıllarında yapılan küçülme rekabet gücünün arttırmak ve verimliliği yükseltmek için gerçekleştirilmiştir. Örgütlerde yapılan küçültmeler çalışanların morallerini, motivasyonunu ve yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir. Doğal küçülme en az zarar verici küçülmedir. Emekli olanlar, transfer olanlar, istifa edenler, ölüm ve sakatlık gibi haller doğal küçülmeye örnektir. Örgütsel küçülme sadece personelleri işten çıkarmak değildir, kademelerin azaltılmasını, işlerin birleştirilmesini, ademi-merkeziyetçi esnekliğini ve güçlendirmeyi yapar (Arslan, 2004:7-8).

Örgütsel küçülme belirli adımlar atarak izlenilmektedir. Küçülme kararı alındıktan sonra planlamaya geçilir ve daha sonra yapılan planlara göre uygulamaya geçilir. Örgütlerde küçülme çalışanlar tarafından yöneticinin beceriksizliği olarak tanımlanır. Organizasyonlarda hızlı değişim sonucunda artan belirsizlikler, işletmeyi plan yapmaya mecbur kılmaktadır. Küçülme planı yapılırken personellerin, müşteri ve satıcıların görüşleri dikkate alınmalıdır. Küçülmeye üst düzey değil, orta ve alt düzeyler de katılmalıdır. Plandaki konular; insan kaynakları, tazminat ödemeleri, kaç kişinin çıkarılacağı ve çıkış tarihleri yer almaktadır. Küçülme sırasında insan kaynakları uygulaması önemli yere sahiptir. İnsan kaynakları uygulamasını başarılı şekilde yerine getiremeyen organizasyonların başarıya ulaşması imkânsızdır. Örgütsel küçülme insan kaynakları ile alakalıdır. Küçülme bazen istediği sonuçları vermemektedir. Bunun nedeni eğitim, iletişim ve stratejik planların duraksamasıdır (Gürses, 2006: 24).

Örgütsel küçülme birkaç cümleyle özetlenirse; karar almayı hızlandırmak, maliyetleri düşürmek, sonuç odaklı olmak, iletişim bozukluğunu azaltmak, rakip davranışlara kısa sürede cevap vermek, verimliliği artırmak, kişisel sorumlulukları kolay izlemek olarak sıralanabilir. Küçülme her zaman istenilen sonuçları vermeyebilir. Küçülen örgüt tekrar küçülmeye gidebilir (Koca, 2019:108).

Örgütsel küçülmenin nedenleri; iç ve dış faktörler, rekabetin yükselmesi, gelirin azalması, çevreye uyumda yaşanan sıkıntılar ve bunun gibi nedenler olarak sıralanabilir. Örgütsel küçülmeye neden olan faktörler iletişimi kolaylaştırmak, bürokrasiyi azaltmak, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve karar sürecini hızlandırmak olarak sıralanır (Koca, 2019:106).

Küçülme planlı ve sistemli şekilde organizasyonların mevki ve hiyerarşisini azaltmaktır. Küçülmeyi kaçınılmaz kılan küresel rekabet, teknoloji ve insan gücünün olmasıdır. Küçülme belli süreçler içinde rekabet üstünlüğü elde etmektir. Organizasyonlar ve işletmeler küçülerek daha erken karar alabilir. Müşteri isteklerine ve gelişmelere erken tepki verilebilir. Personellerin işten çıkarılması genellikle başarısızlıkla sonuçlanır. Küçülme çalışanları psikolojik olarak etkiler, belirsizlik ve gelecek endişeleri yaratır. Personeller işten çıkarıldıklarında kimileri soğukkanlı, kimileri duygusal davranır. Küçülme çalışanları olumsuz etkilemektedir. Zamanla

yönetici ve çalışanlar arasında güven duygusunda azalma yaşanır. Küçülme organizasyonlarda dikey yapıyı kaybetmekte, yatay yapıya geçmektedir. Küçülme organizasyonlara yüksek kar sağlar, performansı iyileştirir ve kalite üretkenliği sağlar. Küçülme sonucunda işini kaybedenlere eğitimler verilir, yetenekler kazandırılır (Gümüştekin, 2004:255).

Örgütsel küçülme farklı sebeplerden olabilmektedir. Karlılığın artması veya iç ve dış çevre krizlerinden olabilir. Teknolojik değişimler, ekonomik kriz nedeniyle iş görenin maliyetlerinin ve işletme giderlerinin yüksek olması ile küçülme olabilmektedir. Teknoloji sonucunda makineler üretkenliği artırır, insan gücüne ihtiyaç duyulmaz, makineler insanların işini görür. Ekonomik kriz nedeni ile küçülmeye gidilmektedir. Dünyada ve Türkiye’de kriz ve durgunluk dönemlerinde çalışan sayısını azaltmaya ve küçültmeye gidilmiştir (Gürses, 2006: 15).

Küçülme değişimdir, istenmeden gelişen değişim zorlama ile örgütsel küçülmenin nedenidir. Zorlama, artan rekabet ve teknolojik gelişmeler küçülmeye neden olmaktadır. Özel sektör ve kamu sektöründeki örgütlerde küçülme verimli ve etkin hale gelmek için strateji uygulamaktadır. Küreselleşme ve iş dünyasındaki rekabet küçülmeye sebep olmuştur. Küçülme sadece teknoloji ile alakalı değildir. Fiziksel kurumdan, personel politikası ve organizasyonların günlük işleyişine kadar küçülme olmaktadır. Kar oranlarını ve pazar payını kaybeden örgütler küçülmeye gitmektedir. Daha az iş gücüne ihtiyaç olmasına neden olan teknolojik gelişmeler örgütleri küçülmeye götürmektedir. Borçlarla mücadele eden örgütlerde maliyetleri azaltmak için küçültmeye başvurulur. Küçülme sadece teknoloji ile ilgili değildir, fiziksel kuruluş ve personel politikası da örgütün küçülmesine neden olur. Küçülmenin bir diğer nedeni hissedarların baskısıdır. Genel olarak yorumlarsak küçülme krizden kurtulmak, çevre koşullarına ayak uydurmak ve hayatta kalabilmektir. Başarılı bir küçülmenin dikkat edilmesi gereken noktaları; işçi azaltma, iş gücünü küçültme, paydaşlarla açık ve net iletişim kurma, uzun vadeli düşünme, stratejik planlar dahilinde yapılmasıdır. İşveren tarafından stratejik olarak iş gücü azaltılmasıdır. Doğru şekilde yönetilmezse küçülme yıkıcı olabilir. Küçülme gücün azalmasına, moral düşüklüğüne ve katılım oranının düşmesine neden olmaktadır (Şahin, 2005:94-95).

Küçülme sonrasında örgütler karar verme sürecinin hızlandırılması, esnekliğin artması, iletişimi artırmak, maliyetleri azaltmak, etkinlik ve verimlilik gibi olumlu sonuçlar beklemektedirler. Örgütsel küçülmenin olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır. İş ve iş gören sayısında azaltma sonucu maliyetlerin azaltılması, maliyetlerin azaltılması sonucu organizasyonda verimlilik artışı olmuştur. Küçülmenin olumsuz sonuçları; küçülme sonucunda çalışanlar ihanete uğramış hissettikleri, öfkeli ve kafaları karışık olduğu için kalite ve verimlilikte düşüş görülmüştür. Çalışanların iş yükü artmıştır. Takım çalışmaları verimsizleşmiş, kişiler arası çatışma yaşanmış, değişime karşı direnç artmış, müşteri ve çalışanlar arasında güvensizlik meydana gelmiştir. Örgütün sağlık giderinde artış olmuş, olumsuz yayınlardan sonra örgütün halka ilişkilerinde sıkıntılar yaşanmıştır. Örgütün finansal problemleri olduğundan hisse senetlerinde düşüşler yaşanmıştır (Şahin, 2005:112).

