

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**NEO WEBERYAN BÜROKRASİ ANLAYIŞINA GÖRE İNSAN
İLİŞKİLERİNİN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
İLLER BANKASI ÖRNEĞİ**

Mehmet YÜCEL

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**NEO WEBERYAN BÜROKRASİ ANLAYIŞINA GÖRE İNSAN
İLİŞKİLERİNİN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
İLLER BANKASI ÖRNEĞİ**

Mehmet YÜCEL

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

İsmail BAĞCI

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Yrd. Doç. Dr. Özgür ATEŞ

Mehmet YÜCEL tarafından hazırlanan “Neo Weberyana Bürokrasi Anlayışına Göre İnsan İlişkilerinin Verimlilik Üzerine Etkisi: İller Bankası Örneği” adlı tez çalışması aşığıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan İŞİK	
Üye	Daire Başkanı	Doç. Dr. Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mehmet YÜCEL
20 Haziran 2018

Neo Weberyian Bürokrasi Anlayışına Göre İnsan İlişkilerinin Verimlilik Üzerine Etkisi:
İller Bankası Örneği

(Uzmanlık Tezi)

Mehmet YÜCEL

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Haziran 2018

ÖZET

Bürokrasi, ekonomik ve toplumsal yapının nasıl yönetildiğini anlatan modern devletin yönetim biçimidir. Neo–weberyian bürokrasi anlayışı, geleneksel bürokrasi anlayışına karşı çıkarak şekillenmiştir. Neo–weberyian bürokrasi, bürokratik yapıdaki işleyişin aksayan yanlarını daha çok devletten bağımsız bir şekilde özel sektör ya da işletmelerde çözüm aramıştır. Dolayısıyla neo–weberyian bürokrasi özel sektörün bir uzantısı olarak düşünülebilir. Çünkü özel sektör ile kamu sektörünün giderek birbirine benzeşmesi ve bu şekilde hareket edilerek kamu sektöründe verimliliğin arttırılacağına inanılması, kamu sektörünü değişime zorlamıştır. Neo-weberyian bürokrasi anlayışına göre, genelde kamu sektöründe, özelde İller Bankasında bürokratik yapı ve bürokratik yapı içerisindeki işleyişin verimliliğe ve etkinliğe olan etkisi incelenmiştir. Bu inceleme İller Bankası çalışanlarına düzenlenen anket çalışmasıyla sağlanmıştır. 229 kişinin katılımıyla tamamlanan ankette, 9 adet demografik sorunun yanında 24 adet kurumun bürokratik seviyesini, çalışanların bürokratik seviyesini ve verimlilik algısını ölçen sorular sorulmuştur. Araştırma sonucunda değişkenlerimizin analizi yapıldığında özetle; örgüt içi bürokratik seviyeye, çalışanların bürokratik seviyesi arasında güçlü bir bağ varken, verimlilikle ilgili algılar arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Bürokrasi, Neo-weberyian bürokrasi, verimlilik.
Sayfa Adedi : 89
Tez Danışmanı : İsmail BAĞCI (Kurum)
Yrd. Doç. Dr. Özgür ATEŞ (Ankara Üniversitesi)

According to The Understanding of Neo Weberian Bureaucracy The Effect of Human
Relations on Productivity: A Case Study For İller Bankası

(Expertise Thesis)

Mehmet YUCEL

İLLER BANKASI ANONİM SİRKETİ

June 2018

ABSTRACT

Bureaucracy is a management form of modern government which explains how economic and social patterns are ruled. Neo-weberian bureaucracy mind has been shaped of opposing with conventional bureaucracy mind. Isolated from government, neo-weberian bureaucracy malfunctions of bureaucratic shape, seek for solutions in private sector or business companies. So that Neo-weberian bureaucracy can be considered as a continuation of private sector. Because private sector and governmental sector are getting closer and day by day, also general knowledge about “ productivity can be increased if they become alike” forced governmental sector to be changed. According to the Neo-weberian bureaucracy understanding, in general view for governmental aspect, in particular view for İller Bankası, bureaucratic shape and effect of productivity to effectiveness to workforce in bureaucratic shape. This research has been done by the help of a questionnaire supplied to the personnel of İller Bankası. In the questionnaire which is supplied to 229 participant, there are 9 demographic questions and 24 questions which evaluate the bureaucratic level of the institution, bureaucratic level and productivity sense of the employee of İller Bankası. As a result of the research, when we analyse the variables, shortly it can be said that there is a strong connection between bureaucratic level inside of the institution and bureaucratic level of the employee. On the other hand a medium-level connection with the perceptions about productivity has been detected.

