T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU POLİTİKALARI OLUŞTURMA SÜRECİNİN KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ (KİT) ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. AYDIN USTA

HAZIRLAYAN
BARIŞ ÇÖKÜK

MALATYA-2019

T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU POLİTİKALARI OLUŞTURMA SÜRECİNİN KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ (KİT) ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN	HAZIRLAYAN
PROF. DR. AYDIN USTA	**BARIŞ ÇÖKÜK**

Jürimiz 03/05/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezini (oybirliği/~~oyçokluğu~~) ile başarılı bulunarak Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim, Yönetim Bilimleri doktora tezi olarak kabul etmiştir.

Jüri Üyelerinin Ünvanı Adı Soyadı	**İmzası**
1. Prof.Dr. Mehmet DENİZ	.....
2. Prof.Dr. Aydın USTA	.....
3. Doç.Dr. Sabit MENTEŞE	.....
4. Doç.Dr. Gökhan TUNCEL	.....
5. Dr. Öğretim Üyesi Ahmet TUNÇ	.....

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KURAT
Enstitü Müdürü

KAMU POLİTİKALARI OLUŞTURMA SÜRECİNİN KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ (KİT) ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Barış ÇÖKÜK

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
ONUR SÖZÜ ..... **v**
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR ..... **vi**
ÖZET VE ANAHTAR KAVRAMLAR ..... **viii**
ABSTRACT AND KEYWORDS ..... **xi**
ÇİZELGELER DİZELGESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER DİZELGESİ ..... **xv**
KISALTMALAR ..... **xviii**

1. GİRİŞ **1**
1.1. Araştırmanın Konusu 3
1.2. Araştırmanın Önemi 4
1.3. Araştırmanın Kapsamı 5
2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU **6**
2.1. Araştırmanın Problemi 6
2.2. Araştırmanın Soruları 6

3. ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ BİLGİ DURUMU 8

3.1. Araştırma İle İlgili Kuramsal Çerçeve 8

3.2. Kamu Politikalarının Kapsamı 29

3.3. Kamu Politikalarının Niteliği 34

3.4. Kamu Politikası Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi 34

3.5. Kamu Politikalarının Genel Özellikleri 38

3.6. Kamu Politikalarının Oluşturulması Süreci 41

3.7. Kamu Politikaları Analizi 47

3.7.1. Politika Analizi Kuramları 48

3.7.1.1. Süreç Yönetimi Yaklaşımı 48

3.7.1.2. Ağ Yönetimi Yaklaşımı 50

3.7.1.3. Referans Modeli ve Bilişsel Yaklaşım 51

3.8. Kamu Politikası İle İlgili Kuramlar 54

3.9. Kamu Politikası Çeşitleri 59

3.10. Kamu Politikası Araçları 61

3.11. Kamu Politikası Aktörleri 64

3.12. Kamu Politikası Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar 68

4. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ 70

4.1. Araştırmanın Yöntemi 70

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 73

4.3. Veri Toplama ve İşleme Araçları 73

4.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerliği ve Güvenirliği 77

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ 81

5.1. Katılımcılar Hakkında Bilgiler 81

5.2. Verilerin Sunumu 82

5.3. Nitel Analiz 83

5.3.1. Verilerin Bilgisayar Destekli Program Kullanılarak Analizi ..... .162

5.3.2. Çalışmanın İçeriğinin Tanımlanması ..... .201

6. ANALİZLERİN YORUMLANMASI VE TARTIŞMA..... 202

6.1. Temel Sonuçların Yorumlanması 210

6.2. Tartışma 212

7. SONUÇ VE ÖNERİLER..... 216

7.1. Sonuç 216

7.2. Öneriler 218

7.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler 218

7.2.2. Kamu Politikası Oluşturanlar İçin Öneriler 220

EKLER 223

KAYNAKÇA 228

ONUR SÖZÜ

Doktora tezi olarak hazırladığım **"Kamu Politikaları Oluşturma Sürecinin Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) Üzerinden Değerlendirilmesi"** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Barış ÇÖKÜK
03/05/2019

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Kamu politikaları son tahlilde kamunun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hükümetlerce ülke kaynakların etkili bir şekilde kullanılabilmesi maksadıyla oluşturulurlar. Ancak oluşturulan kamu politikaları karmaşık sürecin ürünüdürler. Kamu politikaları oluşturma sürecinde rol alan bireylerin iyi yetişmiş olmaları ve süreci iyi işlemeleri gerekmektedir. Aksi durumda oluşturulan politikaların maksadı dışına çıkması söz konusu olur ki, bu durumda tüm ülke zarar görebilir.

Nitekim kamusal veya kurumsal problemlere yönelik olarak üretilen politikaların hazırlanması safhasından başlayarak, uygulanmasına ve etkilerinin analiz edilerek değerlendirilmesine kadar olan süreçte yer alan tüm aktörlerin kendi bakış açılarıyla istediklerini elde etmeleri oldukça güçtür. Bir kamu politikasının üretilmesi, uygulanması ve sonuçta beklenen hedeflere ulaşıp ulaşmadığının analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sistematik bir işlemdir. Bu kapsamda, kamu politikalarının üretilmesi ve etkilerinin ve sonuçlarının analiz edilerek değerlendirilmesi varsa aksayan yönlerin sebeplerinin araştırılması ve bununla ilgili çözüm önerileri üretilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada Türkiye'de kamu organizasyonlarında politika oluşturulması sürecinde bilgi eksikliği var mıdır? Varsa bu nedenle yeterli bilimsel çalışmalar yapılmakta mıdır ve bu alandaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler kamu organizasyonları tarafından yeterince iyi takip edilmekte midir? Bu süreçlerin nasıl ve ne şekilde yapıldığını belirlemek ve sorun olan alanlara karşı bir takım çözüm önerileri ortaya koyabilmek amacıyla bir araştırma yapmak için çıktığım bu zorlu süreçte bana destek olan bazı değerli insanlara teşekkür etmek isterim.

Lisansüstü eğitimlerim süresince ve bu çalışmanın hazırlanması aşamasındaki katkılarından dolayı değerli danışmanım Prof. Dr. Aydın USTA'ya teşekkür ederim. Ayrıca, gerek yüksek lisans eğitimim ve gerekse doktora eğitimim esnasında pek çok konuda yardımlarını esirgemeyen ve her zaman destek olan değerli hocalarım Prof. Dr. Selma KARATEPE'ye, Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK'a, Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN'e ve tez kurulunda yaptıkları yapıcı yorumları ve katkılarından dolayı Prof. Dr. Mehmet DENİZ'e, Doç. Dr. Sabit MENTEŞE'ye, Doç. Dr. Gökhan TUNCEL'e ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet TUNÇ'a teşekkür ederim.

Çalışmayı destekleyen ve katkıda bulunan kurumların kıymetli yöneticilerine ilgili personeline ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bugünlere gelmemi sağlayan, sevgili anneme, babama, kardeşlerime ve zaman zaman çalışmalarımdan dolayı yeterince ilgilenemediğim sevgili eşime ve canım oğluma çok teşekkürler, sizi seviyorum.

Barış ÇÖKÜK

KAMU POLİTİKALARI OLUŞTURMA SÜRECİNİN KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ (KİT) ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Barış ÇÖKÜK

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı
Malatya, Türkiye

Danışman: Prof. Dr. Aydın USTA

ÖZET VE ANAHTAR KAVRAMLAR

Kamu politikaları esas itibariyle toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere ülke kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması maksadıyla hükümet tarafından oluşturulan eylemler dizgesidir. Bu bağlamda alınan kararlar oluşturulan politikalarla iç içedir. Sağlıklı ve beklentilere cevap verebilecek politikaların belirlenmesi ve uygulanması önemli derecede, süreçte rol alacak olan aktörlerin alana ilişkin yeterlikleri ile yine kamu politikaları oluşturma sürecinin iyi işletilmesiyle ilgilidir.

Kamu politikaları yoluyla, kamusal sorunların tespiti ve çözülmesi, sonuçların ve etkilerin analiz edilmesi amaçlanmakta ve daha sonra bu sorunların, toplumun tümünü de ilgilendirdiği düşüncesinden hareketle üretilen politikaların kamusallık özelliği taşımasına ve bilimsel tüm ölçütlere uyumlu olmasına özen gösterilmesi söz konusudur. Ancak kamusal sorunların tespiti ve çözülmesi her zaman kolay bir faaliyet değildir. Kamu Politikaları Oluşturma Süreci (KPOS), sorunun ortaya çıkmasıyla başlayan ve politikaların analiz edilmesine kadar devam eden, kamu politikalarının üretildiği sürecin ve bu sürecin içeriğinin tahlilidir. Bu süreçte, mevcut durumu değerlendirme, sorunu tanımlama, amaçları ve stratejileri belirleme, bu stratejileri uygulamaya koyma ve alınan sonuçların değerlendirilmesine yönelik adımlar

atılmaktadır. Bu aşamalar arasında yapılan tahliller; kısa, orta ve uzun dönemli kamusal sorunlara ilişkin olacağından kamu politikası analizi ile politika üreten kurum ve kişilerin eylemlerinin ilişkileri ve etkilerinin de incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, gerek Dünya'da gerekse Türkiye'de son yıllarda önemli bir konu haline gelen kamu politikalarının oluşturulma sürecinin nasıl işlediği ve en önemlisi ise bu süreçte rol alan aktörlerin/bireylerin yeterlilik düzeyleri seçilmiş bazı Kamu İktisadi Teşebbüslerinin üst, orta ve alt düzey yöneticileri yönünden değerlendirilmek istenmiştir.

Araştırmada veriler görüşmelerden ve resmi dokümanlardan elde edilmiştir. Araştırmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) olup, Kolaydan Örneklem tekniği ile tespit edilen Ankara, İstanbul ve Sivas illerinde faaliyet gösteren KİT genel merkezlerinde, kurumsal politika oluşturma süreçlerine katılan idari üst ve orta düzey yönetici ve uzman personelden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı yarı yapılandırılmış 14 adet sorudan oluşturulmuştur. Bazı organizasyonlardan kurumsal yanıtlar elektronik posta ve posta yoluyla elde edilmiş, ayrıca bazı yöneticilerle telefon görüşmeleri yapılmıştır. Yapılan tüm görüşmelerin ve yanıtlar içerik analizi yönteminden yararlanılarak analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde NVivo 11 veri analiz proğramından yararlanılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, KİT'lerde merkeziyetçi bir yapılanma olduğu, çoğunlukla karar verici konumdaki politik aktörler, yapılar ve dış pek çok faktörlerden etkilendiği ve bunlara göre şekillendiği ortaya çıkmıştır. Kamu politikası kavramının ve neyi yapması beklendiğinin kamu organizasyonları tarafından yeterince benimsenemediğini ve ilgili kavramların yeterince anlaşılamadığını ya da çeşitli sebeplerden dolayı yeterince uygulanamadığını söylemek mümkündür. Kamu iktisadi teşebbüsleri açısından kamu politikaları oluşturma sürecinde genellikle deneysel kapsamlı çalışmaların eksikliği, planlama aşamalarında kurum dışı müdahaleler ve etkilerin oldukça etkili olduğu görülmüştür. Nedeni olarak; küresel hareketlilikler, yönetim ve personel kadrolarında yaşanan beklenmeyen hızlı değişimler, özelleştirme ve siyasi ve ekonomik krizlerin önemli etki ettiği görülmüştür. Bunlara ilaveten KP sonuçları ve çıktıları bakımından ele alındığında, önemli aşamalardan olan izleme, analiz ve değerlendirme konularında da yapılan çalışmaların kurumdan kuruma önemli ya da çok sayıda yapılması gereken iş ve işlemler bağlamında farklılıklar gösterdiği,

çeşitli faktörlerin kamu politikaları oluşturma sürecinde etki ettiği görülmüştür. Araştırma bulgularına göre alana ilişkin yapılacak araştırmaların kamu organizasyonlarının kamu politika oluşturma sürecine etki eden dış faktörler üzerine yoğunlaşmaları gerekmektedir.

Anahtar Kavramlar: Kamu Politikaları, Kamu Organizasyonları, KİT'ler, Politika Oluşturma Süreci, Kamu Politikalarının Analizi ve Değerlendirilmesi

EVALUATING PUBLIC POLICY MAKING PROCESS THROUGH STATE OWNED ENTERPRISES (SOE)

Doctoral Dissertation

Barış ÇÖKÜK

Inonu University, Social Sciences Institute, Discipline of Political Sciences and Public Management

Malatya, Turkey

Advisor: Prof. Aydın USTA

ABSTRACT AND KEY WORDS

Public policies are lines of deeds which are produced by the government in order to meet the citizens' needs by using the public sources efficiently and effectively. With this regard, the decisions taken are intertwined with policies. Sound and policies which meet public expectations should be well defined and executed. This is also significant and related with proficiencies of the actors in the policy process and the well management of the policy process.

Neverthless, public policy system and policy making process consist of the basic phases like; political needs, political decisions, political results, policy analysis, policy impact and evaluation. In public policy concept personal problems aren't the main subjects instead, public issues are in the core and are tried to be dealt due to the fact that these problems relate to whole public as having the feature of being public related and need to handled accordingly and elaborately. It's not always easy to define, address and solve the public related problems. Public Policy Making Process (PPMP-KPOS) emerging from a problem and proceeding to policy analysis is the production of policies and examination of policy processes. In this process, the current status would be identified, the problem would be defined, the aims and values need to be declared, strategies would be designated, these strategies would be executed and the results would

be evaluated by taking some measures. Between the stages of the process analysis would be related with short term, middle term and long term public problems so, the policy making authorities' the width of deeds and complicaties would also be analysed.

Public policy, which has gained importance in public administration field not only in the world but in Turkey in recent years as well. In this context, "policy making process" an important phase of public policy making is examined in this study. Public Policy Analysis (PPA-KPA) is developing progressively for the purpose of allowing to utilize the resources more smartly and effectively. In order to evaluate which policy affected at what degree and at what effect measurement need to be assessed by examining the given data only producing some sound policies, policy analysis and policy evaluation. The principle thing to do is to evaluate the PPA results and use them to produce better future policies to avoid possible resembling problems.

The research data was obtained through face to face interviews, via electronic mail means and telephone conversations based upon semi structured interview questions. The research group consists of administrative and decision taking responsibility bearing professional people working in the different management stages in some state owned enterprises' (SOE) head quarters as governmental organizations mainly located in Ankara, İstanbul, and Sivas. Semi-structured interview questions were used in order to get the necessary data. For the evaluation of the answers from the interviews, organisational e-mails and telephone conversations, content analysis method was used.

In addition, the results were analysed and presented descriptively. During the analysis process initially examined the interview records, taken notes, scripts from emails, mails and telephone conversations. For facilitating to examine the data, interviewers and public organizations were given descriptive codes. The research findings were analysed based on interview questions and replies gotten from the participants. Besides, commonly used and repeated terms and themes in the replies the key terms were obtained. Those terms were grouped and tabled in accordance with their repeatition frequency and the most used ones with the help of a computer based analysis software (QSR NVivo 11). Commonly used terms and statements were transcripted by the researcher and keyed in the NVivo program respectively.

After the analysis of the data, it has been observed that policy processes of SOEs and state organizations remained mainly top-to-down structure, shaped and influenced mostly by upper political actors and outside factors. The focal point of public policy hasn't been adequately immerged in the public context. The problems of SOEs generally consist of lack of evidence-based policy process, effects of external factors, rapid economical and political shifts, globalization, privatization, unforeseen changes in the management and technical staff. It has been seen that the success of policy and its implementation depends on reinforcing factors of organizations' culture and all internal and external stakeholders support, motivation of the staff, capability, implementation scientific models and applicability and leadership. These are essential for assuring participation, collaboration, partnership, understanding and learning that are put into policy processes. The integration of upper mentioned factors into flowing public policy development of SOEs requires a fundamental shift of focus about the role of related society, stakeholders, the adaptive capability of staff and management. It has been analysed that notions of public policy in relationships depend heavily on central government and central actors. Finally, for future researches discussions over the normative implications of prospective studies and findings for public policy practice and more future research are needed. Focus on the political dimensions of further reforms can be enacted, more support, some changes to the way in which we think about development public policy.

Key Words: Public Policies, Public Organizations, SOEs, Policy Making Process, Public Policy Analysis and Evaluation

ÇİZELGELER DİZELGESİ

Çizelge 1: Politika Bilimlerinde En Çok Alıntı Yapılan Önemli Bir Çalışmanın 1994-2017 Yılları Arası Alıntılanma Grafiği 14

Çizelge 2: Tarihte Gelişme Teorisi 30

Çizelge 3: Kamu Politikası Tanımları 31

Çizelge 4: Kamu Politikası Çeşitleri 59

Çizelge 5: Politika Araçları 62

Çizelge 6: Howlett ve Ramesh'in Politika Araçları Tablosu.....63

Çizelge 7: Görüşülen ve/veya İletişim Kurulan KİT'ler …….....76

Çizelge 8: Geçerlik ve Güvenirlik ……..…….....79

Çizelge 9: Katılımcılar Hakkında Bilgiler …….....81

Çizelge 10: Görüşülen Kamu Organizasyonu ve Yetkili Personel Çizelgesi...82

Çizelge 11: İletişim Kurulan Kamu Organizasyonu-2 Paydaş Listesi 87

Çizelge 12: BOTAŞ 2015-2019 Stratejik Planı Dış Paydaş Etki Önem Çizelgesi…...……122

Çizelge 13: EPİAŞ 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu.....136

Çizelge 14: DHMİ 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu 138

Çizelge 15: DMO 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu.....140

Çizelge 16: Eti Maden 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu 141

Çizelge 17: EÜAŞ 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu 143

Çizelge 18: TCDD 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu 144

Çizelge 19: TKİ 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu 146

Çizelge 20: ESK 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu 148

Çizelge 21: TİGEM 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu 149

ŞEKİLLER DİZELGESİ

Şekil 1: Politika Döngüsü 18
Şekil 2: Kamu Politikası Safhaları ve Sıralaması 21
Şekil 3: Kamu Politikası Süreci ve Filtreleme Mekanizmaları 24
Şekil 4: Değerlendirme Ölçütleri ve Değerlendirilecek Hedefler.....28
Şekil 5: Birleşmiş Milletlerin (UN) Kamu Politikası Tanımları 32
Şekil 6: Stratejik Yönetim Sistemi 43
Şekil 7: Kamu Politikası Döngüsü 44
Şekil 8: Süreç Yönetimi Yaklaşımında Aşamalar 49
Şekil 9: Ağ Yönetimi Yaklaşımı: Özet 51
Şekil 10: Kamu Politikaları Analizinde Anahtar Elemanlar 54
Şekil 11: Politika (Alt) Sistem Çerçevesi 66
Şekil 12: Temalar ve Tanımları.....163
Şekil 13: Görüşmelerde En Sık Kullanılan Kelime Grupları Grafiği-1.....164
Şekil 14: Görüşmelerde En Sık Kullanılan Kelime Grupları Grafiği-2 167
Şekil 15: En Sık Kullanılan Kelime Grupları Bulutu 168
Şekil 16: "Politika" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 169
Şekil 17: "Hedef" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 171
Şekil 18: "Stratejik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 173
Şekil 19: "Uzman" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 174
Şekil 20: "Değerlendirme" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 175
Şekil 21: "Kamu" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 176
Şekil 22: "Yönetim" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 177
Şekil 23: "Görüş" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 178
Şekil 24: "Paydaş" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 179

Şekil 25: "Etkili" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 180

Şekil 26: "Amaç" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 181

Şekil 27: "Maliyet" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 182

Şekil 28: "İletişim" ve "İnternet" Kelimeleri ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 183

Şekil 29: "Sosyal ağlar" ve "Medya" Kelimeleri ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 183

Şekil 30: "Talep" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 184

Şekil 31: "Katılım" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 185

Şekil 32: "Analiz" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 186

Şekil 33: "Beklenti" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 187

Şekil 34: "Özelleştirme" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 188

Şekil 35: "Araçlar" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 188

Şekil 36: "Aktörler" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 189

Şekil 37: "Engel" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 190

Şekil 38: "Verimli" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 191

Şekil 39: "İktisadi" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 191

Şekil 40: "Değişim" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 192

Şekil 41: "Hükümet" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 193

Şekil 42: "Faktör" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 193

Şekil 43: "Problem" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 194

Şekil 44: "Otorite" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 194

Şekil 45: "Merkez" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 195

Şekil 46: "Hiyerarşik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 195

Şekil 47: "Siyasi" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 196

Şekil 48: "Bürokratik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 196

Şekil 49: "Kaynak" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 197

Şekil 50: "Bilimsel" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 197

Şekil 51: "Teknoloji" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 198

Şekil 52 "Belirsizlik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 198

Şekil 53: "Müdahale" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 199

Şekil 54: "Kriz" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 199

Şekil 55: "Profesyonel" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 199

Şekil 56: "Düşünceler" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 200

Şekil 57: "Eksiklik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 200

Şekil 58: "Aksaklık" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 200

Şekil 59: "Adil" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 201

Şekil 60: "İcazet" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları 201

KISALTMALAR

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme
A.S. : Araştırma Soruları
BOTAŞ : Boru Hatları ile Petrol Taşıma Anonim Şirketi
DHMİ : Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü
DMO : Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı
EP : Eylem Planları
EPİAŞ : Enerji Piyasaları İşletme Anonim Şirketi
ESK : Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü
Eti Maden : Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü
EÜAŞ : Elektrik Üretim Anonim Şirketi
GKO : Görüşülen Kamu Organizasyonu
GY : Görüşülen Yetkili
GZFT : Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Fırsatlar, Tehditler
İKO : İletişim Kurulan Kamu Organizasyonu
İY : İletişim Kurulan Yetkili
KİT : Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KP : Kamu Politikaları
KPA : Kamu Politikaları Analizi
KPD : Kamu Politikaları Değerlendirmesi
KPM : Kamu Politikaları Modelleri
KPO : Kamu Politikaları Oluşturma
KPOS : Kamu Politikaları Oluşturma Süreci
MKEK : Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü
NVivo : Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analiz Yazılımı
OAP : Ortak Akıl Platformu
OECD : The Organisation for Economic Co-operation and Development
PAM : Politika Analiz Modelleri
PİD : Politika İdare-Yönetim Düzenlemeleri
PİP : Politika İdare-Yönetim Programları

PPA : Public Policy Analysis

PPAP : Public Policy Analysis Process

PPE : Public Policy Evaluation

SOE : State Owned Enterprises (Kamu İktisadi Teşebbüsü)

STK : Sivil Toplum Kuruluşları

STÖ : Sivil Toplum Örgütleri

TCDD : T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü

TCDD Taş. : T.C. Devlet Demiryolları Taşımacılık Anonim Şirketi

TDİ : Türkiye Denizcilik İşletmeleri Anonim Şirketi

THY : Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı

TİGEM : Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü

TKİ : Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü

TMO : Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü

TPAO : Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı

TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

TÜDEMSAŞ : Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii Anonim Şirketi

TÜSSİDE : Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

UN : United Nations-Birleşmiş Milletler (BM)

YKY : Yeni Kamu Yönetimi

YKİ : Yeni Kamu İşletmeciliği

KAMU POLİTİKALARI OLUŞTURMA SÜRECİNİN KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ (KİT) ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. GİRİŞ

Kamu ya da özel tüm kurumların bugünün rekabetçi ortamında başarılı olabilmeleri, gelecekle ilgili tahminlerde ve ürettikleri politikaların başarılı olmalarına bağlıdır. İsabetli tahmin yapabilmek, yerinde ve etkili politikalar üretmek ve uygulamak, gelecekteki başarıların anahtarlarıdır. Yeni kamu yönetimi anlayışının temel unsurlarından birisi olan stratejik yönetim yaklaşımı, kamu örgütlerinin etkililiği ve verimliliği için son derece önemlidir. Özellikle ortaya konan ve uygulanan politikaların izlenmesi, incelenmesi, iyi analiz edilmesi ve değerlendirilmesi belirlenen amaçlara ne oranda ulaşıldığını ortaya koyan ve mevcut sorunların çözümüne yönelik düzenlemelerin ve alınması gereken tedbirlerin belirtildiği önemli bir döngüdür.

Dünyada gelinen noktada büyük ve hızlı değişimler olmakta ve kamusal problemler de aynı hızla artmaktadır. Bu problemleri çözmeye yönelik olarak kamu yetkililerince üretilen politikaların hazırlanma safhasından başlayarak, uygulanmasına ve etkilerinin değerlendirilmesine kadar olan süreçte yer alan tüm aktörlerin kendi bakış açılarıyla istediklerini elde etmeleri oldukça güç ama o derece de önemli bir konudur. Bir kamu politikasının üretilip uygulanması ve sonuç olarak beklenen amaçlara ulaşıp ulaşmadığının analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sistematik bir işlemdir. Bu anlamda bu araştırmada, araştırmada yer alan kamu iktisadi teşebbüslerinden (KİT), özellikle genel müdürlükleri Ankara, İstanbul ve Sivas'ta bulunan KİT'ler incelenmekte ve bu kurumların politika oluşturma süreçlerinde görev alan ve katkısı bulunan üst, orta düzey yöneticilerle, uzman ve yardımcı personelden baılarıyla görüşmeler gerçekleştirilerek, posta yoluyla cevaplar alınarak bu alanda yapılacak sonraki çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Kamu yöneticileri ve politika üreten otoriteler yetkilerini kullanırken müdahalelerde bulunarak ortada bulunan kamusal ve kurumsal sorunların çözümünü hedeflemektedir. Bu müdahaleler bazen kamu araçları ve kurumları yardımıyla

yapılırken, bazen de toplumsal aktörler aracılığıyla yapılabilmektedir. Nitekim vatandaş devletten ve kamu kurumlarından çok fazla şey beklemektedir.

Elindeki geniş yetki ve kurumları ile sorunlara yönelik çözümler bulmak ve huzuru, güveni, emniyeti, güvenliği, gelişmeyi ve daha pek çok sosyal, mali, milli ve uluslararası problemi çözmek devletin asli görevleri olarak bilinmektedir (Knoepfel vd., 2007: 32; Usta, 2013: 80). Politika oluşturma süreci, içerisinde politika analizi ve değerlendirme kavramlarını kapsayan bilimsel bir süreçtir. Politika analizi için, toplumu ilgilendiren herhangi bir problemin çözümü için uygulanmakta olan ya da uygulanması teklif edilen bir kamu politikasının ve muhtemel alternatif politikaların, başta etkililik olmak üzere ilgili tüm kamu politikası amaçları açısından değerlendirilmesi ve en makul politikanın tespit ve tavsiye edilmesi işlemi olarak tanımlaması yapılmaktadır (Dilekçi, 2013: i). Politika analizi esas olarak kamu kaynağının etkili kullanılması ile ilgilenmektedir ve analizin amacına ulaşması için kamu kaynaklarından harcama yapılmadan evvel öngörülerin yapılması ve bu sayede en doğru ve etkili politikaların tercih edilmesinin sağlanması ve kaynakların israf edilmemesi beklenmektedir.

Politika analizinde temel amaç, siyasi alanda çok yer verilmeyen etkililik, verimlilik gibi bir takım değerlerin önemini savunarak bu değerlerin kamu politikası oluşum sürecine (KPOS) girmesini sağlamaya çalışmaktır. Türkiye'nin politika analizinde daha ileri bir noktaya gelebilmesi ve kaliteli politika analizlerinin ve değerlendirmelerin yapılması ve bunlara dayalı daha kaliteli kamu politikaları oluşturulmasının Türkiye'de kalkınma hızının ve refah seviyesinin artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Dilekçi, 2013: 151). Elbette bir kamu organizasyonun politika oluşturma faaliyetleri doğrudan strateji kavramıyla da ilgilidir. Nitekim kamu organizasyonları faaliyet alanına giren konular ve oluşan problemlere yönelik olarak politikalarını stratejik planlar içerisinde ele almakta ve bu planlar içerisinde oluşturma, uygulama ve değerlendirme basamaklarını dizayn etme yoluna gitmektedirler.

Bir organizasyon için strateji oluşturma sürecinde o organizasyonun orta ve uzun vadeli temel politikaları oluşturulur. Sonra sorunların çözülmesi için alternatif çözümler belirlenir. Organizasyonlar için belirlenmesine ihtiyaç duyulan temel stratejiler, beklenen karlılık, büyüme, gerektiğinde küçülme ve bazen ise karma stratejiler şeklinde olabilmekte ve strateji oluşturma sürecinde bunlar dikkate alınmaktadır. Takiben

belirlenen stratejilerin alt stratejileri ve hangi usul ve tekniklerle uygulanacağı tespit edilmektedir (Karahan, 2015: 8-9).

Türk kamu yönetiminde özellikle yeni bir alan olan KPOS konusu kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT) incelenerek ele alınacağından dolayı, araştırma sonunda kamu organizasyonlarının politikalarının başarıya ulaşmasına ya da başarısızlığa neden olan etkenler, bununla ilgili kurumsal politikalar ve uygulamalar, üst yönetimlerin ve merkezi yönetimin etkisi gibi konularda detaylı sonuçlar ortaya çıkartılmaya ve kurumsal politikaların süreçlerini etkileyerek amaçlara ulaşmayı sağlayan ya da engelleyen faktörler ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Araştırmada yedi bölüm yer almaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, giriş yer almaktadır. Bu bölümün içerisinde, araştırmanın konusu, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın sunuş sırası hakkında bilgiler verilmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde, araştırmanın problematiği yer almaktadır. Burada araştırmanın problemi ve araştırmanın sorularına yer verilmiştir. Üçüncü bölüm araştırma ile ilgili bilgi durumu başlıklı bölümdür. Bu bölümde, araştırma ile ilgili kavramlar ve araştırmanın kuramsal çerçevesi yer almıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın bulguları ve analizi verilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, araştırmanın altıncı bölümünde analizlerin yorumlanması ve tartışma verilmiş ve yedinci bölümde ise sonuç ve öneriler sunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Konusu

Toplumun problemlerini en iyi biçimde ele alarak bunları çözmeye yönelik olarak üretilen politikanın aşamalarında yer alan tüm aktörlerin her konuyu profesyonelce değerlendirip kolektif biçimde çalışmaları önemlidir. Zira kamunun kıt kaynaklarla toplumun çözülmesini beklediği bir sorunun etkili, verimli, yerinde ve uygun bir biçimde halledilmesi zaruridir. Elbette politikaların uygulanmasını takiben sürecin devam ettirilmesi ve sonuçların analiz edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Doğru ve bilimsel olarak yapılacak her politika değerlendirmesi daha sonra yapılacak olan tüm kamusal politikalar için örnek teşkil edecek ve aynı zamanda eldeki kaynaklar etkili kullanılmış ve toplumsal sorunların çözülmesine katkı sağlanmış olacaktır. Bu

anlayış çerçevesinde bu çalışmanın konusu, araştırmada yer alan KİT'lerin politikalarını oluşturma süreçlerinin incelenerek değelendirilmesidir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada, kamu politikalarının oluşturulma sürecinin kurgulanarak gerekli tüm sistematik süreçlerin incelenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekliliği ortaya konmaya çalışılmaktadır. Kamu politikaları oluşturma süreci (KPOS) içerisinde yer alan kamu politikalarının analizi (KPA), kamu politikalarının değerlendirilmesi (KPD) gibi konular, kamu organizasyonlarının daha etkili politikalar üretebilmesi ve kaynakların daha akılcı ve verimli halde kullanılmasına yardımcı olacak biçimde hızla gelişmektedir. Hangi politikaların ne kadar ve ne ölçüde etki ettiğini değerlendirebilmeyi sağlayan bilgilerin elde edilmesi ancak politika analizi ve değerlendirmesi ile mümkün olabilmektedir. Asıl yapılması gereken KPA sonrası elde edilen sonuçlara göre daha sonraki politika belirleme ve uygulama zamanlarında bu sonuçları iyi değerlendirmek ve benzer sorunlarla karşılaşmamaya çalışmaktır. (Rogers-Dillon, 2004: 6-7). Diğer taraftan KPD de oldukça yeni bir kavram olup KPA ile birlikte Türkiye'de üzerinde son dönemlerde çalışılan konular olduğu ve daha fazla bilimsel çalışma yapılmasının gerekliliği ortaya konularak, bu çalışmanın Türk kamu yönetimine katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Nitekim kamu politikası alanı, politika analizi ve değerlendirilmesi çalışmaları, hükümet faaliyetinin sebepleri ve sonuçlarını tanımlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, sosyal, ekonomik ve siyasi güçlerin kamu politikalarının içeriğine yaptığı etkileri ele almaktadır. Bu noktada, KPA ve KPD çalışmaları siyaset bilimi ve kamu yönetimi alanına yeni bir boyut katma iddiasındadır. Bu kapsamda;

- 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımının ortaya çıkışı ve hesap verebilirlik, etkililik, verimlilik ve şeffaflık gibi kavramların kamu kurumları için de kullanılmaya başlanmasıyla birlikte ortaya konan politikaların analiz edilmesi ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekli ve önemli hale gelmiştir.
- Kamu organizasyonlarında politika oluşturma süreci aktörlerinin politika oluşturma öncesi, süreci ve sonrasında nasıl davrandıkları, neler yaptıkları,

sorumluluklarının neler olduğunun tespiti önemlidir. Çünkü kamu organizasyonlarında politika oluşturma süreci halen kavranmış görünmemektedir.

- Bu konuyla ilgili son dönem yapılan çalışmalara ek olarak, alana katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu sayede, kamu sektörünün daha iyi yönetilebilmesine engel olduğu düşünülen kamusal ve kurumsal sorunlara çözümler aranmakta, böylece küçülen kamu sektöründen kaynaklanan etkili ve verimli yönetimin nasıl gerçekleştirileceği sorunu üzerinde yoğunlaşılmaktadır. Bu gerçek, yönetimleri küçülen kamu sektörü gerçeğine daha uygun yeni uygulamalar ve yapısal düzenlemelerle, yeni teknikler ve fikirler için bütün devlet sistemini araştırmaya zorlamaktadır. Bu durumda toplumu ve devleti oluşturan tüm değerlerin, yapıların ve kamu aktörlerinin dünyada yaşanan gelişmelerden dolayı derinden etkilendiğini söylemek mümkündür (Özer, 2005: 3).

YKY yaklaşımı klasik dönemin aksine kamu yöneticilerinin politikadan uzak kalmasını tavsiye etmemekte ve bunların bizzat kamu politikası 'yapmaları gerektiği' anlayışını savunmaktadır. Yeni oluşan görüşe göre politika ve kamu yönetimi birbirinden ayrılamaz. Bu nedenle, kamu yöneticileri de kamu politikalarının ayrılmaz bir parçasıdır. Kamu politikasını formüle edenler, kamu yöneticilerinin uzmanlıklarından faydalanmalı ve kamu politikalarını buna göre şekillendirmelidirler; toplumsal sorunların çözümünde kamu yöneticilerinin uzmanlık ve tecrübelerinden yararlanılmalıdır (Gültekin, 2012: 89).

1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını, önemli alanlarda hizmet veren kamu iktisadi teşebbüslerinde (KİT) kamu politikalarının oluşturulma süreçleri (KPOS) konusundaki bilgi düzeyleri ve uygulamaları oluşturmaktadır. Bu kapsamda KİT'ler araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada KPOS ile ilgili olarak; ele alınan KİT'lerin politika oluşturma süreçleri incelenmektedir. Kamu kurumlarında politika oluşturma sürecini incelemek ve bir çerçeve belirleyerek bu kurumlar için, yapılan analizler ve değerlendirmeler sonrası kurumsal politika süreçlerinin tespit edilmesini, amaçlara ulaşmayı engelleyen faktörler varsa bunların nedenlerini ortaya koymaktır. KPOS ve KPA kavramları günümüzde kullanılan anlamlarıyla son 40 yıllık bir dönemde ortaya çıkmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU

Nitel araştırma süreci ifade edildiğinde; problem, kuramsal çerçeveyi oluşturma, araştırma sorusu veya sorularının yazılması, araştırma evreninin belirlenmesi, araştırmacı rolünün belirlenmesi, veri toplama aracının, stratejilerinin belirlenmesi veri toplama (görüşme, gözlem, dokümanlar, odak grup görüşmesi), verilerin analizi, bulguların betimlenmesi ve yorumlanması, sonuçların sınırlandırılması ve analitik genellemelere ulaşılması, araştırmanın kuram ve uygulama için doğurduğu sonuçlar şeklinde belirli aşamalardan oluştuğu görülmektedir. Nitel araştırmanın tüm aşamalarının doğrusal olmayıp etkileşime dayalı bir süreç içinde gerçekleştiği belirtilmektedir (Ilgar ve Ilgar, 2013: 200). Nitekim bir araştırmanın probleminin iyi belirlenmesi, süreç için en önemli adımdır. Bu bölümde araştırmanın problemine yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi, *"Kamu organizasyonlarında politika oluşturulması süreci konusunda benimsenmiş genel geçer ilkeler vardır ve bu ilkeler arasında bir ilişki söz konusudur. Türkiye'de kamu organizasyonlarında ise bu ilkeler ve ilişki hakkında bilgi eksikliği vardır ve bu alandaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler yeterince iyi takip edilmemektedir"*. Bu soru kamu iktisadi teşebbüsleri yönünden incelenmekte ve aşağıdaki sorulara yanıtlar bulunmaya çalışılmaktadır.

2.2. Araştırmanın Soruları

Yukarıda belirtilen ana problemle ilgili olarak oluşturulan çalışmanın araştırma soruları (A.S.) aşağıda verilmiştir, Türkiye'de;

A.S.1: Kamu organizasyonlarında, politika oluşturanlar kamu politikası kavramının içeriğini ve işleyiş sürecini yeterince iyi bilmekte midir?

A.S.2: Kamu organizasyonları, politikalarını oluştururken izledikleri genel geçer bir süreç söz konusu mudur?

A.S.3: Kamu organizasyonları, politika oluşturma süreci içerisinde, teknolojik yenilikleri takip ederek, yeni iletişim araçlarını ve sosyal ağları kullanmakta mıdır?

A.S.4: Kamu organizasyonları, politikalarını oluştururken tüm etkilenenlerin talep, beklenti, görüş ve önerilerini dikkate almakta mıdır?

A.S.5: Kamu organizasyonları, politikalarını oluşturmadan önce politikaların sonuçları ve etkileri ile ilgili çalışmalar yapmakta mıdır?

A.S.6: Kamu organizasyonları, politikaların sonucunda ortaya çıkacak maliyetlere ilişkin öngörülerde bulunmakta mıdır?

A.S.7: Kamu organizasyonları politika oluşturma süreci içerisinde gerekli bilgi ve belgeleri diğer politika aktörleri ile paylaşmakta mıdır?

A.S.8: Uygulanan politikaların sonuçları değerlendirilmekte midir?

A.S.9: Uygulanan politikalar kamu organizasyonlarının stratejik planda belirttikleri amaçlara ulaşmasını sağlamakta mıdır?

A.S.10: Kamu organizasyonları politika süreçlerini etkileyerek politikaların belirlenen amaçlara ulaşmasını engelleyen faktörleri belirleyebilmekte midir?

A.S.11: Kamu organizasyonları politikaların belirlenen amaçlara ulaşmasını engelleyen faktörleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapmakta mıdır?

3. ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ BİLGİ DURUMU

Bu bölümde, araştırma hakkında daha önce yapılmış çalışmalardan ve ilgili alan yazında yer alan bilgilerden bahsedilmektedir.

3.1. Araştırma İle İlgili Kuramsal Çerçeve

Araştırmaya kaynaklık edecek ve araştırma sorularının cevaplanmasına yardımcı olacak ilgili kavramlar bu başlık altında verilmektedir. İlk olarak politika ve kamu politikası kavramları arasındaki benzerlik ve farklılığı anlamaya çalışmak gereklidir. Politika için, kamu yararına bir problem niteliği taşıyan konunun çözülmesi için seçilen yol ve yöntemler olarak bir tanımlama yapılabilir. Değişimin ve gelişimin ilgili aktörler, olaylar ve kavramlar çerçevesinde ele alınmasıdır. Politika ve politika ile ilgili aşamalar politika oluşturma kapsamında yer alan bir kavramdır (Jaffer, 2013: 12). Diğer taraftan kamu politikaları, yaşanan toplumsal sorunlarla ilişkili olarak hükümet tarafından alınan kararlara rehber niteliğindeki ölçüt, değer ve genel ilkelerdir (Usta, 2013: 78).

Kamu kelimesi ülkede yaşayan vatandaşların tamamını ifade etmekte ve kavram olarak, kamusal alan anlamında da kullanılmaktadır. Diğer taraftan, insan faaliyetlerinin toplum ve devlet eliyle düzenlenmesi ihtiyacı duyan bölümü şeklinde belirtilebilmektedir. Diğer bakımdan politika kelimesi Yunanca kökenli bir kelime olup hem siyaset yapma hem de yol, yöntem ve idare etme biçimi olarak ifade edilmektedir.

Bu noktada, kamu politikası (KP) kavramının genel geçer bir tanımından bahsetmek mümkün değildir. Ancak, hükümet tarafından toplumsal problemlerin belirlenmesi, belirlendikten sonra elde edilen bilgilerle gündemin oluşturulması ve oluşturulan gündeme dair yapılması istenen veya istenmeyen eylemlerin tamamını içeren bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Bilimsel araştırmalarda, KP hükümetin bir duruma yönelik tutumunu ifade eden bir kavram şeklinde de belirtilmektedir (Heywood, 2004: 52-53).

Politika, kamu ve yönetim kavramları birbiri içerisine geçmiş olan kavramlar ve süreçler olarak görülmektedir. Kavramlar, kendi aralarında anlamsal farklılık veya benzerlikler gösterebilmektedir. Dönem dönem bu kavramlar içerisinde yer alan sorumluluklar ve rollerle ilgili farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Kamu yönetiminin ilk dönemlerinden günümüze değin ortaya çıkan ana yaklaşımların konuya

farklı açılardan yaklaştığını söylemek mümkündür. Kamu yönetimi kavramının gelişmeye başladığı dönemden itibaren günümüze kadar olan çalışmaları üç genel bölümde incelemek mümkündür. Birincisi, klasik dönem kamu yönetimi, ikincisi yeni kamu yönetimi dönemi kamu politikaları ve üçüncü olarak yeni kamu işletmeciliği dönemidir.

Bu arada politika ve kamu politikası kavramlarını incelerken yönetim kavramından da bahsetmek yerinde olacaktır. Yönetim, bir organizasyonun belirlediği amaçlarına ulaştırma çabasındaki eylemlerinin bütünüdür. Bahse konu organizasyon amaçlarına ulaşabilmek maksadıyla kaynakları yönetecek bir araca ihtiyaç duyar ve bu aracın meydana getirilebilmesi, organizasyon şeklinde isimlendirilen fiziki veya sanal bir oluşuma gereksinim duyar. Bir organizasyon için belirli işlemleri ve faaliyetleri gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş kademe kademe yetkili ve sorumlu parçalarının her biri o organizasyonun organıdır. Nitekim bu organların bir araya gelerek meydana getirdiği sistemin adı ise organizasyondur (Karahan, 2015: 3).

Politika en basit tanımıyla, bir probleme yönelik çözüm üretme amacını güden aktörlerce kullanılan ve çözüme dair adımlar ile bu adımlara ilişkin istikamet gösteren bir araç, pusuladır (Anderson, 2003: 2). Politika kavramı ile kamu yönetimi arasında açık ve net bir ayrım olması ve kamu yöneticilerinin politikadan uzak durması, kamu yönetiminin bir bilim alanı olarak kabul edilmeye başlandığı klasik dönemde ortaya konan yaygın bir yaklaşım olmuştur (Gültekin 2012: 89-90).

Bu anlayışa göre kamu yöneticilerinin normalde tarafsız olması beklenir ve siyasetin tamamen dışında bulunmaları gerekmektedir. Buna siyaset yönetim ayrımı denmektedir. Bu durumda kamu yöneticileri siyasetçiler tarafından planlanan ve üretilen kamu politikalarını siyasetten uzak durarak teknik ve bilimsel yöntemlerle çalışan kişilerdir. Kamu bürokrasisi içerisinde olanlar siyasetten mesafeli kaldığı süresince hayat bulacaktır (Wilson, akt. Henry, 2004; 34). Kamu yöneticilerinin siyasetle mesafeli olması onların aynı zamanda etik sorumluluğudur (Weber, akt., Overeem ve Rutgers, 2003: 173).

Politika yapmak politikacıların işidir; kamu yöneticileri taraflı olmayan kamu sektörü elemanları olarak bu sürece müdahil olmamalıdır. Kamu yöneticilerinden beklenen belirlenen politikaları uygulamaktır belirlemek değildir. Bu konuda alana

önemli katkısı olmuş bir siyaset bilimci Willoughby olmuştur ve O'na (1927) göre kamu politikası yapmak ile uygulamak arasında kesin bir ayrımı ortaya koymak kolay değildir. Politika yapmak ile uygulamak farklı kavramlar olup kamu yöneticilerinin kamu politikası yapmaktan uzak durarak verimliliği ve etkililiği artırma amaçlı çalışmalara önem vermesi daha elzemdir. Aynı konuları ele alan önemli diğer bir bilim insanı Frederic Taylor'dur ve onun tarafından yazılan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı çalışmasında kamu yöneticilerinin yapması gerekenin, kendi organizasyonlarına daha fazla yoğunlaşarak çalışanlara devrettikleri bazı görev ve sorumlulukları kendi üzerlerine alması konusu vurgulanmaktadır.

Bu noktada kamu yöneticilerinin temel ödevinin verimlilik ve etkililiğinin arttırılması olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Klasik kamu yönetimi döneminin en önemli isimlerinden Taylor'un Bilimsel Yönetimin İlkeleri (1911) isimli çalışmasına bakıldığında da görülecektir ki kamu yöneticilerinden beklenen kendi organizasyonlarına daha fazla odaklanarak çalışanlara devrettikleri birçok görevi kendi sorumluluklarına almaları gerektiğidir. Kamu politikaları konusunda yöneticilerden bir girişim beklenmez.

Elbette, kendi personeline daha fazla konsantre olan, bilimsel teknikleri kullanmaları için sürekli araştırmalar içinde olan, zaman zaman kendisinin daha iyi becerebileceği bazı işleri çalışanlardan alarak kendileri yapan yöneticilerin kamu politikaları için fazla zamanı kalmamaktadır ve nihayetinde organizasyona odaklı bir yönetim beklenmektedir. Başka bir siyaset bilimci Leonard White'a göre ise kamu yönetimi, politikadan tamamen ayrı, a-politik ve bağımsız bir alandır (Storing, 1965: 46). Kamu yönetimi ve yöneticilerin politikaların oluşum sürecinden uzak kalmaları her iki paydaş açısından pozitif bir durumdur ve aslında istenendir (Weber, akt. Overeem ve Rutgers, 2003: 173).

Diğer taraftan Gulick zıt yönde bir görüş ifade ederek kamu yönetimi uzmanlığı ile kamu politikasının birbirinden ayrılması durumunda, kamu yönetiminin yolunun politikalardan geçtiğini, yönetim anlayışının büsbütün güçsüz bir kamu yönetimi ortaya çıkaracağını ve kamu yöneticilerinin esasında kamu politikalarını anlayan, koordine eden ve istikametini belirleyen uzmanlar ve teknisyenler olduğunu belirtmiştir (Fry,

1998: 81). Net olarak politika ve kamu politikası kavramlarını tanımlayarak benzerlik ve farklılıklarını belirtmek ve kesin hatlarla anlatmak kolay bir iş değildir.

Waldo (1948) da kamu yönetiminin kamu politikalarından farklı olarak ele alınmasına eleştiri getirerek, bunu kamu yönetimi kavramının siyaset bilimi içinden doğmuş bir disiplin olduğunu ifade ederek açıklamaya çalışmaktadır. Appleby (1945) ise kamu yöneticilerinin rehberliği ve pratikte yaptıklarıyla kamu politikalarını devamlı etkilediğini ve bu sebepten dolayı da kamu yönetiminin politika oluşturma olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir (Gültekin, 2012: 89-95).

Gulick, Simon, Waldo ve Appleby gibi bir takım kamu yönetimi ve siyaset bilimciler farklı görüşleri ifade etseler de, Klasik Dönem kamu yönetimi fikir adamlarının çoğunluğu, kamu yöneticilerinin kamu politikalarının oluşması sürecinde etkin bir rol almalarının uygun olmayacağını fakat politikacılar tarafından oluşturulan politikaların uygulayıcısı olduklarını vurgulamıştır. Dönemin bilim insanları kamu yöneticilerinin politikadan tamamen uzak durması gerektiği fikrini savunmuşlardır.

Diğer taraftan kamu politikası ile kamu yönetimini ilişkisi ile ilgili bakış açısı YKY (Yeni Kamu Yönetimi-New Public Administration) anlayışı ile birlikte önemli bir değişim göstermiştir. YKY içerisinde tüm paydaşların kamu yönetimine katılması beklenmekte, sosyal eşitlik kavramı verimlilikten öncelikli görülmekte, sosyal politikaların daha fazla öne çıkması ve kamu yöneticilerinin kamu politikasına aktif katılımının beklenmesi söz konusudur.

Yeni Kamu Yönetimi, klasik dönemden tamamen farklı olarak, kamu yöneticilerinin politikadan uzak kalmasından ziyade bilakis kamu politikası 'yapmalı' anlayışını savunmaktadır. Çünkü politika süreçlerinde yer alan diğer aktörler sosyal problemlere yönelik olarak çözümler bulmakta yetersiz kalmaktadır (DeLeon ve Denhardt, 2002: 102-109).

Bazı önemli bilim insanları, Klasik Kamu Yönetimi Döneminde politika ile yönetim kavramları arasındaki ayrıma ciddi eleştiriler getirmişlerdir. Özellikle, Gulick (1937)'in çalışması, Organizasyonun Teorisi Üzerine Notlar (Notes of the Theory of Organization), adlı çalışmasından sonra kamu yönetimi alanındaki bilim adamlarının fikirleri de değişmeye başlamıştır. Yeni ortaya çıkan görüşe göre politika ve kamu yönetimi birbirinden ayrılamaz, kamu yöneticileri de kamu politikaları için ayrılmaz bir

parça niteliğindedir. Toplumsal sorunların çözümü için, kamu politikasını planlayan, oluşturan ve formüle edenler, kamu yöneticilerinin uzmanlıklarından faydalanmalı ve kamu politikalarını buna göre şekillendirmelidirler (Pressman ve Wildavsky, 1973: 318-319).

1950 yılında John Merriman Gaus, kamu yönetimi-politika ayrımını ifade etmiş "kamu yönetimi teorisi aynı zamanda politika teorisidir" anlayışını getirmiştir ve bu görüş artık tamamen terk edilmiş bir durumdadır (akt. Henry, 2004: 34). Bir yaklaşıma göre kamu yönetimini devamlı ekonomiklik temelinde değerlendirmek kaçınılmaz görünse de, kamu yönetiminin önemini ve fonksiyonlarını göz ardı eden tehlikeli bir yaklaşımdır. Kamu organizasyonlarının yöneticileri bu noktada ekonomik yaklaşım bir yana politika analizlerine yoğunlaşmak durumundadır.

YKY'nin öncülerinden bazı bilim insanları, kamu yöneticilerinin sosyal adalet ile toplum içindeki diğer kesimlerinin temsil edilebilirliklerini temin etmek durumunda olduklarını ileri sürerken özellikle Frederickson (1971: 299-305)'a göre kamu yöneticileri, azınlıklar ve dezavantajlılar faydasına hareket etmelidir. Nitekim çoğulcu demokrasiler genellikle çoğunluğun haklarına odaklanırken azınlıkları ihmal eder. Tam bu noktada, kamu politikasının mimarı ve uygulayıcısı olan kamu yöneticileri kendi uygulamalarıyla bu eşitsizliği ortadan kaldırabilirler. YKY'nin amaçlarından en önemlisi de budur. Bu hareket tarzı bile kendi başına bir kamu politikasıdır. Son dönem gelişmeleri ve YKY göz önüne alındığında da değişim merkezli olmak tüm kamu yöneticileri için oldukça önemlidir.

Değişim odaklı kamu yöneticilerinin amaçlarından birisi, sosyal eşitsizliğe neden olan kamu politikalarını değiştirmek olmaları ve politikalara yön vermeye çalışmalarıdır. Tüm yukarıda bahsedilen fikirler ele alındığında, kamu yöneticilerinin kamu politikası sürecinde daha etkili olması konusu önem kazanmaktadır. Kendi sorumluluk alanı içinde risk alan, azınlıklar ve dezavantajlı kesimler lehine uygulamalarda bulunan yöneticilerin zaten bizatihi kamu politikası yaptığını ifade etmek mümkündür. Kamu yöneticileri politika uygulama safhasının en etkili aktörleridir. Bu esnadaki müdahaleler politikaları önemli ölçüde etkilemektedir (Pressman ve Wildavsky, 1973: 319-320).

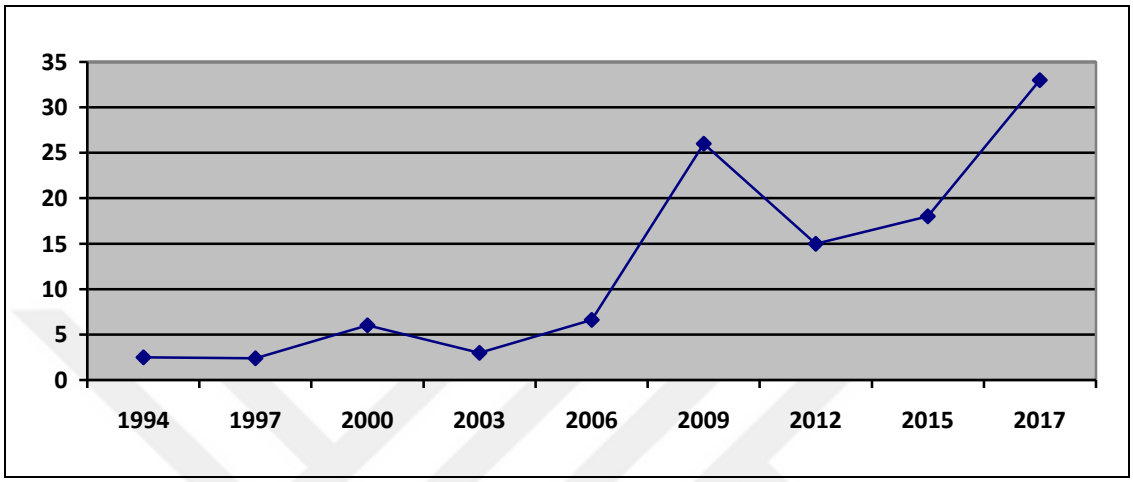
YKY ile gündeme gelen yeni yaklaşımlar kamu organizasyonlarının politik bir enstrüman olduğunu ifade ederken, diğer taraftan aynı nedenle kamu yönetiminin değişik politik düşünceleri içerecek bir şekilde düzenlenmesi belirtilmiştir. Kamu yöneticilerinin güç kaynakları belirtilmiş ve en önemlileri arasında meclis ve milletvekilleri ile yakın irtibat sayılmış ve ayrıca çıkar-grupları ile bağlantıda olmayı da belirtmişlerdir. Kamu yöneticilerini kamu politikası üretenler ve kamu politikasını etkilemeye çalışanlardan ayrı düşünmek olası bir durum değildir. Kamu yöneticilerinin kamu politikalarından mesafeli durması mümkün olamaz nitekim politikacıların temel ödevlerinden birisi kamu politikasıdır ve böyle ele alındığı zaman kamu yöneticilerinin politikadan ayrı durmasının çok mümkün olmadığını söylemek mümkün olacaktır. Kamu yöneticileri ile kamu politikaları arasında mesafe olduğunu söylemek gerçek duruma da uygun olamayacaktır.

Başka bir deyişle kamu bürokrasisi kamu politikasının bir parçasıdır. Net olarak ortadadır ki kamu yöneticileri kamu politikalarıyla iç içedirler. Politika planlayıcıları ve gücünü elinde bulunduranların etkisi altında bulunan kamu yöneticilerinin uygulamaları ve icraatları detaylı izlendiğinde bahsedilen ilişki daha açık görülebilecektir. Etkili olamaya çalışan, değişime açık çalışan, risk alan ve azınlıklar için bir şeyler yapma gayretindeki kamu yöneticilerinin bazı politikaların belirleyicisi olduklarını söylemek zor olmayacaktır. YKY akımı kamu yöneticilerine, sosyal eşitliği sağlamayı, toplumda azınlık durumunda olan ve dezavantajlı gruplara yardım etmeyi bir ödev olarak yüklerken, kamu politikalarının kamu yöneticileri için ayrı bir kavram olmadığını ve her iki kavramın ayrılmaz parçalar olduğunu ortaya koymaktadır. Şunu söylemek mümkündür, kamu yöneticilerinin görevi, toplumsal sorunları tespit edip, derine inip onları çözmeye çalışmaktır. Bu da elbette kamu politikalarının direkt olarak içinde olmayı gerektirmektedir.

YKY ve iyi yönetişim gibi yeni yaklaşım ve akımların 1990'lı yıllarda etkisini arttırdığı bir gerçektir. Genel olarak politika bilimleri çalışmaları üzerinden konu ele alındığında özellikle en çok alıntı yapılan araştırmalar üzerinden bir çalışma yapan Bakır (2017) tarafından politika bilimlerine yönelik artan ilgi özellikle 2000'li yıllardan itibaren (Olgun, 2015: 73) gözler önüne serilmiştir. Çizelge 1'de sunulan grafik incelendiğinde Thomson ve Reuters Web of Knowledge's SSCI üzerinden yapılan bir

sorgulama ve değerlendirme neticesinde 1990'lı yıllarda çok az olan alıntı ve dolayısıyla çalışma sayısının 2017 yılına gelindiğinde fazlasıyla arttığı görülmektedir.

Çizelge 1: Politika Bilimlerinde En Çok Alıntı Yapılan Önemli Bir Çalışmanın 1994-2017 Yılları Arası Alıntılanma Grafiği



Kaynak: (Bakır, 2017: 586-587).

Bu araştırma içerisinde, konu ile ilgili en çok alıntı yapılan beş önemli çalışmanın son elli yıl içinde olduğundan ve en sık başvurulan beş çalışmadan söz edilmektedir. Özellikle 1992 yılında Colin J. Bennett ve Michael Howlett'in yaptığı "Öğrenme Dersleri: Politika Öğrenmenin ve Politika Değişiminin Bağdaştırıcı Teorileri" isimli çalışması bu araştırmaların en önemlilerinden birisidir.

Çizelge 1'de verilen grafikte Bennett ve Howlett'in önemli çalışmasının alıntılanma sayısı gösterilmektedir. Politika bilimleri içinde bu çalışmaya gösterilen ilgideki artış, konuya yönelik ilginin giderek arttığını göstermektedir. Bu çalışmada Bennett ve Howlett (1992) farklı öğrenme kavramlarına dayalı politika değişimi üzerine bir alan yazın gözden geçirmesi yapmaktadır. Yıllar içerisinde özellikle 2016 ve 2017 yıllarındaki dik artışa vurgu yapılmakta, bunun sonraki yıllarda da hızla artacağı ön görüsünde bulunulmaktadır (Bakır, 2017: 586-587).

YKY ve bu kapsamda ortaya çıkan Yeni Kamu Yöneticiliği veya İşletmeciliği (YKİ) kavramları kamu yöneticileri için daha fazla sorumluluk kavramını getirmiştir. YKİ'nin özellikle teşvik ettiği kavram, devletin küçülmesi ve özelleştirmeye ağırlık verilmesidir. Ayrıca kamu yöneticilerinin daha çok risk almasını, geniş yetki ve

inisiyatifler kullanmasını temin etmeye çalışır. Yeni Kamu İşletmeciliği için önemli katkılar sağlayan Devletin Yeniden Keşfi (Reinventing Government) hareketini incelemiş olan DeLeon ve Denhardt (2002: 90-96) bu hareketi, politik teori ile direkt ilgili olarak ifade etmiş ve bir devletin yaptığı faaliyetleri kamu yönetimi ve politik teorinin merkezinde olacak şekilde ortaya koymuşlardır.

Kamu yönetimini kamu politikalarından farklı ve ayrı olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. YKİ'ne göre kamu yöneticileri aktif girişimci olmalıdırlar. Bu yaklaşımda en belirgin öğe, kamu yöneticilerine verilen güçtür. Kamu yöneticilerinin özel sektördeki mevkidaşları gibi liderlik tarzı yönetim anlayışı edinmeleri beklenen bir hareket tarzıdır. Klasik yönetim anlayışı artık yetersiz kalmaktadır. Kamu yöneticileri toplumsal liderler olarak toplumdaki ve devlet işleyişindeki sorunları düzeltmede en önemli figürlerdir ve tam da bu nedenle bu tarz bir liderlik anlayışı sergilemek yöneticiler için bir hak değil bir ödev ve sorumluluktur (Behn, 1998: 220-221).

Behn (1998: 209-222) kamu yöneticilerini bazı sorunları çözebilecek liderler şeklinde ifade etmektedir. Açık ve net olmayan yasaları yorumlamak ve kamu yararını göz önüne alarak uygulamaya geçirmek kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının sorumluluğudur ve de bir organizasyonda yasanın aynı şekilde yorumlanması ve doğru şekilde uygulanması pek tabi kamu yöneticilerinin girişimleriyle mümkün olabilecektir. Bu sebepten dolayı kamu yöneticilerinden beklenen organizasyonlarına ve topluma önderlik etmeleridir.

Zaman zaman ise vatandaşlar kamu organizasyonlarına ve kamu yönetimi faaliyetlerine karşı ilgisiz kalabilir. Bu çeşit sorunlar kamu yöneticilerinin güçlü liderler olmasını, topluma ve çalışanlarına liderlik ederek bu sorunların çözülmesini gerektirmektedir. Kamu yöneticilerin değişim odaklı oldukları ve sorunlara çözüm için gerekli inisiyatifleri aldıkları takdirde, bazı açılardan politikacılardan daha önde olduklarını söylemek mümkündür.

Kamu yöneticileri politikacılara nazaran ülkeye sağladıkları fayda bakımından daha yenilikçidir ve dürüstlük içinde çalışmaktadırlar. Bu anlamda bu dönemde kamu yöneticilerinden beklenen topluma önderlik edip yön çizmeleri ve yönlendirmeleridir. Kamu yöneticileri özel sektör meslektaşları gibi kar etme, etkili olma ve verimlilik için

uğraşmalı ve gerekli bütün çabayı göstermelidir. Yeri geldiğinde gerekirse risk almaktan geri durmamalıdır. Bahsedilen bu risk kamu bütçesini kullanmayı gerektirdiği düşünüldüğünde YKİ'nin bu duruşu ile ilgili daha sağlıklı analizler mümkün olacaktır. Bu noktada YKİ'nin, market ekonomisi prensiplerini anayasal prensiplerin önüne koyarak ve kamu yöneticilerinden serbest piyasadaki meslektaşlarının hareket tarzını beklemekte ve bunun için de atılması gereken tüm adımları, alınması gereken tüm riskleri ve yapması gereken tüm politikaları yapmasını ve uygulamasını beklediğini ifade etmek mümkündür. (Gültekin, 2012: 85-95).

Politika kavramını genel olarak açıklayan fikirler şu şekilde verilebilir (Hill, 2005: 138);

Politika bilimleri yaklaşımı ve savunduğu fikirler, bilinçli bir biçimde bu yaklaşım ile ilgili ilk çalışan bilim insanlarından politika bilimleri, kamu idaresi, iletişim, psikoloji, hukuk bilimi ve sosyoloji alanlarında, üç belirleyici özellik ortaya çıkararak farklılaşmıştır ki bu farklar alandaki çalışmalara bir bütünlük içinde bakarak bireysel çalışmaların etkisini daha geleneksel çalışmalardan fazla ortaya koymaktadır. Politika ya da siyaset bilimleri belirli biçimde problem odaklı olarak dizayn edilmiş ve açık bir şekilde kamu politikalarının ele aldığı meseleleri amaç olarak belirlemiştir. Bunu yaparken kamu politikasına esas sorunların çözümüne ilişkin tavsiyeler ortaya koymakta ve "peki şimdi ne yapılacak?" sorusunu gündeme getirmektedir. Nitekim bu soru siyaset bilimleri yaklaşımının merkezi sorusu olmuştur. Aynı şekilde politika kaynaklı sorunların özellikli bir anlam içinde olduğu görülmektedir ki bu anlam analizler, metodoloji ve daha sonraki tavsiyeler açısından titizlikle ele alınması gereken bir tanım içermektedir.

Politika bilimleri belirli olarak kendi entelektüel birikim ve uygulama yaklaşımları içinde çoklu disiplinli bir özellik gösterir. Nitekim bu durum gayet normaldir. Pek çok sosyal ya da siyasal problem, birbirleri arasında sıkı ilişkiler olan, esasında hangi akademik disiplinin ilgi alanına girdiği net olarak belli olmayan çok yönlü öğeler içermektedir. Bu sebepten dolayı bahsedilen konunun tam olarak açıklanabilmesi ve kavranabilmesi için pek çok alakalı madde başlıklarının kullanılması ve birbirleri ile olan bağlantılarının ortaya konması gerekmektedir.

Oxford İngilizce sözlüğüne bakıldığında politika kelimesi; "bir hükümetin, partinin, kanun yapıcının ya da yetkilinin eylemi" olarak açıklansa da daha özel bir açıklama yapılabilmektedir. Şöyle ki, avantajlı ve yerinde yapılan herhangi bir eylem politikadır. Her tür kurum bir biçimde bir eylem planı hazırlamakta ve bu plan uygulamaya konulmaktadır. Nitekim devletin görevi üstün yetkilerle donanmış olarak kamu politikaları üretmek ve eyleme koymaktır. KP oluşumu toplumsal problemlerin belirlenerek bu problemlerin çözülmesine dönük gereken işlemlerin yapıldığı gerek zaman gerekse konu alanı kapsamlı bir düzlemde gerçekleşmektedir. Bu kapsamlı alan ciddi bir biçimde ele alınmadan yapılacak bir analiz ve değerlendirme faydalı bir çaba olamayacaktır. Her aşamanın KPOS içindeki yerinin iyi tahlil edilmesi politika kavramını tam olarak anlamak için önemli bir işlev görmektedir.

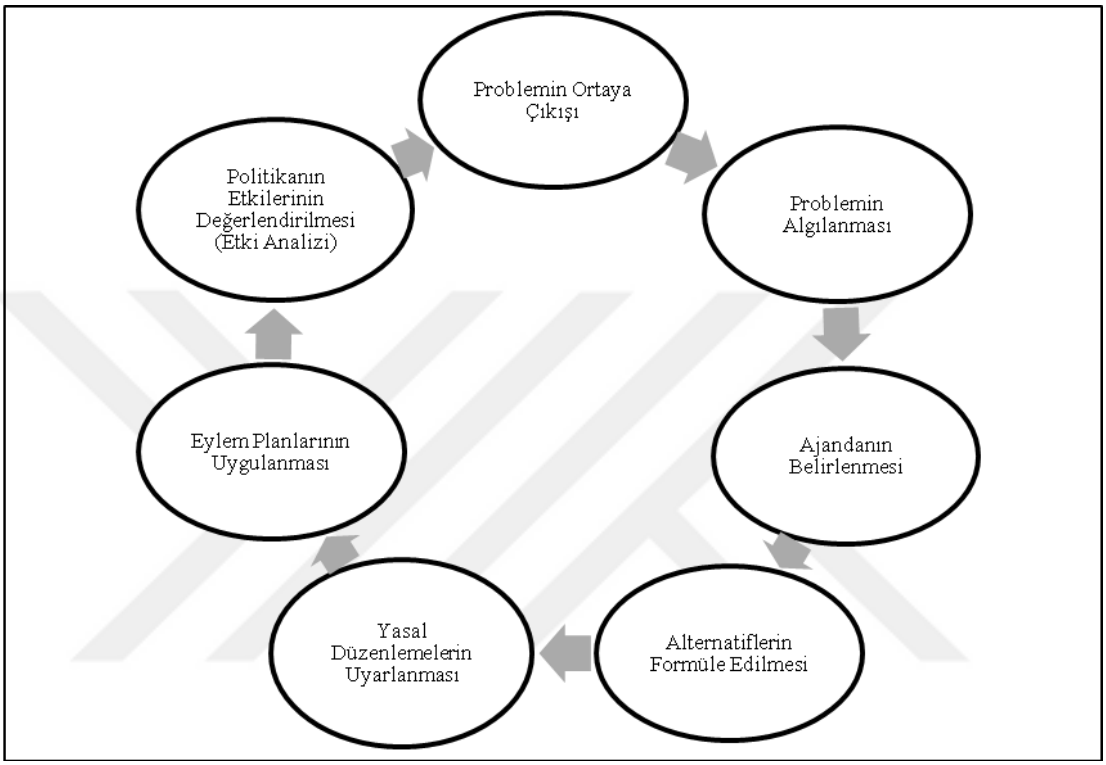
KP alanında önemli çalışmalar ve katkılar yapmış olan Thomas R. Dye ise bahse konu süreçler için benzer önerilerde bulunmakta, KP oluşturulması ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir: Politika oluşumuyla ilgili çalışmaların siyasal sistem içerisinde yer alan bir faaliyet biçimde ifade edilmesine rağmen reel durumda bu faaliyetler öngörüldüğü ölçüde bir düzen içinde oluşmayabilmektedir. Gerçek ile teori aynı olamayabilmektedir. Nitekim bazen bu süreçler iç içe geçebilmekte, bazıları ise es geçilmektedir. Planlanan ile ortaya çıkan aynı olmayabilmektedir. Bahse konu süreçlerde KP aktörlerinden politikacılardan, çıkar gruplarına, lobicilerden parlamenterlere, yöneticilerden, bürokratlara, medya temsilcilerinde, konu uzmanlarına ve düşünce kuruluşlarından yargı mensuplarına kadar geniş yelpazeli siyasi aktörler ve kurumlar farklı süreçlerde zaman zaman aynı anda ve bazen de aynı politika alanında birlikte ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu noktada belirli bir seri düzen içerisinde olmaması olumsuz bir durum gibi değerlendirilse de KP oluşturma sürecini kendi içinde kısımlara ayırarak süreci anlamak daha kolay bir hale gelebilecektir (Dye, 1987: 28-34).

Sonuçta Dye'a göre KP oluşturma süreci, problemin tanımlanması ve gündem oluşturma, politikanın formüle edilmesi, politikanın meşrulaştırılması, politikanın uygulanması ve politikanın değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Dye'ın ortaya koyduğu sıralama bugün de genel geçer bir sıralamadır (Oluğ, 2015: 21-22).

KP oluşturma döngüsünde en üste elbette sosyal kamusal bir sorunun meydana gelmesi ya da eskiden olan bir problemin tekrar ortaya çıkması gerekmektedir. Nitekim

bir kamu politikasından söz edilecekse yine bir problemden bahsetmek gerektiği önceden ifade edilmişti. Daha sonra bu problemin nasıl algılandığı noktasında özel ya da kamu sektörü fark etmeksizin sorunun çerçevesi çizilmeye çalışılmaktadır.

Şekil 1: Politika Döngüsü



Kaynak: (Knoepfel vd., 2007: 30).

Belirli bir takvimde neyin ne zaman ve kim tarafından yapılacağı belirlendikten sonra gerektiği takdirde alternatiflerin hazır bulunmasını sağlayacak planlama yapılmaktadır. Modern bir hukuk devletinin de gereği olarak yasal düzenlemeler ve altyapı olmadan politikaların uygulanmaya çalışılması elbette mümkün değildir. Bir program dâhilinde politikaya yönelik gerekli yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Artık gerek yasal gerekse planlama açısından alt yapısı hazır olan politika planı uygulamaya konmaya hazır hale gelmiştir. Son olarak uygulanan ve bir süre işleyişi ve etkileri izlenen kamu politikaları sonuçlarının olumlu olumsuz olmalarına göre değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Politika alanında çalışma yapan pek çok araştırmacı ve yazar politika oluşumu içerisinde yer alan karar ve uygulama süreçlerini inceleyen ve tanımlayan belirli bir akış şeması oluşturmak için uzun süreden beri çabalamaktadır. Politika döngüsü ile ilgili literatürden, problemlerin ortaya çıkmasıyla başlayan ve ortaya çıkan genel bir izlenim ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesiyle ilerleyen Şekil 1'de görülen bir döngü ortaya koymuşlardır. Şekilde de gösterildiği gibi çok karmaşık olmayan bir politika döngüsü;

- Bir problemin (tekrar) ortaya çıkması,
- Özel ya da kamusal problemin algılanması,
- Alternatiflerin formüle edilmesi,
- Yasal düzenlemelerin uyarlanması ve uygulanması,
- Kamu politikası için belirlenen Eylem Planlarının (EP) uygulama ajandasının belirlenmesi ve uygulanması,
- Politika etkilerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi, basamaklarından meydana gelmektedir.

Analizleri inceleyenler tarafından ifade edilecek sorular Şekil 1'de görülen politika döngüsünde yer alan her bir basamak için farklı farklı yorumlanabilmektedir. Politika döngüsü hakkında ortaya konan bu yaklaşım kesin ve kati çizgili bir çizelge değildir ancak bir model olarak ele alınmalıdır. Müller (akt. Knoepfel, 2007: 30-31)'e göre sıralı olarak politika döngüsünü temsilen mekaniksel olarak tanımlanmamalıdır. O'na göre politika daimi şekilde akan bir şekilde dizayn edilmeli, süreçler ve karar verme akışları gerektiği gibi belirlenmelidir. Ortaya konan şekil, politika döngüsünün daha net bir şekilde anlaşılabilmesi maksadıyla oluşturulmuştur ve politika döngüsünü açıklayan bir çeşit yardımcı araçtır.

Şekil 1, farklı kamu politikasının öğeleri arasında yer alan hatları ve ilişkileri ifade etmektedir. Bu sayede, politika öğeleri arasında yer almayan etmenler olarak düşünülmeyen öğeler de ortaya konabilmiştir. Yine aynı şekilde kamu politika kararları olarak görülen bu süreçlerde yer almaması değerlendirilen bazı faaliyetlerin elenmesi de önem arz etmekte ve yapıldıkça daha net bir politika döngüsü elde edebilmek mümkün

olmaktadır. Bazı faaliyetler aslında kamu politikası olmamasına rağmen genelde kamu politikası için alınan kararlar şeklinde gözükebilmektedir.

Sistematik bir biçimde yapılacak analizlerle faaliyetlerin kamu politikası süreci içinde yer alıp almadığı tespit edilebilmektedir. Politika süreçleri için yapılan analizler gerçekçi ve bilimsel olduğu durumlarda gerçek ve tutarlı sonuçlar elde etmek ve değerlendirmeler yapmak daha kolaylaşmakta ve politikayı oluşturan faktörler bu şekilde daha net olarak ortaya konulabilmektedir. Aynı şekilde kamu politikası süreçleri sonrasında alınan kararlar bu süreçlerde yer almaması değerlendirilen bazı faaliyetlerin elenmesiyle ve filtre edilmesiyle yapılmalıdır ve de bu işlem oldukça önem arz etmektedir. Bunlar yapıldıkça daha net bir politika döngüsü elde edebilmek mümkün olabilecektir.

Esasen bazı faaliyetlerin kamu politikası olmamalarına rağmen genelde kamu politikası süreci içinde alınan kararlar biçiminde görünmeleri söz konusudur. Bilimsel bir sistematik içerisinde yapılacak bazı analizlerle söz konusu faaliyetlerin kamu politikası süreci içinde olup olmadığını görmek mümkündür. Söz konusu kamu politikası süreçleri için yapılan sistematik analizler akılcı, gerçekçi ve bilimsel olduğunda bilimsel, gerçek, ölçülebilir, etkili ve tutarlı bir takım sonuçlar elde etmekten bahsedilebilir. Tüm bu elde edilen sonuçlar neticesinde de faydalı ve tutarlı değerlendirmeler yapmak mümkün olabilecektir.

KPOS aşamaları ilk önce bir problemin ortaya çıkışı veya yeniden ortaya çıkışı ile başlamaktadır. Problem tespiti karmaşık bir süreç içerisinde bulunmaktadır. Farklı aktörlerden gelen bilgilerin incelenmesinden sonra icra edilmesi gerekmektedir. Problemin, her açıdan ele alınmadan önce tanımlanma çabasına girilmesi oluşturulacak KP etkisinin daha en başından kısıtlanmasına neden olabilecektir.

Problemin tespit edilmesi aşaması, kamu politikası niçin oluşturulacak sorusunun cevabının aranmasını sağlarken politika oluşum sürecinin nedenini de tanımlama görevi yapmaktadır. Problem tanımlanırken sorunun aciliyet durumu, problemin yeni bir problem olup olmadığı ve problemin kök temelleri dikkate alınmak durumundadır. Önemli bir diğer husus bu aşamada kamunun tüm kesimlerince anlaşılacak biçimde problemin tanımlanması gerekmesidir. Problemin tüm kesimlerce tam olarak kavranamaması çözüme katkı sağlayamayacak ve politika için karar

verilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması sürecinde etkili olamayacak bir gerçektir ve bu politikanın başarılı olma şansını ve ihtimalini önemli ölçüde azaltabilecektir (Bardach, 2000: 12-15).

Şekil 2: Kamu Politikası Safhaları ve Sıralaması

Sıralama	1'inci Safha	2'nci Safha	3'üncü Safha	4'üncü Safha	5'inci Safha
Terminoloji	Problemlerin Ortaya Çıkması	Ajandanın Belirlenmesi	Politika Programının Benimsenmesi ve Formüle Edilmesi	Politikanın Uygulanması	Politikanın Değerlendirilmesi
İçerik	Bir Problemin Ortaya Çıkması	Ortaya Çıkan Problemin Süzülmesi	"Nedensellik Modelinin" Tanımlanması	Seçilmiş Çözümlerin Uygulanması	Politika Sonu Etkilerinin Saptanması
	Problemin Algılanması Problemin Tanımlanması ve Muhtemel Çözümlerin Belirlenmesi	"Nedensellik Modelinin" Taslağının Çıkarılması ve Formülasyonu	Belirlenen Problemlere Yönelik Uygun ve Kabul Edilebilir Çözümlerin Tanımlanması	İdari Uygulayıcı Birimlerin Eylemleri	Esas Problemle Yönelik Olarak; Etkilerin, Etkililiğin, Verimliliğin, İlgililiğin Değerlendirilmesi
	Problemin Temsil Edilmesi	Bir Politikanın Gerekli Bir Öğesi Olarak, Bilinen Probleme Karşı Kamu Güçlerinin Yanıtları	İdeal Çözümler ve Uygun Kaynakların Filtre Edilmesi / Süzülmesi		
	Kamu Hareketinin Beklenmesi		Araçların Tespit Edilmesi		
Analizcinin Ana Soruları	Problemin Farkındalığına Nasıl Ulaşıldı?	Problemin Çözülmesi için Hükümetin Harekete Geçmesini Sağlayan Etmenler Nelerdir?	Parlemento Tarafından Önerilen ve Kabul Edilen Çözümler Nelerdir? Hangi Süreçler Üzerinde Bu Çözümler Formüle Edilmiştir?	Hükümetin ve Yasama Kanadının Aldığı Kararlar Uygulandı mı?	Politikanın Doğrudan ve Dolaylı Etkileri Nelerdir?

Kaynak: (Knoepfel vd., 2007: 31-32).

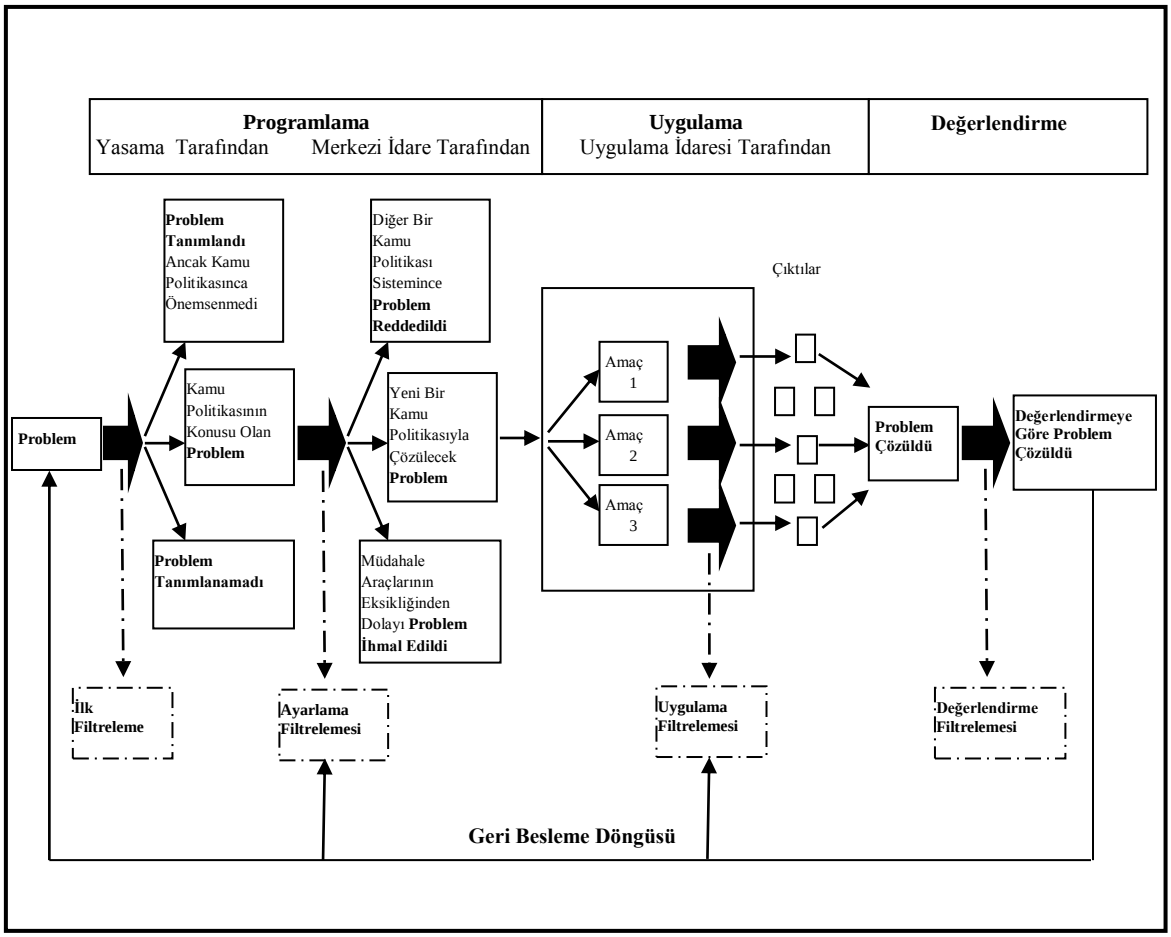
Şekil 2'de belirtildiği gibi politika oluşturma döngüsü bir problemin ortaya çıkmasıyla başlamakta, süreç devam etmekte ve de sonuçların değerlendirmesiyle tamamlanmaktadır. Bu süreçleri analiz eden ve değerlendirmeleri yapan uzman tarafından, süreç döngüsünün her bir safhası için farklı ve uygun sorular ortaya konmalıdır. Politika döngüsünün her bir safhası için analizci tarafından sorulan sorular farklılıklar göstermektedir.

- Problemin ortaya çıkışı ve algılanması politika oluşumu için ilk basamak olup, bütüncül bir ihtiyaç, bir gerekliliğin eksikliği veya bir memnuniyetsizliğin çözümünü tetikleyen bir başlatıcı durum şeklinde ifade edilmektedir. Bu çözümün ilk adımı bazen dışardan bir etkiyle bazen de belirli bir direkt çabayla atılmaktadır. Bu noktada kamusal acil problemlerin öncelikle çözülmesi; bekleyebilecek veya çözülmese de olabilecekler olanların zamana bırakılması gerekebilecektir. Kamu politikası analiz ve değerlendirme süreçleri anlatılırken aynı davranıştan ve standart kalıplardan bahsetmek mümkün olamayabilmektedir. Bazen "hiçbir şey yapmamak" ya da "mevcut yönelimlerin aynen devam etmesine izin vermek" şeklinde bahsedilen politikalar da benimsemek olası bir durumdur. Sonuç olarak problemin ortaya çıkışı olarak ilk safhada genel anlamda ifade etmek gerekirse bir kamusal problem, bir durumun mevcut hali ile istenen hali arasında bir fark olduğunda meydana gelmektedir. Ancak yine de pek çok başka problemler kamu politikası konusu içerisinde yer alamamaktadır. Sosyal bir sıkıntının başlangıcından giderilmesine kadar geçecek sürecin gerek medyada gerek bilimsel bilgi çerçevesinde gerek bilgi paylaşımı ve gerekse lobi çalışmalarıyla geniş çaplı bir alana yayılması ve ilgi görmesi daha olumlu sonuçlar verecektir.
- Ajandanın belirlenmesi basamağı özellikle kamu hizmetleri sunan organizasyonlar kendileri ve sosyal gruplar tarafından ortaya konan faaliyetler için fazla sayıdaki gerekli öğeleri üreten politik ve idari sistem içerisindeki anahtar konumundaki aktörlerin kamu problemi hakkında ne yapılacağı konusundaki düşüncelerini temsil etmektedir. Ajanda belirlenmesi, kamu politikası içindeki aktörler tarafından problemler için bir çeşit filtreleme ve süzme mekanizması olarak da düşünülmektedir.
- Politika formülasyonu safhası ilk olarak kamu aktörleri tarafından, nedensellik modelinin tanımını önceden varsayarak faaliyetlerine yön vermeye çalışacaktır. Bu tanımlama kapsamında kamu politikası sosyal aktörler tarafından belirli bir ölçüde az ya da çok etkilenecektir. Ve politik-idari program formülasyonu diğer bir

deyişle amaçların seçilmesi, çözülmesi öngörülen ve düşünme aşamasındaki kamusal problem için kullanılacak araçların ve prosedürlerin tespit edilmesi gibi konuları bu safhada öngörmek gerekmektedir. İlgili politikanın formüle edilerek uyarlanması alınacak yeni kararların eskilerinden tamamen bağımsız olmadığı hususunu ihmal etmemek gerekir. Genelde, siyaset açısından uygun olan ve daha az tartışmaya sebep olacak tercih, daha önce kabul görmüş ve sonuçları görülmüş önceki bir kararın duruma uygun olarak bir miktar değiştirilmek suretiyle güncellenmesi ile elde etmek mümkün olabilecektir (Greene, 2005: 285). Diğer bir ifadeyle, başka bir zaman veyahut mekânda benzer bir sorunu çözmüş alternatifin göz önüne alınıp, biraz değiştirilerek yeni duruma uygun hale getirilmesi ve politikanın uygulanması söz konusudur.