1929 Krizi'nden sonra refah devleti kamu yönetimini eleştirerek, kamu yönetimini ekonomiye müdahil etmiştir. 1970 yıllarında kamusal mal ve hizmet hızla büyümeye başlamış, kamu yönetiminin büyüklüğü sorunlar çıkarmış ve kamu yönetiminin küçültülmesine başlanılmıştır (Çiftçi, 2018:34).

Devletin küçültülmesi dört şekilde yapılmaktadır. Bunlar;

1. **Yerelleşme:** Merkezi yönetimin yerel yönetimlere aktarılmasına yerelleşme denilir. Yerelleşme devletin küçültülmesi olarak yapılmaktadır.
2. **E-Devlet Uygulaması:** E-Devlet uygulaması devletin küçültülmesinin diğer yollarından biri olarak örgütsel büyüklüğe etki etmiştir. Bürokrasiden kurtulmanın yolu kamu hizmetlerini online sistemle vatandaşlara ulaştırmak, devleti şeffaflaştırmak, bilgiye daha sağlıklı, hızlı ve ucuz ulaşmak, zaman ve kaynak tasarrufu sağlamak, hizmet kalitesi ve verimliliği artırmak ve yolsuzlukla mücadele etmek için yapılmıştır.
3. **Üçüncü Sektörün Uygulanması:** Kamu sektörünün yetersiz kaldığı alanlarda topluma hizmet vermek amacıyla insanlar tarafından kurulan kâr amacı gütmeyen yapılar devreye girmiştir.
4. **Özelleştirme:** KİT'lerin satışı ve kamu kesimlerinin özel kesime devredilmesidir.

Devleti küçültmenin en önemli nedenlerinden biriside bürokrasiyi azaltmaktır. 2003 yılında Recep Tayyip Erdoğan ulusa sesleniş konuşmasında şöyle söylemiştir; Türkiye’de bürokrasi yönetilmeyecek kadar büyümüş, bürokrasi hantal, iş görmez haliyle millete yük olmuştur. Bürokrasinin büyüklüğü Türkiye’de en temel yönetim sorunlarından biridir (Yaylı, 2008: 15). Verimliliği geliştirmek amacıyla örgütün iş gücünün azaltılmasıyla bölümün satılmasını içeren kavrama küçülme denilir. Örgütsel ve görevsel olarak kamu yönetiminde küçülme ikiye ayrılır. Personel sayısının azaltılmasına örgütsel küçülme denilir. Küreselleşme ve teknoloji değişikliklerin etkisiyle kamu yönetiminde ekonomik sistemi yönetebilmek için yönetim büyüklüğünde değişiklik yapılmıştır. KİT’lerin özelleştirilmesi, israfın azaltılması, etkinliğin artırılması devletin küçültülmesine yönelik politikalarlardır. Devlet tarafından sahip olunan ve işletilen varlıkların özel sektöre satılmasına özelleştirme denilir. Özelleştirme farklı ülkelerde ulaşım, posta, hapisane, sağlık hizmetleri gibi alanlarda ekonomik durumunun iyileştirilmesi amacıyla kullanılmıştır (Çiftçi, 2018:36). Kamu yönetiminin küçültülmesi, merkezi yönetimin özelleştirme yolu ile küçültülmesi ve yeniden yapılandırılarak yerel yönetimlere devredilmesidir. 2000 yılında kamu yönetiminde küçültme politikası yapılmaya başlanmıştır. 2003 yılında 200’e yakın bölge müdürlüğü kapatılmıştır. Bu yapılanmaların kaldırılması kamu yönetiminin küçültülmesinde gelişme yaşatmıştır (Aydın, 2018:307).

1980 yılında devletin küçültülmesine yönelik uygulamalar kamu yönetimi üzerinde üç şekilde etkili olmuştur; birincisi ulusal kamu yönetimlerinin büyüklüğünde, kapsamında, kullandığı kaynaklarda ve etkilemesinde daralmadır. Devletin küçültülmesinin önemli sonucu ulusal kamu yönetiminin örgütsel büyüklüğün küçülmesidir. Küçültme memur sayısını, kamu kesimin daralmasını, bakanlık örgütlenmesinin nicelik olarak küçültülmesini, yeniden yapılanmalar kamu yönetiminin küçültülmesini getirmiştir. Bazı bakanlıkların birleştirilmesi, bakanların görev ve tanımların yeniden yapılması, bazı taşra örgütlerinin kapatılmasıdır. Devletin örgütsel büyüklüğünü küçültmek için memur sayısı azaltılmıştır. Bu uygulamalar örgütsel küçülme ve kamu bürokrasinin küçültülmesine neden olmuştur. Kamu yönetiminin küçültülmesine yönelik politikalar, özelleştirme, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve e-devlet uygulanmasını daha yaygın olarak kullanıma itmiştir. İkincisi kamu personelinin geleneksel statülerinde aşınma; kısa süreli sözleşmeli personel uygulaması kamu yönetiminde devletin küçültülmesine yönelik bir politika

olmuştur. KİT'lerin özelleştirilmesi devletin küçültülmesine yöneliktir. Kamu personel sayısının azaltılması, devletin küçültülmesi bir diğer uygulanan politikadır. Çok erken yaşta emeklilik de küçülmeye örnek verilebilir. Devlet memurlarının isteğine bağlı olarak kurum değişikliği yapılması bir kurumdan diğer kamu kurumuna gönderilmesi de küçülmeye örnektir. Bir kurumdan başka kuruma geçerken personelin örgüt ikliminde yaşadığı zorluklar ve örgütsel çatışma sorunları yaşanılmaktadır. Dördüncü olarak kamu yönetimini demokratikleştirmektir (Yaylı, 2008:17).

Tablo 3. Türkiye’de Devletin Küçültülmesi Tablosu.

Devletin küçültülmesini savunan görüşler	Devletin küçültülmesine karşı olan görüşler
<p>Kamu harcamaları azaltılmalı. Piyasa ekonomisi koşulları sağlanmalı. Reel sektör üzerindeki baskı azaltılmalı. Bürokratik engeller azaltılmalı. Bütçe küçültülmeli. Kamu harcamaları kısılmalı. Sosyal transferler azaltılmalı. Savunma harcamaları kısılmalı. Faiz dışı fazla verilmeli. İsraf önlenmeli. Kamu binalar yapmamalı. Makam araçları azaltılmalı. Resmi telefonlar azaltılmalı. Ücret ve maaşlar azaltılmalı. Personel sayısı azaltılmalı. Devlet örgütü küçültülmeli. Bakanlık sayısı azaltılmalı. Kamudaki bazı ara birimler kaldırılmalı, bazıları birleştirilmeli. Özelleştirmeler tamamlanmalı. Devlet üretimden ve ticaretten çekilmeli.</p>	<p>Sosyal transferler sınırlandırılmış, faiz transferi ise sınırlandırılmıyor. Eğitim, sağlık yatırım harcamaları sınırlandırılıyor. Bütçe baskı altında tutulmaktadır. Kamu hizmetleri niteliksizleşmekte, personel gereksinimi artmakta yatırımlar ise durma noktasındadır. Devlet harcamaları bütünüyle kısılmak yerine yanlış harcamalar azaltılmalı. Ücret ve maaşlar düşüktür (artırılmalı). Kamu çalışanı sayısı az olduğu halde sınırlandırılıyor. Devletin küçülmesi göç artışı, istihdam krizi ve yağmanın büyümesine neden olur. KİT'ler satılmamalı. Kamu girişimciliği tasfiye ediliyor. -Özelleştirme ile işçiler işten atılmıştır. Özelleştirme devleti küçültmemiş ufalamıştır. Özelleştirme sonucu hizmet kalitesi düşmüş, faturaların vatandaşa maliyeti artmış, taşeronlaşma artmış, çalışma koşulları bozulmuştur.</p>