Key Words : Bureaucracy, Neo-weberian bureaucracy, Productivity.

Page Number : 89

Supervisor : İsmail BAGCI (Corporate)
Yrd. Doc. Dr. Ozgur ATES (Ankara University)

TEŞEKKÜR

Uzmanlık tezi çalıŐmalarım boyunca değerlendirmeleri ile destek veren saygıdeğer danıŐmanım Yrd. Doç. Dr. Özgür ATEŞ'e, tecrübesini ve samimi yardımlarını esirgemeyen kurum danıŐmanım İsmail BAĞCI'ya, teknik konularda bilgi ve birikimiyle mesai arkadaŐım Mustafa CAN'a, bilimsel konularda verdiği katkılardan dolayı arkadaŐım Özcan TUNAHAN'a, ayrıca bu tez kapsamında bana sağladığı maddi ve teknik destekten ötürü kurumum İller Bankası A.Ő.'ye ve çalışma arkadaşlarıma gönülden teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde maddi manevi emeğini esirgemeyen anneme ve babama, son olarak bu stresli dönemde sabır ve hoŐgörüsüyle her daim yanımda olan eŐım Bahar YÜCEL'e sonsuz teŐekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ.....	1
1. WEBERYAN BÜROKRASİ	3
1.1. Bürokrasi Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	3
1.2. Kavramsal Çerçeve	4
1.2.1. Devlet idaresi anlamında bürokrasi	4
1.2.2. Rasyonel teşkilatlanma anlamında bürokrasi	5
1.2.3. Kırtasiyecilik anlamında bürokrasi	5
1.3. Max Weber' e Göre Bürokrasinin Sınıflandırılması	6
1.3.1. Patrimonyal bürokrasi.....	6
1.3.2. Yasal – Rasyonel bürokrasi	7
1.4. Weberyana Bürokrasi Modelinin Temel İlkeleri.....	8
1.4.1. Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı	9
1.4.2. Otorite hiyerarşisi	9
1.4.3. Yönetimin yazılı belgelere dayandırılması.....	10
1.4.4. Yetki ve görevlerde uzmanlaşma	10
1.4.5. Gayri şahsilik.....	11
1.4.6. Kariyer yapısı	11
1.4.7. Kurallar sistemi.....	12
1.4.8. Kamu ve özel hayatın ayrışması.....	12
1.5. Weber'e Göre İdeal Tip Bürokrasinin Üstünlükleri	13
1.6. Weberyana Bürokrasi Anlayışının Olumsuzlukları.....	14
1.6.1. Siyasal kontrol problemi.....	14
1.6.2. Bürokratizm	14
1.6.3. Denetim	15
1.6.4. Yetki aktarımı	15
2. NEO-WEBERYAN BÜROKRASİ ANLAYIŞI.....	17
2.1. Geleneksel – Yeni Yönetim Anlayışı ve Yönetişim.....	17
2.1.1. Geleneksel ve yeni yönetim anlayışı	17
2.2. Neo-Weberyana Bürokrasi Anlayışı.....	21
2.2.1. Neo-Weberyana bürokrasi anlayışının temel ilkeleri	21
2.3. Yönetişim.....	23
2.3.1. Yönetimde şeffaflık	25
2.3.2. Hesap verme sorumluluğu	26
2.3.3. Bilgi edinme hakkı.....	27
2.3.4. Hukukun üstünlüğü.....	27
2.3.5. Etkinlik	28

