



Dr. Ömer Faruk GÜNAY / Eskişehir Vali Yardımcısı

Tarihe Geçen 17. Türk Devleti Olmak İstemiyorsak

Yöneticilerimizi Yetiştirmek ve Atamaları Yetiştirilenler Arasından Yapmak Zorundayız

Yönetici, kurumu ve yerine getireceği görevleri hakkın-da bilgi sahibi, yöneticilik bilgi ve deneyimine sahip, bilgi, zekâ, kişilik, yargılama yeteneği ve uyum gibi konularda yeterli, planlama, örgütlendirme, insan ve diğer kaynakları sağlama ve değerlendirme, yönlendirme ve denetleme görevlerini yerine getirebilecek güçte olmalıdır. Bu yetenekleri kendisinde bulunduran elemanların yönetim kadrolarına gelmesini beklemek yerine, yönetici nitelikleri olarak belirlenen bu özelliklerin, yönetici adaylarına kurulacak bir yönetici yetiştirme sistemi ile kazandırılması, yönetici olarak yetişen ve deneyim kazanan bu kişilerin arasından da üst düzey yöneticilerin belirlenmesi esas olmalıdır. Yönetici olacak kişileri, yetenek ve nitelikleri açısından geliştirip yetiştirecek bir sistem kurulmalıdır.

Kamu Yöneticileri, kamu düzeninin sağlanması ve kamu hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla çıkarılan hukuki düzenlemelerin ve yönetsel kararların uygulanmasını sağlamakla yükümlü yöneticilerdir. Her hangi bir örgütün yöneticisinden farklı olarak kamu yöneticileri, bir yandan düzenleyici kurallar ile bağlı durumda, bir yandan da hizmetlerin verildiği konuyu oluşturan insanların yararını gözetken konumdadırlar. Bunlara ek olarak kamudan toplanarak sağlanan kaynakların değerlendirilmesi sırasında, kamu gelirlerinin kar etme değil hizmet verme, görevleri yapma amacı doğrultusunda harcanması kamu yöneticisi tarafından gözetilmek durumundadır.

Kamu yönetimi, kamuya verilen hizmetlerin geniş bir yelpazeye sahip olması nedeniyle çok farklı

“Yöneticilerin kayırmacılık ilkeleri doğrultusunda belirlenmeye başlandığı her dönemde yönetimde bozulmalar, ardından da devletlerin yıkılmasına varan sonuçlar ortaya çıkmaktadır.”

alanlarda yetiştirilen elemanlara gereksinim duymaktadır.

Sağlık, eğitim, mühendislik gibi hizmetler bu konularda uzman yöneticileri, genel idare hizmetleri de genel yöneticileri gerekli kılmaktadır. Kamu yönetimi, özel bir yöneticilik eğitimi almamış ama teknik olarak eğitim almış, kendi alanında hizmet veren uzman yöneticiler ile hiç bir uygulamalı bilimin uzmanı



nı olmayan ama yönetim bilimleri alanında eğitilmiş genel yöneticilerden birini tercih zorunda kalmamalıdır. Yöneticiliğin de; doktorluk, mühendislik yada avukatlık gibi bir meslek olduğu göz önünde bulundurularak kamu yönetiminde gerek duyulan alanlarda teknik meslek sahipleri de yönetim görevlerinde çalıştırılabilir, ancak yapılması gereken, çeşitli mesleklere mensup bu uzmanların yöneticilik eğitiminden geçirilmesidir.

Üst düzey yöneticiler için ise farklı bir değerlendirme yapmak gerekmektedir. Üst düzey yöneticilik görevlerinin çokluğu ve karmaşıklığı dikkate alınırsa, bu görevlerin hangi meslek grubundan olursa olsun, herhangi biri tarafından yerine getirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin mutlaka belirli yöntemlerle yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu yetiştirme sadece yönetimin gerektirdiği bilgilerin hizmet içinde yöneticilere aktarılması şeklinde olmayıp, eğitilen yöneticilerin yönetim görevlerinde yer alarak deneyim kazanmalarını da kapsamak durumundadır.

Kamuda ve özel kesimde görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerin, yönetici olarak sahip olmaları gereken; planlama, örgütlenme, yönlendirme, denetleme ve eşgüdüm gibi alanlarda bilgi sahibi olmak gibi ortak nitelikleri olmakla birlikte yönettikleri kurumların amaçları dikkate alındığında ayrışmakta oldukları görülmektedir. Özel kesim yöneticileri, tüm yöneticilik niteliklerini kullanarak kuruluşlarının hizmet ve ürünlerini en uygun koşullarda satmak, en büyük kazancı sağlayarak, gelişerek büyümeyi ve daha fazla kar etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu temel neden, doğal olarak özel kesim üst düzey yönetici-

lerin bu amaçları gerçekleştirecek şekilde yetiştirilmelerini gerektirmektedir.