Küresel eğilimler yönetimde önemli değişimlere sebebiyet vermiştir. Kamu yönetiminin küçültülmesi şeffaf ve dürüst yönetim, yönetime katılımın sağlanması, siyaset ve yönetim dengelerinin yeniden yapılması, işletme tekniğinin kamu

yönetimine uygulanması, sivil toplumun güçlendirilmesi, kamu yönetiminin sivil toplum tarafından yönetilmesidir. Yönetimin küçültülmesi, pahalı kamu hizmetleri sunan, etkili ve verimli olan hızlı ve ucuz kamu hizmeti sunmaktadır. Özelleştirme kamu yönetiminin küçültülmesinde önemli rol oynamaktadır. Devletin küçültülmesi ve özelleştirme kamu yönetimini şekillendirmektedir. Özelleştirme sadece KİT'lere ait değil, kamu hizmetlerinin fiyatlandırılmasına ve kurumsal serbestleşmeye de geniş alan sağlar. Kamu yönetimi küçültülerek, kamu hizmetleri özel sektöre devredilmiştir. Düzenleme ve denetleme üst kurullar tarafından yürütülmektedir. Üst kurullar bürokratlardan, halk tarafından seçilmiş hükümet yetkilileri eliyle seçilir. Devlet ülkenin bütün hizmetlerinden neredeyse sorumludur. Küçültme olgusuyla kamu yönetiminde etkinliği azaltan durum meydana gelmiştir. Özel ve sivil toplumun güçlendirilmesi, devletin faaliyetinin etkinleşmesini sağlamaktır. Kamu yönetiminde diğer bir değişim merkezîyetçilikten uzaklaşmasıdır. Değişimin temeli kamu yönetiminin etkin ve verimli olması, diğer tarafı halka yakınlaşma ve demokratik yönetime ulaşmaktır. Halkın katılımıyla yönetime katılımı ve demokratik kamu yönetiminin yapılmasıdır. Merkezîyetçilikten uzaklaşma ve yerelleşme kendini beş farklı şekilde gösterir. Merkezi ve yerel yönetimlere, taşra teşkilatlarına, bölgesel yönetimlere, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarına yetki, kaynak ve görev yapılandırılması olarak ayrılır. Yerelleşme, küreselleşme, özelleştirme ve bölgeselleşme yapılanmanın merkezîyetçilikten uzaklaşmasıdır. Yerelleşme ve bölgeselleşmenin önemi merkezîyetçi yapıdan uzaklaşmasıdır. 2000 yılında kamu yönetiminde değişiklik yapılmıştır. Bakanlıkların yeniden yapılanması, kamu denetçiliği, Sayıştay Kanunu'nun yeniden yapılması gibi konularda şeffaflığa katkı sağlamıştır (Kırışık, 2013:293).

21. yüzyılda uluslararası rekabet ve globalleşme nedeniyle kamu işletmeleri yeniden yapılanmıştır. Gelişen iletişim teknolojisi ve kamu işletmelerinde maliyeti düşürmek için yeniden yapılanmaya gidilmiştir. Örgütsel küçülme sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerin ekonomik reform programlarında hızla yayılan uygulamadır. Örgütsel küçülme kamu sektöründe ekonomik politikaların nihai amacı değildir, ekonomik reformlar işten çıkarmayı gerektirmektedir. Kamusal arz hizmetinin özel arz yönetimine dönüştürülmesi, özelleştirmenin türü olarak kamu kesiminin küçültülmesidir. Bedelsiz kamu hizmetleri, arzın fiyat karşılığında özel arza dönüştürülmesi kamunun küçülmesidir. Örneğin devlet tarafından ücretsiz olarak

sunulan eğitim ve sağlık hizmetleri uygulanan politikayla fiyat karşılığında özel kesim tarafından sunulmaktadır. Özelleştirme ile eğitim, sağlık ve diğer sosyal hizmetlerin özel sektörce sunulması refah devletinin küçültülmesidir. Kamu kesimlerinin yaptığı harcamaların kısılması, bazı faaliyetlerin durdurulması kamunun küçültülmesidir. Devlet daha önce harcama yaptığı alanlara, şimdi harcama yapmayarak kamu harcamalarını azaltmaktır. Kamunun küçültülmesi pahalı kamu hizmetleri sunan, hantal ve yozlaşmış kamu yönetiminden, etkili, daha verimli, hızlı, ucuz kamu hizmeti sunan kamu yönetimine geçiş yapmıştır. Sosyal refah küçülürse devlet iyileşecek etkili, verimli, hızlı ve ucuz kamu hizmetleri sunacaktır (Işık ve Öztürk, 2014:441).

1970 yılında İngiltere’de devletin küçültülmesi ve özelleştirilmesine başlanılmıştır. Küçülme ve özelleştirme kavramları birbirlerine yakın kelimelerdir. Kamusal arz hizmetinin özel arza dönüştürülmesi, özelleştirmenin türü olarak kamu kesiminin küçültülmesidir. Bedelsiz kamu arzın fiyat karşılığında özel arza dönüştürülmesi kamu küçültülmesidir. Daha önce eğitim, sağlık kurumları gibi ücretsiz verilen hizmetler fiyat karşılığı özel kesim tarafından verilmeye başlanmıştır. Devletin sunmuş olduğu hizmet özel kesimi tarafından fiyat karşılığında vatandaşlara sunulur. Eğitim, sağlık ve sosyal hizmetlerin özelleştirilmesi ile bu hizmetleri özel sektörün sunması refah devletinin küçültülmesidir. Liberal okullar devletin küçültülmesi üzerinde çalışmıştır. Virginia Politik İktisat Okulu’nda anayasal iktisat ve kamu tercihinde devletin nasıl küçültülmesi gerektiği incelemektedir. Vergileme, borçlanma, para basma gibi anayasal normlarla anayasal iktisat devletin küçültülmesini istemiştir. Yeni muhafazakârlar devletin mal hizmetini küçültmek, iç hukuk ve düzeni, toplumsal istikrarı, ulusun dış düşmanına karşı saygın ve bekçi olma rolünü genişletip, devlet politikasının etkinliklerini artırmaktır. Küçülme kullanılırken özelleştirme yöntemi kullanılmaktadır. Devletin küçültülmesi ekonomiden yönetime, yönetimden siyasete, toplumsal değerlere kadar küçültülmektedir. Neoliberal anlayışa göre yeniden yapılandırma yapılırken devlet her türlü müdahaleyi en aza indirmelidir. Devlet ilk olarak piyasa mallarının üretiminden çekilmelidir. KİT’ler özelleştirilmeli ve kapatılmalıdır. Devletin büyüyen bütçe harcamaları ve vergi gelirleri daraltılmalıdır. Kamusal malların tüketimi, sosyal arz kısılmalı ve özelleştirilmelidir. Kural koyucular en aza inmelidir. Devlet geleneksel müdahale alanlarından çekilirse küçülecektir (Uysal, 2006:78).

Kamu yönetiminin küçültülmesi işlevsel anlamda, personel sayısında ve örgütsel yapıda bir değişim olarak algılanır. Küçülme işlevsel ve örgütsel olarak, faaliyet alanlarının daralması ve personel sayısının küçültülmesi demektir. Kamu yönetiminin küçültülmesi özelleştirme kavramıyla aynı anlamda kullanılır. Devletin faaliyet alanlarının daralması özelleştirme değildir. Devletin büyümesi en çok tartışılan konulardan biridir. Devletin küçültülmesine ve faaliyet alanlarının daraltılmasına ait birçok görüş vardır. Devletin büyüme nedenleri siyasal nedenler, kentleşme, kişi başına düşen gelirler, bürokrasinin davranışı, kamu hizmetlerinin ucuz olması, devletin ekonomiyi kontrol etmesi, ticari ve endüstrileşme faaliyetlerinin gelişmesi ve kamu işletmelerindeki verimsizlik olarak sayılabilir. Kamu yönetiminin küçültülmesi merkezi yönetimin fonksiyonlarının özelleştirme yoluyla özel kurumlara devredilmesi, fonksiyonların büyük bir kısmının çağdaş anlayışla yeniden yapılandırarak yerel yönetimlere devredilmesidir. Kamu yönetimi büyümeli mi yoksa küçülmeli mi? Kamu yönetiminin küçültülmesine dair 2000 yıllarında program çerçevesinde bazı kurum ve kuruluşların bölge müdürlüklerinin kapatılmasına dair karar verilmiştir. Resmî Gazetede 5 Nisan 2002 yılında alana dair kararlar açıklanmıştır. Takvim dahilinde 2003 Mayıs ayında 200'e yakın "bölge müdürlüğü" kapatılmıştır. 2011 yılında bakan yardımcılığı adında hiyerarşik bir kademe yaratılmış ve kamu yönetiminin büyümesine sebep olunmuştur. Kamu yönetiminde 2003 yılında reform çalışmaları yapılmaya başlanılmıştır. RefMüsteşarlıkların, bazı bakanlıkların, genel müdürlük ve alt kademelerin birimleri kaldırılmıştır. Taşra birimleri azaltılmış ve bazıları kaldırılmıştır. Daire başkan yardımcılığı gibi kadrolar kaldırılmış ve küçülmeye gidilmiştir (Aydın, 2018:306-307).