- Politika uygulama basamağı ise politika sonucu ortaya çıkan ürünlerin ya da oldukça sert bir hale gelmiş olan durumlara yönelik politika programının adaptasyonunu içermektedir. Bu safha genelde göründüğünden daha karmaşık bir safhadır. Tam da bu noktada bir kaç filtreleme ve süzgeçten geçirme faaliyeti devreye girmektedir. Kamu politikası sisteminin karmaşıklığı, bilgi yoğunluğunu ve siyasetin yönetime etkisi yadsınamaz. Birçok kamu politikası alanında sıfırdan yeni bir politika oluşturmak için yeterli veri ve zaman olmadığı gibi politikanın uygulanması için de fazla bir zaman bulunmamaktadır. Nitekim toplumun yaşadığı problemlerin kısa zaman içerisinde çözülmesi ve özellikle dezavantajlı kesimlerin memnun edilmesi oldukça önemlidir.
- Son olarak değerlendirme safhası ya da basamağı bulunmaktadır. Kamu politikası analizi ve değerlendirmesi gibi kavramlar yeni konular olmayıp bu alanda çalışmalar yaparak eserler veren uzmanlar yeni bir meslek grubu değildir. Tarihin akışı boyunca devamlı surette siyasi veya idari karar alan ve veren kişiye danışmanlık görevini üstlenen kişi ve gruplar çeşitli ünvanlarla (danışman, müşavir, vekil, vezir, baş vezir, gibi) günümüze değin olagelmiştir. Makyavel, İbn-i Haldun, Francis Bacon, Koçi Bey, Defterdar Sarı Mehmet Paşa gibi önemli kişiler bu anlamda bazı danışman örnekleri olarak ortaya çıkmakta ve bahsedilen bu yönetici danışmanları içerisinde yer almaktadırlar. Politikanın değerlendirilmesi basamağında aslında tarihten gelen bir görev şeklinde, amaç; hedef grupların davranışlarında politika sonrası etkileri ve sonuçları belirlemek ve probleminin çözülüp çözülmediğini tespit etmektir.

Şekil 3: Kamu Politikası Süreci ve Filtreleme Mekanizmaları



Kaynak: (Knoepfel vd., 2007: 34).

Şekil 3 kamu politikası döngüsü süresince yer alan farklı filtreleme veya başka bir deyişle süzme mekanizmalarının konumunu ve tanımlamasını göstermektedir. Bu filtreleme basamakları; politik-idari ajandada yer alan kamusal problemlerin algılanması esnasındaki filtreleme, politikanın uygulama basamağında yer alan ayarlama filtrelemesi, uygulama safhasındaki uygulama filtrelemesi ve son olarak değerlendirme filtrelemesi olarak gösterilmiştir. Politika döngüsü temelinde yer alan ve yapılan analizler esnasında bazı avantajlı durumlardan bahsetmek mümkündür, ancak bazı sınırlılıklardan da bahsetmek gerekmektedir. Bahse konu avantajların içerdiği öğeler; ilk olarak politika döngüsü, politika süresince görülen geri-döngüsel bir olgudur. Özellikle problemin ortaya çıkışı ile başlayan ve değerlendirme basamağıyla sona eren politika döngüsü zaman zaman sert muhalefet ve dirençle de karşılaşabilmektedir.

Elbette politika döngüsü yaklaşımı bu geri-döngüsel olguyu dikkate almayı kolaylaştıracaktır.

Oldukça eskiye dayanan kamu ve özel ayrımı 21.Yüzyılda yaşanan hızlı değişimler neticesinde keskin ayrımlarından biraz olsun ayrılmış ve kaynakların kullanılması ve problemlerin çözülmesi noktasında hemen hemen aynı noktalara gelmiştir. Nitekim politika alanında son yüzyıl içerisinde yapılan çalışmalarla pek çok araştırmacı ve yazar politika oluşumu içerisinde yer alan karar ve uygulama süreçlerini incelemeye ve tanımlamaya çalışmıştır. Belirli bir süreç dizayn etmek ve akış şeması oluşturmak elbette kolay olmamaktadır. Politika süreçleri ve döngüsü problemlerin ortaya çıkmasıyla başlayan ve ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçların faydalanması gereken topluluklar üzerinde ortaya çıkan etkilerini değerlendirmeyi ifade eden sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

YKY kavramının ortaya çıkışı ve hesap verebilirlik, şeffaflık gibi kavramların kamu organizasyonları için de kullanılmaya başlanmasıyla birlikte ortaya konan politikaların analiz edilmesi ve değerlendirmeye tabi tutulması gayet doğaldır ve gereklidir.

Hangi hallerde kamu sektörünün daha iyi yönetilebileceğine cevap aranmakta, böylece küçülen kamu sektöründen kaynaklanan verimli yönetimin nasıl gerçekleştirileceği sorunu üzerinde yoğunlaşılmaktadır. Diğer taraftan kaynakların en azından, geçmişteki kadar etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak, kamu hizmetlerinin gereken ölçüde yerine getirilmesi gerekmektedir. Çünkü kamu sektörüne tahsis edilen kaynaklar bugün geçmişe göre daha sınırlı durumdadır. Bu gerçek, yönetimleri küçülen kamu sektörü gerçeğine daha uygun yeni pratikler, yapılar, teknikler ve fikirler sistemi araştırmaya zorlamaktadır. Bu şartlar altında değerler, yapılar ve kamu sektörleri tüm dünyada yaşanan gelişmelerden derinden etkilenmektedir (Özer, 2005: 3).

Hükümet yetkiyi kullanırken müdahalelerde bulunarak ortada bulunan sorunun çözümünü hedeflemektedir. Bu müdahaleler bazen kamu araçları ve kurumları yardımıyla yapılırken bazen de sosyal aktörler aracılığıyla yapılabilmektedir. Nitekim vatandaş devletten çok fazla şey beklemektedir. Elindeki geniş yetki ve kurumları ile sorunlara çözümler bulmak ve huzuru, güveni, emniyeti, güvenliği, gelişmeyi ve daha

pek çok sosyal, mali, milli ve uluslararası problemi çözmek devletin asli görevleridir (Knoepfel vd., 2007: 221-222; Usta, 2013: 80).

Özellikle 1960'lı yıllarda ABD'de başlayan "federal sosyal eylem planları"nın ki en önemlisi "yoksulluğa savaş" programıdır, ciddi olarak değerlendirmeye tabi tutulması ilk dalganın en önemli örneklerindendir. Başkan Johnson hukuki yetkisini de kullanarak neredeyse rutin bir biçimde programın esasen politikanın değerlendirmesini bizzat yapmıştır. Benzeri durumlar Avrupa kıtasında da meydana gelmiş ve İsveç, Almanya ve İngiltere gibi ülkeler de ilk dalga öncü ülkeleri olmuşlardır. Bu ülkeler uygulamaya koydukları tüm politikaları analiz etmiş ve değerlendirmişlerdir.

2000'li yıllara gelindiğinde Avrupa çapında yapılan "PISA" çalışması çok dikkat çekmiştir. Ulusal eğitim politikaları üzerine yapılan değerlendirme çalışmalarının oluşturduğu bu geniş çaplı araştırma önemli bir değerlendirme mekanizması ve örneği olarak yerini almıştır. Ayrıca Avrupa Komisyonu'nun da politika izleme ve değerlendirme maksadıyla kullandığı "Avrupa Yapı Fonu" politikaların maliyet yönünden değerlendirmelerini yapmaktadır. ABD kamusal politikaların izlenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi noktasında liderliği elinde tutsa da İsveç, Hollanda, İngiltere, Danimarka ve Finlandiya gibi ülkeler de politika değerlendirme kültürüne önemli katkı sağlayan ülkeler konumundadırlar (Fischer, vd., 2007: 396-397).

Kamunun ortaya çıkmış ya da ortaya çıkması muhtemel bir sorununa yönelik oluşturulan ve uygulanan politikaların etkileri (bunlar istenen ve istenmeyen etkiler olarak ikiye ayrılabilir) Politika İdare-Yönetim Programları (PİP), Politika İdare-Yönetim Düzenlemeleri (PİD) ve Eylem Planları (EP) vasıtasıyla hedef topluluklar üzerinde etkisine göre değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Toplumun ihtiyaç duyduğu ve sorun yaşadığı alanlarda çözümü direkt olarak ortaya koyan ya da çözüm noktasında yol gösterici bir rol üstlenen politikaların toplum üzerindeki etkisini ve sonuçlarını değerlendirmek zaruridir. Gayet doğaldır ki süreç esnasında bazı zorluklar ve engeller kaçınılmazdır. Önemli olan yapılan ya da yapılacak planlamalarda bu engelleri öngörebilmek ve olası çözümleri ortaya koyabilmektir (Knoepfel, vd., 2007: 222).

Kamusal sorunların tespiti ve çözülmesi süreci, kimi kamu politikası uzmanlarına göre, alanın o kadar temel bir işlevidir ki, zaman zaman kamu politikasının nasıl yapıldığının, onun ne olduğunu tanımlar hale geldiği düşünülmüştür. Nihai

faydalanıcılar olarak vatandaşların sorunlarına ne derece çözüm ortaya konduğu kamu politikalarının değerlendirilmesi ile mümkündür. Değerlendirme için politika analizinin en önemli ve son aşaması denmesi bu sebepten yaygın kabul gören bir kanaattir.

Dye (1987) politikaların değerlendirme aşamasını "kamu politikasının sonuçları hakkında bilgi edinmek" şeklinde tanımlamıştır. Politika değerlendirme aşamasında, süreç başlangıcında konulan amaç ve hedeflere ne kadar ulaşılıp ulaşılamadığı tespit edilmekte eksik ya da istenilen düzeyde olmayan yönlerin de tamamlanması ve düzeltilmesi sağlanmaktadır. Politika değerlendirmesinde, politikaların hedef ve hedef dışı olan gruplara etkisi, gelecek durum ve koşullara olası etkisi ve kamu politikasının dolaylı maliyetleri en dikkat çeken ve derinlemesine incelenmesi gereken noktalardır.

Uygulanan politikaların değerlendirme aşamasının yapılabilmesi için belirli bir sürecin geçmesi ve sonuçların izlenmesi gerekmektedir. Belirlenen sürecin sonunda politikaların topluma ve kurumlara olan etkileri, politika öncesi durum karşılaştırmalarıyla sağlanabilmektedir. Örneğin, Türkiye'deki uygulanan eğitim politikalarının sonuçlarını detaylı şekilde incelemek 10-15 yıl alabilmekteyken, gündeme geliş aşamasından itibaren çok büyük tepkiyle karşılanan kapalı alanlarda sigara kullanımını yasaklayan kamu politikasının başarısını görmek 1-2 yıl almaktadır. Sonuç olarak, politika süreç analizinin son aşaması olan politikaların değerlendirilmesi istenilen hedeflerin en son noktada olan faydalanıcılar için ne kadar gerçekleştirildiği konusunda veriler sunmaktadır (Kulaç ve Çalhan, 2013: 213).

Farklı politika değerlendiricileri ve farklı gruplar, kamu politikalarını farklı şekillerde değerlendirecektir. Bir muhafazakâr, serbest rekabet ve özel mülkiyetin korunmasının ekonomik siyasaların merkezinde olması gerektiğini savunurken; buna karşın bir sosyalist ise toplumu ürettiklerinin adil şekilde dağıtılmasını öncelikli değer olarak kabul edebilmektedir. Hem politikanın hedeflerinin değerlendirilmesi hem de istenen hedeflere ne kadar ulaştığının analiz edilmesi noktasında da sorunlar olabilmektedir. Politikanın etkisi ve sonuçları hakkında bir karara varmadan önce her boyut hesaba katılmalıdır. Belirli bir politikanın içeriği, çıktıları ve etkilerinin ampirik analizini içermeyen bir değerlendirme eksiktir (Demir, 2011: 116).

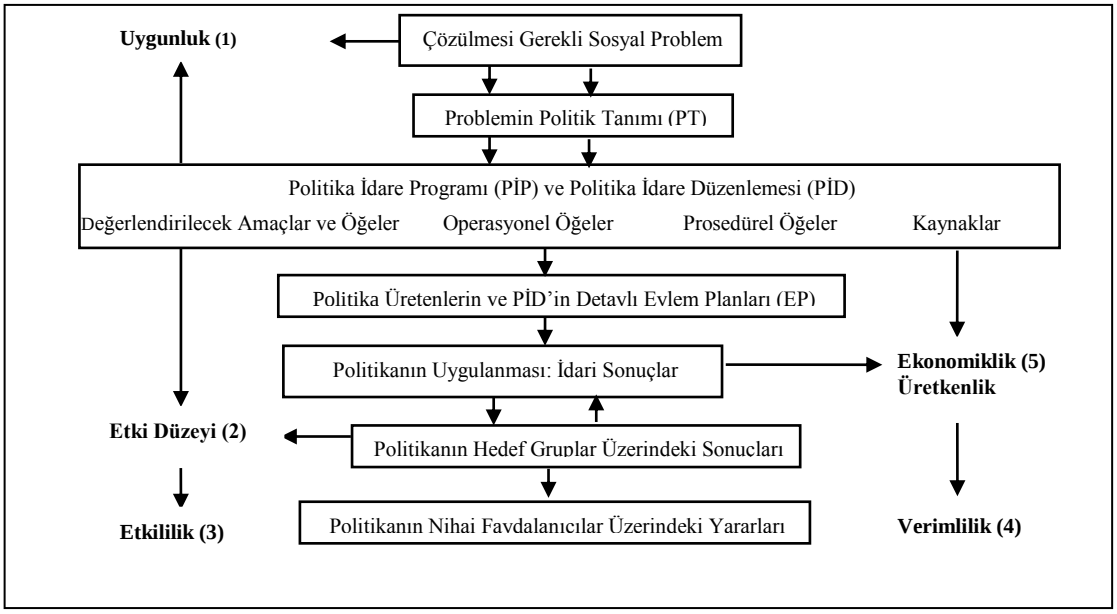
Bilgi çağı ve bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüz ortamında geleneksel ya da klasik üretim faktörleri olarak adlandırılan sermaye, emek, doğal kaynaklar ikinci

plana düşmüştür. Bilgi ve teknoloji kavramları insanoğlunun en değerli varlıkları haline gelmiştir. Organizasyonların bugünün rekabetçi ortamında başarılı olabilmeleri, gelecekle ilgili tahminlerde başarılı olmalarına bağlıdır demek yanlış olmayacaktır. Tahmin yapabilmek, gelecekteki değişimleri yakalayabilecek planlama ve stratejilerin geliştirilmesi için, kurumların gerekli bilgilere en hızlı ve sağlıklı şekilde ulaşabilmeleri gerekmektedir. Kısıtlı kaynakları etkili ve verimli kullanmak durumunda olan kamu kesimi de, bu bilgileri değerlendirecek ve karar verecek kişileri gerekli şekilde eğitmek ve performanslarını izlemek zorundadır.

Bu noktada politika etkilerinin, politika idare programında (PİP), eylem planlarında (EP) ve ortaya çıkan sonuçlarda planlandığı gibi olup olmadığı analiz edilmelidir. Etkililik kavramı ise eldeki kaynaklardan uygulama sonrası sonuçları kıyaslamayı tanımlamakta ve doğru şeyin yapılıp yapılmadığını sorgulamaktadır.

Politika sonuçlarını değerlendiren bu ölçütlere ek olarak planlarda belirtilen hedefler ile çözülmesi beklenen sorunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir diğer kriter ise kullanılan kaynakların idari açıdan ekonomik kullanılıp kullanılmadığını değerlendiren ölçütlerdir. Nitekim tüm bu ölçütler ve gerçekleşmesi beklenen hedefler arasındaki ilişki Şekil 4'te gösterilmektedir (Knoepfel, vd., 2007: 227).

Şekil 4: Değerlendirme Ölçütleri ve Değerlendirilecek Hedefler



Kaynak: (Knoepfel, vd., 2007: 236).

Şekil 4'te, üretilen politikaların değerlendirme ölçütleri ve değerlendirilecek hedefler genel anlamda politikaları değerlendirmek amacıyla yapılan çalışmalar bu politikaların hedeflenen etkilerini ölçmek için belirlenen ölçütleri esas alarak gereken bilimsel değerlendirmeleri göstermek üzere oluşturulmuş. Çözülmesi gerekli sosyal problemin tanımlanmasıyla başlayan, bu problemin çözülmesi için gerekli politika ve programların dizayn edilmesi, şekillendirilmesi, detaylı eylem programlarının hazırlanması, bu programların uygulanması ve beklenen ve hedeflenen sonuçların gruplar üzerinde etkilerinin değerlendirilmesi gibi süreçlerin işletilmesi önemlidir.

3.2. Kamu Politikalarının Kapsamı

Kamu hizmeti teorisinin Türkiye'deki kurucusu olan Onar, "kamu hizmetinin geniş anlamda devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kollektif gereksinimleri karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetlerdir" şeklinde tanımlamaktadır (Çal, 2008: 26). Dolayısıyla yetkiyi elinde bulunduran devlet ve kamu otoriteleri genel ve kollektif gereksinimleri karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için kamu politikaları üretmeli ve bunlar belirli toplumsal problemlerin çözümüne yönelik olmalıdır. Bunu sağlarken kamu yöneticilerinin, vatandaşların devlet hizmetlerine katılmasını sağlaması, zaman zaman politika oluşturma süreçlerine dâhil etmesi ve bunu yaparken de kamu otoritesini onlarla paylaşması oldukça önemlidir. Yönetim tarafından karar verilen ve uygulanan tüm politikaların geniş kitleleri etkilemesi gayet doğaldır. Çevre, enerji, sağlık, eğitim, turizm, vergilendirme, iç ve dış savunma, emniyet gibi çok çeşitli konu ve önemli alanlar kamu politikasının kapsamına girmektedir. Kamu politikalarının kapsadığı alanı net olarak belirlemek ve keskin çizgilerle ifade etmek kolay bir konu değildir. Oldukça geniş bir alanı ifade eden bir kavramdır.

Kamu politikalarının kapsamı içerisinde toplumsal politika süreçlerine ve faaliyetlere katılmasının önü açılan vatandaşlar bu sayede, sadece toplumun bir parçası haline gelmez sivil toplumu da bu yolla geliştirir. Kamu politikaları kapsamı kavramının, ABD'de 1950 ve 1960'lı yıllardan itibaren hükümet politikalarının planlanması ve uygulamalarda kullanılmasına ve 1970'lerden sonra da araştırma merkezleri, düşünce kuruluşları, enstitüler ve üniversitelerde ilgili alanın eğitim ve

öğretiminin yaygınlık kazanmasına rağmen, eğitim-öğretim ve uygulama alanları bakımından küresel bir kavram haline geldiğinden söz edilememektedir.

Kamu politikası kavramı, devlet bağlı kuruluşları yoluyla belirli bir topluluğu etkileyen kararların bütünü olarak ifade edilmektedir. Devletin bir konuda politika uygulaması veya karar alması, çoğunlukla devlet bünyesinde ve konuyla ilgili bilgili ve tecrübeli bir kurum ya da bireyin, elindeki tüm alternatif ve değerleri kullanarak en doğru kararı vermek suretiyle olabilecektir (Göçoğlu ve Aydın, 2018: 213).

Çizelge 2: Tarihte Gelişme Teorisi

Tarihi Dönem	Egemen Paradigma
On Dokuzuncu Yüzyıl	İngiliz İmparatorluğu (Aydınlanma Modernite Çağı) Marksizm İlerleme-Evrimcilik Kolonileşme ve Geri Kalmama Dönemi Politik Ekonomi
Savaş Sonrası	Modernleşme Gelişme Teorisi Yapısal Fonksiyonelizm
Anti-Kolonileşme	Bağımlılık Uluşçuluk Neo-Marksizm
1980'ler	Neo-Liberalizm, Washington Birliği Küreselleşme Yapısal Uyumluluk
1990'lar	Kapasite Artırımı Gelişmeci Devlet İnsan Gelişimi, Milenyum Gelişim Hedefleri Sürdürülebilir Gelişme Hedefleri Küreselleşme İyi Yönetişim Alternatif Gelişim, Post-Modernite
2000'ler	Çoğulculuk

Kaynak: (Aiafi, 2016: 21).

Çizelge 2'de gösterilen gelişme tarihi içindeki egemen paradigmalar KP kavramının kendi disiplini içindeki çalışma alanının yanında disiplinler arası çalışmalara da ne kadar gerek duyduğunu ortaya koymaktadır. Doğası gereği bir paradigma için kullanılan araştırma metodoloji diğer bir paradigma için aynı olmamakta ve kısıtlayıcı olabilmektedir. Bu durumda araştırmacılar KP çalışmaları esnasında farklı

açılardan, farklı seviyelerden yaklaşmaktadırlar. Bu seviyeler; mikro seviye (şahsen aktör düzeyinde); orta seviye (çoklu aktörler, organizasyonlar veya eylem alanları); makro seviye (konteks-durum bağlamında); fikir ve Çizelge 2'de verilen teorik paradigmalarla ilgili tüm sistemler şeklinde belirtilmektedir (Aiafi, 2016: 20-22).

Küresel anlamda 1980'li yıllar yeni kamu işletmeciliği hareketi, sonucunda ortaya çıkan piyasalaştırma, özelleştirme ve stratejik planlama gibi kavramları dünyaya kademe kademe yayılmasında etkili olmuştur. Kamu politikalarından bahsetmek için kamu politikası nedir? sorusunun cevabına bakmak gerekir. Çizelge 3'de kamu politikası kavramı için yapılan muhtelif tanımlar verilmiştir.

Çizelge 3: Kamu Politikası Tanımları

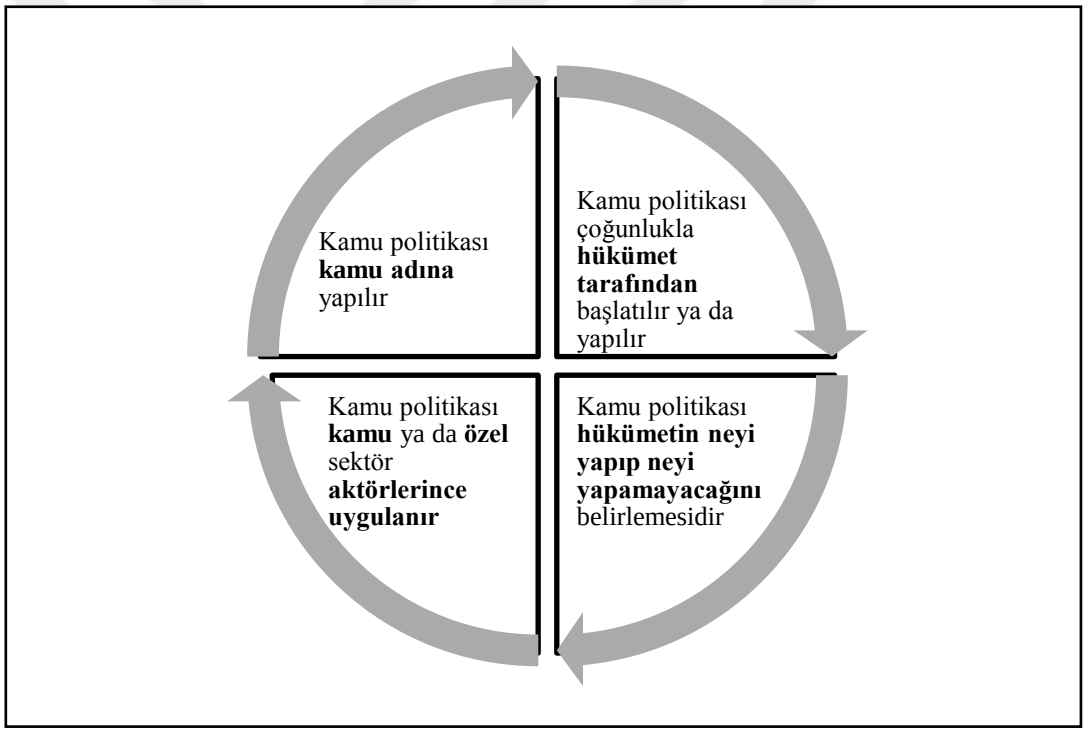
"Kamu politikası" terim olarak bir devlet kurumu tarafından çıkarılan kanunları, alınan kararları ve yapılan düzenlemeleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Bir devleti idare eden hükümetin kamu politikası kanunlar, eylem planları ve uygulamalarının bir bütünüdür. Nitekim hükümet toplum üzerinde değişik düzeylerde yetkiye ve sorumluluğa sahip olduğundan toplumu yönetmek için planlar yapmalı ve eylemler ve uygulamalar ortaya koymalıdır. **Kaynak:** (United Nations, 2007: 36).
"Kamu politikası" kavramı konusunda genel bir tanımlama söz konusu olamamaktadır. **Kaynak**: Thomas A. Birkland' "An Introduction to the Policy Process".
"Kamu Politikası" kavramı herzaman hükümetlerin eylemlerini ve bu eylemleri ortaya koyan planlarını tanımlar. Kamu politikası hükümet ve devlet içerisinde kimin neyi elde edeceği mücadelesinin sonucudur. **Kaynak**: Clarke E. Cochran, vd.
"Kamu politikası" hükümetin neyi yapıp, neyi yapmayacağını belirlemesidir. **Kaynak**: Thomas Dye
"Kamu politikası" sosyal hedeflere ulaşmak için uygulanacak programların siyasal kararlarından oluşmaktadır. **Kaynak**: Charles L. Cochran ve Eloise F. Malone
"Kamu politikası" devletin vatandaşların yaşamları üzerinde etkili olan direkt olarak ya da muhtelif vasıtalar yoluyla uyguladığı eylemlerin toplamıdır. **Kaynak**: B. Guy Peters

Kaynak: (United Nations, 2007: 36).

Genellikle bu tanımlarında belirtildiği gibi net bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Elbette net bir tanımın yapılamadığı bir kavramın kapsamı da çok net ifade edilemeyebilir. Ancak tüm yapılan tanımlara bakıldığında tanımlarda ortak bazı

özellikler görülmektedir. Ayrıca kamu politikalarını üretenler tarafından bu politikanın ücreti ya da bedeli olmayan etkileri açısından değerlendirme yapılmalıdır. Bir örnekle açıklamak gerekirse; kamu hizmeti sağlayan kurumlar otoyollar, hava ve deniz limanları, köprüler ve halk pazarı yerleri gibi bir takım tesisler ve alt yapı hizmetleri üretirler. Bu üretilen hizmetlerden faydalanması beklenen vatandaşlar bazen bir miktar bazen de hiç bir ücret ödemezler. Ancak bunlar gibi kamu yatırımları hem bölgesel hem de ulusal üretim gücünü ve kamu yararını olumlu yönde etkileyecektir. Elbette ki bu politikalar zaman zaman da gerek çevresel gerekse sosyal bazı başka problemler de doğurabilmektedirler (Just, Hueth ve Schmitz, 2004: 66-67).

Şekil 5: Birleşmiş Milletlerin (United Nations) Kamu Politikası Tanımları



Kaynak: (United Nations, 2007: 37).

Çizelge 3'de gösterilen kamu politikası tanımlarına ek olarak başka bazı tanımlar da mevcuttur ve Birleşmiş Milletler tarafından yapılan bu tanımlamalar Şekil 5'te verilmiştir (United Nations, 2007: 36-37);

- Kamu politikası; belirli politikaya dair problemlerin ve hükümetin bunları verdiği yanıtın çalışmalarını içeren bir konudur. Politika uzmanları kamuyu

ilgilendiren sorunlara karşılık çözümler üretmeye çalışan kamu politika çalışmaları yaparlar.

- Belirli bir doğrultuda ve başka alternatiflerin arasından seçilen eylem metoduyla ve oluşan koşulların rehberliği eşliğinde anlık ve gelecek kararları belirlemektir.

- Merriam-Webster çevrimiçi sözlüğünde ise; kamu politikası özellikle bir devlet kurumu tarafından ortaya konan kabul edilebilir işlem basamaklarını ve hedefleri belirleyen üst düzey kapsamlı bir plandır.

Görüleceği üzere, kamu politikasının çeşitli tanımlarını yapmak mümkündür. Pek çok farklı açıdan ve paydaşların değerlendirmeleri bakımından ele alındığında, herhangi bir kamu organizasyonunun çevresiyle olan ilişki ve etkileşimi (Çevik ve Demirci, 2011: 11) ya da devletin yapmayı veya yapmamayı tercih ettiği şey (Dye, 1987: 3) biçimde genel bir tanımlama yapmak yerinde olacaktır. Tüm yapılan bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, kamu organizasyonlarının ya da kamu çalışanlarının herhangi bir toplumsal problem ve konu karşısında yaptığı tüm faaliyetlerin kamu politikası olarak değerlendirilmesi söz konusudur. KP çeşitli basamaklardan meydana gelen bir döngü şeklinde olup sadece alınan kararların uygulanması olarak ifade etmek ve kamu politikasını açıklayarak bazı analiz ve değerlendirmelerde bulunmak yeterli olmamaktadır. Hükümetler tarafından karar verilen ve uygulanan tüm politikalar ülkede yaşayan her kesimini etkilemektedir. Çevre, enerji, sağlık, eğitim, turizm, vergilendirme, iç ve dış savunma, emniyet gibi çok çeşitli konu ve önemli alanlar kamu politikasının alanını oluşturmakta ve yol gösterici olmaktadır. Kamu politikaları kamu kurum ve kuruluşları açısından çok önemli roller üstlenmektedir (Çevik, 1998: 103). Kamu politikalarının bir süreç sonucunda ortaya çıktığı daha önceden de ifade edilmişti ve farklı aktörler tarafından etkilendiği de bilinmektedir. KP herhangi bir toplumsal problemin veya ihtiyacın yaşayanlar, sivil toplum kuruluşları ve medyanın etkileriyle gündeme gelmesiyle hükümetlerin bu problemlerin çözümüne yönelik olarak planlar yapması, kararlar alması ve bunların uygulanması şeklinde ifade edilmesine rağmen hükümetlerin bazı durumlarda harekete geçmemesi, hareketsiz kalması da bir kamu politikası olarak bahsedilebilir (Çevik ve Demirci, 2011: 12).

Anderson'un (1994: 5) tanımına göre ise kamu politikası "bir sorunu çözmeye yönelik olarak, ilgili aktörler tarafından izlenen amaçlı hareket tarzıdır". O' da kamu politikasıyla ilgili olarak kendi tanımı doğrultusunda aşağıdaki bazı özellikleri belirtmektedir; kamu politikası hedeflere yönelik eylemlerdir ve tesadüfî oluşumlar değildir. Kamu politikaları sadece herhangi bir yasanın konulması kararı olmayıp ayrıca o yasanın, kuralın ya da kararın uygulamaya konulması için gereken alt kararları da içermektedir. Kamu politikaları, kamu sorunlarına ilişkin vatandaşların ve diğer çıkar gruplarının talepleri karşısında ortaya çıkmaktadır. Kamu politikası yasalara dayanmaktadır ve sonuçları bakımından bağlayıcılığı vardır.

Çalhan ve Kulaç (2013) ise, kamu politika sürecinin kapsadığı iki alandan bahsetmektedir. Bunlardan birincisi, baskı gruplarının siyasi planlayıcıları ve uygulayıcıları etkilemek için çeşitli faaliyetlerde bulunması ve bunların politikalar üzerine müspet ya da menfi etkileri olmasıdır. İkincisi ise, seçilmiş ve atanmışların kamu politika sürecinde karar almaya dönük etkileri vardır (Çevik ve Demirci, 2008a: 35). Politika yapım sürecinde pek çok önemli kişi ve kuruluşun rol oynadıklarını söylemek mümkündür.

3.3. Kamu Politikalarının Niteliği

Gerek küreselleşme gerekse yaşanan tüm hızlı gelişmeler neticesinde kamu yönetimi de bu değişimlerden etkilenmekte ve yaşadığı bu değişimden onun en önemli çıktılarından biri olan kamu politikaları da etkilenmektedir. Elbette kamu politikalarının niteliği ve toplumu etkileme düzeyi de değişmektedir. Kamu politikasının niteliğinde ortaya çıkacak bu değişimler, siyaset bilimi ve kamu politikaları ile ilgili diğer disiplinleri de etkileyecektir. Bu durumda kamu politikalarının sonuçlarından faydalanan ve aynı zamanda bu disiplinlere katkıda bulunan her disiplin siyaset bilimi ve kamu yönetimi ile ilgilenenler tarafından farklı tanımlanmasına yol açmaktadır (Çevik ve Demirci, 2011: 11). Bu nedenle kamu politikası ve niteliği için kesin tanımının yapılmasının oldukça zor olduğu algısal bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Smith ve Larimer, 2009: 3). Toplum yapısında ve devlet mekanizmasında ortaya çıkan yapısal ve işlevsel gelişmeler doğrultusunda kamu politikalarının niteliği, çok disiplinli bir çalışma alanı olarak gelişmiş, bunun sonucunda

bir taraftan devletin müdahale alanını genişletmiş diğer taraftan çözülmesi gereken toplumsal sorunların niteliğini ve niceliğini bu alanın karmaşıklığını artırmıştır.

Bu kapsamda, kamusal alana ilişkin düzenlemelerin kamu politikalarını; bu politikalara yönelik çalışmaların da kamu politikası disiplininin niteliğini ve bu alanın çalışma konularını oluşturduğunu söylemek mümkündür (Tabak, Barbak ve Öztürk, 2016: 86).

3.4. Kamu Politikası Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Kamu veya kamusal kavramı, insan ve toplum faaliyetlerinin toplumun ve/veya devletin müdahale etmesi gerekli yahut düzenleme yapması icap eden kısmı olarak ifade edilmektedir. Antik Roma'da Latince'den gelen "res publica" kelimesi anlamı ise "kamuya ait" demektir. Roma'da ise "Cumhuriyet" anlamıyla kullanılmıştır (www.dersimiz.com). Parsons'ın (1995: 3-4) Arendt'ten aktardığı eski Yunan'daki kamu ile özel ayrımına göre; kamu (public), "şehir (polis), özgürlük, erkek, eşit, ölümsüz ve açık" kelimeleriyle ifade ederken, tam zıt kavramı sayılan özel (private) ise "hane-ev halkı, gereklilik, kadın, eşitsizlik, ölümlülük ve kapalı" kelimeleri ile ifade edilmekteydi.

Toplumun örgütlenmesi ve kamu otoritesinin tarih sahnesinde yer almasından bugüne kadar kamu politikası kavramı örgütlü insan tarihiyle hemen hemen aynı seyri izlemiştir. Diğer bir deyişle kamu politikası kavramı, konu olarak örgütlü toplumun ve kamusal bir yetki merciinin ve otoritenin ortaya çıkışından bu güne kadar vardır ve insanlık açısından örgütlenme tarihiyle yaşıttır denebilir. Esasen devleti ve toplulukları yöneten kişilere kamusal olaylar ve faaliyetler için tavsiyelerde bulunma ve onları yönlendirme gayreti oldukça eski dönemlere uzanmaktadır (DeLeon, 2006: 40; Çakır, 2017: 32-34).

Bu yetkili otorite basit bir kabile şefinin kabile yararına aldığı kararların tartışılmasına yahut kabilenin büyücüsünün kabile şefine verdiği öğütlere kadar geriye götürülebilir. Nitekim pek çok akademik çalışmalara konu olmuş ve detaylı bir şekilde incelenmiş olduğu üzere, kabile şeflerinden, prenslere, krallara, imparatorlara ve sultanlara verilen öğütlerden bahsedilen; adaletli ve başarılı bir yönetici olmanın önemli kurallarını içeren nasihatnameler, kamusal sorunların ortaya konulması ve çözülmesi

girişimleri insanlığın örgütlü tarihi ile aynı zamanlı olarak başladığı fikrini öne sürmektedir (Henry, 2004: 305).

Yaklaşık 4.000 yıl önceki Babil Devleti dönemine kadar geri götürülebilecek kamu politikası çalışmalarının entelektüel nitelikte olduğunu, 20. Yüzyıl'dakilerin ise uygulamalı ve daha bilimsel olduklarını öne sürmek yanlış olmayacaktır. KP, devlet tarafından benimsenen ve uygulanan bir eylem biçimidir. Uygulanan kamu politikası analizi ise, uygulanan politikaların nasıl oluşturulduğunun ve uygulandığının incelenmesi ve politika oluşumu ve uygulamasını geliştirmek amacıyla bu politikalara eldeki bilgilerin uyarlanmasıdır (Akdoğan, 2011: 1-2).

Tarihte "Otuz Yıl Savaşları" olarak bilinen ve önemli değişikliklere sebep olan savaşlar sonrasına kadar, yönetim yapısı açısından, Cermen (Almanca konuşulan) topraklarındaki en çarpıcı özellik parçalı bir yönetim yapısı olmuştur. 1618'de Bohemya'da başlayan isyan, kısa sürede tüm Avrupa'ya yayılmış ve 30 yıl boyunca yüzbinlerce insanın hayatına mal olmuştur. Avrupa'nın ileriki yüzyıllardaki gidişatı bu olaylardan sonra oldukça değişmiştir. Protestanlar Fransa'nın da savaşa girmesiyle üstün hale gelmişler ve 1648 tarihine kadar Fransa pek çok zafer kazanmıştır. Avrupa'da güç dengesi Otuz Yıl Savaşlarından sonra tamamen değişmiştir. İspanya ve Kutsal Roma İmparatorluğu, Avrupa'daki yerinden edilmiş ve Fransa'nın liderliğinde yeni bir dönem başlamıştır. Sonuçta Otuz Yıl Savaşları, Avrupa'yı yeni bir döneme sokmuş ve kıta Avrupa'sında yaşanan din savaşlarının sonuncusu olmuştur (Aydın, 2016:1).

Cermenlerde yaşanan bu parçalı durum en göze çarpan özellik durumundadır. O dönemde geniş coğrafya üzerinde fazla miktarda irili ufaklı prenslikler ve dukalıklar bağımsız yerel yönetimler şeklinde hüküm sürmüştür. En merkezi yönetim biçimine ve kuvvetli orduya sahip bulunan Prusya Krallığı parçalı yapı içerisinde en dikkat çekici yönetim olarak tarihteki yerini almıştır. Kameralizm akımı isimli yönetim biçimi de tam bu güçlü merkezi devlet yapısı bünyesinde doğmuş ve serpilmiştir. "Kameral bilim (Kameralwissenschaften)", için en temel tanımlama, "mutlak monarşik merkezi devletin yönetim bilgisi" olarak yapılmaktadır (Güler, 2009: 36).

İdari, mali, iktisadi, sosyal ve siyasal anlamlarda devletin iç işleyişi ve mekanizması içinde yer alan konulara ilişkin olmak üzere çok çeşitli alanda ortaya

çıkan “devlet bilgisi”nin ismi de “kameralizm” olmuştur. Kameralizm akımı, 15. Yüzyılın sonundan itibaren Avrupa’da ortaya çıkan, Otuz Yıl Savaşlarının etkisiyle olgunlaşan ve 19. Yüzyılın başlarında sona eren önemli bir yönetim bilgisidir. Bu dönemde, temelde Prusya Krallığı merkez olmak üzere, devlet idaresine ilişkin pratik bilgileri içeren yazını ve dönemin bürokratik yapısı içindeki idari faaliyetlerin bütününü kapsamaktadır.

Çeviri bilimi açısından bakıldığında kameralizm kavramı, kurum ve daire anlamında kullanılan (Bozkurt ve Ergun, 1998: 269) ve Latince de oda anlamındaki “camera” sözcüğünden türemiş “kammer” kelimesinden geldiği ifade edilmektedir. “Kammer”, kelimesi genelde krallık saraylarının hazine odasını tanımlamakta kullanılmıştır. Kameralizm terimi yönetim bilimlerinin geliştirilmesini ve kamu politikaları oluşturulmasını ele alan bir bilim dalı halini alması bir süre sonra olmuştur. Eski dönemlerden bu zamana “prenslere öğütler” adı altında, güce ve krala itaati öngören metinlere rastlanmıştı, fakat kameralizmle beraber bu çalışmalar bilimsel bir kimliğe ve yönetim sanatına dönüştü (Albayrak, 2010: 2-4).

Amerika Birleşik Devletleri’nde 19. Yüzyıl’ın sonları ile 20. Yüzyıl’ın başlarında yaşanan bazı toplumsal ve demokratik olayların da oldukça etkileri olduğu kabul edilir. Bazı demokratik düzenlerin bilimsel olarak incelenmesini ve bilimsel düşünce ve yöntemlerle kamu yönetimi sisteminin yeniden düzenlenmesini öngören bir başka akım daha ortaya çıkmıştır. İlerici Hareket (Progressive Movement) olarak ifade edilen bu hareket de yine o dönemin bilimsel bir yönetim hareketi şeklinde bahsedilebilir (DeLeon, 2006: 40).

İlerici Hareket’in en önemli temsilcilerinden birisi olan ABD Başkanı Woodrow Wilson’dur ve yönetim bilimleri alanında önemli katkılar sağlamış bir yönetim bilimci ve aynı zamanda sosyal bilimlerden yararlanan ilk başkan olarak tanınmaktadır. Kamu politikası çalışmalarının ne zaman ve nasıl başladığına yönelik üçüncü görüş ise konuyla ilgili çalışmaların 2. Dünya Savaşı sırasında ve ertesinde Amerika Birleşik Devletleri ve müttefikleri tarafından savaşta edinilen tecrübeler ve kullanılan bazı bilimsel metotların kamu sektöründe de çoğunlukla ilk kez uygulanmaları sonucunda ortaya çıktığını ve akabinde hızla yaygınlaştığını savunmaktadır (Brewer, 2017: 1-7).

Savaş sonrasında, savaşın kazanılmasında faydalı olan sistemsel modeller ve analitik tekniklerin askeri alanların dışında devletin diğer alanlarındaki (eğitim, sağlık ve toplumsal eşitsizliklerin ve adaletsizliklerin giderilmesi vb.) ve toplumsal alanlardaki sorunların tespiti, analizi ve çözümünde de kullanılması fikri ortaya çıkmıştır. Öncelikle Amerikan Savunma Bakanlığı'ndaki sivil kadrolarda savaş sırasında tecrübe kazanmış analizci ve teknisyenlerin istihdamı ile başlamış ve daha sonra uygulama denemeleri, eğitim, sağlık, altyapı gibi hizmetleri sunan diğer bakanlıklara da sıçramıştır (DeLeon, 2006: 41; Radin, 2000: 10).

Bahse konu dönemde yapılan kamu politikası çalışmalarını diğer dönemlerdeki çalışmalardan ayıran en önemli özellik, bilimsel yöntem ve tekniklerin uygulanmış olmasıdır. Şurası net olarak gözükmüştür ki, bilimsel yöntemin kullanılmasıyla elde edilen sonuçların tekrarlanabilirlik ve genellenebilirliğin sağlayacağı düşünülmüştür. Özellikle dünya savaşının generallerinden Dwight D. Eisenhover tarafından politika analizi tekniklerinin sivil hayata uygulanması savaş ertesinde kullanması önemlidir. (Brewer, 2017: 1-7; Çakır, 2017: 32-34).

3.5. Kamu Politikalarının Genel Özellikleri

Yeni dönem KP bilimleri ve çalışmaları politika analizi (PA) ve politika süreçleri ile uyumlu araştırmalara önem vermektedir. Geniş açıdan söz etmek gerekirse, PA müşteri merkezli yaklaşım imkânı vermekte ve geçmiş dönem politikaları değerlendirme ve gelecek politikalar için tavsiyelerde bulunma imkânı sağlamaktadır (Bardach ve Patashnik 2015; Weimer ve Vining 2017).

KPOS içerisinde aktif biçimde yer alan insanlar için dizayn edilmiştir ve içinde politika uygulayıcılar tarafından anlaşılan ve kullanılan karar verme araçları (örneğin; fayda maliyet analizi) da verilmiştir. Bu durum devamlı bir surette politika teorisi tarafından bilgilendirilmemektedir. Aksine, politika süreçleri araştırmaları zaman içerisinde KP kavramını çevreleyen diğer kavramları, aralarındaki ilişkiyi ve bazı kalıpların araştırması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Teoriler çoğunlukla, belirli sorumluluk kararlarına dair tavsiye niteliğindeki pratik tavsiyeler yerine politika sistemleri, alt sistemler, karar alma-verme yollarına açılan bilgiler oluşturmaya odaklanmaktadır. KPOS araştırması, içerisinde bilginin oluşturulduğu, depolandığı ve ilerletildiği bir araç vazifesi gören pek çok teorinin ortak alanı durumundadır. Bu

teorilerin muhatapları genelde akademik çevreler olmakta ve politika süreçleri teorisyenleri ise bu stratejileri bilimsel kalıplardan uygulama alanına dönüştürmeye çalışmaktadırlar.

Politika bilimlerinin yapısal olarak tanımlanabilmesi ve özelliklerinin en iyi şekilde yapılabilmesi nasıl olabilmektedir? Karmaşık içeriklerin tanımlarından realistik tanımlamalara geçmek ve uygulamalı bilimin temellerine odaklanmak gerekmektedir. İnsanları bazı durumlarda daha gerçekçi olmaya zorlamak mümkün değildir, ancak rasyonel olan veya olmayan durumlar için insanların daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olmaya çalışmak mümkündür. KP için en önemli özelliklerden birisi budur. Yani KP konusu olan bazı kavramların insanlar için daha kolay anlaşılır hale getirilmeye çalışılmasıdır.

Kavram karışıklığını gidermeye çalışmak ve politikaların anlaşılır olmasını sağlamak kamu için önemli bir faydadır. Devingen birtakım kavramları insanlara açıklamak ve yardımcı olmak KPOS içerisinde yer alan tüm paydaşların ortak sorumluluğudur. Kritik düşünme gibi yeni ve bazı çevreler için karmaşık konuların teşvik edilmesi daha iyi biçimde anlaşılır hale getirilerek yeni politika bilimlerine kazandırılması büyük katkı sağlayacaktır (Cairney ve Weible, 2017: 620-622).

Son yılların kamu kesimi için önemli konularından olan kamu politikalarının bazı özelliklerinden bahsedilebilir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Çevik, 2012: 99-101; Yıldız ve Sobacı, 2013: 18; Babaoğlu, 2017: 513);

Kamu politikaları toplumsal sorunları çözmeye yönelik olarak, politika beklentileri doğrultusunda geliştirilmekte ve rastlantıya bağlı olmayıp ancak belirli amaç ve hedefler doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bir kamu politikasının temel amacı, toplumsal bir problemi çözmeye çalışmaktır.

Kamu politikaları genel olarak belirli bir süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır. Ani, hızlı ve beklenmedik bir zamanda olmazlar. Elbette bu durumun zaman zaman istisnaları mevcuttur. Örnek olarak büyük yangınlar, depremler, seller gibi zorunlu hallerde bir anda ortaya çıkan veya oluşturulması gereken kamu politikalarından da bahsetmek gerekmektedir. Fakat genel manada kamu politikaları ele alındığında ortaya konan ve gerçekleştirilen çoğu kamu politikasının belli bir süreç içinde meydana geldikleri görülmektedir.

Kamu politikaları birbirinden bağımsız ve tek bir karar şeklinde değil, belirli bir süreç içerisinde ortaya çıkan hükümet faaliyetlerini ve kararlarının tümünü ifade etmektedir. Bu açıdan incelendiğinde kamu politikalarının karar alma sürecini de içine alan daha geniş ve kararlar üstü bir süreç olduğundan bahsedilmektedir.

Kamu politikaları birbirini takip eden bir dizi sistemli hareketler bütününden ibaret bir süreçten oluşmaktadır. Bu aşamaların sağlıklı bir biçimde takip edilmesi genellikle kamu politikalarının başarı şansını büyük ölçüde arttırmaktadır (Babaoğlu, 2017: 513).

Devlet tarafından yetkili ve sorumlu kılınmış kurum ve kuruluşlar tarafından oluşturulan kamu politikaları çoğunlukla ülkelerin parlamentoları tarafından yasalaştırılır ve bu sayede işlevsel bir şekle getirilmektedir. Nitekim bu durum devleti, kamu politikalarının oluşturulmasında en önemli öğe durumunda göstermesine rağmen, realitede usule dair bir uygulama olarak ele almak daha yerinde bir yaklaşım olacaktır. Bu noktada, kamu politikalarındaki bu özelliği, özel sektör politikalarından farkı şeklinde ifade etmek mümkündür (Akdoğan, 2011: 77-78).

Kamu politikalarının bir başka özelliği de dönemselliktir denilebilir. Nitekim KP meydana getirildikleri ve içinde bulundukları dönemin özelliklerini bulundurmaktadırlar. Bir kamu politikası ülkelere, toplumun sosyo ekonomik gelişmişlik düzeyine, demokrasiyi özümseme ve içselleştirme şekline göre farklı biçimde formüle edilir ve ortaya çıkarılabilir. Hatta bir ülkedeki baskın siyasi görüşün zaman içerisinde değişmesi bile kamu politikalarının oluşum sürecini ciddi bir biçimde etkileyebilmektedir. (Çevik, 2003: 138; Demir, 2011: 112). Kamu politikalarının formülasyonu aşamasında başat konu, problemlerin kök nedenini tespit ederek toplumların ihtiyaçlarını giderirken, değer ve menfaatlerine dokunmaması, eldeki diğer düzenlemelerle çatışan durumlardan kaçınılması ve akış içerisinde duruma binaen güncellenebilir bir şekilde olması durumudur (Kaptı, 2011: 31-32).

Devlet ile toplum arasında ortaya çıkacak iletişimi, etkileşimi ve muhtemel dengeyi sağlayan en önemli araçlardan birisi kamu politikalarıdır. Zira toplumun problemlerine yönelik beklentilerin azalmadığını ve hatta arttığını söylemek mümkündür. Bu durumda devletin elindeki kamu kaynaklarının kıt ve kısıtlı olduğu bir gerçektir. KP, kamu ile sağlanan iletişim vasıtasıyla, toplumun farklı kesimlerinin

beklentilerinin gerçekleştirilmesi ve toplumun problemlerine yönelik çözümler üretilmesi hususunda, kargaşayı gidererek belirsizlikleri ortadan kaldırmayı amaç edinmektedir. Bu sayede toplum içi dengeden bahsedilebilecektir (Nacak, 2015: 3; Çevik ve Demirci, 2008b: 27).

3.6. Kamu Politikalarının Oluşturulması Süreci

Toplumun problemlerini çözmek amacıyla yetkili ve görevli kamu kurumları, kendi görevleri ile ilgili alanlardaki problemleri incelemek, analiz etmek, problemin çözümüne göre KP geliştirmek durumundadır. Bu politikaları uygularken bazı noktalarda eski uygulama ve usullerden farklı, daha yoğun ve daha karmaşık bir uygulama alanı ortaya çıkabilir. KP'nın uygulamaları esnasında karşılaşılan sorunlar incelendiğinde, farklı farklı noktalardan kaynaklanan sorunlar olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, organizasyonların, öğrenebilen, geçmişten ders çıkaran ve güncel şartlara uyum sağlayabilen örgütlenme yaklaşımı içinde olması gerekmektedir. Gelişen teknik, değişen kültürel çevre ve organizasyonun örgütsel özellikleriyle oluşturulan KP ile uygulamalar sonucu ortaya çıkan farklılıklar giderilebilecektir (Çelik, 2010; 217-234). Politika kavramı için yapılmaya çalışılan tanımlamalardaki çeşitlilik KP oluşturma süreci için de benzer durumda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. KP oluşturma süreci ile ilgili bilinen ilk değerlendirme Harold D. Lasswell tarafından ortaya konmuştur.

Lasswell (1963) "Siyaset Biliminin Geleceği" adlı kitabında politika oluşturma süreci için yedi aşamadan bahsetmektedir. Organizasyonel anlamda değişimden bahsedildiğinde en önemli aşama şüphesiz kamu politikası sürecidir. Kamu organizasyonlarının faaliyetlerini yaparken bu çalışmaların hangi yöne gittiklerini görebilmeleri ve bu doğrultuda stratejiler üretebilmeleri olarak ifade edilen KP oluşturma süreçleri bir başka açıdan neyin ne için yapıldığının tespit edilmesi (Dye, 1987), ya da çerçevesi iyi belirlenmiş kamu icraatlarının belirlenen bu çerçeve içerisinde yerine getirilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Anderson, 1994).

Politika oluşturma ve üretim süreci toplumsal bir problem için amacın belirlenebilmesi ve bu doğrultuda strateji ve uygulamaların planlanması ve formüle edilebilmesini içermektedir. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ile amaca yönelik eylem planlarının oluşturulması bizatihi bu şekilde mümkün olabilecektir. KP için ihtiyaç

duyulan insan kaynağının nicelik ve nitelik bakımından tespit edilmesi, altyapının ve gerekli malzemenin ve teçhizatın temin edilmesi ve tasarımlanması oldukça önemli bir planlamayı gerektirir. Ortaya çıkacak planlamayla KP'nın belirlenmesi işlemi yapılabilecektir. KP tamamen birbirinden farklı ve bağımsız birbirlerinden soyutlanmış ve etkileştiği çevresel faktörlerden ve beklentilerinden farklı ortamda değil bilakis beklentilere yanıt verebilecek, sadece ülke içinde değil dünyanın sosyopolitik ve konjonktürel şartları göz önüne alınarak şekillendirecektir.

Kamu organizasyonlarının politika oluşturma süreçleri ile stratejik plan hazırlama süreçleri iç içe süreçler ve ilgili kavramlardır. Nitekim organizasyonlar kurumsal politikalarını stratejik planları içerisinde göstermekte ve bu süreç içinde analiz ederek değerlendirmektedirler. Bu planları hazırlamakla yükümlü kamu organizasyonlarının ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve diğer hükümet politikası planları ve programlarla ilişkilendirilmesi kanun ve yönetmeliklere göre yürütülmektedir.

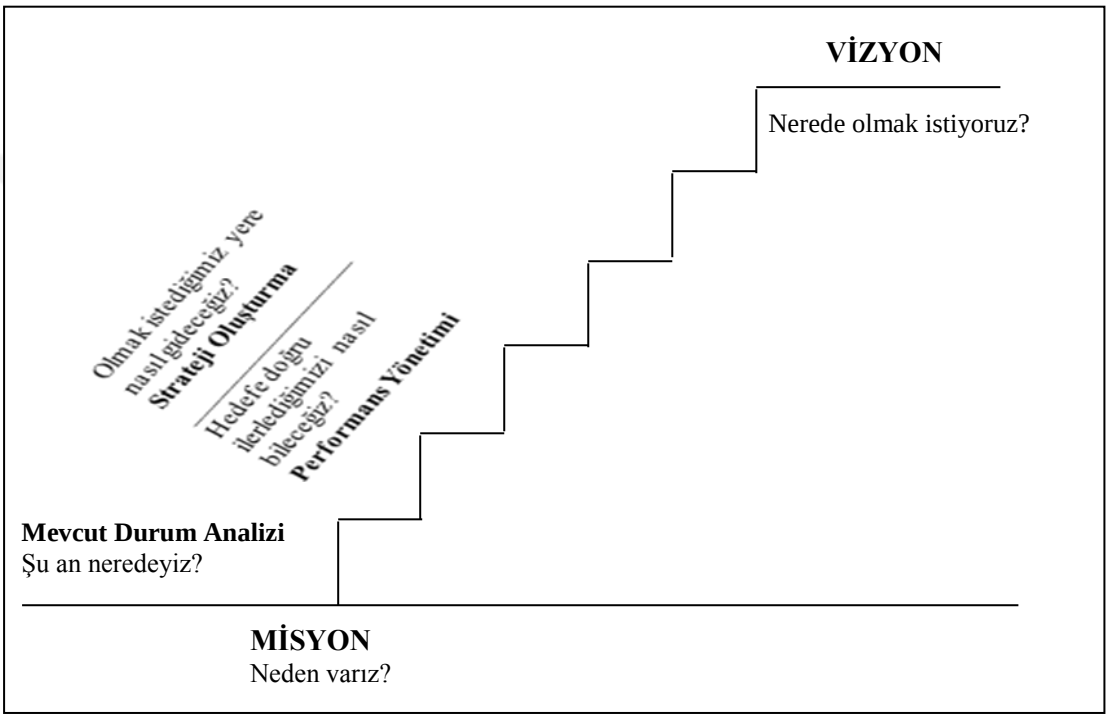
Kamu organizasyonlarındaki tüm planlamalar, kurumun stratejik planına uygun, onunla çelişmeyecek bir biçimde hazırlanması dolayısıyla stratejik planlara yönelik kurumun "Anayasası" benzetmeleri de yapılmaktadır (Göktolga ve Tuncel, 2015: 190). Dünyada kamu organizasyonlarında faaliyetlerin planlı bir şekilde yerine getirilmesi gerekliliği gittikçe daha fazla önem kazanmıştır çünkü planlı hizmet üretme; belirlenen politikaların somut iş programlarına ve bütçelere dayandırılmasını, sonuç odaklı izleme ve değerlendirme yapabilmesini, etkili uygulamalar gerçekleştirilmesini, faaliyetlerin kamuoyu ile şeffaflık ilkeleri çerçevesinde paylaşılabilmesini kolaylaştırmaktadır.

Bu nedenle stratejik yönetim ve planlama tepe yönetime, liderlere ve planlamacılara stratejik anlayışta nasıl, hareket edileceğine yardımcı olmak için geliştirilmiş bir araçlar, süreçler ve kavramlar bütünü olarak ortaya çıkmakta ve temel bir araç olarak gündeme gelmektedir (Bryson'dan akt. Tunç, 2015: 74). Türkiye'de bazı kamu kuruluşları stratejik plan hazırlama çalışmaları kapsamında benimsenen stratejik yönetim anlayışını; örgütsel düzendeki ve işleyişteki temel sorun ve eksikliklere çok boyutlu bakabilen, eldeki kaynaklar doğrultusunda ulaşılabilecek başarıyı doğru olarak tanımlayabilen, başarıya ulaşmak için "en etkili yolları" belirleyebilen, zaman içinde gerektiğinde bu yolları hedefe göre yenileyebilen geleceğe dönük, bütünleşik bir

yönetim yaklaşımı olarak belirlemekte ve stratejik yönetim sistemi adı altında bir model belirlemektedir (Eti Maden: 2014: 18-19).

Stratejik yönetim ile KP arasındaki ilişkiyi ve ortak kavramları göstermek için örnek olması amacıyla araştırma kapsamında incelenen Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü tarafından Şekil 6'da gösterildiği şekilde stratejik yönetim sistemi planlanmıştır.

Şekil 6: Stratejik Yönetim Sistemi



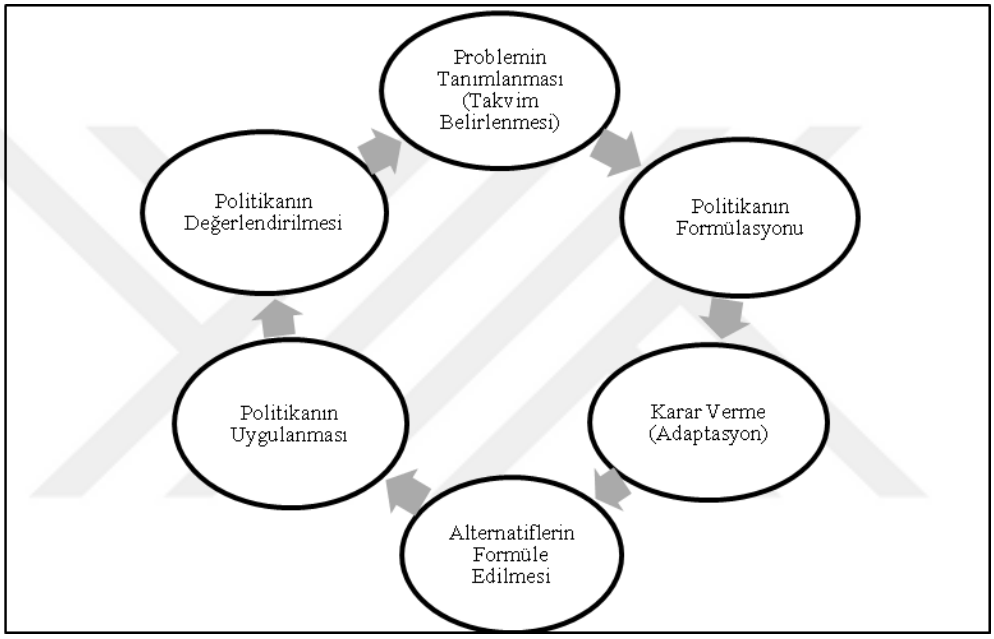
Kaynak: (Eti Maden: 2014: 18).

Bir KİT olan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü bahsettiği bu anlayışla yürütülen stratejik yönetim ve planlama çalışmalarını, sistemli ve disiplinli bir şekilde; kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını, gerçekleştirdiği faaliyetlerini neden yaptığını, ulaşmayı arzu ettiği durumu değerlendirmesi, planlanması, bunlara rehberlik eden temel kavramları ve eylemleri üretmesi şeklinde uyguladığını göstermektedir (Eti Maden: 2014: 18-19).

Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik uygulamaları anlatan bu kavram ile ilgili tüm bu kavramlar hiç şüphesiz toplumsal bir problemin çözümü için bazı planlar

yaparak aldığı kararların uygulamaya sokulduğu bir döngüyü barındırır biçimde tasarlanmalıdır. Planlanan, tasarlanan, uygulamaya konulan ve değerlendirilen kamu politikası şüphesiz oluşan yeni bilgi ve ihtiyaçlar dikkate alınarak sürekli değişime açık olup bir kısırdöngü biçiminde sürmemektedir. Karar vericilerin mekanizması tarafından etkili ve yerinde kamu politikalarının geliştirilmesine olanak verecek nitelikli bilgi ve farklı çözüm yolları ortaya konmuş olacaktır (Çevik ve Demirci, 2008a: 9).

Şekil 7: Kamu Politikası Döngüsü



Kaynak: (Baranovskiy'nin (2017) tanımlarından faydalanılarak araştırmacı tarafından uyarlanmıştır).

Baranovskiy (2017) tarafından ortaya konan kamu politika döngüsü içinde yer alan basamaklar Şekil 7'de görülmektedir. Bu basamakların tanımları aşağıda verilmiştir.

Problemin Tanımlanması (*Takvim Belirlenmesi*); Genel bir ifadeyle belirli bir problemin devletin ilgi alanına girmesi olarak bahsedilmektedir. Takvim belirlenmesi basamağında politika sürecinin formülasyonu konusu belirlenirken aynı zamanda politika hedefleri direkt olarak belirlenmektedir. Bu hedefler yeterli, etkili biçimde kapsamlı ve uzun vadeli olmalı ve de politika uygulanması için ihtiyacı ortaya koymalıdır. Problemin tanımlanması aşaması, problemin gündeme gelmesi birlikte

başladığı da iddia edilmektedir. Nitekim bu aşamada, toplumun bir kısmını veya tamamını ilgilendiren problemlerin niteliğinin belirlenmesi ve halledilmesi amacıyla farklı seçeneklerin önerilmesi kamu politikasının birinci aşamasını teşkil ettiği için oldukça önemlidir. Problem olarak tanımlanmamış bir sorunun politika safhasına gelmesi ve kamu politikası problemi olarak ele alınması güçtür (Tamzok, 2007: 17).

Politika Formülasyonu; Bir problem ele alınırken veya ihmal edilirken çeşitli alternatiflerin göz önüne alınması şeklinde ifade edilmektedir. Bu basamakta bütüncül bir bakış açısıyla politika alternatiflerinin değerlendirilmesi çok önemli bir husustur. Burada farklı aktörler, farklı sektörler ayrı ayrı değerlendirilmemektedir ve seçilen politika araçlarının birbirleriyle uyumu ve politikanın genel hedeflerine uyumu gözetilmektedir.

Karar Verme (Adaptasyon); Devlet belirlenen alternatifler arasından net olarak birisini seçer. Eğer karar politikanın tamamen uygulanmasıysa nasıl hareket edileceği ve neler yapılacağı kararlaştırılmaktadır. Bu KPOS basamağı göreceli olarak daha az ilgi çekmektedir. Zira zorunlu ve elzem özellikler diğer politika oluşturma basamaklarında ele alınmakta ve tanımlanmaktadır.

Uygulama; Devletin (Hükümetin) probleme yönelik kararını uygulamaya koymaktır. Uygulama tutarlı olmak zorundadır. Aksi durumda politikanın bütünleşmesi (entegrasyonu) zarar görebilecektir. Çeşitli faktörler bu bütünleşmeyi zedeleyebilmektedir. Örnek vermek gerekirse, yeni bir hükümet çevre ile ilgili bazı problemlere ve endişelere daha az önem verebilir ve böyle bir durum da daha evvel benimsenmiş iklim değişikliği, yenilenebilir enerji, kirlilik gibi günümüzde önemli bazı problemlere yönelik çevre politikalarını derinden sarsabilir.

Değerlendirme; Bir KP'nın istekler, hedefler ve sonuçlarının etkililik ve verimliliğinin değerlendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Değerlendirme sonucunda tüm politika üzerinde veya parçalı ve kısmi olarak değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bu durumda ya politika daha kuvvetli olmakta ya da politikanın tutarlılığını zedeleyebilmektedir (Baranovskiy, 2017: 15-16).

Toplumsal problemlere yönelik olarak üretilen kamu politikalarının sebep ve sonuçlarının yeni diğer kamu politikalarını oluşturma süreçlerine dahil edilerek dikkate alınması, dinamik bir süreç oluşturulmasına sebep olacaktır. Politika analizi için yapılan

bir başka tanımlamaya göre, karmaşık politika konuları açısından tercih edilebilir seçeneklerin tespit edilmesi ve/veya tasarımlanması şeklindedir. Diğer bir deyişle, politika oluşturma sürecinde bir kaosun düzene girmesine yönelik ilk icraatsal tepkiden bahsedilmektedir. Bu açıdan ele alındığında kaos ve karmaşa bu yönüyle organizasyonlar için düzenli sistemlere doğru rehberlik edici bir önem ifade etmekte ve dinamik olarak itici bir rol oynamaktadır. Organize etme ve düzenlemeye dair bu itme gücü onarıcı bir durumun ortaya çıktığının ifadesidir (Seyhan, 2012: 2-19).

Politikaları analiz etmek kavramı günümüzde kullanılan modern anlamıyla özellikle 1960'lı yıllarda yoksullukla mücadele ya da yoksullukla savaş kavramlarının ortaya çıkmasıyla gelişmiştir. Tabii ki bu noktada bir problem üzerine geliştirilen ve üretilen politikaların başarıya ulaşıp ulaşmadığını değerlendirmek gerekmektedir. Politika analizi, bir probleme yönelik ortaya konan tutumun oluşumun incelenmesini, tahlilini ve bu tutumda ortaya çıkan sonucun incelenmesini kapsayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Önceden belirlenen somut adımlara tutunarak, nitel ve nicel veriler dikkate alınarak yapılması önem arz etmektedir. Nitekim geniş kapsamlı pek çok sosyal problem kapsamlı bir biçimde ele alınmalıdır.

Çeşit çeşit sosyal meseleler, eğitim politikalarından başlanarak, sağlık politikalarını, toplumun ihtiyaç ve beklentilerini de içine alacak şekilde tüm sosyal politikaların analiz edilerek kapsamlı değerlendirmelerin yapılması gereklidir. Kamu politikalarının analizi, insanların günlük yaşamını etkileyen daha iyi ve akılcı bir hale getirilmesine yardımcı olan bilimsel çalışmalara olan inancın bir sonucu olarak daha da gelişmiştir.

Hangi politikaların ne kadar ve ne ölçüde etkili olduğunu değerlendirebilmeyi sağlayan bilgilerin elde edilmesi ancak politika analizi ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca analiz sayesinde özellikle denetleme imkânı ortaya çıkmakta ve uygulanan politikanın her safhasının ve prosedürlerin uygulanması kontrol edilebilmektedir. Elbette bu sonuçlar her zaman beklenen olumlu sonuçlar olamamaktadır. Asıl yapılması gereken sonraki politika belirleme ve uygulama zamanlarında bu sonuçları iyi analiz etmek ve benzer sorunlarla karşılaşmamaya çalışmaktır. Tüm bu bahsedilen kamu politikalarının, sonuçlarının başarılı biçimde elde edilmesi ise elbette bu politikaların doğru analiz edilmesi ile mümkün olabilmektedir (Rogers-Dillon, 2004: 6-7).

Kamu politikaları analizi (KPA) kavramı devletlerin önceden belirlemiş ve uygulamış olduğu veya hali hazırda uyguladığı politikalar ile politikanın tasarlanmasından belirlenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının tespit edilmesi ve açıklanmasını ifade etmektedir.

KPA bir bakımdan, devletin politika içerisindeki eylemlerini bazı kriterleri ve kıstasları göz önüne alarak tahlil etmek ve bu yolla kıt kaynakların etkili ve verimli kullanıp kullanmadığının incelemesini yapmaktır. YKY kavramlarından olan ve son dönemlerde üzerinde sıkça durulan şeffaflık ve hesap verilebilirliği destekleyen bir kavram olan KPA toplumsal çıkarlar ve faydalar bakımından oldukça önemlidir (Yang, 2007: 351, Usta, 2013: 78-80).

3.7. Kamu Politikaları Analizi

Kamu politikaları analizi; politika yapmayı ihtiyaç haline getiren problemin ne olduğunu, toplumsal beklentilerin ne yönde bulunduğunu, problemin çözümü için tespit edilen ihtiyaçların kapsamını ve planlanan politikanın alternatif modellerini belirlemek, uygulanan politikanın etkilerini araştırmak için gerekli verileri bir araya getirerek değerlendirmeyi içermektedir (Kraft ve Furlong'dan akt: Özdemir Can: 2018: 43). Politika analizi, merkezi otoritenin uyguladığı politikaların uygulanması sonucunda elde sonuçların ne şekilde gerçekleştiğiyle ilgili bir araştırmadır.

Her politika, sosyal değişimi içeren bir teori ile ilgili olup bir politikayı uygulamaya koymak, ortaya çıkan bir problemi çözmeyi öngörmektedir. Örneğin toplumsal bir rahatsızlık veya hayat kalitesinden dolayı memnuniyetsizlik durumu ya da lojman sorunundan kaynaklanan duygu durumunun ifadesi gibi çalkantılı durumlar karşısında kamu yönetimi, ilgili bölgede yaşam kalitesini yükselterek orada huzuru sağlayabilir (Fouquet'den akt: Usta, 2014: 9).

Kamu politikaları analizi, başta kamu yönetimi olmak üzere siyaset bilimi, hukuk, ekonomi ve sosyoloji gibi birçok bilgi kümesinden yararlanarak kamusal sorunların tespiti, analizi ve çözümlenmesine yönelik eylem odaklı ve çok yöntemli bir araştırma–uygulama alanıdır (Yıldız ve Sobacı'dan akt: Usta, 2014: 9). Bardach'a göre ise kamu politikaları analizi sekiz basamaklı bir süreçtir. Bunlar; problemin tanımlanması, kanıtların toplanması, alternatiflerin oluşturulması, kriterlerin seçimi, sonuçların öngörülmesi, değişikliklerin göz önüne alınması, karar verme ve politikanın

hikayesini anlatma olarak ifade edilmektedir. O'na göre politika analizi bilimden ziyade bir sanat dalıdır. Metotlardan çok sezgiler ve öngörülerle yürütülmektedir.Problem çözme becerisi gibi beceriler gerektirmektedir (Bardach, 2000: xiv).

3.7.1. Politika Analizi Kuramları

Kamu politikalarının analizi süreci pek çok araştırmacı tarafından karmaşık bulunmaktadır. Bunun nedenleri, kamu politikası oluşturma sürecinin birçok yönünün bulunması, sürece etki eden faktörlerin dinamik olması ve süreç işleyişinin karmaşık olması gibi hususlardır. Bu karmaşık sürecin anlaşılması için sistematik bir yaklaşımın gerekliliği tartışılamaz. Bu noktada kamu politikalarını oluşturma sürecini açıklayan teoriler ortaya konulmuştur.

Kamu politikalarının analizi, kamusal eylemleri anlamak ve incelemeye yönelik bir yöntem olarak ifade edilebilir. Yönetimin bilimsel olarak yapıldığı iddia edilen bir yönetimde sadece tek bir teoriye bağlı kalınarak analiz çalışmalarının yürütülmesi çok yeterli olmayabilir. Bu sebeple kamu politikaları analizinde farklı teorilerden yararlanmak, farklı yaklaşımlarla tartışmak daha yararlı olacaktır. Bu teorilerden; süreç yaklaşımında daha çok süreçte işlenmesi gereken aşamalar; ağ yönetimi yaklaşımında bireyler ve gruplar; referans modeli-bilişsel yönetim yaklaşımında ise fikirler, inançlar ve ideolojiler ele alınmaktadır. KPA yaklaşımları birbirlerini tamamlayan çok sayıda aşamadan oluşur. Bu çalışmada, kamu politikaları analizi alanında ortaya çıkan yaklaşımlardan en önemlileri ele alınmıştır (Usta, 2013: 85).

3.7.1.1. Süreç Yönetimi Yaklaşımı

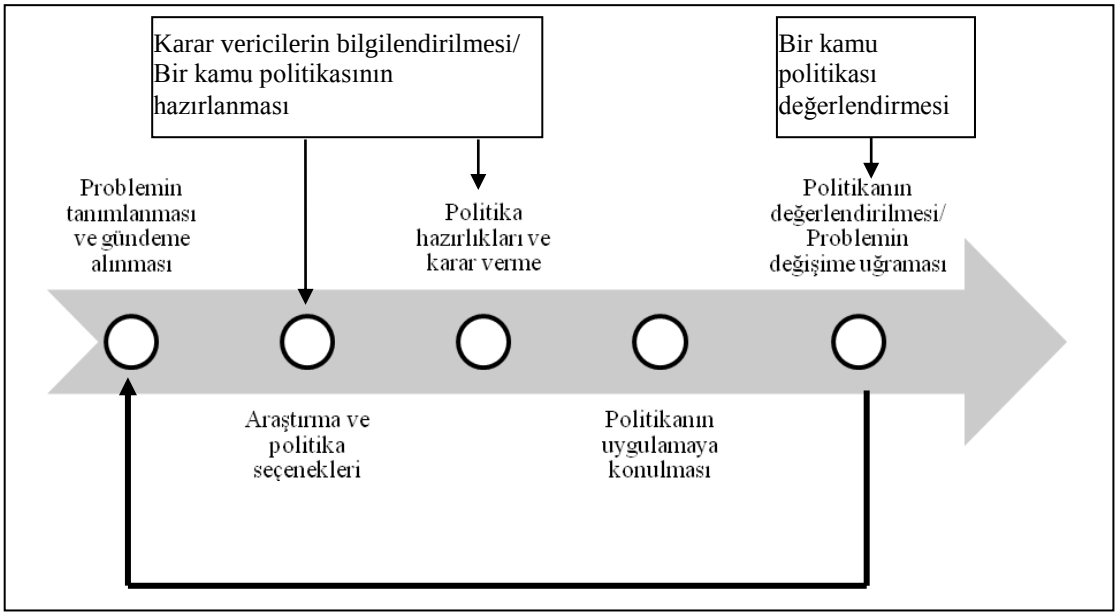
Süreç yönetimi yaklaşımı, kamu politikalarının çözümlenmesinde en yaygın olarak kullanılan araçlardandır. Süreçlerin kendi içerisinde değerlendirlmesine olanak sağlaması ve adım adım safhaları göstermersi nedeniyle oldukça faydalı bir araçtır. Kamu politikalarının oluşturulmasında önemli tartışmaların yaşandığı bir dönemde ortaya çıkmıştır.

Politikanın tam olarak anlaşılması için politika sürecindeki aşamaların her birine tek tek odaklanılır. Uygulamada aşamalar arasında net bir ayırım olmasa da politikayı rasyonel bölümlere ayırarak incelemek kamu politikasının gerçekçi bir şekilde

analizinin yapılmasını sağlamaktadır (Çevik ve Demirci'den (2012) akt., Arap ve Erat 2015: 14).

1970'li yıllarda, müdahaleci devlet anlayışının gündeme geldiği dönemde süreç yönetimi yaklaşımı Charles O. Jones tarafından formüle edilmiştir. Süreç modeli politika süreç yönetimi yaklaşımı en genel kullanımıyla beş aşamada ele alınmaktadır. Kamu politikasını açıklamakta kullanılan klasik yaklaşım modeli, kamu politikasını bir bütün olarak, "ana hatlarıyla ve genel olarak" ele almaktadır. Temelleri Lasswell (1956) tarafından atılan, Wilson (1887) ve Simon'un (1945) felsefeleri ile de benzeşen klasik model ile Kamu Politika Sürecini açıklamada önce yedi aşama kullanılmış, fakat daha sonra, beş aşama olarak anlatılma yoluna gidilmiştir. "Politika süreci" olarak da kavramsallaştırılan klasik süreç yaklaşımı modelindeki bu aşamalar, "Problemin tanımlanması ve gündeme gelişi, formüle edilmesi ve politika seçenekleri, politika hazırlama ve kanunlaştırma, politikanın uygulanması ve değerlendirme" olarak sıralanmaktadır. Bu aşamalar Şekil 8'de gösterilmiştir (Çalı, 2012: 17; Usta, 2013: 85-86). Bu aşamalardan da görüldüğü üzere döngüsel bir süreç söz konusudur. Süreç yönetimi yaklaşımı problemin en nihayetinde çözülmesini ve değişime uğramasını öngörmektedir. Burada amaç kamusal problemin çözülmesidir.

Şekil 8: Süreç Yönetimi Yaklaşımında Aşamalar



Kaynak: (Usta, 2013: 86).

Şekil 8'de görüldüğü üzere öncelikle problem tanımlanmakta ve gündeme alınmakta, arkasından çözümüne yönelik çözüm önerileri ortaya konulmakta ve bu çerçevede hukuki alt yapı oluşturulmaktadır. Daha sonra ise program uygulamaya alınmakta ve bu aşamada ölçüler belirlenmekte, veriler ölçülmektedir. Son aşamada ise problemin çözümü ile birlikte program sonlandırılmaktadır.

3.7.1.2. Ağ Yönetimi Yaklaşımı

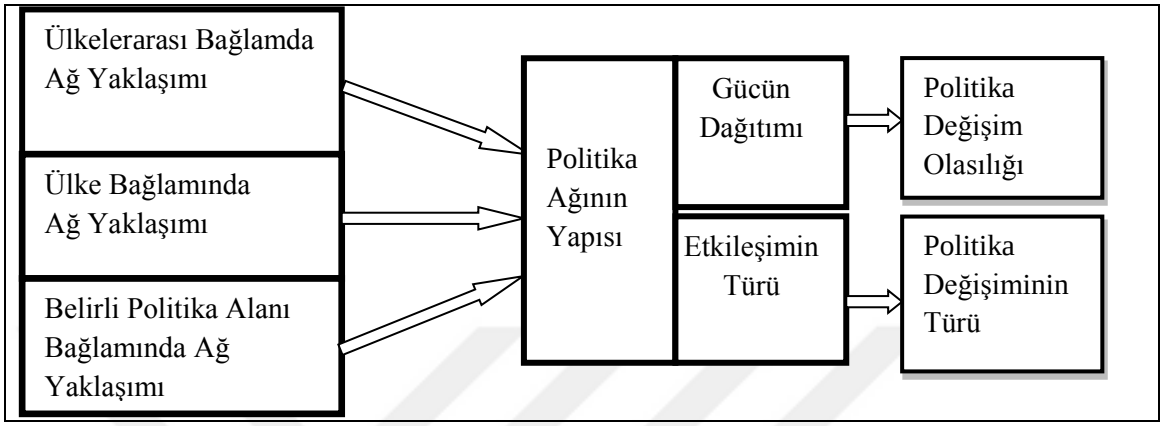
Ağ yönetimi yaklaşımı son yıllardan itibaren geliştirilen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış ve eylemlerin karşılıklı etkileri üzerine kurulu bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yaklaşımda farklı aktörler kamu politikalarını karşılıklı etkiler altında gerçekleştirirler. Gerçekte ise güçlü çıkar grupları kamu politikaları ağlarını belirler. Ağ yönetimi yaklaşımında, farklı özelliklere sahip; farklı aktörlerin oluşturduğu bir bağ dokusu söz konusudur. Bu yaklaşım, bireysel ve kolektif davranışın açıklanmasında, ağların kendi içinde ve ağlar arasındaki ilişkiler ve bağımlılıkların önemine vurgu yapmaktadır. Nitekim KP, siyasi partiler, çıkar grupları, kamu kurumları gibi birçok aktörün ve bunların aralarındaki ağın ilişkilerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Fischer, 2011: 28).

Yaklaşım öncelikle ABD'de sonra İngiltere'de daha sonra da diğer ülkelerde yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Ağ kavramı, aktörler arasındaki karşılıklı etkileşime vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşım ilk kez Peter Katzenstein tarafından ekonomik sorunların yabancılar politikası üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışmada ortaya konulmuştur. Ağ yaklaşımı bir teoriden daha çok bir analitik araçlar topluluğudur. Ağ yaklaşımının bu analitik değeri aslında kavramsal olarak, politika oluşumunu karşılıklı bağımsız olan aktörlerin çeşitliliğini içeren bir süreci ifade etmesidir.

Politika oluşumunda devletin ve toplumsal diğer aktörlerin rolleri dikkate alındığında, sonuç politika oluşumunun resmi tanımından öteye giderek devlet ve toplum merkezli yaklaşımların sentezini ortaya koymaktadır. İster devlet, isterse toplumsal aktörler bu süreç üstünde baskı kursunlar bu deneysel bir soru ortaya çıkarır. Ancak ağ yaklaşımları sadece çeşitli tip aktörleri içermez aynı zamanda bu aktörlerin aralarındaki dikkate alınan bağlantılı ilişkileri gerektirir. Ağ yaklaşımı analitik bir araçlar topluluğu olarak resmileşmiş ağ analizi üzerinde içerik ile ilgili hareketler ve

oynamalar yapmaya imkân sağlamaya yardımcı olan belirli bir noktaya kadar güç kazanır ve genişler (Sabatier, 2007: 135-147).

Şekil 9: Ağ Yönetimi Yaklaşımı: Özet



Kaynak: (Sabatier, 2007: 148).

Ağ yaklaşımının içerisinde yani politika oluşumunda karşılıklı ve bağımsız yer alan aktörlerin çeşitliliğini içeren süreç bir özet biçiminde Şekil 9'da gösterilmiştir. Bu şekilde sayılan aktörler ile birlikte, politika oluşumunda devletin ve toplumsal diğer aktörler ve ülkelerarası ağ yapıları içindeki aktörler de gösterilmektedir.

3.7.1.3. Referans Modeli ve Bilişsel Yaklaşım

Referans modeli ve bilişsel yaklaşım; Kamu politikaları analizinde bilişsel yaklaşım tüm dünyanın paylaştığı ve kabul ettiği bir yaklaşımdır. Bir politik veri olarak ortaya çıkan genel bir anlayışı araştırır ve sorgular. Bu yaklaşım kamu politikalarının ürettiği normların boyutu üzerine ve ele alınan toplumsal sorunların çözümüne yönelik referans noktalarına değinir. Bu noktada benimsenen referans sistemi devlet müdahalelerinde kıstas olarak tanımlanan fonksiyonel normlar kümesi olarak tanımlanır.

Bu yaklaşıma göre kamu politikaları, topluma uygun olarak ortaya çıkan bir anlayıştır. Referans, herhangi bir sektörün veya toplumun bir probleme bakış açısını ifade etmektedir. Kısacası referans, kamuoyunun bir tür yorumudur. Bu kamuoyu tanımında işçiler, hemşireler, köylüler, askerler, emekliler, çalışanlar sosyal ilişkileri ile kamu politikalarını oluşturma sürecinde önemli rol oynarlar. Ayrıca bu aktörlerin

yanında idareciler, memurlar, çıkar grupları, uzmanlar, sivil toplum örgütleri ve gazeteciler yer alırlar. Bu aktörler belirli bir inanışı paylaşırlar. Esasen bilişsel kamu politikası analizinin en belirgin özelliği, bir politik tartışmada ve politika oluşumunda ortaya çıkan yeni fikirlere fazlasıyla önem atfetmesidir.

Kamu politikasını sadece problemleri çözmenin bir biçimi olarak görmez aynı zamanda ve çoğunlukla dünya ile ilişki kurmanın yolu olarak değerlendirir. Resmi makamlarca aksi ifade edilebilse de kamu politikası ile kamu problemleri arasındaki ilişki sadece "çözülecek bir dizi sorun" denerek basitçe halledilecek bir kavram olmayıp daha karmaşıktır.

Müller'e göre, bu karmaşık ilişki bilişsel kamu politikaları analizinin merkezini teşkil etmekte ve kamu politikalarının problemleri çözmek amaçlı olmadığını, çünkü problemlerin daha kendilerinin tanımlarının yapılması noktasında bir ortak yaklaşımın olmadığını, problemin olası çözümünde ortak bir kanaatin oluşamadığını ve genel olarak, kamu politikasının toplum üzerindeki etkisinin gerçek manada ölçebilecek yeterlilikte olunmadığını öne sürmektedir. Peki, kamu politikaları hangi amaçlara hizmet etmektedir? Müller, kamu politikalarının dünya ile bir ilişki kuran ve gerçeği algılamayla ilgili kanalları, onların dünyadaki durumlarını ve gerçekte olması gereken yerleri ifade eden çeşitli aktörlerin tümünü ve çerçevesini anlatır.

Bu yorumlar kamu politikalarının bilişsel ve normatif boyutlarını içerir. Bu boyutlar hem gerçeği yorumlama biçimini ve hem de normatif eylem modellerini açıklamaya yardımcı olur. Bu noktada politika tamamen "dünyaya anlam vermeye başlamak" manasına gelmektedir. Nitekim bu sosyal yapılanma sosyal değişimlerin varlığını ve gerçeklik teorisini eş zamanlı olarak ele alınacak ve çözülecek problemler ile birleşimini ifade etmektedir (Mangez, Maroy, Cattonar, Delvaux ve Mangez, 2009: 9-10).

Bir muhafazakâr, serbest rekabet ve özel mülkiyetin korunmasının ekonomi siyasalarının merkezinde olması gerektiğini savunurken; buna karşın bir sosyalist ise toplumu ürettiklerinin adil şekilde dağıtılmasını öncelikli değer olarak kabul edebilmektedir. Hem politikanın amaçlarının değerlendirilmesi hem de istenen amaçlar ve hedeflere ne kadar ulaşıldığının analiz edilmesi noktasında da sorunlar olabilmektedir. Politikanın etkisi ve sonuçları hakkında bir karara varmadan evvel her

boyut hesaba katılmalıdır. Belirli bir politikanın içeriği, çıktıları ve etkilerinin deneysel analizini içermeyen bir değerlendirme eksik olacaktır (Demir, 2011: 116).