Kamu yönetiminde ise, temel hukuki normlar ile düzenlenen yapı doğrultusunda kamuya belirli hizmetlerin sunulması ve kamu düzeninin sağlanması için kamu görevlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kamuda görev alan üst düzey yöneticilerin amacı, yönettikleri kurumun personel ve diğer kaynaklarını en uygun biçimde kullanılarak verilen görevleri yapmak, sunulması gereken hizmetleri alıcılara olması gerektiği gibi sunmaktır. Kazanç amacı güdülmemekte, toplumdans sağlanan kamu kaynağının verimli bir şekilde kullanılarak hizmetlerin verilmesi amaçlanmaktadır. Böylece aslında yine bir kazanç sağlanmakta ama sağlanan kazanç bireysel değil toplumsal nitelikte olmaktadır. Kamu yönetiminin belirtilen bu farklı yapısı da, doğal olarak bu alanda görev alacak yöneticilerin yetiştirilmesinde farklı yaklaşımları zorunlu kılmaktadır.

Bu açıklamalardan yararlanarak kamu yönetiminde görevlendirilecek üst düzey kamu yöneticisinin şu niteliklere sahip olması sağlanmalıdır:

- 1) Anayasal ve yasal düzenlemelerle açıkça ortaya konulduğu şekliyle, yönetilenler arasında ayırım yapmadan vatandaşları, yasalar karşısında eşit kabul ederek adalet anlayışı içinde, hizmeti herkese ulaştırmayı hedeflemek.
- 2) Yerine getirilen görevle ilgili olarak, ne karar mekanizmasını oluşturan siyasal kadrolardan, ne de diğer ilişkilerden kaynak-

“Yolsuzluğun bir şekli olan kayırmacılık anlayışı, hukuki olarak kabul edilmemesine rağmen, ülkemizde de yönetimi bozmaktadır. Bu uygulama günümüzde de sürdürülmekte, zaman zaman kadrolaşma yapıldığından bahisle eleştirmekle birlikte, iktidarı ele geçiren bütün kesimler, siyasal ya da diğer nedenlerle kayırmacılık yapmaya devam etmektedir.”

lanan etkiler altında kalarak kayırmacılık yapmamak,

- 3) Kurumda çalışan tüm personelin etkili ve verimli çalışmasını sağlayacak önlemleri almak, ödül ve ceza yöntemlerini de adil olarak kullanarak çalışanları amaç doğrultusunda yönlendirmek ve aralarında hiçbir nedenle ayırmacılık yapmamak, astların yönetimle ilgili kararlara katılımını sağlayacak şekilde görüşlerinden yararlanmak, onları düzenli ve sürekli olarak denetlemek,
- 4) Kurumun amaçları doğrultusunda çalışmasını hedeflerken daima toplumsal çıkarları gözetmek, bu doğrultuda uygulamayı ve gerekiyorsa yeni kararlar almak konusunda karar vericileri yönlendirmek, kamu yararının gerektirdiği durumlarda siyasal yöneticileri, alınacak partizanca kararlara ilgili olarak cesaretle uyararak,



5) Bütçelerle belirlenen kaynakları kullanırken, kaynağın kamuya ait olduğunu göz önünde bulundurarak gereksiz harcamalardan kaçınmak, harcamaları hiçbir zaman kendisi yada başka bir kişi yada grubun çıkarını gözeterek yapmamak, kamu yararını daima ön planda bulunduran bir etik yapıya sahip olmak,

6) Amacın kamu düzeninin sağlanması ve kamu hizmetlerinin düzenli ve sürekli verilmesinin sağlanması olduğunun farkında olarak, toplumsal huzurun sağlanması için çalışmak, ülkenin ve insanların kalkınması ve daha iyi bir yaşam düzeyine ulaşmasını sağlamak.

Çeşitli mesleklerden yönetici olmak üzere gelenlerin, yönetim alanında bilmesi gereken; temel hukuk, ekonomi, planlama, örgütleme, insan kaynaklarını belirleme ve seçme, yönlendirme, yönetim becerilerini geliştirme, liderlik, etkin ve verimli çalışma, yetki devretme, takım ruhu oluşturma, toplantı, proje, kriz ve zaman yönetimi, verimlilik artırma ve maliyet düşürme, uzak görüşlülük oluşturma, sunuş teknikleri gibi konularda eğitilmeleri sağlanmalıdır.