Parasal olarak küçültme ikiye ayrılır. Gelirler açısından devletin küçültülmesi ve giderler açısından devletin küçülmesi. Gelirler açısından devletin küçülmesi; devlet vergi toplayarak kamu harcamalarının giderlerini karşılamaya çalışmaktadır. Vergiye ek olarak diğer gelirler de vardır. Kamu harcamalarının azaltılması ve vergilerin düşürülmesi devletin küçültülmesi için atılmış olan en önemli noktalardan biridir. Vergi oranlarını düşürerek küçülmeye çalışmanın birçok riski vardır. Harcamalar azaltılmadığında, harcamaları karşılayabilmek için borçlanmaya ve para basma yoluna gidilir. Vergilerin düşürülmesinde en önemli amaç sermaye değildir, uluslararası sermayelerin yatırım yapacağı yerlerin vergisinin az olması öncelikli seçenektir. Bu sebeple yerel yönetimler vergi oranlarını düşürmek zorundadırlar. Vergi

gelirlerinde düşüş yaşanmamaktadır. Vergi bakımından devlet küçülememiştir. Doğrudan ve dolaylı yollardan alınan vergilere bakılırsa doğrudan alınan vergilerde küçülme yaşanmaktadır. Giderler açısından devletin küçülmesi; devletin küçültülmesinde kamu harcamalarının önemli yeri vardır. Sağlık, eğitim, konut, şehircilik insan sermayesini devletin küçültülmesi değil, devletin varlık biçimlerini değiştirmektedir. Bütçe harcamaları azaltılırsa devlet küçültülecektir. Cari yatırım ve transfer harcamaları giderek artmakta ve devletin büyümesine sebep olmaktadır. Kamu harcamalarını aşağıya çekmek çoğu zaman mümkün değildir (Işık ve Öztürk, 2014:442).

Kamu harcamalarının kısılması harcamalar bakımından küçülmedir. Küçülme politikalarında devlet harcamalarının GSYH’de oranının düşüş göstermesi lazımdır. Kamu tüketim harcamalarında aşağıya doğru eğilim olmalıdır. Bütçe harcamalarının azaltılmasında devletin küçültülmesi cari yatırım ve transfer harcamaları giderek artarak devlet büyümektedir. Bütçedeki kalemlerin sınırlandırılması gerekmektedir. Enflasyon oranında ücretlerin artırılmaması, personel ücretlerinin sabit tutulması ve yeni istihdamın olması personel harcamalarını azaltmaktadır. üretime yönelik yeni yatırımlar yapılmamalıdır. Yatırım harcamaları düşerse kamu harcamaları da azalacaktır. Transfer harcamalarını azaltarak kamu harcamalarını aşağı indirmek daha doğru bir yol olacaktır (Uysal, 2006:56).

Vergilerin düşürülmesi devletin küçültülmesini öngörmektedir. Vergiler servetten, dış ticaretten, mal ve hizmetlerden elde edilmektedir. Bazı grup ve faaliyetlerden vergi muaf tutulursa vergi gelirlerinin düşük çıkmasına neden olur. Vergi oranlarını düşürmek küçültmede riskler meydana getirmektedir. Harcamaları karşılayabilmek için devlet borçlanma ve para basma riskine maruz kalabilir. Vergiler servetten, dış ticaretten, gelirden, mal ve hizmetlerden elde edilmektedir. Bütçenin küçültülmesi, kamu harcamalarının azaltılması, sosyal transferlerin azaltılması, kamu bina yapımının fazla olduğu, makam araç sayısının fazlalığı, ücret ve maaşların fazlalığı küçültmekle küçültmeye gidilmektedir (Uysal, 2006:195).

Küçültmeyi savunan görüşler personel sayısının gereğinden fazla olduğunu, devletin pahalı ve verimli hizmet sunmadıklarını iddia ederler. Personel sayısını azaltarak devlet küçültmesi mümkündür (Öztürk 2014:442).

Devletin küçültülmesi istihdam krizi yaratacağı eleştiriler ileri sürmüştür. 21. yüzyılın en büyük sorunu istihdam problemi olmuştur. Sosyal refah devleti ciddi sayıda kamu personellerine sahiptir. Devletin küçültülmesi özelleştirme ve kamu personel sayısını azaltarak tasarruf sağlamaktır. Personel sayısının azaltılmasıyla devlet tasarruf elde etmektedir. Küçülmeyi savunan görüşler personel sayısının fazla olduğunu, pahalı ve verimsiz hizmet sunduğunu iddia etmişlerdir. Diğer ülkelere göre Türkiye’de personel sayısının az olduğu ortaya çıkmaktadır (Uysal, 2006: 79)

İktisadi kamu kurumları bunların içinde en önemlisidir. Tüzel kişiliğe sahiptir. Cumhuriyet döneminde devletçilik uygulanmasına başlanılmıştır. Özelleştirme ve devletin küçültülmesi hedefi bu kurumlardır. Devlet piyasa mallarından el çekmektedir. Hizmet yerinden yönetim kuruluşlarının özelleştirilmesi ve kapatılması devletin küçültme politikalarındandır (Uysal, 2006: 80).

3 Mayıs 2011’de Resmî Gazetede yayımlanmış 6223 sayılı Kanun ile bakanlıkların teşkilat yapısı yeniden yapılanmaya ve küçültülmeye başlanılmıştır. 14 Eylül 2011’de de 652 sayılı KHK ile bağlı olarak en çok sadeleşen Millî Eğitim Bakanlığı olmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı dikey kademeleri azaltarak, sade ve yatay şekilde örgütlenerek hizmet ve işlemlerin hızlı, etkin ve verimli şekilde yürütülmesini sağlamıştır. Sağlık Bakanlığı’nda da köklü değişim ve küçülme olmuştur. 10 Ekim 2010’da Sağlık Bakanlığı’nın merkez ve taşra kuruluşları 663 sayılı KHK ile küçültülerek yeniden yapılandırılmıştır. Kansere Savaş Daire Başkanlığı, Aile Planlama Genel Müdürlüğü ve Çocuk Sağlığı, şube müdürü ve genel müdür yardımcısı kadroları kaldırılmıştır. Şeflik, şube müdürlüğü, genel müdür yardımcılığı kadroları kaldırılmış ve yerine koordinatörlük, birim sorumlusu gibi unvanlar getirilmiştir. Taşranın yapısı değiştirilmiştir. Türkiye Halk Sağlık Kurumu, İlaç ve Tıbbî Cihaz Kurumu, Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğü ve Türkiye Kamu Hastaneleri’ne bağlı kuruluşlar düzenlenmiştir. Sağlık Bakanlığı’nın merkezi ve taşra teşkilatları küçültülmüş ve birçok faaliyetleri yeni kurulmuş olan başkanlığın taşra teşkilatı ve bağlı kurumları olan Türkiye Halk Sağlığı, İlaç ve Tıbbî Cihazlar Türkiye Kamu Hastaneleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Aile Sağlık Merkezi ve Türkiye Halk Sağlık Merkezi Türkiye Kamu Hastaneleri’ne devredilmiştir. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın hiyerarşik kadrosu olan Genel Müdürlük Yardımcısı kadrosu kaldırılmıştır. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’nın genel müdür yardımcılarının sayısı

küçültülmüştür. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nda şube müdür kadroları iptal edilmiştir. KHK ile kadro kademeleri de küçültülmüştür (Sağlam ve Ötkem, 2015:1-20).