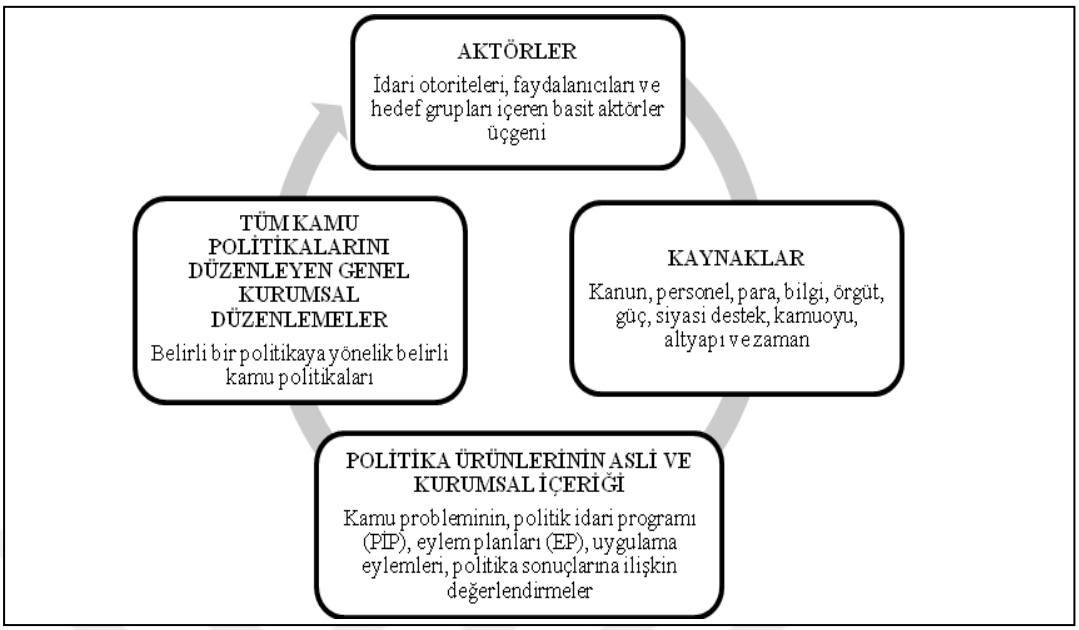
Farklı politika analizcileri ve değerlendiricileri ile farklı gruplar, kamu politikalarını farklı şekillerde değerlendirecektir. Aşağıda Şekil 6'da kamu politikaları analizinde yer alan anahtar elemanlar gösterilmektedir. Politika analizi genel olarak politika programının performansını ve sonuçlarını inceleyen ve konu hakkında gerekli bilgileri derleyen analitik bir araç olarak görev yapmaktadır. Bu değerlendirme gerek süreci gerekse sonucu ele almaktadır (Fischer, Miller ve Sidney, 2007: 394-395).

Kamusal sorunları tanımlamakla başlayan bu döngüsel sürecin probleme yönelik çözüm önerileri üretmek, bu öneriler arasından uygulanacak çözüm seçeneği olarak seçmek, seçilen çözümü uygulamak ve uygulamayı değerlendirdikten sonra sorunun çözülüp çözülmediğini anlamak, şayet çözülmemişse döngüyü yeniden başlatmak şeklinde de ifade edilmektedir (Yıldız, Babaoğlu ve Şahin, 2016: 135).

KPA son yıllarda ortaya çıkmış yeni bir konu değildir. Bu alandaki uzmanlık da yeni bir meslek değildir. Tarih boyunca ülkeleri ve problemleri için sürekli çözümler arayan yönetici ve idarecilere siyasi veya idari karar vericiye danışmanlık hizmeti veren önemli kişi ve gruplar her zaman olmuştur.

KPA kavramı yeni bir kavram olmamasına rağmen, kamuoyu tarafından yeterince iyi anlaşıldığından bahsetmek mümkün değildir. Alana yönelik olarak ortaya konulan, “öğüt verme, danışmanlık yapma, sorunları çözecek alternatifler sunma, bilgiyi yönetme, araştırmacı olma ve değerlendirici olma” gibi kavramlar yeterli değildir. Kamu sektöründe genel olarak kamu politikası analizi dendiğinde bilimsel tekniklerle ve modellerle uygulanmış analizler olmadığı müddetçe olumlu ve gerçekçi sonuçlar elde edilmesi mümkün olamamaktadır. Oldukça yeni bir alan olmasına rağmen politika analizi son dönemlerde dikkat çeken profesyonel bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Şekil 10: Kamu Politikaları Analizinde Anahtar Elemanlar



Kaynak: (Knoepfel,vd., 2007: 18).

Şekil 10'da KPA içinde yer alan anahtar elemanlar gösterilmekte ve bu açıdan değerlendirildiğinde geleneksel yaklaşan birisi, ekonomi-politik siyasaların merkezinde rekabetçi serbest piyasa mekanizmasının olması gerektiğini öne sürerken, bir sosyalist öncelikli değer olarak toplumun ürettiklerinin adil şekilde dağıtılmasını savunmaktadır.

Politika analizinin amacı belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar ve ne ölçüde ulaşıldığını tespit etmek olduğundan hareketle hedeflerin değerlendirilmesi de gereklidir ancak bazı noktalarında sorunlar olabilmektedir. Politikanın etkisi ve sonuçlarına dayalı kesin bir takım kararlara varmadan önce her boyutun dikkate alınması oldukça önemlidir.

3.8. Kamu Politikası İle İlgili Kuramlar

Bu bölümde, bilhassa kamu politikası kavramını açıklamada önemli olan toplumdaki güçler konusuyla ilgili en temel bazı meseleleri ele alan kamu politikası süreçlerini inceleyen ve analiz eden kuramlar ve modeller ele alınırken KPM (Kamu Politikaları Modelleri) olarak gösterilecektir.

Dye (1987: 20) KPM'nden bahsederken; kurumsal, süreç, grup, elit, rasyonel, artımlı, oyun teorisi ve sistem modeli olarak sekiz başlık altında konuyu incelerken,

Çevik ve Demirci (2011: 75) KP'nı analiz modelleri şeklinde ele alarak; grup, kurumsal, elit (seçkinler), süreç (işlevsel) ve (siyasal) sistem modeli olmak üzere beş başlıkta incelemiştir. Ayrıca ilgili literatür içerisinde PAM'ni (Politika Analizi Modelleri), karar verme modelleri ve kamu politikası yapma modelleri olacak biçimde birbiriyle girift bir halde olan benzer sınıflandırmaların yapıldığından bahsetmektedirler. Ayrıca, Hill (2005: 12-13), KPM'ni sıralarken bunları; çoğulculuk, kamu tercihi yaklaşımı, elitist-seçkincilik, yapısalcılık ve korporatizm olarak sınıflandırmış ve beş başlık altında ele alarak incelemiştir (Karadeniz, 2016: 89-93).

Niçin KPM incelenmektedir ve faydası nedir? Şeklinde soru sorulduğunda şunları ifade etmek yerinde olacaktır; ilk olarak KP ve siyasete yönelik mevcut bilgilerin artması, politik ve toplumsal problemlerin öne çıkan taraflarının ve farklılıkların ortaya konması, aktörler arası iletişimin kuvvetlenmesi, hangi unsurun önemli olduğunun ve hangisinin daha az önemli olduğunun ya da önemsiz noktaların belirlenmesi sağlanır ve ikinci olarak KP sürecinde daha etkili olunması, bu süreçte gerekli noktalarda tavsiyelerde bulunulmasını ve KP sonuçlarının öngörülmesini sağlamaya yardımcı olabilecektir (Dye, 1987: 19).

Aslında sosyal bilimler alanında kamu politikalarıyla ilgili kuramlardan söz ederken en iyi model diye bir şeyden bahsetmek çok yerinde olmamaktadır, nitekim ortaya konan her bir model probleme ve politikaya değişik açılardan bakarken aynı zamanda yeni bilgiler öğrenmeyi de sağlayabilmektedir. Hill'e (2005: 12-16) göre, çoğulculuk (Pluralizm) modelinde elitler veya yönetici bir sınıfın elinde yoğunlaşan iktidar erki bunun yerine, toplum içerisinde daha geniş ve eşitlikçi bir şekilde yayılmasını savunmaktadır.

Birkland (2011: 169) grup teorilerinden biri olarak gördüğü çoğulculuk modeli için çok grup tarafından oluşturulan bir siyasi sistem içindeki KP sürecinden bahsetmektedir. Bu, temsilcilerin yer aldığı hükümet üzerinde gücün parçalı olmasına rağmen eşit şekilde dağıldığını gösteren çoğulcu bakış açısının nasıl meydana getirildiğini ortaya koymak bakımından önemlidir (Hill, 2005: 24). Heywood'a (2004: 79) göre ise, çoğulculukta hakem devletin kendisidir, taraftar değildir, pek çok paydaşın ve aktörün katılımı ve etkileşimi ve düşüncelerinin dikkate alınması vasıtasıyla kararlar alınmaktadır. İngilizce'de "corporation" olarak ifade edilen ve Türkçe'de "işbirliği"

anlamına gelen korporatizm, liberalist anlayışına bir tepki niteliğinde ortaya çıkmış ve özgür bireyin şahsi çıkar ve özgürlüğünün arkasından koştuğu ve ancak özgür bir bireyin girişimci olabileceğini savunmaktadır (Eser ve Yüksel, 2012: 182-183). İşbirlikçi (Corporatist) yaklaşımda bireylerin çıkarlarından ziyade kamusal fayda ön planda tutulmaktadır (Karadeniz, 2016: 89-93).

Lasswell (1951: 295) seçkincileri (elitistler) tanımlarken; saygı, kazanç, güvenlik olguları gibi toplumsal olarak elde edilebilecek veya kazanılabilecek, ne varsa bunların oldukça büyük bir bölümünü elinde tutan veya tutmaya çalışan kesimleri elit olarak tanımlamaktadır. Alman sosyolog Robert Michels'in iddia ettiği "oligarşinin tunç kanunu" teorisi aslında elit model ile hemen hemen aynı şeyi savunmakta, demokratik olan veyahut demokratik olmayan tüm organizasyonlarda iktidar, ilgisiz olan büyük çoğunluğun yerine, örgütleme ve organize etme becerisine sahip, kararlar veren baskın yapıdaki bireylerden oluşan bir azınlık grubun elinde toplanmaktadır (Heywood, 2004: 45).

Bütün toplumlarda yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki kesimin varlığını iddia eden Çevik ve Demirci de (2011: 78), elit modelin iyi anlaşılmasının, KP sürecinin elitler tarafından nasıl yönlendirildiğinin anlaşılması noktasında önemli olduğunu belirtmektedir. 50'li ve 60'lı yıllarda ABD'de siyasal süreçleri eleştiren bir düşünce olarak ortaya çıkmış olan, kamu tercihi yaklaşımı KP sürecinde yer alan aktörlerin süreç içerisinde kamu yararından ziyade kendi kişisel çıkarlarını gözettikleri noktasından hareket etmiştir (Akçagündüz, 2010: 29).

Diğer bir KP kuramı olarak yapısalcılık, vücut benzetmesi kullanılarak, organların bağımsız çalışamaması ve uyumlu çalışması gerektiğini söylerken bir arada, bütünlük içindeki büyük bir yapının parçası olma gibi manaları ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bir kamu organizasyonunda ya da daha geniş çaplı söylemek gerekirse ülke çapında, sadece belirli alanlara dair KP uygulanır ve diğer taraflar bütünüyle göz ardı edilirse problemler ortaya çıkabilecektir. KP'nı devletin organizasyonları vasıtasıyla uygulaması, kurumsal modeli meydana getirmiş ve normalde soyut bir anlam içeren KP kavramı, sonuçların toplum tarafından direkt olarak görülmesi neticesinde elle tutulur bir biçimde şekillenmiştir. Çevik ve Demirci (2011: 76) kurumsal yaklaşımı,

idari kurumlarla olan ve idari kurumların birbiriyle olan ilişkilerinin detaylandırılmasına çalışan model şeklinde ifade etmektedirler.

Dye'a göre (1987: 24-25) süreç modeli; problemin tanımlanması, KP için önerilerin formüle edilmesi ve planlanması, KP'nın yasallaştırılması, KP'nın uygulanması ve KP'nın değerlendirilmesi aşamalarından meydana gelen bir model olarak belirtilmektedir. Bunun yanında grup modeli, toplumdaki gruplar arasındaki mücadelenin dengeli bir hale gelmesiyle KP'nın meydana getirildiğini iddia eden bir modeldir (Dye, 1987: 27). Bir diğer model olarak rasyonel model, verimlilikle hemen hemen aynı anlamda incelenebilir. Dye'a (1987: 32) göre rasyonel olan KP en verimli olan politikadır. Siyasi, ekonomik ve sosyal açılardan ele alınarak yapılan incelemeler neticesinde elde edilen verimliliklerin toplamı en verimli KP'nın seçilmesi rasyonel modeli meydana getirmektedir.

Artımlı model olarak ifade edilen model ise, kısa süreli yarar sağlayan bir model olup, diğer taraftan yeni KP oluşturmak gerektiğinde mevcut zaman, istihbarat ve mali imkânların yeterli bulunmadığı anlarda yersiz riske girmeyi engelleyen sürdürülebilir bir model değildir. Bu noktada kısa süreli yarar sağlayabilmesi bir avantajdır. Oyun teorisi modelinde kararlar karşılıklı bir dengeyi öngörmektedir. Rakiplerin alacağı muhtemel kararlar göz önüne alınarak model oluşturulur. Bu modelin incelenmesindeki etken, hem KP'nda hem de başka bir organizasyonda, karar alınırken kişi veya kurumların tam bağımsız ve özgür olamayacağını net bir biçimde ifade etmesidir.

Sistem modeli içerisinde KP'nı, çevresel faktörlere ve toplumun beklentilerine uygun biçimde şekillenen bir politik sistemin parçası olduğunu ve de hatta bu sistemin bir sonucu olarak ortaya çıktıklarını savunur (Çevik ve Demirci, 2011: 81). Dye (1987: 41) sistem modeli hakkında dört ana unsurdan ve bu unsurların etkileşiminden meydana geldiğinden bahsederken, bu unsurları sistem, girdi, çevre ve çıktı olarak belirtmektedir (Karadeniz, 2016: 89-94). Tüm yukarıda bahsedilen KP kuramlarına ilaveten, KP üzerine odaklanan çözüme yönelik güç dengeleri açısından bir takım zorluklar her zaman mevcuttur. Özellikle gücün ve yetkinin eşit dağıtılmaması öne çıkmaktadır. İlk olarak gücün eşit dağılmaması olgusu üzerine kurulmuş olan elit teoriden yeterince bahsedilmiştir. Diğer taraftan buna karşıt olarak temel ekonomik eşitsizliklerden yola çıkarak güç eşitsizliklerini açıklamaya çalışan bir de Markist kuram

vardır. Bu noktada modern dünyada kapitalizm biçiminde ifade edilen ve ekonomik düzen tarafından gereklilik olarak savunulan devlet tarafından benimsenen bir çeşit yapısal determinist yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde tüm kuramlar arasında yapısal determinizmin biçimleri olarak düşünüldüğünde genel bir küresel kuram olarak bahsedilebilir.

Elbette pek çok etkenler bakımından bu kuramların arasıdaki ilişkilerin önemi büyüktür ve ortaya bazı sorular çıkmaktadır. Bu sorular çoğunlukla sosyal yapı ve politik eylemlerle ilgilidir. Tam bu noktada sosyal yapıdan bahsedilmişken analizleri yapan uzmanların cinsiyeti, milliyeti, etnik eşitsizlik durumları gibi konular dar bir biçimde determinist bir yaklaşımda bulunmadan ele alınmalıdır (Hill, 2005: 24-25).

3.9. Kamu Politikası Çeşitleri

KP kavramı hakkında çalışmalar yapan Anderson (2003) çalışmalarında KP'nı sınıflandırarak incelemiştir. Bu sınıflar O'nun çalışması kapsamında ele alındığında, birinci kategori, asli ve prosedürel politikalardır. Bunlardan asli politikalar uygulandığında maliyete etki ederek paydaşlara olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaşatan politikalardır. Prosedürel politikalar bir uygulamayı kimlerin tarafından ve ne şekilde yapılacağını ifade eden politikalardır (Göçoğlu, 2018: 8-11). Bu politikalarda uygulanacak işlem basamaklarının aktörleri ve işi yapma biçimleri tanımlanmaktadır.

Kamu politikaları da bu yönetme arzusunun birer uzantısı olarak özellikle II. Dünya Savaşı sırasında yapılan yön-eylem araştırmalarının bir türevi niteliğinde çalışılmaya başlanmış ve ilk başlarda "Yüksek Modernizm" anlayışıyla yoğurularak daha çok analitik düşünce ve teknik problemlere bir çözüm arayışı olarak ele alınmıştır. Özellikle bu anlayış, savaş yıllarında Pentagon ve diğer Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kurumlarında uygulanmıştır. 1970'li yıllarda yüksek modernizmin etkileri halen sürerken, sosyal bilimciler kamu politikasının limitlerine ışık tutarak, modern anlayışın bir yansıması olan "en iyi yol" görüşünün politika üretim sürecindeki hâkimiyetini eleştirerek uygulama, yönetim ve kontrol fonksiyonlarında alternatif düşünceler geliştirmeye başlamışlardır (Göçoğlu, 2018: 10-12).

Bu düşünceler modern düşüncenin aslında gizliden gizliye var olan keskin limitlerini daha yumuşak bir hale getirmeyi hedeflemiştir. 20. Yüzyılın ikinci yarısı bu etkilerle, kamu politikaları açısından yeni bir dönem sayılabilir. Söz konusu dönemden

sonra KP özellikle sosyal bilimciler tarafından çeşitli şekillerde ve çeşitli fonksiyonları ön plana çıkarılarak tanımlanmıştır.

Kamu politikalarını; ekonomi politikası, mali politikalar, ticari politikalar, sanayi politikaları, enerji politikası, eğitim politikası, savunma politikası, iç güvenlik politikası, dış ilişkiler politikası, sağlık politikası, sosyal güvenlik politikası, sosyal hizmetler politikası, kültür politikası, imar ve konut politikaları, tarım ve gıda politikaları, ulaşım ve iletişim politikaları, çevre politikaları, vergi politikası, kentsel politikalar gibi hizmet alanlarına göre sıralamak mümkündür (Karadeniz, 2016: 78).

Low (1964), KP çeşitlerinden bahsederken daha önceki dönemlerde araştırmacılar tarafından yapılmış olan çalışmalarda KP konularına göre sınıflandırmalarına veya çeşitlerine ayırmalarına muhalif olmuş (akt. Birkland, 2011: 210) ve KP çeşitlerini; dağıtımcı (distiributive), düzenleyici (regulatory) ve yeniden dağıtımcı (redistiributive) şeklinde üçe ayırmıştır. Diğer taraftan bir başka sınıflandırmada Hill (2005: 137) KP çeşitlerini açıklarken, Lowi'ye benzer biçimde dağıtımcı politikalar, yeniden dağıtımcı politikalar, düzenleyici politikaları incelerken bunlara ek olarak dördüncü KP çeşidi olarak kurucu politikalardan söz etmektedir. Çizelge 4'de Hill (2005: 137) tarafından bahsedilen KP çeşitleri gösterilmektedir.

Çizelge 4: Kamu Politikası Çeşitleri

Dağıtımcı Politikalar (Distiributive Policies)	Yeni kamu kaynaklarının dağıtılmasıyla ilgilidir.
Yeniden Dağıtımcı Politikalar (Redistiributive Policies)	Mevcut kamu kaynaklarının dağıtımının değiştirilmesiyle ilgilidir.
Düzenleyici Politikalar (Regulatory Policies)	Faaliyetleri düzenlemeyle ilgilidir.
Kurucu/Yeniden Düzenleyici Politikalar (Establishing/Reorganizing Policies)	Kurucu ve yeniden yapılandırıcı düzenlemelerle ilgilidir.

Kaynak: (Hill, 2005: 137).

Dağıtımcı kamu politikası; geniş bir kesimden toplanan paraların, dar bir gruba tahsisiyle ilgili olan politikalardır. Belli bir bölgedeki, belli şartları taşıyan çiftçilere tarım desteği verilmesi gibi. Düzenleyici kamu politikaları ise, bazı kısıtların konulduğu bazı koruyucu kamu politikalarıdır. Gümrük vergileri ile yerli üreticilerin korunması gibi. Son olarak da yeniden dağıtımcı kamu politikaları ise; çok tartışmalı olan, sosyal devlet anlayışına da uyduğu söylenemeyen, belli bir kesimden alınan vergilerin daha iyi durumdaki bir kesimin yararına kullanılmasına yol açan kamu politikalarıdır (Phillips, 1990'dan aktaran: Birkland, 2011: 214; Hill, 2005: 137).

Ayrıca Hill'in (2005: 137) öne sürdüğü kurucu politikalar ise, politik ihtiyaçları göz önüne alarak yeni bir kamu organizasyonun yaratılmasını ya da mevcut bir organizasyonun yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir.

Başka bir araştırmada Kartal (2006: 2), KP türlerini; parçacı, sosyal ve tümcü olmak üzere üçe ayırmaktadır. Parçacı politikada amaç durumu kurtarmak ve sorunlara kısa süreli geçici cevap vermektir. Yapılan uygulamalar arasında bir bütünlük yoktur. Sosyal politika ise pozitif ayrımcılıkla özetlenebilir. Tümcü politikalar ise, daha dengeli olan, toplumda bulunan herkesi gerektiği kadar kapsayan, birbiri ile bağlantılı ve uzun dönemli olan uygulama ve kararlardır.

Anderson, "Public Policy Making" adlı kitabında (akt.: Birkland, 2011: 219) kamu politikalarını asli ve tanımlayıcı olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Burada hükümetin normal olarak istediği gibi yaptığı kamu politikalarını tanımlamak için asli politikalar tanımlamasını yapmaktadır. Tanımlayıcı kamu politikaları ise şeffaflığı artıran kamu politikalarıdır. Tanımlayıcı kamu politikalarında faaliyetlerin kim tarafından, kimlere, nasıl yapılacağı gibi konularda açıklamalarda bulunulur, genel kurallar konulur.

Tanımlayıcı politikalar, belirsizlikleri azaltır ve güveni de tesis eder. Birkland (2011: 220) kamu politikalarının maddi ve sembolik olmak üzere ikiye ayrılabileceğini belirtmiştir. Sembolik kamu politikalarından kastı ise, halkın isteklerinin herhangi bir kaynak ayırmadan tatmin eden kamu politikalarıdır. Birkland (2011: 220-224) kamu politikalarını; kamu mallarıyla ilgili-özel mallarla ilgili veya liberal-muhafazakâr şeklinde de ikiye ayıranların olduğundan bahsetmektedir.

3.10. Kamu Politikası Araçları

KP oluşturmak ve uygulamak için en önemli bölümlerden biri de KP araçlarıdır. Günümüzde yönetimlerin her gün değişen rolleri ve görevleri nedeniyle çeşitli KP araçları mevcuttur. Bu araçlar ise KP oluşturulurken belirlenmiş amaçlara ulaşmak ve istenen sonuçları elde etmek için kullanılmaktadır. Lowi'nin politika tipolojisi belirleme çabalarıyla ilişkili olarak alanda politika araçları belirleme ve alternatiflerini de ortaya koyma gayretleri başlamıştır.

Politika araçları; hükümetlerin koyduğu hedeflere ulaşmak için elinde bulunan çok sayıdaki tekniği ve aracı içermektedir. Politika araçlarındaki çeşitlilik değişen zamanlarda bunların kullanımlarını belirlemek için de önemlidir. Bu yüzden geçmişte veya günümüzde bahse konu araçların kullanımı süreçler ve sonuçlar açısından farklılıklar oluşturmaktadır. Bununla birlikte, KP araçlarının doğrudan veya dolaylı kullanımları da politika araçlarının farklılaşması ile sonuçlanmaktadır. Bu noktada zaman zaman politika araçlarının "yönetme araçları" olarak ifade edilmesi de bu sebeptendir.

Bu enstrümanlar eski geleneksel olanlardan başlayarak, karmaşık olanlara ve en yeni çıkan teknikler ve araçlara kadar geniş bir yelpaze sergilerler. Doğru politika aracının seçimi kesinlikle fayda ve maliyet kavramları ile yakından ilişkilidir. Bundan dolayı Howlett (1991) bir çalışmasında "bu açıdan doğru araç seçimi kamu politikası üretmenin kendisidir" tanımlamasını yapmaktadır. Ancak temel bazı araçların oluşturduğu bir liste çıkarabilmek oldukça uzun bir iştir. Nitekim bu liste uzun bir liste olacaktır. Ancak Howlett çalışmasının "ekler" bölümünde 63 maddeden oluşan bir politika araçları listesi ortaya koymuştur. Bu çalışmasından sonra 2003'te Ramesh ile birlikte yazdıkları bir kitapta ise; kendisinden önce Hood (1986)'un ortaya koyduğu "hükümetin araçları" temelli politika araçları düzenlemesi yaklaşımından övgüyle bahsetmiştir. Hood (1986)'un ortaya koyduğu "politika araçları düzenleme yaklaşımı" Çizelge 5'de gösterilmektedir (Hill, 2005: 139-140).

Çizelge 5: Politika Araçları

Düğüm-Boğum "Nodality"	Bilginin kullanımını açıklamaktadır.
Yetki-Otorite "Authority"	Kullanılan yasal gücü açıklamaktadır.
Hazine-Maliye "Treasure"	Paranın kullanımını açıklamaktadır.
Örgüt-Kurum "Organisation"	Resmi olarak örgütsel ve kurumsal düzenlemelerin kullanımını açıklamaktadır.

Kaynak: (Hill, 2005: 140).

Kamu organizasyonları toplumsal problemlere yönelik olarak oluşturulacak KP için her türlü gelişme ve değişim, kültürel çevre ve organizasyonun örgütsel özellikleri ile bahsedilen değişime uyumlu KP araçlarını belirlemek ve bunları etkili kullanmak durumundadır. Bu sayede farklı kurum ve kişilerle etkili ve verimli etkileşim ve iletişim de sağlanabilecektir. Nitekim organizasyonlar bu sayede daha devingen, kendini sürekli yenileyebilen örgütsel sistemler kurabileceklerdir. İngilizce olarak kelimelerin ilk harflerine bakınca esasen oldukça bilinen bir kısaltmaya denk gelmesi ilginç bir tesadüftür. Ancak Hood'un bu tablosunun oldukça işe yaradığını söylemek mümkündür.

Howlett ve Ramesh (2003) bu noktadan başlayarak tartışmalara devam etmiş ve politika araçlarının güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Daha sonra yaptıkları analizler sonucunda politika araçları hakkında aşağıda verilen Çizelge 5'i ortaya koymuşlardır.

Howlett ve Ramesh (2003) dört ana grupta ele aldıkları KP araçları için ilk sırada gönüllü araçları incelemiştir. Bunların arasında; aile ve toplum, bazı gönüllü faaliyet gösteren kuruluşlar, özel pazarlar sayılmaktadır. İkinci bir KP araçları grubu olarak bir karışım halinde faydalanılabilecek durumda olan araçlardan bahsedilmektedir. Bunlar da; bilgi verici ve teşvik edici, sağlanacak maddi destek, bazı kamu mallarının mülkiyet hakkının ihale yoluyla satılması ve alınacak vergi ve kamu hizmeti bedelleri şeklinde belirtilmektedir. Üçüncü grup KP araçları ise zorunlu araçlar olup bunlar; piyasayı ve KP'nı düzenleyici araçlar, kamu teşekkülleri ve gerektiğinde kullanılabilecek olan yedek akçedir.

Çizelge 6: Howlett ve Ramesh'in Politika Araçları Tablosu

Gönüllü Enstrümanlar-Araçlar Aile ve toplum Gönüllü kuruluşlar Özel pazarlar
Karışım Enstrümanlar-Araçlar Bilgi verici ve teşvik edici Maddi destek Mülkiyet hakkının ihale yoluyla satılması Vergi ve kamu hizmeti bedelleri
Zorunlu Enstrümanlar-Araçlar Düzenleyici araçlar Kamu teşebbüsleri Yedek akçe

Kaynak: (Hill, 2005: 141).

KP oluşturmak, kullanılacak aracın seçimiyle doğrudan ilişkili bir süreçtir. Linder ve Peters (1991) politika araçlarını prensipte değiştirilebilen veya ikame edilebilen olgular olarak tanımlamalarına rağmen politika aracının seçiminde (Hill, 2005: 142);

- Kaynak yoğunluğuna,
- Net olarak hangi hedef politikaların nereye kadar uzandığına,
- Siyasal risk düzeylerine ve
- Ülkede oluşan politikaya karşıt görüşlere bağlı olduğunu savunmaktadır.

Nitekim toplumun bir problemine yönelik olarak ortaya konacak olan KP aracını tespit ederken, yukarıda bahsedilen seçim kıstaslarının doğru ve bilimsel biçimde ele alınması ve incelenmesi önem arz etmektedir. Kullanılacak kaynağın yoğunluğu, kamunun kısıtlı ve kıymetli kaynakları için gereklidir. Ayrıca KP'nın hedefleri ve sınırları da açık ve belirgin olmak durumundadır. Elbette ki bir KP için olumlu sonuçlar olabileceği gibi bazı olumsuzluklar da göz önüne alınmalı ve risk seviyelerine göre araçlar belirlenmelidir. Son olarak, demokratik bir ülkede bahse konu KP için müspet

görüşler olabileceği gibi karşıt görüşler de olabilecektir ve bunların KP için kullanılacak araç veya araçları belirlerken her görüşü dikkate almak bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

3.11. Kamu Politikası Aktörleri

Knoepfel (2007), KP aktörlerini açıklarken farklı yapıların ve aktörlerin birbirleri arasında oluşan etkileşiminden ve iletişiminden bahsetmektedir. Nitekim toplumun sorunlarına yönelik oluşturulacak ve uygulanacak KP'dan pek çok kesim ve kişi olumlu-olumsuz etkilenecektir. Burada yer alan süreçler bir dizi faaliyetleri kapsamakta ve bu faaliyetler ise farklı aktörler tarafından yerine getirilmekte veya KP sonuçları faklı aktörleri etkilemektedir. O, genel anlamda kamusal aktörler kavramını tek bir çatı kavram olarak ifade ederken ihtiyaçlara ve zorunluluklara bağlı olacak şekilde süreçlere dahil olacak KP aktörlerini politik açıdan; kamu ve özel KP aktörleri şeklinde sınıflandırmaktadır (Knoepfel, 2007: 39).

Şurası bir gerçektir ki KP'nın temel ve en yetkili aktörü devlettir. Devlet dediğimiz politika aktörü, federal sistemler için federal ve federe devletlerden (eyalet) herbiri veya bir yerel yönetim birimi olabilmektedir. Bu konuda örnek vermek gerekirse, İspanya gibi federal ile tekçi (üniter) sistemin arasında bir konumda olan sistemlerde mevcut özerk bölgesel yönetimlerini de federe devlet benzeri aktörler şeklinde ifade etmek yerinde olacaktır.

Tekçi devlet sistemlerindeyse, merkezi hükümet, buna bağlı taşra teşkilatı ve yerel yönetimler mevcuttur. Son yıllardaki gelişmeler (örneğin; özelleştirme ve küçülme politikalarına rağmen) ekonomik ve siyasal değişkenlerden bağımsız olmamasına karşın devletin işlevlerinin azalmamakta olduğu; tam tersi artmakta olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Şu şekilde ele alınacak olursa, bir yandan ulusal güvenlik, adalet, eğitim, sağlık ve altyapı gibi devletin temel ödevleri sürerken öte yandan çözüm bekleyen bazı küresel sorunlar (küresel ısınma, küresel göçmen meseleleri, küresel mali krizler vb.) ve toplumsal yeni sorunlar ortaya çıkmakta ve de küresel çaptaki bu problemler, devletlerin tek başına çözüme kavuşturamayacağı, adı üstünde sınırlar ötesi uluslararası meselelerdir. Tabii bu noktada bu problemlerin halledilebilmeleri maksadıyla

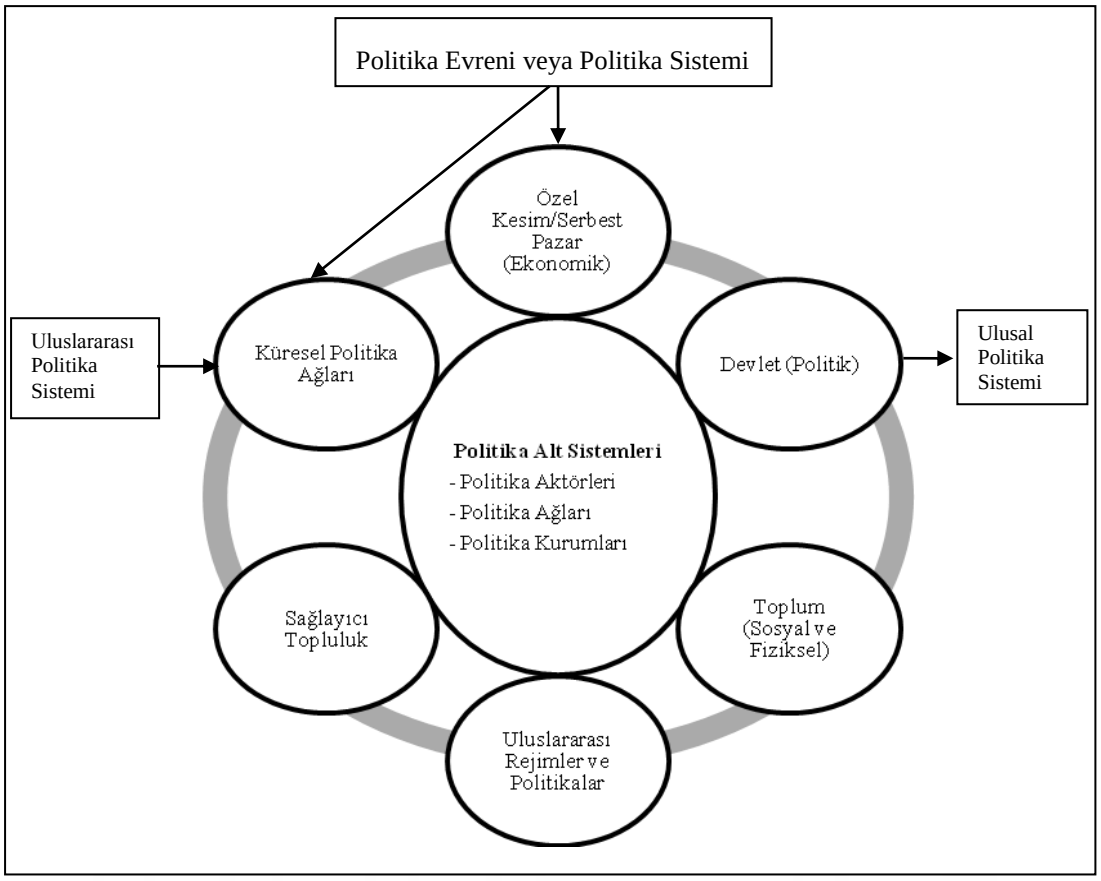
uluslararası düzenlemeler ve eş güdümlü çalışmalar yapılmak ve karşılıklı işbirlikleri tesis edilmek durumundadır (Yıldız, 2011a: 1-8).

KP kavramsal bakımından daha iyi anlamak maksadıyla KP'nın oluşturulmasına destek veren, KP sürecine müdahil olan tüm paydaşların ve aktörlerin ele alınmasında büyük fayda bulunmaktadır. Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde ve yapılan tanımlara bakıldığında KP sürecine dahil olan aktörler için genel olarak resmi aktörler ve resmi olmayan aktörler gibi bir ayrımdan söz edildiği görülmektedir (Oluğ, 2015: 24-25). Elbette en önemli ve etkili resmi KP aktörü devlettir ve bünyesinde yasama, yürütme, yargı güçlerinin yanında çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görevli bürokratlar ve her kademedeki yöneticiler ve idareciler bu kapsamda ele alınabilir.

Diğer taraftan, resmi olmayan KP aktörleri dendiğinde ise, sivil toplum kuruluşları (STK'lar), siyasi partiler, baskı grupları, düşünce kuruluşları, vatandaşlar ve kitlesel iletişim vasıtaları (medya) sayılabilir. Diğer bir sınıflandırma da Çevik ve Demirci (2011: 35-49) KP aktörlerini, resmi KP aktörleri, sivil KP aktörleri, bireyler (seçmenler ve vatandaşlar), baskı grupları-sivil toplum örgütleri (STÖ), medya-basın, uluslararası aktörler, mahkemeler ve üst düzey yargısal kuruluşlar şeklinde sınıflandırmıştır. Şurası kesindir ki devletin en önemli KP aktörü konumunda olması, hükümeti, siyasi partileri, parlamentoyu ve kamu çalışanlarını da oldukça önemli kılmaktadır (Çalhan ve Kulaç, 2013: 207).

Karadeniz (2016) tarafından yapılan bir çalışmada KP aktörlerinden bahsedilmiş ve bu aktörler detaylı şekilde incelenmiştir. Karadeniz KP aktörlerini; yürütme, bürokrasi-bürokratlar-kamu görevlileri, yasama, yargı, siyasi partiler (muhalefet), teknokrasi, uluslararası örgütler, sivil toplum örgütleri (STÖ), baskı grupları, düşünce kuruluşları, danışman şirketler-danışmanlar, uluslararası şirketler, vatandaşlar (seçmen ve birey olarak), kitle iletişim araçları (medya), toplumsal hareketler, bilimsel ve teknolojik faaliyet yürüten temel kurumlar olarak belirtmektedir.

Şekil 11: Politika (Alt) Sistem Çerçevesi



Kaynak: (Aiafai, 2016: 24).

Uygulanmış sistem teorisi, politika sistemine mekanik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Freeman (1965) ve Heclo (1977; 1978) politika (alt) sistem çerçeve çalışması geliştirmiş ve bu çerçeve Şekil 11'de gösterilmiştir. Bu çerçevede zaman içinde KPOS, politika aktörlerinin ve kurumların arasında peşinden koştukları ilgi alanlarını, uluslararası çevrelerdeki ekonomik ve sosyo-politik hedeflerini, kendi düşünceleriyle çıkarlarını savunan karmaşık etkileşimleri belirtilmektedir (Aiafai, 2016: 24-25). Şekil 12 incelendiğinde çevresel faktörlerin politika aktörlerini nasıl etkilediği net biçimde gözükmemektedir. Deneysel çalışmaların yapılarak bu faktörlerin aktörler üzerindeki etkileri incelenebilecektir. KP aktörlerinden bahsederken karmaşık ilişki ve etkileşimleri de göz önünde bulundurmak araştırmacılar ve politika uygulayıcıları için önemli başka bir konudur. Bu ilişki de Şekil 12'de gösterilmiştir.

KP alanında yaşanan gelişmeler her geçen gün biraz daha hızlanmaktadır. Kamu kaynaklarının sınırlı olmasına karşın toplumun talep ve beklentilerinin her geçen gün artması, toplumun her bir kesiminin kamusal politikaları kendi çıkarları doğrultusunda etkilemek adına büyük bir rekabetin içine girmesine neden olmaktadır. Farklı değer yargıları ve düşüncelerin ortaya çıkardığı bu rekabet ortamında, KPOS içinde yeni aktörlerin ortaya çıkmaya başladığı ve süreci büyük ölçüde etkilemeye başladıkları görülmektedir (Demirci, 2011: 137). Karmaşık ve döngüsel bir süreç olarak ifade edilen kamu politikalarının oluşturulması sürecinde, farklı çevrelerden ve kesimlerden birçok aktörün yer aldığı görülmektedir. Bu aktörlerden bazıları, kamu politikalarının belirlenmesinde ve doğrudan karar verme mekanizmasının içerisinde yer alırken, bazıları da karar vericileri etkilemekle, politika sürecinin içerisinde yer almaya çalışmaktadır (Yıldız ve Sobacı, 2013: 19).

Diğer taraftan literatürde kamu politikalarında yer alan bu aktörlerin değişik biçimlerde sınıflandırıldığı dikkati çekmektedir. Çalışmanın, kamu politikalarının oluşturulması sürecindeki değişimi ele alması sebebiyle, politika sürecinde yer alan aktörlerin, geleneksel ve yeni aktörler biçiminde sınıflandırıldığını belirtmek yerinde olacaktır. Geleneksel kamu yönetimi modelinin uygulandığı dönemde kamu politikalarının oluşturulması işlevi, büyük ölçüde devletin ve ilgili birimlerinin görevleri arasında görülmektedir. Bu durum, yönetim anlayışında yaşanan paradigma değişimine kadar resmi aktörlerin, kamu politikalarının oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmelerine neden olmuştur.

Benzer şekilde Türkiye'de, KP oluşturulması ve uygulanması sürecinde en etkili rolün resmi aktörler tarafından yani devlet tarafından oynandığı bilinen bir gerçektir. Nitekim toplumun, teba-reaya kültüründen gelmesi, her yapılacak şeyin veya alınacak her kararın devlet tarafından yapılması gereğine inanmış olmaları, genelde toplumun karar alma ve politika oluşturma süreçlerine ilgi göstermemesine ve yapılanları seyretmesine neden olduğunu belirtmek mümkündür (Göymen, 1999: 67-68).

Yine vatandaşların demokratik ve siyasal kültür düzeyinin yeterli olmaması, siyasal davranışta bulunmalarının sonucu etkilemeyeceği yönünde bir düşünceye sahip olmaları, onları siyasal alanın dışında tutmuştur. Bu durum, vatandaşların temelde birçok şeyi devletten beklemesine neden olmuş ve devletin önemli ve önder rolünü

sağlamlaştırmıştır (Çevik ve Demirci, 2008a: 58-59). Kamu politikalarının oluşturulmasında en önemli rolü üstlenmiş olan resmi aktörler, devletin resmi yapılanması içerisinde yer alan ve devletin sahip olduğu her türlü gücü ve yetkiyi kullanabilen kurumlar ile kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede başta devletin üç önemli erki olan parlamento, hükümet ve yargı organları ile bürokratik örgüt yapılanmasında yer alan kamu kurum ve kuruluşlarını resmi aktörler olarak ifade etmek mümkündür. Yine tam anlamıyla resmi aktörler arasında sayılmamakla birlikte temel bazı özelliklerinden dolayı yarı resmi aktörler arasında gösterilen siyasal partilerin de geleneksel aktörler arasında yer aldığı görülmektedir.

3.12. Kamu Politikası Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar

KP çalışmaları son yıllarda önem kazanan bir alandır. Geleneksel yönetim anlayışına da sahip toplumlar için kamu politikası oluşturma (KPO) çalışmaları esnasında karşılaşılan sorunları genel olarak iki başlık altında incelemek mümkündür; analiz ve uygulama kavramlarını içeren "olgu" ile ilgili sorunlar ve akademik disiplini ifade eden "bilgi" ile ilgili sorunlar. Çoğu kamusal problem, KP çalışmalarının hem olgusu, hem de bilgisi ile ilgilidir. Bu nedenle bu iki grubu birbirinden tamamen ayırmak çok mümkün görünmemektedir. KP oluşturma çalışmalarında karşılaşılan sorunları biraz daha detaylandırmak gerekirse, bir bilim dalı olmaktan çok bir ideolojik araç olarak algılanma sorunu, ilk sırada yer almaktadır. Bu konudaki en keskin eleştirilerden birini Tribe (1972), KP çalışmalarının bir bilim değil, bilim taklidi yapan bir ideoloji olduğunu savunarak yaparken, Güler (2011: 33) ise kamu sektörünün piyasalaştırılması sonrası dönemde verimli bir analiz aracı olarak görmekte ve KPO çalışmalarını "pasaportsuz beyin göçü" mekanizmasını işleten bir süreç olarak belirtmektedir.

İkinci sorun olarak, karar vericiler tarafından kullanılmama sorunu yer almaktadır. Bu noktada, KP'nın meydana geliş amacını gerçekleştiremediği, diğer deyişle üretilen bilimsel bilgilerin KP içinde yer alan karar vericiler tarafından kullanılmadığı düşüncesini ifade etmektedir (DeLeon, 2006: 41).

Üçüncü KPO sorunu, siyasal ve yöntemsel anlamda çoğulcu olamama sorunudur. Siyasal anlamda çoğulculuk demekle, analiz sürecine ne kadar çok sayıda ve niteliksel farklılıkları olan politika aktörünün katılmasına yardımcı olması belirtilirken,

KP çıktısının değerini belirleyen bir faktör olarak da görülmektedir (Radin, 2000: 186). Farklılıkların ve sayısal çokluğun katılımı, siyasal destek edinmenin de bir aracıdır. Sonuç olarak, çok sayıda politika aktöründen katkı sağlayan çözüm, iyi bir çözüm olarak görülmektedir (Radin, 2000: 176).

Dördüncü KP sorunu, sınırlı yayılma (yayılma ancak yeterince derinleşememe) sorunu olarak belirtilmektedir. KPA uygulamalarının, çoğunlukla gelişmiş ülkelerle sınırlı kalması ve dünyanın geri kalan kısmına yayılamaması olarak belirtilmektedir. Bu sorun hakkında daha önce yapılmış bazı araştırmalardan örnek vermek gerekirse, Robins (2009: 289) Türkiye'de kamu politikası çalışmalarının gelişmediğini, uyuşturucu politikası hakkında yaptığı bir inceleme sonrasında belirtmekte ve KP hususunda nitelikli bir kitap dahi bulunmadığını söylemektedir. Benzer bir şekilde, Yıldız, Demircioğlu ve Babaoğlu (2011: 357-358), KP çalışmalarının gelişmekte olan ülkelerde "yayıldığını fakat derinleşemediğini" ifade etmektedirler. Akdoğan da (2011: 94) konu hakkında bazı olumlu gelişmeler olmasına rağmen Türkiye'de KPA'nin yaygınlaşmadığı konusunda diğer araştırmacılarla aynı fikirde buluşmaktadır.

Beşinci ve son olarak belirtilebilecek KP sorunu, aktarmacılık sorunudur. KP alanında Türkiye'de son yıllarda artan sayıda kitap ve makale yazımının çoğunun çeviri olması, orijinal katkının ise son derece az olması ya da hiç olmaması, aktarmacılık sorununu şiddetlendirmektedir. Nitekim özgün çalışmalar yeterli değildir. KP konusunu çalışan bilimsel çevreler arasındaki iletişimi keşfetmek maksadıyla yeni açılımlar da maalesef batılı kaynaklardan yapılan çevirilerle yolunda ilerlemeye gayret etmektedir. KP alanında özgün çalışmalar arttıkça, Türkiye'nin siyasi ve idari sorunları bu araştırmalar sayesinde aşıldıkça KP hususunda Türkiye için özgün kuramların meydana gelebilmesi mümkün olacaktır (Yıldız, 2011b: 1-8).

4. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

Bu başlık altında araştırmanın yöntemi belirlenmekte, belirlenen yönteme uygun veri hazırlama tekniği oluşturulmakta ve araştırmadan elde edilen verilerin analizi yapılmaktadır. KP oluşturulması sürecinde sıklıkla bahsedilen hızlı değişimin test edilebilmesi amacıyla yapılan alan araştırmasında, görüşme tekniğine başvurulmuştur. Görüşme tekniği politika süreçlerine katılan yöneticilerle birebir görüşme imkânı sağlarken, görüşmenin içerisinde farklı soru sorma fırsatı tanıdığını doğru ve objektif bilgilerin alınmasını kolaylaştırdığını ifade etmek gerekmektedir. Araştırma alanının geniş olması, birçok değişkenin bulunması, KPOS içinde yer alan aktörlere uygulanacak olması ve aktörlerin çoğunun bürokrasinin üst düzeyinde yer alması görüşme tekniğini önemli hale getirmektedir. Fakat görüşme yapılması planlanan kurum başkanı, başkan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı ve danışman gibi KPOS aktörlerinin devletin ve kamu bürokrasinin içinde, kurumun üst kesimlerinde olması, bu kişilerle görüşme imkânını oldukça fazla zorlaştırmıştır. Bu durum görüşme noktasında çok ciddi bir engel olmuştur. Bahse konu yöneticilerden, haftalarca aylarca görüşme günü için beklenmiştir. Ancak gerek iş yoğunluğu gerekse hızlı bürokratik ve siyasi etkenlerden dolayı bazı kurum yöneticilerinden görüşme formu ve yardımcıları vasıtasıyla gerekli yanıtlar elde edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada betimsel kapsamda nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmaların amacı sosyal bir olgu ile ve ilgili alanda tecrübeli bireylerle etkileşim tesis edilerek deneyimlerin yansıtılmasıdır (Miles ve Huberman, 2015: 6). Bir araştırmada, nicel çalışmalar anket ve ölçek kullanılan çalışmalar olarak gösterilirken; gözlem, görüşme ve dokümantasyon incelemesi yöntemlerinin kullanılan çalışmalar nitel çalışmalar olarak ifade edilmektedir. Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinin başında, görüşme, odak grup görüşmesi ve gözlem gelmektedir. Bunlarla birlikte belgeler, yazışmalar, fotoğraflar gibi çeşitli türdeki dokümanlar da nitel araştırmada kullanılan verilere temel oluşturabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 85-86). Bu araştırma için ortaya konan veriler nitel araştırma yöntemlerinden en çok tercih edilen görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşme; kişilerin tecrübeleri, tutumları,

şikâyetleri, görüşleri, duygu ve inançları ile ilgili bilgi elde etme konusunda oldukça etkili bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 129).

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme ve doküman analizi teknikleri tercih edilmiştir. Görüşme, genellikle yüz yüze yapıldığı düşünülmesine rağmen bir grup katılımcıyla bir araya gelinerek araştırma sorularının katılımcılara yöneltilmesi ve elde edilen bilgilerin kaydedilmesi biçiminde yürütülen bir veri toplama tekniğidir. Bu teknikle özellikle resmi bilgi ve belgelerin dışında derinlemesine bilgiler elde etmek mümkün olabilmektedir. (Tracy, 2013: 131-133). Araştırmanın sorularına cevaplar bulabilmek amacıyla yardımcı olarak kullanılabilecek bazı yazılı (basılı veya internet ortamında) veri kaynaklarından bilgi edinilmesini amaçlayan doküman inceleme tekniği; katılımcılarla yapılan derinlemesine görüşmelere, gözlemlere, araştırma konusu hakkındaki deneyimlere ilave bir tekniktir (Denzin ve Lincoln, 2018: 607-608). Bu kapsamda doküman analizi ile, araştırmada yer alan KİT'lerin web siteleri, planları ve raporları vb. araç ve belgelerin araştırma bağlamı çerçevesinde değerlendirilmesi edilmesi şeklinde ifade edilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı KİT'lere ait stratejik planlar, faaliyet ve performans raporları organizasyonların internet sitelerinden ve yapılan görüşmelerde yetkililerden elde edilerek politika süreçleri ve stratejik planlama faaliyetleri konularında bilgi edinilmiştir. Bu plan ve raporlarda merkezi yönetimin etkileri ve denetiminin işleyişi, politika analizi ve oluşturma hakkında bilgilerin sunulduğu görülmüştür. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülâkatlarda yer alan kapalı ve açık uçlu sorular yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde katılımcıların fikirlerini etkileyici bir biçimde yansıtmak amacıyla çoğunlukla doğrudan yer verilir. Elde edilen veriler, sistematik ve açık bir şekilde betimlendikten sonra bu betimlemeler açıklanır ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 237). Konuya ilişkin mevzuat, faaliyet raporları, tez çalışmaları, yabancı ve yerli yayın ve makaleler taranmış ve içerik analizinde araştırma konusu kapsamında belirlenen örneklem çerçevesinde birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde kategorik olarak bir araya getirmiş ve düzenlenerek yorumlanmıştır. Verilerin analizinde, veri kaybı yaşanmaması ayrıca temaların daha açık belirlenmesi için nitel veri analiz programı olan Nvivo 11 nitel veri analiz yazılımı

kullanılmıştır. Ayrıca içerik analizinin yanı sıra stratejik plan ve performans belgeleri daha dar kapsamda açıklayıcı olabilmek için ele alınıp doküman değerlendirmesi doğrultusunda incelenmiştir.

Araştırma kapsamında ilgili kamu teşebbüslerinin bazı yönetim birimlerine çalışma ziyaretleri düzenlenerek yöneticiler ve ilgili personel ile yüz yüze görüşülerek veya çeşitli iletişim vasıtaları yoluyla organizasyon politikaları ile ilgili işleyiş ve faaliyetler hakkındaki fikir, görüş ve önerileri alınmıştır. Görüşmelerin yazılı ortama aktarılma işlemine başlanmıştır. Bu çerçevede araştırma kapsamında görüşme yapılan 16 kurumdan üst ve orta düzey yöneticiye ve alanında uzman personele ait kayıtlar ve gönderilen kurumsal yanıtlar hiçbir değişiklik yapılmadan yazılı ortama aktarılmıştır. Bilgisayar ortamına aktarma işlemlerinin ardından elde edilen verilerin yorumlanması amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Alan araştırması, ilgili alan taraması sonrası hazırlanacak olan görüşme formu aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerle, çalışmaya konu teşkil eden kurumlarda görev yapan yöneticilere, oluşturulan ve uygulamaya konulan politikalarının kurumun kuruluş ve hizmet gerekçelerinde yer alan hususlara hizmet edip etmedikleri ve bu hususlardaki başarı düzeylerini analiz etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Görüşme soruları, soruları cevaplayan kişilerin kurumun başarısına yönelik algılarını, stratejik planlama ve politika oluşturma bilgi seviyeleri ve bilgi seviyelerinin organizasyona yaptığı katkıları ortaya çıkartacak şekilde tasarlanmıştır.

Sosyal bilimler alanında nitel araştırmaların geçen 25 yıldır bir artış içinde olduğundan bahsedilmektedir. Nitel araştırma tekniklerinin, nicel tekniklere nispeten yaygın hale gelmesi basit bir teknik tercih değildir. Bahse konu paradigmatik değişimin sosyal bilimler metodolojisinde öne çıkan etkisi, nicel araştırma tekniklerinin yanında nitel araştırma tekniklerinin de artan kullanımı olarak ortaya çıkmaktadır (Kuş, 2007: 20-38). Bu kapsamda, yapılan araştırma ile elde edilen tüm veriler kamu politikası oluşum ve analiz modellerinden olan "Süreç Modeli" temelinde değerlendirilmiş ve içerik analizi yapılarak mevcut durumu ortaya çıkartacak şekilde planlanmıştır. Süreç odaklı nitelikli modeller, sonuç tartışmalarından ziyade politikaların nasıl uygulandıklarıyla ilgilenmekte ve incelemektedirler. Politikaların uygulamalarındaki

girişimlerin ve süreçlerin, misyon ve amaçlarına uygun olup olmadıkları ele alınırken, eldeki bilgileri politika değerlendirmesinde kullanmaktadırlar (Çetingök, 2008: 4).

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de hizmet veren Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve bu kamu organizasyonların politika oluşturma süreçlerinde (KPOS) yer alan üst ve orta düzey yöneticileri ile uzmanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, Kolaydan Örneklem tekniği ile belirlenen Ankara, İstanbul ve Sivas illerinde faaliyet gösteren Kamu İktisadi Teşebbüslerinin (KİT) genel merkezlerinde kurumsal politika oluşturma süreçlerine katılan idari üst, orta düzey yönetici ve uzman personelden oluşmaktadır. Dilekçe ve doğrudan bireysel başvuru yoluyla iletişim kurulan bu organizasyonlar; Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (MKEK), Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü (DMO), TKİ (Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü), Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ETİ MADEN), Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ), Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO), Toprak Mahsülleri Ofisi Genel Müdürlüğü (TMO), Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM), Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü (ESK), T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü (TCDD), TÜDEMSAŞ (Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii A.Ş.), T.C. Devlet Demiryolları Taşımacılık A.Ş. (TCDD Taşımacılık), Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THY), DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü), TDİ (Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.), Enerji Piyasaları İşletme Anonim Şirketi (EPİAŞ), Elektrik Üretim Anonim Şirketi (EÜAŞ)'dir.

Bu organizasyonların üst ve orta düzey yöneticileri veya uzman personeliyle iletişime geçilmiş, başvuruda bulunulmuş, izin alınan ve görüşülen yönetici personele sorular yöneltilerek konu hakkında bilgi, görüş ve düşünceleri alınmıştır. Türkiye'de kamu politikası ile ilgili olarak yapılan görüşmelerde aşağıda belirtilen sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

4.3. Veri Toplama ve İşleme Araçları

Öncelikli olarak yapılan görüşmelerden ve iletişimden elde edilen bilgiler, çalışanların ve yöneticilerin ilgili bulundukları kurumun kurumsal görüşünü yansıtmayıp, görüşülen katılımcıların şahsi görüşlerini yansıtmaktadır. Görüşmeler ve

iletişim müdür, başkan, yardımcıları ve sekretaryası gibi üst ve orta düzey yöneticiler veya konunun uzmanı ilgili birim personeliyle yapılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde alan araştırması olarak ilk üç bölümdeki konulara ilişkin KP kavramı, KPOS, KPA ve KPD konularını kapsayan ve politikaların oluşturulma sürecine ve bilgi seviyesine yönelik hazırlanan araştırma sorularının, görüşme yapılan yönetici ve uzman çalışanlara sorulması, e-posta ve telefon görüşmeleri yapmak suretiyle, ilgililerin KP konusundaki görüşleri alınmıştır. Bu tezle ilgili araştırmanın temel sorusuna cevaplar bulmak amacıyla görüşmelerde araştırma sorusunun farklı açılarını yansıtması için toplam on dört (14) adet soru hazırlanarak ilgililerle görüşmeler gerçekleştirilmiş, bu sorulara ilaveten vakit sıkıntısı olmayan ve ilave sorulara yanıt vermeyi kabul eden yöneticilere konuyu derinlemesine incelemeye olanak sağlaması için üç (3) adet soru daha sorulmuş, elektronik ve geleneksel posta gönderilmiş, telefonla aranmış ve sorulara cevaplar bulunması suretiyle "Kamu Politikaları Oluşturma Sürecinin Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) Üzerinden Değerlendirilmesi" konusu araştırılmıştır.

Araştırmanın sorularına yanıt bulmak amacıyla oluşturulan "Görüşme Soruları" hazırlanması safhasında, Osman Nacak (2015), yayımlanmamış yüksek lisans tezi "Yeni Kamu Yönetimi ve Türkiye'de Politika Oluşumu" isimli araştırmada kullanılan (sf.156-157), Avrupa Gelişim Politika Merkezi (European Centre for Development Policy Management-Aralık 1995) tarafından yayımlanan "The Process of Policy Formulation: Institutional Path or Institutional Maze? A Study Based on the Introduction of Cost-Sharing for Education in Three African Countries" isimli araştırmada kullanılan (sf.50-53) ve Abuagela M. AHMED (2012) yayımlanmamış doktora tezi "Examination of The Public Policy Process In Libya" isimli araştırmada kullanılan (sf.310) görüşme sorularından faydalanılmıştır.

Ayrıca ikincil bilgi kaynağı olarak organizasyonların stratejik planları, performans programları ve faaliyet raporları incelenerek organizasyonun politika süreçleri hakkında daha fazla bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmelerde araştırmada yer alan KİT'ler, bunların stratejik planlama, strateji geliştirme, insan kaynakları, plan ve program, eğitim ve gelişim, Ar-Ge ve üretim planlama ve kontrol gibi farklı isimlerle faaliyet gösteren ve organizasyonun politika alanındaki üst düzey ve orta düzey

yöneticiler ile uzman personelinden oluşan kişilerle görüşmeler gerçekleştirilmiş, ziyaretler yapılmış ve/veya çeşitli vasıtalarla iletişim kurulmuştur. Görüşmelerde, Türkiye'de KP uygulamaları ve KPOS konusunda hazırlanmış olan sorular katılımcılara yöneltilerek araştırma konusuyla ilgili tecrübeleri, fikirleri saptanmaya çalışılmıştır.

Kamu organizasyonlarının genel amaç ve politikalarına, kanun, tüzük, yönetmelik, planlama kurulu kararları, üst politika belgeleri, bağlı oldukları üst siyasi mercileri ve diğer paydaşlarla gerçekleştirdikleri ana sözleşmelerinde yer alan düzenlemelere uygun olarak yatırım hedeflerini kuruluş politikalarını gerçekleştirmek amacıyla kurumlar bünyesinde birimler oluşturulmaktadır ve bunların en önemlisi kurum politika, strateji ve hedeflerini planlayan ve uygulayan strateji birimleridir.

Bu birimlerin bazı görevleri; araştırma, etüt, ön proje ve fizibilite raporları, iş programı ve işletme bütçesi hazırlamak, teklif etmek, kabul edilen yatırımları takip etmek, Ar-Ge çalışmalarını koordine etmek, organizasyon, metot ve çalışan verimliliğini artırıcı öneriler geliştirmek, stratejik planını, performans raporunu ve sektör raporlarını ilgili birimlerle eşgüdümlü çalışarak hazırlamak, başvuruda bulunan gerçek ve tüzel kişilerin talep ve istekleriyle ilgili işlemleri sonuçlandırmak, kuruluşun basın-yayın ile ilgili faaliyetlerini planlayarak belirlenecek usul ve esaslara göre yürütülmesini sağlamak, basın açıklamaları ile ilgili işlemleri yürütmek, basın toplantıları düzenlemek, kurumun mevzuatını izlemek, ilgili birimlerle yönetmelik taslakları üzerinde çalışmalar yaparak üst yönetime sunulmasını, basım ve dağıtımını sağlamak, ulusal ve üst merciler tarafından uygun görülen uluslararası organizasyonlarla iş ve ilişkileri sağlamak şeklinde tanımlanmıştır.

Diğer taraftan ortaya konan ve gerekli onay süreçlerinden geçen politika ve strateji belgelerinin planlamaya uygun olarak yürütüldüğünün ve adım adım hedeflere ve amaçlara ulaşıldığının izlenmesi ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu noktada, stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi kapsamında ait olduğu yıllar için performans programı ve o yılın performans değerlendirme raporu hazırlanmaktadır. Bu yolla kurumlar kendi strateji ve politikalarının hangi aşamada olduğunu izlemekte ve değerlendirmeler yaparak varsa noksanlıkları giderebilmektedirler.

Çizelge 7: Görüşülen ve/veya İletişim Kurulan KİT'ler

MKEK (Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu)
DMO (Devlet Malzeme Ofisi)
TKİ (Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu)
Eti Maden İşletmeleri
BOTAŞ (Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş.)
TPAO (Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı)
TMO (Toprak Mahsulleri Ofisi)
TİGEM (Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü)
ESK (Et ve Süt Kurumu)
TCDD (T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi)
TÜDEMSAŞ (Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii A.Ş.)
TCDD Taşımacılık A.Ş. (T.C. Devlet Demiryolları Taşımacılık A.Ş.)
THY (Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı)
DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi)
TDİ (Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.)
EPİAŞ (Enerji Piyasaları İşletme Anonim Şirketi)
EÜAŞ (Elektrik Üretim A.Ş.)

Çizelge 7'de araştırma için belirlenen, ziyaret edilen, görüşmeler yapılan ve iletişim kurulan Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) verilmiştir. Bazı KİT'ler birtakım ulusal ve kurumsal güvenlik önemine sahip olmaları ve çalışma alanlarından dolayı, bazı KİT'ler ise personelinin iş yoğunluğu ve yürütmekte oldukları projelerin gizliliği gibi nedenlerle görüşme izni vermemiş, araştırma talebinin uygun bulunmadığı bilgisi verilmiştir. Bunlar araştırmanın sınırlılıklarından bazılarıdır.

Türkiye'de kamu politikası ile ilgili olarak yapılan görüşmelerde aşağıda belirtilen sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Adı geçen kişilerin organizasyonları için kritik personel olması ve yoğun bir iş temposuna sahip olmaları sebebiyle bazı görüşmelerin süresi kısa tutulmuştur. KP ve KPOS konusu kısa zamanda tartışılacak konular olmayıp görüşmelerin kısa süreli olması araştırmanın diğer bir sınırlılığı olarak ortaya çıkmıştır.

İletişime geçilen, görüşme ve anket uygulama izni talep edilen bazı KİT'lerin ulusal güvenlik ile ilgili alana girmesi veya dolaylı ilgili kuruluşlar olması nedeniyle araştırma izni verilmemiş ve olumsuz yanıt alınmıştır.

Bazı görüşmelerde ilgili kişilerin çok yoğun olduğu bilindiğinden bazı sorular genel olarak değerlendirilerek, nispeten daha önemli sorularda ve ilgili oldukları düşünülen konularda daha uzun süre durulmuştur. Görüşmelerde politika oluşturma

süreçlerinde yer alan yönetici konumundaki personelin zaman zaman soruların asıl amaçlarından çıkabildiği ve daha genel değerlendirmelerde bulunduğu gözlenmiştir. Bu durumun farklı bir şekilde ortaya çıktığı ve görüşme yapılan kamu organizasyonu yetkililerinden bir kısmının kendi kurumlarını normalden daha iyi göstermeye çalıştığı ve daha iyi bir izlenim edindirmeye odaklandığı durumlar da olmuştur. Bu durum ise çalışma için normal olanın farklı gösterilmeye çalışılması şeklinde değerlendirilmiş ve sınırlılık olarak belirtilmiştir.

Türkiye'de kamu politikası konusunu daha belirgin ve anlaşılır hale getirmek ve başarılı politika çalışmalarına yön vermekle ilgili bir başka sınırlılık ise araştırma evrenindeki politika aktörleri olarak çok daha fazla kişi ile görüşme yapılması ihtiyacıdır. Ancak genel durumu anlamak için genel bir fotoğrafın çekilmesi maksadıyla olabildiğince farklı alanlarda faaliyet gösteren KİT'lerde yönetici kadrolarda çalışan kişiler ile görüşmeler yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, KP en iyi şekilde planlanabilmesi, uygulanabilmesi ve analizlerinin yapılarak değerlendirilmesi ve problemlerin çözülmesi için nelerin yapılabileceği, ne çeşit KP'nın uygulanması gerektiği, belirlenen politikaların nasıl uygulanması gerektiği, konunun uygulayıcısı ve uzmanı kişilerle iletişime geçilerek ve görüşmeler yapılarak anlaşılmaya çalışılmıştır. Görüşülen kişilerin tecrübe ve görüşlerinden yararlanmak suretiyle, özellikle KPOS içerisindeki önemli faktörlerin tespit edilmesi, KP alanındaki genel geçer model ve teorilerin hangi alanlarda yaygınlaştırılmasının Türkiye için daha etkili ve faydalı olacağı konusu ve KP'nın hangi bilimsel usullerle, nasıl yapılması gerektiği gibi önemli konuların ortaya konulmasına çalışılmıştır. Verilerin analizinde araştırmacı tarafından görüşme metinleri nitel araştırma programına (NVivo 11) aktarılmış ve her bir görüşmeye kodlar verilmiştir.

4.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerliği ve Güvenirliği

Araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları, nicel araştırmalar ve nitel araştırmalar için farklı kavramlarla açıklanmaktadır. Nicel araştırmalarda kullanılan *iç geçerlik* kavramı nitel araştırmada *inandırıcılık* kavramıyla; *dış geçerlik* kavramı *aktarılabilirlik* kavramıyla, *iç güvenirlik* kavramı *tutarlık* kavramıyla ve *dış güvenirlik* kavramı ise *teyit edilebilirlik* kavramıyla ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 277). İnsan davranışlarının zamanla değişim gösterebilmesi sebebiyle nitel bir

araştırmanın tekrarlanması durumunda farklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Dolayısıyla geçerlik ve güvenirlik gibi kavramlar nitel araştırmalar için önemlidir.

Geçerlik kavramının nitel araştırmalarda anlam karşılığını bulması maksadıyla araştırmacı tarafından kullanılan vasıtlarla elindeki bilgileri doğrulamak için katılımcı teyidi gibi bazı ek yöntemler kullanması ve katılımcıların ifadelerini doğrudan alıntılar yaparak çözümlemeler yapması gerekmektedir. Güvenirlik ise, yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların yeniden üretilip üretilememesi ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda güvenirlik sağlamak için yürütülen araştırmanın bütün süreçlerine ilişkin ayrıntılı bilgilerin sunulması görüşmelerin gerçekleştirilerek yazıya aktarılması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 269-285).

Bu araştırmanın *inandırıcılığını* (geçerliğini) sağlamak amacıyla ilk olarak *çeşitleme* yöntemine başvurulmuştur. Görüşme yöntemiyle elde edilen bulgular gözlem yöntemiyle ulaşılan verilerle desteklenmiştir. İlave olarak ise görüşme sorularının ulaşılmak istenen amaca uygun olup olmadığını belirlemek için uzman görüşlerine başvurulmuştur.

Bu kapsamda stratejik plan ve belgelerin oluşturulması süreçlerinde görev alan müdür ünvanlı ve sektörlerinde personel çalışmaları ve strateji geliştirme ve planlamaları yapan iki yöneticiyle görüşülerek/iletişim kurularak bahse konu sorular ilgililerin değerlendirmelerine sunulmuş ayrıca danışman öğretim üyesi tarafından da incelenmiştir. Araştırmanın *aktarılabilirliği* için *ayrıntılı betimleme* yapılmıştır. Bunun için araştırmanın bulguları ve analizi bölümünde katılımcıların ifadelerine doğrudan yer verilmiştir. Araştırmanın *tutarlığının* sağlanması için *tutarılık incelemesi,* teyit edilebilmesi için yüz yüze görüşmeler esnasında uzman personel tarafından *teyit incelemesi* yapılmıştır.

Bu araştırmada veri toplama araçlarına yönelik yürütülen geçerlik ve güvenirlik sürecinde yapılan işlemlere dair bilgiler Çizelge 8'de sunulmuştur.

Çizelge 8: Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik	İnandırıcılık (İç Geçerlik)	Çeşitleme (triangulation) ve uzman incelemesi
	Aktarılabilirlik (Dış Geçerlilik)	Ayrıntılı betimleme (doğrudan alıntı)
Güvenirlik	Tutarlık (İç Güvenirlik)	Tutarlık incelemesi
	Teyit Edilebilirlik (Dış Güvenirlik)	Teyit incelemesi

Araştırma için veri toplama araçları için güvenirliğe katkı sağlamak amacıyla araştırmanın bütün süreçlerine ilişkin ayrıntılı bilgilerin sunulması nitel araştırmalar için gerekli ve önemlidir. Bu noktada, öncelikli olarak araştırmaya konu 16 adet KİT'den THY Genel Müdürlüğü ve TCDD Genel Müdürlüğü ile iletişime geçilmiş 07.11.2017 tarihinde Ek-3'de sunulan dilekçe posta vasıtasıyla gönderilmiştir. Her hangi bir yanıt gelmemesine karşın 04.12.2017 tarihinde ilgili birim müdürlükleri telefonla aranmış ve dilekçelerin sonucu ve hangi işlemde olduğu sorulmuştur. Daha sonra işlemlerin resmi olarak yürütülebilmesi ve istenen cevapların alınabilmesi amacıyla, 26.12.2017 tarihinde İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden araştırmanın örneklemini oluşturan KİT'lere verilmek üzere Ek-2'de gösterilen "anket izni yazısı" alınmıştır. Bahse konu bu izin yazısı ve yeni dilekçeler 08.01.2018 ve 18.01.2018 tarihleri arasında Çizelge 8'de gösterilen KİT'lerden Ankara ili dışında yer alanlara postayla gönderilmiş ve Ankara merkezli KİT'lere ise 14.10.2018 tarihinde elden teslim edilmiş ve bu kurumların üst, orta düzey yöneticileriyle konuyla ilgili uzman kişilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamındaki diğer KİT'lerden ise yanıtlar alınamamış ve araştırmacı tarafından ilgili birimler aranarak görüşme talepleri iletilmiştir. Bunun sonucunda 10.02.2018-22.10.2018 tarihleri arasında diğer KİT'ler tarafından yazılı yanıtlar posta yoluyla gönderilmiştir. Genel müdürlük ve yönetim birimleri Sivas merkezli KİT tarafından 27.09.2018 tarihinde yanıtlar araştırmacıya ulaştırılmış ve İstanbul merkezli KİT'lerden bir tanesinin araştırma esnasında özelleştirme kapsamında olmasından dolayı olumsuz yanıt alınmış ve İstanbul merkezli diğer KİT tarafından ise hiçbir yanıt

alınamamıştır. Ankara ilinde yer alan KİT genel müdürlüklerinde 21 yetkili ile yapılan yüzyüze görüşmeler en az 25 dakika en fazla 80 dakika sürmüş olup ortalama görüşme süresi 52,5 dakika olarak gerçekleşmiş olup görüşmeler esnasında sürekli olarak notlar alınmıştır.

Görüşme nitel araştırmalar için en önemli ve en yaygın kullanılan metotlarından birisidir. Görüşmeler araştırma konusuyla ilgili katılımcıların ve aktörlerin daha samimi ve derinlemesine bilgileri vermelerine olanak sağlar. Ayrıca, araştırma konusuyla ilgili doküman analizi de yaparak, yarı-yapılandırılmış görüşme soruları üzerinden bilgi toplanması söz konusudur. Yarı-yapılandırılmış görüşme soruları, araştırma sorularıyla ilgili ve tutarlı biçimde hazırlanarak konuyla ilgili detaylı ve nitelikli yanıtlar aranır. Görüşme esnasında verilecek samimi yanıtlar özellikle önemlidir. Araştırmacı tarafından araştırmanın problematiğine uygun şekilde soruların dışında başka sorular vasıtasıyla da gerçek ve nitelikli yanıtlar alınabilmektedir (Baranovskiy, 2017: 34). Bu araştırmada da yarı-yapılandırılmış görüşme sorularıyla araştırmacıya; yeterli, derinlemesine, esnek nitelikli ve doğrudan etkileşim imkânı sağlaması amaçlanmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

Görüşmeler ve sorulara verilen yanıtlar sonrasında elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiş, kuramsal çerçevede elde edilen veriler ışığında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu şekilde kuramsal verilerin pratikteki verilerle uyumluluğu ve kuramın gerçek hayata ne derecede uygulanabilir olduğu, iddia edilen etkilerin pratiğe ne derecede yansıdığı ölçülmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

5.1. Katılımcılar Hakkında Bilgiler

Bu araştırmada konuyla ilgili en kapsamlı resmi elde etmeye çalışmak ve her açıdan detaylı bilgileri elde edebilmek amacıyla 16 farklı KİT ile iletişime geçilmiş, ziyaretler gerçekleştirilmiş, bazılarında doğrudan görüşmeler gerçekleştirilebilirken bazılarında yetkili birileriyle görüşmek mümkün olamamıştır. Görüşülen 1 KİT ve iletişim kurulan 1 KİT görüşme ve araştırma taleplerini kabul etmemiş, 1 KİT ise hiçbir yanıt vermemiştir. Araştırmaya katılan 13 KİT'de görev yapan yöneticilerin oldukça yoğun programları dolayısıyla dilekçeyle yapılan müracatlara oldukça güç yanıt alınmış, randevu talebinde bulunularak görüşme soruları dilekçe ile birlikte bırakılmıştır. Yüz yüze görüşme gerçekleştirilen katılımcıların cinsiyet, kurum içi statü ve eğitim düzeyi gibi bilgileri Çizelge 9'da gösterilmiştir.

Çizelge 9: Görüşülen Katılımcılar Hakkında Bilgiler

Görüşülen Kamu Organizasyonu (GKO) / İletişim Kurulan Kamu Organizasyonu (İKO)	Katılımcı (K) / Görüşülen Yetkili (GY)	Cinsiyet	Kurum İçi Statü	Yaş Aralığı
GKO-1	GY-1	Bay	Daire Başkanı	46-50
GKO-2	GY-1	Bay	Daire Başkan Yardımcısı	41-45
GKO-2	GY-2	Bayan	Uzman	36-40
GKO-2	GY-3	Bay	Müdür Yardımcısı	51-55
GKO-3	GY-1	Bayan	Müdür	46-50
GKO-3	GY-2	Bay	Müdür Yardımcısı	36-40
GKO-4	GY-1	Bayan	Müdür	51-55
GKO-4	GY-2	Bay	Müdür Yardımcısı	41-45
GKO-5	GY-1	Bayan	Daire Başkanı	41-45
GKO-5	GY-2	Bay	Daire Başkan Yardımcısı	46-50

Pek çok açıdan yaşanılan zorluklara rağmen 13 kurumun üst düzey ve orta düzey yöneticileriyle ve konuyla ilgili uzman 21 katılımcıyla iletişim kurulmuş ve bunlardan 10'u ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu noktada daire başkanı statüsündeki bir katılımcıyla hem görüşme gerçekleştirilmiş hem de diğer 11 katılımcının yanıtları ile birlikte kurumsal yanıtı posta yoluyla iletmiştir. İletişim kurulan veya ziyaret edilen 5 KİT ise yanıtları posta yoluyla iletmiştir.

5.2. Verilerin Sunumu

İletişim kurulan ve/veya görüşülen kamu organizasyonları ve bu organizasyonlardan kamu politikaları oluşturma süreçleri içerisinde yer alan yetkili ve ilgili personelin yorumlarını değerlendirme açısından kolaylık olması ve etik gizlilik sağlamak maksadıyla kodlamalar yapılmış ve Çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 10: Görüşülen Kamu Organizasyonu ve Yetkili Personel Çizelgesi

Görüşülen Kamu Organizasyonu (GKO) / İletişim Kurulan Kamu Organizasyonu (İKO)	Katılımcı Yetkili (K) / Görüşülen Yetkili (GY)
GKO-1	GY-1
GKO-2	GY-1
GKO-2	GY-2
GKO-2	GY-3
GKO-3	GY-1
GKO-3	GY-2
GKO-4	GY-1
GKO-4	GY-2
GKO-5	GY-1
GKO-6	Görüşme için izin verilmemiştir
İKO-1	Kurumsal Yanıt
İKO-2	Kurumsal Yanıt
İKO-3	Kurumsal Yanıt
İKO-4	Kurumsal Yanıt
İKO-5	Kurumsal Yanıt
İKO-6	Görüşme için izin verilmemiştir
İKO-7	Görüşme için bir dönüş yapılmamıştır
GKO-5 / İKO-8	GY-2 / Kurumsal Yanıt
İKO-8	K-1
İKO-8	K-2
İKO-8	K-3
İKO-8	K-4
İKO-8	K-5
İKO-8	K-6
İKO-8	K-7
İKO-8	K-8
İKO-8	K-9
İKO-8	K-10
İKO-8	K-11

Yukarıda yer alan ve Çizelge 9'daki görüşülen veya iletişim kurulan kurumların ve katılımcıların sıralama ve kodlamaları, Çizelge 7'de gösterilen kurumların yazılış sırasından farklı olarak rastgele olarak yapılmıştır.

5.3. Nitel Analiz

Nitel araştırma yaklaşımı; sosyal olayların bulundukları alanlarda bütüncül ve objektif bir yaklaşımla açıklanabilmesi için doküman incelemeleri, görüşmeler ve gözlemler gibi niteliksel araçların kullanıldığı bir araştırma yöntemidir. Algı, çevre ve sürece ilişkin veriler toplanmakta ve bu veriler vasıtasıyla katılımcıların araştırma konu alanını nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemde genelleme yapılmadan kuram oluşturmaya çalışılmaktadır. Bu yöntemde genellikle "neden böyle ve nasıl?" sorularına cevap aranmaya çalışılır. Bu yöntemle kurum paydaşlarının kurumu nasıl biçimlendirdiğini anlatan çok sayıda değişkenin birbirini etkilemesi sonucunda ortaya çıkan karmaşık süreçler anlamlandırılmaya çalışılmakta ve tarihsel etkiler de göz önünde bulundurularak analiz yapılmaktadır (Kuş, 2009: 105). Nitel araştırmada amaç; araştırmaya derinlik katmak ve beyin fırtınası gibi bir süreci oluşturarak gerçek büyük resmi görmeye çalışmaktır.

Araştırmada kullanılan görüşme sorularına verilen yanıtlar üzerinden içerik analizi yapılarak ortaya çıkan değerlendirmelerden sonra aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Görüşme sorularından ilki olan **"Kurumunuzun stratejik plan yapımı çalışmasında katılımcılar kimlerdir?"** sorusuna bünyesinde stratejik planlama dairesi veya müdürlüğü gibi farklı isimler altında birimleri bulunan organizasyonlar bilhassa bu birimlerde stratejik planlarını yaptıklarını ve kurumsal politikalarını bu yolla uyguladıklarını ifade etmektedirler. KİT'ler için farklı sektörlerde vermekte oldukları hizmetlerinde etkililiğin devam etmesi, ilerleyen teknolojik durumlara uyumlu hale gelmesi ve uluslararası standartların tatbik edilmesinde ve elde edilen seviyenin daha da yükseltilmesi bakımından ihtiyaç duyulan önlemlerin alınması gerekmektedir. Mevcut bilişim ve teknik açıdan ileri toplumunda her çeşit teknolojik sistemi anlamlandıracak temel kavramlardan bir tanesi eğitimdir. Elindeki kaynakları, etkililik, verimlilik ve kârlılık temelinde kullanmak hususunda gereken çaba ve kararlılığı göstermekle sorumlu olan kamu kuruluşlarının, bu yükümlülüğün en iyi şekilde yerine getirebilmesi

için ilgili ve gerekli durumlarda eğitime tabi tutulmaları kaçınılmaz olandır. Yeniliklerin bilinmesi ve mevcut teknoloji ile geçerliliğini yitiren bilgilerin güncellenmesi amacı ile kamu kuruluşlarının çeşitli eğitim planlamaları ve farklı modern programlar çerçevesinde eğitimler düzenlemesi veya organizasyon dışında olan ülke içi ve ülke dışı eğitim faaliyetlerine katılınması daha önemli hale gelmiştir.

Bu amaçla; kamu kuruluşları, personelinin eğitimi konusunda varsa kendi eğitim tesisleri ve imkânları ile eğitim vermekte aksi durumda dış kaynak kullanımı çerçevesinde farklı eğitim kurumlarında bu ihtiyacı gidermeye çalışmaktadır. Bu konuların hepsi profesyonellik isteyen konulardır ve tüm paydaşları ilgilendirdiğinden stratejik planlarda gösterilmesi gereklidir. Her yıl veya gerektiği her zaman hazırlanarak uygulamaya alınan eğitim programları ile işe yeni başlayan ya da sonraki safhalarda gerekli olan eğitimlerin verilmesi yine stratejik planlanma içerisinde olacak ve kurumun geleceğini ilgilendirecektir. Bu bakımdan kamu organizasyonlarının 1.soru için verdiği yanıtlar önemlidir.

Bu soruya İKO-1 tarafından şu kurumsal yanıt şu verilmiştir;

"*Stratejik planımız geniş tabanlı yaklaşımla hazırlanmıştır. Kurumun tüm birimlerinin kendi yürüttükleri görevlerle ilgili birikim sahibi katılımcılardan oluşan bir proje ekibi ile Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) danışmanlığında hazırlanmıştır.*"

Görüldüğü üzere bu kamu organizasyonu sadece kendi yapısı içindeki ilgili birimlerin katılımıyla bir stratejik plan hazırlamamış aynı zamanda TÜBİTAK'ın en bilinen enstitülerinden olan Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)'nden danışmanlık hizmeti ve desteği almıştır.

TÜSSİDE kurumsal ve bireysel yetkinlikleri özgün yöntemlerle geliştirerek, organizasyonların yönetsel etkinliğini arttırmak ve ülkenin gelişimine katkı sağlamak amacıyla kurulmuş olan yönetim bilimi uygulamaları ile fark yaratarak, Türkiye'nin bu alanda geleceğe yön veren ülke olmasını sağlamayı kendisine hedef edinen, stratejik yönetim, iç kontrol, süreç ve bilgi yönetimi, endüstriye yönelik eğitsel tasarım ve kurumun kendi patenti olan Ortak Akıl Platformu (OAP) gibi çokça hizmetler sunan bir enstitüdür. OAP, TÜSSİDE tarafından geliştirilen, yönetim faaliyetlerinin mümkün olduğu kadar tüm tarafların görüşleri alınarak yapılabilmesi için geliştirilen bir hizmet

olup 150 kişiye kadar olabilen iki veya üç günlük toplantılardır. TÜSSİDE ile ilgili resmi internet sitesinde yer alan tarihçesine göre; 1971 yılında üniversite ve sanayi işbirliğinin oluşturulması amacıyla Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından önerilmiştir. 1975 yılında tesislerin temeli atılmaya başlanmış ve enstitü yönetmeliği 1980 yılında Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Enstitünün kuruluşunda özel sektörden Sakıp Sabancı, Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı gibi değerli isimler yer alırken, kamu yönetiminden dönemin Maliye Bakanı Adnan Kahveci, TOBB Başkanı Ali Coşkun ve akademik camiadan ise Sabahattin Zaim'in büyük destekleri olmuştur. Danışmanlık ve eğitim şirketlerinin yaygın olmadığı 1980'lerde, MEB ve TÜBİTAK ortaklığıyla kurulmuş olan TÜSSİDE, hem kamu hem de özel sektör yöneticilerinin yetkinliklerini geliştirmek için pek çok eğitim düzenlemiş ve bu yolla ülkemizdeki önemli bir ihtiyacı karşılamıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ülkemizde yaşanan ekonomik kriz sonrasında yönetim geliştirme rehberliğine ihtiyaç duyulmuştur. TÜSSİDE, bu dönemde kamuda kurumsal yönetim sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesine yönelik, kuruma özel çözümler içeren uzun soluklu projeler gerçekleştirmeye başlamıştır. 2004 yılı sonrasında, ülkemizdeki Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) kültürü ve kaynaklarının gelişmesiyle birlikte yönetimde Ar-Ge faaliyetlerine olan ihtiyaç öne çıkmıştır. Bu ihtiyaca yönelik alarak Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmiş ve TÜSSİDE, TÜBİTAK'a doğrudan bağlı bir enstitü haline gelmiştir. Günümüzde, TÜSSİDE'de yönetim bilimleri alanında Ar-Ge içerikli araştırma, tasarım, danışmanlık ve eğitim projeleri yürütmektedir (www.tusside.tubitak.gov.tr).