2.3.6. Stratejik vizyon.....	28
2.4. Post Bürokratik Yaklaşımlar.....	29
3. ARAŞTIRMA	31
3.1. Araştırmanın Amacı.....	31
3.2. Araştırmanın Yöntemi	31
3.3. Verilerin Analiz Yöntemleri	31
3.4. Tanımlayıcı İstatistikler	32
3.5. Araştırmanın Analiz Ve Bulguların Değerlendirilmesi	40
3.5.1. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	40
3.5.2. Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	43
3.5.3. Verimlilik ile ilgili algılar	45
3.6. Güvenilirlik Analizi	46
3.7. Korelasyon Analizi	47
3.8. Normallik Testi	49
3.9. Çalışanların Örgüt İçi Bürokratik Yapı, Kişisel Bürokratik Seviyeleri Ve Verimlilik İle İlgili Algılarına İlişkin Analiz Bulguları	50
3.9.1. Cinsiyet ile ilgili analizler	50
3.9.2. Yaş ile ilgili analizler	53
3.9.3. Öğrenim durumu ile ilgili analizler	60
3.9.4. Çalışılan birim ile ilgili analizler	63
3.9.5. Kadro türü ile ilgili analizler	66
3.9.6. Unvan türü ile ilgili analizler	69
3.9.7. Kıdem yılı ile ilgili analizler	72
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
KAYNAKLAR	83
EKLER.....	86
Ek 1: Anket Örneği.....	87
ÖZGEÇMİŞ	89

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Weberyana ve Neo-Weberyana yönetim anlayışının karşılaştırılması	20
Çizelge 2.2. Bürokratik ve post bürokratik paradigmalara kullandıkları yöntemler	29
Çizelge 3.1. Cinsiyete göre dağılımı	32
Çizelge 3.2. Yaşlara göre dağılımı	33
Çizelge 3.3. Öğrenim durumuna göre dağılımı	34
Çizelge 3.4. Medeni duruma göre dağılımı	35
Çizelge 3.5. Kurumda çalışılan birim	36
Çizelge 3.6. Kadro türüne göre dağılım	37
Çizelge 3.7. Kurumdaki unvan türüne göre dağılım	38
Çizelge 3.8. Kıdem yılına göre dağılım	39
Çizelge 3.9. Ailenin aylık gelir durumuna göre dağılım	40
Çizelge 3.10. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	41
Çizelge 3.11. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması	42
Çizelge 3.12. Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	43
Çizelge 3.13. Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması	44
Çizelge 3.14. Verimlilik ile ilgili algılar	45
Çizelge 3.15. Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması	46
Çizelge 3.16. Güvenilirlik analizi	47
Çizelge 3.17. Korelasyon katsayıları	48
Çizelge 3.18. Korelasyon analizi sonuçları	48
Çizelge 3.19. Normallik testi	49
Çizelge 3.20. Tanımlayıcı istatistikler 1	50
Çizelge 3.21. Bağımsız t testi 1	51
Çizelge 3.22. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 1	52

Çizelge 3.23. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 2	52
Çizelge 3.24. Tanımlayıcı istatistikler 2	53
Çizelge 3.25. ANOVA testi 1	54
Çizelge 3.26. Çoklu karşılaştırmalar (TUKEY) 1	55
Çizelge 3.27. Kruskal Wallis test istatistiği 1	56
Çizelge 3.28. Çoklu karşılaştırmalar 1	57
Çizelge 3.29. Kruskal Wallis test istatistiği 2	58
Çizelge 3.30. Çoklu karşılaştırmalar 2	59
Çizelge 3.31. Tanımlayıcı istatistikler 3	60
Çizelge 3.32. ANOVA testi 2	61
Çizelge 3.33. Çoklu karşılaştırmalar (tukey) 2	61
Çizelge 3.34. Kruskal Wallis test istatistiği 3	62
Çizelge 3.35. Kruskal Wallis test istatistiği 4	63
Çizelge 3.36. Tanımlayıcı istatistikler 4	63
Çizelge 3.37. Bağımsız T testi 1	64
Çizelge 3.38. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 3	64
Çizelge 3.39. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 4	65
Çizelge 3.40. Tanımlayıcı istatistikler 5	66
Çizelge 3.41. Bağımsız t testi 2	67
Çizelge 3.42. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 5	68
Çizelge 3.43. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 6	68
Çizelge 3.44. Tanımlayıcı istatistikler 6	69
Çizelge 3.45. Bağımsız t testi 3	70
Çizelge 3.46. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 7	71
Çizelge 3.47. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 8	71
Çizelge 3.48. Tanımlayıcı istatistikler 7	72
Çizelge 3.49. ANOVA testi 3	73