KHK'nın en fazla değişim yaşattığı yer bakanlıklar olmuştur. Bakanlık sisteminde önemli düzenlemeler yapılmıştır. KHK ile beş bakanlık kurulmuş ve altı bakanlıkta birleştirme ve ayrılmalar yapılmıştır. İki bakanlığın adları değişmemesine rağmen teşkilat kanunları tamamen değiştirilmiştir. Sekiz bakanlığın adları değişmemiş ancak teşkilat yapısında kısmi değişiklikler yaşanmıştır. Beş bakanlık mevcut kurumları bünyelerine alarak örgütlenmiştir. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı; Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Özürlüler İdaresi Başkanlığı ve Sosyal Hizmet ve Çocuk Esirgeme Kurumları'ndan oluşmaktadır. Avrupa Birliği Bakanlığı Avrupa Birliği Genel Sekterliğinden oluşmaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda; Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan. Kalkınma Bakanlığı, DPT kaldırılarak yapılmıştır. Ekonomi Bakanlığı; Hazine Müsteşarlığı'ndan Teşvik ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan, Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlükleri'nin birleşmesinden oluşmaktadır. Ulaştırma Bakanlığı'nın yeni adı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı olmuştur. Çevre ve Orman Bakanlığı'nın yeni adı Orman ve Su İşleri Bakanlığı olmuştur. Yeni kurulan bakanlıklar: Avrupa Birliği Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı'dır (Küçükyağcı, 2015:244).

Tablo 4. Eski ve Yeni Bakanlıkların Karşılaştırılması.

Parlamente Hükümet Sisteminde Bakanlıklar	Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Bakanlıklar
Devam Eden Bakanlıklar	
Adalet Bakanlığı	Adalet Bakanlığı
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Gençlik ve Spor Bakanlığı
İçişleri Bakanlığı	İçişleri Bakanlığı
Kültür ve Turizm Bakanlığı	Kültür ve Turizm Bakanlığı
Milli Eğitim Bakanlığı	Milli Eğitim Bakanlığı
Milli Savunma Bakanlığı	Milli Savunma Bakanlığı
Sağlık Bakanlığı	Sağlık Bakanlığı
Birleştirilen Bakanlıklar	
Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
Kalkınma Bakanlığı	
Ekonomi Bakanlığı	Ticaret Bakanlığı
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	
Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	Tarım ve Orman Bakanlığı
Orman ve Su İşleri Bakanlığı	
Yapısı Değiştirilen Bakanlıklar	
Avrupa Birliği Bakanlığı	Dışişleri Bakanlığı
Dışişleri Bakanlığı	
Maliye Bakanlığı	Hazine ve Maliye Bakanlığı
Hazine Müsteşarlığı	
Adı Değiştirilen Bakanlıklar	
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

Kaynak: O. Nacak Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/yead.678462>

16 Nisan 2017’de Anayasa değişikliği ile parlamenter hükümet sisteminden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi başkanlık sistemine yakın bir sistemdir. Türk kamu yönetiminde köklü değişimlere neden olmuştur. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Başbakanlık kaldırılmıştır. Başbakanın yürütme başı görevi Cumhurbaşkanı’na geçmiştir. Bakanlar kurulu da hukuken sonlandırılmış, ancak fiilen varlığını sürdürmektedir. Bakanların ikili fonksiyonları sonlandırılmıştır. Bakanlar artık siyasi kimliği ile yasama organında yer alamaz, sadece idari sistemle yönetsel alanda yer almaktadır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde bakanların tek veya kolektif olarak yasamaya karşı sorumlulukları sonlandırılmıştır (Nacak, 2020;150).

Yeni sisteme göre Cumhurbaşkanı devletin başıdır. Cumhurbaşkanı yardımcıları sistemi getirilmiş, üst düzey kamu görevlilerinin atanması Cumhurbaşkanı’na verilmiştir. Olağanüstü hallerde Cumhurbaşkanlığına kararname çıkarma yetkisi verilmiştir. Cumhurbaşkanı kararnamesiyle bakanlıkların kurulması, yetkileri, kaldırılması, teşkilat yapısı, merkez ve taşra teşkilatı kurulması yetkisi cumhurbaşkanına verilmiştir. Bütçe kanun teklifini yılbaşından yetmiş beş gün önce TBMM’ye sunar. Bütçe komisyonda görüşülür ve elli beş gün içinde görüşme tamamlanarak yılbaşına kadar karara bağlanır. Bakanların TBMM dışından atanması usulü getirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği kaldırılmıştır. Yeni bir örgütlenme modeli gerçekleştirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı Merkez Teşkilatı, Cumhurbaşkanlığı Makamı ve İdari İşler Başkanlığı şeklinde oluşturulmuştur. Cumhurbaşkanlığı teşkilatının içinde politika kurulları, ofisler oluşturulmuş, kurum ve kuruluşlar yapılmıştır. Cumhurbaşkanı Makamı; Özel Kalem Müdürlüğü, Özel Temsilci ve Başdanışmandan oluşmaktadır. İdari İşler Başkanlığı; Başkan, Güvenlik İşleri Müdürlüğü, Destek ve Mali Hizmetler Genel Müdürlüğünden oluşmaktadır. Cumhurbaşkanı Ofisleri; Finans Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi, Dijital Dönüşüm Ofislerinden oluşmaktadır. Politika Kurulları; Hukuk Politikaları Kurulu, Sosyal Politika Kurulu, Ekonomi Politika Kurulu, Yerel Yönetim Politikalar Kurulundan meydana gelmektedir. Bağlı kurum ve kuruluşlar; İletişim Başkanlığı, Devlet Arşivleri Başkanlığı, Türkiye Varlık Fonu, Sanayi ve Savunma Başkanlığından oluşur. Cumhurbaşkanı kararnamesi ile 1 numaralı karara bağlı kurum ve kuruluş sayısı 11 iken, 4 numaralı Cumhurbaşkanı Kararnamesi ile 10’a düşürülmüştür. Sonradan 1

numaralı genelge ile Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Cumhurbaşkanlığına birleştirilmiş ve sayı tekrar 11 olmuştur (Turan, 2018:60).

Tablo 5. Cumhurbaşkanlığı Sistemi Teşkilat Yapısı.

Cumhurbaşkanı Makamı	İdari İşler Başkanlığı	Cumhurbaşkanı Ofisleri	Politika Kurulları	Bağlı Kurum ve Kuruluşlar
Özel Kalem Müdürlüğü Özel Temsilci ve Başdanışman	Başkan, Güvenlik İşleri Genel Müdürlüğü Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü Destek ve Mali Hizmetler Genel Müdürlüğü	Finans Ofisi İnsan Kaynakları Ofisi Yatırım Ofisi Dijital Dönüşüm Ofisi	Ekonomi Politikalar Kurulu Hukuk Politikalar Kurulu Kültür ve Sanat Politikalar Kurulu Sağlık Ve Gıda Politikalar Kurulu Yerel Yönetim Politikalar Kurulu Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikalar Kurulu, Sosyal Politikalar Kurulu	Devlet Denetleme Kurulu, Devlet Arşivleri Başkanlığı, İletişim Başkanlığı, Diyamet İşleri Başkanlığı, Türkiye Varlık Fonu, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Savunma Sanayi Başkanlığı

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturuldu

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nde bakanlıklarda değişim yaşanmıştır. Bakanlıkların sayısı 16'ya düşürülmüştür. Yapısı değiştirilen bakanlıklar: Avrupa Birliği Bakanlığı Dışişleri Bakanlığının çatısı altında birleştirilmiştir. Maliye Bakanı ve Hazine Müsteşarlığı Hazine ve Maliye Bakanlığı olmuştur. Adı Değiştirilen Bakanlıklar: Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı; Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı olmuştur. Yapılan bir değişiklikle bürokrasi azalmış, bakanlıklar küçültülmüş, karar alma süreçleri hızlandırılmıştır. Etkin ve verimli yönetim

sağlanmıştır. Karar alma süreçlerinin hızlandırılması etkin hale getirilmiştir. Bakanlığın merkez teşkilatı yapısında değişiklikler yapılmıştır (Nacak, 2020:150).