Ayrıca TÜSSİDE'nin internet sayfası incelendiğinde kamu ve özel sektör için önemli projelerde eğitim desteği sağladığı, bu kurumların stratejik planları için destek verdiği ve yönetim yaklaşım ve ilkelerine yönelik eğitimler sağladığı görülmektedir. Kurumun eğitim verdiği başlıklar; sürdürülebilir kurumsal yönetim, stratejik yönetim, kurumsal analiz, etki analizi, süreç yönetimi, performans yönetimi, iç kontrol, İK yönetimi, proje/program yönetimi, kalite yönetimi, yetkinlik ve yetenek yönetimi, kobi akademi, genç akademi, kamu akademi, liderlik akademisi, girişimcilik akademisi gibi eğitimlerdir (www.tusside.tubitak.gov.tr). Yine aynı internet sayfasında son dönem için bazı kamu organizasyonlarının stratejik planlarının yapımına ve bazı projelerin yönetilmesine destek verildiği görülmektedir. Bu durumun, söz konusu kamu

organizasyonlarının plan ve projelerini hazırlarken ve uygularken dış kaynak kullanımı esaslarına uygun olarak bilimsel ve teknik desteğe başvurduğunu, bunun olumlu sonuçlar elde etmek istendiği için yapıldığını, kamu kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak için gayret içinde olduklarını söylemek mümkündür.

Daha sonra diğer bir katılımcı GKO-1/GY-1 tarafından aynı soruya verilen yanıtlara bakıldığında kurumun stratejik plan çalışmalarında yine TÜSSİDE'den destek aldığı belirtilmektedir. Politik seviyeden gelen hedef ve rehberliğe uygun olacak şekilde GKO-1/GY-1'in yeni dönem stratejik planının hazırlanması hususunda şunlar ifade edilmektedir;

"Daha önce hazırlanan stratejik planımız geniş zamanlı ve daha çok iç paydaşlar vasıtasıyla hazırlanmış olan plandı. Ancak bugün geldiğimiz noktada devletin en üst kademesinden gelen hedeflerle uyumlu olarak hızlı, doğru ve etkili bir stratejik plan oluşturmak amacıyla konu hakkında uzman kurumlardan destek hizmeti almak daha faydalı olacağı kanaati oluşmuştur. Kurumumuzun stratejik plan ve geliştirmeyle ilgili birimlerinin ve paydaş diğer birimlerin de katılımı ve TÜSSİDE danışmanlığında hazırlanmaktadır."

Elbette organizasyonların bağlı olduğu bakanlık, müsteşarlık gibi politik seviye yöneticilerin de çoğunlukla dâhil olmasıyla başkan, genel müdür ve yardımcıları kurumun geleceği için yaptığı stratejik planlarına aktif olarak katılmaktadırlar. Fakat uzman bir bilimsel kurumdan faydalanmak oldukça önemli bir girişim olarak değerlendirilmektedir.

Aynı soruya İKO-2 ise Çizelge 10'da gösterilen paydaşları stratejik plan yapımındaki katılımcılar olarak vermiştir. Görüldüğü gibi stratejik plan kurumun sadece kendi faaliyetlerini etkilememekte pek çok iç ve dış paydaşı da etkilemektedir. Merkezi bir yönetime bağlı olması nedeniyle de gerek alması gereken direktiflere bağlı olmakta ve gerekse onay alması gerekmektedir.

Çizelge 11: İletişim Kurulan Kamu Organizasyonu-2 (İKO) Paydaş Listesi

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Neden Paydaş	Önceliği
Kurum Personeli	İç Paydaş	Yönlendiren	Çok Yüksek
Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	Yönlendiren/Etkileyen	Çok Yüksek
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	Dış Paydaş	Yönlendiren/Etkileyen	Çok Yüksek
Müşteriler	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Çok Yüksek
Sayıştay Başkanlığı	Dış Paydaş	Denetim	Çok Yüksek
UDH Bakanlığı	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Çok Yüksek
Kalkınma Bakanlığı	Dış Paydaş	Yatırım Programı ve Stratejik Plan Onay Mercii	Çok Yüksek
Hazine Müsteşarlığı	Dış Paydaş	Sermayedar	Çok Yüksek
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Yüksek
Valilikler	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Yüksek
Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	İlgisi Olan/Etkilenen/Etkileyen	Yüksek
Liman Başkanlıkları	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Yüksek
TCDD Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Yüksek
Belediyeler	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Yüksek
(TSE) Türk Standartları Enstitüsü	Dış Paydaş	Etkileyen	Yüksek
(IMO) Uluslararası Denizcilik Örgütü	Dış Paydaş	Etkileyen	Yüksek
Deniz Ticaret Odası	Dış Paydaş	Etkileyen	Yüksek
Sendikalar (Koop-İş, Liman-İş)	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Orta
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	Etkileyen	Orta
Gümrük Muhafaza Müdürlüğü	Dış Paydaş	Etkilenen	Orta
Kıbrıs Türk Denizcilik Ltd. Şti.	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Orta
Sigorta Şirketleri	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Orta
Sivil Toplum Örgütleri	Dış Paydaş	Etkileyen/Etkilenen	Orta

Kaynak: (Türkiye Denizcilik İşletmeleri A. Ş. tarafından gönderilmiştir).

Çizelge 11'e göre kurumun kendi personelinden başlayarak etkileyen veya etkilenen statüsüne göre ve etki dercesine göre bir çizelge ile gösterilmiş ve stratejik plan çalışmasının oldukça kapsamlı ve katılımlı yapıldığı gözlenmiştir.

Görüşmede 1.soru için GKO-3/GY-1 kendi kurumsal politika süreçleri katılımcılarını;

"- Genel Müdürlük Makamı (Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları),

- Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Stratejik Yönetim ve Planlama Şube Müdürlüğü),

- Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Grubu (Bütün birimlerin katılımıyla oluşturulur),

- İç ve Dış Paydaşlar." olarak sıralamaktadır.

GKO-2/GY-1 ise, hızlı değişen siyasi kararlar, ekonomik değişkenler, dış kaynaklı etkiler vb. sebeplerle beş yıl gibi bir süre için yapılan stratejik planların her kademesinin planlandığı gibi yürütülemediğini ve tamamlanamadığını şu şekilde ifade etmektedir;

"Stratejik planlar her ne kadar profesyonel hazırlanırsa hazırlansın ya da hangi bilimsel ve uzman kurumdan faydalanılmış olursa olsun her kademesi kağıt üzerinde planlandığı gibi her zaman maalesef yürütülememektedir. Ve bazen tamamlanamamaktadır. Zaten dünyada da tüm projeler hedeflenen zaman ve nitelikte tamamlanamaz bu genel geçer bir kuraldır. Elbette tüm çalışanlar planların tam olarak başarılmasını arzu ederler, ancak çok boyutlu büyük faaliyetler fazlaca dış faktöre bağlı olmakta bu da planların uygulanmasını hassas hale getirebilmektedir."

1.soru için diğer bir kurum GKO-4/GY-1'in yanıtı;

"Üst yönetim tarafından ortaya konacak politikalar, ilgili her birimden en az 3'er kişilik uzman personelden oluşan bir kurul teşkil edilerek oluşturulur ve onay için üst yönetime sunulur."

1.soruya GKO-4'den diğer bir yönetici GY-2'in yanıtı şöyledir;

"Üst yönetimin emirleri doğrultusunda 3'er kişilik uzman personel görevlendirilir. Bunlardan oluşan bir kurul teşkil edilerek onay için üst yönetime sunulması söz konudur."

GKO-5/GY-1, 1.soru için şu şekilde yanıt vermiştir;

"Kurumun 2015-2019 yılları için oluşturduğu stratejik planı; 1 daire başkanının başkanlığında, 21 daire başkanlığından ilgili planlayıcı ve uzmanlardan oluşan 29 personelin katılımıyla oluşturulmuştur."

İKO-3, 1.soruya şu şekilde yanıt vermiştir;

"Kuruluşumuz hazırlanmış olan 2010-2014, 2015-2019 ile şu anda çalışmaları sürdürülen 2019-2023 Stratejik Planına Kalkınma Bakanlığının (Strateji ve Bütçe Başkanlığı) çıkartmış olduğu Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında oluşturulan Strateji Geliştirme Kurulu ile Stratejik Planlama Ekibi

kapsamında Kurumumuzun Genel Müdüründen mühendisine ve diğer çalışanlarını kapsayacak şekilde katılım sağlanmıştır."

Stratejik planların kamu özel sektör farkı gözetmeksizin oldukça önemli olduğu ve kurumların geçmiş dönemlerin analiz ve değerlendirmesini yaparak geleceğe yönelik vizyonlarını ve hedeflerini, tüm paydaşlarıyla müzakere ederek planlaması çok ciddi bir faaliyettir. Stratejik planlama hazırlık çalışmaları yapmakta olan kamu organizasyonları bu kapsamda çeşitli ülkelerin kendi faaliyet alanlarındaki stratejilerinin ve politikalarının oluşturulması, kurgulanması, uygulanması, güncellenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi hususlarının mukayeseli incelenmesi neticesinde elde edilen uygulama sonuçlarından kendi kuruluşları için de anlamlı dersler çıkarılmasının, stratejik planlama çalışmaları için önemli bir bilgi teşkil edeceği yaklaşımında bulunmaktadır. Bu sayede kaynaklar açısından zengin ve dünyada ilgili alanda üretici ve tüketici ülkeler arasından belirlenen bazılarının sektör stratejileri ve uygulamaları yabancı kaynaklardan taranarak, çevirileri yapılarak çeşitli Ülke Örnekleri Araştırma Raporları veya Dünyadan Sektörel Örnekler vb. raporlar hazırlanmaktadır. Bu raporlar kendi organizasyonları için yol gösterici ve kıyaslayıcı örnekler ve olaylar şeklinde gösterilmektedir.

Ülke içinde ise üst politika kurum ve belgelerinin etkisi de önem arz etmektedir. Kamu iktisadi teşebbüsleri için bir üst politika belgesi olan OVP'den örnek bir stratejik plan rehberlik açıklamasını incelemek yerinde olacaktır. Araştırmaya katılan KİT'lerden birisi olan BOTAŞ'ın 2015-2019 Stratejik Planında, "2015-2017 dönemini kapsayan, Orta Vadeli Program'da; fiyatlandırma başta olmak üzere KİT'lerin tüm işletmecilik politikalarının stratejik planlar ile genel yatırım ve finansman kararnamelerinde öngörülen hedeflere ulaşacak şekilde belirleneceği ve etkili bir şekilde uygulanacağı, KİT faaliyetlerinin piyasa mekanizmasını bozucu etkiye neden olmayacak şekilde yürütüleceği, KİT'lerde yetkilendirmeyi, hesap verebilirliği, şeffaflığı, karar alma süreçlerinde etkililiği ve performansa dayalı yönetimi esas alan stratejik yönetim anlayışının yaygınlaştırılacağı, KİT mevzuatının değişen şartlara uygun şekilde yenileneceği, KİT'lerde bağımsız dış denetim uygulamasına geçileceği, KİT'lerin finansal tablolarını Türkiye Muhasebe Standartlarına göre düzenleyeceği, KİT'lerin faaliyetlerini stratejik planlar ve performans programlarına uygun olarak yürütecekleri,

KİT'lerde iç denetim ve iç kontrol sisteminin kuruluş sürecinin tamamlanarak iç denetim birimlerinin etkin hale getirileceği, KİT'lerin teknolojik altyapılarını ve Ar-Ge faaliyetlerini geliştirerek katma değeri yüksek ürünlere odaklanacağı, ihracata yönelik yeni fırsatları değerlendireceği ve KİT'lerde etkin bir istihdam politikası uygulamasına devam edileceği ifade edilmiştir" denilerek stratejik plan için dikkate alınacak ilke ve esaslar verilmektedir (BOTAŞ, 2014: 16).

İKO-8'in 1.soruya yanıtı şu şekilde olmuştur;

"Strateji Geliştirme Kurulu üst yönetici ve daire başkanları ve müstakil şube müdürlüklerinden oluşturulmuş, stratejik planlama ekibine katılacak personel de başkanlıklarınca uygun görülen personelden oluşturulmuştur."

Aynı soruya İKO-8'de yönetici olan K-1'in yanıtı;

"Konuyla ilgili teknik uzmanlar, birim amirleri ve üst yönetim." şeklinde olmuştur.

Aynı soruyu İKO-8'de yönetici olan K-2 ise;

"Kurum içerisinde konusunda uzman personeller katılmaktadır." diyerek yanıtlamıştır.

Aynı soruya İKO-8'de yönetici olan K-3'ün yanıtı;

"Tüm Merkez Birim Amirleri ile her birimden görevlendirilen personel çalışmaktadır." olmuştur.

Aynı soruyu İKO-8'de yönetici olan K-4 ise;

"İlgili birimler ve yönetim." diyerek yanıtlamıştır.

Aynı soruyu İKO-8'de yönetici olan K-5;

"Başkanlığımızdan 2 personel stratejik plan çalışmalarını takip etmektedir." diyerek yanıtlamıştır.

Aynı soruyu İKO-8'de yönetici olan K-6 ise;

"Kurumumuz stratejik planı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığının koordinasyonunda tüm merkez birimlerinden personelin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmalarda oluşturulmaktadır." diyerek yanıtlamıştır.

1.soruyu İKO-8'de yönetici olan K-7 ise;

"Kurum içerisinden uzman İsmail T.....İ ve Mustafa D.....İ katılmaktadır." diyerek yanıtlamıştır.

Aynı soruyu İKO-8'de yönetici olan K-8 ise;

"İsmail T.....İ ve Mustafa D.....İ katılmaktadır." diyerek yanıtlamıştır.

Aynı soruyu İKO-8'de yönetici olan K-9 ise;

"Kurumumuz Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı çalışanları olmak üzere her birimden görevliler." diyerek

yanıtlamıştır.

Aynı soruyu İKO-8'de yönetici olan K-10 ise;

"Her birimden personel katılımı sağlanmaktadır." diyerek yanıtlamıştır.

Aynı soruyu İKO-8'de yönetici olan K-11 ise;

"İsa D.....L ve Muhittin A.....N katılım sağlamaktadır." diyerek yanıtlamıştır.

2.soru olan **"Kamu politikası ya da kurumsal politika kavramı neyi ifade etmektedir?"** sorusu için katılımcılar hemen hemen benzer cevapları vermiştir. GKO-3/GY-1 bu soruya;

"Kamu politikası üst yönetim tarafından ortaya konan politikalara aykırı olmamak kaydıyla kurumun hedef ve amaçlarını belirleyerek bu politikaları yönetmek, yönetirken ve problemlere çözüm üretirken çözüm ve amaçlara en az maliyet ve en yüksek verimlilikle ulaşmaya çalışmaktır."

Şeklinde yanıt vermiştir. Diğer bir katılımcı GKO-3/GY-2 tarafından ise;

"Kamu politikasından, üst politika belirleyici kurumlarca belirlenen ve üst politika belgelerinde yer alan politika, amaç ve hedefler anlaşılmakta olup, kurumsal politikalarımız, hukuki statümüz ve faaliyetlerimizle sınırlı olmak üzere bu politikalar doğrultusunda belirlenmektedir.

- *Kurumumuzda Dijital Dönüşüm (**3D** hareketi)*

- *Kurumumuzda **3S** Hareketi (**S**tandartları yükselten, **S**üreçleri kısaltıp hızlandıran ve **S**adeleşen bir kurum olmak)"* diye yanıt vermiştir.

Görüldüğü gibi kamu politikası kavramı, bahse konu kurum için kendi organizasyonunun diğer üst politika aktörlerinin belirlediği sınırlar içinde ve rehberliğinde hazırlanan ve uygulanan kurumsal politikaları şeklinde ifade edilmektedir.

Diğer bir katılımcı İKO-1 ise 2.soruya yanıt olarak;

"Kamusal politika karar alma mekanizmasının tüm hiyerarşik kanallarında uygulanması iradi kararları olarak tanımlanabilir." şeklinde

ifadede bulunmuştur.

2.soru için GKO-4/GY-1 ve GY-2'nin yanıtları neredeyse aynıdır ve şöyledir;

"Kamu politikası problemlere yönelik olarak kuruluşun üst yönetimi tarafından verilen görev, sorumluluk ve yetkilerin bütünüdür."

GKO-5/GY-1, 2.soru için şu şekilde yanıt vermiştir;

"Teşekkülümüz İktisadi Devlet Teşekkülü olarak faaliyetlerini sürdürmekte olup, ekonomik ve teknolojik gelişmelere uygun olarak, ülkemizin kalkınma planları, orta vadeli planlar, üst kurul kararları, ulusal eylem planları ile ilgili belirlenen üst politikalara ve hedeflere uygun kamu sektörüne ayrılan kaynaklar çerçevesinde faaliyet alanımızın işletmeciliğini etkin şekilde yürütmektedir."

İKO-2 tarafından verilen yanıt aşağıdadır;

"Kamu politikası, kamu otoritesinin veya hükümetin; dış politika, ekonomi politikası, tarım politikası, eğitim politikası, sağlık politikası, ulaşım politikası vb. farklı alanlara yönelik politikalardan yapmayı veya yapmamayı tercih ettiği uygulamalar bütünüdür, şeklinde tanımlanabilir.

Kurumsal politika ise, bir şirketin; tüm paydaşları ile olan ilişkilerini, eşitlik, şeffaflık, verimlilik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütmesi olarak tanımlanabilir."

İKO-3, 2.soruya şu şekilde yanıt vermiştir;

"Teşekkülümüz İktisadi Devlet Teşekkülü olarak mevzuat ile kendisine verilen yetki ve sorumluluk çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmek olarak ifade edilebilir."

İKO-8'in 2.soruya yanıtı şu şekilde olmuştur;

"Devletin sağlık, iç güvenlik, eğitim, vs. kamu hizmetlerinin yürütülmesi, egemenliğinin her alanda sürdürülmesi, dış güvenlik vb. görevlerinin yerine getirilmesi, tüm alanlarda refahı, huzuru ve güvenin tesis edilebilmesi, ekonomik olarak kalkınma hedeflerine en etkin, verimli, hukuka uygun ve adil bir şekilde ulaşılabilmesi vs. gibi tüm devlet kurumlarının uyacağı temel ilke ve hedefleri ile uygulanmasına ilişkin hazırlanan ana ilke, plan, süreç ve işlemlerdir. Kurumsal politika da kamu politikasının dikkate alınarak kurumun kendi vizyon ve misyonu çerçevesinde görev ve hedeflerine ulaşabilmek için belirlediği ilke, plan ve süreçlerdir."

2.soru için İKO-8'de yönetici olan K-1 ise;

"Görev alanındaki faaliyetlerin etkin ve verimli gerçekleştirilmesidir." derken,

İKO-8'de yönetici olan K-2 ise;

"Kurum iş ve işleyişinde kurumca belirlenen stratejiler çerçevesinde yapılan faaliyetlerdir." diye yanıtlamıştır.

İKO-8'de politika karar alıcılardan olan yönetici K-3 ise;

"Kurumsal politika, kurumun görevlerini icra ederken izleyeceği yöntemi ifade etmektedir." diye yanıtlamıştır.

İKO-8'de politika karar alıcılardan olan yönetici K-4 ise;

"Kurumun hedefine ulaşma yolu ve yöntemini." diye yanıtlamıştır.

İKO-8'de politika karar alıcılardan olan yönetici K-5 ise;

*"Ülke içerisinde düzene dair sorumlulukları olan politika."*diye yanıtlamıştır.

İKO-8'de politika karar alıcılardan olan yönetici K-6 ise;

"Kurumsal politika, kurumun görev ve hedefleri dikkate alınarak oluşturulan ilke ve kurallar bütünüdür." şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8'de politika karar alıcılardan olan yönetici K-7 ise;

"Devletin kamu hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla aldığı kararlardır." diye yanıtlamıştır.

İKO-8'de politika karar alıcılardan olan yönetici K-8 ise;

"Devletin kamu hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla aldığı kararlardır." diye yanıtlamıştır.

İKO-8'de politika karar alıcılardan olan yönetici K-9 ise;

"Kurumun ileriye dönük stratejik planını ve hedefini içermektedir." şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8'de politika karar alıcılardan olan yönetici K-10 ise;

"Kamu politikası: Hükümetlerin belli bir plan içerisinde yapılması veya yapılmaması gereken hususlarda yürüteceği politikalardır. Kurumsal politika ise kurumun ana faaliyetlerinin ülke ekonomisine ve kamu yararına faydalı olacak şekilde planlandığı ve uygulandığı özgür politikalardır." şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8'de politika karar alıcılardan olan yönetici K-11 ise;

"Bir toplumda yaşayanların günlük hayatına ve geleceğine yönelik devletin aldığı kararları kamu politikası, buna paralel olarak devletin her organının aldığı politikalar da kurumsal politikalardır." şeklinde yanıt vermiştir.

Görüşmenin sorularından 3.sü olan **"Kurumunuzda politikalar oluşturmada süreç nasıl işlemektedir?"** için GKO-3/GY-1 aşağıdaki yanıtı vermiştir.

"Kalkınma plan ve programlarında yer alan amaç, hedef ve politikaları destekleyici yönde amaç, hedef ve stratejilerin oluşturulduğu stratejik plan, performans programı ve performans değerlendirme raporları, yıllık faaliyet raporları vasıtasıyla oluşturulan politikaların hayata geçirilmesi sağlanır."

Kurumsal politikaların süreçlerinin nasıl işlediği ile ilgili bu soru için verilen yanıt değerlendirildiğinde klasik kamu politika süreçlerinden bahsedildiği net anlaşılamamış olup, GKO-3/GY-1'ye yapılan açıklamadan sonra yukarıda verilen, kalkınma plan ve programları, stratejik plan, performans programı ve performans

değerlendirme raporları, yıllık faaliyet raporları gibi süreçlerden ziyade problemin veya politikanın tanımlanması, politikanın oluşturulması, politikanın uygulanması ve sonuç olarak politikanın değerlendirilmesi aşamalarının yapılıp yapılmadığı sorulmuş ve bu süreçlerin izlendiği, ancak her sürecin başlık başlık incelenip hangi faaliyetin hangi süreç ile ilgili olup olmadığı gibi çalışmaların yapılamadığı ve sürecin hemen hemen bu şekilde olduğu ifade edilmiştir.

3.soruya katılımcı İKO-1,

"Şirketimizin amaç ve iradesini ortaya koyacak olan politikalar ilgili kurullar ve konseyler aracılığıyla belirlenir. Örneğin; kuruluşumuzun kalite politikası, kalite konseyinde üyelerce uzlaşı sonrasında ortaya çıkarılmaktadır." diyerek yanıt vermiştir.

3.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı şöyle olmuştur;

"Kurumumuzda politika oluşturma sürecinde öncelikle mevcut durum analizi yapılmakta, SWOT analizi yapılmakta ve stratejik plan içinde bunlar üst kurula yönlendirilmektedir."

3.soruya GKO-4/GY-2'in yanıtı şöyledir;

"Bir problemin ortaya çıkmasıyla süreç başlamaktadır, bu problemin tanımlanması ve gündeme alınmasını takiben bir ajanda belirlenerek uygulamaya geçilmektedir. Son aşama olarak politikanın sonuçlarının izlemesi ve değerlendirilmesi yapılır ve raporlanır. Bazen bu aşamaların bazılarının hızlı bazen de noksan yapılabildiği dönemler olmaktadır. Üst politika kurum ve belgeleri süreç esnasında olumlu veya olumsuz etki edebilmektedir."

Yukarıdaki soruya İKO-2'nin yanıtı ise;

"Kuruluşumuz, Bakanlar Kurulu Kararı ile özelleştirme kapsamına alınarak Özelleştirme İdaresi Başkanlığına bağlanmıştır. Bu tarihten itibaren, Kuruluşumuz faaliyetlerinin büyük bir kısmı özelleştirilmiş veya devredilmiştir. Kuruluşumuz mülkiyetinde bulunan ve 1997 yılından başlayarak mülkiyet hakkı saklı kalmak kaydıyla işletme hakkının devri yöntemiyle taşınmazlarımızın büyük kısmı mevcut Kanun, Tüzük ve Yönetmelikler kapsamında özelleştirilmiştir. Kuruluşumuz, Ülkemiz ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına uygun, verimlilik ve hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda; halen, elindeki kurumlarla hizmetlerini sürdürmekte olup, faaliyetlerini yürütmektedir.

Kuruluşumuz özelleştirme kapsamında bulunduğundan, Kuruluşumuzla ilgili üst politikalar Hükümet politikaları doğrultusunda Kamu Otoritesince belirlenmektedir." olmuştur.

İKO-3, 3.soruya şu şekilde yanıt vermiştir;

"Ülkemizin Kalkınma planları, Şura kararları, Ulusal Ana planında faaliyet alanımız ile ilgili belirlenen üst politikalara ve hedeflere uygun ve paydaşlarımızın beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda Kamu sektörüne ayrılan kaynakları çerçevesinde faaliyet alanımız olan altyapı işletmeciliğini etkin şekilde yürütmek için politikalar oluşturulmaktadır.

Dünyada, ülkemizde ve bölgemizde yaşanan gelişmelere ve değişimlere bağlı olarak politika ve hedeflerde yapılacak revizyonlar için Teşekkülümüzce gerekli stratejik çözümler üretilmektedir. Mevcut altyapı işletmeciliğinin etkin şekilde yürütülmesi başta olmak üzere, ülkemizin nüfus açısından yoğun olan şehirleri arasında yüksek hızlı, hızlı ve konvansiyonel yeni hatların önceliklerine göre yapımlarına devam edilmektedir. Teşekkülümüz İktisadi Devlet Teşekkülü olarak mevzuat ile kendisine verilen yetki ve sorumluluk çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmek esas faaliyet alanımız olarak ifade edilebilir."

Araştırmaya katılan kamu organizasyonları genellikle kâr amacı taşıyan KİT'ler oldukları için özel sektör mantığı taşıyabilecekleri değerlendirildiğinden bazı yönetim uygulamalarının genel geçer ilke ve modellere uyacakları değerlendirilmiştir. Kamu politikaları ve stratejik planlar arasındaki yakın ilişkinin araştırmaya konu olan kamu iktisadi teşebbüsleri tarafından bu şekilde yorumlandığını söylemek mümkündür. Kurumsal politikalarını stratejik planlar üzerinden oluşturmakta, amaç ve hedeflerini bu planlar üzerinden göstermektedirler. Hatta önceki dönem hedeflere ulaşma başarı ve başarısızlık değerlendirmeleri de yine stratejik planlar üzerinden yapılmaktadır.

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanması, değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi olarak ifade edilmekte, stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük projelerin ve faaliyetlerin karakteristikleri itibariyle niteliksel veya niceliksel performans göstergelerine ve stratejik adımlara göre uygulanabilmesi ve izlenebilmesi

için; amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların hangi birimler olduğu ve ne zaman gerçekleştirileceğine ilişkin hususlar "Stratejik Amaç - Hedef - Birim İlişkisi" gibi tablolarda gösterilmektedir.

Performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak Strateji Geliştirme Daire gibi bazı birimlerde koordinasyon içerisinde eylem planında yer alan ilgili birimlerden toplanmakta, elde edilen veriler değerlendirilmek üzere, üçer aylık periyotlarla, her üç aylık periyodun bitimini takip eden ay içinde değerlendirme raporu hazırlanmaktadır. İlaveten, Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar" çerçevesinde, her yıl "performans programı" hazırlanarak performans hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yapılacak çalışmalar belirlenerek her yılın bitimini takiben yıla ilişkin gerçekleşen faaliyetlerin raporlanması amacıyla Performans Değerlendirme Raporu hazırlanmaktadır. Söz konusu izleme ve değerlendirme faaliyetleri neticesinde ihtiyaç duyulması halinde gerekli tedbirler alınması beklenmekte, gerekmesi halinde stratejik planda revizyon da yapılabilmektedir.

İKO-8 ise 3.soruyu;

"Kurumda eylemleri yöneten prosedür, teamül, kurallar ve normlar (Anayasa, Kanun, Kararname, tebliğ, genelge, yönetmelik, Kurumsal Ana Statü) dikkate alınarak kurum mevzuatı (yönetmelik, yönerge, genelge, stratejik plan, kalkınma planları vs.) hazırlanmakta ve genel politikalarımızın çerçevesi düzenlenmektedir. Daha kısa süreli kurum politikaları da kurum idarecilerinin koordinasyon toplantılarında ortaklaşa değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan sonuçlar, birimlerin kendi iş ve işlemlerine ilişkin olarak diğer piyasa aktörlerinin ve piyasa verilerinin değerlendirilmesi suretiyle birim politikalarını oluşturarak ve yetki devri yönergesi dikkate alınarak yönetim kurulu kararı, olur veya talimatlarıyla kurum politikasına yön verilmektedir." şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8' de politika süreçlerine katılan K-1 bu soruya;

"İç ve dış piyasa gelişmeleri paydaş talepleri ve ihtiyaçlar dikkate alınarak politikalar oluşturuluyor." şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8’ de politika süreçlerine katılan K-2 ise;

*“Güncel gelişen olaylar ve süregelen politikalar çerçevesinde fikir alışverişinde bulunulmakta ve bu çerçevede yol haritaları belirlenmektedir.”*şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8’ de politika süreçlerine katılan yönetici K-3 ise 3.soruya;

“Hükümet programları, mevzuatlar ve piyasa ile ürün ekiliş ve hasat durumları sürekli izlenmekte ve görev kapsamına giren bir durum oluştuğunda gerek üst yöneticiler ve uzmanlar gerekse paydaşların görüşleri değerlendirilerek yönetim kurulunca karara bağlanmaktadır.” şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8’ de politika süreçlerine katılan K-4 ise;

*“İlgili birimlerin iç ve dış piyasa gözlemleri ve geleceğe yönelik öngörüleri dikkate alınarak gelecek dönem hedefleri belirlenerek hedefe ulaşmak için politikalar uygulamaya konulmaktadır.”*şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8’ de politika süreçlerine katılan K-5 ise;

*“Başkanlığım içerisinde üretimle başlayan süreç planlamalar çerçevesinde pazarlama ile son bulmaktadır.”*şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8’ de politika süreçleri içendeki yönetici K-6 ise;

*“Kurumumuz politika kararları ilgili mevzuat hükümleri, kalkınma planı, ve üst politika metinleri çerçevesinde, yönetim kurulunca alınır. Politika oluşturmada konu ile ilgili birimlerin ilgili kurum kuruluş ve sektör paydaşlarının görüş, öneri ve çalışmaları nazara alınır.”*şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8’ de politika süreçlerine katılan K-7 bu soruya;

*“Kurumsal amaç ve hedefler dikkate alınarak var olan durumun değerlendirilmesi, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ile ilgili titiz çalışma yapılarak politika oluşturulur.”*şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8’ de politika süreçlerine katılan K-8 de bu soruya;

*“Kamusal amaç ve hedefler dikkate alınarak var olan durumun değerlendirilmesi, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ile ilgili titiz çalışmaya başlanılarak politika oluşturulur.”*şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8' de politika süreçlerine katılan K-9 bu soruya;

*"Ülke politikası dikkate alınarak üretici ve tüketici açısından dengeleri belirlemek."*şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8' de politika süreçlerine katılan K-10 ise;

*"Hükümetlerin yürüteceği politikalara ve kamu yararına uygun ekonomiye faydalı katkı sağlayacak şekilde yeni planlar yaratabilmektedir."*şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8' de politika süreçlerine katılan K-11 bu soruya yanıt vermemiştir.

Görüşmenin 4. sorusu **"Politika oluşturma süreçlerinde yer alan katılımcılar kimlerdir ve hangi aşamasında görev alıyorlar?"** için GKO-3/GY-1 şu yanıtı vermiştir;

"Üst politika belirleyici kurumlar (tüzel kişilik), üst politika ve program hedeflerinin belirlenmesi aşaması.

Genel Müdür, kurumsal politikaların belirlenmesi.

Strateji Geliştirme Koordinasyon Birimi, planın hazırlanması ve koordinasyonu.

Strateji Planlama Ekibi, stratejik planların hazırlanması.

Çalışma Grubu, stratejik planın hazırlanması aşamasında ilgili birimlerle koordineli çalışılıp planın hazırlanması."

4.soruya katılımcı İKO-1 ise;

"Şirketin bağlı bulunduğu bir üst ana kuruluş, ilgili ve bağlı kuruluş olarak hiyerarşik ve bürokratik yapısı dâhilinde bulunduğumuz bakanlık, şirketimizin üst ve orta düzey yöneticileri, çalışan temsilcileri, STK temsilcileri vb. politika oluşturma sürecinde yer alan katılımcılar genellikle uygulayıcılardır. Çünkü şirketimiz bir bağlı kuruluştur. Ve çoğunlukla politika oluşturma sürecinde uygulayıcı roldedir." diyerek yanıt vermiştir.

4.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı şöyle olmuştur;

"Kurumsal politikalarımızın tüm süreçlerinde yer alan katılımcılar, genel müdür ve yardımcıları ile yönetim kurulu üyeleridir. Politikanın belirlenmesi ve tanımlanması

safhasında ilgili birimlerin uzmanları yer alırken, politikanın belirlenmesi ilgili daire ve bölüm başkan ve yardımcıları ile uzman personelin katılımıyla gerçekleştirilir. Bu noktada konuyla alâkalı diğer paydaşların da görüş ve önerileri dikkate alınmaktadır. Politikanın uygulanması bağlı olunan kamu kurum ve kuruluşlarının onayı ile yerine getirilmektedir. Değerlendirme safhası stratejik plan bölümü ve planlama bölümü uzmanları sayesinde analiz ve değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan raporlar vasıtasıyla yapılmaktadır."

GKO-5/GY-2'nin 4.soruya yanıtı aşağıdadır;

"Kurumsal politikalarımız, genel müdürlük ve genel müdür yardımcıları bağlı dairelerinin başkanları tarafından oluşturulmaktadır."

İKO-2'nin 4.soru için verdiği yanıt;

"Kuruluşumuz özelleştirme kapsamında bulunduğundan, Kuruluşumuzun üst politikaları Hükümet politikaları doğrultusunda Kamu Otoritesince belirlenmekte, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ile Kuruluşumuz arasında yapılan koordineli çalışmalar kapsamında yürütülmektedir. Kurumsal politikaların uygulanması aşamasında; Yönetim Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları, Müdür ve Müdür Yardımcıları ile diğer tüm Kurum çalışanları görev almaktadır."

İKO-3, 4.soruya şu şekilde yanıt vermiştir;

"Kuruluşumuzun paydaş beklentilerini karşılamak ve memnuniyetini yükseltmek için 3. Soruda da belirtildiği üzere üst politika belgeleri çerçevesinde mühendis, orta ve üst düzey yöneticileri stratejik plan, yıllık yatırım iş planlarında görev almaktadırlar."

4.soruya katılımcı İKO-8 ise;

"Kurumumuzda karar organı yönetim kurulu olup yetki devri yönergesi ile yetki dağılımı yapılmıştır. Nihai kararlar yönetim kurulu, üst yöneticiler veya daire başkanları tarafından verilmekle birlikte, bu kararların oluşması aşamasında bilimsel çalışmalar, sanayici, tüccar ve çiftçi görüşleri, tüm personelin çeşitli şekillerde görüş önerileri alınmakta ve geniş katılımcı bir çalışma sonucu politikalar belirlenmektedir." diyerek yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici katılımcı K-1 bu soruya;

"Konuyla ilgili teknik uzmanlar ve birim amirleri hazırladığı genel hususlar üst yönetim ve yönetim kurulunun onayıyla uygulamaya konuluyor" diyerek yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici katılımcı K-2 bu soruya;

"Bakanlık üst düzey yöneticileri ve kurum yöneticileri politika oluşturma sürecinde yer almaktadırlar. Üst düzey yöneticiler karar ve uygulamanın takibi, diğer yöneticiler ise uygulama aşamasında görev almaktadırlar." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici katılımcı K-3 bu soruya;

"İlgili Bakanlıklar (Tarım, Maliye, Ticaret vb.) Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleri, ilgili Merkez Birim Amirleri ve uzmanlar ile Paydaşlar (Sanayici, Tedarikçi, Üretici, Tüketici)" yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-4 bu soruya;

"Uzmanlar, Birim amirleri ve Üst yönetim" yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici katılımcı K-5 bu soruya;

"Tecrübesi olan tüm görevdeki personel politika oluşturma sürecinin tamamında görev almaktadır." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici katılımcı K-6 bu soruya;

"Mali, yatırım ve finansman yönünden Hazine ve Maliye Bakanlığı, ilgili bakanlık olan Tarım ve Orman Bakanlığı, kurumumuzun yetkili organları ve ilgili birimleri, sektör paydaşları ve genel olarak tüm vatandaşlar politika oluşturma sürecine katılmaktadır." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici katılımcı K-7 bu soruya;

"Genel müdür başkanlığında yapılan koordinasyon toplantılarında ilgili başkanlıklara görev verilerek başkanlıkların oluşturacağı komisyon üyeleri görev alırlar." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-8 bu soruya;

"Genel müdür başkanlığında yapılan koordinasyon toplantılarında birim başkanlıklarıyla yapılan toplantılarda gündem belirlenerek başkanlıklar tarafından oluşturulan komisyon üyeleri görev alırlar." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-9 bu soruya;

"Kurum stratejisi üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmesi sonrası pratikte hem kademedeki görevliler plan içerisinde yer almaktadır."

yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-10 bu soruya;

"Genellikle birim amirleri olup kamu ile ilgili diğer çalışanların olumlu veya olumsuz görüşleri usulen oluşmaktadır. Genel müdür başkanlığında yapılan koordinasyon toplantılarında birim başkanlıklarıyla yapılan toplantılarda gündem belirlenerek başkanlıklar tarafından oluşturulan komisyon üyeleri görev alırlar." yanıtını vermiştir.

Katılımcılara yöneltilen ve görüşmenin 5.sorusu olan **"Politikaların oluşturulması sürecinde yeni iletişim araçları ve sosyal ağlar kullanılıyor mu?"** sorusuna verilen yanıtlar incelenmiş, günümüzün en etkili iletişim aracı olan ve anında etkileşimi getiren internet ve sosyal ağlara verilen önem giderek artmakta ve etkisinin de büyük olabildiği görülmüştür. Bu soruya İKO-5'nin verdiği yanıt şöyledir;

"Bugün tüm dünyada internet ve sosyal ağlar, kurumlar ve vatandaşlar arasında yeni ve çok önemli bir iletişim biçimidir. Ancak çok dikkatli olunması gereken bir mecradır aynı zamanda. Çünkü anında herkes durumu görebilmekte ve değerlendirme yapabilmektedir. Buralarda paylaşılan bilgilerin doğru, tutarlı ve doyurucu bilgiler olması çok çok önemlidir. Tabi internet vasıtasıyla, ilgililerin, vatandaşların konuyla ilgili görüşünü ifade etme imkânı ortaya çıkmaktadır ki bu bir bakıma şeffaflık, hesap verebilirlik gibi modern yönetim kavramlarına uygun bir durumdur. Zaten günümüzde hiçbir kamu organizasyonunun internet ve bunun getirdiği olanaklardan kaçınması söz konusu bile olamaz, teknolojide gidilen yön bellidir."

Diğer taraftan aynı soru hakkında başka bir katılımcı İKO-4 şu şekilde bir açıklama getirmekte ve şöyle söylemektedir;

"Şöyle etrafımıza baktığımızda, herkesin elinde yeni iletişim araçlarını etkili kullandığını ve bu gelişmiş araçların da çok güçlü olduğunu görmek aslında hem kolaylık gibi hem de zorluklar getirmektedir. Bizim durumumuza göre değerlendirirsek yapacağımız uygulamaların ve politikaların nasıl tepkiler alabileceğini, nasıl yankı bulacağını çok hızlı analiz edebiliriz. Süreçlere ilgilileri hızlıca dahil edebilmekteyiz. Bu iyi bir şey. Ancak bazen de o an için gerekli bazı kararları almanızı engelleyebilecek tepkiler ve görüşler gelebilecektir. Artık şeffaflık ve denetlenebilirlik kavramlarının kapsamı genişlemiştir. Biz de bu gelişmeleri takip etmek durumundayız. Bundan uzak kalmak mümkün değildir."

GKO-3/GY-1 ise bu soruya aşağıdaki yanıtı vermiştir.

"Evet, resmi xxxbook ve xxxtter adreslerimiz kullanılmakta olup, ayrıca Turkcell tarafından geliştirilen yerli-milli tasarım olan BİP uygulaması ile paydaşlarımıza erişim konusunda stratejik ortaklık gerçekleştirilerek, BİP uygulaması devreye alınmış olup, bu uygulama ile tedarikçiler kurumumuzun ihalelerini anlık takip edebilmektedirler. Uygulama, herhangi bir lansman yapılmadan yaklaşık 70.000 üzerinde kişi tarafından takip edilmiştir."

Bu yanıt üzerine bir kaç soru daha yöneltilmiş ve bahsedilen uygulamaların bazı kararlara ve uygulamalara etki edip etmediği açık hale getirilmeye çalışılmıştır. Alınan bilgilere göre bu kurum oldukça aktif biçimde sanal medyayı kullanmakta olup daha önceki sorularda da verdiği yanıtlarla tutarlı olarak dijital dönüşüm ve hızlı süreçler üzerinde bir takım girişimleri hayata geçirmekte olduğu görülmektedir.

Aynı soruya katılımcı İKO-1'de aşağıdaki yanıtı vermiştir,

"Kuruluş politika oluştururken paydaş görüşlerini, düzenlediği ortak akıl platformu (OAP) çerçevesinde almaktadır. Sosyal ağlar aracılığı ile alınan geri dönüşler politika belirleme sürecinde değerlendirilmektedir."

5.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı şöyle olmuştur;

"Toplumun görüş ve talepleri kuruluşumuz politika süreçleri açısından elbette önemlidir. Bu aşamada sosyal medya yaygınlaşan bir iletişim aracıdır, ancak

kuruluşumuzun çalışma ve faaliyet alanı için toplumun direkt girdileri nicelik olarak fazla değildir."

Yukarıdaki yanıtların ışığında internet ve sosyal ağların getirdiği değişim oldukça fazla olmaktadır. Hiçbir yönetici bu gelişmelerden kendisini ve kurumunu izole tutamaz zira bu oldukça yanlış bir uygulama olacaktır. Gelişmiş teknolojik yenilikler ve iletişim vasıtaları kamu yönetimini daha şeffaf ve denetlenebilir bir hale getirmeye yardımcı olmakta ve yönetimin daha katılımcı politikalara yönelmesine sebep yaratmaktadır. Bu da toptan faydaya ve kamu yararının artmasına katkı sağlayacaktır. Günümüzde en tepeden en alttaki politika yapıcılara kadar herkesin sosyal medyadan gelen eleştiri, tepki ve fikirlere duyarlı bir siyaset izlediği günümüzde bilinen bir gerçektir. Yeni iletişim araçları ve sosyal ağların, kamu politikalarının oluşturulması süreci konusunda önemli etkiler yarattığı açıktır.

GKO-5/GY-2'nin 5.soruya yanıtı aşağıdadır;

"Sosyal medya araçlarından yararlanılmaktadır. Teşekkülün kendisine ait internet sitesi bulunmaktadır."

Günümüz dünyasında teknolojik ilerlemeler, hem kişiler arasındaki iletişimi hem de kişilerin devletle iletişimi çok ciddi ölçüde değiştirmektedir. Önceki dönemlerde tek yönlü iletim şeklinde olan kavram adına yakışır biçimde iletişim şeklini almış ve iki yönlü bir hale hızla evrilmiştir. Bu noktada her iki durumda da gerek kişiler arasında gerekse devletle yapılan iletişim, çok daha kolaylaşmış ve hızlanmıştır. Tabi karşılıklı olarak etkileşimden bahsederken tüm paydaşların politika aktörleri üzerindeki baskısının ve de gücünün arttığından bahsedilebilir. Görüşmelerden sonra özellikle paydaş görüşlerini dikkate almak durumunda olan kamu organizasyonlarının tüm paydaşların yeni iletişim araçları üzerinden yöneticilerle hızlı bir biçimde iletişime geçebildikleri ve görüş, öneri ve şikâyetlerini dile getirebildikleri açıkça görülebilmektedir.

İKO-2'nin 5.soruya verdiği yanıt ise;

"Politikaların oluşturulması ve uygulanması sürecinde yeni iletişim araçları ve sosyal ağlar kullanılmamaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-2'nin yanıtı değerlendirildiğinde bu kuruluşun internet üzerinden yeni iletişim araçlarını ve sosyal ağları kullanmadığı bunun özelleştirme sürecinde olması nedeniyle üzerinde fazla düşünülen öncelikli bir konu olmadığını söylemek mümkündür.

İKO-3'ün 5.soruya verdiği yanıt ise;

"Politikaların oluşturulması ve uygulanması sürecinde yeni iletişim araçları ve sosyal ağlar kullanılmaktadır." şeklinde olmuştur.

Yeni iletişim araçlarının etkili kullanılmasına başka bir güzel örnek ise Enerji Piyasaları İşletme A.Ş. (EPİAŞ) tarafından "Şeffaflık Çalıştayı" adı altında gerçekleştirilmiş ve 2017 yılı Faaliyet Raporunda (2017: 48-49) bahsedilmiştir. Şeffaflık Çalıştayı Enerji Piyasaları Denetleme Kurumu (EPDK)'nun 5629/17 sayılı kurul kararı gereği EPİAŞ tarafından her yıl düzenlenen bir çalıştay olup üçüncüsü, 30.10.2017 tarihinde 115 kişinin katılımıyla İstanbul'da gerçekleşmiştir. İlgili kamu kurum ve kuruluşlarının yetkilileri, özel sektör temsilcileri ve derneklerin yoğun katılımı ile gerçekleştirilen çalıştay, kurumun internet sitesi üzerinden canlı yayınlanarak, çalıştaya katılamayan ilgililere de çalıştayı takip etme imkânı sunulmuştur. Çeşitli konu başlıklarında oturumların gerçekleştirildiği çalıştayda, Piyasa İzleme Mevzuatı oturumunda çok farklı konu başlıkları tartışılmış ve sisteminin geliştirilmesi konuları değerlendirilerek çözüm önerileri masaya yatırılmıştır. 2. oturumda EPDK tarafından Kurul Kararı ile yayımlanan veri seti detaylı bir şekilde tek tek değerlendirilerek ilgili kurum ve şirketlerin katkısıyla verilerde güncellemeler, yapılacak değişiklikler belirlenmiştir. Çalıştay sonrasında elde edilen sonuçlar veri önerileri şeklinde "*2017 Şeffaflık Raporu*" olarak düzenlenerek EPDK'ya sunulmuştur (EPİAŞ, 2017: 48-49).

Çalıştayın yapılış biçimi ve rapor dikkate alındığında, internetin ne kadar hızlı, etkili ve verimli bir iletişim aracı olduğu görülmektedir. Ayrıca bazı konular üzerinde tartışmaların yapıldığı ve ilgili paydaşların gerek yüz yüze gerekse internet vasıtasıyla görüşleri alınmakta ve kurumsal politikaların bu girdiler neticesinde değişiklikler gösterdiği ifade edilmektedir.

İKO-8 bu soruya;

"İletişim araçları ve sosyal ağlar kullanılmakta olup Örneğin, alım yapılan ürünler için Alo Fındık, Alo Buğday vb. hatlar oluşturulmakta, CİMER vs. şikâyetler dikkate alınmakta, xxxbook, xxtter vs ağlara gelen yazılar değerlendirilmekte, Kurum ve tarım piyasaları hakkında yazılan tüm haberler takip edilmektedir." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-1 ise bu soruya;

"Evet" diyerek yeni iletişim araçları ve sosyal ağların kullanıldığını ifade etmektedir.

İKO-8'den yönetici K-2 bu soruya;

İletişim araçları ve sosyal ağlar politika oluşturma sürecinde, *"Kullanılmaktadır"* diyerek yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-3 bu soruya;

"Kullanılıyor. Örneğin; Tüm dünya verileri internet üzerinden takip edilmekte, xxxtter gibi sosyal ağlardan alınan dönütler değerlendirilmektedir." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yöneticiler K-4, K-5, K-7, K-8, K-9 ve K-10 tümü bu soruya;

"Evet, kullanılıyor." yanıtını vererek, politika oluşturma süreçleri içerisinde kurum için internet ve sosyal ağların kullanıldığını belirtmişlerdir.

Görüşmenin 6.sorusu **"Politika oluşturma sürecinde toplumun talep ve beklentileri dikkate alınıyor mu?"** için GKO-3/GY-1;

"Kamu kurum ve kuruluşları (dış paydaş) ve tedarikçi firmalar bazında talep ve beklentiler dikkate alınmaktadır. Ancak toplumun talepleri doğrudan dikkate alınmamaktadır." diye yanıt vermiştir.

Verilen yanıt sonrasında biraz daha açıklık getirilmesi istendiğinde, dış paydaşlar, müşteriler ve kuruma malzeme sağlayan tedarikçilerin taleplerini dikkate aldıklarını, bunları sosyal medya üzerinden **"e"** işlemler şeklinde yaptıklarını, yeni bazı uygulamalar ve sanal sipariş sistemleri üzerinde yoğun çalıştıklarını ifade etmiştir. Nitekim kurumun stratejik planlarında da iç ve dış paydaş analizler yoluyla anketler düzenlediklerini, geri dönüşler istediklerini ve bunları ciddiyetle analiz ettiklerini beyan etmiştir.

Katılımcı İKO-1 ise 6.soruya;

"Kuruluş 2019-2023 stratejik planın hazırlama sürecinde tüm paydaşların görüşlerini almış, bulunduğu bölge temsilcilerinin görüşlerini de alarak analiz yapmıştır." şeklinde yanıt vermiştir.

6.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı şöyle olmuştur;

"Toplumun talepleri ve beklentileri kısmen dikkate alınmaktadır. Zira kamu iktisadi kuruluşu olarak bu talepler direkt olarak işleme alınamamakta ve üst kademelere sunulmaktadır. Ancak üst onay makamları tarafından bir talimat verilirse süreçleri etkileyebilecek girdiler yapılması mümkündür ."

6.soru için İKO-2'nin yanıtı şöyle olmuştur;

"Kuruluşumuzca verilen hizmetlerle ilgili kurumsal hizmet politikası oluşturma sürecinde, faaliyet alanımızın hizmetleriyle doğrudan etkileşim halinde olan şirketlerin/kurumların Kuruluşa bakışları, mevcut duruma ilişkin değerlendirmeleri ile talep ve beklentileri yapılan anket çalışmaları ile tespit edilerek dikkate alınmaktadır."

İKO-3'ün 6.soruya verdiği yanıt ise;

"Politika oluşturmada ve faaliyetlerimizin değerlendirilmesinde paydaşlarımızın görüş ve önerilerini almak için memnuniyet anketleri, anket ve algı çalışmaları yapılmaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8 bu soruya;

"Kesinlikle değerlendirilmekte ve piyasa günlük ve anlık takip edilmektedir. Politika üretirken de uygularken de müzakere edilmektedir. Çünkü piyasa düzenleme işlevi olan bir Kurumun piyasa nabzını sürekli tutması gerekmektedir." şeklinde yanıtlamıştır.

İKO-8'den yönetici K-1 ise bu soruya;

"Evet. Tüm paydaş ve sektör beklentileri dikkate alınıyor." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-2 bu soruya;

"Sektör temsilcileri, STK'ler, üreticiler ve tüketiciler olmak üzere her kesimden temsilcilerin talep ve beklentileri dikkate alınmaktadır."

yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-3 bu soruya;

"Kesinlikle. Kurumumuzun esas amacı üretici ve tüketici arasındaki dengeyi sağlamak olduğundan politika oluşturma bağlamında toplumun talep ve beklentileri en önemli veriyi oluşturmaktadır." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-4 bu soruya;

"Evet." yanıtını vererek politika oluşturma süreçlerinde paydaşların görüş ve beklentilerini dikkate aldıklarını belirtmiştir.

İKO-8'den yönetici K-5 ise görüşmenin 6.sorusu için;

*"Alınıyor."*şeklinde yanıt vererek kurumsal politika oluşturma bağlamında toplumun talep ve beklentilerini dikkate aldıklarını ifade etmiştir.

İKO-8'den yönetici K-6 bu soruya;

"Kurumumuzun ana faaliyeti, hububat piyasalarının regüle edilmesidir. Bu nedenle tarımsal ürünlerin üretiminde rol oynayan sektör bileşenlerinin talep ve beklentilerinin izlenmesi, doğru politikaların hayata geçirilmesi için önem taşımaktadır." yanıtını vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-7 ise 6.soruya;

"Dikkate alınıyor." diye yanıt vermiş ve politika oluşturma süreçleri bağlamında toplumun talep ve beklentilerini göz önüne aldıklarını beyan etmiştir.

İKO-8'den yönetici K-8 bu soruya;

"Alınıyor." yanıtını vermiştir.

Bu yanıttan da anlaşılacağı gibi bahse konu organizasyonda KPOS içerisinde toplumun talep ve beklentilerinin göz önüne alındığını söylemek mümkündür.

İKO-8'den yönetici K-9 ise 6.soruya;

"Kurumumuzun ana iştigal konusunun, üretici ile tüketicinin mağdur olmaması açısından denge politikasını oluşturmak olması dikkate alındığında toplum talep ve beklentilerinin dikkate alınması zaruret teşkil etmektedir." diye yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-10 ise 6.soruya;

"Genellikle kamu politikası dikkate alınıyor." diye yanıt vermiştir.

Bu katılımcı 2.soruya verdiği yanıtta, kamu politikası tanımını yaparken, "Hükümetlerin belli bir plan içerisinde yapılması veya yapılmaması gereken hususlarda yürüteceği politikalardır", şeklinde bir tanım yapmış ve KPOS içerisinde toplumun talep ve beklentilerinden ziyade genellikle hükümetin politikalarının göz önüne alındığını, toplumun talep ve beklentilerinin görece daha az göz önüne alındığını ifade etmeye çalıştığını söylemek mümkündür.

7.soru **"Bir politika oluşturmadan önce, sonuç ve etkileri ile politikanın oluşturulmasından meydana çıkacak maliyetlere ilişkin bir çalışma yapılıyor mu?"** şeklindedir. Bu soruya GKO-3/GY-1;

"Evet, kurumumuzda bir politika oluşturmadan önce, sonuç ve etkileri ile ortaya çıkacak maliyetlere ilişkin bir çalışma yapılıyor elbette. Genelde çok farklı bir durum yoksa biz bunu stratejik plan çalışmalarında titizlikle yapıyoruz. Ancak zaman zaman üst politik seviyelerden gelen ani değişiklikler ve elimizde olmayan nedenlerle oluşan durumlar sonrası ortaya çıkan mecburiyetlerden dolayı yapılamayan maliyet çalışmaları da söz konusu olabilmektedir." diye yanıt vermiştir.

Burada da yine dış kaynaklı sebeplerle yapılamayan çalışmalara dikkat çekilmekte ancak normal koşullarda özellikle stratejik plan çalışmaları, izleme ve değerlendirme çalışmaları içerisinde maliyetlere ilişkin çalışmalar söz konusudur.

Katılımcı İKO-1 ise 7.soruya şu yanıtı vermiştir;

"Kuruluş yürütmekte olduğu faaliyetlere ilişkin ödeneği ayırabilmek için bir maliyet çalışması yapar ve onaylanırsa bu faaliyete başlanır. Dolayısıyla alınacak her karar mali sonuçları bakımından değerlendirilir."

7.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı şöyle olmuştur;

"Şüphesiz kurumun stratejik planları hazırlanırken sonuç ve etkiler için bazı analizler ve öngörü çalışmaları yapılmaktadır. Bunlar yapılırken maliyet analizleri de yapılmakta ve yönetim kuruluna arz edilmektedir. Zaten bir kamu organizasyonun yapacağı işlem bu şekilde, ilgili üst politika belgelerinde belirtilmiş durumdadır."

Bu soruya GKO-5/GY-1 şöyle yanıt vermiştir;

"Politikalar oluşturulmadan önce bir ön analize ve fizibilite çalışması yapılmakta ve yaklaşık bir maliyet çalışması yapılarak üst makamlara sunulmaktadır. Aynı şekilde stratejik planların bir bölümü de izleme ve değerlendirme bölümüdür. Bu bölümde stratejik planın uygulanması esnasında herhangi bir konuda ortaya çıkabilecek olan sapmalar analiz edilmektedir. Maliyetlerde olabilecek değişiklikler de yine aynı şekilde hazırlanırken sonuç ve etkiler için bazı analizler ve öngörü çalışmaları yapılmaktadır. Bunlar yapılırken maliyet analizleri de yapılmakta ve yönetim kuruluna arz edilmektedir."

7.soru için İKO-2'nin yanıtı şöyle olmuştur;

"Kuruluşumuzun temel hizmet alanı olan faaliyetleriyle ilgili kurumsal bir politika oluşturulmadan önce, sonuç ve etkileri ile politikanın oluşturulmasından meydana çıkacak maliyetler öncelikle Kuruluşun Üst Yönetimince değerlendirildikten sonra, bağlı bulunulan Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ile koordineli çalışmalar yürütülmektedir."

İKO-3'ün 7.soruya verdiği yanıt ise;

"Politika, strateji veya yatırım uygulamaya konulmadan önce etki analizi veya fizibilitesi yapılmaktadır.

Ayrıca, Teşekkülümüzde Stratejik planlar ve politika arasında ortaya çıkabilecek sorunlara karşı gerekli izleme ve değerlendirmeler sürekli olarak yapılmakta, karşılaşılan sorunlara yönelik çözümler üretilerek belirlenen hedef ve politikalara uygun olarak gerekli revizyonlar yapılmakta, bilgi paylaşımı ve kazanılan tecrübelerin aktarılması sağlanmaktadır." şeklinde olmuştur.

Diğer bir kamu organizasyonu İKO-8 ise 7.soruya;

"Kurumumuz bir Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Basiretli bir tüccar olmak ve politika oluştururken, uygularken ve sonuçlandığında maliyet çalışmaları yapılmakta ve sonuçları değerlendirilmektedir. Maliyet çalışması her yapılacak işle ilgili yapılmaktadır. Verimlilik ve karlılık genel ilkemizdir." diye yanıt vermiştir.

Bu kamu organizasyonu yaptığı hemen her faaliyetinde maliyet çalışması yaparak değerlendirmeler yaptığını ve verimlilik ve kâr elde etmek ilkeleri doğrultusunda işlemlerini yürüttüğünü ifade etmektedir.

İKO-8'den yönetici K-1 ise 7.soruya;

"Evet." diye yanıt vererek kurumsal yanıtı teyit etmektedir.

İKO-8'den yönetici K-2 ise 7.soru için;

"Yapılmaktadır." diye yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-3 ise 7.soru için;

"Çalışmaların tüm aşamalarında maliyet çalışmaları yapılmaktadır." şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-4 ise 7.soruya;

"Evet." diye yanıt vererek kurumsal yanıtı teyit etmektedir.

İKO-8'den yönetici K-5 ise 7.soruya;

"Yapılıyor." diye yanıt vererek kurumsal yanıtı teyit etmektedir.

İKO-8'den yönetici K-6 ise 7.soruya;

"Politikaların oluşturulması, plan, program, bütçe, yatırım ve finans programlarına bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Genel yatırım ve finans programları ve bunlara uygun olarak hazırlanan bütçelerde uygulanacak politikalara ilişkin maliyetler yer almaktadır." diye yanıt vermiştir.

Bu ifadeden kurum tarafından bazı finansal programlara bağlı olarak maliyet planlama ve izleme işlemleri gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür.

İKO-8'den yönetici K-7 ise 7.soruya;

"Maliyet çalışması yapılıyor." diye yanıt vermiş ve organizasyonunun yanıtına katılmıştır.

İKO-8'den yönetici K-8 bu soru için;

"Yapılıyor." diye yanıt vermiş ve organizasyonunun yanıtına katılmıştır.

İKO-8'den yönetici K-9 ise 7.soruya;

"Kurumumuz açısından maliyet çalışması yapılmayarak politika belirlenmesi zorunluluktur." diye yanıt vermiş ve organizasyonunun yanıtına katılmamıştır.

Bu katılımcı açısından maliyet çalışması yapılmama değerlendirmesi kurumun faaliyet alanının hem üreticiyi hem de tüketiciyi etkilediği gerçeğinden hareket ederek bu kesimleri mağdur etmemek noktasında tamamen kurumsal maliyet odaklı yaklaşımdan uzak kalınabileceği, bu yöndeki üst politika kurum ve belgelerinin dikte ettiği uygulamaları yapabileceği görülmektedir.

İKO-8'den yönetici K-10 ise 7.soru için;

"Konu ile ilgili birimlerin çalışmaları oluyor." diye yanıt vermiş ve organizasyonunun ilgili birimleri tarafından maliyet çalışması yapıldığı ifade edilmiştir.

Görüşmenin 8.sorusu **"Politika oluşturma sürecinde gerekli bilgi ve belgeler diğer politika aktörleri ile paylaşılıyor mu?"** olarak katılımcılara yöneltilmiştir. GKO-3/GY-1 bu soruya;

"Evet, kurumumuz kamu yönetimi içerisinde yer alan merkezi otoriteye bağlı olan bir kamu iktisadi teşebbüsüdür ve kamu organizasyonudur. Dolayısıyla ilgili mevzuatta bize tanınan çerçeve ve sınırlar içinde politikalarımızla ilgili gerekli bilgi ve belgeler diğer tüm politika aktörleri ile paylaşılmaktadır. Bazı durumlarda mevzuatta aksi belirtilmedikçe kesinlikle bağlı bulunulan üst kuruluşlardan onay ve icazet alınması söz konusudur." diye yanıt vermiştir.

Yanıt sonrası biraz daha konu derinlemesine irdelenmiştir. Merkezi yönetimin katılığı yine ön plana çıkmaktadır. Zira yeni kamu yönetimi içinde kamu yöneticilerinden, açıklık, şeffaflık, inisiyatif alma, risk alabilme gibi bazı kavramları benimsemelerinin beklendiği günümüzde halen katı merkeziyetçi yapının işaretlerinin

görüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüz Türkiye koşullarında üst yönetimden ve siyasi mercilerden müsaade alınmaksızın faaliyetler yürütmek oldukça riskli görülmekte ve yöneticiler risk almaktan çekinir hale gelmektedirler. Nitekim bir süre sonra gereksiz risk almaktan uzak durarak motivasyon kaybı yaşamaları da söz konusu başka bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

İKO-1 bu soruya;

"İlgili bilgi ve belge paylaşımı karar alma organlarında paylaşılır. Şirket yönetim kurulu marifeti ile yönetilmektedir. Politika oluşturma sürecinde gerekli bilgi ve belgeler yönetim kuruluna bilgi verilerek onaya sunulur. Alınan kararlar daha sonra tüm aktörlere duyurulur." demiştir.

8.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı şöyle olmuştur;

"Daha önce belirtildiği üzere her kamu kurumu gibi kurumumuzun da hazırlamak zorunda olduğu stratejik planı tüm ilgili paydaşların katılımı ve görüşleri alınarak yapılmakta ve paylaşılmaktadır."

GKO-5/GY-1'in yanıtı şöyledir;

"Bir kamu iktisadi teşebbüsü olarak bağlı olduğumuz kamu otoritesi ile bize bağlı olan kurumlarla ve iç ve dış tüm paydaşlarımızla gerekli bilgi ve belgeler bilmesi gereken prensibine bağlı olarak paylaşılmakta ve ilgililerin görüş, öneri, talep ve direktifleri alınmaktadır."

8.soru için İKO-2'nin yanıtı şöyle olmuştur;

"Kuruluşumuzun temel hizmet alanı olan faaliyetleriyle ilgili kurumsal hizmet politikası oluşturma sürecinde gerekli bilgi ve belgeler, Kuruluşunun üst politikalarını belirleyen Kamu Otoritesi (Hükümet), Bakanlıklar, Başkanlıklar, Kurumlar ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ile paylaşılmaktadır. Diğer politika aktörleri ile paylaşılmamaktadır."

8.soru için İKO-3'ün yanıtı şöyle olmuştur;

"Kuruluş olarak ileriye dönük amaç ve hedeflerimize katkı sağlayacak politika veya stratejiler Kuruluşumuzun Üst Yönetiminin onayından sonra paylaşılmaktadır."

İKO-8'in 8.soru için verdiği yanıt şöyle olmuştur;

"Kurum öncelikle Web hesabından internet aracılığıyla bilgileri paylaşmakta, gerektiğinde basın açıklamaları ve TV programları yapılmakta ve bilgi ve belge talep edenlere gerekli kolaylık sağlanmakta, özellikle sektörle yapılan değerlendirme toplantılarında güncel bilgi paylaşımı, karşılıklı bilgi alışverişi yapılmaktadır."

İKO-8'den yönetici K-1 ise 8.soruya;

"Evet." diye yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-2 ise 8.soruya;

"Sektörün, politika oluşturma sürecinde görüşleri alınmaktadır." diye yanıt vermiş ve organizasyonunun yanıtına katılmıştır.

İKO-8'den yönetici K-3 ise 8.soru için;

"Gerektiği kadar olan kısmı paylaşılmaktadır. Sektör toplantıları gerçekleştirilerek öneri ve yapılabilecekler görüşülmektedir."

diye yanıt vermiş, bilgi ve belge paylaşımı konusunda gerekli olan ve olmayanların ayrılarak gereken kadar paylaşımda bulunulduğu ifade edilmiştir.

İKO-8'den yönetici K-4 ise 8.soruya;

"Bazen." diye yanıt vermiştir. Bu yanıttan katılımcı tarafından, bilgi ve belge paylaşımı konusunda, her zaman paylaşım yapılmadığını, bazen bilgi paylaşımında bulunulduğu anlaşılmaktadır.

İKO-8'den yönetici K-5 ise 8.soru için;

"Paylaşılıyor." diye yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-6 ise 8.soruya;

"Politika oluşturma sürecinde alınacak kararlara esas olacak bilgi ve belgelerin akışı şeffaflık ilkesi doğrultusunda temin edilmektedir."

diye yanıt vermiştir. Bu yanıttan katılımcı tarafından, politika süreçleri için bilgi ve belgelerin şeffaflık ilkesi gereğince paylaşımı yapıldığı ifade edilmiştir.

İKO-8'den yönetici K-7 bu soruya;

"Diğer üyelerle paylaşım yapılıyor." diye yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-8 ise 8.soruyu;

"Evet." diye yanıtlayarak, organizasyonun yanıtına benzer yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-9 ise 8.soruya;

"Her türlü bilgi ve belgeden yararlanıldığı gibi gerekli hallerde elimizdeki bilgi ve belgeler piyasalarla paylaşılmaktadır." şeklinde yanıt vermiştir.

İKO-8'den yönetici K-10 ise bu soruya;

"Paydaşlar ve konu ile ilgili sivil toplum temsilcileri ile zaman zaman toplantılar yapılıyor." diye yanıt vermiştir.

Görüşmede sorulan 9.soru, **"Politika oluşturulurken konunun uzmanlarının bilgisinden ve uzmanlığından yararlanılıyor mu?"** dur. Bu soru için GKO-3/GY-1 şöyle bir yanıt vermiştir;

"Evet, kurumumuz bünyesinde yer alan tüm birimlerde konusunda uzman personel istihdam edilmektedir. Strateji geliştirme dairesi ve plan program dairesi gibi birimlerimizin koordinesinde kurumumuz için gerekli kurumsal politikalarımızı oluştururken konunun uzmanlarının bilgisinden ve uzmanlığından azami ölçüde yararlanmaktayız."

İKO-1, 9.soruya;

"Genel müdürlüğümüz çoğunlukla ikincil politika oluşturucular kamu kurum ve kuruluşlarının aldığım kararları uygulayan kuruluş durumundadır. Örneğin; kalkınma planında yer alan kararlar kurumumuz için önemli bağlayıcı niteliktedir. Kalkınma planı, orta vadeli plan, bakanlık eylem planı ve projeler ışığında kurumsal politikalarımızı oluştururken fazla uzmanlık bilgisi gerekmemektedir." yanıtını vermiştir.

Bu noktada, direkt üst politika belgeleri ve bunların rehberliğinde faaliyetlerini yürüttükleri, bunlardan gelen talimat ve sınırlar içinde çok uzmanlık gerektiren bir faaliyet olmadığı ifade edilmektedir. Gerektiği kadar bilgi sahibi yönetici ve personel ile

politika oluşturdukları ve sadece üst politika kurumları ve belgelerini referans aldıkları gözükmektedir.

9.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı şöyle olmuştur;

"Tam olarak değil. Bu konu son yıllarda ciddi bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzman personel konusu bizim açımızdan sıkıntılı bir durumdur. Bu kurumda en eski çalışanlardan biri olarak yıllarca sahada bulunmuş sonrasında yaş ve tecrübe gereği merkeze gelmiş birisiyim. İş gücü devri oldukça yüksektir. Uzman kişi olarak istihdam ettiğimiz kalifiye personel çeşitli nedenlerle işten ayrılmakta ve uzman kişi problemi yaşamamıza neden olmaktadır. Elbette herhangi bir konu hakkında uzmanlık ihtiyacı varsa ve elimizde de uzmanı varsa bunu değerlendirebiliriz. Ancak son dönemlerde durum böyle değildir."

GKO-5/GY-1 bu soruya;

"Maalesef konu uzmanı sıkıntısı yaşanmaktadır. İşten ayrılan uzman personel oldukça fazla. Ancak az sayıdaki tecrübeli personelin uzmanlığından faydalanılmakta ve yeni personel temin planları hızla yürürlüğe konulmaktadır. Hizmet içi eğitimlerle de uzman personel sorununu orta vadede çözme yolunda olduğumuz söylenebilir."

İKO-2'nin 9.soruya yanıtı şöyle olmuştur;

"Kuruluşumuz hizmet politikalarını oluştururken, ağırlıklı olarak, uzun yıllara dayalı alanımızda geçmişiyle elde etmiş olduğu kurumsal tecrübelerinden yararlanmakta, gerekmesi halinde konunun uzmanlarının bilgi ve uzmanlığına da başvurmaktadır."

9.soru için İKO-3'ün yanıtı şöyle olmuştur;

"Politika oluşturulması noktasında bilgi eksikliği bulunmamaktadır. Bu alanda Bilimsel çalışmalar yapılması amacıyla gerekli adımlar atılmakta, gerek üniversitelerle gerek özel sektörle gerekse de TÜBİTAK (TÜSSİDE) gibi kuruluşlarla ortak çalışma yapılmaktadır."

İKO-8 tarafından 9.soruya yönelik verilen yanıt;

"Kurumumuz idareciler ve çalışanlarının çoğu işinin uzmanı ve konusunda bilgi sahibi olan kişiler olup gerekli görüldüğünde bilimsel yardım da alınmaktadır." şeklindedir.

İKO-8'de yönetici olan K-1 tarafından 9.soruya yönelik olarak;

"Evet." şeklinde kısa ve öz bir yanıt verilmiştir.

İKO-8'de yönetici olan K-2'nin 9.soru için verdiği yanıt;

"Yararlanılmaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8'de yönetici olan K-3'ün verdiği yanıt da benzer şekilde;

"Evet." olmuştur.

İKO-8'de K-4'ün 9.soru için verdiği yanıt da;

"Evet." şeklinde olmuştur.

İKO-8'de yönetici olan K-5'in bu soruya yanıtı;

"Yararlanılıyor." şeklinde olmuştur.

İKO-8'de yönetici olan K-6'nın 9.soru için verdiği yanıt;

"Politikaların oluşturulmasında gerek kurum içinde yer alan uzmanlardan, gerekse üniversiteler gibi uzmanlığına ihtiyaç duyulan diğer kurum ve kuruluşlardan faydalanılmaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8'de yönetici olan K-7'nin 9.soruya yanıtı;

"Evet, yararlanılıyor." şeklinde olmuştur.

İKO-8'de yönetici olan K-8'in verdiği yanıt;

"Evet, yararlanılıyor." şeklinde olmuştur.

İKO-8'de yönetici olan K-9'un 9.soru için verdiği yanıt ise;

"Kurumumuzdaki görevliler konularında uzman olup gerekli hallerde kurum dışı uzmanlardan yararlanılmaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8'de yönetici olan K-10 tarafından 9.soruya yönelik verilen yanıt;

"Evet, yararlanılıyor." şeklinde olmuştur.

Görüşmede sorulan 10.soru, **"Politika formülasyonu yaparken hangi (Rasyonalist Model-RM, Refah Ekonomisi Modeli-REM veya Sosyal Yapı Modeli-SYM gibi) modelden yararlanılıyor?"** şeklinde yöneltilmiş ve GKO-3/GY-1 şöyle yanıtlamıştır;

"Sorunuzdan anlaşıldığı üzere, politika formülasyonu yaparken uyguladığımız yöntemleri öğrenmek istiyorsunuz. Genelde strateji plan ve geliştirme birimimiz bu işleri yürütmekte ancak ben de stratejik yönetim süreçlerine dâhil olan bir yönetici olarak rasyonalist modelden yararlandığımızı söyleyebilirim. Zaten diğer modellerle ilgili fazla bir bilgim bulunmamaktadır. Bu konuda da ilgili uzman arkadaşlarımızın bilgisine ve tecrübelerine başvurmaktayız."

Aynı soruya İKO-1 ise;

"Genel müdürlüğümüz bağlı bulunduğu bakanlık ve onun hiyerarşik yapısı içinde yer almakta olup, politika formülasyonu seçimi yapabilen bir kuruluş değildir. Ancak, kendi kurumsal faaliyetleri için bazı kararlar almakta ve bu bahsedilen modellerden belli bir tanesi baz alınarak yapılmamakta, ortak akıl çerçevesinde yürütülmektedir." yanıtını vermiştir.

10.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı şöyle olmuştur;

"Elimizde olan kaynaklarla faaliyetlerimizi yürütme durumunda olduğumuzdan dolayı rasyonel düşünmek zorundayız. Rasyonalist model geçerli bir model durumundadır."

İKO-2'nin 10.soruya yanıtı şöyle olmuştur;

"Kuruluşumuz hizmet politikalarını oluştururken mevcut koşulları göz önüne alarak daha çok rasyonalist modelden yararlanmaktadır."

10.soru için İKO-3'ün yanıtı şöyle olmuştur;

"Geleceğe yönelik olarak oluşturacağımız stratejik yönetim süreci uygulamalarından Teşekkülümüzde stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları kullanılmaktadır. Stratejik plan hazırlama sürecinde SWOT analizi, PESTLE

analizi, misyon ve vizyon tespitleri yapılmıştır. Daha önceki yıllarda Toplam Kalite Yönetimi yapılmıştır."

İKO-8 tarafından görüşmenin 10. sorusuna yönelik verilen kurumsal yanıt;

"Özellikle bir modelin benimsenerek politika üretildiğini düşünmüyorum. Ancak karma bir sistemin uygulanmasının özellikle KİT'ler açısından zorunlu olduğunu düşünüyorum. Kurumun kârlılık ve verimliliği esas alınırken akılcı bir yaklaşımla politika üretmek gereklidir. Ancak KİT olmamız ve ana statüdeki görevleri yerine getirebilmemiz, üretici refahı, piyasadaki denge, tüketici memnuniyeti, arz ve talebin dengelenerek tüm piyasa aktörlerinin refahı ile birlikte piyasa aktörlerinin dış ülkelerle olan piyasa işlemleri dahi değerlendirilerek ülke istikrarı dikkate alınmakta, aynı zamanda sosyal yapı modeli ve refah ekonomisi modeline de uyulmaktadır diyebiliriz."şeklinde olmuştur.

Bu yanıtla, ilgili kamu organizasyonun sabit bir modelden yararlanmadığını, durumsal yaklaşımla iç ve dış faktörler göz önüne alınarak farklı farklı modellerden yararlanıldığını söylemek mümkündür.

İKO-8'de yönetici K-1 tarafından 10.soruya yanıt verilmemiştir.

İKO-8'den yönetici K-2'nin bu soruya yanıtı ise;

"Politika, uzun süreli stratejilerle ve günlük gelişmelere göre belirlenmektedir." olmuştur.

İKO-8'den, K-3 tarafından verilen yanıt ise;

"Modeller hakkında bilgim yok." şeklinde olmuş ve bu katılımcının bahse konu genel geçer politika formülasyonu modelleriyle ilgili her hangi bir bilgi sahibi olmadığı görülmüştür.

İKO-8'de yönetici K-4 ise 10.soru için;

"Hepsi." diyerek yanıt vermiş ve bahsedilen politika formülasyonun modellerinin tümünün kullanıldığı ifade edilmiştir.

İKO-8'de yönetici K-5'in bu soruya yanıtı ise;

"Daha çok refah ekonomisi modelinden yararlanılıyor." şeklinde olmuştur.

İKO-8'de yönetici K-6 tarafından 10.soruya verilen yanıt;

"Bir bilgim bulunmamaktadır." olmuştur.

İKO-8'den yöneticiler, K-7, K-8, K-11 tarafından bu soruya yanıt verilmemiş ve K-10 tarafından;

"Öncelik sosyal yapı olmak üzere ihtiyaç doğrultusunda her türlü formülasyon kullanılmaktadır." şeklinde beyanda bulunulmuştur.

Görüşmede yöneltilen 11.soru, **"Politika oluşturulurken karar verme aşamasında diğer politika aktörleri ile müzakere ediliyor mu?"** şeklindedir. Bu soruya GKO-3/GY-1 aşağıdaki gibi yanıt vermiştir;

"Daha önce de ifade ettiğim gibi biz bir kamu iktisadi teşebbüsü olarak politikalarımız üst politika belgeleri ve direktiflerinden bağımsız ve çelişkili olamaz. Politikalarımızı oluştururken karar verme aşamasında ve diğer tüm aşamalarda görüşmemiz gereken diğer tüm politika aktörleri ile müzakere etmekteyiz. Bahse konu aktörler ilgi durumları ve etki durumlarına göre stratejik planlarımızda paydaşlar olarak gösterilmektedir."

11.soruya İKO-1;

"Evet, gerekli müzakereler yapılıyor. Kuruluş aldığı kararların uygulanması ya da kuruluşun bağlı bulunduğu bürokratik ve hiyerarşik yapı içinde uygulaması gereken politikalara ilişkin görevleri yürüten ekipler ilgili kurullar ile müzakere eder."

İKO-1 politika oluşturulurken karar verme aşamasında diğer politika aktörleri ile hiyerarşik yapı içerisinde ilgili noktalarla müzakereler yapıldığını ifade etmektedir.

11.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı;

"Kurum içindeki iş planlama toplantılarımız tam da diğer aktörlerle müzakereler yapmamıza olanak vermektedir. Bu sayede onların da görüş ve düşünceleri ortaya çıkmaktadır."

GKO-5/GY-1'in yukarıdaki soru için yanıtı;

"Bir kamu teşebbüsü olarak hiyerarşik yapı içinde olduğumuz açıktır. Bu durumda zaten yaptığımız ve yapacağımız faaliyetlerle ilgili süreçleri üst makamlarla

müzakere etmek durumundayız. Diğer taraftan karar verme aşamasında bir şekilde etkisi olabilecek ya da etkilenebilecek paydaşlarla bilgi alış verişi söz konusudur."

Kurumsal politikalar oluşturulurken organizasyonların diğer aktörler ve paydaşlarla olan iletişimi ve etkileşimi özellikle stratejik planları içerisinde gösterilmekte ve açıklayıcı bilgiler verilmektedir. Teknolojideki gelişmeler bu noktada da önemli rol oynamaktadır. Politika oluşturma, karar alma metotları hızla değişirken, kamu hizmetleri alanında hedeflerin zaman aşımına uğramadan yerine getirilmesi için gereken zaman daha sınırlı bir durum olmaktadır. Doğru tercihlerin, doğru biçim ve zamanda yapılmasını öngören önceliklendirmeyi ve bunun bilimsel bir sistematik olarak araçlardan biri olan stratejik planlama yaklaşımını özellikle göz önüne almak gerekmektedir. Stratejik planlama ile kamu organizasyonlarında katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmeye başlandığı; hesap verebilirlik, sonuç ve performans odaklılık yaklaşımları konusunda istenen seviyede olmasa da farkındalık düzeyinin olumlu etkilendiğini söylemek mümkündür.

Bu gelişmelere bağlı olarak kamu organizasyonlarında daha katılımcı bir anlayışın gelişmesinin de önü açılmaktadır. Az ya da çok etkisi olan veya etkilenen iç ve dış tüm paydaş katılımcılığının sağlanması anket çalışmaları yoluyla yapılmaktadır. Burada amaç paydaşların görüş ve deneyimlerini tam olarak yansıtmaya çalışmak, stratejik planlama sürecine beklenilen düzeyde katkı sağlamaktır. Mevzuat ile sosyal bilimlerde geçerli kabul edilen niceliksel araştırma yöntemleri dikkate alınarak yapılan paydaş çalışmalarının politika aktörlerinin katılım süreçlerini güçlendireceği düşünülmektedir. Bu kapsamda bir kamu iktisadi teşebbüsünün (KİT) stratejik planından örnek bir dış paydaşlar çizelgesi Şekil 13'de verilmiştir.

Çizelge 12: BOTAŞ 2015-2019 Stratejik Planı Dış Paydaş Etki Önem Çizelgesi

Etki / Önem	Güçlü	Az Güçlü
Öncelikli	• Başbakanlık • Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı • Dışişleri Bakanlığı • Ekonomi Bakanlığı • Kalkınma Bakanlığı • Orman ve Su İşleri Bakanlığı • Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı • Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) • Rekabet Kurumu • Kamu İhale Kurumu • Başbakanlık (Hazine Müsteşarlığı) • Enerji İşleri Genel Müdürlüğü • Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü (EÜAŞ) • Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt A.Ş. Genel Müdürlüğü (TETAŞ) • Türkiye Elektrik İletim A.Ş. Genel Müdürlüğü (TEİAŞ) • Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Genel Müdürlüğü • Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü • Doğal Gaz Dağıtım Şirketleri • Doğal Gaz Müşterilerimiz • Doğal Gaz Taşıtan Müşterilerimiz • Ham Petrol Taşıtan Müşterilerimiz	• Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı (TİKA) • Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) • Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı • Türk Standartları Enstitüsü
Standart	• Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı • Avrupa Birliği Bakanlığı • Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı • Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı • Çevre ve Şehircilik Bakanlığı • Gümrük ve Ticaret Bakanlığı • Maliye Bakanlığı • Milli Savunma Bakanlığı • Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı • Petrol İşleri Genel Müdürlüğü • Maden İşleri Genel Müdürlüğü • Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü • Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü • Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü • Valilikler-Belediyeler	• Özelleştirme İdaresi Başkanlığı • Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü Başkanlığı • Türkiye Atom Enerjisi Kurumu Başkanlığı • Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) • Türk Mühendis ve Mimarlar Odaları Birliği (TMMOB)

Kaynak: (BOTAŞ, 2014: 89).

Çizelge 12'de görüldüğü üzere, bir kamu iktisadi teşebbüsünün herhangi bir politika oluşturması kolay bir faaliyet değildir. Etki ve önem derecesine göre incelendiğinde onlarca kurumun ve paydaşın politikalara direkt veya dolaylı etki edebileceği açıktır. Kurumsal açıdan çok önemli gibi gözükmeyen bir politika veya alınan bir karar yukarıda gösterilen pek çok kamu kurumunu ilgilendirebilmektedir. Bu durumda oluşabilecek aksaklıkların ya da önemli olumlu katkıların yapılacak müzakerelerle ortaya konması gerekmektedir. Bu konuda önemli ve çarpıcı bir diğer örnek ise Devlet Malzeme Ofisi (DMO)'nin hazırladığı 2015-2019 Stratejik Planında gösterilen dış paydaş etki/önem çizelgesinde yer alan genel paydaş sayısı yaklaşık 35'dir. Plan incelendiğinde tedarikçilerden, müşteri konumundaki yüzlerce merkezi ve mahalli kamu kurum, kuruluş ve iştiraklerine, hizmetleri etkileyen kamu otoritelerinden kamu denetim kurumlarına ve hiyerarşik olarak bağlı olduğu bakanlıktan devletin en üst kademesinde yer alan otoriteye kadar etkisi güçlü ve önemi yüksek paydaşları görmek mümkündür (DMO, 2014: 77-78).

İKO-2'nin 11.soruya yanıtı şöyle olmuştur;

"Kurumsal hizmet politikası oluşturulurken; karar verme aşamasında, faydalı olacağı düşünülen durumlarda diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarıyla müzakereler yapılmaktadır."

İKO-3'ün 11.soru için yanıtı şöyle olmuştur;

"Politika oluştururken karar verme aşamasında diğer politika aktörleri ile müzakere edilmektedir."

Kamusal politikaların resmi ve bilimsel olarak gösterildiği belge stratejik planlardır. Bu planlar üzerinden kamu organizasyonları politikalarının ve hedeflerinin ulaşılıp ulaşılmadığını izlemekte ve değerlendirmektedirler. Türkiye'de stratejik planın yıllık uygulama dilimleri olan performans programı KİT'lerin stratejik planlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi ile performanslarının ölçülmesine dair usul ve esaslar çerçevesinde hazırlanarak belirlenen takvimde Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığına gönderilmektedir. Yıllık olarak uygulama sonuçlarını ve performans göstergelerindeki gelişmeleri içeren performans değerlendirme raporları da söz konusu usul ve esaslara uygun olarak hazırlanmaktadır. Performans değerlendirme raporlarındaki gelişmelerin Stratejik Planın hedeflerine yakınsama sağlayacağı değerlendirilmektedir (DHMİ, 2014: 103).

İKO-8 tarafından 11.soruya verilen yanıt;

"Devlet tüm kurumlarıyla bir bütün olarak uyumluluk içinde politikalarını yürütmek zorundadır. Bu nedenle müzakere edilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra bir kısım politikalar KİT olmamız nedeniyle zorunlu istişare, izin ve prosedüre tabi olup müzakere edilmektedir." şeklinde verilmiştir.

İKO-8 içinde yöneticiler K-1, K-2, K-3, K-5, K-7, K-8 ve K-9 tarafından 11.soruya verilen yanıt;

"Evet." şeklinde olup, politikaların oluşturulma aşamasında diğer politika aktörleriyle müzakere edildiği ifade edilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan bu soruya K-4 *"Genellikle"* şeklinde yanıt verirken, K-10, *"Kurum içi ilgili birimlerden aktörlerle müzakere ediliyor."* olarak yanıt vermiştir.

İKO-8'den diğer bir yönetici K-6 ise bu soruya;

"Politika oluşturma sürecinin her aşamasında ilgili politika aktörleri ile mütalaa edildikten sonra yetkili organlarca karar alınmaktadır." yanıtı verilmiştir.

Görüşmede 12.soru **"Uygulanan politikaların sonuçları nasıl değerlendiriliyor ve değerlendirirken hangi modelden yararlanılıyor?"**dur. Bu soruya GKO-3/GY-1 aşağıdaki yanıtı vermiştir;

"Kurum olarak biz uygulandığımız politikaların sonuçlarını performans izleme ve değerlendirme raporları hazırlamak suretiyle ve bağımsız denetim raporları vasıtasıyla izlemekteyiz."