Eğitim ile öncelikle adaylara, bir yandan yönetim biliminin kuramsal bilgileri aktarılmalı, bir yandan da bir kamu yöneticisinde olması gereken davranış ve anlayış biçimi edindirilmeye çalışılmalıdır. Adaylar, artık sadece meslekleri ile ilgili özel işleri yapmayacak, ülkenin kaynaklarını kullanarak insanlarına hizmet vermeyi hedefleyeceklerdir. Bunun için kamu yararı, toplumsal çıkar kavramlarını öğrenmeleri ve benimsemeleri, kamu yönetiminin vatandaşlara karşı sorumluluklarının farkına varmaları sağlanmalıdır.

Ancak böylece; bir doktor hastanın tedavisinden ülkenin ve insanlarının sağlık sorunlarının çözümü konusunda düşünmeye ve çalışmaya, bir mühendis yada planlamacı bina projesi çizmekten, şehirlerin geleceğinin imar planlamaları ve alt yapıları hakkında düşünmeye ve çalışmaya yönlendirilebilecektir.

Üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik ikinci aşamada uygulanacak eğitim ile de; daha önce yöneticilik eğitimi alarak, kurumlarının çeşitli yönetim görevlerinde bulunmuş, başarılı sonuçlar elde etmiş veya üst düzey yönetici olmaya aday olabilecek yeterlikte bulunmuş kişiler tarafından, kamu yöneticilerine üst düzey yöneticilerde bulunması gereken nitelikler kazandırılmaya çalışılmalıdır. Bu doğrultuda;

“ Bir liderin arkasından gitme şeklinde geleneksel ve toplumsal alışkanlığı olan ülkemizde iyi yöneticinin, kamuda iyi yönetimin sağlanmasında önemli bir etken olacağı açıktır. ”

a) Üst düzey yöneticilerin karar verme durumunda olan siyasetçiye en yakın kamu yöneticileri olmalarının bir gereği olarak, siyasetçilerle nasıl ilişkiler içinde olmaları gerektiği, onları alınması gereken kararlar konusunda nasıl bilgilendirmeleri gerektiği,

b) Sadece kendi yönetim çevresinin değil, ülkenin tüm kamu yönetimi çevresinin sorunlarının farkına vararak, gereklerini

yerine getirecek şekilde, sorunları ve onların çözümlerini ele alırken, olaylara yukarıdan bakabilecek, büyük tabloyu görebilecek, daha genel değerlendirmeler yapabilecek şekilde geliştirilmek,

c) Çok farklı kurum ve kuruluşlardan programa katılan yöneticilerle ilişki kurarak, bir yandan bilgi ve görüş alışverişinde bulunmak, bir yandan kurulan ilişkiler sonucunda yönetsel sorunların çözümünde kolaylık sağlamak bir yandan da diğer bakanlıklarda ve kuruluşlardaki sorunların ve çözüm için yapılan çalışmalardan haberdar olmak, bilgilenmek,

d) Bir üst düzey yöneticinin en çok kullanmak durumunda olduğu yönetim becerilerinden denetleme ve eşgüdüm sağlama konularında kendilerini geliştirmelerini sağlamak,

e) En tepe noktasında yer alarak yönetecekleri kurum ve kuruluşların, görevleri gereği yapması gerekenlerle ilgili çalışmaları yürütürken, gerekli değerlendirmeleri yaparak, kurumun gelecekte hangi hedeflere ulaşması, nasıl bir vizyona sahip olması gerektiği, bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken planlama çalışmaları ve gereken kaynakların nasıl temin edileceği konusunda düşünüp, çalışmalar yapabilecek şekilde geliştirilmelerini sağlamak,

f) Baştan sona insan yönetimi ile uğraşan olmalarından dolayı; orta ve alt kademe yöneticiler de dahil olmak üzere tüm personelin gerek üst düzey yöneticiye, gerekse kurumuna, güven ve bağlılık içinde kurumun amaç-

larını gerçekleştirecek şekilde çalışmalarını sağlayacak yönlendirmelerde bulunmak,

konularında geliştirilmeleri gerekmektedir.

Bunların yanı sıra yöneticilerin; ülkemizin genel sorunları hakkında da bilgi sahibi olmaları sağlanmalı, ulusal çıkarları, diğer ülkelerle ekonomik ve siyasal ilişkileri, ulusal güvenliğin gereği kurulan ilişkiler, yapılan uluslararası anlaşmalar, güdülen iç ve dış politikalar konusunda tam bilgi sahibi olmaları sağlanarak; atandıklarında girecekleri ve belirleyici olacakları yönetimin biriminde, belirlenen ortak hedeflere ulaşmak bilincine sahip olarak, diğer kurumlarda görev yapacak üst düzey yöneticiler ile işbirliği içinde çalışmaları sağlanmalıdır.