Çizelge 3.50. Çoklu karşılaştırmalar (TUKEY) 3	74
Çizelge 3.51. Kruskal Wallis test istatistiği 5	75
Çizelge 3.52. Çoklu karşılaştırmalar 3	76
Çizelge 3.53. Kruskal Wallis test istatistiği 6	77

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Cinsiyete göre dağılımı.....	32
Şekil 3.2. Yaşlara göre dağılımı.....	33
Şekil 3.3. Öğrenim durumuna göre dağılımı	34
Şekil 3.4. Medeni duruma göre dağılımı	35
Şekil 3.5. Kurumda çalışılan birim	36
Şekil 3.6. Kadro türüne göre dağılım.....	36
Şekil 3.7. Kurumdaki unvan türüne göre dağılım.....	37
Şekil 3.8. Kıdem yılına göre dağılım	38
Şekil 3.9. Ailenin aylık gelir durumuna göre dağılım	39

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısıltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısıltmalar

Açıklamalar

A.ř.

Anonim şirket

yy

yüz yıl

GİRİŞ

Bürokrasi, gündelik yaşantımızın önemli bir parçası haline gelmiştir. “*Vatandaş*” ya da “*müşteri olarak*” bürokrasinin ortaya çıkardığı mal ve hizmetlerden yararlanmaktadır. Toplumsal ihtiyaçlar, sosyo-ekonomik gelişmeler, siyasal ve ideolojik baskılar devletin sorumluluk alanını genişletmiş örgütsel yapısını büyütüştür. Devlet tarafından üstlenilen hizmetlerin çoğu bürokratik örgüt aracılığıyla yerine getirilmektedir. Bürokrasi, belirli bir tarihi gelişimin neticesinde ortaya çıkmış bir üründür. Daha geniş manada bürokratik yapının ve memur sınıfının oluşumu, devlet kavramının gelişimiyle paralellik göstermektedir.

Geleneksel bürokrasi anlayışında, insan unsuru basit birer etken olarak görülmüyordu. Yapılan işlerde, bürokratik örgütlerde insandan ziyade işin kendisi önemliydi. Ayrıca devletin faaliyet alanı ciddi ölçüde işlerin yürütülmesinde büyük bir rol oynamaktaydı. Tarihsel seyir içerisinde küreselleşmeyle birlikte özel sektörün önem kazanması ve bürokratik işlerde devletin yetersiz kalması sonucunda, Weberyen bürokrasi anlayışına büyük ölçüde eleştiriler yapılmaya başlanmıştır. Bu eleştiriler Neo-weberyen bürokrasi anlayışını oluşturmuştur. Neo-weberyen bürokrasi anlayışı ise özel sektörün gelişimini, yeni sağ hareketleri ve devletin minimize edilme düşüncesini esas alarak yapılan işlerde insan faktörünü esas almıştır. İnsan verimliliğinin ölçüsü olduğu gibi, insanın kendisi de bir değer olarak görülmüştür. İnsanın örgütsel yapılarıdaki motivasyonu, hem verimliliğinin hem de etkinliğin ölçüsü olmuştur.

Neo-weberyen anlayışıyla birlikte insan merkezli çalışma verimliliği arttırmış ve insan sadece basit bir araç olarak görülmemiştir. Fakat buna rağmen devletin hantallığı varlığını korumaktadır. Bu durum ise kamu kurumlarında verimsizliği getirmektedir.