12. soru için İKO-1;

"Stratejik plan kapsamında yıllık hazırlanan performans programı aracılığıyla üst kurullara bilgi verilir. Aylık, 3 aylık ve yıllık faaliyet raporları aracılığı ile ilgili bakanlığa bilgi verilir."

Bu noktada izleme ve değerlendirme raporları ve farklı dönemlerde farklı uygulamalar çoğu KİT tarafından yapılmakta ve ilerleyen dönemlerde de benzer hatalı süreçlerden kaçınmaya yönelik uyarılar verilmektedir. Mevcut KİT'ler arasından bazı stratejik planlar ve kurumsal politikaları bakımından önceki dönemlerin izleme ve değerlendirilmesine yönelik olarak, planlanan stratejik amaç ve stratejik hedeflere ilişkin performans göstergeleri oluşturularak aylık, üçer aylık gibi periyotlarla "Performans Değerlendirme Tabloları" ve her yıl sonunda ise "Performans Değerlendirme Raporu" hazırlanmak suretiyle izleme ve değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirildiği görülmektedir. Uygulama sürecinde, belirlenen stratejik hedeflerden olası sapmalar değerlendirilerek gerekli tedbirlerin zamanında alınması için, Stratejik Planda yer alan göstergelere ilişkin veriler izlenerek, her bir hedefe ilişkin kaydedilen gelişmeler değerlendirilmekte, yapılan değerlendirme ve raporlamalar neticesinde plan döneminde performansları *başarılı, kısmi başarılı* ve *başarısız* olarak nitelendirilebilecek hedefler belirlenmektedir. Kısmi başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilecek hedeflere ilişkin sapma nedenleri analiz edilmiş, mevzuat kaynaklı sorunlar, izin süreçlerinde yaşanan bazı gecikmeler, çevresel nedenler ile bölgedeki ve dünyadaki siyasi belirsizlikler gibi ana başlıkların ön plana çıkarıldığı anlaşılmaktadır.

Kuruluşların misyon ve vizyonları ile bağlı bulundukları bakanlık ve üst politika kurumlarının öncelikli politika ve stratejileri kapsamında, geçmiş dönemlerde başarısız ve kısmi başarılı olarak değerlendirilen hedeflerin sapma nedenleri ve gelecek planlama döneminde beklenen olumlu gelişmeler kurumların yeni stratejik plan çalışmalarında ve politikaların oluşum süreçlerinde dikkate alınarak oluşturulduğu görülmektedir.

12.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı;

"Politikaların süreçleri içinde aylık ve üçer aylık dönemlerde izlemeler yapılmakta, bunlar raporlaştırılmakta ve sonunda hedef izleme kurulu tarafından değerlendirme yapılmaktadır. Tüm sonuçlar üst yönetime arz edilmekte ve müdahale gerektiren durum olduğu takdirde gereken yapılmaktadır."

İKO-2'nin 12.soruya yanıtı şöyle olmuştur;

"Ülkemiz ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına uygun, verimlilik ve hesap verebilirlik esasına göre sürdürülen Kurumumuz hizmet politikasının sonuçları gerek sosyal gerek ekonomik yönleriyle değerlendirilmekte, hizmet sonrası elde edilen kazanımlar mali boyutuyla analiz edilmektedir."

İKO-3'ün 12.soruya yanıtı şöyle olmuştur;

"Kuruluş olarak uygulanan politikaların sonuçları yürüttüğümüz faaliyetler çerçevesinde elde edilen verilerin Kurumsal Kaynak Yönetim Projesi kapsamında Yönetim Kokpit Modül içerisinde üst yönetim tarafından günlük olarak takip edilmekte, ortaya çıkan problemlerin çözülmesine yönelik politikalar belirlenmekte ve etkin olarak uygulama ve takibi yapılmaktadır. Ayrıca bağlı olduğumuz Bakanlık tarafından 3'er aylık dönemler itibariyle faaliyet ve yatırımların değerlendirmesine yönelik koordinasyon toplantıları yapılmaktadır."

Bu soruya verilen yanıt göz önüne alındığında, kurumun politikalarını değerlendirme şeklinin oldukça teknolojik olduğu görülmektedir. Bilgisayar destekli bir modül vasıtasıyla değerlendirmeler yapan yönetim böylece süreçleri daha belirgin görebilmekte ve her biri için ayrı ayrı değerlendirmeler yapabilmektedir.

İKO-8 tarafından 12.soru için verilen yanıt aşağıdaki gibi olmuştur;

"10-15 gün arayla değerlendirme ve koordinasyon toplantılarında değerlendirme yapılmaktadır. Özellikle alım politikalarının sonuçları daha çok kurumumuzda alım dönemleri ile bağlantılı olarak alım dönemine girerken ve sonunda bir önceki alım dönemi uygulamalarının ve sonuçlarının değerlendirilmesi, bu sonuçların yeni alım döneminde yansıması geçmiş yıllar verileri sayısal veriler dışında şube idarecilerinin gözlemleri de dikkate alınarak vs. tüm taşra teşkilatının katıldığı toplantılarda değerlendirilmekte, ayrıca konu bazında da yapılan iş ve işlemlerin sonuçları sayı ve hedeflere ulaşma verileri değerlendirilmektedir."

İKO-8'den K-1 tarafından 12.soru için yanıt verilmemiş ancak K-2 tarafından verilen yanıt aşağıdaki gibi olmuştur;

"Uygulanan politikaların yansımaları süreklilik arz edecek şekilde gözlemlenmektedir."

İKO-8'den K-3 tarafından 12.soru için yanıt;

"Piyasaya yapılan müdahalelerin sonuçları somut olarak izlenebilmektedir. Ayrıca bu süreçte toplumdan alınan dönütler önem arz etmektedir." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-4 tarafından 12.soru için verilen yanıt;

"Politika sonuçlarının yansıması (paydaşlara)." şeklinde olmuş ve K-4 katılımcının politika sonuçlarını değerlendirme konusunu paydaşlar üzerinde olan etkiler ve yansımalar şeklinde yorumladığı görülmektedir.

İKO-8'den K-5 tarafından bu soruya verilen yanıt;

"İştiraklerle değerlendiriliyor. Her hangi bir modelden yararlanılmıyor." şeklinde olmuştur. Bu yanıttan anlaşılacağı üzere genel geçer her hangi bir model hakkında bilgi sahibi olup olmadığı görülmüş ve değerlendirmenin ne şekilde yapıldığı konusunda net bir yorum yapılamamıştır.

İKO-8'den K-6 tarafından 12.soru için yanıt;

"Her hangi bir bilgim bulunmamaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-7 tarafından bu soruya verilen yanıt;

"Slayt ve sunum ortamında yapılmaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-8 tarafından 12.soru için yanıt;

"Başkanlıkların yapmış oldukları faaliyetler zaman zaman yapılan toplantılarda gelinen noktada hedefe ulaşım gibi değerlendirmeler slaytla sunum ortamında yapılmaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-9 tarafından 12.soruya verilen yanıt;

"Piyasa ekonomisi ve sosyal yapı modeli öncelikli olarak kullanılmaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-10 ve K-11 tarafından 12.soru için *"Herhangi bir bilgim yok"* yanıtı verilmiştir.

Görüşmenin 13.sorusu **"Uygulanan politikalar stratejik planlarda yer alan amaçlara/hedeflere ulaşıyor mu?"** için GKO-3/GY-1 tarafından verilen yanıt;

"Hem evet, hem kısmen. Her kamu kurumu gibi bizim kurumumuz da 5 yıllık stratejik planlar hazırlamakta ve bunları yıllık olarak izlemektedir. İzleme raporları vasıtasıyla stratejik planlarda yer alan amaç ve hedeflere ulaşma düzeyi değerlendirilmektedir. Son stratejik dönem için yapılan değerlendirmeler sonrası ulaşılamayan hedefler olduğu görülmektedir. Elbette başarı oranımız oldukça yüksek ancak mücbir sebeplerden dolayı ulaşılamayan hedefler de mevcuttur." şeklinde olmuştur.

13. soruya İKO-1 ise;

"Uygulanmakta olan politikalar stratejik plandaki hedefleri etkiler. Alınan bir karar stratejik planda yer aldığında nitel bir hedefi desteklerken aynı zamanda nicel bir hedefi de olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin; Avrupa Birliği normlarına uygun bir mamul imal etme kararı, kalite ile ilgili hedefleri desteklerken diğer taraftan teknik ve mali yatırım sebebiyle üretim sayısı ve ekonomik hedefleri olumsuz etkileyebilir. Ancak, her iki durumda da uygulanan politika ile hedefler arasında bağlantı vardır." yanıtını vermiştir.

Bahsedilen ulaşılamayan hedef ve amaçların sebepleri konusuna gelince, yetkili kurumun gelecek için belirsizlik yaşadığını, hedefleri arasında tutarsızlıklar mevcut olduğunu ve çoğu zaman üst politika belgeleri ve üst karar vericilerin ani karar

değişikliklerinden fazlasıyla etkilendiklerini ifade etmiştir. Ayrıca, stratejik plan içerisinde yer alan nitel ve nicel hedefler konusunda zaman zaman tutarsızlıklar da kurum için bir engel olarak belirtilmiştir.

13.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı;

"Maalesef hedeflere ulaşım oranının çok yüksek olduğu söylenemez. Oransal olarak yüzde 50'nin altında olduğunu söylersek yalan söylemiş olmayız. Zaten bu hedef sapmaları ve belirsizlikler, değerlendirme raporları ve performans tablolarında gösterilmektedir."

GKO-5/GY-1'in bu soru için verdiği yanıt;

"Çoğu amaç ve hedeflere ulaşmada başarılı olduğumuz stratejik planlarımızda yer almaktadır. Performans tablolarıyla da bunları göstermekteyiz."

İKO-2'nin 13.soruya yanıtı şöyle olmuştur;

"Kuruluşumuz özelleştirme kapsamında bulunduğundan, 2019-2023 stratejik planı yeni hazırlanmış ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığına sunulmuş olup, planda yıllar itibariyle yer alan hedeflere ulaşılacağı beklenmektedir."

İKO-3'ün 13.soruya yanıtı şöyle olmuştur;

"Teşekkülümüzde oluşturduğumuz politikaların uygulanması sonucunda Teşekkülümüz için Stratejik Planında yer alan hedeflere yüzde yüz ulaşmasından ziyade verimlilik artmıştır. Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte nitelikli işgücünün sektör içerisine dâhil olması, yerli ve yabancı özel sektör kuruluşlarının bu alandaki faaliyetlerinin yoğunlaşması ile birlikte, gerek altyapı işletmeciliğinin yerine getirilmesi, gerekse de yeni altyapı yapımı ve modernizasyon yatırımlarının süresi içerisinde tamamlanarak ekonomiye kazandırılması yönünde önemli mesafelerin kaydedildiği, bu anlamda üretilen hizmetlerde verimliliğin arttığı gözlenmektedir."

İKO-8 tarafından 13.soru için verilen yanıt;

"Hemen hemen." şeklinde olmuş ve net bir ölçüt belirtilmemiştir.

İKO-8'den K-1 tarafından 13.soru için yanıt;

"Tarım sektöründe iklime dayalı sapmalar olabilmekte. Genel olarak hedeflere ulaşılıyor." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-2 tarafından bu soruya verilen yanıt;

"Uygulanan politikaların stratejik planda yer alan hedeflere uygunluğu periyodik olarak takip edilmektedir." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-3 tarafından 13.soru için yanıt;

"Mümkün olduğunca." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-4 tarafından bu soru için yanıt;

"Evet." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-5 tarafından 13.soru için yanıt;

"Ulaşılıyor, en azından ulaşılması için çaba sarf ediliyor." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-6 tarafından bu soru için yanıt;

"Her hangi bir bilgim bulunmamaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-7 ve K-8 tarafından 13.soru için yanıt;

"Evet." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den yönetici K-9 tarafından 13.soru için yanıt;

"Kısa vadede sapma gösterse de uzun vadede hedeflere ulaşılmaktadır." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-10 tarafından ise 13.soru için şu yanıtı vermiştir;

"Her zaman değil. Zaman zaman aksaklıklar oluyor."

Görüşmede sorulan 14.soru şöyledir, **"Politika süreçlerini etkileyerek politikaların belirlenen amaçlara/hedeflere ulaşmasını engelleyen faktörler nelerdir?"**

GKO-3/GY-1 cevaben;

"Ülkenin ekonomik ve politik durumu, hukuki düzenlemeler, mevzuata ilişkin uygulamalar, müşteri ve tedarikçi firmaların (dış paydaş) belirlediği kendi kurumsal politikaları, kurumumuzun politika süreçlerini etkileyerek belirlenen hedeflere ulaşmasını engelleyen faktörler olarak ifade edilebilir." demiştir.

Yanıttan da anlaşılacağı üzere ülkenin ekonomik ve politik durumu, hukuki düzenlemeleri mevzuat değişiklikleri, dış paydaşlardan kaynaklı faktörler, bu kamu organizasyonunun politika süreçlerini etkileyerek hedeflerine ulaşmasını engelleyen faktörler olarak beyan edilmektedir. Nitekim bu sayılan faktörler diğer pek çok kamu organizasyonu yetkilisi tarafından da ortak şekilde hedeflere ulaşmayı engelleyen, aksatan etmenler olarak belirtilmektedir. Aynı sorunun devamı niteliğinde GY-1'e bunlara ilave faktör olup olmadığı, derinlemesine yorum yapabileceği söylenmiş ve cevaben, zaman zaman beklenmeyen, hızlı personel ve uzman değişimlerinin olabildiği, özellikle yapılan 5 yıllık stratejik plan içinde önemli görev ve sorumluklar verilen personelin bazı sebeplerden (işten ayrılma, emeklilik, hastalık, ölüm vb.) ötürü işten ayrılması planları çok ciddi etkileyebildiği bilgisi verilmiştir. Hatta bu durumlarda önceliklerin de hızlı bir şekilde değişebildiği ifade edilmiştir. Diğer bir faktör olarak ise, üst yönetim içinde ortaya çıkabilecek değişimlerden bahsedilmiştir. Zira bu çeşit bir üst yönetim değişikliğinin geniş çaplı değişikliklere neden olabildiği, bir önceki yöneticinin çok önem verdiği bir konuya yeni gelen yöneticinin az önem verdiği ya da hiç önem vermeyebildiği belirtilmektedir. Bu durumun ise yine çalışanların motivasyonu açısından ve aidiyetleri hususunda bazı sıkıntılar yaratabildiği ifade edilmektedir.

Görüşmenin son sorusu 14.soru için İKO-1 aşağıdaki yanıtı vermiştir;

"Politika süreçlerini etkileyerek politikaların belirlenen hedeflere ulaşmasını engelleyen faktörler olarak; karar alıcılar ve uygulayıcılar arasındaki bürokratik uzaklık ve belirlenen politikaların uygulanabilir olmaması sayılabilir."

14.soru için GKO-4/GY-1'in yanıtı;

"Esasen bahsedilecek husus fazlaca vardır. Hedeflere ulaşım noktasında sıkıntı olduğunu söylemiştim. Bunun en büyük sebebi belirsizlikler. Özellikle kurumumuzun devamlı özelleştirme kapsamında adının sık sık geçmesi, bazı bağlılarımızın özelleştirilmiş olması ve bize bu konularda gizlilik var denilerek bilgi verilmemesi motivasyonunu etkilemektedir. Tam olarak yarınımızı bildiğimiz söylenemez. Emekliliği gelmiş olan personel emekli olmakta, kurum değiştiren personel sayısı artmakta ve özel sektöre geçişler görülmektedir."

GKO-5/GY-1'in 14. soruya verdiği yanıt şöyle olmuştur;

"Üst yönetimin ani karar değişiklikleri en önemli etkendir. İlaveten uzun vadeli planların uygulaması çok verimli olamayabilmektedir. Süreç içinde çok değişiklik olursa bu olumsuz etkilemektedir. Özelleştirme konusu büyük bir belirsizlik yaratmaktadır. Üst politika ise belgeleri bazen kısıtlayıcı veya zorlayıcı olmaktadır."

İKO-2'nin 14.soruya yanıtı şöyle olmuştur;

"Kuruluşumuz hizmet politikalarının belirlenen hedeflere ulaşmasını engelleyen en önemli faktör, Ülkemizde Kamu eliyle işletilen yerlerimizin serbest piyasa koşullarında özel sektörün elindekilerle rekabete açık olmasıdır."

İKO-3'ün 14.soruya yanıtı şöyle olmuştur;

"Öncelikle, 1950'de sonra yapılan karayollarının demiryolunu besleyecek, bütünleyecek bir sistem olarak düşünülmemesi nedeniyle demiryolları ile karayollarının taşımacılık açısından rakip duruma gelmesi büyük bir etkendir.

Ayrıca sektörde yetişmiş personel sayısının yetersizliği ile son yıllarda komşu ülkelerde yaşanan siyasi ve ekonomik krizler etkili olmuştur."

İKO-8 tarafından 14.soru için verilen yanıt;

"Kurumumuz açısından politik hedeflere ulaşılmakla birlikte bir kısım sapmalarda dış faktörler önceliklidir." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-1 tarafından 14. ve son soru için yanıt;

"Siyasi talepler." şeklinde olmuş ve oldukça tartışılan bir konu olan politikalar üzerindeki siyaset baskısı bu katılımcı tarafından ifade edilmiştir.

İKO-8'den K-2 tarafından 14.soru için yanıt;

"Tarım her sektördeki gelişmelerin yanı sıra iklim şartları, dış ülkelerdeki tarımsal gelişmeler gibi faktörlerden de etkilenmektedir." şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-3 tarafından 14.soru için yanıt;

*"Ekonomik kriz, doğal afetler vb."*şeklinde olmuştur.

İKO-8'den K-4 son soru için;

"Siyasi talepler." şeklinde yanıt vermiş ve siyasetin bu anlamda baskısını ve etkisini belirtmiştir.

İKO-8'den K-5 tarafından 14.soru için yanıt;

"Realite." şeklinde olmuştur. Buradan yapılabilecek çıkarım ise, yapılan planlarla gerçek durumların farklı olabileceği ve ortaya çıkan sonuçların aynı olamayacağı şeklinde ifade edilebilir.

İKO-8'den K-6, K-7 ve K-8 tarafından 14.soru için yanıt;

"Bilgim yok." şeklinde olmuş ve yorum yapılmamıştır.

İKO-8'den K-9 tarafından 12.soru için yanıt;

"En başta iklim." denilerek iklimin önemli etkisi ifade edilmiştir.

İKO-8'den K-10 ise;

"Kamu politikalarının hükümetlere göre değişmesi ve uygulamaları kurum politikasını da etkiliyor. Bu da amaç ve hedeflere ulaşmada olumsuz etkiler yaratabiliyor." yanıtını vererek siyasetin kurumsal politikalar üzerindeki etkisini belirtmiştir.

Ayrıca bu sorulara ilaveten katılımcılara görüşmelerde araştırma konusuyla direkt ilgili olmayan ancak konunun büyük resmini anlamada yardımcı olacağı, katılımcı için daha rahat konuşma imkânı verebileceği ve yeni teknolojik iletişim araçlarının kullanılma durumunu anlamayı sağlayacağı düşünülen aşağıdaki sorular da sorulmuştur:

S.1: Politikaların etkileyeceği kesimlerin politikayla ilgili, tüm paydaşların görüşü ve düşünceleri alınıyor mu?

S.2: Kamu politikalarıyla ilgili paydaşların görüş ve düşünceleri alındıysa ve olumsuz bir sonuç varsa organizasyon tarafından bu politikanın oluşturulması ve uygulanması mümkün müdür?

S.3: Günümüzde en hızlı iletişim araçları olan internet ve sosyal ağlar vasıtasıyla gelen dilek ve önerilere yönelik kamu politikası oluşturma çalışması başlatılabiliyor mu?

1980'li yıllardan itibaren etkili olan YKY ile geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının etkin olduğu dönemler mukayese edildiğinde, katılımcılar tarafından geleneksel modelin etkili dönemlerinde kamu politikaları oluşturma süreçlerinin YKY

dönemi KP süreçlerine göre daha merkeziyetçi ve katı anlayışlı olduğu belirtilmektedir. Sonraki dönemlerde daha vatandaş ve paydaş odaklı bir anlayışın etkili olmaya başladığı ve bu konunun politika aktörleri tarafından fazlaca dikkate alındığı ifade edilmektedir. İlgili tüm kişi ve kurumların ve paydaşların katılımıyla genel mutabakat ve katkıyla ortaya çıkan politikalar daha rasyonel, kalıcı ve istenen sonuçlar verebilmektedir. Bu konuda katılımcılardan GKO-2/GY2 şunu belirtmektedir;

"Daha eski bazı politika örneklerine bakıldığında katı merkeziyetçi yaklaşımla ve ilgili tüm paydaşların talep ve beklentileri göz önüne alınmadan yapılan faaliyetler ve uygulamalar maalesef iyi sonuçlar vermemiştir. Zira geniş katılımlı olmayan hiç bir politikanın sonucunun olumlu olmasını beklemek çok mantıklı olamaz. Esas olan problemden etkilenen kesimlerin beklentilerini iyi tespit etmek ve gereken adımları katı hiyerarşik yapıdan olabildiğince uzak durarak atmaya çalışmak olmalıdır. Son dönemlerde yapılmaya çalışılan da budur"

Görüldüğü üzere yeni kamu yönetimi dönemi yöneticileri merkeziyetçi uygulamaların her zaman uygulanamadığını, daha fazla katılımlı politika süreçlerinin verimli ve etkili çıktılar verebileceği konusunda bilinçlidirler. Eski bazı yaklaşımların günümüzde halen etkili olmasını beklemenin kabul edilebilir bir durum olmayacağı sonucu çıkmaktadır. Bu noktada sorular üzerinden görüşme yapılırken merkeziyetçi anlayışla ilgili bir başka yorum da GKO-2/GY-3 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir;

"Katı merkezi yapı, merkeze bağlı organizasyonların kendi bir takım çok önemli olmayan konularda dahi kendi başına karar almasına müsaade etmezdi. Zaten paydaş kavramı bile son dönemlerde stratejik plan vesaire kavramlarla ortaya çıktı. Kaldı ki tüm paydaşların görüş ve beklentileri dikkate alınsın! Bu yönetişim kavramı gibi kavramlar ve akımlarla birlikte önem kazanan katılımcılık, çoğulculuk, süreçler gibi kavramların getirdiği değişiklikler var. Ama elbette yeterli mi? şu an için değil. Çağımızın yönetim anlayışı hakkında da getirdiği yeniliklerin takibi çok önemlidir. Kamusal politikaların tek başına merkezden oluşturulması ve yürütülmesi hem olanaksız hem de maliyetlidir. Zaten etkisi de istenen düzeyde olamaz. Gidişata uymaya çalışmak gerekmektedir."

Bu noktada bir değerlendirme yapmak gerekirse, merkezi yönetim anlayışının artık çok geçerli ve nitelikli bir yönetim anlayışı olarak kabul görmediğini söylemek mümkündür. Yöneticilerin ve sivil toplum kuruluşlarının da belirttiği üzere toplumun politika süreçlerine girmesi demokrasi kavramının da içinin doldurulması şeklinde belirtilmektedir. Nitekim "yönetişim" gibi çağdaş kavramların beklediği de budur. Devletin dışında kalan diğer aktörlerin de dikkate alınması bir gereklilik olarak açıkça ortaya çıkmaktadır. Kamu politikalarının oluşturulması sürecindeki büyük değişimin esas unsuru, demokrasi anlayışında eksikliklerin giderilmesi, kavramın güçlendirilmesi ve yaşanan dönüşümdür. Vatandaşların ve tüm paydaşların politika süreçlerine katkı yapmalarını engelleyecek her türlü faaliyet ve anlayış demokrasi kavramının olumsuz etkilenmesine neden olabilecektir. Katılımcı demokrasi modeli vatandaşların, yönetime her daim katılmalarını sağlamaya çalışan ve her geçen gün üzerinde düşünülen bir kavram şeklinde ortaya çıkmaya başlamıştır.

Politika oluşturma süreçlerinin içinde katılmayı odak noktasına yerleştiren bu modelin, hem vatandaşların hem de devlet dışındaki diğer aktörlerin yönetim süreçlerinde direkt yer almalarını sağlamaya yöneldiğini ifade etmek mümkündür. Görüşülen katılımcılar 1990'lı yılların sonlarından itibaren, YKY gibi kamu yönetimi alanında yeniliklerin ve akımların ortaya çıkmasıyla, tüm paydaş ve aktörlerin yönetim süreçlerine katılmalarını sağlamaya yönelik yeni yöntemler ortaya çıkmaktadır ve bunların hepsi için gerekli yasal düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir.

Dünyanın içinde bulunduğu zaman itibariyle hızlı değişimler olmakta ve tüm kurumların uyum sağlama çabaları kaçınılmaz bir durumdur. Önceki dönemlerde bir insanın bilgisi kendisine uzun süre yeterliyken ve özellikle yönetim faaliyetlerini kolaylıkla yürütebilmekteyken bugün durum hiçte böyle değildir. Bilgi çok hızlı değişmektedir ve çabuk eskiyen bir olgu durumuna gelmiştir. Bu sebepten ilgili tüm paydaşların katılımıyla oluşturulacak politikaların sorumluluğu da paylaşılmış ve şeffaflık, hesap verebilirlik, açıklık, verimlilik gibi kavramların da altı doldurulmuş olmaktadır. Katılımcılık yönetimleri daha şeffaf hale getirmekte, gizli saklı kararlar ve uygulamalar hızla azalmaktadır. Merkezi devlet olarak tek bir merkezden kamu politikalarının oluşturulması düşüncesini ortadan kaldıran bir diğer etken de elbette

teknoloji ve iletişim alanında yaşanan gelişmelerdir. Bu gelişmelerin ve yeniliklerin ne derecede etkili olduğu görüşmelerden elde edilen sonuçlarda görülmektedir.

Görüşmeye katılan ve çeşitli yollarla yanıt veren katılımcılar politika oluşturma süreçleri içerisinde belli başlı bazı sorunlardan bahsetmişlerdir. Bahsedilen bu sorunların kurumların genelinde olup olmadığı, kurumun diğer yöneticileri tarafından da aynı şekilde algılanıp algılanmadığı önemlidir. Nitekim kamu organizasyonları için kurumsal politikalarının yer aldığı önemli belge stratejik planlarıdır. Araştırmada yer alan kamu organizasyonlarının stratejik planları bu bakımdan incelenmiş ve özellikle zayıf yönleri ve kurumun faaliyetlerine yönelik hedeflerinin başarısını engelleyecek tehditler incelenmiştir. Tüm görüşme sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde kurumların stratejik planları içerisinde yer alan zayıf yönlerin ve tehditlerin katılımcıların ifadeleriyle benzerlikler gösterdiği görülmektedir.

Görüşme yapılan yönetici personelin görev yaptığı KİT'lerin stratejik planları incelendiğinde, bilimsel bazı analiz tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan PEST analizi; politik, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve çevresel boyutların makro düzeyde ele alınıp incelendiği bir analizdir. Bu analiz yöntemiyle organizasyonlar, ulusal ve uluslararası eğilimleri görerek kendi misyon, vizyon ve faaliyetlerine yön vermektedirler.

PEST analizi, organizasyonların faaliyet gösterdiği sektörlerde hem mevcut durumu hem de gelecekteki muhtemel yönelimleri inceleyen stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. Diğer taraftan KİT'lerde yapılan PEST analizi, daha önce gerçekleştirilmiş olan GZFT ve paydaş analizlerine dayalı olarak ele alınmakta ve analizlerin kapsayıcı, tutarlı ve geçerli olmasını teminen de farklı birimlerde görevli yönetici, uzman ve çalışanların katılımına özen gösterildiği görülmektedir.

GZFT analizi uygulaması stratejik yönetimin mevcut durumu tespit yöntemlerinden birisi olup bu yöntem yöneticilere ve çalışanlara ilişkin planlamaların yapılmasında yol gösterici bir rol oynamaktadır. Analizlerin kapsayıcı, tutarlı ve geçerli olmasını temin etmek için, farklı birimlerde görevli yönetici, uzman ve çalışanların katılımına özen gösterilmekte, fikir ve önerilerin serbest olarak ifade edilmesine olanak sağlanmaktadır. Bu açıklamaların ışığında araştırmaya konu kamu organizasyonlarının ulaşılabilen kaynaklardan elde edilen stratejik planları ve kurumsal politikalarını

oluşturmada önemli rolü bulunan GZFT tabloları incelenmiştir. İlk olarak Çizelge 13'de Elektrik Piyasaları İşletmeleri Anonim Şirketi'nin (EPİAŞ) GZFT tablosu verilmiştir. Kurumun zayıf yönler olarak stratejik planda verdiği maddeler incelendiğinde, işlettiği piyasalara ilişkin acil durum eylem planlarının henüz tamamlanmadığı, kurum kültürü, kurum aidiyeti, şirket içi etkili iletişimin henüz oluşturulmadığı, kariyer planlama sistemi, uzmanlık alanında eğitim, iş süreçleri ve iş tanımlarının henüz netleşmediği, uluslararası standartlara uygunluğun henüz sağlanmadığı, devralınan bilgi teknolojileri altyapılarının geliştirilme ve iyileştirme ihtiyaçlarının henüz giderilmediği belirtilmiştir. Bu bilgiler görüşülen bazı katılımcıların ifadeleriyle örtüşmektedir. Kurum kültürüyle ilgili sorunlar, netleşmemiş iş süreçleri ve iş tanımları ve bilgi teknolojileri altyapıları hakkındaki sorunlar yine katılımcılar tarafından problem olarak ifade edilmiştir.

Çizelge 13: EPİAŞ 2016-2020 Stratejik Planı GZFT Tablosu

Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
• Kuruluş amacının, görev ve sorumluluklarının ve işleyiş esaslarının Kanuna dayanılarak düzenlenmiş olması, • Ortaklık yapısının kamu ve özel sektörden oluşması, • Güçlü bir mali yapıya sahip olması, • Faaliyet gösterdiği alanda tek piyasa işletmecisi olması, • Bilgi teknolojileri anlamında piyasanın ihtiyaç duyduğu çözümleri kendi kaynakları ile geliştirebiliyor ve üretebiliyor olması, • Kurumsal saygınlığının bulunması, • Tüm paydaşların desteği ve müşterek kararı ile kurulmuş olması, • Yeni kurulmuş, dinamik bir şirket olması, • Faaliyet alanına ilişkin uzun yıllar tecrübe kazanmış, nitelikli ve eğitim seviyesi yüksek insan kaynağına sahip olması, • Teknolojik altyapı konusunda ciddi yatırımlarının ve geniş bir vizyonunun bulunması, • Faaliyet alanına dair değerli bir veri birikimine sahip olması, • Elverişli fiziksel çalışma koşullarına sahip olması, • Faaliyet alanına ilişkin her türlü bilgi kaynağına erişiminin bulunması.	• Ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliğinin artırılmasına ihtiyaç olması, • Sektör ile planlı bir işbirliği modelinin henüz kurulmamış olması, • İşlettiği piyasalara ilişkin acil durum eylem planlarının henüz tamamlanmamış olması, • Yeni bir kurum olması sebebiyle kurum kültürü, kurum aidiyeti, şirket içi etkili iletişimin henüz oluşturulmamış olması, • Kariyer planlama sistemi, uzmanlık alanında eğitim, iş süreçleri ve iş tanımlarının henüz netleşmemiş olması, • Uluslararası standartlara uygunluğun henüz sağlanmamış olması, • Devralınan bilgi teknolojileri altyapılarının geliştirilme ve iyileştirme ihtiyaçlarının henüz giderilmemiş olması,
Fırsatlar	**Tehditler**
• Faaliyet gösterdiği enerji piyasalarının gelişime açık olması, • Enerji piyasalarının düzenli bir şekilde büyümesi, • Kendine nazaran gelişmiş piyasaların tecrübelerinden yararlanabilme imkânının bulunması, • Türkiye'nin jeopolitik konumunun enerji arz kaynakları ve talep merkezlerine olan yakınlığından ötürü, enerji ticareti merkezi olma potansiyelinin bulunması, • Enerji piyasalarının bağımsız bir otorite tarafından düzenlenen bir piyasa olması, • Enerji sektöründe mali açıdan güçlü ve deneyimli enerji şirketlerinin yer alması, • Borsa İstanbul ile işbirliği içinde olması ve borsa faaliyetlerine ilişkin tecrübe aktarım imkânının bulunması, • Enerji sektörü paydaşları ile yakın ve etkin çalışma imkânının olması, • Bölgesindeki en büyük enerji piyasalarından biri olması.	• Faaliyet gösterdiği alanda hukuki belirsizliklerin bulunması, • Faaliyetlerine ilişkin atacağı her adım için mevzuat değişikliğine gereksinim olması, • Tarifesi düzenlemeye tabi olması dolayısıyla faaliyetlerinde ve maliyet yönetiminde tam bağımsızlığının bulunmaması, • Enerji sektörünün altyapı kapasitesinin enerji ticareti merkezi olması hususunda yetersiz kalması, • Gelişmiş piyasalara karşı rekabet avantajının henüz bulunmaması, • İşbirliği yapacağı piyasalar ile mevzuat ve altyapı uyumsuzluğunun bulunması, • İç ve dış etkenlerden kaynaklanabilecek riskler sebebiyle oluşabilecek güven kaybı, • Serbest piyasa koşullarının henüz tam manasıyla olgunlaşmamış olması, • Birincil enerji kaynakları ithal edilen ülkelerde olası krizlerin yol açacağı enerji arzı problemlerine açık olması, • Türkiye enerji piyasasının gelişiminin uzun vadeli planlamaya dayalı olmaması.

Kaynak: (EPİAŞ, 2016: 38-40).

Diğer taraftan katılımcıların daha ciddi sorunlar olarak ifade ettiği politika oluşturma ile ilgili sorunlara yönelik olarak bazı konuların yine kurumun stratejik planı içinde GZFT analizi tehditler kısmında gösterildiği görülmektedir. Bunlardan bazıları,

idari ve hukuki bazı belirsizliklerin bulunması, kurumun yapacağı her faaliyet için mevzuat değişikliğine gereksinim olması, faaliyetlerinde ve maliyet yönetiminde tam bağımsızlığının bulunmaması, ilgili piyasalar ile mevzuat ve altyapı uyumsuzluğunun bulunması, iç ve dış etkenlerden kaynaklanabilecek riskler sebebiyle oluşabilecek güven kaybı, ithalin yapıldığı ülkelerde olası krizlerin yol açacağı enerji arzı problemlerine açık olması, Türkiye enerji piyasasının gelişiminin uzun vadeli planlamaya dayalı olmaması olarak gösterilmiştir.

Nitekim, diğer kamu organizasyonlarından görüşmeye katılanların da belirttiği konuların bu kurum için de tehdit ve sorun olarak ele alındığı görülmektedir. Kurumun belirlediği hedefler ve oluşturacağı politikalarına yönelik risk ve tehdit olarak belirtilen konulardan en öne çıkan her faaliyet için mevzuat değişikliğine gereksinim olması, faaliyetlerinde ve maliyet yönetiminde tam bağımsızlığının bulunmaması, mevzuat uyumsuzlukları ile iç ve dış kaynaklı riskler sayılabilmektedir.

Çizelge 14'de ise DHMİ'nin 2015-2019 Stratejik Planı içerisinde yer alan GZFT tablosu görülmektedir. Kurumun zayıf yönler olarak stratejik planda verdiği maddeler incelendiğinde, nitelikli eleman sıkıntısı, iç koordinasyon eksikliği, idari koordinasyon sorunları, istihdam konusundaki dış etkiler, eğitim ile ilgili dengesizlikler, uluslararası mevzuat ile ülke içi mevzuat arasındaki uyumsuzluklar, personelin talepleri, diğer ulaşım vasıtalarıyla entegrasyonun sağlanamaması, faaliyetlere ilişkin bir sistematiğin ve koordinasyonun olmaması ile iş süreçlerinin tamamlanmamış olması, kurumsal hafıza sistematiğinin olmaması, ölçülebilir performans kriterlerinin oluşturulamamış olması, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetim mekanizmasının olmaması, kariyer planlaması ve kariyer hedefi sistematiğinin olmaması, deneyimli personelin toplu emekli olması, bilgi ve deneyimin yeni personele aktarımında ciddi zafiyet ve işletme sıkıntıları yaşanma beklentisi gibi ciddi riskler ifade edilmektedir.

Çizelge 14: DHMİ 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
• Ana faaliyet konuları olan hava seyrüsefer ve havalimanı işletme hizmetlerinde 81 yıllık deneyime sahip olması. • Mevcut personelin faaliyet konuları itibariyle yeterli bilgi ve deneyime sahip olması. • Verilen hizmetlere ilişkin uluslararası kural ve standartların olması. • Uluslararası sektörel kuruluşlara üye olunması, teknik ve idari konularda işbirliği yapılması. • Yatırımlarını kendi öz kaynakları ile finanse edebilmesi. • Uluslararası kuruluşlarla ortak proje geliştirebilmesi ve entegrasyonun sağlanması. • Hava seyrüsefer ve havalimanı işletme hizmetlerinin sunumunda güncel teknoloji ve sistemlerin kullanılması. • Kuruluş iş ve işlemlerinde otomasyona geçilmesi ve ileri düzeyde bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanılması. • AB mevzuatının yakından takibi, uyum çalışmalarının yapılması. • Türk hava sahasında hava seyrüsefer hizmeti veren tek, havalimanı işletmeciliğinde ise ilk ve en fazla havalimanı işleten kuruluş olması. • Kamu Özel İşbirliği uygulamaları ile önemli yatırım ve işletme projelerini gerçekleştirebilme imkan ve kabiliyetine sahip olması. • Hava trafik yönetim hizmetlerinin Kuruluş tarafından sağlanması. • Ana faaliyet alanlarımızın Kalite Yönetim Sistemi güvencesinde olması. • Personel altyapısının farklı hizmet sektörlerinden gelen çalışanlardan oluşması ve bunun değişen koşullara kurumsal olarak uyum sağlama yönünde kullanılabilmesi • Faaliyet konuları kapsamında küresel ve bölgesel ölçekte etkinliğinin yüksek olması	• Yürürlükte bulunan mevzuat gereği personel istihdamında istenilen nitelikte eleman alımının sağlanamaması. • Kurum içi koordinasyon ve işbirliğinin yeterli düzeyde sağlanamaması. • Havalimanı idaresinde, merkezi idareler ve askeri birimler ile yaşanan yönetim ve koordinasyon sorunları. • Personel istihdamının Kurum ihtiyaçları yanı sıra dış etkilere de açık olması. • Personel eğitiminin, Kuruluşun hizmet alanları itibariyle dengeli dağıtılamaması. • Uygulanmakta olan uluslararası kural ve standartların tamamının milli mevzuata dönüştürülememiş olması. • Personelin büyük havalimanlarında yoğunlaşması, diğer havalimanlarında personelin çalışmak istememesi. • Havayolu ulaşımının, demiryolu, denizyolu başta olmak üzere diğer ulaşım modları ile entegrasyonunun tam olarak sağlanamamış olması, intermodal taşıma ve lojistik uygulamalarının yapılamaması. • Çalışanların motivasyon ve aidiyetini artıracak sistemlerin olmaması. • İş ve işlemler ile neticelerine ilişkin bir sistematiğin ve koordinasyonun olmaması ile iş süreçlerinin tamamlanmamış olması. • Kurumsal hafıza sistematiğinin olmaması. • Çalışanlar için, ölçülebilir performans kriterlerinin oluşturulamamış olması. • Zarar eden havalimanları. • İç kontrol sistemi ve bağımsız denetim mekanizmasının henüz tesis edilerek faaliyete geçirilememiş olması. • Kariyer planlaması ve kariyer hedefi sistematiğinin olmaması. • Kuruluşumuzda görev yapan deneyimli personelin toplu bir emeklilik yaşanması. durumunda bilgi ve deneyimin yeni personele aktarımında ciddi zafiyet ve işletme sıkıntıları yaşanabilecektir.
Fırsatlar	**Tehditler**
• Havacılık sektöründe pazarın gelişime açık olması. • Turizmin hava trafik artışına olumlu etkisi. • Uluslararası kuruluşlara (ICAO, ECAC, EUROCONTROL vb.) üye olunması ve standartlarına uyum sebebi ile Kuruluşa sağladığı fırsatlar. • Özel sektörün havacılık yatırımları ve işletmeciliğinde yer almaya başlaması. • Ülkemizin coğrafi büyüklüğü nedeniyle hava ulaşımına elverişli olması. • Yurt içi ve yurt dışındaki sosyo-ekonomik değişimin ve refah artışının hava yolu ulaşımına rağbeti artırması. • Hava Seyrüsefer hizmet gelirlerinin EUROCONTROL Teşkilatı aracılığıyla tahsil edilebilmesi. • Bölgesel hava taşımacılığının yolcu sayısında sağladığı artış. • Havacılık sektörüne yeni şirketlerin katılması ile oluşan rekabet nedeniyle, taşınan yolcu sayısı ve kargo miktarının artması. • Havacılık sektörünün elit bir iş kolu olarak algılanmasının yeni işbirliklerine uygun bir zemin hazırlaması. • Ülkemizin coğrafi konumu itibariyle hava ulaşımında kıtalar arası geçiş güzergâhı üzerinde olması. • Havacılık sektörünün elit bir iş kolu olarak algılanması.	• Kuruluş yatırımları ve personel istihdamında olumsuz dış etkilerin olması. • Havalimanlarındaki faaliyetleri olumsuz etkileyen ve yetki karmaşasına yol açan farklı idari ve yasal düzenlemelerin mevcudiyeti. • Tasarruf tedbirleri ve Kamu İhale Kanunun getirdiği kısıtlamalar nedeniyle havacılık kural ve standartlarına uyum sağlamak için gerekli yeni teknolojilerin temininde yaşanabilecek gecikmeler. • Dünyada ve Ülkemizde meydana gelebilecek politik ve ekonomik istikrarsızlıklar ile güvenlik tehditlerinin hava yolu taşımacılığına olumsuz etkileri. • Hava sahası sınıflandırması ve havalimanı mânia kriterlerine yeterince uyulamaması. • Havacılık sektörü tecrübesi olmayan Mülki İdari Amirliklerine güvenlik konuları dışında verilecek yetkiler. • İklim değişikliği, deprem, sel gibi doğal faaliyetlerin mevcut havalimanı altyapılarına zarar verme ihtimali.

Kaynak: (DHMİ, 2014: 69-70).

Bir organizasyon için bu denli netleşmemiş süreçler, tanımlar ve eksiklikler oldukça önemlidir. Görüşme sorularına yönelik katılımcı organizasyon çalışanlarının yanıtları da incelendiğinde GZFT tablosunda yer alan zayıf noktaların yine yöneticiler tarafından sözel olarak beyan edildiğini söylemek mümkündür. Katılımcıların politika oluşturma süreçleri bakımından daha ciddi sorunlar ya da engeller olarak ifade ettiği sorunlara yönelik olarak bazı konuların kurumun stratejik planı içinde GZFT analizi

tehditler kısmında gösterildiği görülmektedir. Bunlardan bazıları, kuruluş yatırımları ve personel istihdamında olumsuz dış etkilerin olması, havalimanlarındaki faaliyetleri olumsuz etkileyen ve yetki karmaşasına yol açan farklı idari ve yasal düzenlemelerin mevcudiyeti, tasarruf tedbirleri ve Kamu İhale Kanunun getirdiği kısıtlamalar nedeniyle havacılık kural ve standartlarına uyum sağlamak için gerekli yeni teknolojilerin temininde yaşanabilecek gecikmeler, dünyada ve ülkemizde meydana gelebilecek politik ve ekonomik istikrarsızlıklar ile güvenlik tehditlerinin hava yolu taşımacılığına olumsuz etkileri, hava sahası sınıflandırması ve havalimanı mânia kriterlerine yeterince uyulamaması, havacılık sektörü tecrübesi olmayan Mülki İdari Amirliklerine güvenlik konuları dışında verilecek yetkiler, iklim değişikliği, deprem, sel gibi doğal faaliyetlerin mevcut havalimanı altyapılarına zarar verme ihtimali. Nitekim bu tehditler ele alındığında diğer kamu organizasyonlarından görüşmeye katılanların da belirttiği konuların bu kurum için de tehdit ve sorun olarak ele alındığı görülmektedir.

Kurumun belirlediği hedefler ve oluşturacağı politikalara yönelik risk ve tehdit olarak belirtilen konulardan en öne çıkanlar, istihdam için olumsuz dış etkilerin olması, faaliyetleri olumsuz etkileyen ve yetki karmaşasına yol açan farklı idari ve yasal düzenlemeler, tasarruf tedbirleri ve idari kısıtlamalar nedeniyle standartlara uyum için tecrübesi olmayan Mülki İdari Amirliklerine güvenlik konuları dışında verilecek yetkiler önemli tehditler olarak sayılabilmektedir.yeni teknolojilerin temininde gecikmeler, meydana gelebilecek tüm iç ve dış politik ve ekonomik istikrarsızlıklar ile güvenlik tehditlerinin olumsuz etkileri, sektörün içinde

Aşağıda Çizelge 15'de ise DMO'nun 2015-2019 Stratejik Planında verdiği GZFT tablosu görülmektedir.

Çizelge 15: DMO 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
• Köklü bir kültür ve geçmişi olan marka değerine sahip bir kurum olması, • DMO'nun dâhili mevzuatı kapsamında yapılan alımlarda tedarik sürecinin kısa olması, • Konusunda uzman, dinamik ve nitelikli işgücüne sahip olması.	• İnsan kaynakları yönetiminde strateji ve planlama eksikliği, • Başarılı ülke örneklerine göre organizasyon yapılanmasındaki eksiklikler, • Ofisin dünyada artan teknolojik gelişme hızına ayak uyduracak şekilde süreçlerini yenileme konusunda yetersiz kalması, • Merkez ve Taşra Teşkilatı arasındaki iletişimin istenilen düzeyde olmamasının, merkezi stratejilerin uygulanmasında yeknesaklığa engel olması.
Fırsatlar	**Tehditler**
• Üst belgelerde yer alan ve kamu mal alımlarında standardizasyon ve verimlilik öngören politikalar, • AB ve diğer gelişmiş ülkelerde kamu alımlarında merkezileşme eğiliminin olması, • Müşteri kurumların Ofis'ten yaptıkları alımlarda denetim kolaylığı, • Yeni yasal düzenlemeler sonucu Büyükşehir Belediye sayısının artması veya hizmet alanlarının genişlemesi.	• Kamu kurum ve kuruluşlarının; tedarik işlemlerinin kendi satınalma birimleri tarafından yapılmasına yönelik eğilimlerinin olması, • Kamu İhale Kanununda istisnalar arasında yer alan KİT'lerin alımlarına yönelik ayrı bir düzenleme yapılması, • Kamu kurum ve kuruluşları nezdinde "satış fiyatları"nın piyasaya göre yüksek olduğuna dair algı.

Kaynak: (DMO, 2014: 37-38).

Gerek DMO'nde görev yapan yöneticiler gerekse diğer organizasyonlardaki yöneticilerin ortak bir şekilde belirttiği bir husus ise, insan kaynakları yönetiminde strateji ve planlama eksikliğidir. Bu durum kurumun stratejik planında zayıf yönlerden birisi olarak yer almaktadır. Diğer bir konu ise başarılı ülke örneklerine göre organizasyon yapılanmasındaki eksiklikler öne çıkmıştır ve politikaların süreçleri içerisinde yer alan yöneticilerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar kurumsal anlamda doğrulamaktadır. Daha önce görüşülen yöneticilerin yine önemli bir eksiklik olarak ifade ettikleri dünyada artan teknolojik gelişme hızına ayak uyduracak şekilde süreçlerini yenileme konusunda yetersiz kalması hususu yine stratejik planda açık bir şekilde gösterilmektedir. Zayıf olarak nitelendirilen bir diğer husus da merkez ve taşra teşkilatı arasındaki iletişimin istenilen düzeyde olmaması, merkezi stratejilerin uygulanmasında yeknesaklığa engel olması belirtilmektedir. Diğer taraftan kurumsal politikalar için de engel olabilecek tehdit unsurları incelendiğinde, DMO'nin müşterisi konumundaki kamu kurum ve kuruluşlarının; tedarik işlemlerinin kendi satın alma birimleri tarafından yapılmasına yönelik eğilimlerinin olması, kamu ihale kanununda istisnalar arasında yer alan KİT'lerin alımlarına yönelik ayrı bir düzenleme yapılması ve son olarak kamu kurum ve kuruluşları nezdinde "satış fiyatları"nın piyasaya göre yüksek olduğuna dair algı konuları tehditler olarak belirtilmektedir.

Aşağıda Çizelge 16'de ise Eti Maden A.Ş.'nin 2015-2019 Stratejik Planında verdiği GZFT tablosu görülmektedir.

Çizelge 16: Eti Maden 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu

Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
• Dünya bor lideri olması, • Dünya bor piyasasında fiyat belirleyen kurum olması, • Madencilik ve Kimya alanında ihtisas sahibi devlet kuruluşu olması, • Müşteri gereksinimlerine hızla yanıt verebilmesi, • Güçlü finansal yapıya sahip olması, • Dünya bor pazarının güncel olarak takip edilmesi, • Deneyim ve bilgi birikimine sahip çalışanların varlığı, • Kurum içi karar alma ve uygulama süreçlerinin hızlı olması, • Sektörün sorunlarına çözüm getiren uygulamaya dönük Ar-Ge yaklaşımının bulunması ve Ar-Ge altyapısının güçlü olması, • Gelişime ve değişime istekli bir yapının olması , • Eğitime önem verilmesi, • Yeni teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi, • Bilgi teknolojileri ile entegre çalışma sisteminin olması, • Elektrik enerjisi ihtiyacının büyük bir kısmının prosesler içinde üretilmesi.	• Ülkemizde bor kimyasallarına dayalı sanayi kurulması konusunda işbirliği ve koordinasyon yetersizliği, • Bor konusunda kamuoyunda farkındalık yaratılamamış olması, • Bor kimyasalları kullanım alanlarının yeterli düzeyde geliştirilememesi, • Müşteri ilişkileri yönetiminin uluslararası standartlarda uygulanamaması, • Başta görevde yükselme, sosyal imkanların kullandırılması olmak üzere ikincil mevzuatta yapılan değişiklikler, • Görev ve sorumluluk, yetki ve iş dağılımının adil olmaması, • Ürünlerin üretim birimlerinden ihraç limanlarına ulaştırılmasında ağırlıklı olarak karayolunun kullanılması, • Teknolojiye uyum ve değişime direnç oluşturan personel varlığı.
Fırsatlar	**Tehditler**
• Bor kaynaklarının nicelik, nitelik ve çeşitlilik bakımından zengin olması • Bor madeni üretim maliyetinin düşük olması, • Gelişen teknolojiye bağlı olarak bor kullanım alanlarının ve miktarının artma eğilimi göstermesi, • Üretim tesislerine yakın kömür kaynaklarının bulunması, • Ülkemizde demiryolu taşımacılığına verilen önemin artması ve sektörün rekabete açılması, • Üretim birimlerinin ihraç limanlarına yakın olması, • Gelişmiş/Gelişmekte olan ülkeler ile işbirliği yapılabilme olanakları, • Borlu temizlik ürünü üretiminin kurumun tanıtımına ve ekonomik yönüne artı değer katma potansiyeli.	• Hızla gelişen teknolojinin Bor'a karşı alternatifler oluşturması, • Avrupa'da uygulanan REACH mevzuatının diğer ülkelerde de kabul görmesi, • Karar alma ve uygulamada birincil mevzuatın getirdiği kısıtlamalar ve birincil mevzuatta sıklıkla yaşanan değişiklikler, • Enerji üretiminde kullanılan doğalgaz temininde yurtdışına bağımlılık, • Bor minerallerinin kamuoyunda stratejik maden olarak bilinmesi ile vazgeçilmez ve alternatifsiz olduğu yönündeki yanlış algı, • Kamuoyunda bor madenlerinin Kurum tarafından değerlendirilemediği konusundaki yanlış algı ve bilgi kirliliği, • Çevre mevzuatının getirdiği yükümlülükler ve kısıtlar, • Performansa dayalı ücret.

Kaynak: (Eti Maden, 2014: 58).

Eti Maden A.Ş.'nde görev yapan politika oluşturma süreçlerine katılan yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik plan içerisinde yer alan zayıf yönler ve tehditler incelenmiş ve katılımcıların verdiği yanıtlar üzerinden değerlendirilmiştir. Özellikle önemli bir maden olan bor minerali üzerinde durulmuş ve bu ürün hakkındaki risk değerlendirmelerinden sonra katılımcıların yanıtlarıyla tutarlı olarak, müşteri ilişkileri yönetiminin uluslararası standartlarda uygulanamamasından, görevde yükselme, sosyal imkânların kullandırılması gibi ikincil mevzuatta yapılan değişikliklerden, görev ve sorumluluk, yetki ve iş dağılımının adil olmamasından, teknolojiye uyum ve değişime direnç oluşturan personel varlığından bahsedilmektedir. Kurumun tehditler olarak belirttiği hususlar incelendiğinde, hızla gelişen teknolojinin önemli bir mineral olan bora karşı alternatifler oluşturması, Avrupa'da uygulanan bir

(REACH) mevzuatın diğer ülkelerde de kabul görmesi, karar alma ve uygulamada birincil mevzuatın getirdiği kısıtlamalar ve birincil mevzuatta sıklıkla yaşanan değişiklikler, enerji üretiminde kullanılan doğalgaz temininde yurtdışına bağımlılık, bor minerallerinin kamuoyunda stratejik maden olarak bilinmesi ile vazgeçilmez ve alternatifsiz olduğu yönündeki yanlış algı, kamuoyunda bor madenlerinin kurum tarafından değerlendirilemediği konusundaki yanlış algı ve bilgi kirliliği, çevre mevzuatının getirdiği yükümlülükler ve kısıtlar, performansa dayalı ücret gibi hususlar öne çıkmaktadır. Nitekim mevzuat ile ilgili sıkıntılar yine görüşmelere katılan yöneticiler tarafından politika süreçlerine etki eden faktörlerden olarak ifade edilen mevzuatta yer alan konuların kurumu etkilediği ve bu durumda pek fazla bir şey yapılamadığı açıkça ifade edilmektedir.

Çizelge 17'de ise EÜAŞ'nin 2015-2019 Stratejik Planı içerisinde verdiği GZFT tablosu görülmektedir. Zayıf yönler olarak stratejik plana yazılan maddelerden, katılımcılara yöneltilen sorulara alınan yanıtlar içerisinde öne çıkan bir konu yine görülmektedir.

Araştırmada yer alan KİT'ler son dönemde artan oranda özelleştirme uygulamasıyla karşı karşıya bulunmaktadır ve bu durum ise bu kurumların politikalarına fazlasıyla etki etmektedir. Teknolojik gelişmelere karşı olan uyum da diğer bir önemli zayıf durum olarak gösterilmektedir. Nitelikli personelin kurumdan ayrılması, personelin özlük haklarının yeterli olmaması, ücret dengesizliği ve motivasyon eksikliği, personele yönelik sosyal imkanların eksikliği, Ar-Ge çalışmalarının yetersizliği, eğitim ile ilgili tesis ve kalite noksanlığı gibi konular zayıf yönler olarak belirtilmiştir. Bu konular incelendiğinde diğer pek çok kurumun politikalarını gerek oluştururken gerekse uygulayıp değerlendirirken önlerine zorlayıcı faktörler olarak çıkabildiği katılımcılar tarafından da ifade edilmektedir.

Çizelge 17: EÜAŞ'nin 2015-2019 Stratejik Planı GZFT tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
• Stratejik öneme sahip elektriğin üretilmesi, • Kurulu güç ile üretim bakımından ülkemizin en büyük kuruluşu olması, • Enerji piyasasındaki gücü ve piyasayı yönlendirebilme yeteneği, • Sahip olduğu elektrik üretim tesisleri ve maden sahaları, • Mali gücü ve sürekli karlılığı, • Kamu kurumu olması nedeniyle devlet desteğine sahip olması, • Elektrik üretiminde ülkemizin doğal kaynaklarından yararlanması, • Ülke genelinde yaygın yatırım ve istihdam olanaklarıyla ülke ekonomisine katkıda bulunması.	• Yeni santral yatırımı yapamaması ve mevcut santrallerin özelleştirilmesi, • İşletmekte olduğu santrallerin giderek eskimesi, • Teknolojik gelişmelere ayak uyduramaması, • Nitelikli personelin Kurumdan ayrılması ve sayısının azalması, • Personel maaş ve özlük haklarının piyasa koşullarının gerisinde kalması ve bunun çalışma huzuru ve performansını etkilemesi, • Personel arasındaki ücret dengesizliği ve motivasyon eksikliği, • Enerji üretiminde dışa bağımlılık ve elektrik üretim tesislerinin çevresel etkileri, • Personele sağlanan sosyal imkânların yetersiz olması, • AR-GE çalışmalarının istenilen düzeyde yapılamaması, • Eğitim tesislerinin ve eğitim kalitesinin istenilen düzeyde olmaması, • Kurum faaliyetleri hakkında kamuoyunun yeterince bilgilendirilmemesi.
Fırsatlar	**Tehditler**
• Ülkemizin doğal kaynaklarından daha fazla yararlanılmasına yönelik politikalar, • Elektrik üretim sektörünün ülkenin gelişimine paralel olarak hızla büyüyor olması, • AR-GE çalışmalarına daha fazla kaynak aktarılması, • Nitelikli personel sayısının arttırılması, • Nükleer santral projelerinde kamu payının arttırılması, • Yeni santral teknolojilerinin ortaya çıkması, • Yurtdışında eğitime yönelik imkânların arttırılması, • Yeni linyit sahalarının açılması.	• Mevcut santrallerin özelleştirilmesi, özelleştirme sürecinde EÜAŞ'ın geleceğine yönelik belirsizlikler yaşanması, • Küresel ısınma etkisiyle kuraklığın baş göstermesi ve oluşacak su sıkıntısına bağlı olarak hidrolik santrallerde elektrik üretiminin düşmesi, • Enerji kaynakları, yedek parça ve teknolojide sışa bağımlılığın artması, • Enerji piyasasındaki rekabet gücünü kaybetmesi, • Çevresel hassasiyetlerin artması, • Bölgesel/küresel ölçekte olası olumsuz siyasi ve ekonomik gelişmelerin yaşanması.

Kaynak: (EÜAŞ, 2015: 72).

Yine kurumun faaliyet ve politikalarına yönelik tehditler olarak belirttiği konular göz önüne alındığında, özelleştirme konusundaki belirsizliklerin çalışanları olumsuz etkileyeceği görülmekte olup görüşülen kurumsal politika aktörleri de benzer ifadelerde bulunmuşlardır. Enerji kaynakları, yedek parçalar ve teknoloji konularında dışa bağımlılık konusu diğer önemli bir tehdit unsuru olarak ortaya konulmuştur. Diğer taraftan gerek görüşmeye yanıt veren katılımcılar gerekse kurumun stratejik planında yer alan tehditlerden birisi de bölgesel ve küresel siyasi ve ekonomik gelişmelerin olası olumsuz etkileridir. Bu konu başlığı da yine katılımcıların politika oluşturma süreçlerine engel ve tehdit olarak belirttikleri konu olmuştur.

Aşağıda Çizelge 18'de ise TCDD'nin 2015-2019 Stratejik Planı GZFT tablosu görülmektedir. Bu KİT tarafından zayıf yönler olarak gösterilen konulardan, görüşülen katılımcıların da zayıf yönler ve tehditler olarak ifade edilen konu başlıkları; etkin personel yönetiminin olmaması ve sektörde faal personel sayısının yetersizliği, organizasyon yapısının günümüzün yeni yaklaşımlarına uyumsuzluğu, yapısal olarak faaliyet zararı oluşan bir kurum olması, etkin proje yönetiminin olmaması, kurumsal

kaynak planlamasının etkin olmaması, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimin henüz tesis edilerek faaliyete geçirilmemiş olması, mali yapının zayıf olması gibi bazı konu başlıkları sayılmaktadır.

Çizelge 18: TCDD 2015-2019 Stratejik Plan GZFT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
• AB'ye uyum gelişmeleri doğrultusunda TCDD'nin etkin hizmet sunmasını sağlayacak biçimde yapısal dönüşüm sürecinin başlatılmış olması ve yatırımlara ağırlık verilerek işletmecilik açısından gelişme kaydedilmesi. • MARMARAY projesi ile İstanbul kentsel ulaştırma ve Avrupa-Asya ulaştırmasında kesintisiz demiryolu bağlantılarının sağlanmış olması. • Diğer ulaştırma modlarına göre birim enerjiyle daha çok iş üretme kapasitesine sahip olması. • Ülkedeki ağır sanayi merkezlerine yönelik kapsamlı bir ağa sahip olması. • TCDD'nin köklü bir geçmişe sahip marka değeri taşıyan bir Teşekkül olması. • Demiryolu sektöründe yerli üretim ve sanayinin yaygın olarak kullanılması. • Demiryolu işletmeciliği alanında faaliyet gösteren uluslararası Kuruluşlara üye olunması. • Dünyada 8. Avrupa'da 6. Yüksek Hızlı Tren işletmeciliği yapan ülke konumunda olunması ve Yüksek Hızlı ve Hızlı Tren yatırımlarının artarak devam etmesi.	• Şehirlerarası ulaşımda demiryolu ağının karayolu ağına oranla yetersizliği. • Etkin personel yönetiminin olmaması ve sektörde faal personel sayısının yetersizliği. • Tek hat işletmeciliğinden ve hat geometrisinden kaynaklanan kısıtlamalar. • Van gölü feribot işletmeciliğindeki taşıma kapasitesinin yetersizliği • Organizasyon yapısının günümüzün yeni yaklaşımlarına uyumsuzluğu. • Talebe duyarlı çeken-çekilen araç yetersizliği. • Sinyalizasyon ve elektrifikasyonlu hatların yetersizliği. • Demiryollarının bağlantılı olduğu liman ve iskele sayısının yetersiz olması. • Yapısal olarak faaliyet zararı oluşan bir kurum olması. • Etkin proje yönetiminin olmaması. • Kurumsal kaynak planlamasının etkin olmaması. • İç kontrol sistemi ve bağımsız denetimin henüz tesis edilerek faaliyete geçirilmemiş olması. • Maliyet muhasebesine geçilememesi. • Mali yapının zayıf olması
Fırsatlar	**Tehditler**
• Ülkemizde, TCDD'nin de yer aldığı lojistik sektörün gelişmesiyle birlikte kombine taşımacılığın öneminin artması. • Ulaştırma türleri arasındaki dengenin oluşmasını teminen merkezi otorite tarafından demiryolu yatırımlarına destek verilmesi. • Asya-Avrupa arasında demiryolu ağının Türkiye üzerinden bağlanmasının planlanması ve bu hattın Avrupa-Asya transit geçişini sağlayarak önem kazanacak olması. • Ülkemiz ile Türk Cumhuriyetleri ve Ortadoğu ülkeleri arasında yük ve yolcu taşımacılığının demiryollarına kaydırılabilme olasılığı. • Irak'ta gerçekleşecek yeniden yapılanma sürecinde Türkiye'nin adı geçen ülkeye yapılacak taşımalarda avantajlı ülkelerden biri olması. • Türkiye'nin lojistik üs olması için konumunun uygun olması. • Karayolları Taşıma Kanunu'nun uygulanması ile karayolunun ve ulaştırma sisteminin disipline edilebilmesi. • Enerji politikaları ve fiyatlamaları nedeniyle yolcu ve yük taşımacılığında demiryolu payının artma ihtimali • AB ile bütünleşme bağlamında daha verimli büyük taşıma uzaklıklarının ortaya çıkması olanağı. • Türkiye'de taşıma mesafelerinin uzun olması. • Demiryolu altyapısının iyileştirilmesi halinde, uluslararası transit taşımalar için cazip hale gelebilecek olması. • Demiryolu taşımacılığının, çevre ve hava kirliliği yönünden diğer taşımacılık modlarından daha avantajlı olması. • Kamuoyunun desteği. • Demiryolunun hız, konfor, güvenlik avantajları. • Karayoluna göre demiryolunun arazi kullanımı yönünden altyapı maliyetlerinin düşüklüğü.	• Rusya-İran-Hindistan'ın ortak girişimi ile başlatılan Kuzey-Güney ulaştırma koridorunun gerçekleştirilmesi ve ülkemizin bunun dışında kalması halinde Avrupa-Asya arasındaki transit taşımacılıkta avantajımızın zayıflaması. • Bölge ülkelerinde yaşanan krizler nedeniyle uluslararası taşımaların kesintiye uğraması. • Avrupa Birliğine entegre olunamaması halinde elde edilebilecek fırsatların, yapısal fonların ve uzun dönemli politikaların devreye sokulamaması. • Karayolları Taşıma Kanunun etkin uygulanamaması ve beklenen sonuçların elde edilememesi. • Boğaz tüp geçişinin şehirlerarası ve uluslararası demiryolu taşımasına katkısının sınırlı kalması. • Yıllar boyu oluşan ve daha çok karayoluna yönelik olumsuz taşıma alışkanlıkları. • 1950'den sonra yapılan karayollarının demiryolunu besleyecek, bütünleyecek bir sistem olarak düşünülmemesi nedeniyle demiryolları ile karayollarının taşımacılık açısından rakip duruma gelmesi. • Hava taşımacılığının payının artması. • Küresel ekonomik krizlerin taşımacılık sektörünü olumsuz etkilemesi. • Ulaştırma modlarının ihtiyaçlara göre entegre olarak planlanmaması • Ulaştırma yatırım kararlarının planlı ve etkin bir şekilde alınmaması

Kaynak: (TCDD, 2015: 55).

Genel olarak bakıldığında, personel yönetimi konusunda yetersizlik, personel sayısı yetersizliği ve ayrılan personel konuları, görüşülen katılımcılar tarafından da politikalar için zorluklar olarak belirtilen konulardan olduğu görülmektedir. Yine

teknolojik gelişmelere, yeniliklere ve yaklaşımlara organizasyonun yapısal uyumsuzluğu diğer önemli bir konu durumundadır. Ayrıca zarar eden bir kurum olması, etkin proje yönetiminin olmaması, kurumsal kaynak planlamasının etkin olmaması gibi konular da katılımcılar tarafından bahsedilen zayıf yönlerden bazıları olmuştur. Son olarak, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimin henüz tesis edilerek faaliyete geçirilmemiş olması ve zayıf mali yapı, bu organizasyon açısından politikalarının önünde birer engel olarak belirtilmekte ve belirlenen hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek etkenler olarak kurum tarafından belirtilmektedir. TCDD'nın kurumun hedeflerine ulaşmada ve politikalarını gerçekleştirme yolunda zayıf yönler olarak gösterdiği konulardan bazıları, bölge ülkelerinin bazı çalışmalarının bu kurumu kötü etkilemesi durumu, bölge ülkelerinde yaşanan krizler nedeniyle uluslararası taşımaların kesintiye uğraması, bazı projelerin katkısının sınırlı kalması, hava taşımacılığının payının artması, küresel ekonomik krizlerin taşımacılık sektörünü olumsuz etkilemesi, ulaştırma modlarının ihtiyaçlara göre entegre olarak planlanmaması, ulaştırma yatırım kararlarının planlı ve etkili bir şekilde alınmaması konuları öne çıkmaktadır. Bu konulardan özellikle bölgesel ve küresel krizlerin tüm KİT'leri olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. Nitekim bu konular hemen hemen çoğu görüşmeye katılan yöneticiler tarafından da zayıf hususlar ve tehditler olarak belirtilmiştir.

Çizelge 19'da ise TKİ'nin 2015-2019 Stratejik Planı içerisindeki GZFT tablosu gösterilmektedir. Kurumsal politikalar ve hedefler için kurumun ve katılımcıların da belirttiği bazı öne çıkan zayıf yönleri şu şekilde belirtilmiştir, faaliyet alanına dair doğal kaynakların düşük kalitede ve zenginleştirme için elverişsiz olması, makine-ekipman ve üretim giderleri bakımından dışa bağımlılığın bulunması, yenileme yatırımlarının zamanında yapılamamış olması nedeniyle üretim maliyetlerinin artması, uzmanlaşmanın giderek aşınmakta olması, verimliliğinin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde etkin birim ve yöntemlerin mevcut olmaması, maliyet analizlerinin zamanında yapılmaması ve ihtiyaca cevap vermemesi, kurumsal birikimin giderek yok olması, kurum içi mühendislik ve proje birikiminin giderek yok olması, personelin yaş ortalamasının son derece yüksek olması, çalışan verimliliğinin gelişmiş ülke standartlarından uzak olması, yeraltı işyerinde çalışan personelin çoğunluğunun yeni işe girmesi gibi konular öne çıkmaktadır. Nitekim görüşme sorularına verilen yanıtlarla karşılaştırıldığında bunlar ve benzeri konuların sorunlar olarak belirtildiğini

söylemek mümkündür. Zamanla ile ilgili sorunlar nedeniyle üretim maliyetlerinin artması, kurumsal birikimin ve verimliliğin azalması, yaşlanan çalışan profili, gelişmiş ülkelere oranla standartların düşüklüğü bunlardan önemli olarak belirtilen konulardır.

Çizelge 19: TKİ 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
• Ana faaliyet konuları olan hava seyrüsefer ve havalimanı işletme hizmetlerinde 81 yeni arama projeleriyle rezervin artma potansiyelinin yüksekliği, • Linyit rezervlerinin elektrik üretimi amaçlı kullanmaya uygun olması, • Kömür santrallarının iklim koşullarından etkilenmeden yıl boyunca çalışabilmesi, • Yüksek bilgi birikim ve deneyimi, • Sektörde marka haline gelmiş olması, • Güvenilirliğinin yüksekliği, • Faaliyetlerini yürütmek için gereken kaynaklara yurtiçi ya da yurtdışından kolaylıkla ulaşabiliyor olması, • İş güvenliği ve sağlığı anlamında Kurumsal kültüre sahip olması • Bu alanda yetişmiş teknik eleman, malzeme ve teçhizata sahip olması.	• Linyit rezervlerinin büyük oranda düşük kalitede ve zenginleştirme için elverişsiz olması, • Makine-ekipman ve üretim giderleri bakımından dışa bağımlılığın bulunması, • Yenileme yatırımlarının zamanında yapılamamış olması nedeniyle üretim maliyetlerinin artması, • Kurumdaki uzmanlaşmanın giderek aşınmakta olması, • İş verimliliğinin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde etkin birim ve yöntemlerin mevcut olmaması, • Maliyet analizlerinin zamanında yapılmaması ve ihtiyaca cevap vermemesi, • Yurt içi ve yurt dışı ihale sürecinde kurumun yeterince hızlı davranamaması, • Kurumda yeraltı madencilik birikiminin giderek yok olması, • Kurumda kömür madenciliğine ilişkin mühendislik ve proje birikiminin giderek yok olması, • Personelin yaş ortalamasının son derece yüksek olması, • Çalışan verimliliğinin gelişmiş ülke standartlarından uzak olması, • Sahip olduğumuz kömürlerin birim ısıl değer başına diğer enerji kaynaklarına göre çok daha yüksek karbondioksit emisyonuna sahip olması, • Mevcut kömürlerin kükürt içerikleri nedeniyle çevreye olumsuz etkisinin fazla olması, • Madencilik faaliyetleri sonucu doğal arazi yapısının bozulması, • Madencilik faaliyetleri sonucu çok büyük miktarlarda atık oluşması, • Yeraltı işyerinde çalışan personelin çoğunluğunun yeni işe girmesi.
Fırsatlar	**Tehditler**
• Madencilik faaliyetlerinin, genel olarak, kırsal alanlarda yapılıyor olması bakımından, ekonomik, toplumsal ve kültürel eşitsizlikleri giderici etkisinin bulunması, • Kömür madenciliğinin istihdam ağırlıklı bir sektör olması bakımından bölgeler arası göçü sınırlayıcı nitelikte olması ve bunun yanında kömüre dayalı diğer bölgesel sanayileri de geliştirmek suretiyle dolaylı istihdam yaratma özelliğinin bulunması, • Kömür; taşıma ve depolamaya uygun niteliği nedeniyle güvenilirliğinin yüksekliği, • Ülkemizde enerji güvenliğinin giderek sorunlu hale gelmesiyle linyitin öne çıkması, • Sektörde yüksek teknolojiye ilişkin talep, • Kömür üretimi, temiz kömür, CO2 tutma ve depolama ile kömürü yeraltında gazlaştırmaya yönelik yeni teknolojilerin gelişiyor olması, • Yerli kömürün, diğer enerji kaynaklarına göre maliyet avantajının artması ve kömürden elde edilen elektriğin birim maliyetinin özellikle ithal kaynaklara göre giderek çok daha düşük kalması, • Sanayinin gelişmesi ve nüfus artışına paralel olarak enerji ihtiyacının giderek artması sonucunda sanayi, ısınma ve elektrik amaçlı kömür pazarında artış eğilimi, • Temel strateji belgelerinde yerli kömüre öncelik verilmesi gereğinin giderek daha kuvvetli vurgulanması, • Dünya genelinde kömürden elde edilen yan ürünlerin üretim ve kullanımının hızla yaygınlaşıyor olması, • Temiz kömür teknolojileri kullanımı sonucu kaliteli ürün elde edilmesi, • Yakma teknolojilerindeki hızlı gelişim nedeniyle düşük kalorili kömürlerden giderek daha fazla yararlanabilmenin mümkün olması, • Türkiye'de kişi başına emisyon miktarının gelişmiş ülkelere göre çok daha az olması.	• Kömüre dayalı santrallere karşı kamuoyu tepkisi, • Küresel enerji fiyatlarında düşüş eğilimleri, • Yurtiçinde yeni petrol koku kapasitelerinin inşa ediliyor olması, • MTA haricinde kömür aramacılığında uzman bir kuruluşun ortaya çıkamaması, • Elektrik sektöründe ithal kaynaklara dayalı üretimin tercih edilmesi, • Açık ocak işletmeciliği yapılabilecek kömür rezervleri giderek tükendiğinden üretim maliyetlerinin artması, • Sektörde farklı kanunlara tabi olan bakanlıklar ile kurumlar ve kurumların birbirleri arasında koordinasyon eksikliği, • Madencilik sektörüne ilişkin yasa ve yönetmeliklerin tam anlamı ile sektörün sorunlarını çözememiş olması, • Elektrik santralleri ile bu santrallere kömür temin eden maden işletmelerinin farklı kurumsal yapılar elinde olması, • Kamu kurumları, üniversiteler ve özel sektör tarafından yürütülen çalışmaların koordinasyonunda eksiklerin bulunması, • Değişen maden mevzuatı ile yeraltı ocaklarındaki maliyetlerin önemli oranda artması, • Ülkemiz kömür endüstrisinin uluslararası piyasalara açılma konusunda strateji geliştirememesi, • Kalifiye ara eleman temininde güçlük, • Sektörde, özellikle usta-çırak ilişkisinin zayıflaması, • Madencilik faaliyetlerinin ağır iş kolu olması nedeniyle işgücünün isteksizliği, • Belirsiz özelleştirme ve yeniden yapılandırma gibi söylemlerin personel üzerindeki olumsuz etkileri, • İSG mevzuatının yeni olması itibariyle sürekli değişmesi ve yenilenmesi nedeniyle yeni mevzuata uyum süreci yaşanması.

Kaynak: (TKİ, 2015: 36).

Kurumsal politikalar ve hedefler için kurumun ve katılımcıların da belirttiği bazı tehditler şu şekilde belirtilmiştir, küresel enerji fiyatlarında düşüş eğilimleri, elektrik

sektöründe ithal kaynaklara dayalı üretimin tercih edilmesi, açık ocak işletmeciliği yapılabilecek kömür rezervleri giderek tükendiğinden üretim maliyetlerinin artması, sektörde farklı kanunlara tabi olan bakanlıklar ile kurumlar ve kurumların birbirleri arasında koordinasyon eksikliği, madencilik sektörüne ilişkin yasa ve yönetmeliklerin tam anlamıyla sektörün sorunlarını çözememiş olması, elektrik santralleri ile bu santrallere kömür temin eden maden işletmelerinin farklı kurumsal yapılar elinde olması, kamu kurumları, üniversiteler ve özel sektör tarafından yürütülen çalışmaların koordinasyonunda eksiklerin bulunması, değişen maden mevzuatı ile yeraltı ocaklarındaki maliyetlerin önemli oranda artması, Türkiye kömür endüstrisinin uluslararası piyasalara açılma konusunda strateji geliştirememesi, kalifiye ara eleman temininde güçlük, sektörde, özellikle usta-çırak ilişkisinin zayıflaması, madencilik faaliyetlerinin ağır iş kolu olması nedeniyle işgücünün isteksizliği, belirsiz özelleştirme ve yeniden yapılandırma gibi söylemlerin personel üzerindeki olumsuz etkileri, İSG mevzuatının yeni olması itibariyle sürekli değişmesi ve yenilenmesi nedeniyle yeni mevzuata uyum süreci yaşanması. Görüldüğü gibi, üst politika kurumları ile ilgili sorunlar, özelleştirme konusundaki belirsizlikler, nitelikli personel konusundaki yetersizlik, kurumsal kültürün azalması, motivasyon kayıpları ve mevzuat uyumsuzlukları hemen hemen tüm KİT'ler tarafından sorun sahaları olarak öne çıkmaktadır.

Çizelge 20'de ise ESK'nın 2015-2019 Stratejik Planı GZFT tablosu görülmektedir. Diğer başka bazı kamu organizasyonu çalışanlarının da belirttiği bazı politikalar ve hedefler açısından zayıflık olarak belirttikleri konuları yine Et ve Süt Kurumu da stratejik planında şu şekilde belirtmektedir; nitelikli personel sayısının yetersizliği nedeniyle iş yükü dağılımının dengesiz olması, kurum içi iletişim ve koordinasyonun etkin olmaması, teknolojik olarak yenilenmesi gereken tesisler, hızlı karar alma ve uygulama yeteneği, ekip çalışması kültürünün olmayışı, personel motivasyonunun düşük olması, sosyal imkânların yetersizliği, planlı çalışma kültürünün eksikliği, kapasite kullanım oranının düşüklüğü ve atıl kapasitenin yeterince değerlendirilememesi, Ar-Ge çalışmalarının yetersizliği, maliyet analizlerinin zamanında yapılmaması ve ihtiyaca cevap vermemesi, çalışanların gelişimine yönelik eğitim çalışmalarının yetersizliği ve son olarak üst yönetimin sıklıkla değişmesi

konuları gerek bu organizasyon tarafından gerekse politikalarda etkili kamu yöneticileri tarafından sorun sahaları olarak belirtilmektedir.

Çizelge 20: ESK 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu

Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
• Sektörel tecrübeye sahip köklü bir kamu kurumu olması, • Yüksek üretim ve depolama kapasitesi, • Güvenilirlik, • Devlet kurumları ile iş birliği imkânı, • Sektörel deneyimi yüksek ve özverili çalışan varlığı, • Paydaşlarla iyi ilişkiler, • Kurumun adının sektörde marka haline gelmiş olması, • Alım - besici veri tabanının varlığı, • Besiciler ile uzun dönemli sözleşme yapabilme gücü, • Hayvancılık potansiyeli yüksek illerde yaygın teşkilat yapısı, • Kurumsal hafızaya sahip olması, • Helal Gıda Sertifikası.	• Borç stokunun artması, • Nitelikli personel sayısının yetersizliği nedeniyle iş yükü dağılımının dengesiz olması, • Kurum içi iletişim ve koordinasyonun etkin olmaması, • Kombinaların şehir merkezlerinde kalması ve çevresel etki, • Teknolojik olarak yenilenmesi gereken tesisler, • Hızlı karar alma ve uygulama yeteneği, • Ekip çalışması kültürünün olmayışı, • Personel motivasyonunun düşük olması, sosyal imkânların yetersizliği, • Planlı çalışma kültürünün eksikliği, • Alacak devir hızının düşük olması, • Kapasite kullanım oranının düşüklüğü ve atıl kapasitenin yeterince değerlendirilememesi, • AR-GE çalışmalarının yetersizliği, • Üretim maliyetlerinin yüksekliği, • Maliyet analizlerinin zamanında yapılmaması ve ihtiyaca cevap vermemesi, • Çalışanların gelişimine yönelik eğitim çalışmalarının yetersizliği, • Üst yönetimin sıklıkla değişmesi.
Fırsatlar	**Tehditler**
• Kamu kurum ve kuruluşları et ve et ürünleri ihtiyaçlarını Kurumumuzdan ihalesiz karşıladığından dolayı istisnai kurum olması, • Gümrük vergi muafiyeti sağlayan lisanslara sahip olması, • Et tüketiminin artması, • Tarımsal destekleme bütçesinden pay alma imkânı, • Hayvan borsalarının kurulma çalışmaları, • Kurban hizmetleri potansiyelinin yüksek olması, • Hayvansal ürün piyasalarının düzenlenme ihtiyacı, • Tarımsal örgütlerle iş birliği potansiyeli, • Kurumsal faaliyet ve uygulamalarla hayvancılık politikalarını destekleme imkânı, • Teknolojinin gelişmesi ile bilgiye ulaşma ve değerlendirme imkânlarının gelişmesi.	• Faaliyet konularında siyasi müdahaleye açık olması, • Besiciliğin azalması ve hammadde arzının dengesizliği, • İşçi kadrolamasının kurum tarafından yürütülememesi, • Yetişmiş personelin başka kurumlara ya da özel sektöre geçmesi, • Hayvansal ürünlerin üretiminde gerekli planlamanın yapılmaması, • Hayvansal ürün üretim maliyetinin yüksek olması, • Faaliyetlerimize konu olan üretim ve tüketim verilerinin sağlıklı olmaması.

Kaynak: (ESK, 2015: 75).

Yine aynı KİT'in GZFT tablosu içerisinde tehditler olarak ortaya koyduğu politika oluşturma için en önemli sorunlardan birisi olarak ortaya çıkan, kurumun faaliyet konularında siyasi müdahaleye açık olması konusu gerçekten oldukça etkilidir. Diğer önemli bir zayıf yön ise, kurum için işçi kadrolamasının kurum tarafından yürütülememesi konusudur. Diğer deyişle kurum kendi personel istihdam politikaları konusunda kendisi karar alamamaktadır. Yine kendi içerisinde yetiştirdiği personelinin başka kurumlara ya da özel sektöre geçmesi gibi bir durum yaşayabilmekte ve yetişmiş personel zafiyeti yaşanabilme durumu söz konusu olmaktadır. Kurumun faaliyet alanı olan hayvansal ürünlerin üretiminde gerekli planlamanın yapılmaması ve hayvansal ürün üretim maliyetinin yüksek olması yine tehditler olarak ifade edilmektedir. Son

olarak kurumlar için sağlıklı veriler çok önemlidir, nitekim bahse konu KİT faaliyetlerine konu olan üretim ve tüketim verilerinin sağlıklı olmamasını bir başka tehdit unsuru olarak belirtmektedir.

Çizelge 21'de ise TİGEM'in 2015-2019 Stratejik Planı içerisinde verilen GZFT tablosu görülmektedir. Kurumsal politikaları gerçekleştirme ve hedeflere ulaşmada kurum için zayıflık olarak yöneticiler tarafından belirtilen konuları stratejik planında şu şekilde belirtmektedir; bu KİT de Ar-Ge çalışmalarının yeterli düzeyde olmamasını ilk sıradaki tehdit unsuru olarak nitelemektedir. Diğer taraftan işletmelerde çalışan personel ve ailesi için sağlık, eğitim ve sosyal ihtiyaçlar açısından yetersizliğin olmasını, kalifiye personel yetersizliğinden usta-çırak ilişkisinin bozulmaya başlamasını öne çıkarmaktadır. Bazı nedenlerle teknik elemanların kısa sürede kurumdan ayrılması diğer önemli bir tehdit alanı olarak ifade edilmektedir.

Çizelge 21: TİGEM 2015-2019 Stratejik Planı GZFT Tablosu

Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
• Tarımsal yönden toprak etüt-haritalama ve parselasyon çalışmaları yapılmış, farklı iklim kuşaklarında bulunan toplu ve büyük arazi varlığına sahip olması, • Nitelikli ve tecrübeli personel ile köklü bir kurumsal kültüre sahip olması, • Bitkisel ve hayvansal üretimde gen kaynaklarına sahip olması, • En son teknoloji ile donatılmış mekanizasyona sahip olması, • Tohumluk ve damızlık üretim-dağıtımında büyük, köklü, güvenilir ve önder kuruluş olması, • Modern basınçlı sistemler ile sulanan büyük ölçekli tarım arazisine sahip olması, • Saf kan Arap atı yetiştiriciliğinde uzmanlığa sahip olması, • Geniş bir tohumluk ve damızlık dağıtım ağına sahip olması, • Tarımda uygulamalı eğitim veren altyapıya sahip olması, • Üretimde kullanılan bir kısım hammaddeyi kendi kaynaklarından sağlaması, • Yüksek kapasiteli, modern tarımsal tesis altyapısına sahip olması, • Sperma üretimi ve döl kontrolü (Progenytest) çalışmasını yürütecek bir altyapıya sahip olması, • Organik ve iyi tarım uygulamalarına müsait altyapıya sahip olması, • Bitkisel üretimde önemli tür ve çeşitlerin tohumluk üretim hakkına sahip olması, • Koyun ıslah çalışmalarında uzmanlığa sahip olması, • Özel sektör tohumculuk firmalarıyla ortak üretim yapabilme imkânının olması, • Üretim kapasitesinin artırılabilir olması, • Ar-Ge çalışmalarına uygun ve işbirliğine müsait alt yapıya sahip olması.	• Ar-Ge çalışmalarının yeterli düzeyde olmaması, • İşletmelerde çalışan personel ve ailesi için sağlık, eğitim ve sosyal ihtiyaçlar açısından yetersizliğin olması, • Kalifiye personel yetersizliğinden usta-çırak ilişkisinin bozulmaya başlaması, • İşletmelerin il-ilçe merkezlerinden uzak olması, iş yoğunluğu, vb. nedenlerle teknik elemanların kısa sürede kurumdan ayrılması, • TİGEM adına tescilli bitkisel üretim materyalinin yetersiz olması, • Norm kadronun etkin olarak uygulanamaması.
Fırsatlar	**Tehditler**
• Sertifikalı tohumluk kullanım bilincinin artması ve desteklenmesi, • Ülkemizde hastalıktan ari ve üstün vasıflı damızlık hayvan ihtiyacının artması, • Bazı ürünlerin tohumculuğunda özel sektörün yetersiz olması, • Üretici ve tüketici bilincinin artması, • Gıda güvenliği ve kodeksinin uygulanması, • Islah amaçlı ARGE çalışmalarının artması, • Döl kontrolü yapılmış boğa spermasına talebin artması, • Safkan Arap atı dondurulmuş spermasına talebin olması, • Yatırımcıların tarıma olan ilgisinin artması, • Tarıma dayalı sanayinin hammadde ihtiyacının artması • Diğer ülkelerden damızlık koyun taleplerinin gelmesi, • Diğer ülkelerden tarımsal yatırım taleplerinin gelmesi.	• Girdilerin dışa bağımlı ve yüksek maliyetli olması, • Küresel iklim değişikliğinin tarımı olumsuz etkilemesi, • Tarımda yeni hastalık ve zararlıların ortaya çıkması, mücadele maliyetlerinin yüksek olması, • Çok uluslu sermayeye sahip küresel tekellerin oluşması, • Toprak, su ve çevre kirliliğinin artması, • Tarımsal ürünlerin pazar değerlerinde aşırı dalgalanma olması, • Bitkisel üretimin dolu, kuraklık, don vb. doğal risklerle karşı karşıya olması.