Yıllardır kendi bakanlığının ilgili bölümünü yöneterek, üst yöneticisine karşı sorumluluklarını yerine getirmekle yetinen yönetici, artık bakanlığın tamamının yönetsel sorunları ile karşı karşıya gelmek, onların çözümü için Bakan ile doğrudan ilişki kurarak onunla birlikte kararlar almak, hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşacak şekilde tüm kurumu yönetmek durumunda olacağından, bu gerekleri yerine getirecek şekilde yetiştirilmelidir.

Ülkemizde, hukuki olarak kayırmacılık sistemi kabul edilmemekle birlikte uygulamada yaygın olduğu pek çok resmi raporda yer almaktadır. Çok partili hayata geçildikten sonra; iktidara gelen partiler, devlet kadrolarına atamaları siyasal gerekçelerle yapmış, bu da üst düzey atamalarda partililerin etkisiyle kayırmacılık yöntemini, yeterlik (liyakat) ölçütünün önüne geçirmiştir. Böylece siyasetçiler üzerinde atamalar konusundaki baskılar,

günümüze kadar giderek artmıştır. Bu baskılar, parti içinden olabildiği gibi, siyasallaşmaya başlayan, ya da siyasetçiye kendi yükselmesi için araç olarak kullanan bürokratlarca, parti dışından da olabilmektedir. Atamalarda bu yöntemin kullanılmasına başlanmasıyla, önceleri çatışan siyasetçi ile yöneticiler, sonra uzlaşan, anlaşılan ve hatta birlikte siyaset yapan duruma gelmişlerdir.

Yolsuzluğun bir şekli olan kayırmacılık anlayışı, hukuki olarak kabul edilmemesine rağmen, ülkemizde de yönetimi bozmaktadır. Bu uygulama günümüzde de sürdürülmekte, zaman zaman kadrolaşma yapıldığından bahisle eleştirmekle birlikte, iktidarı ele geçiren bütün kesimler, siyasal ya da diğer nedenlerle kayırmacılık yapmaya devam etmektedir. Çok daha önemli bir olumsuz sonuç, yönetilenlerin de bu durumu olağan kabul etmeye başlamasıdır. Onlarda birlikte çalıştıkları siyasal partinin, ya da yakınlarının yönetimi ele geçirmesini kendi çıkarlarını kamu yararının önüne koyarak gerçekleştirmeyi, doğal hakları saymaktadırlar.

Yönetim yapımızı etkileyen kurulum yıkılmış eski Türk Devletlerinde ve Ülkemizde atamave göreve almalarda, yeterlik ve kayırmacılık uygulamaları görülmektedir. Yöneticilerin kayırmacılık ilkeleri doğrultusunda belirlenmeye başlandığı her dönemde yönetimde bozulmalar, ardından da devletlerin yıkılmasına varan sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Oysa aynı ülkelerde yöneticilerin hak edenler arasından atandığı dönemlerde gelişme ve büyümelerin yaşandığı, halkın daha uygun koşullarda yaşamasının sağlandığı görülmektedir. Bu sonuçlara rağmen, tarihte ve gü-

“Atalarımızın yaşamları pahasına kurup bizlere emanet ettikleri “Cumhuriyetin” ilelebet var olması; yöneticilerin yetiştirilmesi ve atamaların bu yöneticiler arasından yapılması konusunda atılacak adımlara bağlı olacaktır.”

nümüzde yönetim sistemimizde, olması gereken yeterli uygulaması yerine kayırmacılığın uygulanmaya devam edildiği ve bunun sonucu olarak da, yönetimin bozulmaya ve güvenilmez hale gelmeye başladığı anlaşılmaktadır.

Bir liderin arkasından gitme şeklinde geleneksel ve toplumsal alışkanlığı olan ülkemizde iyi yöneticinin, kamuda iyi yönetimin sağlanmasında önemli bir etken olacağı açıktır. Sağlanacak yönetici yetiştirme uygulaması ile “yeterli” yöneticiler tarafından, iyi yönetilecek olan kamu yönetimi; bir yandan yönetilenler ile yönetenler arasındaki güvensizliği sona erdirecek, bir yandan da kamuda görev yapan personelin üst yönetim görevlerine yükselmek için daha çok çalışmak ve kendilerini geliştirmek konusunda teşvik edilmelerini sağlayacaktır.

Türkiye Cumhuriyeti tarihe geçen diğer 16 Türk Devletinin içinde en genç olanlarındandır. Atalarımızın yaşamları pahasına kurup bizlere emanet ettikleri “Cumhuriyetin” ilelebet var olması; yöneticilerin yetiştirilmesi ve atamaların bu yöneticiler arasından yapılması konusunda atılacak adımlara bağlı olacaktır.