Bu bağlamda düşünüldüğünde çalışmanın birinci bölümünde; “*geleneksel bürokrasi anlayışı*” ve “*bürokratik yönetim*” incelenmiş, bir otorite olarak bürokrasinin gelişimi irdelenmiştir. Bürokratik yönetim anlayışını sistemli bir şekilde ilk kez ortaya koyan Max Weber’in, bürokrasi teorisi incelenmiş, bürokrasi kavramının, tarihsel gelişimi, sınıflandırılması ve etimolojik tahlil ve tanımı yapılmıştır. Ayrıca Max Weber’in bürokratik örgütlenme modelinde yer alan temel ilkeler incelenerek, uygulamadaki sorunlara değinilmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde; yeni yönetim anlayışında genel kabul görmüş, “*neo-weberyan bürokrasi anlayışı*”, “*yönetişim*” ve “*post bürokratik yaklaşımlar*” ın temel ilkelerine yer verilmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümü ise, araştırma bölümünden oluşmaktadır. Bu bölümde uygulanan anket tüm kurum çalışanlarına (yaklaşık 2800 çalışan) uygulanmış olup 229 kişi tarafından cevaplanmıştır. Bu doğrultuda analiz çalışmaları kurum nüfusunun yaklaşık 1/10’u ile yapıldığı için ulaşılan sonuçların İller Bankasının genelini temsil etmeyebileceği gerçeği yadsınamaz.

En güncel literatür taramalarının yapılarak hazırlanan bu uzmanlık tezinin yardımıyla ulaşılmak istenen amaç; bir kalkınma ve yatırım bankası olan İller Bankasının personel istihdamı ve insan kaynakları yönetiminde doğru politikalar izlenebilmesi adına bir kaynak oluşturmaktır. Ayrıca gelecekte çalışmasında bu konuyu ele alacak araştırmacılara da yol gösterici olup katkı sağlaması hedeflenmektedir.

1. WEBERYAN BÜROKRASİ

“Bürokrasi; kategorik ifade ve raporları seven, bu yönde eğilimi olan, aladeliliğe doğal bir nezaket besleyen, cüceler tarafından kullanılan devasa bir güç”.

Balzac 1836

1.1. Bürokrasi Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Bürokrasi kavramının ilk defa Fransa’da ortaya çıktığı ve ilk kullanan kişinin de 1745 yılında Fransız fizyokrat Vincent De Gournay (1712-1759) olduğu bilinmektedir. Bürokrasi kavramı ‘burea’ ve ‘kratos’ sözcüklerinden türemiştir. ‘burea’ kelime olarak masaların örtülmesinde kullanılan koyu renkli kumaş anlamı taşır. Bu kelime daha sonra 18.yy’da ‘memurların çalıştığı ofis, büro ya da devlet dairesi’ anlamında kullanılmaya başlanmıştır. ‘kratos’ ise hükmetmek, yönetmek gibi kelimelerin bir araya gelmesiyle oluşan günümüz anlamıyla egemenlik kavramıyla özdeşleşmiştir. Bu nitelemelerle anlatılmaya çalışılan, memurların toplum üzerinde giderek artan etkisi ve egemenliğidir. Memurların bu egemenliği, onların hizmet yürüttükleri bir araçla veya mekânla belirtilmiştir. Fransızca ‘bureaucratie’ kelimesi, Almanca’ya ‘bureaukratie’, İtalyanca ’ya ‘burocrazia’ ve İngilizce ’ye ‘bureaucracy’ aktarılarak uluslararası arena da önemli bir kavram haline gelmiştir (Eryılmaz, 2017:19).

Bürokrasi, *“devletin örgütleyici çalışmalarının toplumdaki çıkararak toplumun üstünde yer alan ayrıcalıklı kişilerce yürütülmesidir.”* Kuruluşların işleyişini yönetmek için belirlenmiş kişileri içeren, kendi kural ve yönetmelikleri olan sistemdir. Bu sistemi uygulayacak olanlar ise *“toplumda, tabandan yukarı doğru daralan hiyerarşik bir yapı içinde örgütlenmiş, kişisel olmayan genel kurallar ve işleyiş ilkelerine göre çalışan ayrıcalıklı ve kalıcı profesyonel görevliler grubu”* olarak tanımlanabilir (Fişek, 1975:65).