Kaynak: (TİGEM, 2014: 47-48).

Faaliyet alanı tarım olan kamu organizasyonu için girdilerin dışa bağımlı ve yüksek maliyetli olması ciddi bir tehdit unsuru olarak belirtilmektedir. Benzer faaliyet alanında çalışan başka bir kamu organizasyonuna benzer şekilde küresel iklim değişikliğinin tarımı olumsuz etkilemesi yine önemli bir tehdit konusudur. Diğer kurumların politika oluşturma çalışmalarına katılan yöneticilerin bazılarının da belirttiği gibi bölgesel ve küresel gelişmeler bu KİT'i de olumsuz etkileyebilmekte ve bu konu tehdit olarak çok uluslu sermayeye sahip küresel tekellerin oluşması şeklinde ifade edilmektedir. Her türlü kirliliğinin artması, tarımsal ürünlerin pazar değerlerinde aşırı dalgalanma olması ve bitkisel üretimin dolu, kuraklık, don vb. doğal risklerle karşı karşıya olması diğer bazı kurumsal tehdit unsurları olarak belirtilmektedir.

Araştırmaya konu olan ve katılan kamu organizasyonlarının; problemin tanımlanması ve gündeme alınması, araştırma ve politika seçenekleri, politika hazırlıkları ve karar verme, politikanın uygulanmaya konulması, politikanın değerlendirilmesi ve problemin değişime uğraması safhalarında politika oluşturma ve uygulama süreçleri bakımından farklılıklar gösterdiği tespit edilmiş ve elde edilen veriler *"süreç yönetimi yaklaşımı"* modeline uygun olarak değerlendirilmiştir.

Problemin tanımlanması ve gündeme alınması safhası kapsamında; bazı kamu iktisadi teşebbüsleri açısından yapılan yapısal iyileştirmelerin yeterli olduğu ifade edilmesine karşın önemli bir kısım ise yapısal değişimlerin yeterli olmadığını, geri kalındığını, bürokratik engellerin söz konusu olduğunu, aşırı baskıcı merkeziyetçi bir yaklaşımın halen etkili olduğunu belirtmektedir. Devlet ve devletin bağlı birimleri üzerindeki etkisi ve müdahaleleri önemli olarak ifade edilmiştir. Bu noktada kamu organizasyonlarının yönetim süreçlerindeki yapısal değişimleri ve gelişmeleri iyi tespit ve tahlil etmek gereklidir. Kurumsal faaliyet alanlarını ilgilendiren problemlerin tanımlanması ve bunların gündeme alınması noktasında sorun sahası olarak meydana çıkan yerlerde yapılan bir takım olumlu çalışmaların olmasını olumlu gelişmeler olarak değerlendirmek mümkündür.

Araştırmaya katılanlar tarafından verilen yanıtlara göre KPOS içerisinde farklı aşamalarda farklı sebeplerden dolayı süreçlere katkı yapmak durumunda olan iç ve dış paydaşların etkileri de ayrıca incelenmiştir. Paydaşların hemen hemen hepsi kendi organizasyonu ve bağlı oldukları bakanlık ve politikadan sorumlu üst merciler ile aynı

fikir ve beklentilerde olmayabildiğini belirtmiştir. Bu durumda aynı amaç ve beklentide olmaması ve paydaşların farklı çıkarlar doğrultusunda bulunması tartışmalara, gecikmelere sürecin aksamasına neden olarak gösterilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bilgilerin ışığında, KPOS içindeki aşamalar analiz edildiğinde problemin belirlenmesi ve tanımlanması noktasında büyük bir sıkıntı yaşanmadığı, problem tespitinin kolay yapılabildiği ancak sonraki aşamalardan politika formülasyonu ve uygulanması sırasında bazı sıkıntıların yaşanabildiği gösterilmiştir.

Son yılların en önemli gelişmelerinin yaşandığı iletişim alanında da bazı kamu organizasyonlarının, karşılıklı iletişim, haberleşme, bilgi ve belgelerin paylaşılmasının önemi, yeni iletişim araçları ve sosyal ağlarının kullanımı gibi faktörleri, kamu politikalarının tanımlanması, gündeme alınması ve oluşturulması sürecinin vazgeçilmez unsurlarından bazıları haline getirdiği gösterilmiştir.

Bahse konu kamu organizasyonları, bu araçlar vasıtasıyla vatandaşların, yönetimle çok kolay bir biçimde iletişime geçebildiğini, kamu politikalarına yönelik görüş ve düşüncelerini, talep ve beklentilerini hatta tepkilerini rahatlıkla açıklayabildiğini belirtmişlerdir. Bu organizasyonlar tarafından, ayrıca vatandaşlarının bu araçlar sayesinde sadece görüş ve düşünceleri ile talep ve beklentilerini açıklamakla kalmadığı, aynı zamanda karar alıcılar üzerinde etkili olarak veya bir baskı oluşturarak oluşturulan kamu politikalarını doğrudan etkiledikleri ya da talep ve beklentileri doğrultusunda yönlendirebildikleri gösterilmiştir.

Araştırmada yer alan bazı KİT'ler, politika oluşturma süreçlerine karşı olumsuzluk yaratan diğer bir konunun, geleceğe bakma ve öngörülerde bulunabilme konusundaki daralma olduğunu belirtmişlerdir. Yeni işe giren personel ve yöneticilerin tecrübe eksikliği yaşayabildikleri ifade edilmiş, kurumların geleceğe yönelik planlarının ne yönde ve nasıl olacağı konusunda belirsizlikler yaşanabildiği gösterilmiş ve bunun ise eski ve tecrübeli personel üzerinde motivasyon kaybına neden olabildiği belirtilmiştir.

Katılımcı pek çok KİT tarafından ise, kurumsal kültürün aktarılamaması bir diğer olumsuz konu olarak gösterilmiştir. Özellikle konusunda uzman ve tecrübeli personelin işten sair nedenlerle ayrılmasının kurumsal kültürün de aktarılamaması sorununu ortaya çıkarabildiği, alanında uzman personelin kaybının kuruma çok önemli

etki ettiği ve bazen diğer personeli özel sektöre geçmeye yönelttiği ve bazen de motivasyon kaybına neden olabildiği gösterilmiştir. Araştırmada yer alan bazı katılımcılar ayrıca, üst politik aktörlerin ve kurumların önceliklerinin çok hızlı değişmesinin oldukça olumsuz yönde etki ettiğini ifade etmiştir.

Katılımcılardan bir kısmı ise organizasyonlarının eğitim politikalarını eleştirmiş ve kurumsal politikalarını olumsuz etkileyen bir diğer faktörün iyi eğitim politikaları oluşturamamak ve uygulayamamak olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan, bazı noktalarda paydaşlarla paylaşılması gereken bilgi ve belgelerin paylaşılmadığı beyan edilen diğer bir konu başlığı olmuştur. Bu durum bazen üst politik aktörlerden kaynaklanmakta bazen de kurumun üst yönetiminden kaynaklanabilmektedir. Önemli bir takım bilgilerin planlayıcı ve uygulayıcı personele aktarılamaması durumunda önemli aksaklıklar olduğu ifade edilmiştir.

Araştırma sonucu, problemin tanımlanması, gündeme alınması, politika formülasyonu, karar verme ve uygulaması aşamalarında yaşanan zorluklar temel olarak, sistemsel zorluklar ve prosedürel zorluklar şeklinde ortaya çıkmıştır. Sistemsel olarak politikanın uygulanması aşamasında da yapılmış planlamalara bağlı kalınamadığı durumlar da ayrıca belirtilmiştir. Prosedürlerden kaynaklı sorunlar bakımından kurumsal mevcut prosedürlerin zorunlu olarak hızlı değiştirilmesi gerekebildiği, yapılan düzenlemelerin her kademedeki çalışana ve paydaşa aktarılamaması sonucu önemli bazı sorunların meydana çıktığı belirtilmiştir.

Araştırmaya katılanlar tarafından çok boyutlu, çok paydaşlı katılımı gerektiren bazı politika süreçlerinde ve uygulamalarında söz konusu paydaşların kurumsal kültürünün kendi kurumunun kültürüne uymadığı durumların olabildiği süreçlerin uzayabildiği, gecikmelerin ve bürokratik işlemlerin zorlaşabildiği, çalışanlar açısından mutsuzluk yaratabildiği ve motivasyon azalmasına yol açabildiği ifade edilmiştir.

Araştırma ve politika seçenekleri safhası kapsamında; araştırmadaki organizasyonların problemlere yönelik kurumsal politikalarını oluştururken detaylı araştırma, bilimsel hazırlık ve planlama yapmaları için yeterli kaynak ve zaman konusunda sıkıntılar yaşadıkları gösterilmiştir. Kamu politikalarının daha etkili ve verimli oluşturulabilmesi için problemlere yönelik araştırmaların yapılması, uygulanan politikaların analiz edilmesi ve değerlendirilmesi konusunda da eksikliklerin olduğu öne

çıkan bir diğer konudur. Araştırmaya katılan karar alıcılar tarafından bu eksikliklerden başat olanı her türlü çalışma için aşırı zaman baskısı olarak ifade edilmiş ve merkezi politika makamlarının bu noktada da müdahalelerinin olumsuz etkileri olduğu belirtilmiştir.

Kamu politikalarının oluşturulması sürecine ilişkin yapının, geleneksel kamu yönetimi modelinin özellikle ve baskın bir biçimde uygulandığı dönemlerde bazı sorunları da gündeme getirdiği belirtilmiştir. Bu sorunlar şu şekilde ifade edilmiştir; araştırmaya konu bazı kamu organizasyonlarının hızlı yaşanan değişimler ve mevcut ortam dolayısıyla organizasyonlarının statü değişikliğine gitmesi beklendiği ifade edilmiş, politikaya esas problem konusunda araştırma yapılması ve politika seçeneklerinin belirlenmesi konularında sıkıntılar yaşanabildiği ifade edilmiştir. Ayrıca, kamu kurumu iken bir süre sonra özelleştirme sonucu özel sektöre geçen ya da geçecek, özelleştirme aşamasında olan veyahut bu çeşit haber ve duyumların yayıldığı ancak kurumun kendisinin bilgisinin olmadığı durumlardan sıklıkla bahsedilmiştir. Bu durum içerisindeki organizasyonlarda görevli yöneticilerin bazıları, zamanından önce emekli olmayı ya da kurum değişikliği yapmayı düşünmekte olduğunu beyan etmiştir.

Kamu kurumlarının kaynaklar açısından verimli olmaları gerekliliği bilinen bir gerçektir. Bilimsel yönetimi içeren stratejik yönetim anlayışına uygun olarak problemlere yönelik politikaların oluşturulması sürecinde araştırma yapmak gerekli ve önemlidir. Ancak araştırmaya katılan kurumlar açısından politikalara yönelik yeterli ve etkili araştırmların yapıldığını ve bunlara uygun olarak politika seçenekleri ve alternatifler oluşturulduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Araştırma sonuçlarına göre bu konuda eksiklikler olduğu gösterilmiştir.

Politika hazırlıkları ve karar verme safhası kapsamında; çok boyutlu, çok aktörlü ve çok paydaşlı politikalar için zamanlama ve planlama faaliyetlerinin dikkatli ve titizlikle yapılması oldukça önemli hale gelmektedir. Katılımcıların bazıları tarafından farklı kamu organizasyonları ve aktörlerin ve hatta sivil toplumdan paydaşların yer aldığı politika süreçlerinin oldukça zorlu ve sıkıntılı süreçler olduğu konusu dile getirilmiştir. Şunu ifade etmek yerinde olacaktır ki zaten kamu kavramı deyince akla gelen aşırı bürokratik süreçler ise bir o kadar artmakta ve problemli hale gelmektedir.

Araştırmaya konu bazı KİT'ler ise yeni teknolojiler sayesinde kullanılan iletişim araçlarının faydalı yönlerini öne çıkarmış ve özellikle zaman sıkıntısı yaşanabilecek noktalarda bu araçlardan oldukça fazla yararlandıkları ifade edilmiştir. Elbette bu hızlı ve etkili iletişim araçlarını kullanırken, türlü bilgiyi işlerken, bilgiyi dağıtırken ve bilgiyi muhafaza ederken çok dikkatli davranılması konusu ifade edilmiştir. Nitekim bazı kamu organizasyonları tarafından çok önem verilen bilgi güvenliği gibi konuların üzerinde büyük kaynaklar ayrılarak bazı detaylı çalışmaların yapıldığı görülmüştür.

Karar verme aşaması kamu politikalarının oluşturulması sürecinin en önemli aşamalarından birisi olup, katılımcı organizasyonlar ve yöneticiler tarafından belirli ve sınırlı bir kesim tarafından kontrol edildiği ifade edilmiş ve bu nedenle oluşturulan birçok kamu politikası konusunda, bu belirli kesimin olaylara bakış açıları, konular hakkındaki nesnel görüşleri ve kendi düşünceleri doğrultusunda kamu politikalarını şekillendirmekte oldukları ifade edilmiştir.

Karar verme mekanizmaları ve süreçleri içindeki sorunlar ise diğer bir KİT'ler arası farklı sonuçların ortaya çıktığı husus olmuştur. Operasyonel ve teknik seviyede oldukça kolay ve halledilebilir olarak görünen meseleler, hiyerarşik dizilimli geleneksel yapıya sahip kamu organizasyonlarında konular yukarıya doğru çıkarken farklı algılanabildiği ve süreçlerin daha da farklı bir hale dönüşebildiği belirtilmiştir. Araştırmaya katılanlardan katı merkeziyetçi yapıda olanlar, bağlı bulundukları üst politik kurumların hızlı kararlar alabilmesini, yön gösterici olarak doğru ve bilimsel destek sağlamasını ve rehberlik etmesini beklediklerini ifade etmişler ve bu durumun bazen olmadığını belirtmişlerdir.

Politikanın uygulamaya konulması safhası kapsamında; iletişim kurulan organizasyonlar açısından değerlendirme yapıldığında yapısal ve yönetimsel değişikliklerin olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır. KP konusunda dikkate değer yapısal değişimlerin yaşandığı, çalışanlar tarafından açıkça belirtilmiş ve teknoloji ve bilişim alanındaki geniş çaplı değişimlerin de etkileri ortaya konmuştur. Uygulamaya karar verilen kurumsal politikaların yaşanan değişimlerden etkilendiği gösterilmiştir.

Görüşmeler neticesinde kamu organizasyonları bakımından yaşanan değişimin sürdürülebilir hale getirilmesi öne çıkarılan konu olmuştur. Kamu politikalarının uygulama metot ve yöntemlerinin yeniliklere uyumlu hale getirilmesi gerektiği politika

uygulayıcılar tarafından vurgulanmıştır. Bazı organizasyonların yaşanan değişimlere uygun olarak mevzuatta da hızla değişiklikler yaptığı, politika süreçleri için yapılan düzenlemelerle değişime uyum sağlanmaya çalıştığı görülmüştür. Ancak diğer taraftan başka bazı kamu organizasyonları için benzer şeyleri söylemek mümkün olamamaktadır. Özellikle bünyesinde fazla sayıda kıdemli çalışanı olan kamu organizasyonları için değişim istenen ve sonuç getiren bir kavram olarak algılanmamaktadır. Bu organizasyonlar içerisinde politika süreçlerinde yer alan yöneticiler tarafından değişim kavramını anlatmak ve kabul ettirmek noktasında sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir.

Küresel anlamda yaşanan dijital değişime ayak uydurulamaması diğer önemli bir eksiklik görülen konu olarak ifade edilmiştir. KİT'lerden bazılarının yaşanan bu dijital değişimlere gerek altyapı ve güvenlik çalışmalarıyla gerekse personelin adapte edilmesi konularında atılımcı ve hızlı olduğu görülürken, geleneksel yapının halen muhafaza edilmeye çalışıldığı bir nevi değişime direnç gösteren kamu organizasyonlarının yavaş ilerlediğini söylemek mümkündür. Teknolojik ilerlemeleri yeterince iyi takip edememek işlerin nispeten yavaş işlemesini ayrıca çalışanların da iş gücü ve motivasyon kaybına neden olabildiği öne sürülmektedir.

Çalışma sonunda elde edilen bilgiler, görüşme sorularına ilgililer tarafından verilen cevaplar göz önüne alınarak ve organizasyonun stratejik planları ve kurumsal politika planlarını içeren belgeleri incelenmiştir. KPOS'ni olumsuz etkileyen faktörlerden öne çıkanlar genel olarak; kamu kaynaklarının kısıtlılığı, uluslararası mali çalkantılar, ulusal ve uluslararası ekonomik ve finanslar dalgalanmalar, yapılan plan ve programlardan sapmalar ve neticesinde projeleri sonuçlandıramamak, hızlı mevzuat değişiklikleri ve hızlı teknolojik değişimler şeklinde belirtilmiştir. Bu değişimlerin ve olumsuz faktörlerin kamu organizasyonlarını direkt olarak etkilediği, bazı proje ve programların ertelendiği, durdurulduğu veya tamamen vazgeçildiği ifade edilmiştir. Zaten az olan kamusal kaynakların boşa harcanması ve kamu zararı burada önemli konular olarak yorumlanmaktadır.

KP konusunda yapılmış ve yapılacak çalışmaların bu alana yapacağı katkılarla, kaynak israfının önüne geçmek, gerekli tedbirleri almak çok daha kolay olabilecektir. Son dönemin önemli kavramlarından olan yönetişim kavramına uygun bir yaklaşım

olarak, kurumları etkili, verimli, stratejik düşünen, öngörülü, vizyoner ve iyi yönetilen organizasyonlar olmaya doğru teşvik etmeyi sağlamak burada esas amaç olmak durumundadır.

Politikalar konusunda karar verici konumda olan ve süreçler içinde yer alan yöneticiler ayrıca, belli yaş ve tecrübeye sahip çalışanlar arasında ve farklı sosyo-kültürel ve entelektüel seviyelerdeki çalışanlar arasında organizasyonun ihtiyaçlarına proaktif yaklaşan, inisiyatif sahibi, konusunda uzmanlaşma çabasında, yeniliklere ve gelişime açık çok sayıda personel bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

Diğer bir politika süreci problemi olarak, çağdaş teknolojik ilerlemelere rağmen aktörler ve paydaşlar arasında uygulanan politikalar hakkında bilgi ve tecrübe paylaşımı konusunda sıkıntıların olabildiği gösterilmiştir. Bu duruma çalışanlar ve ilişkili kurumlar arası iletişim noksanlığı konusunu da ilave etmek mümkün gözükmektedir.

Araştırmaya katılan politika aktörlerinin ifadelerine göre, KPOS içerisinde her aşamanın kendi içerisinde gerekli bazı analizlerin, küçük planlamaların ve değerlendirmelerin yapılamadan acil kararlar alınmak zorunda kalındığı, üzerinde durulan bir diğer bir olumsuz etken olmuştur. Politika süreçleri içerisinde bazı yapısal anlamda ve uygulamada fonksiyonel noksanlıkların olduğu ve bu durumun organizasyonlar açısından kaynak kaybı, performans azalması ve problemlerin devamı şeklinde gerçekleştiği gösterilmiştir.

Araştırmada yer alan kamu iktisadi teşebbüslerinden çalışmaya katılan ve görüşülen organizasyonların kurumsal politika çalışmaları esnasında farklı aşamalarda görüşleri göz önüne alınan tüm paydaşlar açısından kısıtlı zaman içinde gerçekleşmesi beklenen politikaların süresinin uzaması, bürokrasinin artması, zamanlama planlamalarının aksaması gibi bir takım olumsuz gelişmelerden bahsedilmiştir. Mevcut kamu kaynaklarının verimli kullanılabilmesi ve kurumun performansının yükseltilebilmesi bahsedilen şartlarda kolay gözükmemektedir.

Özel veya kamu sektörü farkına değinen politikalar için karar alıcılar, yönetici ve diğer politika aktörlerinin hızlı bilgi değişimi ve iletişim konularında yaşanan köklü yenilikler, bilgi güvenliği ve teknoloji yönetimi gibi konularda da çok dikkatli, öngörülü, proaktif, diğer paydaşlarla ve konunun uzmanı kişi ya da kuruluşlarla ortaklaşa çalışan ve politikalarını bu şekilde oluşturan ve uygulayan idareciler olmaları

önem arz etmektedir. Bu araştırmada, araştırmaya konu organizasyonlar tarafından yine politika kurulları ve stratejik birimler vasıtasıyla ileride ortaya çıkabilecek riskleri ve olumsuzlukları iyi analiz etmeye çalıştıkları, tehditleri görmeye, geçmiş dönem hatalarından dersler çıkartmaya ve bunu ilerleyen dönemlerin stratejik planlamalarına ve politikalarına iyi uyarlayabilmeye çalıştıkları görülmüştür. Ancak yine de bazı organizasyonlar tarafından bu çalışmalar titizlikle yapılmaya çalışılırken diğer geleneksel yapıda olan ve bu yapıyı değiştirmeye direnç gösteren yönetici ve kamu organizasyonlarının, bahsedilen çalışmaları yeterince önemsemediği, risk ve tehditlerin kamu organizasyonları bakımından üst yönetimlere zamanında iletilmediği, raporlama ve tedbir açısından hızlı karar süreçlerinin geleneksel anlayışa sahip organizasyonlar ve yöneticiler tarafından sağlanmadığı belirtilmiştir. Nitekim KİT'lerin görüşme sorularından sonuncusu olan politika oluşturmada karşılaşılan engeller sorusuna en çok, tehdit ve risklerin zamanında öngörülememesi, muhtelif engellerden dolayı zamanında çözülememesi şeklinde ifade ettikleri görülmüştür.

Gizlilik ilkesi, kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanması sürecinde de etkin bir biçimde uygulanan bir ilkedir. Bu araştırmada da politika oluşturma süreçleri döneminde, kamu politikalarının bazı organizasyonlar açısından paydaşlarla iletişim ve eşgüdüm içerisinde oluşturulurken, bazılarının ise dışa kapalı bir biçimde oluşturulduğu belirlenmiştir. Günümüzün önemli konularından birisi olarak hızlı iletişim vasıtaları konusu belirtilmiştir. Yeniliklere açık olan ve gelişmeleri gören KİT'lerden bazılarının kamu politikalarının oluşturulması sürecinde, internet ve sosyal medya gibi son dönem iletişim vasıtaları sayesinde iç ve dış paydaşların ve toplumun görüş ve düşüncelerini dikkate almaya çalıştığı ancak bazen de toplumun talep ve beklentileri dikkate almadığı ortaya çıkmıştır.

Bazı kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanması sırasında özel sektörün de işin içine dâhil edilmesi gereken durumlarda büyük bazı sorunların yaşanabildiği, projelerin aksayabildiği, gecikmelerin yaşanarak maliyet kayıplarının olabildiği ortaya çıktığı belirtilmiştir. Teknolojinin hızla değişmesi ve yenilenmesi ise bazı katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer konu olmuştur. Özellikle geleneksel sistemlere alışkın personelin, kurumsal ve teknik gerekliliklerden dolayı edinilen alet, malzeme ve bilişim

sistemlerine kolay uyum sağlayamadığı ve bu durumların sorunlara ve politikaların amaçlara ulaşmasında gecikmelere neden olabildiği gösterilmiştir.

Politikanın değerlendirilmesi ve problemin değişime uğraması safhası kapsamında; değerlendirme ve denetim konusunda da bazı kurumsal farklılıkların olduğu da ortaya çıkmıştır. KİT'ler için iç denetim mekanizmalarının yanında bir de bağımsız dış denetimin söz konusu olduğu, bağımsız denetime tabi olan kamu iktisadi teşebbüslerinin bu konuda gerekli tedbirleri alması gerektiği, kurumların faaliyet alnlarıyla ilgili mevzuat ve standartlara uygun finansal raporlama yapma hususunda gerekli kurumsal alt yapıyı oluşturmaları gerekli bir takım unsurlardır. KİT yönetim kurulları, bağımsız denetim kuruluşunu seçmeye, kuruluşla bağımsız denetim sözleşmesi imzalamaya ve konuyla ilgili diğer hususların yerine getirilmesine yetkili kılınmıştır. Bunlara rağmen bazı KİT'lerin denetim konusunda yeterince hassas davranmadığı, yükümlülükler yerine getirilse de çalışanların beyanlarına göre gerçek durumun böyle olmadığı, yapılan işlemlerin sadece kâğıt üzerinde kalmış sağlıklı olmayan bilgiler olarak kaydedildiği ifade edilmiştir.

Diğer taraftan, yapılan görüşmelerdeki yanıtlar değerlendirildiğinde sorumluluklar konusunda da sorunların olabildiği, çok aktörlü ve çok boyutlu bazı politikaların oluşturulması çalışmalarında bazı hususların hangi aşamada kimin sorumlu olacağı konusunda sorunlar yaşandığı ortaya çıkmıştır. Farklı sektör, farklı kurum veya farklı şahıslarla yapılacak, katılımcının fazla olduğu politika süreçlerinde bazı noktaların ortada kalması, sorumlunun kim ya da kimler olacağının belirlenememesi gibi durumların varlığından söz edilmiştir. Bu noktada, müdahaleler de söz konusudur. Özellikle merkezi yönetime bağlı olan KİT'ler açısından tamamen bağımsız ve özerk kararlar almaları, politikalar belirleyerek bunları uygulamaları mümkün gibi görünmemektedir. Zaman zaman problemlerin politikalar sonrası değişime uğraması söz konusuyken bazen de problemler devam etmektedir. Bu durum ise bazı kurumlar için bir baskı unsuru olarak ifade edilmiş, başaramama korkusu ve risk almama gibi durumları da beraberinde getirebildiği belirtilmiştir.

KPOS içerisinde KİT'ler arasında farklılıkların ortaya çıktığından söz edilebilir. Yönetimde ortaya çıkan değişikliklere bağlı olarak politika süreçlerinde de önemli farklılıkların olduğu ifade edilebilir. Her seviyede yönetim ilke ve unsurları, süreçler

esnasında etki etmekte ve kamu politikaları bahse konu ilkeler vasıtasıyla meydana getirilmektedir. Kurumsal politikaların oluşturulması süreçlerine direkt ya da dolaylı katılan farklı farklı KİT yöneticileri ve uzman personel çokça ortak konuları ve sorunları ifade etmişlerdir.

Belirsizlikler konusu en öne çıkan konulardan birisi olmuştur. Siyasi belirsizlikler, ulusal ve küresel ekonomik belirsizlikler, kurum içi yer değiştirmelerden kaynaklı belirsizlikler ve üst politika kişi ve kurumlardan kaynaklı belirsizlikler ve yöneticilerin hızlı değiştirilmesi gibi konular olarak en sık bahsedilen konular olmuştur. Elbette dış gelişmelere direkt bağlı olan bazı KİT'ler kurum dışından kaynaklı olumlu ve olumsuz gelişmelerden etkilenirken, iç piyasa ve iç faktörlere bağlı diğer KİT'ler genel olarak iç koşullar ve değişimlerden etkilenebilmektedirler.

Sonuç olarak belirsizliklerin organizasyonlar içerisinde huzursuzluk yarattığı ve kurumun hedeflerinde tutarsızlıklar meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tutarsızlıkların politikaların hedeflerine ulaşmayı engelleyen faktörlerden olduğu belirtilmiştir.

Araştırma içerisindeki KİT'ler dikkate alındığında geleneksel kamu yönetim modelinin halen oldukça etkili olduğunu söylemek mümkündür. Merkeziyetçi yapıya sahip yönetimin kamu politikalarının oluşum süreçlerinde çok yetkili ve etkili olduğu görülmüştür. Bu durumda olan KİT'lerin stratejik planlarında da aynı konuların zayıf yönler ve tehditler olarak belirtildiği açık bir şekilde görülmüştür.

Merkezi yönetimin dışındaki diğer aktörlerin ise bu alanda yer alması çoğu zaman mümkün olmamakta veya ancak devletin ve yetkili birimlerinin müsaade ettiği oranda olduğu ortaya çıkmıştır. KİT'ler açısından önemli çoğu politikalar, merkezi yönetim tarafından oluşturulmakta, gerek katılımcıların beyanları gerekse kurumların stratejik planları bu durumu açıkça göstermekte, bazı yerel nitelikli kamu politikaları dahi genellikle merkezi yönetim tarafından oluşturularak hayata geçirildiği görülmüştür.

Araştırmada, bazı merkezi yönetim karar vericiler ve bazı yerel kurumsal yöneticiler içerisinde, bütün yöneticilerin politika süreçlerine dahil edilmediği, politikalar için sadece üst düzey yöneticilerin süreçler içinde yer aldığı belirtilmiştir. Diğer taraftan kamu politikalarının oluşturulması sürecinde etkili olan üst politika belgelerinin kapsayıcı olması, katılımcılar tarafından bu durumun kendi kurumları için

fazlasıyla bağlayıcı olması ve kendi özerk bazı politikalarını uygulayamaması gibi durumlara neden olduğu belirtilmiştir. Bu durumun bahse konu KİT'ler için hem yöneticilerini hem de çalışanlarını motivasyonsuzluğa yöneltebildiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Bazı KİT'ler tarafından, sorunlara çözümler getirmesi beklenen kamu politikaları bazen sorunlara çözüm getirmekten oldukça uzak görünmekte ve oluşturulan bazı kamu politikalarının ise toplumun ve kurumsal ihtiyaçlar açısından talep ve beklentilerin çoğunluğuyla uyuşmadığı gibi söylemlerde bulunulmuştur. Zira toplumsal olmayan ve kurum içi talep ve beklentilerle örtüşmeyen politikalar için başarılı sonuçlar elde etmeleri çoğu zaman mümkün olmamakta ve yetersiz kalmaktadır.

Özelleştirme veya el değiştirme gibi bazı ihtimalleri bulunmayan nispeten daha güvenli kurumlarda bu çeşit rahatsızlıklardan söz edilmemiştir. Bazı kamu organizasyonları için oldukça önemli ve tüm kurumlar için zorunlu olan stratejik planlar ise diğer bir sorunlu alan olarak ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan bazı yönetici ve kurumlar bazı noktalarda stratejik planların sadece bir angarya olduğunu, bürokratik olarak yapılması gerekli bir doküman olarak hazırlandığını ve gerçekle uyuşmadığını belirtmişlerdir.

Stratejik planları gereksiz iş gücü ve kaynak israfı olarak belirtilmiş, planların içinin boş olduğu, belirsizliklerin var olduğu, uygulanamadığı ve gerçekleri yansıtmadığı ifade edilmiştir. Yine görüşülen çoğu KİT yöneticileri tarafından stratejik planların gerçekçi olmaması eleştirilmiş, aynı zamanda siyasi aktörlerin aşırı müdahalesi tekrar edilmiş ve planlara uyulamama nedenlerinden en önemlilerinden bir tanesi olarak bu müdahaleler öne çıkarılmıştır. Elbette diğer başka KİT'ler ise oldukça bilimsel çalışmalar yapmakta ve danışmanlıklar vasıtasıyla iyi ve kaliteli stratejik planlar oluşturmakta ve uygulamada da olabildiğince profesyonel davranmaya çalışmaktadırlar.

Diğer üzerinde durulan bir konu da kamu politikalarının, kurum, paydaşlar ve toplum tarafından benimsenmemesi ve kabul görmemesi nedeniyle zaman zaman meşruiyet sorunu ortaya çıkabilmesi olmuştur. Benimsenmeyen veya sorunlara çözüm üretmeyen politikaların sahipsiz kalabildiği ifade edilmiştir. Bu noktada politikalar

açısından yapılan değişikliklerin zaman zaman mevzuata ve uygulamalara uygun olmadığı belirtilmiştir.

Bazı KİT yöneticileri tarafından elde olmayan ve beklenmeyen kurum içi ve kurum dışı etkenlerden dolayı, oluşturulan kamu politikalarında zamanlama sorunlarının yaşanabildiği, gecikmelerin olduğu ve söz konusu bu gecikmelerin, kamu politikalarını etkililikten uzaklaştırabildiği belirtilmiş ve bu durumların stratejik planlar içerisinde zayıflıklar ve tehditler bölümlerinde yer aldığı da gösterilmiştir.

Katılımcılardan bir kısmı olumsuz durumların toplumun ve kamu organizasyonunun problemlerini çözmek amaçlı oluşturulan kamu politikalarını, bunların sorunlar üzerinde etkili olamamasına bağlamış, zaman ve kamu kaynaklarının istenmeyen bir biçimde israf edilmesine sebep oldukları ifade edilmiştir.

Yönetim anlayışında yaşanan değişimden, genel olarak kamu politikalarının oluşturulması sürecinin de önemli ölçüde etkilendiği net bir biçimde belirtilmiştir. Araştırmaya konu kamu organizasyonlarının çoğunluğu tarafından YKY modeline hakim olan düşünce yapısının ve yine YKY modeli tarafından benimsenen ilkelerin, KPOS için de oldukça fazla etkilerinin olduğunu ifade edilmiştir. Bir diğer ifadeyle kamu politikalarının oluşturulması sürecinin yapısı, yeni kamu yönetiminin benimsediği ilkeler doğrultusunda yeniden şekillenme sürecindedir.

YKY anlayışı sadece yapısal bir değişim şeklinde değil, aynı zamanda zihinsel bir değişimi de ortaya çıkararak, bu noktadaki kişilerin tutum, davranış ve bakış açılarında da bir yenilik yarattığı ifade edilmiştir. YKY modeli ile birlikte ortaya çıkan veya etkililiğini arttıran; katılımcı demokrasi, yönetişim, sivil toplum kuruluşları, yeni iletişim araçları ve sosyal ağlar ve düzenleyici etki analizi gibi kavramların da, kamu politikalarının oluşturulması sürecinde meydana gelen bu değişime oldukça önemli katkılarının olduğu bilincinde olan KİT'ler ve yöneticileri bulunurken, geleneksel yönetim anlayışında ısrarlı olan bazı KİT'lerin ise bu durumu ve getirdiklerini kabullenmekte zorlandıkları görülmüştür.

Son olarak, bazı KİT'lerin kurum içi iletişimde sorunlar yaşadığı, bilgi iletişiminin yeterince iyi olmadığı, üst yönetimin hızlı değişimlerinden kaynaklı kararsızlıklar ve belirsizliklerin olabildiği ifade edilmiştir. Bu çeşit durumların da kurumun tüm işleyişini ve faaliyetlerini etkileyen bir faktör olduğu ve kurumun faaliyet

alanlarındaki sorumluluklarını ve amaçlarını gerçekleştirmede engeller olarak ortaya çıkabildiği belirtilmiştir.

5.3.1. Verilerin Bilgisayar Destekli Program Kullanılarak Analizi

Araştırmacıların bir nitel araştırma yaparken her zaman, değişik verileri elde etmesi ve etkili olarak yorumlaması ayrıca verileri sadece rakamsal göstergelere indirgemekten kaçınması gerekmektedir. Bu durumda nitel analiz için, araştırmacının elde ettiği notlar, görüşme kayıtları ya da ses kayıtları içerisinden bir kavram geliştirmeye çalışması gereklidir.

Günümüzün teknolojik gelişmelerinin önemli getirilerinden olan bilgisayar destekli analiz programları, sınıflandırmalar yaparak veri parçalarını büyüklüklerine, kullanım sıklıklarına göre sınıflandırma ve ilişkilerini tespit etme hususunda araştırmacılara büyük bir esneklik sağlamaktadırlar.

Nicel verilerin fazla olmadığı ve nitel verilerin daha fazla olduğu konuları sınıflandırma ve analiz etme araştırmacılar için bir problem teşkil etmemektedir. Nitel veri analizinde temel amaç görüşme, ses kaydı ve görüntü gibi medyaların metinlerinin ortak kavramlar üzerinden ilişkili temaları ortaya çıkarmaktır.

NVivo 11 programı, nitel verileri hızlı ve etkili bir şekilde işleyebilen ve kodlamalar yapmayı sağlayarak tablolar sunan bir yazılımdır. Bilgisayar destekli programlar kullanarak sadece nicel verilerin değil nitel verilerin de analiz edilmesi son yıllarda oldukça fazla başvurulan bir yöntem olmuştur. Bu kapsamda kodlamalar yapılarak en sık ve ortak kullanılan kavramlar çıkarılmış ve tablolaştırılmıştır.

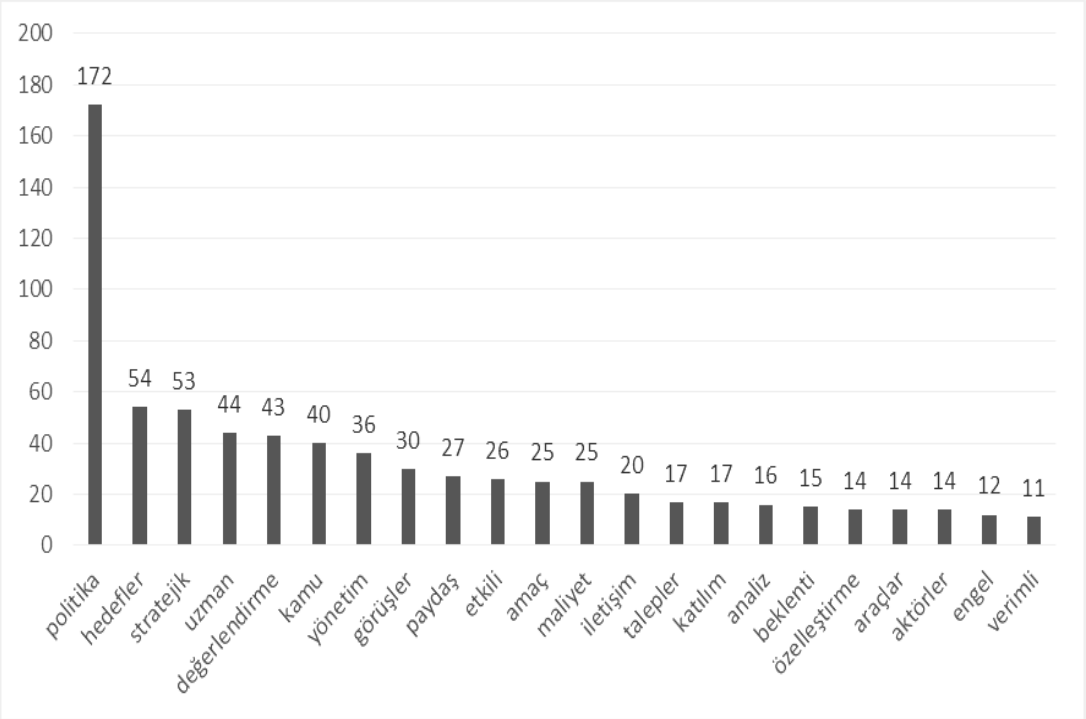
NVivo 11 programında kullanılmak üzere araştırmaya konu olan KİT'lerin yürüttükleri kamu politika süreçleriyle ilgili olarak yetkililerle yapılan görüşmelerin ve posta yoluyla elde edilen dokümanların metinlerinin analiz edilmesi için öncelikle temel kavramlar için kodlar oluşturulmuş ve bu temalar ve tanımları Şekil 12'de gösterilmiştir.

Şekil 12: Temalar ve Tanımları

Temalar	Tanımları
amaç	KİT'lerin stratejik "amaçları"
baskı	Üst politika kurum ve belgelerinden kaynaklı "baskı"
bürokratik	Merkezi yapıdan kaynaklı "bürokratik" yapı, iş ve işlemler
değişiklik	Organizasyonel yapıda meydana gelen her türlü "değişim"
engel-engelleyen	Politika oluşturma süreçlerini ve amaçlara ulaşmaya yönelik "engeller"
etkili-verimli	KİT'lerin faaliyetlerini "etkili-verimli" olarak yürütmesi
görüş	İç ve dış tüm paydaşların "görüşleri"
düşünce	İç ve dış tüm paydaşların "düşünceleri"
talep	İç ve dış tüm paydaşların "talepleri"
beklenti	İç ve dış tüm paydaşların "beklentileri"
kamu politikası	Kavramsal olarak "kamu politikası"
kriz - krizler	Politika oluşturma süreçlerini ve amaçlara ulaşmayı engelleyen "krizler"
mali - maliyet	Politika oluşturma süreçleri esnasında ve sonunda yapılan "maliyet" işlemleri
merkezi - hiyerarşik	Politika oluşturma süreçlerine etki eden aşırı "merkeziyetçi ve hiyerarşik" yapı
müzakere	İç ve dış tüm paydaşlarla yapılan "müzakereler"
noksan - aksaklık	Politika oluşturma süreçleri esnasındaki aksayan ve "noksan" noktalar
özelleştirme	Organizasyonel süreçleri ve çalışanları etkileyen "özelleştirme" kavramı
paydaş	Süreçlere dahil olan, etki eden veya etkilenen "paydaşlar"
politika analizi ve değerlendirmesi	Politika oluşturma süreçleri sonunda yapılan "analiz - değerlendirme" işlemleri
talepler-beklentiler	Hiyerarşik olarak bağlı bulunulan otoritelerden gelen ve paydaşlardan gelen "talepler - beklentiler"
ağlar	Yeni iletişim kaynakları olarak kullanılan "sosyal ağlar"
süreçler	Kamu politikası oluşturmak için kullanılan "süreçler"
teknoloji	Her türlü süreci etkileyen "teknoloji"
uzman	Politika oluşturma süreçlerine katılan "uzman" kişi ve kuruluşlar
iletişim	İnternet tabanlı her türlü bilgi alış verişini sağlayan "yeni iletişim kaynakları"
yönetim	En temel kavram olarak "yönetim"
araçlar	KPOS esnasında kullanılan yönetimsel ve yardımcı her türlü "araçlar"

Tema kodlarının belirlenmesinden sonra analiz programı çalıştırılmış ve elde edilen en sık kullanılan ilk yirmi iki (22) temel tema Şekil 13'te gösterilmiştir.

Şekil 13: Görüşmelerde En Sık Kullanılan Kelime Grupları Grafiği-1



Şekil 13 incelendiğinde, organizasyonların kurumsal politika süreçlerine etkin olarak katılan yetkililerin ve kurumsal yanıtların içerisinde en sık kullanılan ve kavramsal olarak anlaşıldığı düşünülen kavram "politika" ve aynı kelime kökünden gelen kavramlar olduğu (§ 172 references coded) görülmüştür. Bu durumda görüşme soruları içerisinde yer alan "**Kamu politikası ya da kurumsal politika kavramı neyi ifade etmektedir?"** sorusunun cevabının ve neyi ifade ettiğinin anlaşıldığı ya da buna çalışıldığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan paydaşların politika kavramı konusunda duyarlı ve ilgili olduğunu ve profesyonel yaklaşmaya gayret ettiğini belirtmek gerekir. Araştırmaya katılan kamu organizasyonları tarafından sıkça vurgulanan ikinci kavram "hedefler" (§ 54 references coded) olmuştur. Stratejik plan ve kurumsal hedefler açısından incelendiğinde literatürde hedef ile amaç kavramlarının kurumlar ve paydaşlar tarafından aynı kasıtla kullanıldığı görülmüştür. Bu kapsamda değerlendirmek gerekirse, "amaç" kelimesinin de oldukça sık kullanıldığı (§ 25

references coded) göz önüne alındığında “hedef” ve “amaç” kavramlarının toplam kullanım frekansı 79 olmakta ve “politika” kavramından sonra oldukça sık kullanılan kavramlar olarak görülmüştür.

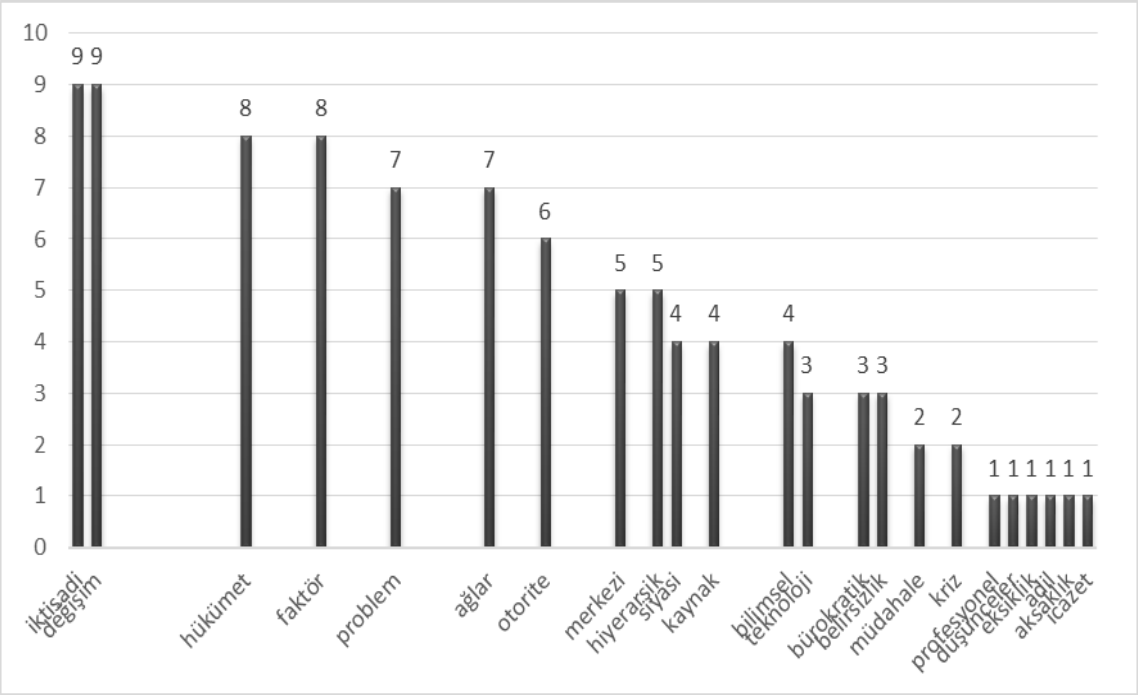
Organizasyonların kurumsal politikalarının ele alındığı, süreçlerin planlandığı ve uygulama aşamalarının incelenerek değerlendirmelerin yapıldığı en önemli doküman stratejik planlardır. Aynı şekilde stratejik süreçler de aynı oranda önemli ve gereklidir. Bu noktada, araştırma soruları içerisinde planlama süreç ve aktörleriyle ilgili sorulara verilen yanıtlar içerisinde ve detaylı görüşmeler esnasında çokça kullanılan kavram “stratejik” kavramı (§ 53 references coded) olmuştur. Bu durum daha çok özel sektör kavramı olarak nitelendirilen strateji kavramının kamu organizasyonları için de oldukça önemli olarak algılandığını ifade etmesi açısından dikkate değerdir. Elbette kavramsal olarak sıkça ifade edilmiş olmaları bu kavramların olumlu olarak algılandığı ya da olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı anlamına gelmemektedir. Zira çalışanların sonuçlarının farklı etkenlerden dolayı tam olarak göremedikleri bir kavram olarak “stratejik plan” öne çıkartılmıştır. Kurumların yaptıkları stratejik planların belirlenen amaçlara ulaşamama nedenleri araştırmanın tartışma ve sentez bölümünde derinlemesine ele alınmıştır.

Strateji kavramından sonra en sık ifade edilen kavram “uzman” (§ 44 references coded) olmuştur. Nitekim stratejik plan, kurumsal politika gibi kavramlar için uzman ve uzmanlık kavramları en önemli unsurlardır. Uzman bazen bir kişi olarak belirtilirken bazen de uzman bir kuruluş bu noktada süreçlere katkı sağlamaktadır. Yine uzmanların katkılarından sıkça bahsedilirken zaman zaman çeşitli sebeplerle uzman personel kaybından ve sıkıntısından bahsedilmektedir. Ulaşılan veya ulaşılamayan amaçların belirlenmesi ve analiz edilmesi ve her türlü değerlendirmelerin yapılması, bir politikanın olmazsa olmaz aşamasıdır. Aynı biçimde görüşme sorularıyla ölçülmeye çalışılan “değerlendirme” konusundaki bilgi ve uygulama durumu oldukça dikkate değer niteliktedir. Yanıtlayanların en sık kullandığı beşinci kavram “değerlendirme” (§ 43 references coded) kavramı olarak tespit edilmiş ve oldukça ilişkili “analiz” kavramı da 11 referans noktada (§ 30 references coded) ifade edilmiştir. Diğer taraftan “kamu” ve “yönetim” gibi birbiriyle çok ilgili iki kavram ise sıkça kullanılmıştır (sırasıyla, § 40 references coded - § 36 references coded). Demokratik ve katılımcı tüm organizasyonlar

için “paydaş” ve paydaş “görüşleri” önemli kavramlardır. Bu kavramların da yine oldukça sık ifade edildiği görülmekte ve (paydaş: § 30 references coded- görüş: § 27 references coded) yerine göre katkıları açısından, yerine göre zorlukları açısından değerlendirmeler yapılmaktadır. “Etkili” kavramı ise (§ 26 references coded) dokuzuncu sırada yer alacak sıklıkla kullanılmıştır. Kamu organizasyonları için kaynakların kullanımının, verimliliğin ve etkililiğin ölçülmesi ve gerekirse tedbirlerin alınması noktasında “maliyet” kavramı dikkate alınması gereken bir diğer kavramdır. “Maliyet” kavramı, (§ 25 references coded) politika süreçlerindeki aktörler veya paydaşlar tarafından ifade edilen ve farkındalığı olan bir kavram olarak belirlenmiştir. Görüşme soruları içinde günün koşullarına ve ekonomik-siyasi etkenlere bağlı olarak hızlı değişebilen bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Çağımızın en önemli kavramlarından bir tanesi de “iletişim” kavramıdır. İletişim kavramı ve “internet” ayrılmaz bir şekilde ele alınan ve sıklıkla kullanılan araçlardır. Nitekim KPOS içinde yer alan kurum ve çalışanların, görüşmelerde ifade ettiği ve bazı organizasyonların etkili bir şekilde kullanırken bazılarının ise mesafeli ve endişeli yaklaştığı kavramlardır. Birlikte ele alınan ve değerlendirilen “iletişim” ve “internet” kavramları, 20 referans noktada (§ 20 references coded) kullanılmıştır. İç ve dış tüm paydaşlardan alınacak “görüş” ve “beklentiler” benzer konulardan bahsederken sıklıkla beyan edilmiş kavramlar olup sırasıyla 17 (§ 17 references coded) ve 15 referans (§ 15 references coded) sıklıkta bahsedilmişlerdir. Paydaşların söz konusu olduğu her durumda “katılım” kelimesi de ayrıca önemli bir kelimedir. “Katılım” kelimesinin kullanım sıklığı da (§ 17 references coded) “görüş” kelimesiyle aynı şekilde (17) olduğu görülmüştür. Araştırmada yer alan organizasyonların kamu iktisadi teşebbüsleri olması nedeniyle “özelleştirme” kavramıyla çok sık karşılaştıkları ve yoğun kullanılan kavramlardan biri olabileceği düşünülebilir. “Özelleştirme” kelimesi 14 referans sıklıkla bahsedilmiş (§ 14 references coded) çoğunlukla politikaların amaçlara ulaşmalarında engel olarak ifade edilen ve sıklıkla olumsuz bir biçimde ele alınan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. KPOS içerisinde stratejik planları gerçekleştirmek amacıyla bazı araçların kullanılması beklenen bir durumdur. Görüşme metinlerinde en sık kullanılan ilk yirmi iki kelimeden diğerleri; “araçlar” kelimesi (§ 14 references coded), “aktörler” (§ 14 references coded), “engel” (§ 12 references coded) ve “verimli” (§ 11 references coded) kelimeleri olarak tespit edilmiştir.

Şekil 14: Görüşmelerde En Sık Kullanılan Kelime Grupları Grafiği-2



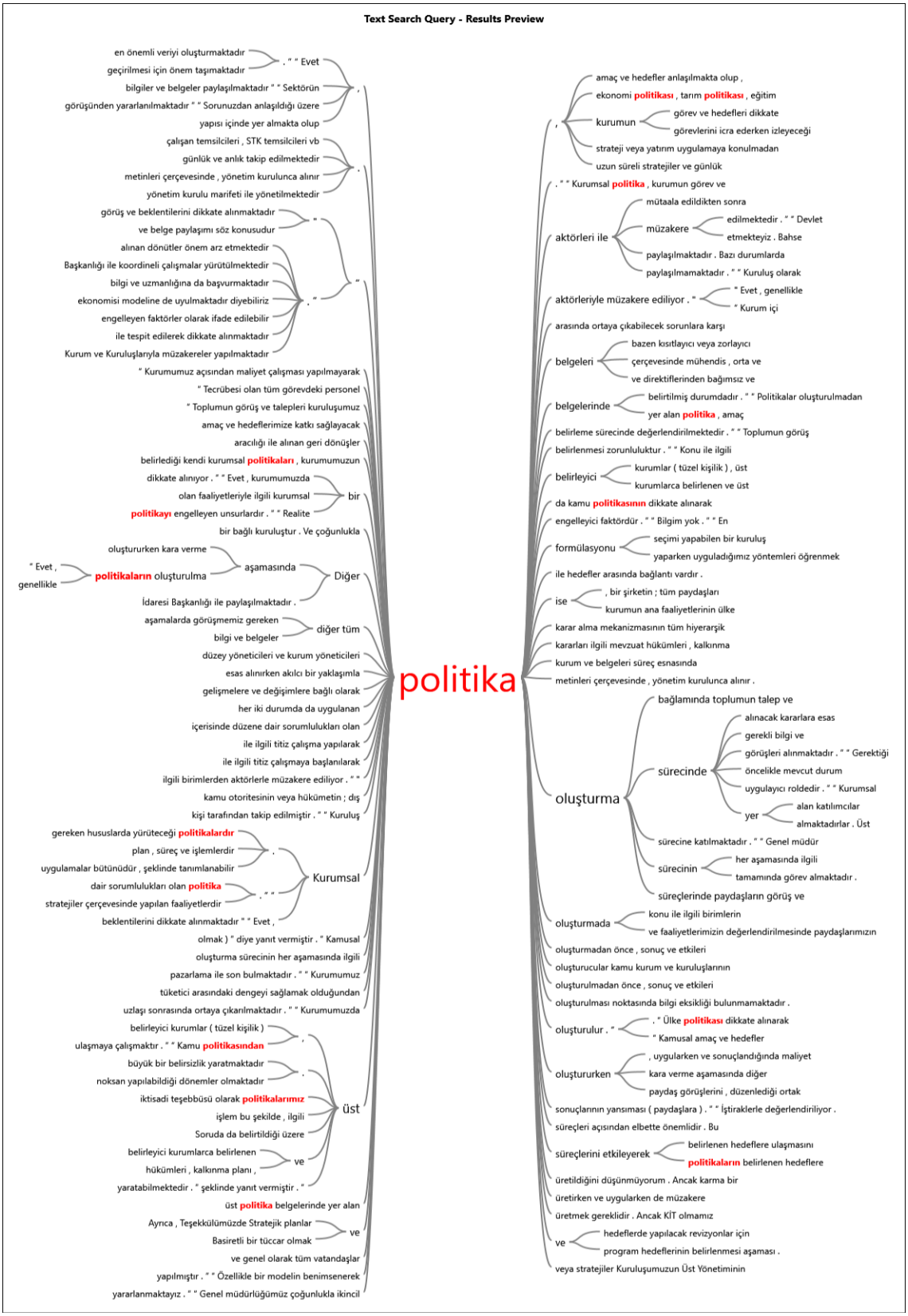
Şekil 14 incelendiğinde ise, ilk yirmi iki sırada sıklıkla bahsedilen kelime ve temalardan sonra daha sıklıkla kullanılan yirmi üç tema gösterilmiştir. Bu kelimeler; "iktisadi" (§ 9 references coded), "değişim" (§ 9 references coded), "hükümet" (§ 8 references coded), "faktör" (§ 8 references coded), "problem" (§ 7 references coded), "ağlar" (§ 7 references coded), "otorite" (§ 6 references coded), "merkezi" (§ 5 references coded), "hiyerarşik" (§ 5 references coded), "siyasi" (§ 4 references coded), "kaynak" (§ 4 references coded), "bilimsel" (§ 4 references coded), "teknoloji" (§ 3 references coded), "bürokratik" (§ 3 references coded), "belirsizlik" (§ 3 references coded), "müdahale" (§ 2 references coded), "kriz" (§ 2 references coded), "profesyonel", "düşünceler", "eksiklik", "adil", "aksaklık" ve "icazet" kavramlarının (§ each 1 references coded) belirtilen şekilde kullanım sıklığında oldukları görülmüştür.

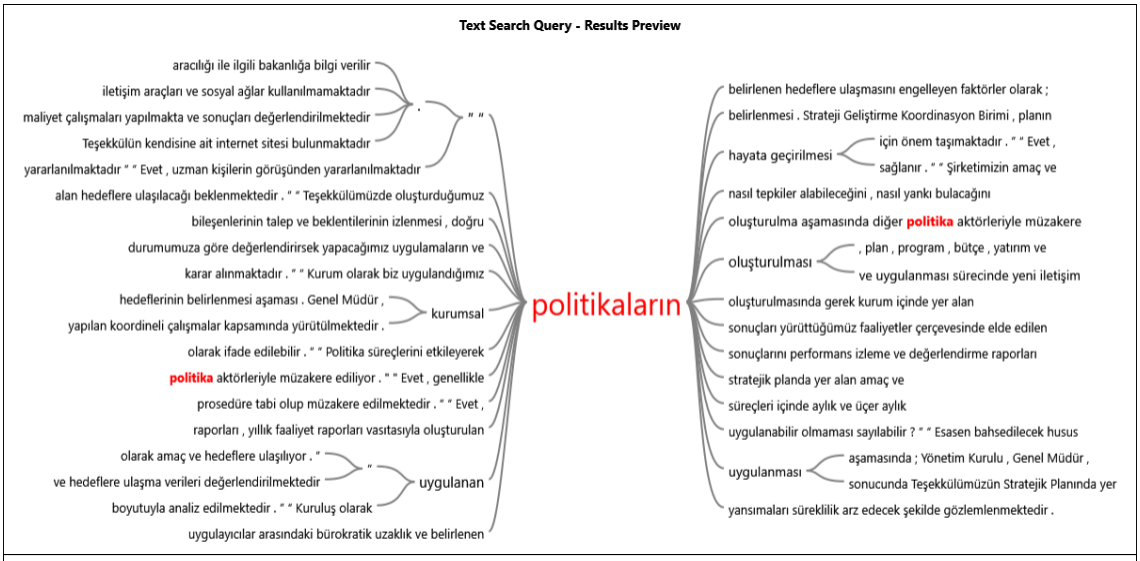
Şekil 15'te gösterilen NVivo 11 programında elde edilen kelime grupları bulutuna göre en sık kullanılan kelimeler grafiksel büyüklükleri ölçüsünde meydana çıkmıştır. Şekil 13 ve şekil 14'de grafiklerle gösterilen, sık kullanılan kelime ve kelime gruplarının tutarlı olduğu görülmüştür.

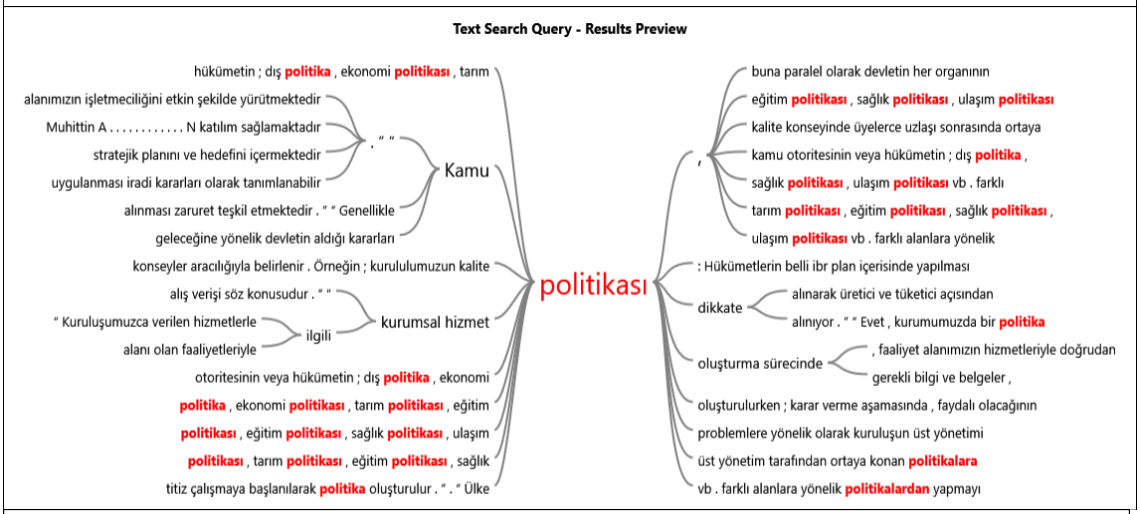
Şekil 15: En Sık Kullanılan Kelime Grupları Bulutu

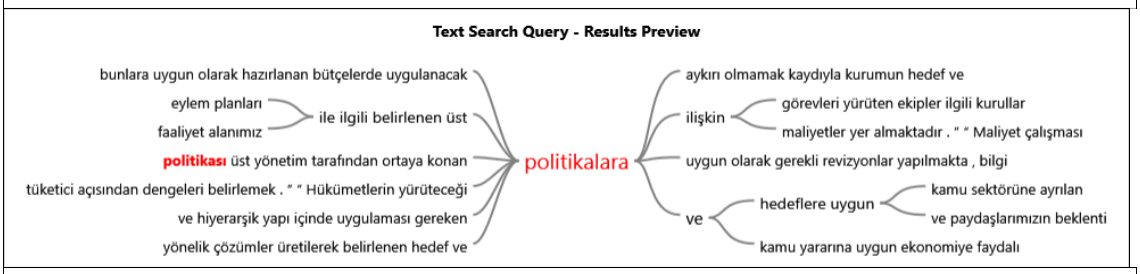
Şekil 15 incelendiğinde, “politika” kelimesinin en sık vurgulanan kelime olduğu, devamında “stratejik”, “üst kurum”, “kamu”, “yönetim” ve “kurumsal” kelimeleriyle kullanım sıklığı referans kodlarıyla tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sık kullanılan kelime temalarına ek olarak “uzman”, “hedef”, “amaç”, “kurum” ve “bilgi” kelimeleri de sıkça bahsedilen temalardan olmuş ve kullanım sıklığı bakımından referans değerlerle tutarlı olarak bulunmuştur. Ayrıca en sık kullanılan kavram ve kelimelerin tespit edilmesinden sonra bu kavramların araştırma metinlerindeki detaylı analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda en sık yer alan kavram gruplarının kodlarından başlayarak en az bahsedilen kavram grup kodlarına kadar kullanılma frekansları ve yüzdeleri çıkarılmıştır.

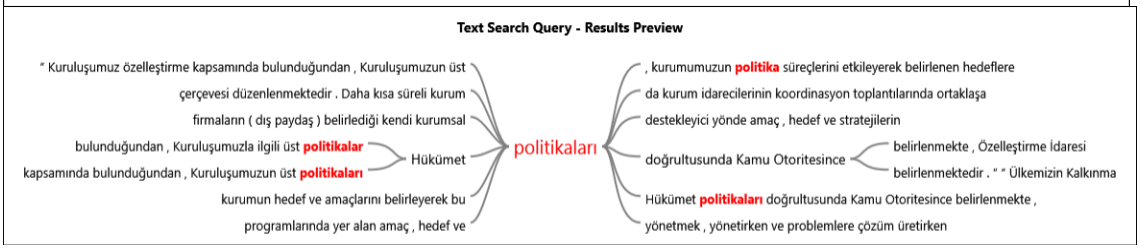
Şekil 16: “Politika” Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

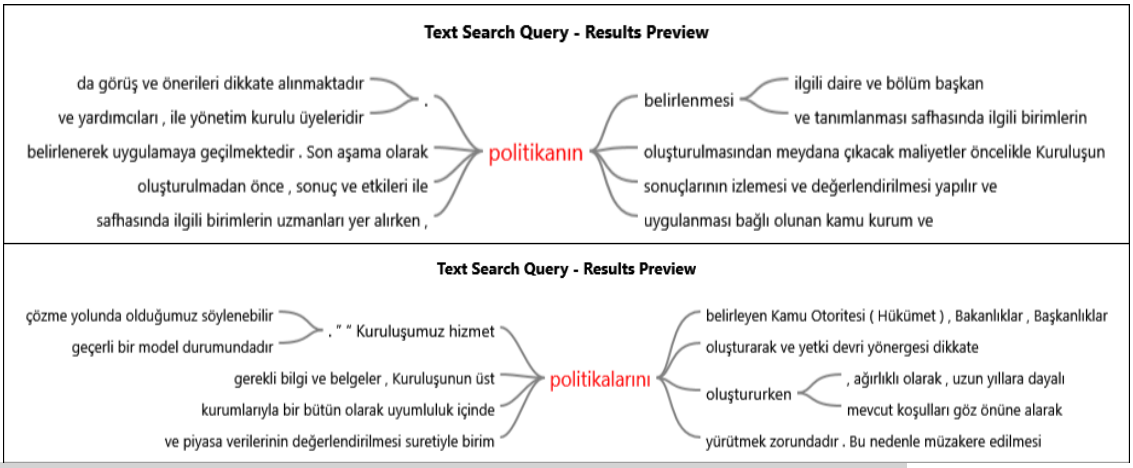



Text Search Query - Results Preview
aracılığı ile ilgili bakanlığa bilgi verilir
iletişim araçları ve sosyal ağlar kullanılmamaktadır
maliyet çalışmaları yapılmakta ve sonuçları değerlendirilmektedir
Teşekkülün kendisine ait internet sitesi bulunmaktadır
yararlanılmaktadır " " Evet , uzman kişilerin görüşünden yararlanılmaktadır
alan hedeflere ulaşılacağı beklenmektedir . " " Teşekkülümüzde oluşturduğumuz
bileşenlerinin talep ve beklentilerinin izlenmesi , doğru
durumumuza göre değerlendirirsek yapacağımız uygulamaların ve
karar alınmaktadır . " " Kurum olarak biz uygulandığımız
hedeflerinin belirlenmesi aşaması . Genel Müdür ,
yapılan koordineli çalışmalar kapsamında yürütülmektedir .
kurumsal
olarak ifade edilebilir . " " Politika süreçlerini etkileyerek
politika aktörleriyle müzakere ediliyor . " " Evet , genellikle
prosedüre tabi olup müzakere edilmektedir . " " Evet ,
raporları , yıllık faaliyet raporları vasıtasıyla oluşturulan
olarak amaç ve hedeflere ulaşılıyor . "
ve hedeflere ulaşma verileri değerlendirilmektedir
boyutuyla analiz edilmektedir . " " Kuruluş olarak
uygulayıcılar arasındaki bürokratik uzaklık ve belirlenen
uygulanan
politikaların
belirlenen hedeflere ulaşmasını engelleyen faktörler olarak ;
belirlenmesi . Strateji Geliştirme Koordinasyon Birimi , planın
hayata geçirilmesi
için önem taşımaktadır . " " Evet ,
sağlanır . " " Şirketimizin amaç ve
nasıl tepkiler alabileceğini , nasıl yankı bulacağını
oluşturulma aşamasında diğer politika aktörleriyle müzakere
oluşturulması
, plan , program , bütçe , yatırım ve
ve uygulanması sürecinde yeni iletişim
oluşturulmasında gerek kurum içinde yer alan
sonuçları yürüttüğümüz faaliyetler çerçevesinde elde edilen
sonuçlarını performans izleme ve değerlendirme raporları
stratejik planda yer alan amaç ve
süreçleri içinde aylık ve üçer aylık
uygulanabilir olmaması sayılabilir ? " " Esasen bahsedilecek husus
uygulanması
aşamasında ; Yönetim Kurulu , Genel Müdür ,
sonucunda Teşekkülümüzün Stratejik Planında yer
yansımaları süreklilik arz edecek şekilde gözlemlenmektedir .


Text Search Query - Results Preview
hükümetin ; dış politika , ekonomi politikası , tarım
alanımızın işletmeciliğini etkin şekilde yürütmektedir
Muhittin A . . . . . N katılım sağlamaktadır
stratejik planını ve hedefini içermektedir
uygulanması iradi kararları olarak tanımlanabilir
alınması zaruret teşkil etmektedir . " " Genellikle
geleceğine yönelik devletin aldığı kararları
Kamu
konseyler aracılığıyla belirlenir . Örneğin ; kurululumuzun kalite
alış verişi söz konusudur . " "
" Kuruluşumuzca verilen hizmetlerle
alanı olan faaliyetleriyle
ilgili
kurumsal hizmet
otoritesinin veya hükümetin ; dış politika , ekonomi
politika , ekonomi politikası , tarım politikası , eğitim
politikası , eğitim politikası , sağlık politikası , ulaşım
politikası , tarım politikası , eğitim politikası , sağlık
titiz çalışmaya başlanılarak politika oluşturulur . " . " Ülke
politikası
buna paralel olarak devletin her organının
eğitim politikası , sağlık politikası , ulaşım politikası
kalite konseyinde üyelerce uzlaşı sonrasında ortaya
kamu otoritesinin veya hükümetin ; dış politika ,
sağlık politikası , ulaşım politikası vb . farklı
tarım politikası , eğitim politikası , sağlık politikası ,
ulaşım politikası vb . farklı alanlara yönelik
: Hükümetlerin belli ibr plan içerisinde yapılması
dikkate
alınarak üretici ve tüketici açısından
alınıyor . " " Evet , kurumumuzda bir politika
oluşturma sürecinde
, faaliyet alanımızın hizmetleriyle doğrudan
gerekli bilgi ve belgeler ,
oluşturulurken ; karar verme aşamasında , faydalı olacağının
problemlere yönelik olarak kuruluşun üst yönetimi
üst yönetim tarafından ortaya konan politikalara
vb . farklı alanlara yönelik politikalardan yapmayı


Text Search Query - Results Preview
bunlara uygun olarak hazırlanan bütçelerde uygulanacak
eylem planları
faaliyet alanımız
ile ilgili belirlenen üst
politikası üst yönetim tarafından ortaya konan
tüketici açısından dengeleri belirlemek . " " Hükümetlerin yürüteceği
ve hiyerarşik yapı içinde uygulaması gereken
yönelik çözümler üretilerek belirlenen hedef ve
politikalara
aykırı olmamak kaydıyla kurumun hedef ve
ilişkin
görevleri yürüten ekipler ilgili kurullar
maliyetler yer almaktadır . " " Maliyet çalışması
uygun olarak gerekli revizyonlar yapılmakta , bilgi
ve
hedeflere uygun
kamu sektörüne ayrılan
ve paydaşlarımızın beklenti
kamu yararına uygun ekonomiye faydalı

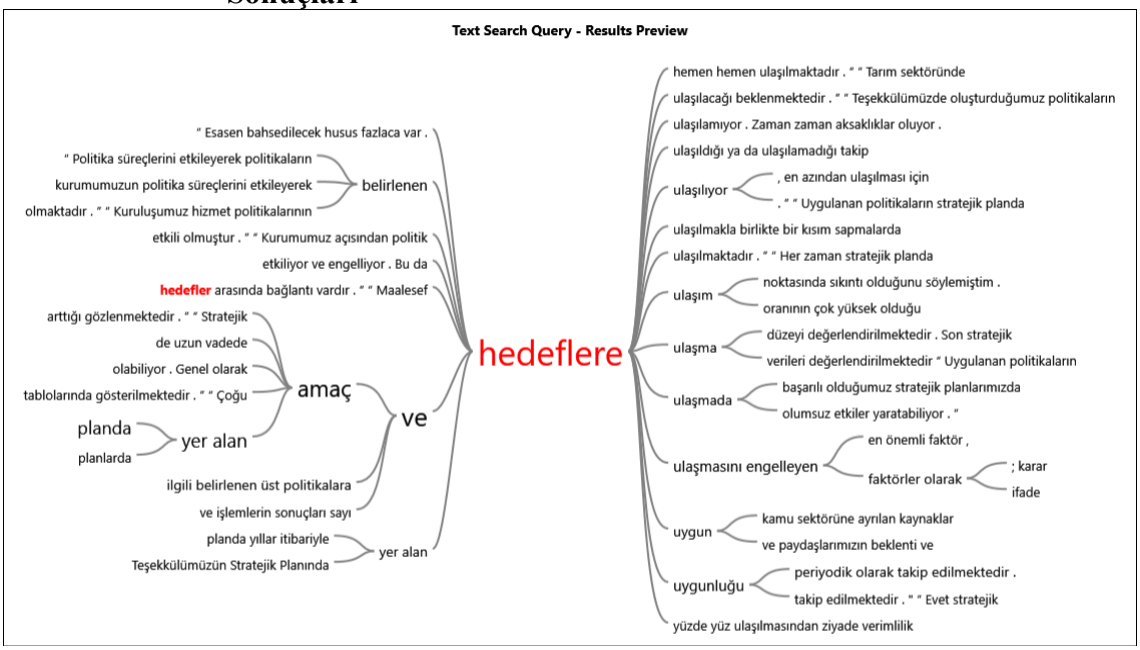

Text Search Query - Results Preview
" Kuruluşumuz özelleştirme kapsamında bulunduğundan , Kuruluşumuzun üst
çerçevesi düzenlenmektedir . Daha kısa süreli kurum
firmaların (dış paydaş) belirlediği kendi kurumsal
bulunduğundan , Kuruluşumuzla ilgili üst politikalar
kapsamında bulunduğundan , Kuruluşumuzun üst politikaları
Hükümet
kurumun hedef ve amaçlarını belirleyerek bu
programlarında yer alan amaç , hedef ve
politikaları
, kurumumuzun politika süreçlerini etkileyerek belirlenen hedeflere
da kurum idarecilerinin koordinasyon toplantılarında ortaklaşa
destekleyici yönde amaç , hedef ve stratejilerin
doğrultusunda Kamu Otoritesince
belirlenmekte , Özelleştirme İdaresi
belirlenmektedir . " " Ülkemizin Kalkınma
Hükümet politikaları doğrultusunda Kamu Otoritesince belirlenmekte ,
yönetmek , yönetirken ve problemlere çözüm üretirken

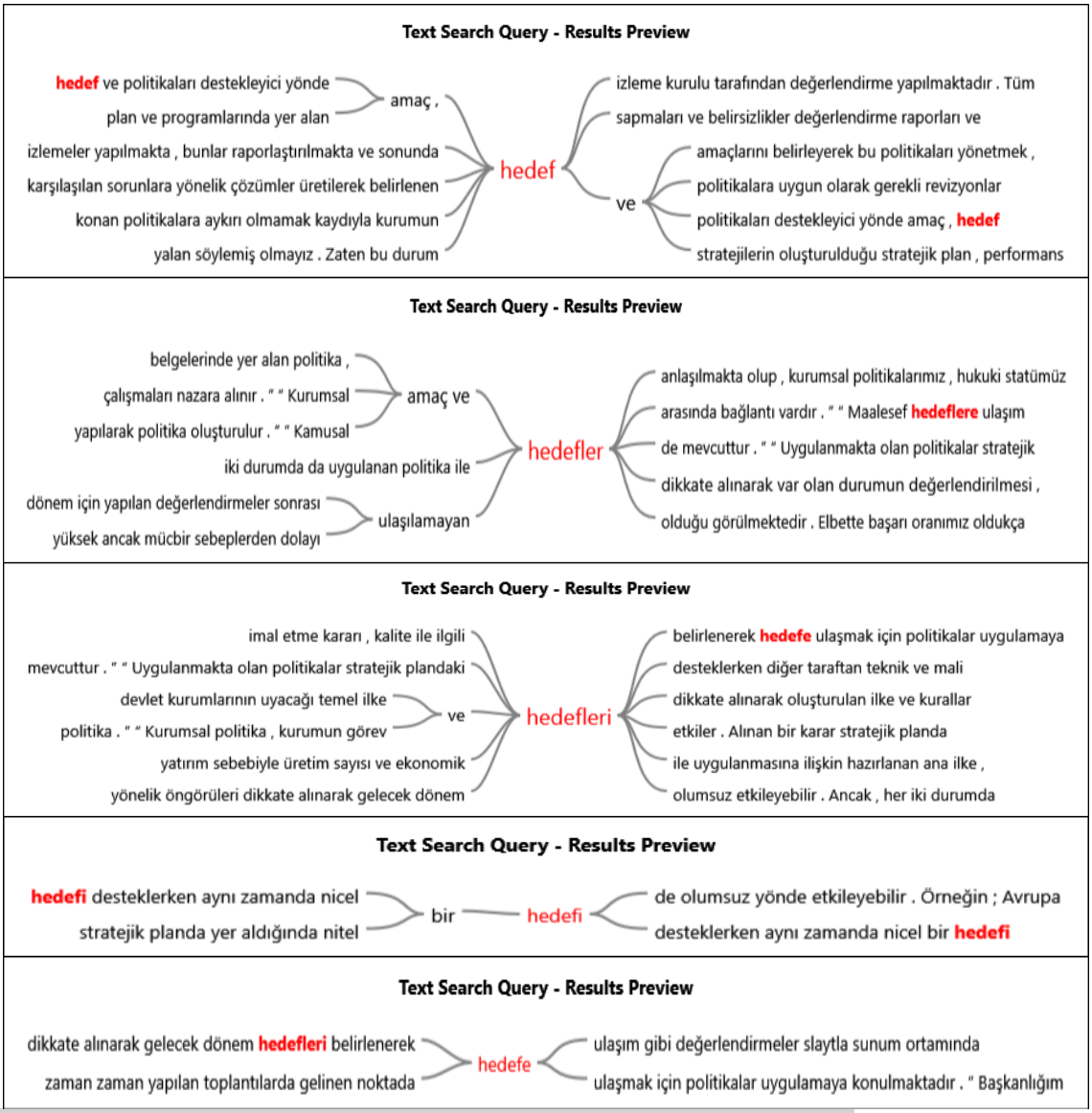


<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 172 references coded [3,82% Coverage]

Şekil 16'da konuyla ilgili olarak en önemli olabilecek temalar ve kavramlar olarak belirlenen kelimeler detaylı olarak teker teker ele alınmış, "politika" kavramının ve bu kelimeden türeyen politika köklü kelime kodlarının kullanım sıklığı analizleri ve yüzdesi gösterilmiştir. "Politika" kavramı şekil 18'de gösterilen ve bu kelimeden türeyen kelimeler metin içinde 172 referans noktada tespit edilmiş ve genel metin içerisinde % 3,82'lik bir oranda yer bulmuştur.

Şekil 17: "Hedef" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

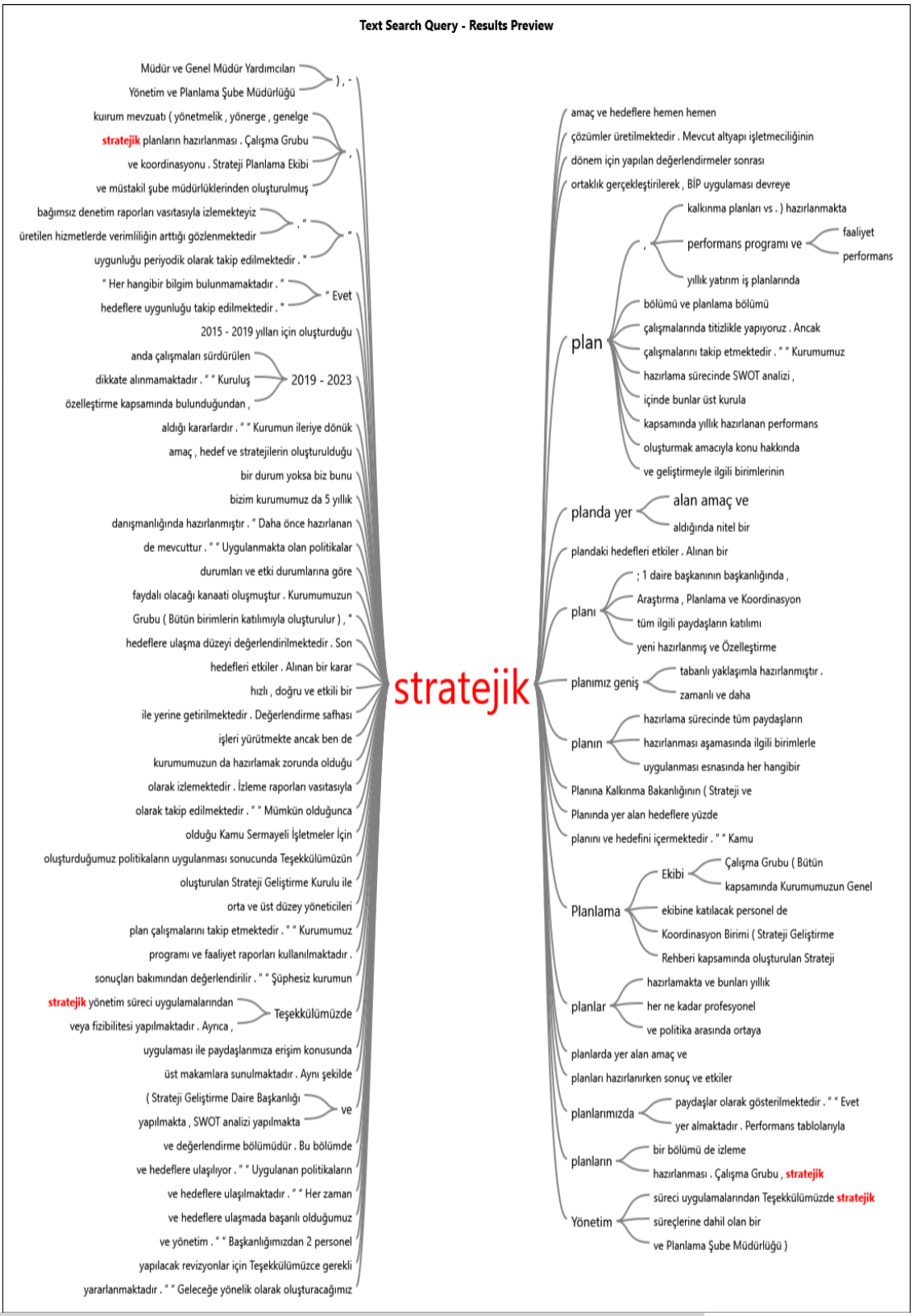




<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 52 references coded [0,95% Coverage]

Şekil 17'de "hedef" kavramının ve bu kelimeden türeyen hedef ve hedefler köklü kelime referans kodlarının kullanım sıklığı analizleri ve yüzdesi gösterilmiştir. "Hedef" kavramı ve bu kelimeden türeyen kelimeler metin içinde 52 referans noktada tespit edilmiş ve genel metin içerisinde % 0,95'lik bir oranda yer bulmuştur.

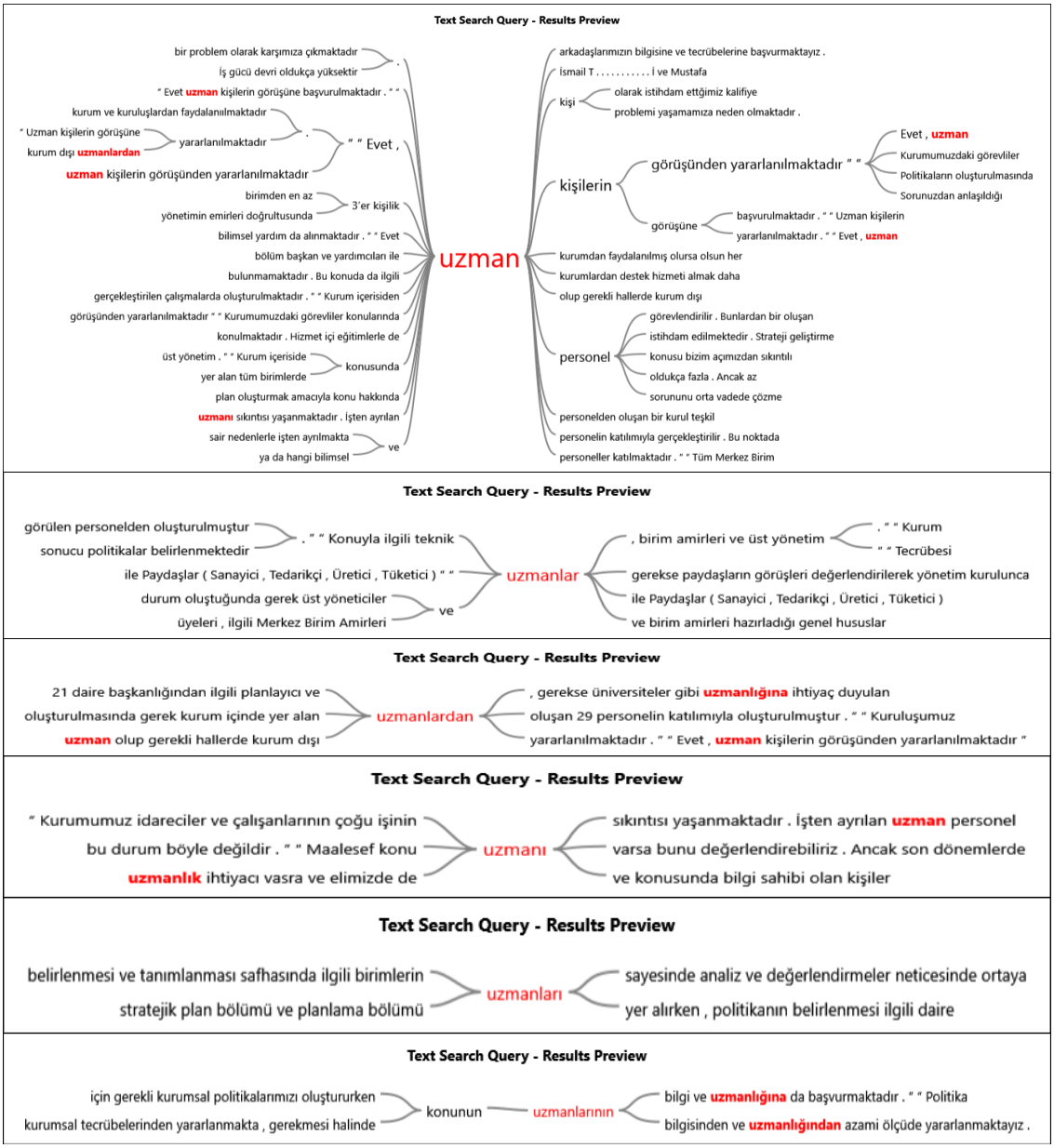
Şekil 18: "Stratejik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

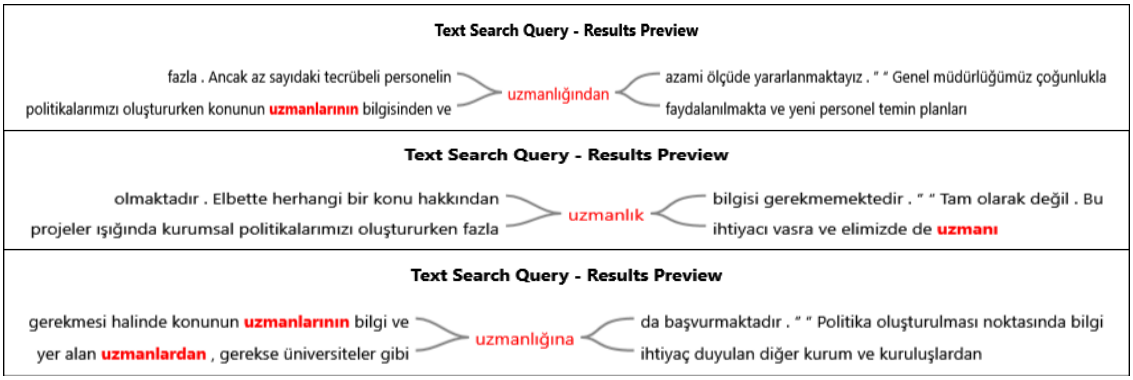


Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 53 references coded [1,17% Coverage]

Şekil 18'de, "stratejik" kavramının ve bu kelimeden türeyen hedef ve hedefler köklü kelimelerin referans kodlarının kullanım sıklığı analizleri ve yüzdesi gösterilmiştir. "Strateji" kavramı ve bu kelimeden türeyen kelimeler metin içinde 52 referans noktada tespit edilmiş ve genel metin içerisinde % 0,95'lik bir oranda yer bulmuştur.