Tablo 6. Eski ve Yeni Bakanlık Teşkilat Yapısı.

Eski Bakanlık Teşkilat Yapısı	Yeni Bakanlık Teşkilat yapısı
BAKAN BAKAN YARDIMCISI MÜŞTESAR GENEL MÜDÜRLÜK, DAİRE BAŞKANLIĞI	BAKAN BAKAN YARDIMCISI GENEL MÜDÜRLÜK DAİRE BAŞKANLIĞI

Kaynak: O. Nacak Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/yead.678462>

Müsteşar kadrosu kaldırılmış ve bu görev bakan yardımcısına bırakılmıştır. Parlamenter sistemde müsteşarlık önemli bir yere sahiptir. Müsteşar bakanlık teşkilatında bakan yardımcısıdır. 8 Haziran 2011 yılında 3046 sayılı Kanun’la bakan ve müsteşar arasında bakan yardımcısı kadrosu eklenmiştir. Müsteşar ve bakan yardımcısı arasında görev ve yetki karmaşası yaşanmıştır, çünkü her ikisi de bakan yardımcısı olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni sistemde müsteşarlık kaldırılarak karmaşaya son verilmiştir. Parlamenter sistemde müsteşar bakanın yardımcısıdır. Bir bakanlığa bir müsteşar atanabilirdi. Müsteşarın yardımcısı da birden fazlaydı. Zaman zaman kamu hizmetlerinde kalabalık olması nedeniyle aksamalar yaşanmıştır. Cumhurbaşkanı Kararnamesi’ne göre 15’i geçmemek üzere bakan müşavirliği çalıştırılabilir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde diğer bir değişim bakanlığa 15 gün içinde bir bakan ataması uygulamasının kaldırılmasıdır. Bu konu ile ilgili Cumhurbaşkanı’na yetki verilmiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçilmesi ile bakanlığın statüsünde değişiklikler yaşanmıştır. Siyasal alandan uzaklaşarak bürokratik alana yakınlaşmıştır. Bakanlar yürütmeye yardımcı aktör olarak yapılmışlardır. Amerika’daki başkanlık sistemi gibi Türkiye’de de Cumhurbaşkanı’nın yürütme bakanları haline gelmişlerdir. (Nacak, 2020:155).

Yeni sisteme göre MİT Müsteşarı artık MİT Başkanı olmuştur. Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü kaldırılmış, yetkileri Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığına devredilmiştir. Devlet Personel Başkanlığı kapatılmış ve Çalışma, Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığına devredilmiştir. Harita Genel Komutanlığı, Harita Genel

Müdürlüğü olmuştur. Türkiye Bilimler Akademisi Kanunu ile Türkiye Adalet Akademisi Kanunu yürürlükten kaldırılmıştır. Türkiye Yatırım Destek Ajansı Başkanlığı ve TODAİE kapatılmıştır. Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü ve Milli Emlak Genel Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik Bakanlığına bağlanmıştır. 703 sayılı KHK ile Toplu Kanıt İdaresi Başkanlığı (TOKİ) Çevre ve Şehircilik Bakanlığına birleştirilmiştir (<https://www.gazeteduvar.com.tr/gundem/2018/07/09/yeni-khk-bakanliklarin-teskilat-yasaları-lagvedildi>).

Bu bağlamda, merkezi devlet küçülmeye gitmektedir. Gübre, enerji ve haberleşme gibi devlette bulunan hizmetler özel sektöre aktarılmıştır. Bazen de sivil toplum örgütleri devletin yetkisini paylaşmıştır. Ekmek fiyatını belirleme belediyeye ait olsa da “Fırıncılar Odasına” devredilmiştir. Kamusal tekelden çıkıp özel kesime geçen faaliyetler özel radyo ve televizyonlar, özel üniversitelerin kurulmasıdır (Uysal, 2006:87).

Küçülmede diğer konu doğal tekel niteliğindeki düzenleme politikasıdır. Devletin ekonomik başarısızlıklarından biri ölçüğe göre artan getirili sektör varlığıdır. Ölçeklere göre artan sabit yatırımlı alanlarda üretim ölçüğü arttıkça marjinal maliyet düşer ve üretim arttıkça getiride artar. Teknolojik gelişmeler, iktisat literatüründe yaşanan gelişmeler, globalleşme sürecinde yasal kurumsal serbestleşmeye gidilmiştir. Yasal kurumsal politikasının Türkiye’de yaşanan en büyük örnekleri, cep telefonları, toplu taşıma araçları, radyo-televizyon yayınları olmuştur (Güran, 205).

SONUÇ

Küçülme stratejileri devletin gelir ve gider kalemlerinde, personel sayısında, örgütsel yapı olarak merkezi yetkiler bakımından küçülme yapılmıştır. Devletin küçültülmesi devlet yapısının baştan ayağa yeniden yapılmıştır. Devletin küçültülmesi kamu örgütlerinin sayısı ve çeşitlerinin azaltılması, çalışan personelin sayısında düşme, bütçe kaynaklarında ayrılan paranın azaltılmasıdır. İster kamu sektörü olsun ister özel sektör küçülme yapılmaktadır. Küçülme örgütsel ve işlevsel olarak faaliyet alanlarının daralması ve personel sayısının düşürülmesidir. Küçülme özel ve devlet teşkilatını kapsamaktadır. Örgütsel küçülme kapsam küçültme ve ölçek küçültme olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel küçülmenin amaçları şunlardır: Verimliliği artırmak, iletişimde etkinliği artırmak, maliyetleri düşürmek, karar süreçlerini hızlandırmak ve çalışanları güçlendirmek olarak yapılmaktadır. Küçülme ile beraber bürokrasiyi azaltmak, hızlı karar vermek ve iletişimi güçlendirmektir. Küçülme politikasından en çok orta kademe etkilenmektedir. Kamu sektörünü değişime götüren sebepler şunlardır: Teknolojik gelişmeler, yenilik eksikliği, küresel rekabet ortamı, kamusal tekellerin kaldırılması, modernleşme süreci maliyetleri kısmak olarak yapılmaktadır. Küçülme politikası 1990 yıllarında yoğun olarak kullanılmaya başlanılmıştır. Örgütsel küçülmeyi sadece özel işletmeler değil, kamu sektörü de kullanmaktadır.

Kamu sektöründe hantal yapının olması küçülme politikasını gerektirmiştir. Kamu sektöründe küçülme, özel sektöre göre zor yapılmakta olup, küçülme sonrası sorunlar daha fazla yaşanmış ve büyük tartışmalara neden olmuştur. Küçülmenin insan kaynaklarına olumlu ve olumsuz etkileri olmuştur. Küçülmenin olumlu etkileri şunlardır: Takım çalışması artmış, kariyer gelişim imkânları ortaya çıkmış, çalışanların rekabetçiliği gelişmiş ve çalışanlar yeteneklerini etkin kullanmışlardır. Küçülmenin olumsuz etkileri ise şunlardır: düşük moral yaşanmış, örgüte olan güven azalmış, örgüt içinde çatışmalar yaşanmış, yaratıcılık kaybedilmiş ve performans azalmıştır. Küçülmenin maliyet ile ilgili olumlu ve olumsuz sonuçları şunlardır. Önce olumlu sonuçlara bakalım: Verimlilik artmış, maliyetler azalmış, rekabet kapasitesi artmıştır. Olumlu sonuçları ise personel sayısının azalmasıyla verimlilik, performans azalmış, müşterilerle olan iletişim bozulmuş ve finansal başarısızlık yaşanılmıştır. Devletin

küçültülmesi yerelleşme, e-devlet uygulaması, özelleştirme ve üçüncü sektörün uygulanması ile yapılanmaktadır.