Tüm büyük kuruluşlarda bulunabilen bürokrasi, yüzyıllardır gereksiz yazışmalara, kararsızlıklara ve kırtasiyeciliğe yol açan bir hastalık olarak okunmuştur. Gournay’a göre *“büyük tahripler yapan bir hastalığımız var adı ‘büromoni’ dir. Bazen bir hükümet biçimine bürünüyor o zaman da ismi ‘bürokrasi’ oluyor”* (Türköne, 2005:452). Bu görüşün aksine destekçileri, büyük hizmetlerin daha işlevsel gerçekleşebilmesi için gerekliliği üzerinde

durmuşlardır. Bürokrasi, son zamanlarda kapitalist toplumun devlet yönetim biçimini anlatmak üzere kullanılmaya başlanmıştır. Bürokrasi kavramsal olarak, hiyerarşik kurallardan oluşan bir yapı olarak ifade edilmektedir.

1.2. Kavramsal Çerçeve

Siyaset alanında bürokrasi kavramı üç farklı anlamda kullanılmıştır. Bunlar;

- “*Devlet idaresi - Yönetimi*” anlamı.
- “*Rasyonel Teşkilatlanma*” anlamı.
- “*Kırtasiyecilik*” anlamıdır (Kalağan, 2010:15).

1.2.1. Devlet idaresi anlamında bürokrasi

Bu bürokrasinin anlam çerçevesi; devletin kendisi örgüt olarak ifade edildiği gibi örgütünün kendisi veya devlette çalışan memurların tamamına verilen isimdir. Yani yönetim hiyerarşisine mensup memurlar ve kamu oluşumlarını anlatır (Abadan, 1959:9-10). Bürokrasi devletin yönetim sistemi değildir, yönetim bütünlüğü içinde yer alan bütün dizgelerin, yönetim yapılanmalarıdır. Yönetim idaresi anlamındaki bu bürokrasi anlamı, daha çok bürokrasinin kurumsal yapısı üzerine eğilmiştir. Toplum tarafından belirlenen ve ayrıca bazı çalışanların yürüttükleri işlerden dolayı bürokrasinin bu anlamını taşımışlardır. Kısacası idare anlamındaki bu tür bürokrasi, bürokrasinin siyasi uzantısını ifade ederek daha geniş çalışmalar için kullanılmıştır (Kalağan, 2010:16).

Kamu yönetimi, bürokrasisi vasıtasıyla yürütmeyi kullanan ve devlete ait olan kaynakları kullanarak bürokrasi faaliyetleri yöneten sistemdir. Bunun neticesinde halk, kamu yönetimini hükümetin icraat ve devleti idaresi olarak görmektedir. Netice itibariyle devlet idaresi halkın gözünde kamu bürokrasisiyle aynı görülmektedir (Gökçe, 2007:8).

Günümüzde hala Bürokrasi modern iş hayatının vazgeçilmezlerindedir. Asırlar önce hayatımıza etki etmeye başlayan bürokrasi, günümüzde daha etkili bir hale gelmiş ve iş hayatının birçok alanına etki etmeye başlamıştır. Bürokrasi süreklilik taşıyan tüm organizasyonlarda mevcut yapılanmaların tamamıdır (Altay, 1999:37).

1.2.2. Rasyonel teşkilatlanma anlamında bürokrasi

Bürokrasinin bir diğer anlamı ise rasyonel teşkilatlanma anlamını ifade etmektedir. Bu tanım daha çok bir örgütün faaliyetlerini yürütmek için kullanılan temel kaynakları ifade etmektedir. Bu karmaşık ifade bürokrasinin teknik becerilerinin oluşumundan meydana gelen ve başkalarının belirlediği faaliyetlerin uzantısından kaynaklanmaktadır. Örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılan insan gücü, binalar ve yönetim sistemi içerisindeki hiyerarşik örgütlenmedeki otorite yapılanması bu anlam dairesine girmektedir (Ergun,1992:45).