Şekil 19: "Uzman" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

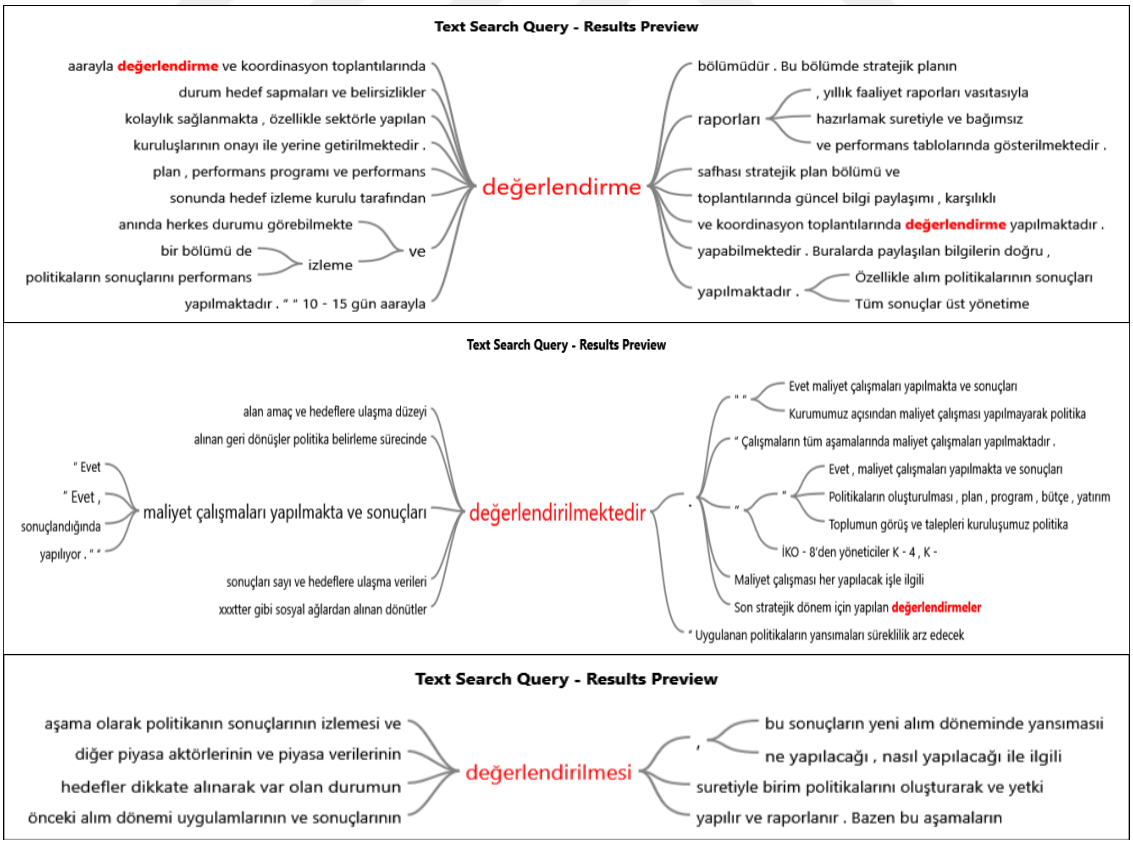


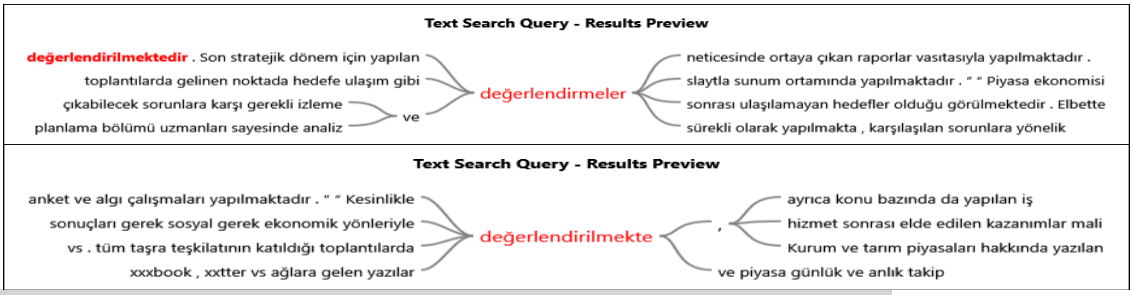


<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 44 references coded [0,67% Coverage]

Şekil 19, "uzman" ve türevi kelimelerin metin içinde cümlelerde kullanım yerlerini ve sıklığını detaylı olarak göstermektedir. Kelime ve türevleri, 44 referans sıklıkla ve % 0.67 oranla metin içerisinde yer almıştır.

Şekil 20: "Değerlendirme" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

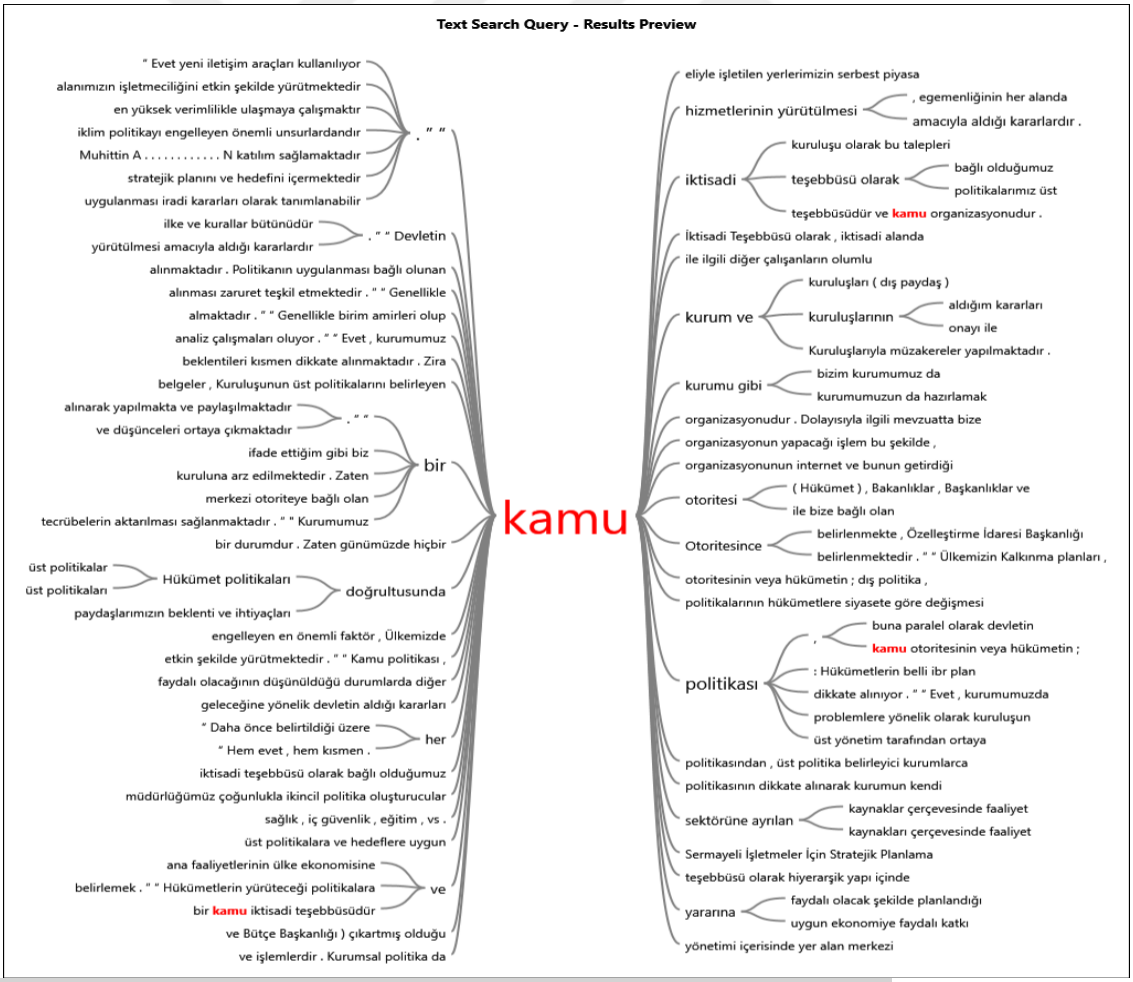




<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 43 references coded [1,57% Coverage]

Şekil 20'de ise "değerlendirme" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı bir şekilde gösterilmiştir. "Değerlendirme" tüm görüşme metinleri içerisinde 43 referans sıklığında ve %1,57'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

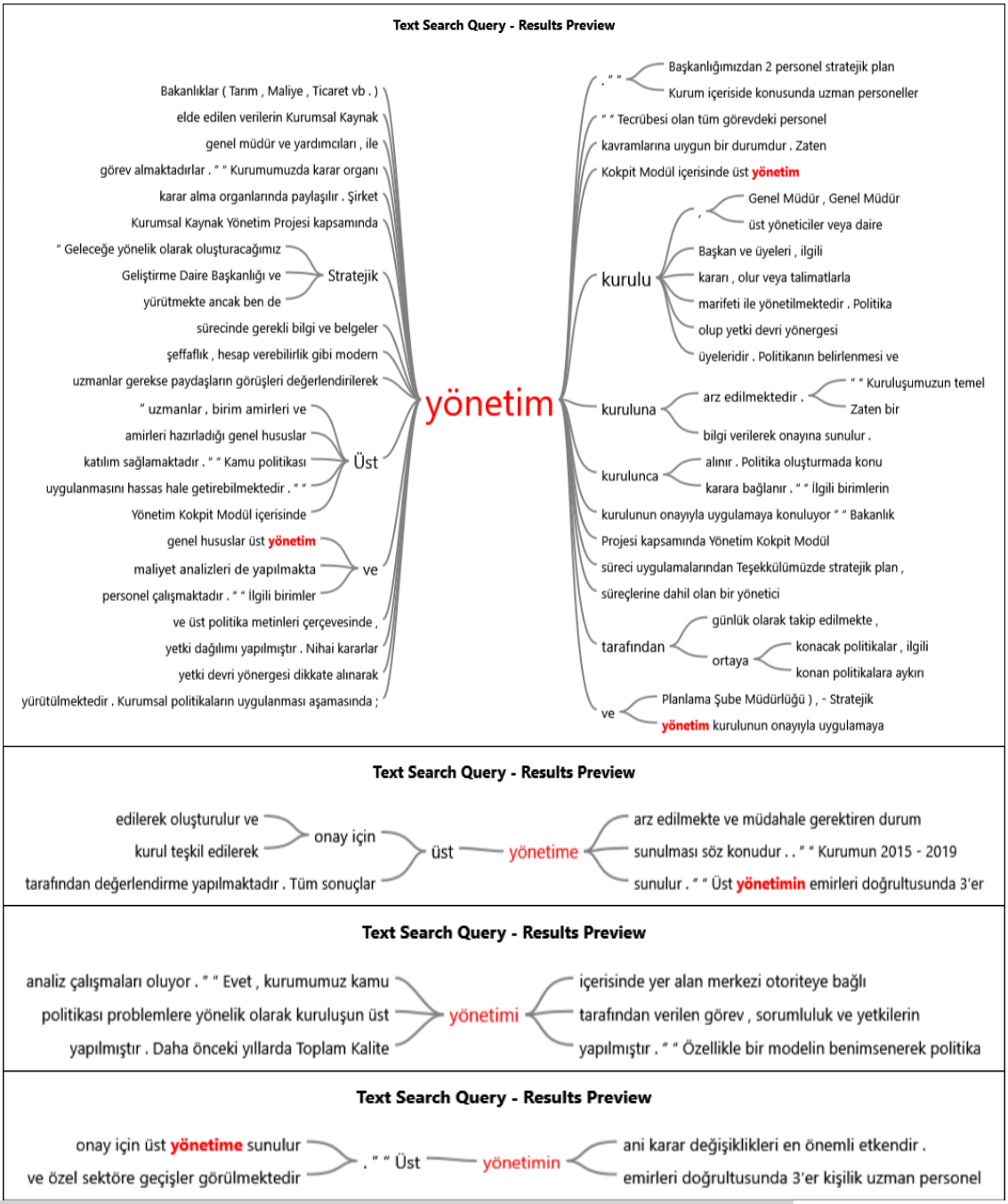
Şekil 21: "Kamu" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 40 references coded [0,34% Coverage]

Şekil 21'de "kamu" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı bir şekilde gösterilmiştir. "Kamu" tüm görüşme metinleri içerisinde 40 referans sıklığında ve %0,34'lük bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

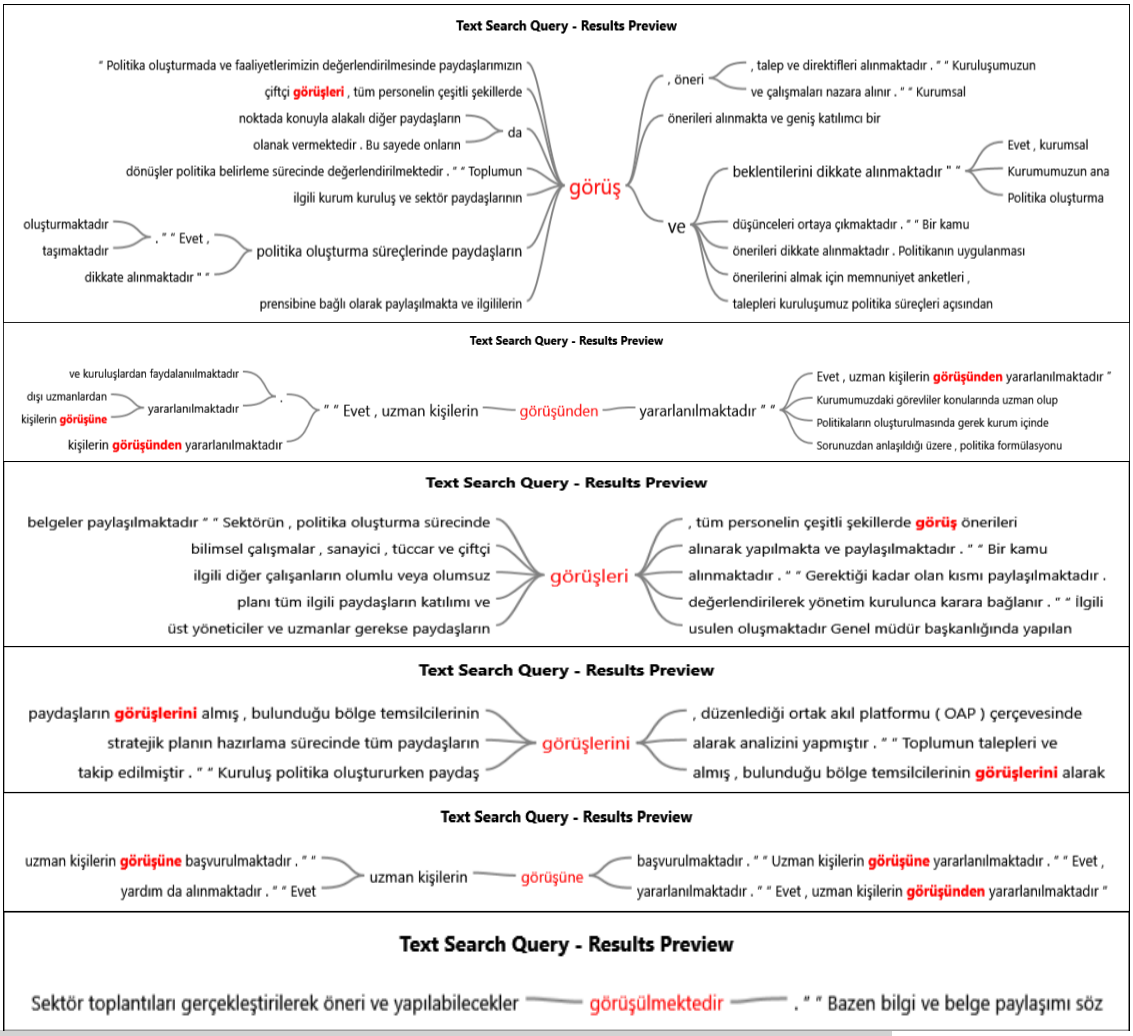
Şekil 22: "Yönetim" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 36 references coded [0,58% Coverage]

Şekil 22’de “yönetim” kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. “Yönetim” tüm görüşme metinleri içerisinde 36 referans sıklığında ve %0,58’lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

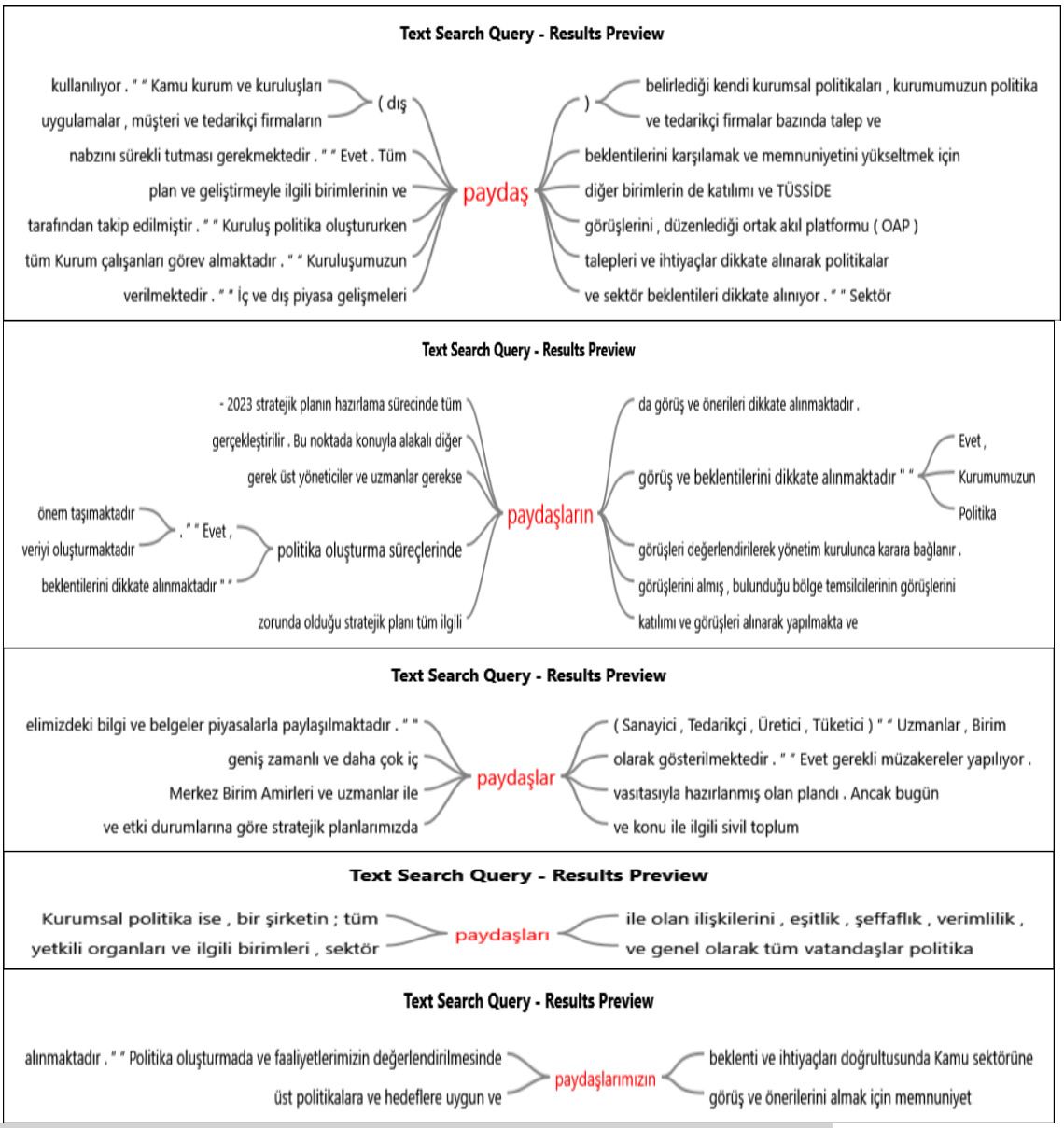
Şekil 23: “Görüş” Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 30 references coded [0,52% Coverage]

Şekil 23’de “görüş” kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. “Görüş” kelimesi tüm görüşme metinleri içerisinde 30 referans sıklığında ve %0,52’lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

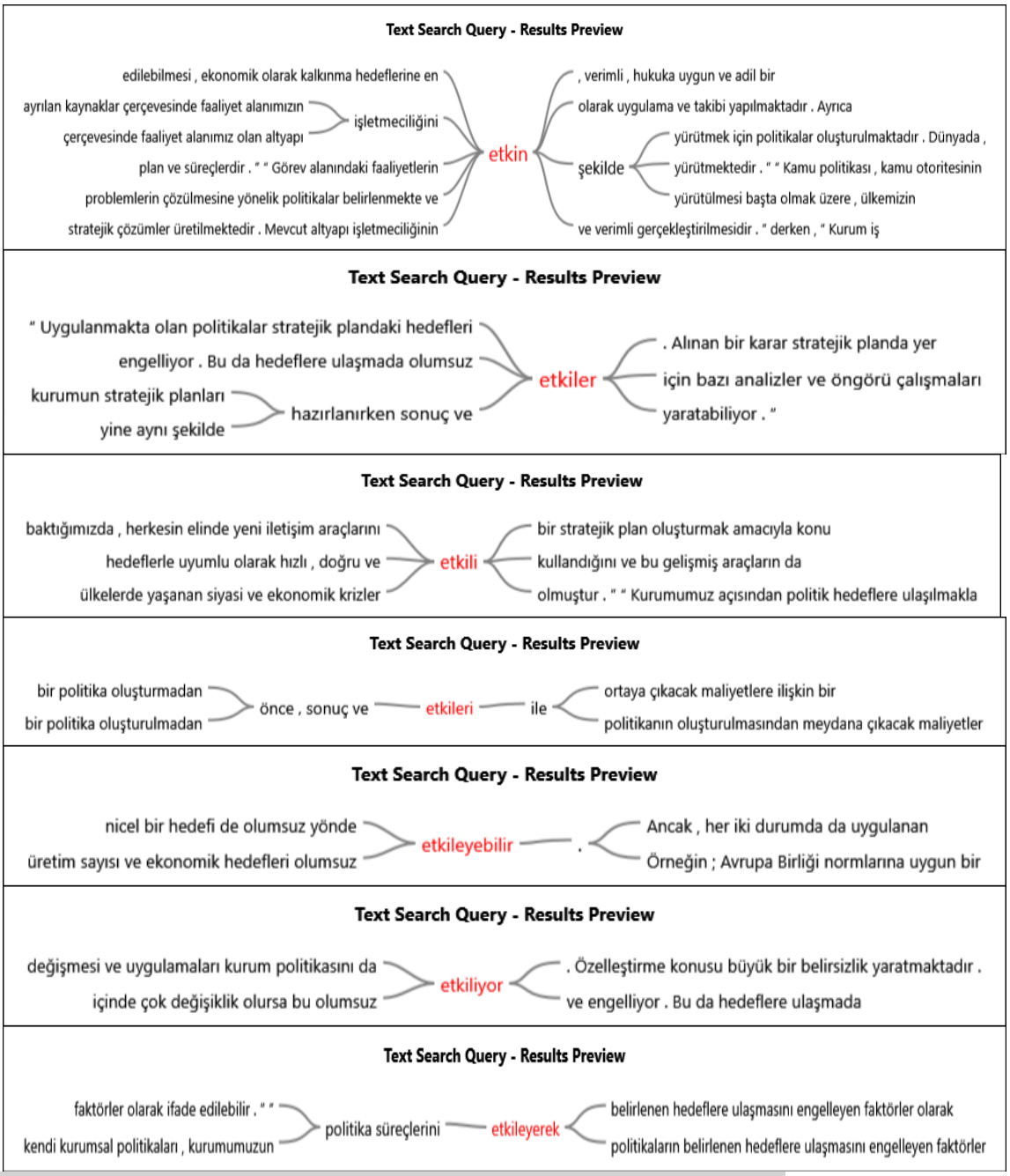
Şekil 24: "Paydaş" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 27 references coded [0,57% Coverage]

Şekil 24'de "paydaş" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Paydaş" tüm görüşme metinleri içerisinde 27 referans sıklığında ve %0,57'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

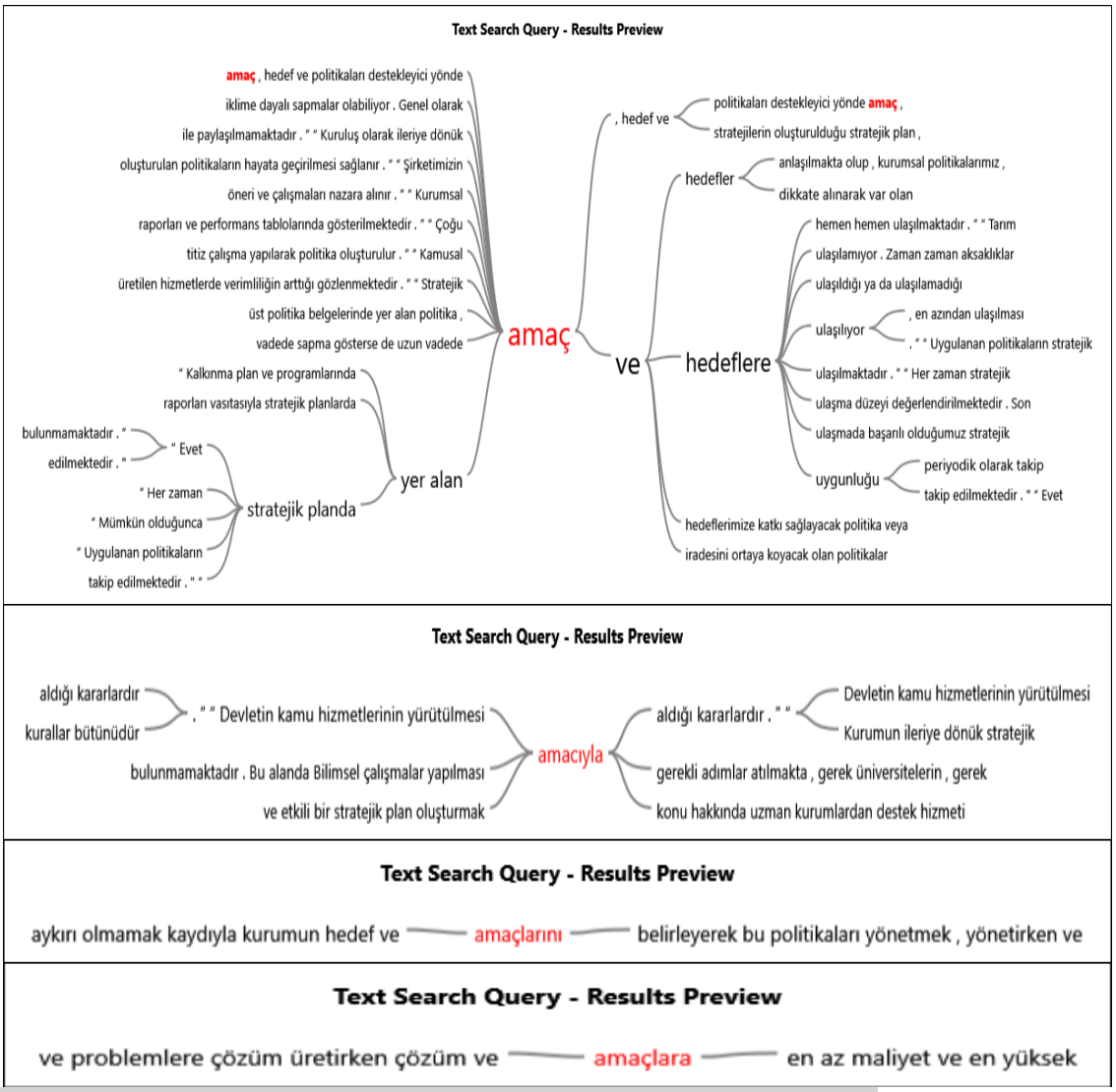
Şekil 25: "Etkili" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 26 references coded [0,45% Coverage]

Şekil 25'de "etkili" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Etkili" tüm görüşme metinleri içerisinde 26 referans sıklığında ve %0,45'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 26: "Amaç" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 25 references coded [0,27% Coverage]

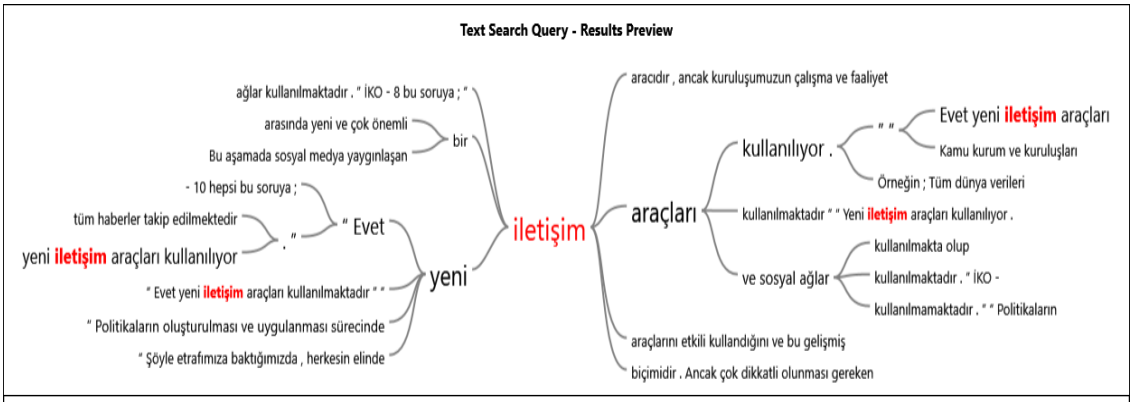
Şekil 26'da "amaç" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Amaç" tüm görüşme metinleri içerisinde 25 referans sıklığında ve %0,27'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

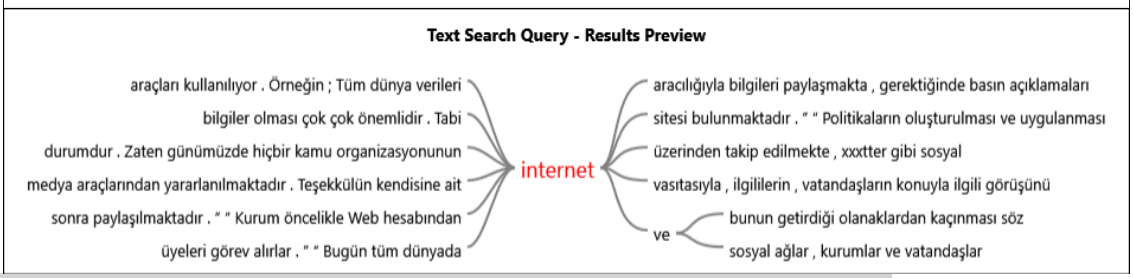
Şekil 27: "Maliyet" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 25 references coded [0,38% Coverage]

Şekil 27'de "maliyet" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Maliyet" tüm görüşme metinleri içerisinde 25 referans sıklığında ve %0,38'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 28: "İletişim" ve "İnternet" Kelimeleri ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

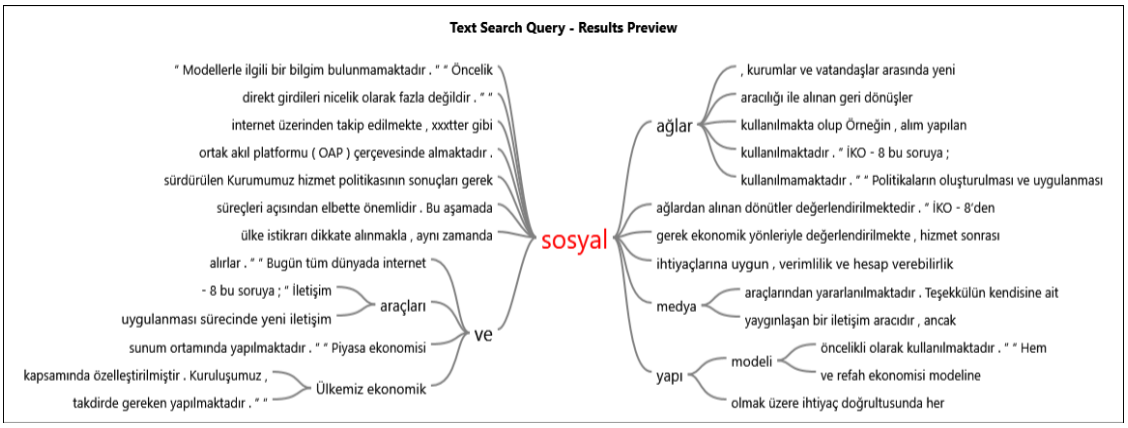


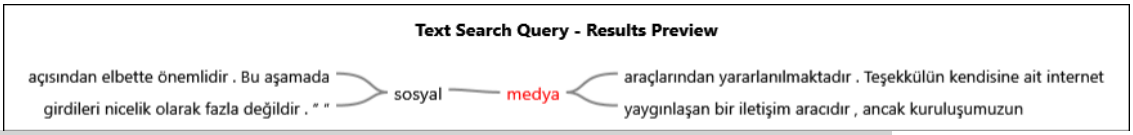


<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 14 references coded [0,24% Coverage]
<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 6 references coded [0,10% Coverage]

Birbiriyle oldukça yakın şekilde ilişkili iki kavram Şekil 28'de birlikte verilmiştir. "İletişim" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı olarak 14 referans sıklığında ve %0,24'lük bir kapsama oranıyla gösterilmişken "internet" kelimesi tüm görüşme metinleri içerisinde 6 referans sıklığında ve %0,10'luk bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 29: "Sosyal ağlar" ve "Medya" Kelimeleri ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

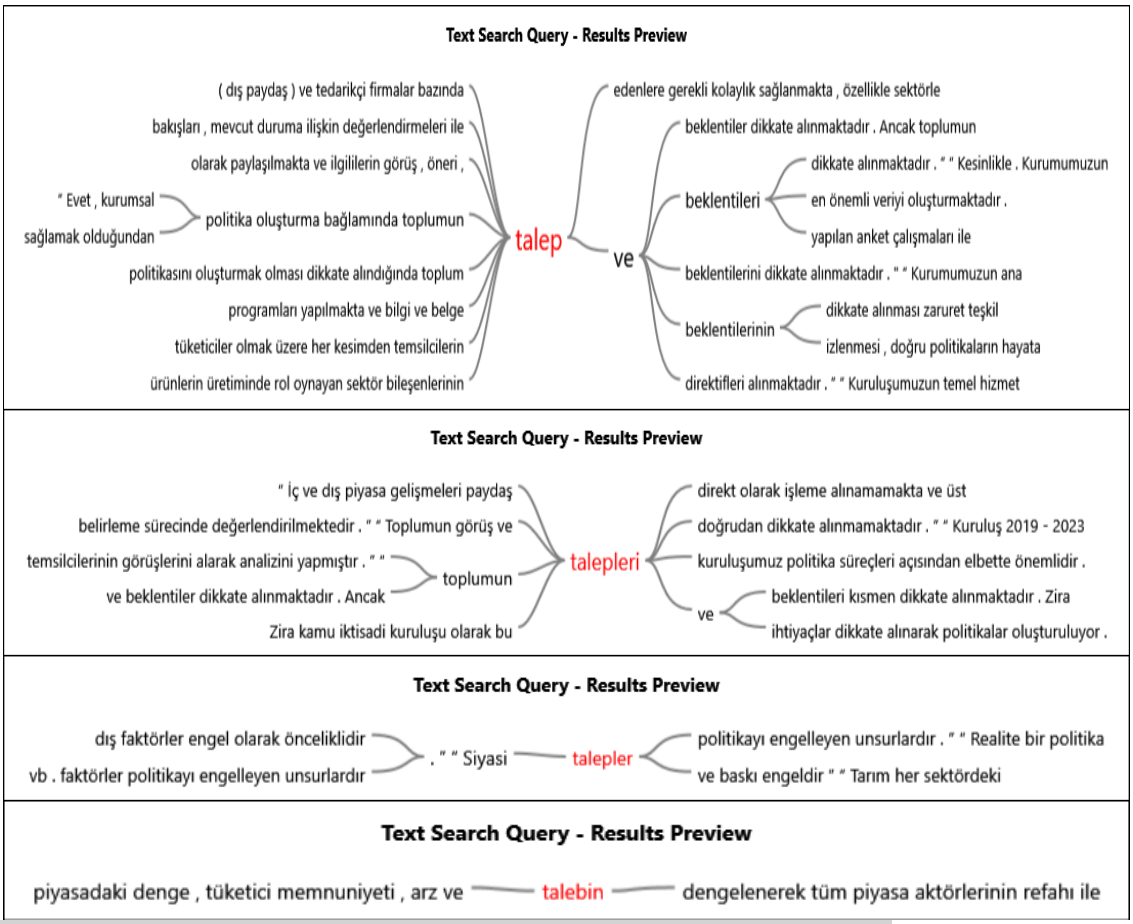




<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 16 references coded [0,20% Coverage]

İletişim ve internet kavramlarıyla yakın şekilde ilişkili diğer iki kavram da Şekil 29'da birlikte verilmiştir. "Sosyal ağlar" kavramı ve "medya" kelimesi ile türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı olarak 16 referans sıklığında ve %0,20'lik bir kapsama oranıyla gösterilmiştir.

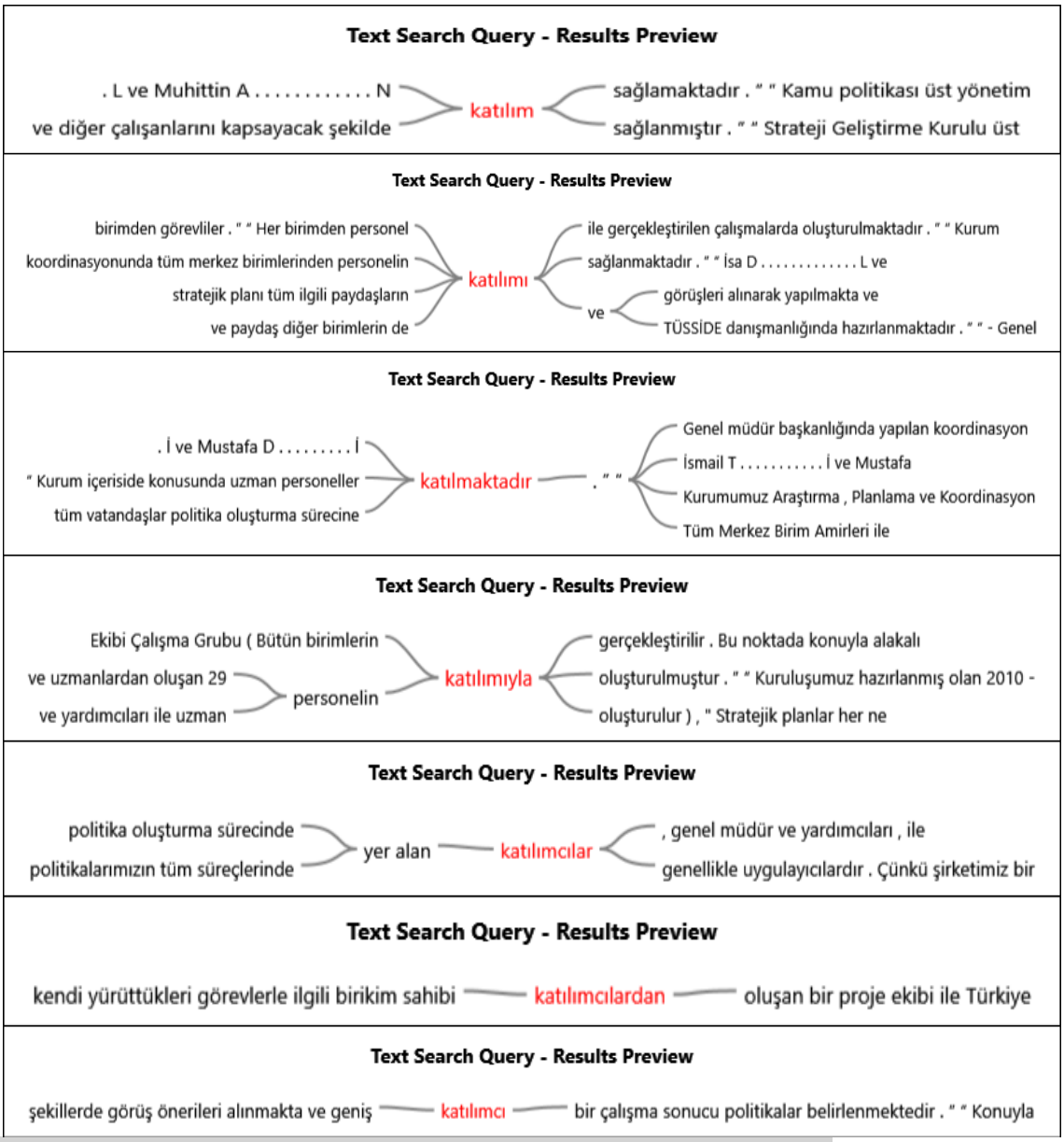
Şekil 30: "Talep" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 17 references coded [0,24% Coverage]

Şekil 30'da "talep" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Talep" tüm görüşme metinleri içerisinde 17 referans sıklığında ve %0,24'lük bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

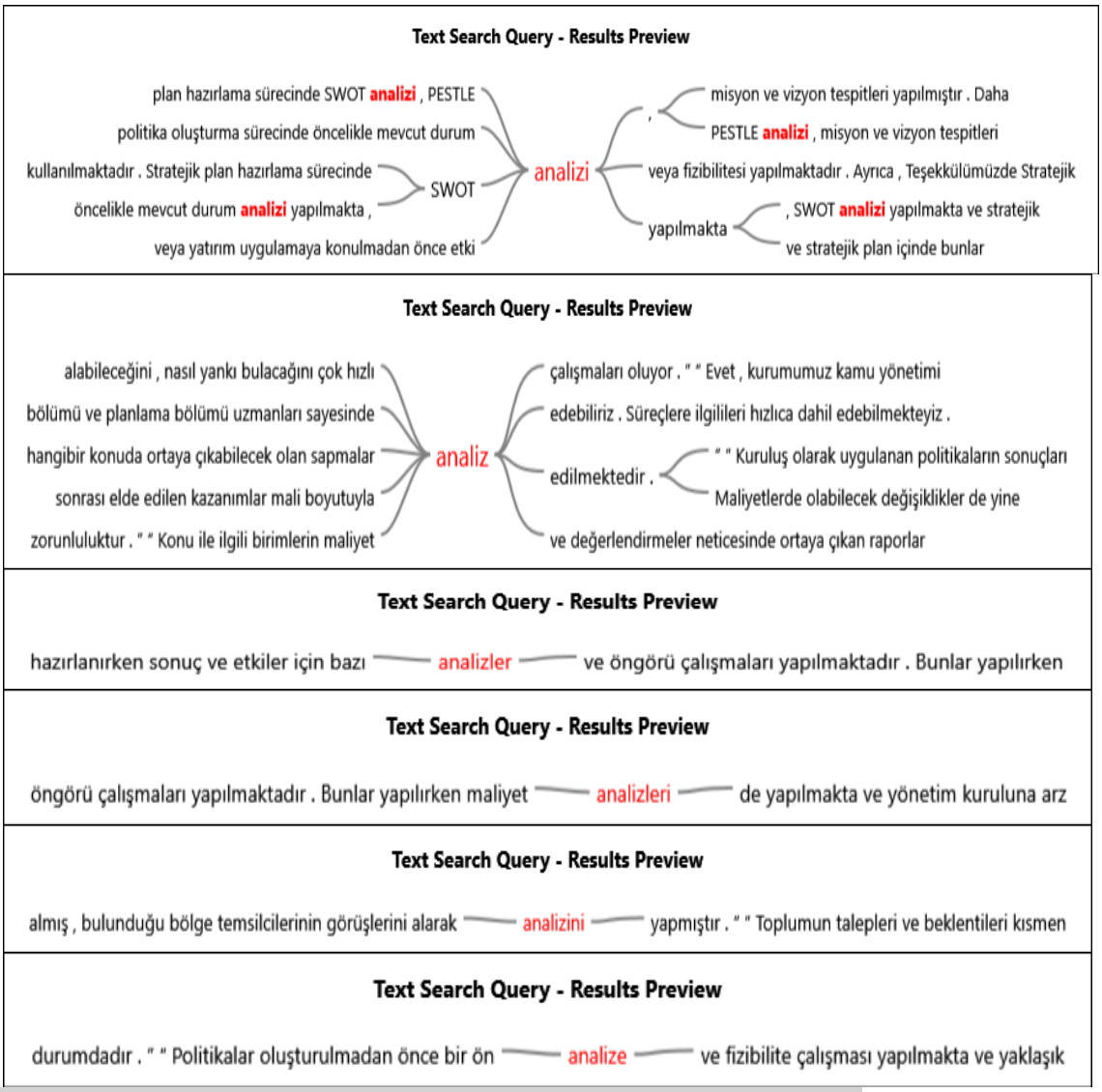
Şekil 31: "Katılım" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 17 references coded [0,38% Coverage]

Şekil 31'de "katılım" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Katılım" tüm görüşme metinleri içerisinde 17 referans sıklığında ve %0,38'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

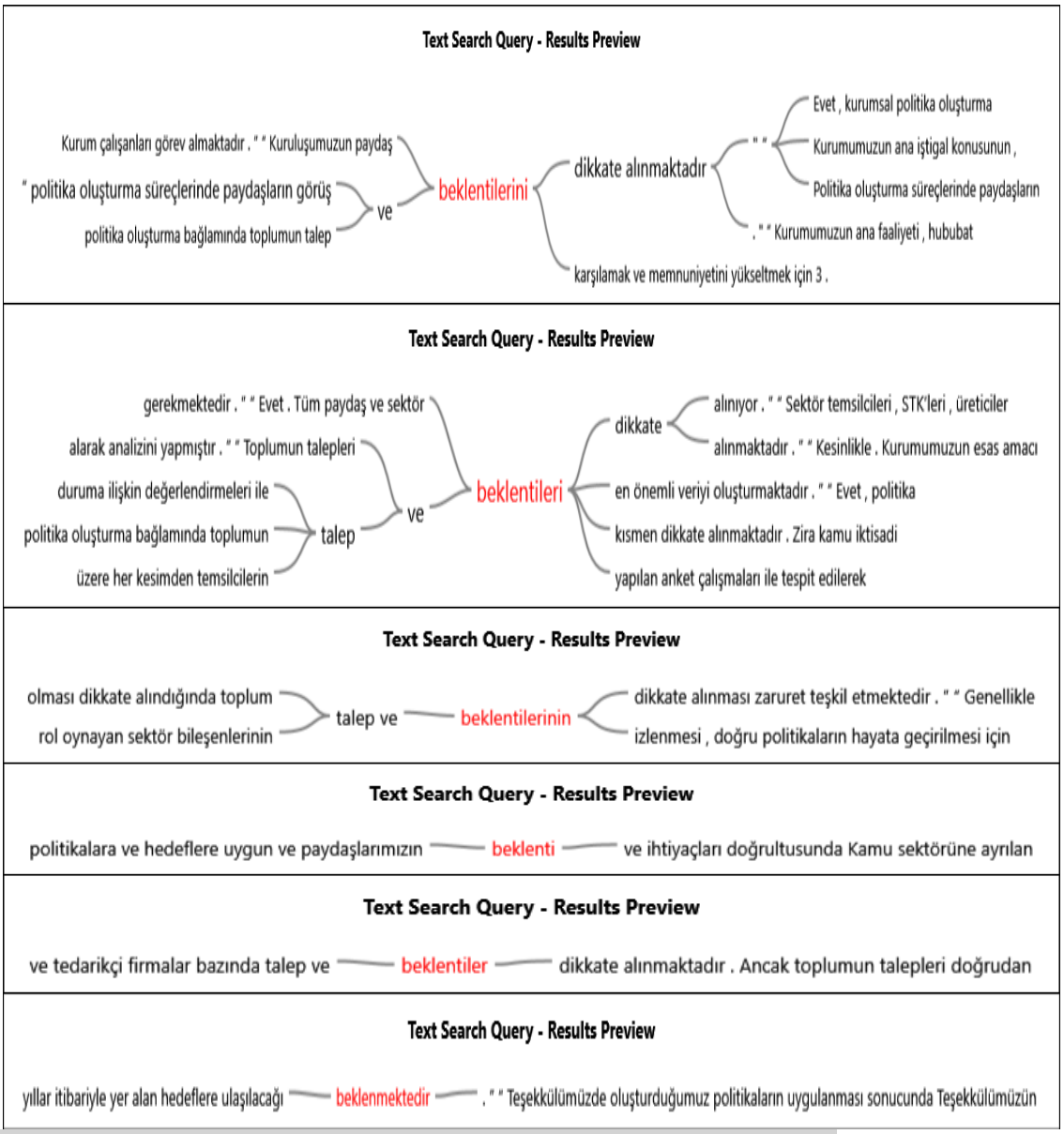
Şekil 32: "Analiz" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 16 references coded [0,25% Coverage]

Şekil 32'de "analiz" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Analiz" tüm görüşme metinleri içerisinde 16 referans sıklığında ve %0,25'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

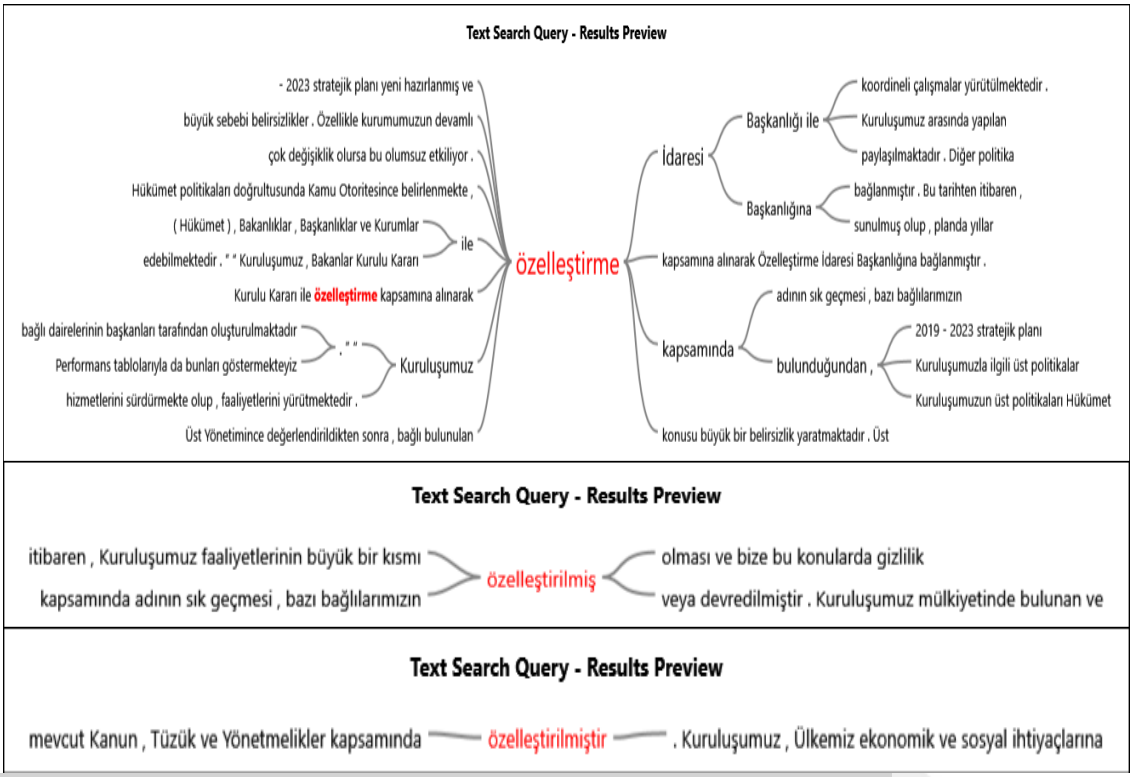
Şekil 33: "Beklenti" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 15 references coded [0,41% Coverage]

Şekil 33'de "beklenti" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Beklenti" tüm görüşme metinleri içerisinde 15 referans sıklığında ve %0,41'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

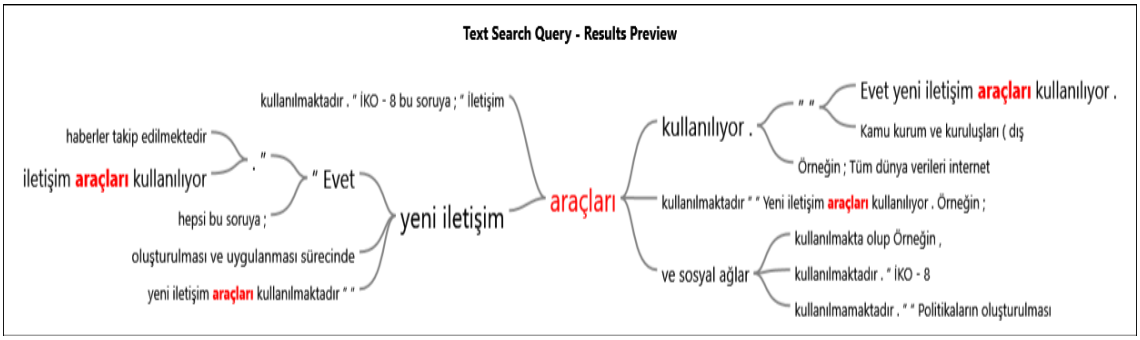
Şekil 34: "Özelleştirme" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

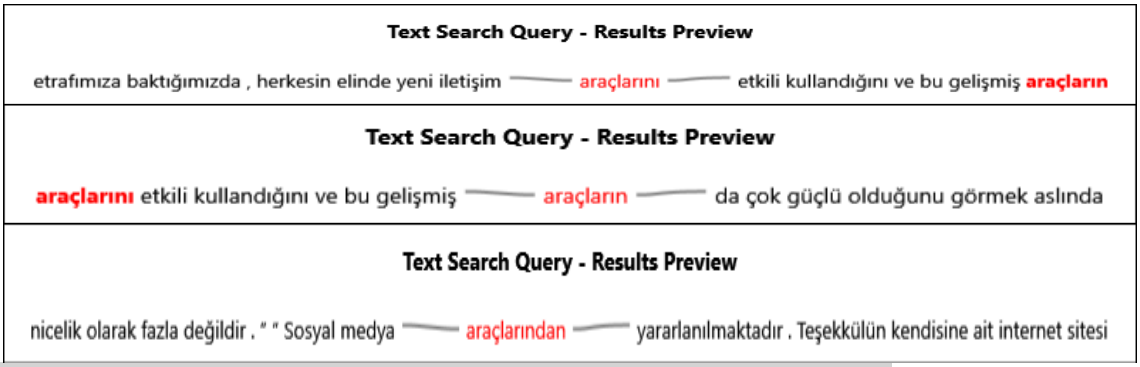


<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 14 references coded [0,38% Coverage]

Şekil 34'de "özelleştirme" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Özelleştirme" tüm görüşme metinleri içerisinde 14 referans sıklığında ve %0,38'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 35: "Araçlar" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

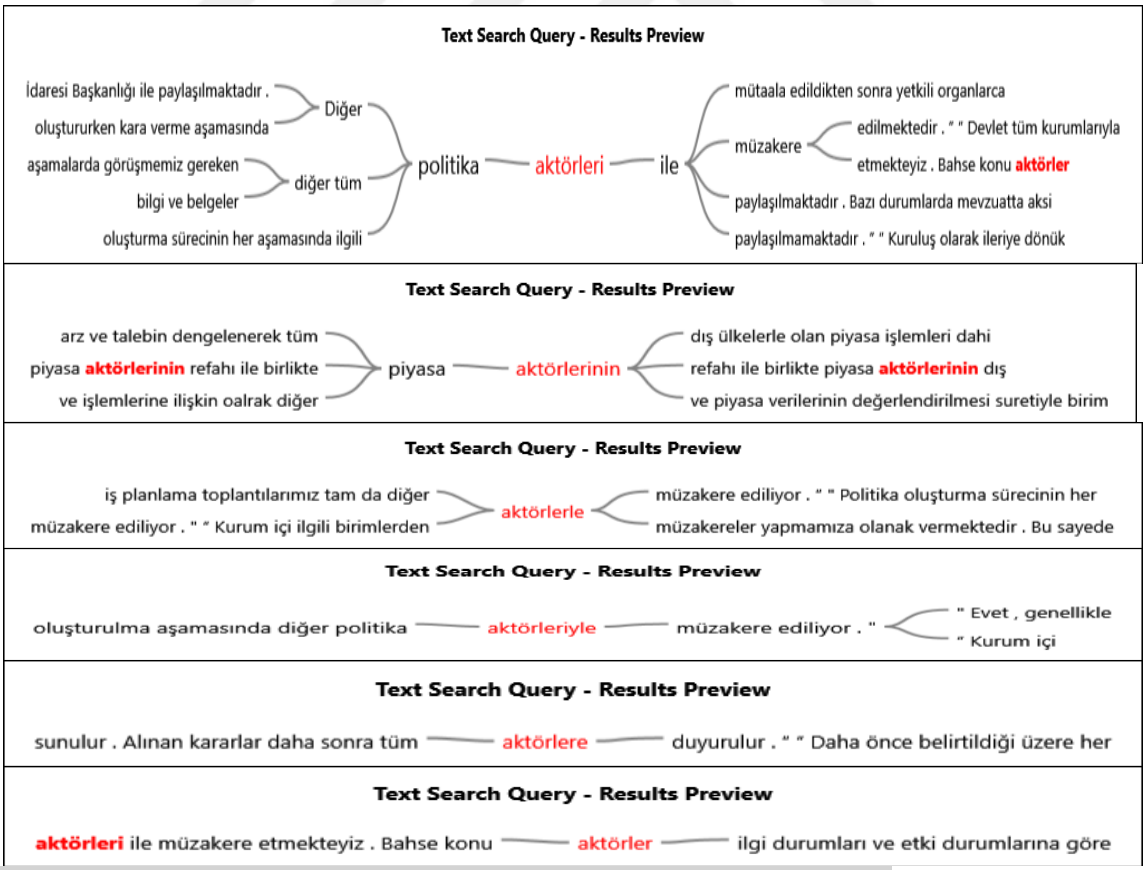




<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 14 references coded [0,25% Coverage]

Şekil 35'de "araçlar" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Araçlar" tüm görüşme metinleri içerisinde 14 referans sıklığında ve %0,25'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

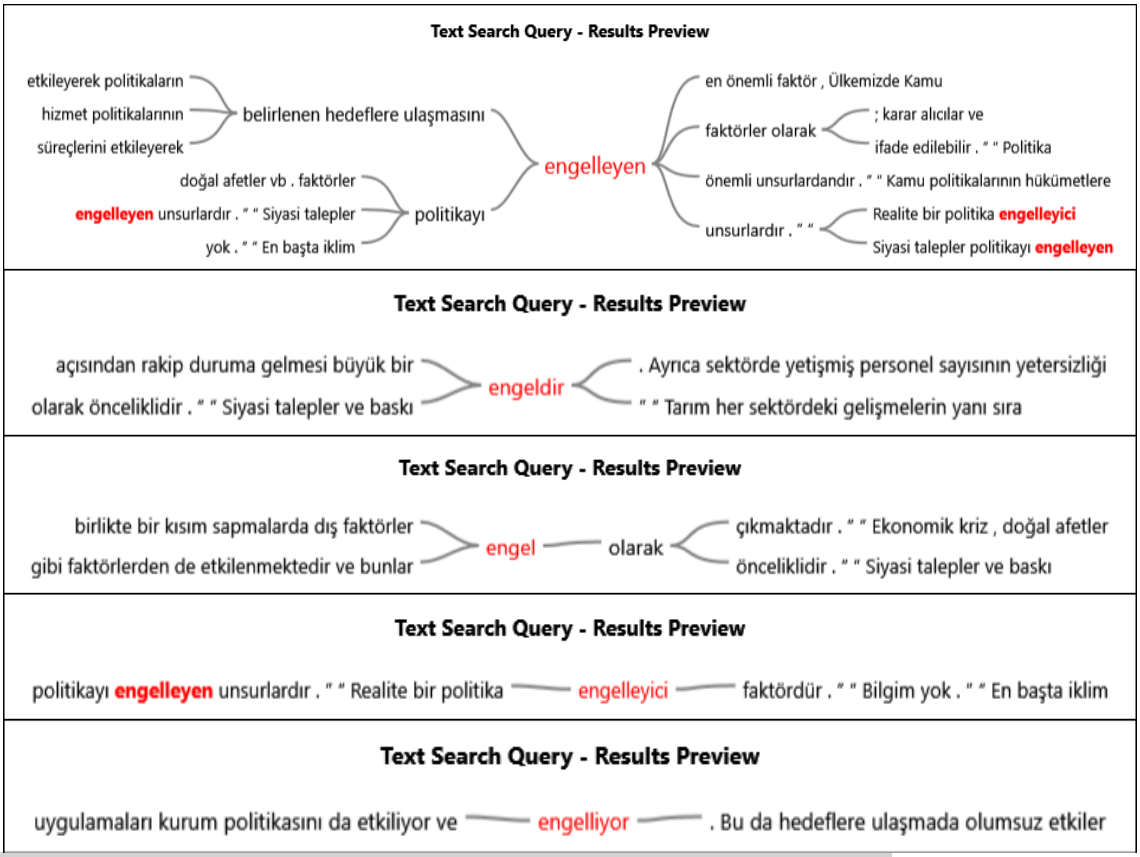
Şekil 36: "Aktörler" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 14 references coded [0,25% Coverage]

Şekil 36'da "aktörler" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Aktörler" tüm görüşme metinleri içerisinde 14 referans sıklığında ve %0,25'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

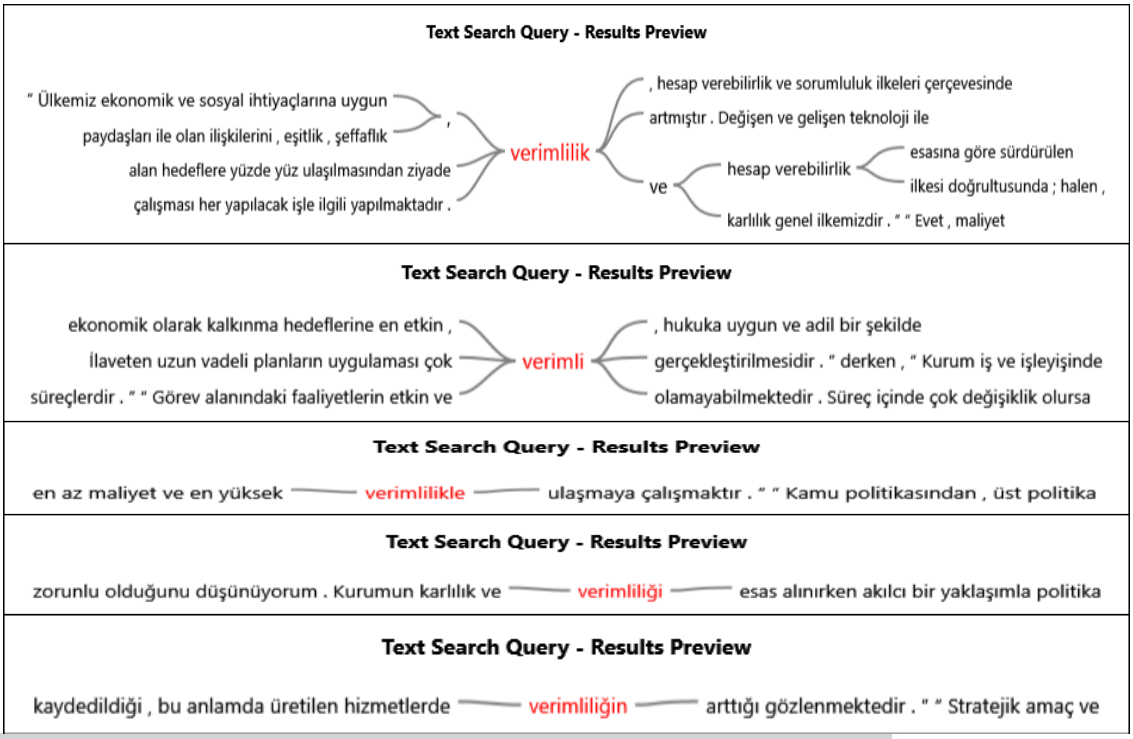
Şekil 37: "Engel" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 12 references coded [0,23% Coverage]

Şekil 37'de "engel" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Engel" tüm görüşme metinleri içerisinde 12 referans sıklığında ve %0,23'lük bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

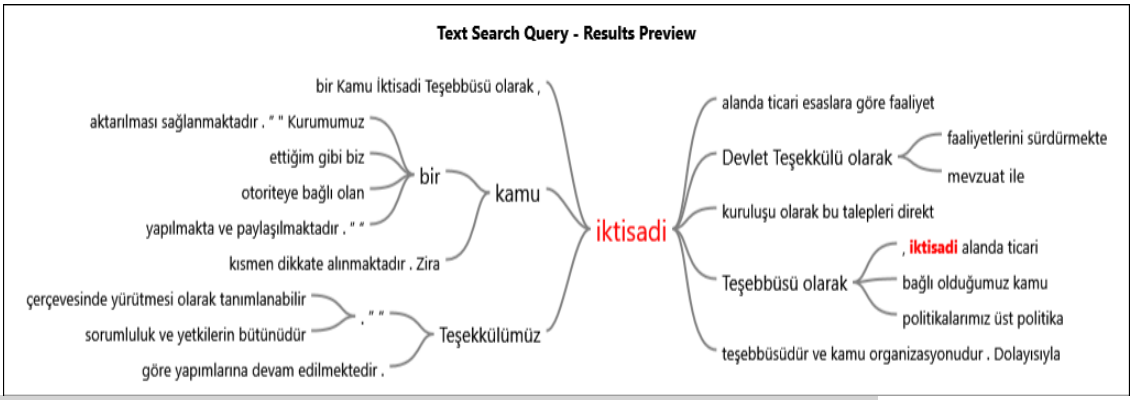
Şekil 38: "Verimli" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 11 references coded [0,23% Coverage]

Şekil 38'de "verimli" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Verimli" tüm görüşme metinleri içerisinde 11 referans sıklığında ve %0,23'lük bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 39: "İktisadi" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 9 references coded [0,15% Coverage]

Şekil 39'da "iktisadi" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "İktisadi" tüm görüşme metinleri içerisinde 9 referans sıklığında ve %0,15lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

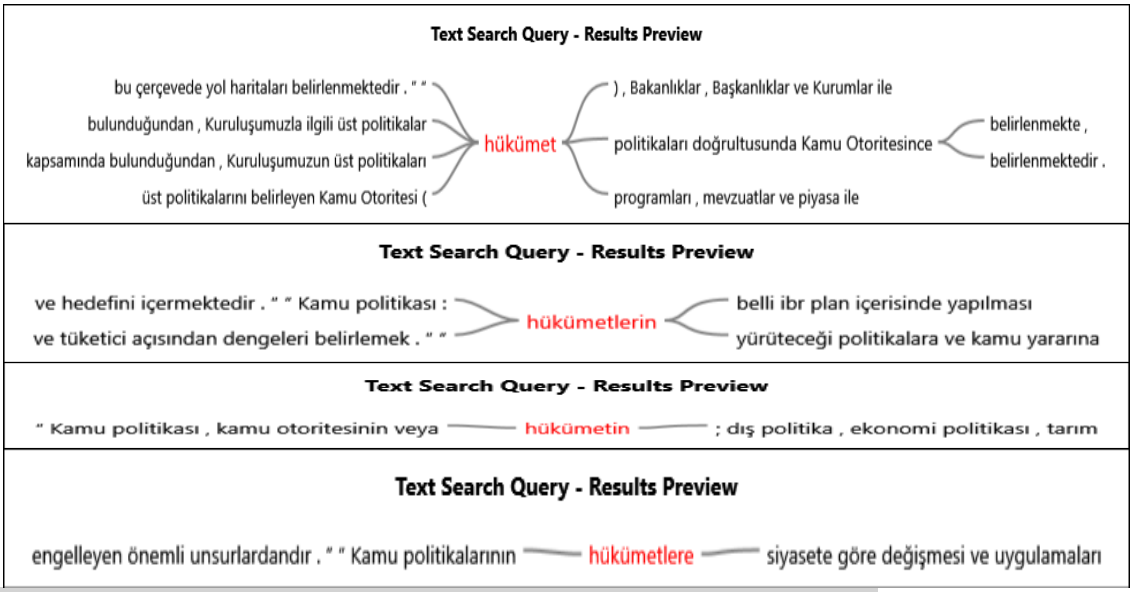
Şekil 40: "Değişim" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview
sapmalar analiz edilmektedir . Maliyetlerde olabilecek üst politik seviyelerden gelen ani — **değişiklikler** — de yine aynı şekilde hazırlanırken ve elimizde olmayan durumlar nedeniyle
Text Search Query - Results Preview
politikalar doğrultusunda belirlenmektedir . Kurumumuzda Dijital — **dönüşüm** — (3D hareketi) Kurumumuzda 3S Hareketi
Text Search Query - Results Preview
ve bölgemizde yaşanan gelişmelere ve — **değişimlere** — bağlı olarak politika ve hedeflerde
Text Search Query - Results Preview
yüzde yüz ulaşılmasından ziyade verimlilik artmıştır . — **değişen** — ve gelişen teknoloji ile birlikte nitelikli
Text Search Query - Results Preview
gelmiş olan personel emekli olmakta , kurum — **değiştiren** — personel sayısı artmakta ve özel sektöre
Text Search Query - Results Preview
geçişler görülmektedir . " " Üst yönetimin ani karar — **değişiklikleri** — en önemli etkendir . İlaveten uzun vadeli
Text Search Query - Results Preview
çok verimli olamayabilmektedir . Süreç içinde çok — **değişiklik** — olursa bu olumsuz etkiliyor . Özelleştirme konusu
Text Search Query - Results Preview
" Kamu politikalarının hükümetlere siyasete göre — **değişmesi** — ve uygulamaları kurum politikasını da

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 9 references coded [0,20% Coverage]

Şekil 40'de "değişim" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Değişim" tüm görüşme metinleri içerisinde 9 referans sıklığında ve %0,20'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

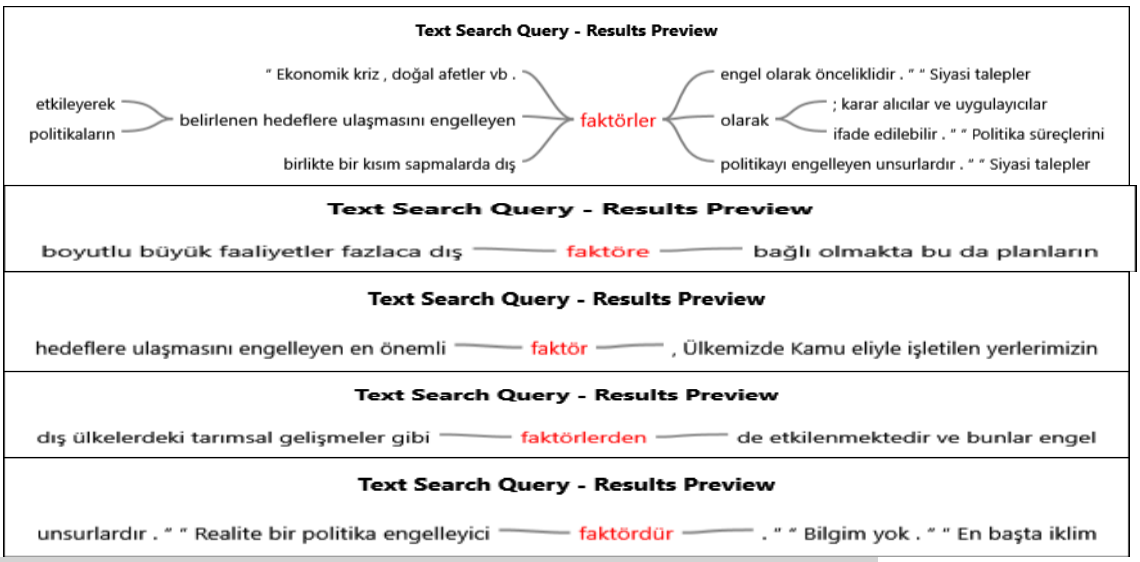
Şekil 41: "Hükümet" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 8 references coded [0,15% Coverage]

Şekil 41'de "hükümet" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Hükümet" tüm görüşme metinleri içerisinde 8 referans sıklığında ve %0,15'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

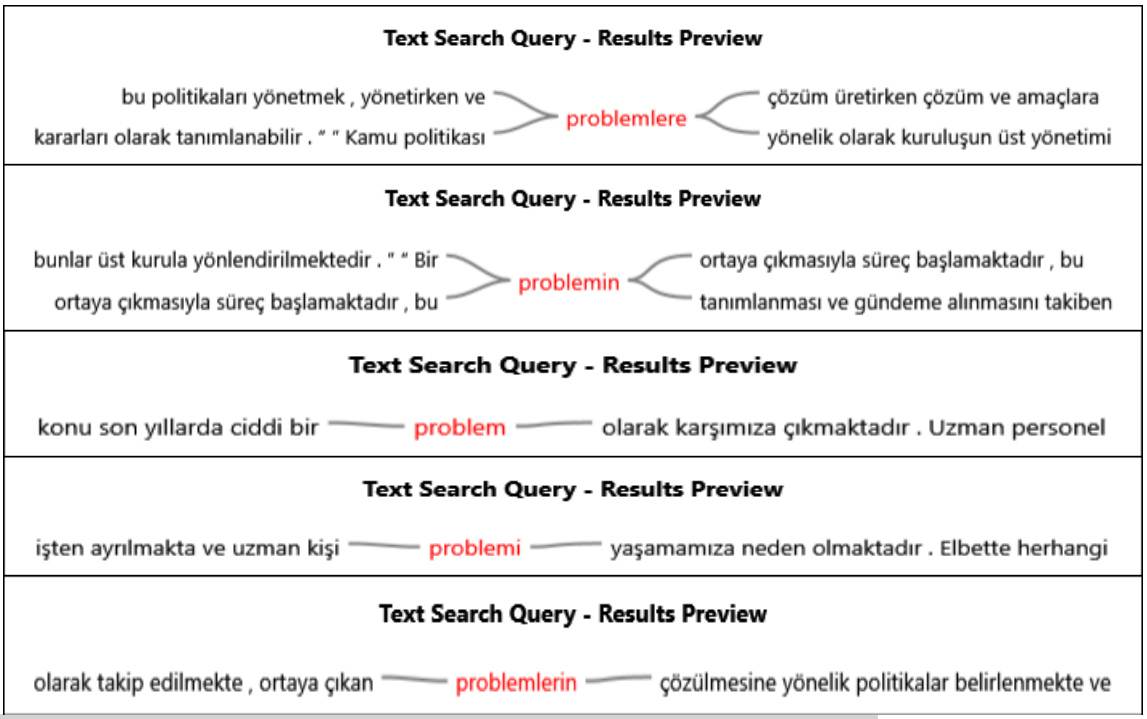
Şekil 42: "Faktör" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 8 references coded [0,15% Coverage]

Şekil 42'de "faktör" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Faktör" tüm görüşme metinleri içerisinde 8 referans sıklığında ve %0,15'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

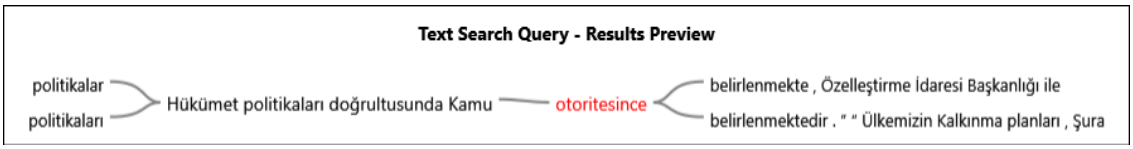
Şekil 43: "Problem" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

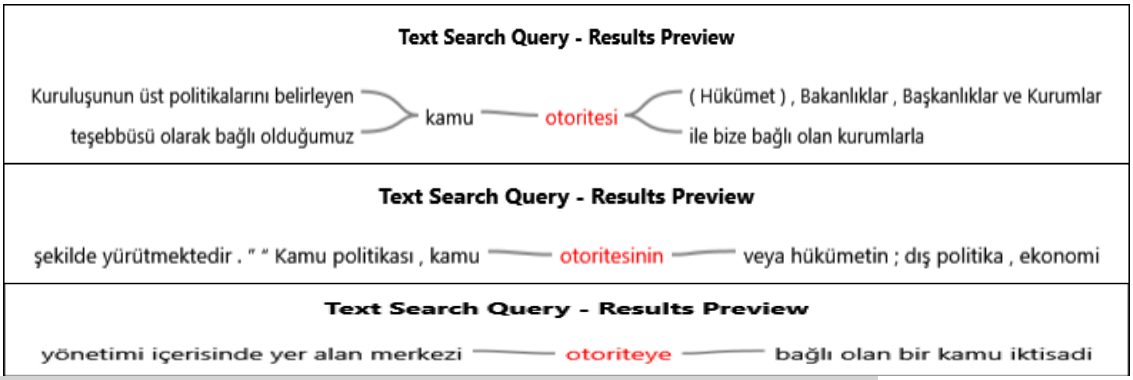


<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 7 references coded [0,14% Coverage]

Şekil 43'de "problem" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Problem" tüm görüşme metinleri içerisinde 7 referans sıklığında ve %0,14'lük bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 44: "Otorite" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

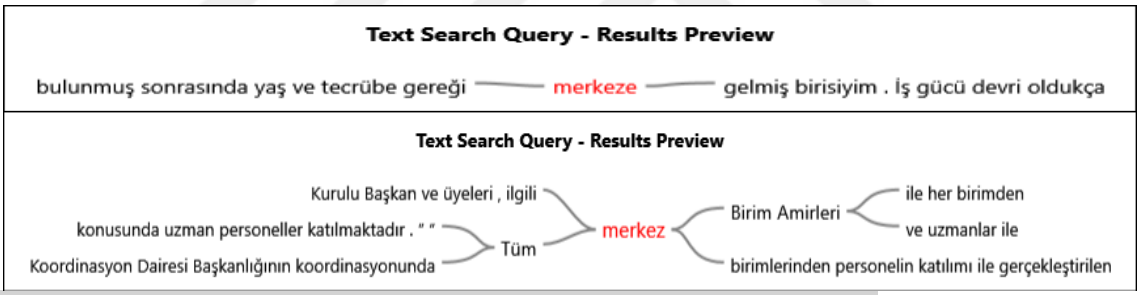




<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 6 references coded [0,13% Coverage]

Şekil 44'de "otorite" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Otorite" tüm görüşme metinleri içerisinde 6 referans sıklığında ve %0,13'lük bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

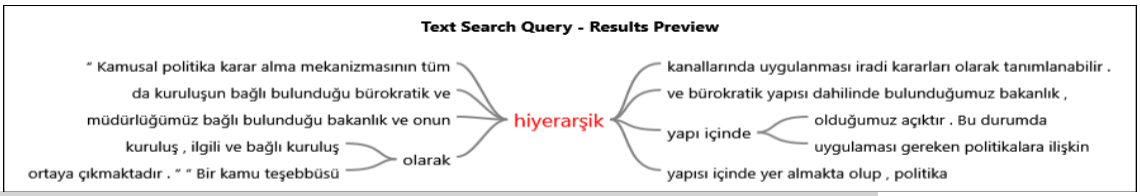
Şekil 45: "Merkez" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 4 references coded [0,06% Coverage]

Şekil 45'de "merkez" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Problem" tüm görüşme metinleri içerisinde 4 referans sıklığında ve %0,06'lık bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

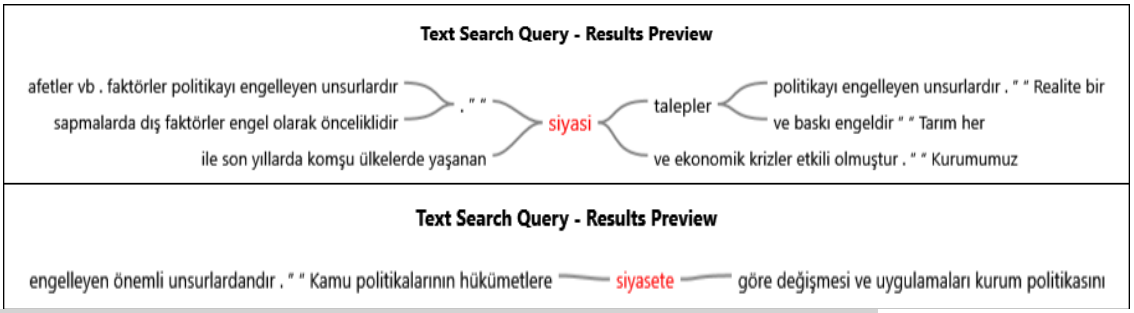
Şekil 46: "Hiyerarşik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 5 references coded [0,11% Coverage]

Şekil 46'da "hiyerarşik" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Hiyerarşik" tüm görüşme metinleri içerisinde 5 referans sıklığında ve %0,11'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

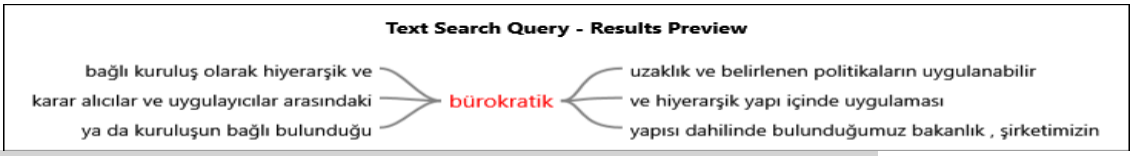
Şekil 47: "Siyasi" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 4 references coded [0,06% Coverage]

Şekil 47'de "siyasi" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Siyasi" tüm görüşme metinleri içerisinde 4 referans sıklığında ve %0,06'lık bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

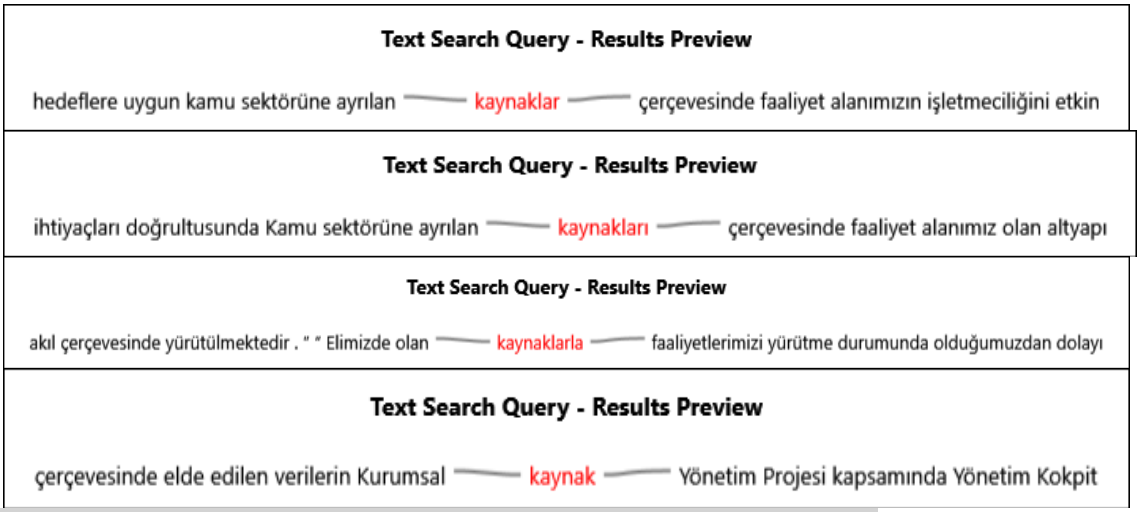
Şekil 48: "Bürokratik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 3 references coded [0,06% Coverage]

Şekil 48'de "bürokratik" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Bürokratik" tüm görüşme metinleri içerisinde 4 referans sıklığında ve %0,06'lık bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 49: "Kaynak" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları



<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 4 references coded [0,08% Coverage]

Şekil 49'da "kaynak" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Kaynak" tüm görüşme metinleri içerisinde 4 referans sıklığında ve %0,08'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 50: "Bilimsel" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 4 references coded [0,07% Coverage]

Şekil 50'de "bilimsel" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Bilimsel" tüm görüşme metinleri içerisinde 4 referans sıklığında ve %0,07'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 51: "Teknoloji" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

verimlilik artmıştır . Değişen ve gelişen — teknoloji — ile birlikte nitelikli işgücünün sektör

Text Search Query - Results Preview

kaçınması söz konusu bile olamaz , — teknolojide — gidilen yön bellidir . " " Şöyle etrafımıza

Text Search Query - Results Preview

faaliyetlerini sürdürmekte olup , ekonomik ve — teknolojik — gelişmelere uygun olarak , ülkemizin kalkınma

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 3 references coded [0,06% Coverage]

Şekil 51'de "teknoloji" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Teknoloji" tüm görüşme metinleri içerisinde 3 referans sıklığında ve %0,06'lık bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 52: "Belirsizlik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

etkiliyor . Özelleştirme konusu büyük bir — belirsizlik — yaratmaktadır . Üst politika belgeleri bazen

Text Search Query - Results Preview

bu durum hedef sapmaları ve söylemiştim . Bunun en büyük sebebi — belirsizlikler — . Özellikle kurumumuzun devamlı özelleştirme kapsamında değerlendirme raporları ve performans tablolarında

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 3 references coded [0,08% Coverage]

Şekil 52'de "belirsizlik" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Belirsizlik" tüm görüşme metinleri içerisinde 3 referans sıklığında ve %0,08'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 53: "Müdahale" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

üst yönetime arz edilmekte ve müdahale gerektiren durum olduğu takdirde gereken

Text Search Query - Results Preview

edecek şekilde gözlemlenmektedir . " " Piyasaya yapılan müdahalelerin sonuçları somut olarak izlenebilmektedir . Ayrıca

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 3 references coded [0,08% Coverage]

Şekil 53'de "müdahale" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Müdahale" tüm görüşme metinleri içerisinde 3 referans sıklığında ve %0,08'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 54: "Kriz" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

bunlar engel olarak çıkmaktadır . " " Ekonomik kriz , doğal afetler vb . faktörler politikayı

Text Search Query - Results Preview

ülkelerde yaşanan siyasi ve ekonomik krizler etkili olmuştur . " " Kurumumuz açısından politik

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 2 references coded [0,02% Coverage]

Şekil 54'de "kriz" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Kriz" tüm görüşme metinleri içerisinde 2 referans sıklığında ve %0,02'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 55: "Profesyonel" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

" Stratejik planlar her ne kadar profesyonel hazırlanırsa hazırlansın ya da hangi

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 1 references coded [0,02% Coverage]

Şekil 55'de "profesyonel" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Profesyonel" tüm görüşme metinleri içerisinde 1 referans sıklığında ve %0,02'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 56: "Düşünceler" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

sayede onların da görüş ve — düşünceleri — ortaya çıkmaktadır . " " Bir kamu teşebbüsü

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 1 references coded [0,02% Coverage]

Şekil 56'da "düşünceler" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Düşünceler" tüm görüşme metinleri içerisinde 1 referans sıklığında ve %0,02'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 57: "Eksiklik" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

" Politika oluşturulması noktasında bilgi — eksikliği — bulunmamaktadır . Bu alanda Bilimsel

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 1 references coded [0,02% Coverage]

Şekil 57'de "eksiklik" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Eksiklik" tüm görüşme metinleri içerisinde 1 referans sıklığında ve %0,02'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 58: "Aksaklık" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

hedeflere ulaşılamıyor . Zaman zaman — aksaklıklar — oluyor . " " Ülkenin ekonomik ve

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 1 references coded [0,02% Coverage]

Şekil 58'de "aksaklık" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Aksaklık" tüm görüşme metinleri içerisinde 1 referans sıklığında ve %0,02'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 59: "Adil" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

en etkin , verimli , hukuka uygun ve adil bir şekilde ulaşılabilmesi vs . gibi tüm

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 1 references coded [0,01% Coverage]

Şekil 59'da "adil" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "Adil" tüm görüşme metinleri içerisinde 1 referans sıklığında ve %0,01'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

Şekil 60: "İcazet" Kelimesi ve Türevlerinin Metin İçi Sorgulama Sonuçları

Text Search Query - Results Preview

bağlı bulunulan üst kuruluşlardan onay ve icazet alınması söz konusudur . " " İlgili bilgi ve

<Internals\\KPOS.KİT.YANITLAR> - § 1 references coded [0,01% Coverage]

Şekil 60'da "icazet" kelimesi ve türevlerinin metin içi sorgulama sonuçları detaylı gösterilmiştir. "İcazet" tüm görüşme metinleri içerisinde 1 referans sıklığında ve %0,01'lik bir kapsama oranıyla ortaya çıkmıştır.