Somut bir önekle daha ifade etmek gerekirse; Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçişle birlikte Avrupa Birliği Bakanlığı Dışişleri Bakanlığına bağlanmış ve Avrupa Birliği Başkanlığı adını almıştır. Resmî Gazetede yayımlanan kararnameye göre AB Başkanlığı merkez ve yurtdışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dışişleri Bakanlığı tarafından belirlenen bakan yardımcısı AB Başkanlığının görevini yapacak ve AB de katılım öncesi mali yardımlara Ulusal Yardım Koordinatörü olarak görev yapacaktır. Kararnameye göre AB Başkanlığının görevleri Türkiye'nin AB üyeliğine hazırlanmasına yönelik çalışmaları yönlendirmek, izlemek ve koordinasyonu sağlamaktır. AB Başkanlığı altı hizmet biriminden oluşmaktadır. AB İle İlişkiler Genel Müdürlüğü, Mali İşbirliği ve Proje Uygulama Genel Müdürlüğü, Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Hukuk Müşavirliğidir (<https://www.memurlar.net/haber/197725/avrupa-birligi-bakanligi-kuruldu.html>).

Devleti küçültmenin en önemli nedenlerinden biri bürokrasiyi azaltmaktır. Devletin örgütsel büyüklüğünü küçültmek için memur sayısı azaltılmıştır. Bu uygulamalar örgütsel küçülme ve kamu bürokrasinin küçültülmesine neden olmuştur. Kamu yönetiminin küçültülmesine yönelik politikalar, özelleştirme, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve e-devlet uygulanmasını daha yaygın olarak kullanıma itmiştir. İkincisi kamu personelinin geleneksel statülerinde aşınma; kısa süreli sözleşmeli personel uygulaması kamu yönetiminde devletin küçültülmesine yönelik bir politika olmuştur. KİT'lerin özelleştirilmesi devletin küçültülmesine yöneliktir. Kamu personel sayısının azaltılması, devletin küçültülmesi bir diğer uygulanan politikadır. Çok erken yaşta emeklilik de küçülmeye örnek verilebilir 2018 yılında Anayasa değişikliği ile merkezi yönetim örgütlenmesinde küçülme yaşanmıştır. Kamu yönetiminde köklü değişimler yaşanmıştır. bazı bakanlıkların adları değiştirilmiş, teşkilat kanunlarında değişiklikler yapılmış, adı ve teşkilat kanunları değiştirilmiş ve birleştirilmiştir. Merkezi devlet küçülmeye gidilmektedir. Bazı bakanlıkların yapısı, adları değiştirilmiş ve küçültülmüştür. Böylelikle son yıllarda Türkiye'de küçülme yaşanmış, bürokrasi küçültülmek istenmiştir. Bu tarz uygulamaların devam edeceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aydoğan**, Z.F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, Turizm Ticaret Eğitim Fakültesi Dergisi,2.203-215
- Arslan**, H. B. (2004).Örgütsel Küçülme, Yeniden Yerleştirme Destek Danışmanlığı ve Türkiye Uygulaması, , Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Ankara.
- Anayurt**, Ö. (2018). Anayasa Hukuku Temel Kavramları ve Türk Anayasa Hukuku, Birinci baskı, Ankara Seçkin Yayıncılık,
- Aytürk**, N. (2015).Örgütsel ve Yönetmel Davranış, İkinci Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Aydın**, A. H. (2017). Kamu Yönetimine Giriş, Temel Konular, Yeni Yaklaşımlar, Yedinci Baskı, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Aydın**, A. H. (2018). Türk Kamu Yönetimi, Sistemi, Niteliği, Örgütsel Yapısı, Sekizinci Baskı, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Akın**. T. B. (2019).Örgüt Kültürü Odağında Ayrımcılık Olgusunun İrdelenmesi Alan Uygulaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Uşak
- Akdur**, R. (2003). Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu, Ankara,
- Aygün**, Z. (2013). Kamu Yönetimi, İstanbul, Kum Saati Yayınları.
- Aytaç**. Ö. (2004), Örgütler Sosyolojik bir Perspektif Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:14,sayı:1,s. 189-217.
- Başaran**, İ.E. (2008). Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ankara,Siyasal Kitabevi.
- Bora**, N. (2010),Uluslararası Bakalorya Diploma Programının Öğretmeni ve Öğrencilerin Öğrenme İklimi ile İlgili Algıları Üzerindeki Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Barutçu**, E. (2000),Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya
- Bulduk**, A. (2013), Emniyet Teşkilatının Örgütsel Değişim Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara
- Bütüner**. O. (2011). İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Araştırması, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- Belet, M..S.** (2008). Türk Kamu Yönetiminde Siyaset ve Bürokrasi İlişkisi: Üst Kurullar Bürokrasisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, Konya.
- Çağlayan, R.** (2018),İdare Hukuku Temel Bilgiler, Beşinci Baskı, Ankara, Adalet Yayınevi.
- Çolak. M.** (2007),Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya
- Çetin, O. I** (2015).Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İntikam Niyetine Etkisinde Örgüt İklimi ve Bağlamsal Performansın Rolü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Edirne
- Çiçek, D.** (2005),Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi. Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana
- Çiftçi, L.**(2018), 1980 sonrası Kamu yönetiminde dönüşümcü ve Milli Eğitim Bakanlığı Reform Çabaları, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Demirdöken, Ç.** (2017).Gençlik ve Spor Bakanlığında Örgüt İkliminin İş gören Performansı Üzerine Etkisi, Alan Araştırması, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora tezi, Çorum
- Demir, M.** (2017). Örgüt kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demir, Ö.** (2012). Klasik, Neoklasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, Cilt:3, sayı: 2.
- Dönmez, B.** (2009).Örgüt Kültürü ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eryılmaz, B.** (2016).Kamu Yönetimi, Sekizinci Baskı, İstanbul, Umuttepe Yayınları
- Ertekin, İ.** (2017). Klasik Örgüt Kuramları, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Eğitim Fakültesi, cilt:2, sayı: 2.
- Eren, E.** (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Yedinci Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.

- Ergün, E.** (1997).Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze
- Ergün, T.** (2015). Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasi Uygulamalar, İkinci Baskı, TODAİE Yayınları.
- Ertuğrul, O.** (2018). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Efil, İ.** (2015). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, On Üçüncü Baskı, Ankara, Dora Basım Yaygı Dağıtım Evi
- Güran, M,C.** (2001). Etkin Devlet ve Türkiye, HÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt:19, sayı:201, sayfa: 199-218.
- Gürbüz, S.** (2020). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasında İlişkide Gelişme Açıklığının Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Genç, N.** (1997). Özelleştirme ve Örgüt İklimi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Erzurum.
- Genç, N.** (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Dördüncü Baskı, İstanbul, Seçkin Yayıncılık.
- Güney, S.** (2007). Yönetim ve Organizasyon, İkinci Baskı, Ankara, Nobel Yayın ve Dağıtım Yayıncılık.
- Gök, S.** (2019). Tarihsel Süreç İçerisinde Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu ve İl Kamu Hastaneleri Birlikleri: Yönetim ve Örgütlenme Bağlamında Değerlendirme, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kahramanmaraş.
- Gürses, İ.** (2006). İnsan Kaynakları Açısından Örgütsel Küçülme ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gümüştekin.G. E** (2004). Organizasyonlarda Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar, Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Güçlü,N** (2006). Örgüt Kültürü, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Fakültesi, Eğitim Bilimler Bölümü, Ankara