5.3.2. Çalışmanın İçeriğinin Tanımlanması

Bu bölümde araştırmanın içeriğinden bahsedilmektedir. Metodolojik çerçeveden bahsedilerek araştırma için kullanılan yaklaşım açıklanmaktadır. Burada esas olan konu, araştırma sorularını cevaplamaya yönelik olarak dizayn edilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları üzerinden araştırmanın hedeflerine ulaşmak olarak belirlenmiştir. Araştırmanın problemine uygun olarak, daha önce konuyla ilgili yapılmış yerli ve yabancı çalışmalarda kullanılan görüşme soruları derlenerek bu çalışmanın araştırma

sorularını cevaplayacak şekilde yeniden ele alınmış ve katılımcı KP aktörlerinden olabildiğince kapsamlı cevaplar ve görüşler alınmaya çalışılmıştır. Görüşme soruları ve diğer bazı ek sorular araştırmanın birincil bilgi kaynağı durumundadır. Buna ilaveten konuyla ilgili alan yazın taraması yapılmış, örnekleme dâhil edilen kamu organizasyonlarının stratejik plan, faaliyet raporu, performans raporu gibi kurumsal yayınları ve dokümanları incelenmiş ve ikincil bilgi kaynakları olarak değerlendirmeye alınmıştır.

6. ANALİZLERİN YORUMLANMASI VE TARTIŞMA

Son dönemlerin popüler kavramı YKY modelinin temel ilkeleri arasında devletin küçültülmesi ve asli görevlerine geri döndürülmesi fikri yer almakta, değişimi şart koşmakta ve bunun sonucunda karar alma ve KPOS içinde yapısal bazı değişimleri gerekli kılmaktadır. Nitekim bu düşüncenin etkisiyle devlet ve ilgili birimleri birçok alandaki etkinliğini terk ederken ve oluşan yeni alanlara, devlet dışındaki aktörlerin yerleşmesi mümkün hale gelmektedir. Tam da bu noktada devlet kurumlarının yönetim süreçlerindeki yapısal değişimi, kendiliğinden ortaya çıkmaya başlamaktadır ve bu da oldukça tabi bir durumdur. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında, söz konusu bu yapısal değişimler, yapılan görüşmelerle açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Görüşmelere katılanlar açısından genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; 1990'lı yıllardan itibaren KPOS bakımından dikkate değer yapısal değişimlerin yaşandığı ifade edilmektedir. Ayrıca 2000'li yılların başından itibaren bilişim alanındaki çok hızlı değişimlerin, özellikle sanal mecraların yapısal anlamda organizasyonları daha hızlı ve etkili çözümler almaya yönelttiği belirtilmektedir. Katılımcılardan bazıları yapısal iyileştirmelerin yeterli olduğunu ifade etse de, diğer önemli bir kısım ise yapısal değişimlerin yeterli olmadığını, bazı açılardan geriye düşüldüğünü, halen bir takım bürokratik engellerin söz konusu olduğunu belirtmektedir.

Ancak yapılan olumlu çalışmaların umut verici olduğu ifade edilirken, gelecek için daha ümitle yaklaşmaktadırlar. Elbette bu noktada, bahsedilen dijital dünya değişimine, diğer alanlardaki ilerlemelere paralel hızda bir gelişme olmaması, işlerin halen görece yavaş işlemesi gibi bazı eski alışkanlardan da bahsedilmektedir. Zira Türkiye'deki KP yapısı siyasi ve ekonomik karakteristik özellikleri de bu konuda önemli faktörler olarak ifade edilmektedir. Görüşmeler neticesinde dünyada ve

Türkiye'de yaşanan değişimin yalnız bilişim alanındaki değişim olmadığı, değişimi sürdürülebilir yapmak maksadıyla uygulama metot ve yöntemlerinin yeni biçimlerle meydana getirilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Yaşanan değişimlere uygun olarak mevzuatta da değişiklikler yapıldığını, KPOS için yapılan yasal düzenlemelerle değişime uyum sağlanmaya çalışıldığını söylemek mümkündür. KPOS içerisinde alınması gereken kararlar için yeni teknolojilerin kullanılmasına örnek olarak, takvim belirleme araçlarının ve toplantı uygulamalarının faydalı ve etkili şekilde kullanıldığını belirtmek yerinde olacaktır. İlaveten yapılan bazı düzenlemelerle KP'nın çeşitli vasıtalarla konuyla ilgili aktörlerin ve kamuoyunun bilgilendirilmesi, sosyal medya ile bilgi paylaşılması gibi bazı yeni usullerin benimsendiği belirtilmektedir. Elbette bu durum, oluşturulacak politikalardan daha geniş kitlelerin bilgi sahibi olmasını sağlamakta böylece direkt ilgililerin ve diğer paydaşların, yeni KP'na dair görüşlerini ortaya koymasını sağlamaktadır. Bu noktada, araştırma için oluşturulan görüşme sorularına verilen cevaplar detaylı içerik analizine tabi tutulmuş ve değerlendirilmiştir.

Çalışma sonunda elde edilen bilgiler, görüşme sorularına ilgililer tarafından verilen cevaplar göz önüne alınarak ve organizasyonun stratejik ve politik yayınları incelenerek ele alınmıştır. Genel bir değerlendirme yapıldığında Türkiye'de kamu politikaları, süreçleri, analizi ve değerlendirmesi konularında yapılan az sayıdaki çalışmaya benzer sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Ortaya çıkan sonuçlara göre, kamu politikaları oluşturma süreçlerine olumsuz etki eden faktörlerden öne çıkanlar genel olarak şu şekilde olmuştur; kamu kaynaklarının kısıtlılığı, uluslararası mali çalkantılar, ulusal ve uluslararası ekonomik ve finansal dalgalanmalar, merkezi yönetimden kaynaklı müdahaleler, yapılan plan ve programlara çeşitli sebeplerle bağlı kalamamak ve projeleri tamamlayamamak, eksik ya da uyumlu olmayan mevzuat değişiklikleri, hızlı teknolojik değişimler.

Bahse konu değişimler ve olumsuz faktörlerden kaynak yetersizliği gibi sebepler neticesinde bazı proje ve programların ertelendiği, durdurulduğu veya tamamen vazgeçildiği ifade edilmektedir. Elbette bu tip sonuçlar kamu organizasyonları için projelerin durduğu zamana kadar zaten az miktarda olan kaynakların boşa harcanması ve direkt kamu zararı şeklinde yorumlanmaktadır. Kamu politikaları

konusunda yapılmış ve yapılacak çalışmalarla bu çeşit kaynak israflarının önüne geçmek, gerekli tedbirleri almak çok daha kolay olabilecektir. Bu durum yönetişim kavramlarına uygun bir yaklaşım olacak, kurumları etkili, verimli, stratejik düşünen, öngörülü, vizyoner ve iyi yönetilen organizasyonlar olmaya doğru teşvik edecektir. Bu araştırma özelinde incelendiğinde organizasyonların problemlere yönelik kurumsal politikalarını oluştururken detaylı bilimsel hazırlık ve planlama yapmaları maksadıyla yeterli kaynak ve zaman konusunda sıkıntılar yaşadıkları görülmüştür.

Kamu politikalarının daha etkili ve verimli olabilmelerinin önemli bir yolu da daha evvel ortaya konmuş ve uygulanmış politikaların iyi analiz edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesidir. Bu konuda da bazı eksikliklerin olduğu belirtilmektedir. Katılımcılar tarafından bu eksikliklerin çoğunlukla aşırı zaman baskısı şeklinde oluştuğu ifade edilmektedir. Ek olarak üst politik mercilerin müdahalelerinin de bu konuda olumsuz etkileri olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya katılan politika aktörlerinin ifadelerine göre, kamu politikalarının oluşturulması sürecinde her aşamanın kendi içerisinde bazı analiz ve kısa kısa planlamaların ve değerlendirmelerin yapılamadan hızlı kararlar alınmak zorunda kalındığı gösterilmiştir. Yine bu çalışma göstermektedir ki politika süreçleri içerisinde bazı yapısal ve fonksiyonel noksanlıklar mevcuttur. Bu durum organizasyonlar için kaynak kaybı, performans azalması ve kamusal zarar şeklinde özetlenebilir.

Araştırmadaki kamu iktisadi teşebbüslerinden çalışmaya katılan, görüşülen ve yanıt alınabilen organizasyonların kurumsal politika çalışmaları sürecinde farklı aşamalarda müdahil olan iç ve dış paydaşlar dikkate alındığında zaten kısıtlı zaman içinde gerçekleşmesi beklenen politikaların süresinin uzaması, bürokrasinin artması, planlamaların bozulması gibi bir takım olumsuz gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde mevcut kamu kaynaklarının verimli kullanılabilmesi ve kurumun performansının yükseltilebilmesi söz konusu olamamaktadır. Politikaların oluşturulması sürecinde yapılacak titiz ve detaylı çalışmalarla yukarıda bahsedilen olumsuzlukların önüne geçmek, şayet bu olmuyorsa zararı en alt seviyeye indirmek söz konusu olabilecektir. Araştırmadan elde edilen bilgilerin ışığında, KPOS içinde aşamalar teker teker ele alındığında sürecin ilk aşaması olan problemin belirlenmesi ve tanımlanması noktasında fazlaca bir sıkıntı yaşanmadığı, problem tespitinin kolay

yapılabildiği ancak sonraki aşamalardan politika formülasyonu ve uygulanması aşamalarında sıklıkla sıkıntıların yaşanabildiği ifade edilmektedir.

Günümüzde bilginin ve teknolojinin hakimiyetinde gelişen hızlı bir süreç söz konusudur. Devletin sunduğu kamusal hizmetlere ulaşma olanakları bu sayede artmış ve kamusal hizmetlerin izlenebilmesini ve denetlenebilmesini sağlamıştır. Bilgi ekonomisi ve teknolojinin oluşturduğu bu değişim ve dönüşüm her alanda yeni ufuklar açmıştır (Tunç, 2014: 96-97). Teknolojik gelişmelerin gündelik iş yaşamına etkisi hızla kendini hissettirmektedir. Elbette bu kadar faydalı ve hızlı olduğu düşünülen teknolojinin güvenliği de ayrı bir kaygı konusudur. Kamu organizasyonları da bu noktada teknolojinin getirdiklerinden faydalanırken veri yönetimi, bilgi güvenliği ve bilgi teknolojileri için alt yapı çalışmaları çok önemli bir husus haline gelmiştir. Birçok kamu kuruluşunun gerekli bilişim alt yapı çalışmaları ve güvenlik sistemleri hakkında çalıştıkları görülmektedir. Bunlardan bir tanesi Elektrik Piyasaları A.Ş. (EPİAŞ) tarafından yapılan piyasa operasyon uygulamaları ve farklı yapıdaki diğer iş birimi uygulama sistemlerinin ürettiği bir veri ambarı uygulamasıdır.

Tüm verilerin bir karar destek sistemi için bir veri ambarı şeklinde depolanması planlanmış ve bu sistemin kurulum çalışmaları başlatılmış ve kurumsal veri ambarı kurulumu sonrası, piyasa operasyon veri tabanı sistemleri üzerinden sağlanan raporlama ve veri analiz ihtiyaçlarının, bu ambar üzerinden temin edileceği belirtilmiştir. Kurulacak yapı ile farklı ve dağınık yapıdaki verilerin tek bir ortamdan, performanslı, veri tutarlılığı sağlanmış, güvenlik rol modeline uygun bir yapıda hizmet sunulması sağlanacağı ve iş zekâsı uygulama araçları ile desteklenen yapı, raporlama ve veri analiz ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde temin edilmesi, mevcut durum ve ileriye yönelik analitik çalışmaların kolay ve hızlı yapılmasını sağlayacağı belirtilmektedir.

Ayrıca, EPİAŞ tarafından bazı kurumsal yükümlülükleri yerine getirmek amacıyla ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Uyumluluk Projesi başlatılmış, proje kapsamında tüm birimlerle görüşülerek bilgi güvenliği kapsamındaki varlık envanteri oluşturulmuş, belirlenen varlıkların varlık değerlemeleri ve sınıflandırmaları yapılmış, proje ekibiyle birlikte risk analizleri yapılmış ve belirlenen risklere göre risk aksiyonları belirlenmiştir. Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ile ilgili politikalar, prosedürler, talimatlar vb. dokümanlar oluşturulmuş ve onaya sunularak yürürlüğe

girmiştir. İç denetimler gerçekleştirilmiş, yönetimin gözden geçirme toplantısı yapılmış 2017 itibarıyla Türk Standartları Enstitüsü tarafından kuruluşun ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı'na uygun faaliyet gösterdiği belgelendirilmiştir (EPİAŞ, 2018: 54).

Görülmektedir ki özel ve kamu ayrımı gözetmeksizin tüm yönetici ve politika aktörlerinin bilgi güvenliği ve teknoloji yönetimi gibi konularda da proaktif davranması, öngörülerde bulunması, diğer paydaşlarla ve konunun uzmanı kişi ya da kuruluşlarla ortaklaşa politikalar oluşturması ve uygulaması önem arz etmektedir.

Kuruluşlar tarafından yine politika kurulları ve stratejik birimleri vasıtasıyla ileride ortaya çıkabilecek riskleri ve olumsuzlukları da iyi analiz etmesi, tehditleri görmesi, geçmiş dönem hatalarından dersler çıkartması ve bunu ilerleyen dönemlerin stratejik planlamalarına ve politikalarına iyi uyarlayabilmesi gerekmektedir. Bahsedilen risk ve tehditlerin kamu organizasyonları bakımından üst yönetimlere zamanında iletilmesi, raporlanması, tedbir ve çözüm açısından hızlı karar süreçlerinin sağlanması beklenen bir durumdur. Ancak bu çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Nitekim araştırmaya katılan KİT'lerin görüşme sorularından sonuncusu olan politika oluşturmada karşılaşılan engeller hakkındaki soruya cevaben en çok, tehdit ve risklerin zamanında öngörülememesi, muhtelif engellerden dolayı problemin zamanında çözülememesi cevabını verdikleri görülmüştür.

Bazı KİT'lerin çeşitli risk yönetim politikaları olduğu her iki ayda bir veya üç ayda bir risk durumunu değerlendiren, varsa tehlikelere işaret eden ve çareleri gösteren bir risk raporu hazırladıkları ve bir komite'ye sundukları görülmüştür. Faaliyet döneminde bünyesinde Risk Yönetimi Müdürlüğü adı altında bir birimi olan kurum tarafından Risk Raporları hazırlanarak Riskin Erken Saptanması Komitesine sunulduğu görülmüştür. Bu oldukça güzel bir uygulama olarak gözükmektedir. EPİAŞ tarafından oluşturulan Risk Raporu, kuruluşun bütün birimlerinin risklerini kapsayacak şekilde hazırlanmakta ve Risk Raporu'na birimlerin risk değerlendirmelerinin yanı sıra; olası finansal, piyasa, bilgi güvenliği risklerinin takibine yönelik dönemsel istatistiki veriler, yürütülen projeler, iş sürekliliği çalışmaları ve rapor döneminde gerçekleşen operasyonel vakalar da dâhil edilmektedir. Bunun yanı sıra, Risk Raporu'nun sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarının devam ettiğinden de bahsedilmektedir.

Bu noktada KPOS içinde aşamaların kendi süreçlerine dâhil olan iç ve dış paydaşların etkileri de ayrıca belirtilmektedir. Katılımcılar farklı aşamalarda farklı sebeplerden dolayı süreçlere katkı yapmak durumunda olan paydaşların hepsi politikadan sorumlu organizasyon ile aynı fikir ve beklentilerde olmayabildiğini belirtmektedir. Aynı hedef ve beklentide olmaması ve paydaşların farklı çıkarlar peşinde olması tartışmalara, gecikmelere ve sürecin aksamasına neden olmaktadır. Bu sonuçtan anlaşılmaktadır ki çok boyutlu, çok aktörlü ve çok paydaşlı politikalar için zamanlama ve planlama faaliyetlerinin dikkatlice ve titizlikle yapılması oldukça önemli hale gelmektedir. Katılımcıların bazıları farklı kamu organizasyon ve aktörlerinin hatta sivil toplumdan paydaşların yer aldığı politika süreçlerinin oldukça zorlu ve sıkıntılı süreçler olduğundan bahsedilmektedir. Bu durumda zaten kamu kavramı ile özdeşleşmiş olan bürokratik süreçler de bir o kadar artmakta ve sıkıntılı hale gelmektedir.

Araştırmadan elde edilen bilgiler neticesinde politika formülasyonu ve uygulaması aşamalarında yaşanan zorlukların iki başlık altında toplandığını söylemek mümkündür. Birincisi sistemsel zorluklar ve ikincisi prosedürel zorluklardır. Sistemsel zorluklardan kastedilen; bazı kurumsal ve toplumsal gelenekler ve alışkanlıklar, dünyadaki hızlı değişim, politikaların gerektirdiği değişiklikler, teknoloji ve bilişim alanındaki yeniliklere uyum ile ilgili sorunlardır. Sistemsel olarak politikanın uygulanması aşamasında da yapılmış planlamalara bağlı kalınamadığı durumlardan söz edilmektedir. Prosedürlerden kaynaklı sorunlar bakımından değerlendirme yapmak gerektiğinde kurumsal mevcut prosedürlerin zaman zaman zorunlu olarak hızlı değiştirilmesi, yapılan düzenlemelerin her kademedeki çalışana ve paydaşa aktarılamaması önemli bazı sorunlar olarak belirtilmektedir.

Bazen ise prosedürler ve uygulamalar arasında da farklılıkların ortaya çıktığı bunun politika uygulama süreçlerini olumsuz yönde etkilediği katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Başka bir politika süreci engeli ya da zorluğu olarak, günümüzün teknolojik ilerlemelerine rağmen aktörler ve paydaşlar arasında uygulanan politikalar hakkında bilgi ve tecrübe paylaşımı konusunda sıkıntıların yaşandığı ifade edilmektedir. Bu durum için iletişim noksanlığı konusunu da ilave etmek ve başka bir sorun noktası olarak belirtmek mümkündür.

Diğer bir önemli konu denetim konusudur. KİT'ler için iç denetim mekanizmalarının yanında bir de bağımsız dış denetim söz konusudur. KİT yönetim kurulları, bağımsız denetim kuruluşunu seçmeye, kuruluşla bağımsız denetim sözleşmesi imzalamaya ve konuyla ilgili diğer hususların yerine getirilmesine yetkili kılınmıştır.

KİT bağımsız denetim kapsamında ilgili mevzuat ve standartların, yorumlarını uygulayacak olması olumlu bir gelişme olarak ifade edilmekte, bağımsız denetim kapasitesine ve kalitesine önemli katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Ayrıca, gerek kamu iktisadi teşebbüslerinde gerek belediye iktisadi teşebbüslerinde ilgili standartların yorumlarının uygulanması ve finansal tablolarının buna göre düzenlenmesi, OECD ülkelerinde önemi gittikçe artan kavramlar olan hesap verme sorumluluğu ve şeffaflık gibi alanlarda bu kuruluşlara kamuoyu, ekonomik ve ticari piyasalar açısından güven ve olumlu algılamalar sağlayacağı ifade edilmektedir (Kenger, 2015).

Yapılan görüşmelerde sorulara verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çok aktörlü ve çok boyutlu bazı politikaların oluşturulması çalışmalarında bazı hususlar için hangi aşamada kimin sorumlu olacağı konusunda sorunlar yaşandığı ortaya çıkmaktadır. Farklı sektör, farklı kurum veya farklı şahıslarla yapılacak, katılımcının fazla olduğu politika süreçlerinde bazı sorumlulukların ortada kalması, sorumlunun kim ya da kimler olacağının belirlenememesi gibi durumlardan söz edilmektedir.

Bu noktada bünyesinde stratejik planlama, strateji geliştirme, araştırma ve geliştirme, planlama gibi isimlerle teşkil edilmiş birimleri olan organizasyonların bu birimlere direkt sorumluluğu verdiği, bunların liderliğinde kurumsal politikalarını yürüttüğü ortaya çıkmaktadır. Bu birimler operasyonel yetkili birimler olup diğer paydaşlarla olan iletişimi ve eşgüdümü de sağlamaktadırlar. Elbette dış müdahaleler diğer bir sorun noktasıdır. Özellikle merkezi yönetime bağlı olan kamu organizasyonları açısından tamamen bağımsız ve özerk kararlar almak, politikalar belirleyerek bunları uygulamak mümkün olamamaktadır. Bu durum ise kurumlar için bir baskı unsuru olarak ifade edilmekte, başaramama korkusu ve risk almama gibi durumları da beraberinde getirebilmektedir.

Araştırmaya katılanlar tarafından yapılan başka bir değerlendirme de çok boyutlu, çok paydaşlı katılımı gerektiren bazı politika süreçlerinde ve uygulamalarında

söz konusu paydaşların kurumsal kültürünün kendi kurumunun kültürüne uymadığı durumların olabildiği süreçlerin böyle zamanlarda uzayabildiği, gecikmelerin yaşandığı ve bürokratik işlemlerin zorlaşabildiği, çalışanlar açısından mutsuzluk yaratabildiği ve de motivasyon azalmasına yol açabildiği ifade edilmektedir. Paydaşlar ve politika içinde yer alan aktörler arasındaki bilgi, tecrübe ve kaynak paylaşımı gerektiren büyük boyutlu süreçlerde bireysel ve organizasyonel bazı engelleri bertaraf etmeye çalışmak ve bunu teşvik etmek oldukça önemli ve yararlı bir faaliyet olmaktadır.

Başka bir politika süreçleri sorunu olarak karar verme mekanizmaları ve süreçleri içindeki sorunlardan bahsedilmektedir. Nitekim operasyonel ve teknik seviyede oldukça kolay ve halledilebilir olarak görünen meseleler hiyerarşik yapılı kamu organizasyonlarında yukarı doğru çıkan konular çok farklı algılanmakta ve süreçler daha da farklı bir hale geçebilmektedir. Katılımcılar katı merkeziyetçi yapıda olan ve bağlı bulundukları üst politik kurumların hızlı kararlar alabilmesini, yön gösterici olarak doğru ve bilimsel destek sağlamasını ve rehberlik etmesini beklediklerini belirtmektedirler.

Diğer sorun olarak ifade edilen konu ise çalışanlar arasında bazı politika uygulamaları sonrasında meydana gelebilecek değişimlere karşı direnç olmasıdır. Politikalar konusunda karar verici konumda olan ve süreçler içinde yer alan yönetim kadrolarının belirttiğine göre, belli yaş ve tecrübeye sahip çalışanlar arasında ve farklı sosyo-kültürel ve entelektüel seviyelerdeki çalışanlar arasında organizasyonun ihtiyaçlarına proaktif yaklaşan, inisiyatif sahibi, konusunda uzmanlaşma çabasında, yeniliklere ve gelişime açık yeterli sayıda personel bulmakta zorlandıkları ifade edilmektedir. Böyle bir durumda da çalışmalar belirli bazı kişiler üzerinde yoğunlaşmakta ve zaman zaman tükenmişlik durumlarına sebep olabilmektedir. Bunların hepsinde kaynakların israfı ve politikaların gecikmesi ya da iptali gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu çeşit durumlarda karar alıcı konumdaki yönetim kadrolarının derhal harekete geçmesi hizmet içi eğitim veya dış kaynak kullanımı gibi yöntemlerle çalışanlarını eğitime yönelmesi ve danışmanlık desteği sağlaması önem taşımaktadır. Bu noktada bazı kısım yöneticilerinin belirttiği diğer bir aksaklık ise belli bir iş için uzmanlığından faydalanılan kişi ya da kişilerin öngörülemeyen nedenlerle takip ettiği işi bitirememesi, projeyi başka birinin bırakılan

noktadan alarak üstüne düşeni yapması zaman ve kaynak kaybı yaratabilmekte ek maliyet ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda yöneticiler bu tip durumları iyi takip edebilmeli, yedekli personel planlaması yapmak ve zaman planlaması içinde tedbir payı bırakmayı göz önüne almak durumundadırlar.

6.1. Temel Sonuçların Yorumlanması

Tarih boyunca insan toplulukları devamlı değişmiş ve gelişmiştir. Dolayısıyla yönetim kavramı da aynı şekilde değişmiş ve farklı gelişmeler sergilemiştir. Özellikle ekonomik, sosyal ve bilimsel alanlardaki gelişmelerin bu değişimlere etkisi büyük olmuştur. Yönetim kavramının gelişiminde ise toplumsal farklılıklar önemli rol oynamıştır. Geleneksel toplum yapısına sahip tarım toplulukları ve henüz sanayileşme yolundaki topluluklar daha çok geleneksel bir yönetim yapısındayken son dönem bilgi toplulukları açısından yönetim kavramı daha çok YKY uygulamalarına sahne olmaktadır. Merkeziyetçi ve hiyerarşik yapıya sahip geleneksel kamu yönetimi kuralcı, gizliliği ve tutuculuğu temel alan bürokrasi yönelimli hizmet devleti anlayışı olarak ifade edilirken, YKY temel olarak esnek kurumsal yapıya sahip, âdem-i merkeziyetçi, hiyerarşisi daha esnek, sonuç odaklı, rekabetçi, piyasa yönelimli, şeffaflık ve kalite gibi kavramları dikkate alan, vatandaş odaklı bir yönetim yapısı olarak belirtilmektedir. Çalışmada elde edilen veriler değerlendirildiğinde,

KPOS içerisinde önemli farklılıkların ortaya çıktığından ve yönetimde ortaya çıkan değişikliklere bağlı olarak KPOS içinde önemli farklılıkların olduğundan bahsedilebilir. Her seviyede yönetim ilke ve unsurları, KPOS esnasında etki etmekte ve kamu politikası bahse konu ilkeler vasıtasıyla meydana getirilmektedir.

Kurumsal politikaların oluşturulması süreçlerine doğrudan ya da dolaylı katılan farklı KİT yöneticileri ve uzman personelin üzerinde sıklıkla durduğu konular hemen hemen ortak konular ve sorunlar olarak ortaya çıkmıştır. En çok belirsizlikler konusu öne çıkmıştır. Bu belirsizlik konusunu biraz daha net bir hale getirmek amaçlı sorulan ilave sorulara verilen yanıtlar dikkate alındığında, siyasi belirsizlikler, ulusal ve küresel ekonomik belirsizlikler, kurum içi yer değiştirmelerden kaynaklı belirsizlikler ve üst politika kişi ve kurumlarından kaynaklı belirsizlikler ve yöneticilerin hızlı değiştirilmesi gibi konular öne çıkmıştır.

Bu belirsizliklerin organizasyon içerisinde huzursuzluk yarattığı ve kurumun amaçlarında ve hedeflerinde tutarsızlıklar meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim tutarsızlıkların, politikaların amaçlarına ulaşmasını engelleyen faktörlerden olduğu da ayrıca belirtilmiştir.

Araştırmaya esas kamu organizasyonları göz önüne alındığında geleneksel kamu yönetim modelinin halen oldukça etkili olduğu, merkeziyetçi yapıya sahip yönetimin kamu politikalarının oluşum süreçlerinde çok yetkili ve etkili olduğu görülmüştür. Aynı biçimde kurumlar tarafından stratejik planlarında aynı konular zayıf yönler ve tehditler olarak gösterilmiştir. Merkezi yönetimin dışındaki diğer aktörlerin ise bu alanda yer alması çoğu zaman mümkün olmadığı veya ancak devletin ve yetkili birimlerinin müsaade ettiği oranda olduğu belirtilmiştir.

Yönetimin hemen her alanında yaygın bir biçimde kullanılmakta olan gizlilik ilkesi, kamu politikalarının oluşturulması sürecinde de etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Bu bağlamda politika oluşturma süreçleri döneminde, kamu politikalarının bazıları paydaşlarla iletişim ve eşgüdüm içerisinde oluşturulurken, bazılarının ise dışa kapalı bir biçimde oluşturulduğu söylenebilir.

Kamu politikalarının oluşturulması sürecinde, internet ve sosyal medya gibi son dönem iletişim vasıtaları sayesinde iç ve dış paydaşların ve toplumun görüş ve düşünceleri dikkate alınmaya çalışılmakta ancak bazen de toplumun talep ve beklentileri dikkate alınmamaktadır.

Hemen hemen önemli çoğu politikalar, merkezi yönetim tarafından oluşturulmaktadır. Gerek katılımcıların beyanları gerekse kurumların stratejik planları göstermektedir ki, bazı yerel nitelikli kamu politikaları dahi genellikle merkezi yönetim tarafından oluşturulmakta ve hayata geçirilmektedir.

Bazı merkezi yönetim karar vericiler ve bazı yerel kurumsal yöneticiler içerisinde bütün yöneticiler sürece dâhil edilmemekte, politikalar için sadece üst düzey yöneticilerin süreçler içinde yer almasına olanak tanınmaktadır.

Kamu politikalarının oluşturulması sürecinde etkili olan üst politika belgelerinin kapsayıcı olması kaçınılmazdır. Ancak, katılımcılar tarafından bu durumun kendi kurumları için fazlasıyla bağlayıcı olduğu ve özerk bazı politikalarını uygulayamaması

gibi durumlara neden olduğu belirtilmiştir. Elbette bu tip durumlar meydana geldiğinde kamu organizasyonlarının hem yöneticilerini hem de çalışanlarını motivasyonsuzluğa yöneltebildiği belirtilmiştir.

Kamu politikalarının oluşturulması sürecinin en önemli aşamalarından birisi olan karar alma aşamasının belirli ve sınırlı bir kesim tarafından kontrol edildiğini söylemek yanlış olmaz. Bu nedenle oluşturulan birçok kamu politikası için, bahse konu bu yöneticilerin olaylara bakış açıları ve konular hakkındaki nesnel görüşleri doğrultusunda şekillenmektedir diye ifade etmek mümkündür. Yukarıda maddeler halinde sayılan kamu politikalarının oluşturulması sürecine ilişkin yapının, geleneksel kamu yönetimi modelinin uygulandığı dönemlerde bazı sorunları da gündeme getirdiği gösterilmiştir. Bu sorunlar aşağıda maddeler şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmaya konu bazı kamu organizasyonlarının statü değişikliğine gitmesi beklendiği belirtilmiştir. Kamu kurumuyken bir süre sonra özelleştirme yapılarak özel sektöre geçen, özelleştirme aşamasında olan ve yahut bu çeşit haber ve duyumların yayıldığı ancak kurumun kendisinin bilgisinin olmadığı durumlardan bahsedilmiştir. Genel olarak bu durumun olduğu tüm kurumlar ve çalışanları açısından olumlu şeylerden bahsetmek mümkün değildir. Zira bu durum içerisindeki organizasyonlarda görevli yöneticilerin bazıları zamanından önce emekli olmayı istediğini ya da kurum değişikliğini düşünmekte olduğunu beyan etmiştir.

6.2. Tartışma

Genel olarak tüm kurumsal ve toplumsal sorunlara çözümler getirmesi beklenen kamu politikaları zaman zaman bu toplumsal sorunlara çözüm getirmekten oldukça uzak görünmektedir. Nitekim oluşturulan bazı kamu politikalarının toplum ve kurumsal ihtiyaçlar açısından talep ve beklentileri çoğunlukla yerine getirdiği söylenemez. Zira toplumsal ve kurum içi talep ve beklentilerle örtüşmeyen politikalar için başarılı sonuçlar elde etmeleri çoğu zaman mümkün olmamakta ve yetersiz kalmaktadır.

Kamu organizasyonları için gerekli ve zorunlu olan stratejik planlar ise diğer bir sorunlu alan olarak gösterilmiştir. Araştırmaya katılan kişi ve kurumlar bazı noktalarda stratejik planların sadece bir angarya işlem olduğunu, bürokratik olarak yapılması gerekli bir doküman olarak hazırlandığını ve gerçekle uyuşmadığını belirtmişleridir. Stratejik planları gereksiz iş gücü ve kaynak israfı olarak belirten bazı yöneticiler

planların içinin boş olduğunu, belirsizliklerin var olduğunu, uygulanamadığını ve gerçekleri yansıtmadığını ifade etmişlerdir.

Stratejik planların gerçekçi olmaması hususu belirtilirken aynı zamanda siyasi aktörlerin aşırı müdahalesi tekrar edilmiş ve planlara uyulamama nedenlerinden en önemlilerinden bir tanesi olarak bu müdahaleler öne çıkarılmıştır.

Elbette ortaya konmuş olan kamu politikalarının, kurum, paydaşlar ve toplum tarafından benimsenmemesi ve kabul görmemesi nedeniyle zaman zaman meşruiyet sorunu ortaya çıkabilmektedir. Benimsenmeyen veya çözüm üretmeyen politikalar sahipsiz kalabilmektedir. Bu noktada politikalar açısından yapılan değişikliklerin zaman zaman mevzuata ve uygulamalara uygun olmadığı belirtilmiştir.

Elde olmayan ve beklenmeyen iç ve dış etkenlerden dolayı, oluşturulan kamu politikalarında zamanlama sorunlarının yaşanabildiği, gecikmelerin olduğu ve söz konusu bu gecikmelerin, kamu politikalarını etkililikten epey uzaklaştırdığı gerek katılımcılarca belirtilmiş ve gerekse stratejik planlar içerisinde gösterilmiştir.

Tüm bu bahsedilen olumsuzluklar toplumun ve kamu organizasyonunun problemlerini çözmek amaçlı oluşturulan kamu politikalarının, sorunlar üzerinde etkili olamamasına, zaman ve kamu kaynaklarının istenmeyen bir biçimde israf edilmesine sebep olmaktadır.

Yönetim anlayışında yaşanan değişimden, kamu politikalarının oluşturulması sürecinin de önemli ölçüde etkilendiği net bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda YKY modeline hakim olan düşünce yapısının ve yine yeni kamu yönetimi modeli tarafından benimsenen ilkelerin, kamu politikalarının oluşturulması sürecine de yansımakta olduğunu söylemek mümkündür. Bir diğer ifadeyle kamu politikalarının oluşturulması sürecinin yapısı, yeni kamu yönetiminin benimsediği ilkeler doğrultusunda yeniden şekillenmiştir. Üstelik YKY anlayışı sadece yapısal bir değişim değil, aynı zamanda zihinsel bir değişimi de ortaya çıkararak, bu noktadaki kişilerin tutum, davranış ve bakış açılarında da bir yenilik yaratmıştır. Ayrıca yeni kamu yönetimi modeli ile birlikte ortaya çıkan veya etkililiğini arttıran; katılımcı demokrasi, yönetişim, sivil toplum kuruluşları, yeni iletişim araçları ve sosyal ağlar ve düzenleyici etki analizi gibi kavramların da, kamu politikalarının oluşturulması sürecinde meydana gelen bu değişime oldukça önemli katkılarının olduğunu belirtmek gerekmektedir. Zira

bu kavramların, devlet dışındaki aktörlerin hem süreçte yer almalarına hem de süreç üzerinde etkili olmalarına imkân sağladığı görülmektedir.

Karşılıklı iletişim, haberleşme, bilgi ve belgelerin paylaşılmasının önemi, yeni iletişim araçları ve sosyal ağları, kamu politikalarının oluşturulması sürecinin vazgeçilmez unsurları haline getirmiştir. Bu araçlar vasıtasıyla, vatandaşların, yönetimle çok kolay bir biçimde iletişime geçebildiği, kamu politikalarına yönelik görüş ve düşüncelerini, talep ve beklentilerini hatta tepkilerini rahatlıkla açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca vatandaşların bu araçlar sayesinde sadece görüşlerini, düşüncelerini, taleplerini ve beklentilerini açıklamakla kalmadığı, aynı zamanda karar alıcılar üzerinde etkili olarak ve bir baskı oluşturarak, ortaya çıkarılacak kamu politikalarını doğrudan etkiledikleri ya da talep ve beklentileri doğrultusunda yönlendirebildikleri görülmüştür. Bu durumun, kamu politikalarının tek taraflı oluşturulma ve tepeden inmeci olma sorununu büyük ölçüde ortadan kaldırmaya yardımcı olduğu söylenebilir. Sorunların çeşitlenmesi ve artması buna karşın kamu kaynaklarının azalması, kamu politikalarının oluşturulması sürecinde düzenleyici etki analizinin kullanılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu analizin, yapılan bir politika düzenlemesinin ne derecede gerekli olup olmadığını ve elde edilecek faydanın maliyete değip değmeyeceğini ortaya çıkardığı ve hem zaman kaybına hem de kamu kaynaklarının israf edilmesine engel olduğu söylenebilir.

Yeni teknolojiler sayesinde kullanılan iletişim araçlarının faydalı yönleri de öne çıkmış ve özellikle zaman sıkıntısı yaşanabilecek noktalarda bu araçlardan fazlasıyla yararlanıldığı belirtilmiştir. Elbette bu hızlı ve etkili iletişim araçlarını kullanırken, eldeki bilgiyi işlerken, bilgiyi dağıtırken ve bilgiyi muhafaza ederken çok dikkatli davranılması gerektiği konusu ifade edilmiştir. Nitekim bazı kamu organizasyonları tarafından çok önem verilen bu konunun üzerinde kaynak ayrılarak bazı çalışmaların yapıldığı ve tedbirler alınmaya çalışıldığı görülmüştür.

Başka bir politika oluşturma süreçlerine karşı olumsuzluk yaratan konunun ise geleceğe bakma ve öngörülerde bulunabilme konusundaki daralma olduğu belirtilmiştir. Yeni işe giren personel ve yöneticilerin olayları okuma ve geleceği anlama noktasında çok başarılı olmadığı ifade edilmiştir. Kurumların geleceğe yönelik planlarının ne yönde

ve nasıl olacağı konusunda belirsizlikler yaşanabildiği söylenmiş ve bunun ise eski ve tecrübeli personel üzerinde motivasyon kaybına neden olabildiği belirtilmiştir.

Kurumsal kültürün aktarılamaması ise bir diğer öne çıkan konudur. Özellikle konusunda uzman ve tecrübeli personelin işten sair nedenlerle ayrılması kurumsal kültürün de aktarılamaması bir sorun olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durumu ifade eden katılımcılar, alanında uzman personelin kaybının çok önemli etki etmekte ve bazen diğer personeli özel sektöre geçmeye yöneltmekte olduğunu ve bazen de diğer çalışanlar üzerinde motivasyon kaybına neden olabildiğini ifade etmişlerdir.

Araştırmada yer alan bazı katılımcılar tarafından devletin yukarıda yer alan politik aktörlerin ve kurumların önceliklerinin çok hızlı değişmesinin organizasyonları için oldukça olumsuz yönde etki ettiğini beyan etmişlerdir.

Katılımcılardan bir kısmı ise kurumlarının eğitim politikalarını eleştirmiş ve kurumsal politikalarını olumsuz etkileyen bir diğer faktörün ise iyi eğitim politikaları oluşturamamak ve bunları uygulayamamak olduğunu belirtmiştir.

Bazı açılardan paydaşlarla paylaşılması gereken bilgi ve belgelerin paylaşılmadığı beyan edilen bir diğer konu başlığı olmuştur. Bu durum bazen politik aktörlerden kaynaklanmakta bazen de kurumun üst yönetiminden kaynaklanabilmektedir. Önemli bir takım bilgilerin planlayıcı ve uygulayıcı personele aktarılamaması durumunda önemli aksaklıklar olduğu ifade edilmiştir.

Bazı kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanması sırasında özel sektörün de işin içine dâhil edilmesi gerekebilmektedir. Bu durumların ortaya çıktığı zamanlarda bazı büyük sorunların yaşanabildiği, projelerin aksayabildiği, gecikmelerin yaşanarak maliyet kayıplarının olabildiği ortaya çıkmıştır. Elbette bu noktada hem zaman, hem para hem de iş gücü kaybı söz konusu olmaktadır.

Teknolojinin hızla değişmesi ve yenilenmesi ise katılımcıların üzerinde durduğu bir diğer konudur. Özellikle eski ve geleneksel sistemlere alışkın personelin yeni gereksinimlerden dolayı edinilen alet, malzeme ve bilişim sistemlerine kolay uyum sağlayamadığı belirtilmiştir.

Ayrıca bazı kurumların iç iletişimde sorunlar yaşadığı, bilgi iletişiminin yeterince iyi olmadığı, üst yönetimin hızlı değişimlerinden kaynaklı kararsızlıklar ve

belirsizlikler olabildiği ifade edilmiştir. Bu da kurumun tüm işleyişini ve faaliyetlerini etkileyen bir faktör olarak belirtilmiştir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu başlık altında araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve sonuçlar verilerek daha sonra benzer konularda çalışmalar yapacak olan araştırmacılara ve kamu politikası oluşturan kurumlara yönelik öneriler sunulmuştur.

7.1. Sonuç

Son 40 yıllık süre içinde kamu politikaları açısından önemli gelişmeler olmakta ve değerli çalışmalar yapılmaktadır. Bu dönem içinde kavramlar ve uygulamalar açısından ciddi, hızlı ve büyük değişimler söz konusudur. Kim kimden ne öğreniyor, ne gelişmeler oluyor ve bunlar nasıl oluyor gibi sorular her geçen gün artmakta ve cevapları da zorlaşmaktadır. Tüm bu oldukça belirsiz ve hızlı gelişmeleri takip etmek ve sağlıklı cevaplar bulmak her zaman çok mümkün olamamaktadır. Bugüne kadar bir takım kavramsal çalışmalar yapılmış ve uygulamadaki sonuçları analiz edilmeye çalışılmıştır. Yeterli olmasa da tüm bu çalışmalar teorik ve pratik araştırmalar için yol gösterici nitelikte olup günümüz çalışmaları için rehber niteliğindedir. Ancak şunu belirtmek gerekmektedir ki şartlar 25-30 yıl öncesinin şartları değildir.

Hızla gelişen bir iletişim ve anlık değişen politik, ekonomik ve diplomatik ilişkiler söz konusudur. Politika kavramları ve politika süreçleri hususunda yıllar içinde konuyu anlamayı kolaylaştıran çalışmaların katkısı önemlidir, ancak son dönem meydana gelen gelişmeleri genel geçer çerçevelere göre açıklamak kolay olamamaktadır. Nitekim bu araştırmada elde edilen veriler çerçevesinde Türkiye'de kamu organizasyonlarında görev yapan üst düzey kamu yöneticilerinin; yeni kamu yönetimi anlayışının öngördüğü, toplumun talep ve beklentilerine duyarlı bir anlayışı benimsemeye istekli olduğu, politikalarında ve kararlarında paydaşlarıyla birlikte hareket eden özelliklere sahip olduklarını belirtmek mümkündür.

Buradan hareketle yeni kamu yönetimi anlayışının, kamu politikalarına ilişkin uygulamalarda da kendini hissettirdiği açıkça vurgulanabilir. Sürecin olumlu yönde değiştirilmesine yönelik önemli adımlar atılmış olmasına rağmen, henüz atılması gereken adımların da olduğunu belirtmek gerekmektedir. Geleneksel yönetim açısından

kamu politikalarının oluşturulması genel olarak âdem-i merkeziyetçilik ilkesi çerçevesinde olmaktadır. Ancak bazen merkezi yönetimin bu ilkeye uygun hareket etmediği zamanlar olmaktadır. Yine bu süreçte paydaşların fikirleri, görüşleri, varsa önerileri ve beklentileri yeterince göz önüne alınmayabilmektedir. Böyle bir durumda, paydaşlar ve sorunlar için çözüm bekleyen toplum bekledikleri politikaların olumlu sonuçlarına dahi olumsuz tepkiler gösterebilmekte ve huzursuz olmaktadırlar. KİT'ler ile merkezi yönetim arasındaki sorumluluğun ve yetkisel paylaşımın bazı noktalarda çok belirli olmaması, merkezin KİT'lerin görev ve yetki alanına girmesi sıkıntı oluşturmaktadır. Bu konuda gerekirse mevzuat düzenlemelerinin gerçekleştirilmesi ve serbestlik ortamı oluşturma çalışmaların yapılması gerektiği konusu öne çıkmıştır.

Aşırı merkeziyetçi ve kontrolcü yaklaşım her türlü kamu organizasyonu üzerinde baskı unsuru oluşturmaktadır. Kurumların sorunlarını çözmek üzere oluşturmak istediği politikalar serbest hareket imkânının çok kısıtlı olması nedeniyle sınırlı olmakta ve merkezi otorite bu kuruluşların etkililiğini de istemeyerek de olsa kısıtlamaktadır.

YKY modeliyle yönetim bilimlerini etkileyen ilkelerin Türkiye genelinde, henüz tam anlamıyla işlevsel kılınabildiğini söylemek mümkün değildir. Bu kapsamda YKY modeli ilkelerinin anlaşılması, özümsenmesi ve kurumsallaştırılması için üst politika aktörlerinin kararlılığı açıkça ortaya koymak durumundadırlar. Teknolojinin de oldukça hızlı ve etkili biçimde değişmesiyle yeni kitlesel iletişim araçları ve sosyal ağlar üzerinde çok büyük bilgi ve belgenin elektronik ortamlarda işlenmesi söz konusudur. Bu bilgilerin verimli, güvenilir ve sağlıklı biçimde ele alınması, işlenmesi ve kullanılması çok önemlidir.

Özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi modern yönetim ilkelerinin de etkisiyle pek çok kurumsal bilginin de yine teknolojik imkânlar yoluyla işlenmesi, nakledilmesi kadar saklanması da söz konusudur. Bu işlemelerin ciddi güvenlik önlemleri alarak yapılması ve yönetilmesi yine karar alıcılar, kamu organizasyonları ve yönetim otoriteleri açısından önemlidir. Diğer bir ciddi konu ise elbette internet üzerinde yer alan bütün bilgilerin doğru olduğunu düşünmektir. Bazı bilgilerin "temiz ve güvenilir" olmadığını göz önüne alarak değerlendirmeler ve işlemler yapmak gereken durumlar olmaktadır. Ancak "bilgi kirliliği" mevcuttur varsayımıyla bu araçların görmezden gelinmesi de söz konusu olamaz. İşte tam da bu ve benzeri

sebeplerden dolayı yönetimin, bilgileri iyi şekilde tasnif edebilmek, doğru ve yanlış bilgiyi ayırt etmek ve paydaşlara gerçek, doğru ve faydalı olanı aktarmak zorunluluğu ve sorumluluğu bulunduğu ortaya çıkmıştır.

7.2. Öneriler

Araştırmanın kamu politikaları alanında yapılacak çalışmalara daha fazla katkı sağlaması amacıyla yapılacak öneriler; araştırmacılara yönelik öneriler ve kamu politikası oluşturan kurumlara yönelik öneriler şeklinde iki kısımda sunulmuştur.

7.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmada, iletişim kurulan ve görüşme gerçekleştirilen kamu iktisadi teşebbüslerinin politikalarını oluşturma süreçlerinde yer alan aktörlerin, iç ve dış tüm paydaşların ifadeleri ve sorulara verdikleri yanıtlar dikkate alınarak inceleme yapılmıştır. Son yıllarda gerek YKY ilkelerinin, gerekse küreselleşme gibi akımların etkileri sonucunda yönetimlerin politikalarının oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi konuları kurumların özerk kararları şeklinde olamamaktadır. Kamu organizasyonlarının bağlı oldukları mercilerden ve politikaya yön veren kamu belgelerinden ayrı kalmaları, ayrı karar almaları mümkün değildir. Araştırmacılar için, kurumlar ve paydaşları arasındaki ilişkilerin düzeylerinin ve etkilerinin yeterince iyi tespit edilebilmesi, bu konuda bilgi toplanması ve iyi bir analiz yapılması faydalı olacaktır.

Oluşturulan politikalardan doğrudan etkilenen çevreler üzerinde etkilerin alan araştırmaları yoluyla analiz edilmesi ve incelenmesi faydalı olacaktır. Bağımsız denetim mekanizmaları yoluyla stratejik plan değerlendirmesi ve politika değerlendirmesi yapılan kamu organizasyonlar ile diğer yollarla denetim ve politika değerlendirmesi yapan kamu organizasyonları arasında anlamlı fark olup olmadığı ve varsa neden kaynaklandığı konusu araştırmacılar için ayrı bir araştırma konusu olarak düşünülmelidir.

Bazı görüşmelerde ilgili yöneticilerin çok yoğun olduğu bilindiğinden bazı sorular genel olarak değerlendirilerek, nispeten daha önemli sorularda ve ilgili oldukları düşünülen konularda daha uzun süre durulmuştur. Görüşmelerde politika oluşturma süreçlerinde yer alan yönetici konumundaki personelin zaman zaman soruların asıl

amaçlarından çıkabildiği ve daha genel değerlendirmelerde bulunduğu gözlenmiştir. Bu noktada yeni yapılacak çalışmalarda politika süreçlerinde yer alan yöneticilerle daha fazla görüşülerek kapsamlı bilgiler alınmaya çalışılması faydalı olacaktır.

2009 yılından başlayarak düzenlenen Kamu Politikaları Çalıştayları alana önemli katkısı olacağı değerlendirilen ulusal ve uluslararası katılımla gerçekleştirilen bir bilimsel etkinlik olarak gözükmektedir. Her yıl toplanan bu çalıştayın, önemli bir bilimsel faaliyet olduğunu ve kamu politikaları disiplinine bir hareket getirdiğini söylemek mümkündür. Konuyla ilgilenen araştırmacıların ve kurumsal ve kamusal problemlere yönelik politikalar oluşturan yöneticilerin bu çalıştaylara aktif katılımı teşvik edilmesi katkı sağlayacaktır. Geçen dönemlere kıyasla katılımın arttığı bu toplantılarda yer alan bilimsel çalışmaların toparlanarak kitaplaştırılması, ders malzemesi anlamındaki eksikliğe de bir noktada çözüm getirebilecektir.

Özelleştirme İdaresi gibi üst politika kurumlarının etkisi ve özelleştirmeye konu olan organizasyonlarla olan ilişkisinin farklı bir araştırma konusu olacağı değerlendirilmektedir. Bu üst politika kurumunun yaptığı veya yapacağı faaliyetlerle ilgili konunun esasını teşkil eden KİT'lerin etkilenme düzeyinin araştırılması yerinde olacaktır. Nitekim politika süreçlerinde yer alan personel bu kurumun bazı kararlarının açık ve şeffaf şekilde olmadığını, kendi kurumları hakkındaki gelişmeleri ve tasarrufları yeterince önceden öğrenemediklerini ve bu belirsizliğin yapılacak planlama faaliyetlerinde tutarsızlıklara ve olumsuzluklara neden olduğunu belirtmiştir.

Modern çağın iletişim alanında getirdiği yeniliklerin organizasyonlar için nasıl ne şekilde kullanıldığının, daha etkili ve verimli kullanabilme usullerinin yapılacak bilimsel çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir. Bazı kamu organizasyonlarının sosyal medya ve modern iletişim vasıtalarını etkili kullandığı gösterilmiş, diğer geleneksel yapıda olan kamu organizasyonlarının ise yenilikçilik anlamında yavaş ve isteksiz olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada tüm özel sektör gibi kamu organizasyonlarının da hızlı değişen ve gelişen teknolojik araçları öngörme ve yönetme imkân kabiliyeti ayrı bir araştırma konusu olarak gözükmektedir.

Bir başka kurumsal problem olarak ifade edilen kurumsal kültürün kaybı ve aktarılamaması konusu da ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınmalıdır. Hızlı iş gücü devri, kalifiye personel bulma ve kurumda tutma konuları önemli oranda olumsuz

olarak ifade edilen konular olmuştur. Bu noktada araştırmacılar tarafından kurumsal kültür ile ilgili değişkenleri tespit eden, nitelikli personelin işten ayrılma nedenlerini inceleyen ve etki eden faktörleri tespit ederek çözüm önerileri geliştiren çalışmalar yapmaları katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan bazı kamu organizasyonları için aynı sektörde faaliyet gösteren özel kuruluşların varlığı da başka bir sorun sahası olarak gösterilmektedir. Bazı karar alıcılar tarafından nitelikli personelin özel sektöre geçerek kamu organizasyonu için zaafiyet yaratabildiği belirtilmiştir. Bu konu için de araştırmacılar tarafından bazı araştırmaların yapılması, bu personelin neden sektör değişikliği yapmaya karar verdiği, araştırılarak, çözüm önerileri geliştirilmesi faydalı olacaktır.

7.2.2. Kamu Politikası Oluşturanlar İçin Öneriler

Yenilikçi ve teknolojik uygulamalarla ilgili daha fazla bilgi almak için araştırma evreninin geniş çaplı tutulması, imkanlar dahilinde yurt dışındaki benzeri kuruluşlar ve kamu iktisadi kuruluşlarının da araştırma evrenine katılmasının alana katkı bakımından daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Türkiye'de kamu politikası konusunu daha belirgin ve anlaşılır hale getirmek ve başarılı politika çalışmalarına yön vermekle ilgili bir başka sınırlılık ise araştırma evrenindeki politika aktörleri olarak çok daha fazla kişi ile görüşme yapılması ihtiyacıdır. Ancak genel durum anlamak için genel bir fotoğrafının çekilmesi maksadıyla olabildiğince farklı alanlarda faaliyet gösteren KİT'lerde yönetici kadrolarda çalışan kişiler ile görüşmeler yapılmaya çalışılmıştır.

Kamu organizasyonlarında politika oluşturanlar için iç ve dış paydaşların görüşleri, karşılıklı beklentiler ve bağlı bulunulan kurumlar her bakımdan bağlayıcı ve önemlidir. Bu noktada bunların aralarındaki ilişkilerin iyi tespit edilmesi, iyi analiz edilerek çalışılması yerinde olacaktır. Kamu organizasyonları için, bahsedilen ilişkilerin düzeylerini ve etkilerini yeterince iyi tespit edebilmek amacıyla bilgi toplama araçlarının iyi belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Dış paydaşların ve süreçlerde yer alan yönetim haricindeki kadroların karar alma ve politika oluşturma süreçlerine daha fazla katılımının özendirilmesi ve varsa bu durumun etki ve sonuçlarının incelenmesi yerinde olacaktır. Politika oluşturma süreçleri için akademik çevrelerden alınan destek ve yardımların katkı ve etkilerinin varlığı ve

sonuçlarının incelenmesi başka bir araştırma konusu olarak ele alınması alana katkı sağlayacaktır.

Çağın getirdiği teknolojik yeniliklerin ve iletişim araçlarının kullanımı noktasında kamu organizasyonları arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların nelerden kaynaklandığı, nasıl giderilebileceği ve kullanımın etki düzeylerinin incelenmesinin faydalı çalışmalar olacağı değerlendirilmektedir.

Stratejik planlar kamu organizasyonları için zorunlu ve önemli yol gösterici rehber belgelerdir. Bu planlar içerisinde yer verilen politikaların belirlenen zaman aralıklarında, hedeflenen maliyet içerisinde, istenen sonuçları elde edip etmediği, toplum ve kurum açısından fayda ve kâr getirip getirmediği konusunun yapılacak araştırmalarla incelenmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Konuyla ilgili bilimsel araştırma ve danışma merkezlerinin kurulması, araştırmacı ve yayın sayısını artırabilecek bir teşvik faktörü olarak alan için akademik katkı sağlayabilecektir.

Bürokratik usullerin kısaltılması ise bir diğer araştırma konusu olabilecek niteliktedir. Bilişim alanında yaşanan hızlı gelişmelere rağmen geleneksel yönetim anlayışına sahip olan ve bu durumu değiştirmeye yaklaşmayan kamu organizasyonları ve kamu çalışanlarının konuya yaklaşımı incelenmeli, durum tespiti yapılarak gerekli eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarıyla çözüm önerileri getirilmelidir. Sonuç olarak, politika oluşturma süreçleri söz konusu olduğunda açıkça görülmektedir ki, gerek kurumların kendisi, gerek paydaşları olumlu veya olumsuz etki etmektedir. Bu olumlu ve olumsuz konuların ortaya çıkarılması, aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi ve olumsuz noktalar için çözüm önerileri getirerek tavsiyelerde bulunulması halen araştırılmayı bekleyen önemli konulardır.

Bazı kamu organizasyonlarında politika süreçlerine katılan yönetici ve uzman personelin sıklıkla üzerinde durduğu belirsizlik olgusunun ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılması isabetli olacaktır. Nitekim bu durumun tespit edilmesine yönelik olarak çalışanların motivasyonu hakkında yapılacak ileriki çalışmaların durumun tespit edilmesini ve çözüm önerilerini daha net ortaya çıkarabileceği değerlendirilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak yöneticilerin durum tespitini önceden

yaparak kurumsal politikaların gecikmesinin ya da engellenmsinin önüne geçmek için tedbirler almaları yerinde olacaktır.

Aynı biçimde yöneticiler tarafından ifade edilen hedefler arasındaki tutarsızlıklar ve hedeflerin sık sık değiştirilmesi hususu diğer önemli bir konu olarak gözükmektedir. Bahse konu hedeflerin neden sık sık değişebildiği, nelerin bu değişime etki ettiği ve tutarsızlıkların sebeplerinin başka detaylı çalışmalarla ortaya konulması alana önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, içeriğin daha zenginleşmesiyle geniş özellikle lisans düzeyinde konunun anlaşılmasına yardım edebilecek bir kamu politikası alan yazınına da katkı sağlayacaktır.

EKLER

Ek-1: Görüşme Soruları

Ek-2: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anket İzni Yazısı

Ek-3: Araştırma İçin KİT'lere Verilen Araştırma İzni Dilekçesi

Ek-1: Görüşme Soruları

KATILIMCI HAKKINDA BİLGİLER

Kurum İçindeki Statü
(Müdür, Daire Başkanı, Uzman vb.) :

Cinsiyet :

Yaş Aralığı (26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 50 üzeri) :

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurumunuzun stratejik plan yapımı çalışmasında katılımcılar kimlerdir?

2. Kamu politikası ya da kurumsal politika kavramı neyi ifade etmektedir?

3. Kurumunuzda politikalar oluşturmada süreç nasıl işlemektedir?

4. Politika oluşturma süreçlerinde yer alan katılımcılar kimlerdir ve hangi aşamasında görev alıyorlar?

5. Politikaların oluşturulması sürecinde yeni iletişim araçları ve sosyal ağlar kullanılıyor mu? Açıklayınız.

6. Politika oluşturma sürecinde toplumun talep ve beklentileri dikkate alınıyor mu?

7. Bir politika oluşturmadan önce, sonuç ve etkileri ile politikanın oluşturulmasından meydana çıkacak maliyetlere ilişkin bir çalışma yapılıyor mu? Açıklayınız.

8. Politika oluşturma sürecinde gerekli bilgi ve belgeler diğer politika aktörleri ile paylaşılıyor mu? Açıklayınız.

9. Politika oluşturulurken konunun uzmanlarının bilgisinden ve uzmanlığından yararlanılıyor mu? Açıklayınız.

10. Politika formülasyonu yaparken hangi (Rasyonalist Model-RM, Refah Ekonomisi Modeli-REM veya Sosyal Yapı Modeli-SYM gibi) modelden yararlanılıyor?

11. Politika oluşturulurken karar verme aşamasında diğer politika aktörleri ile müzakere ediliyor mu?

12. Uygulanan politikaların sonuçlarını nasıl değerlendiriliyor ve değerlendirirken hangi modelden yararlanılıyor?

13. Uygulanan politikalar stratejik planlarda yer alan hedeflere ulaşıyor mu?

14. Politika süreçlerini etkileyerek politikaların belirlenen hedeflere ulaşmasını engelleyen faktörler nelerdir?

İlave etmek istediğiniz diğer hususlar; **Teşekkürler**

Ek-2: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anket İzni Yazısı

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/12/2017-E.31497

Sayı : 21395455-300
Konu : Barış ÇÖKÜK'ün Anket İzni Hk.

İLGİLİ MAKAMA

Enstitümüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Barış ÇÖKÜK "Kamu Organizasyonlarında Politika Oluşturma Süreci: Karşılaştırmalı Bir İnceleme" konulu tez çalışması hazırlamaktadır. Adı geçen öğrencinin tez çalışmasında kullanmak üzere uygulama/anket çalışması yapabilmesi için gerekli kolaylığın sağlanması hususunda gereğini arz ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr. Mehmet KUBAT
Enstitü Müdürü

26/12/2017 Şirket Personeli : Özlem ÇAYCI

Koordinasyon:
26/12/2017 Enstitü Sekreteri : Fadime ERDOĞAN

Evrakı Doğrulamak İçin: https://ebys.inonu.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BEA53HPRY Pin Code: 79332

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öğrenci Merkezi Kat:3
Battalgazi/Malatya
Telefon No: 4223773070 Faks No: 4223410047
Bilgi İçin: Özlem Çaycı
Unvan: Şirket Personeli

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

Ek-3: Araştırma İçin KİT'lere Verilen Araştırma İzni Dilekçesi

..... GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

İnönü Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı'nda doktora öğrencisiyim. Doktora tezi konusu olarak kamu organizasyonlarının politika oluşturma süreçlerini danışman öğretim üyesi gözetiminde araştıracağım. Kamu kurumlarının, ortaya çıkan problemler için oluşturacağı politikaların süreçlerini, kurumun geleceğe yönelik stratejilerini, bunları belirleyen ve uygulayan yöneticilerle yapacağımız görüşmelerle ve iletişim vasıtalarıyla inceleyeceğim. Bu amaçla hazırlanan muhtemel görüşme soruları Ek'te sunulmuştur.

Kurumsal stratejik planları hazırlayan ve/veya onaylayan, politikalara karar veren, yöneticilerle yüz yüze görüşme, e-posta, telefon vasıtalarıyla iletişime geçmek ve elde edilen bilgileri akademik amaçlı kullanmak için izin verilmesini arz ederim.

Barış ÇÖKÜK

Araştırmanın Başlığı:

"Kamu Organizasyonlarında Politika Oluşturma Sürecinin Kamu İktisadi Teşebbüsleri Üzerinden Değerlendirilmesi"

Araştırmanın Konusu:

Türkiye'de kamu politikaları oluşturma süreci kamu iktisadi teşebbüsleri üzerinden incelenerek değerlendirme yapılacaktır.

Araştırmanın Yöneticisi:

Prof. Dr. Aydın USTA
İnönü Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı
Öğretim Üyesi
Malatya, Türkiye

Araştırmacı:
Barış ÇÖKÜK
İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Doktora Öğrencisi
Malatya, Türkiye

Etik Beyan:
Verilecek tüm cevaplar ve yapılacak yorumlar sadece akademik araştırma amaçlı kullanılacaktır.

Ek: Görüşme Soruları

KAYNAKÇA

Ahmed A. M. (2012), "Examination of The Public Policy Process In Libya", School of Built Environment University of Salford, Salford, UK Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, December 2012.

Aiafi, M. A. P. R. (2016), **"**Public Policy Processes In The Pacific Islands: A Study Of Policy Initiation, Formulation And Implementation In Vanuatu, The Solomon Islands, Samoa And Regional Inter-Governmental Organisations", A thesis submitted to the Victoria University of Wellington in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, New Zealand.

Akçagündüz, E. (2010), "Kamu Tercihi Teorisi ve Türkiye Üzerine Olan Etkisi Üzerine Bir İnceleme", Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, ss.29-35 (Online).

Akdoğan, A. A. (2011), "Türkiye'de Kamu Politikası Disiplinin Tarihsel İzleri", Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları, (Editör) Filiz Kartal, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, ss.75-98.

Albayrak, S. O. (2010), "Güçlü ve Merkezi Devletin Yönetim Bilgisi: Kameralizm", Siyasal Bilgiler Fakültesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Seminer Çalışmaları YBAD Lisansüstü Seminer Çalışmaları, No: 9, Mayıs 2010 Ankara Üniversitesi <http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/albayrak.pdf> (02.06.2018).

Anderson, J. (1994), "Public Policy Making", Houghton Mifflin Company, USA.

Arap, İ. ve V. Erat (2015), "Bir Kamu Politikasının Analizi: Türkiye'de Geçici Köy Koruculuğu", 16-18 Eylül 2015, VI. Kamu Politikaları Çalıştayı Bildirisi, Sakarya Üniversitesi.

http://kamu.sakarya.edu.tr/tr/icerik/9980/37109/bildiriler-kitabi (09-06.2018).

Aydın, F. (2016), "Otuz Yıl Savaşları ve Devlet Çıkarının Önemi" <http://www.tarihakli.com/otuz-yil-savaslari-ve-devlet-cikarinin-onemi/> (04.06.2018).

Babaoğlu, C. (2017), "Kamu Politikası Analizine Yönelik Kavramsal ve Kuramsal Bir Çerçeve", Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences, Cilt / Volume: 15, Sayı / N: 30, ss.511-532, 2017.

Bakır, C. (2017), "Policy Learning and Policy Change: Learning From Research Citations", Policy Sci (2017) 50: 585-597, Published Online, Springer Science + Business Media.

Baranovskiy, P. (2017), "A Search For Sustainable Energy Future For The Northwest Territories: The Role Of Policy Integration", A Thesis Submitted to the College of Graduate and Postdoctoral Studies In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Master of Public Policy In the Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy, University of Saskatchewan, Saskatoon.

Bardach, E. (2000), "A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving", Chatham House Publishers, New York.

Behn, R. D. (1998), "What Right Do Public Managers Have To Lead?", Public Administration Review, Vol. 58, No:3, May/June, p.209-224.

Birkland, T. A. (2011), "An Introduction To The Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making, (Third Edition)", Armonk, New York and London: M. E. Sharpe.

Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. *BOTAŞ 2015-2019 Stratejik Planı.* <https://www.botas.gov.tr/docs/raporlar/tur/strplan2015-19_tr.pdf> (12.10.2018).

Bozkurt, Ö. ve T. Ergun (1998), "Kamu Yönetimi Sözlüğü", TODAİE Yayınları, Ankara.

Brewer, G. D. (2017), "There At The Beginning: We're Still "Emerging", Maybe Forever", Published online: 4 February 2017, Policy Sci (2017), Issue:50, ss:1–7.

Cairney, P. ve C. M. Weible (2017), "The New Policy Sciences: Combining The Cognitive Science Of Choice, Multiple Theories Of Context, And Basic And Applied Analysis", Policy Sci (2017) 50, ss.619–627.

Çakır, C. (2017), "Geçmişten Günümüze Türk Eğitim Sistemindeki Gelişmeler: Bir Kamu Politikası Aktörü Olarak Milli Eğitim Şuraları Özelinde Bir Değerlendirme", Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2017 ISSN: 1309 -8012 (Online), ss.31-48.

Çal, S. (2008), "Türkiye'de Kamu Hizmeti ve İmtiyazın Dönüşüm Öyküsü", Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, TOBB Yayın Sıra No: 58 ISBN 978-9944-60-252-5, Afşaroğlu Matbaası, Ankara. <https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/SCal-DonusumOykusu.pdf> (09.05.2019).

Çalı, H. H. (2012), "Aile İçi Şiddet: Bir Kamu Politikası Analizi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012, 16 (2), ss.1-25.

Çelik, S. (2010), "Kamu Politikası Analizinde Doğrusal Modelin Yetersizliği: Karmaşık Bir Model Önerisi", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), ss.217-234.

Çetingök, M. (2008), *Politika Analiz Modelleri (Policy Analysis Models).* <https://www.researchgate.net/publication/265868452_Politika_Analiz_Modelleri_PolicP_Analysis_Models> (13.06.2018).

Çevik, H. H. (1998), "Kamu Politikaları Analizi Çalışmaları Üzerine Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 31, Sayı 2.

Çevik, H. H. ve S. Demirci (2011), "Kamu Politikası ve Kamu Hizmetinde Dönüşüm, içinde: Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar (Editör: Bekir Parlak)", Alfa Yayınları, 2011.

Çevik, H. H. ve S. Demirci (2008a), "Kamu Politikası", Seçkin Yayınları, Ankara.

Çevik, H. H. ve S. Demirci (2008b), "Kamu Politikası: Aktörler ve Modeller, Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar (Ed. Bekir Parlak)", Turhan Kitabevi, Ankara.

DeLeon, L. ve R. B. Denhardt (2002), "The Political Theory of Reinvention", Public Administration Review, 60(2), March/April, p.89-97.

Demir, F. (2011), "Kamu Politikası ve Politika Analizi Çalışmalarının Teorik Çerçevesi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 30, ss.107-120, Kütahya.

Denhardt, R. B. (2004), "Theories of Public Administration" (4.baskı), Belmont, California: Thomson-Wadsworth.

Denzin, N. K. ve Y. S. Lincoln (2018), "The SAGE Handbook of Qualitative Research", 5.baskı, SAGE Publications, Inc.

Devlet Hava Meydanları İşletmeleri Genel Müdürlüğü. *DHMİ 2015-2019 Stratejik Planı*.

<https://www.dhmi.gov.tr/Lists/DosyaYonetimiList/Attachments/18/Stratejik%20Plan%202015-2019%20(web)%20(3).pdf> (01.10.2018).

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü. *DMO 2015-2019 Stratejik Planı.* <https://www.dmo.gov.tr/Files/IcerikYonetimi/ANKARA/Belgeler/DMO%20STRATEJIK%20PLANI%20(2015-2019%20D%C3%B6nemi).pdf> (12.10.2018).

Dilekçi, M. N. (2013), "Politika Analizi ve Kamu Politikalarının Analiz Edilmesine İlişkin Dünya Uygulamaları", Başbakanlık Uzmanlık Tezi, Ankara.

Dye, T. R. (1987), "Understanding Public Policy (6th Edition)", Prentice Hall, London, UK.

Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü. *2015-2019 Stratejik Planı*. <http://www.euas.gov.tr/Documents/StratejikPlanlar/e%C3%BCa%C5%9F%202015%20-%202019%20stratejik%20plan.pdf> (21.10.2018).

Enerji Piyasaları İşletme Anonim Şirketi, *EPİAŞ 2016-2020 Stratejik Planı*. <https://www.epias.com.tr/wp-content/uploads/2016/12/2016-2020_Epias_Stratejik_Plani.pdf> (12.10.2018).

Enerji Piyasaları İşletme Anonim Şirketi. *EPİAŞ 2017 Yılı Faaliyet Raporu.* <https://www.epias.com.tr/wp-content/uploads/2018/03/2017_Yili_Yonetim_Kurulu_Faaliyet_Raporu.pdf> (10.10.2018).

Eser, B. ve H. Yüksel (2012), "Korporatizm, Faşizm ve Solidarizm Kavramları Ekseninde Erken Dönem Cumhuriyet Siyasası Üzerine Bir İnceleme" Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 8, Sayı 16, 2012, Int. Journal of Management Economics and Business, Vol. 8, No. 16, 2012.

Et ve Süt Kurumu. *Et ve Süt Kurumu 2015-2019 Stratejik Plan*. <https://www.esk.gov.tr/upload/Node/12352/files/0AFns_ESK_StratejiPlani2015_BASKI_03102015_final.pdf> (21.10.2018).

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü. *Eti Maden 2015-2019 Stratejik Planı*. <http://www.etimaden.gov.tr/storage/uploads/2018/05/Stratejik_plan_2015_2019.pdf> (21.10.2018).

European Centre for Development Policy Management. "The Process of Policy Formulation: Institutional Path or Institutional Maze? A Study Based on the Introduction of Cost-Sharing for Education in Three African Countries", 1995, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.571.1971&rep=rep1&type=pdf> (15.10.2018).

Fischer, M. (2011), "Social Network Analysis and Qualitative Comparative Analysis: Their Mutual Benefit for The Explanation of Policy Network Structures", Methodological Innovations Online, 2011/6, (2), ss.27-51.

Fischer, F.; G.Miller; J. Sidney ve S. Mara (2007), "Handbook of Public Policy Analysis Theory, Politics, and Methods", CRC Press Taylor & Francis Group 6000 Broken Sound Parkway NW, Boca Raton, FL.

Fry, B. R. (1998), "Mastering Public Administration: From Weber to Waldo", New York, NY: Seven Bridges Press.

Göçoğlu, V. (2018), "Türkiye'nin Siber Güvenlik Politikalarının Kamu Politikası Analizi Çerçevesinde Değerlendirilmesi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Doktora Programı Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Göçoğlu, V. ve M. D. Aydın, (2018), "Rasyonel Kamu Politikası Analizi Perspektifinden Türkiye'deki İklim Değişikliği Politikaları", Alternatif Politika, 10(2): 210-230.

Göktolga, O. ve G. Tuncel (2015), "Stratejik Plan ve Performans Programlarının Belediyelerin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi", İnönü Üniversitesi, Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi III Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı, ss.188-202

Göymen, K. (1999), "Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Katılımcılığın Evrimi: Merkeziyetçi Devlette Yönetişim Dinamikleri", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 32, Sayı:4, Aralık.

Güler, B. A. (2009), "Türkiye'nin Yönetimi–Yapı", İmge Yayınevi, Ankara.

Gültekin, S. (2012), "Kamu Yöneticileri ve Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Teorik Bir Analiz", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 3-4, ss.85-100.

Gültekin, S. (2014), "Understanding Policy Process: Is There A Single Best Way?", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 24, ss.43-74.

Heywood, A. (2004), "Political Theory An Introduction", Third Edition, Published by Palgrave MacMillan Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York, USA.

Hill, M. (2005), "The Public Policy Process", Fourth Edition, Pearson Education Limited, United Kingdom.

Ilgar, M. Z. ve S. Coşgun Ilgar (2013), "Nitel Bir Araştırma Deseni Olarak Gömülü Teori (Temellendirilmiş Kuram)", İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi Güz Dönemi, ss.197-247.

Jaffer, Z. (2013), "From Formulation to Implementation: Investigating the Environmental Policy Process in Nairobi", A Thesis Presented to the University of Waterloo in Fulfillment of the Thesis Requirement for the Degree of Master of Environmental Studies in Planning, Waterloo, Ontario, Canada.

Just, R. E.; D. L. Hueth ve A. Schmitz, (2004), "The Welfare Economics of Public Policy: A Practical Approach to Project and Policy Evaluation", Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts, USA.

Karadeniz, O. (2016), "Türkiye'de İnovasyon ve Kamu Politikası" Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Karahan, G. (2015), "Stratejik Yönetim Uygulamaları, Türk Hava Yollarında Uygulanan Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Kaptı, Alican, (2011), "Kamu Politika Süreci: Teorik, Perspektif", Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kartal, S. K. (2006), "Kamu Politikası Nedir?, Türkiye'de Cumhuriyetin Kuruluşundan Günümüze Uygulanan Kamu Politikaları I", Ed. Hüseyin Erkul ve Levent Gökdemir, Detay Yayınları, Ankara.

Kenger, E. (2015), *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bağımsız Denetim ve Finansal Raporlama.*

<http://www.muhasebetr.com/yazarlarimiz/erdal/006/> (21.10.2018).

Knoepfel, P.; C. Larrue; F. Varone ve M. J. Hill (2007), "Public Policy Analysis", The Policy Press University of Bristol, United Kingdom.

Kulaç, O. ve H. S. Çalhan (2013), "Bir Kamu Politikası Süreci Analizi: Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu Yurtdışı Lisansüstü Bursları", Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 10, ss.205-225.

Kuş, E. (2007), "Sosyal Bilim Metodolojisinde Paradigma Dönüşümü ve Psikolojide Nitel Araştırma", Türk Psikoloji Yazıları, 2007, 10 (20), ss.19-41.

Kuş, E. (2009), "Nicel-nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel Mi? Nitel Mi?", (3. Baskı), Anı Yayıncılık: Ankara.

Lasswell, H. D. (1956), "The Decision Process", College Park, Bureau of Governmental Research, Maryland, USA.

Mangez, C.; C. Maroy; B. Cattonar; B. Delvaux ve E. Mangez (2009), "The Construction of Steering and Evaluation Policy in French-Speaking Belgium: A Cognitive Approach", KNOWandPOL ORIENTATION 2, Public Action 1, WP 10 June 2009, Université catholique de Louvain.

Miles, M. B. ve A. M. Huberman (1994), "Qualitative Data Analysis", Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Nacak, O. (2015), "Yeni Kamu Yönetimi ve Türkiye'de Politika Oluşumu" Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Olgun, B. (2015), "Amme İdaresi Dergisi'nde Kamu Politikası Çalışmalarının İzini Sürmek", 16-18 Eylül 2015, VI. Kamu Politikaları Çalıştayı 8.Bildirisi, Sakarya Üniversitesi.

http://kamu.sakarya.edu.tr/tr/icerik/9980/37109/bildiriler-kitabi (09-06.2018).

Oluğ, S. (2015), "Bir Kamu Politikası Aktörü Olarak Toplu Konut İdaresi Başkanlığı'nın (TOKİ) Değerlendirilmesi", Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Programı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Overeem, P. ve M. Rutgers (2003), "Three Roads to Politics and Administration: Ideal Foundations of the Politics/Administration Dichotomy", M. Rutgers (ed), Retracing Public Administration. JAI/Elsevier Science.

Özdemir Can, S. (2018), "Kamu Politikası Analizi Çerçevesinde Türkiye'de Çocuk Suçluluğu İle Mücadele", Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Özer, M. A. (2005), "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, ss.3-46.

Pressman, J. L. ve A. Wildavsky (1973), "Implementation", Shafritz ve Hyde, (Ed.), Classics of Public Administration (6.baskı), Thomson Wadsworth Publication, Belmond, CA, ss.319-322.

Radin, B. A. (2000), "Beyond Machiavelli: Policy Analysis Comes of Age", Georgetown University Press, Washington, USA.

Res Publica Nedir? Res Publica Hakkında Kısaca Bilgi. <https://www.dersimiz.com/terimler-sozlugu/Res-Publica-Nedir-17251.html> (09.06.2018).

Rogers-Dillon, R. H. (2004), "The Welfare Experiments: Politics and Policy Evaluation", An Imprint of Stanford University Press, Stanford, California, USA.

Sabatier, P. A. (2007), "The Theories of the Policy Process", Boulder, Westview Press, Colorado, USA.

Seyhan, O. (2012), "Kaos ve Kamu Politikası Oluşumu: Türkiye'de İnsan Ticareti Politikaları Örneği", İnsan Hakları Yıllığı, Cilt 30, 2012, ss.1-20.

Storing, H. J. (1965), "Leonard White and the Study of Public Administration", Public Administration Review, 25 (1), ss.38-51.

Tabak, A.; A. Barbak ve T. Öztürk (2016), "Kamu Politikası Disiplininin Kavramsal Gelişimini Bibliyometri Kullanarak Anlamak Mümkün mü?, 1980-2014 Döneminin Bilimsel Haritalama Analizi", EUL Journal of Social Sciences (VII-II) LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi, December 2016, ss.117-143.

Tamzok, N. (2007), "Kamu Politikası Analizi: Elektrik Kamu Politikası Enerjisi Sektörü", Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:

Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü. *Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2015-2019 Stratejik Planı*.

<https://www.tigem.gov.tr/WebUserFile/BirimSayfasi/04163bac-81b5-6829-9d09-a573963326a2/571792dd-ef45-4077-afb7-f400f208261b.pdf> (21.10.2018).

Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü. *Stratejik Plan 2015-2019*. <http://www.tmo.gov.tr/Upload/Document/stratejikplan.pdf> (21.10.2018)

Tracy, S. J. (2013), "Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact", John Wiley & Sons, Chichester.

Tunç, A. (2014), “Bilgi Ekonomisi ve Kamu Yönetimine Etkileri”, İnönü Üniversitesi Uluslararsı Sosyal Bilimler Dergisi, Volume 3, Number 1, ss.83-106.

Tunç, A. (2015), “Türkiye’de Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Değişimin Bir Simgesi Olarak “Stratejik Planlama ve Yönetimi”, ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD) ASSAM International Refereed Journal, Sayı: 3, ss.69-86.

Tübitak, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Resmi Web Sitesi, Tarihçe, <http://tusside.tubitak.gov.tr/kurumsal/Tarihce> (07.10.2018).

Tübitak, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Resmi Web Sitesi <http://tusside.tubitak.gov.tr/haber-arsivi> (15.10.2018).

Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları Genel Müdürlüğü. *2015-2019 Stratejik Plan*. <http://www.tcdd.gov.tr/files/istatistik/stratejik2015.pdf> (21.10.2018)

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü. *2015-2019 Stratejik Planı*. <http://www.tki.gov.tr/depo/2017/TKi_StratejikPlan.pdf> (21.10.2018)

United Nations (2007), “Civic Engagement in Public Policies; A Toolkit”, Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, United Nations, New York, NY 10017, USA.

Usta, A. (2013), “Kamu Politikaları Analizine Kuramsal Bir Bakış”, Yasama Dergisi, Sayı: 24, ss.78-102.

Usta, A. (2014), “Yeni Kamu Yönetiminde Politikaların Değerlendirilmesi: Tipolojiler, Boyutlar ve Ölçütler”, Sayıştay Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 94, Sayfa: 5-27.

Yang, K., (2007), “Quantitative Methods for Policy Analysis ”. Frank Fischer, Gerald J. Miller ve Mara S. Sidney (Ed.). Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods, CRC Press, Boca Raton, ss.349-367.

Yıldırım, A. ve H. Şimşek (2018), “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, 11.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yıldız, M. (2011a), Türkiye Bilimler Akademisi Ulusal Açık Ders Malzemeleri, Kamu Politikası Ders Notları, Giriş: Kamu Politikası Aktörleri <http://www.acikders.org.tr/mod/resource/view.php?id=2789> (09.06.2018).

Yıldız, M. (2011b), Türkiye Bilimler Akademisi Ulusal Açık Ders Malzemeleri. <http://www.acikders.org.tr/pluginfile.php/3888/mod_resource/content/1/ENSON%20KP%20DERSI14%20KP%20SORUNLARI%20VE%20GELECEGI.pdf> (26.09.2018).

Yıldız, M., C. Babaoğlu ve B. Şahin (2016), "Kamu Politikasını Türk İdare Tarihi Üzerinden Çalışmak", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 34, Sayı 2, ss.133-158.

Yıldız, M. ve M. Z. Sobacı (2013), "Kamu Politikası ve Komu Politikası Analizi: Genel Bir Çerçeve. Kamu Politikası: Kuram ve Uygulama", ss.16-42, Adres Yayınları, Ankara.

Willoughby, W. F. (1927), "Principles of Public Administration", Brokings Institution.