- Gökçe, A.** (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Göksel, A.** (2011). Örgütsel küçülme(Downsizing) ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Araştırması. Gazi üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Işık, M ve E, Öztürk.** (2014). Postmodern Acıdan Kamu Yönetiminde Küçülme Olgusu Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt:12, sayı: 1-2, sayfa:431-454.
- Köksal, K.** (2007). Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Karahan, G.** (2018). Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyusal İyilik Algısı ile Özel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. ‘Türk Havayolu Şirketlerinde Kabin Memurları Üzerine Alan Araştırması’, Doktora Tezi.
- Karcioğlu, F.** (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt: 15, sayı:1-2, sayfa:270.
- Kayasındık, A, E.** (2019). Örgüt Kültürü İle İş ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Örgütsel İletişim Doyumun Aracı Rolü Akademisyenler Üzerinde Araştırması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Samsun.
- Karakışla, E.** (2009). Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Küçükyağcı, N.** (2011). Kamu Yönetimi Reformunda Bakanlıklar 2011 Örneği. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Küçük, A.** (2017). Kapitalist Devletle Sağlık Hizmetlerinin Örgütlenmesindeki Dönüşüm, Türkiye Üzerine bir Analiz, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Kızılçelik, S.** (2017). Sosyoloji Tarihi 4, Hegel Prouchon, Marx,Durkoun, Weber ve Weberin Sosyal Teorileri, Birinci Baskı, Ankara
- Kırıışık, F.** (2013). Kamu Yönetiminde Küresel Değişimler ve Yeni Sorun Alanları, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:38.
- Mahmutoğlu, A.** (2010). Türkiye’de Kırsal Çevre Etiği Konusunda Mülki İdare Amirlerinin Görüşü, Türk İdare Dergisi, sayı:468

- Menemencioğlu, G.B. K.** (2018). Çalışanların Kendi Değerlerini ve Yöneticilerinin Değerlerine İlişkin Algularının İşe Yabancılaşma Duygularına Etkisi, Örgüt İklimin Aracı Rolü, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Nacak, O.** (2020). Parlamenter Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemlerinden Hareketle Bakan ve Bakanlıkların Karşılaştırılması Analizi, Yönetim ve Organizasyon Araştırma Dergisi, cilt:18, sayı:1.
- Nohutçu, A.** (2010).Kamu Yönetimi, Altıncı Baskı, Ankara, Savaş Yayınevi.
- Öğdem, Z.** (2015). Mesleki Öğrenme Topluluğu Olarak İlköğretim Okullarında Takım Liderliği ve Örgüt İklimi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Ankara.
- Öge, S.** (2002). Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:7, cilt: 79-87.
- Özkal, E. K, Çiğdem.** (2011). Örgütsel Davranış, Beşinci Baskı, Bursa,Basım Yayın Dağıtım.
- Öztop, S.** (2014). Kamu alışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Doktora Tezi, Isparta.
- Palamutçuoğlu, B,T.** (2015). Yönetim ve Organizasyon Ders Notu, Kula Meslek Yüksekokulu, Manisa
- Polatoğlu, Aykut** (2010).Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması, İkinci Baskı, Metu Presi Yayınevi.
- Polat, E** (2003). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürün Yeri ve Önemi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Polat, M.** (2012). Kriz Yönetimi ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Gebze
- Sanrı, Ö.** (2014). Denizcilik İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Değişim Yönetimi Üzerine Etkisi ve Bir Örnek Olay alışması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İzmir
- Saygı, A. Mehmet.R.** (2012). Kamu Yönetimi Örgütlenme, TODAİE

- Solmaz, H.** (2016). Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönetimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yönetiminin Rolü, 'Savunma Sanayisinde Araştırma', Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir
- Sabuncuoğlu, T, Z. M, Vergilel.** (2013). Örgütsel Davranış, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları.
- Sarı, C.** (2019). Kamu kurumlarında küçülme yaklaşımı, Türkiye ve Fransa Adalet Bakanlıklar Örneği, Dergi Park, Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:6,sayı:17, sayfa:340-351.
- Şimşek, E.** (2011). Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumumuza Etkileri, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir
- Şahin, S.** (2005).Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme. Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Şahin, A. Karacor,S.** (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, SÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,cilt:4, sayı:8, sayfa:15.
- Sökmen, A.** (2012).Örgütsel Davranış, Birinci Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınevi.
- Sezgin, M. Bulut. B** (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler, Uşak Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 3, sayı: 2
- Yüksekbilgili, Ö.** (2016). Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Araştırma, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Gaziantep
- Sayan, İ.Ö.** (2016). Türkiye’de İdari Sistem ve Örgütlenme, Dergi Park, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, cilt: 71,sayı:3, sayfa:669-691.
- Tekin, İ. Ç.** (2017). Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Konya Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler. Adnan Çelik Yönetim Bilimleri Dergisi, cilt: 15, sayı:29.
- Tortop, N, İşbir, E.G. Aykaç, B.** (2007).Yönetim Bilimi, Ankara, Yedinci Baskı, Nobel Yayınevi

- Turan, E.** (2016).Kamu Yönetimi Temel Kavramlar, Birinci Baskı, Konya, Palet Yayınları.
- Turan, A.** (2011). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Örgüt Kültürü ve Liderlerin Etkileşimi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman
- Turan, M.** (2018). Türkiye'nin Yeni Yönetim Düzeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:7, sayı:3, sayfa: 2147-5237.
- Tunc, T.** (2018). Örgütsel Davranışta Yeni Ufuklar: Yüksek Lisans Öğrencileri Bağlamında Bir Çalışma, Dergi Park, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt: 52, sayı:52, sayfa: 325-352.
- Tolay, E.** (2012). Kamu Hizmet Örgütleri Yönetimi, İstanbul, Detay Yayıncılık.
- Uysal, İ.** (2004).Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına Yönelik Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Ünlü, U.** (2019). Örgüt Kültürünün ve Terfi İmkânlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Karabük.
- Ulukoş, K.S.** (2010). Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Uygur, A.** (2011), Yönetim ve Organizasyon, Beşinci Baskı, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık
- Ural, A.** (2018). Örgütsel Çatışmanın Yönetimi, Birinci Baskı, Ankara Pegem Akademi Yayınevi.
- Yaylı, H.** (2008). Devletin Küçültülmesine Yönelik Politikaların Türk Kamu Yönetimi Üzerine Etkisi, Dergi Park, cilt: 2008, sayı:2, sayfa: 87-112.
- Yanaşma, G.** (2019).İletişimin Aracılık Rolü Bağlamında Örgüt Kültürünün Bireysel Performansa Etkisi Ampirik Bir Çalışma, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Çorum
- Yücel, İ.** (2016). Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt: 9, sayı:1, sayfa:46.
- <https://www.mfa.gov.tr/turkiye-cumhuriyeti-disisleri-bakanligi-tarihcesi.tr.mfa>.
(Erişim tarihi: 22Mayıs 2020).
- <https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2138818-avrupa-birligi-bakanligi-artik-yok>. Erişim tarihi: 23Mayıs 2020).

www.kamuajans.com/kamu-memurlar/disisleri-bakanligi-nin-yeni-teskilat-yapisi-gorev-ve-yetkileri-h526582.html. (Erişim tarihi 25 Mayıs 2020).

<https://www.gazeteduvar.com.tr/gundem/2018/07/09/yeni-khk-bakanliklarin-teskilat-yasalari-lagvedildi>. (Erişim tarihi: 25 Mayıs2020).

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Kuramları.....	25
Tablo 2. Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi.	53
Tablo 3. Türkiye'de Devletin Küçültülmesi Tablosu.	71
Tablo 4. Eski ve Yeni Bakanlıkların Karşılaştırılması.....	78
Tablo 5. Cumhurbaşkanlığı Sistemi Teşkilat Yapısı.....	80
Tablo 6. Eski ve Yeni Bakanlık Teşkilat Yapısı.	81

ÖZGEÇMİŞ

Rana Safarlı 15 Mayıs 1995 yılında Azerbaycan'ın Astara ilinde doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini Azerbaycan'da okuduktan sonra, Üniversite eğitimini Türkiye Cumhuriyeti Kastamonu Üniversitesinde siyaset bilimi ve kamu yönetimi bölümü ve ikinci üniversite olarak Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Sosyal Hizmetler bölümünden mezundur. 2018 yılında Karabük Üniversitesi kamu yönetimi yüksek lisans bölümünü kazandı. Aynı zamanda orta derecede İngilizce bilmektedir.