Rasyonel teşkilatlanmada bürokratik sistemler, tüm geniş ölçekli organizasyonların genel karakteristiğini gösterir. Fakat kamusal olan ve olmayanlar arasında farklılıklar vardır. Çalışma prensipleri bakımından “özel” – “kamusal” örgütler farklı özelliklere sahiptir.

Bürokrasi kavramı, çoğu zaman işletmelerin performanslarına etkilerini analiz ederken kullanılmaktadır. İşletmenin yapısı ve düzeyi, bir toplumun gelişmişlik seviyesiyle bağlantılıdır. Hatta aralarında çok yakın bir ilişki vardır (Mutlusu, 2001: 72). Weber toplumların bütünsel yapılarının özelliklerini bürokrasi kuramı ile irdelemiştir. Weber bürokrasinin, diğer işletmelerin yapısal özelliklerine göre daha etkili olduğunu ve gelişmiş bürokratik yapıların zorunlu olarak bu sistem halinde ilerleyeceğini ve en nihayetinde bu yapı gibi sistematik hale dönüşeceğini söylemektedir. Ayrıca bürokrasi zor olan sistemleri dahi kolaylaştırdığı için ve modern dönemde yürütülen faaliyetlerin örgütsel bütünlüğüne karşılık geldiği için günümüzde toplumların gelişiminde etkili olmuştur (Eryılmaz, 2004:7-8).

1.2.3. Kırtasiyecilik anlamında bürokrasi

Bürokrasinin diğer bir anlamı ise, bürokrasinin olumlu olmayan tarafını ifade etmek için kullanılan kırtasiyeciliktir. Gereksiz istek ve taleplerin işlerin ilerleyişini durdurması, basit işlemlerde dahi birçok kişinin imza ya da onayının vurgulanması ve sorumluluktan kaçma gibi durumlardan bahsedilmektedir. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, kamusal işlerin yapılmasında yazışmalara gereğinden fazla önem verilmesine “*kırtasiyecilik*” denir (Ataman, 2001:92).

Halk arasında kırtasiyecilik kelimesi, işlerin gereksiz yere uzamasını, basit bir işi birçok kişinin onaylaması suretiyle oluşan vakit kaybını ve işlerin gecikmesini ifade etmek

için kullanılır. Kırtasiyecilik sorumluluktan kaçmak, işleri formalitelere boğmak ve engelleyici kuralları öne sürerek ilgisiz kalmaktır. Rutinlere bağlı kalmak, yeniliklerin kabul edilmemesi, kırtasiyeciliğin egemen olduğu bürokratik yönetimlerin özelliklerindedir (Tortop, 1993:214).

1.3. Max Weber' e Göre Bürokrasinin Sınıflandırılması

Weber bürokrasi kavramını iki ana sınıfa ayırmaktadır. Buna göre bürokrasi şu şekilde sınıflandırılabilir;

- *Patrimonyal Bürokrasi,*
- *Hukuki – Rasyonel Bürokrasi* (Kalağan, 2010:20-21).

1.3.1. Patrimonyal bürokrasi

Patrimonyal bürokrasi, belirli kurallar çerçevesinde ataması yapılan görevlilerden ziyade, kısıtlanmaların olduğu sistematik yapıları ifade etmektedir. Bu yapılanma geleneksel dönemler için geçerlidir ve eski dönemlerdeki toplumsal hiyerarşik sistemin yaygın olduğu yapıyı ifade eder. Bu tarz örgütlerde, kişisel ilişkiler ve özel işlerin kamusal işlere karışması gibi durumlar sıklıkla görülen şeylerdir. Patrimonyal bürokrasiler, hükümdar ya da kral gibi geleneksel yöneticilere dayanmaktadır. Yönetim tek bir gücün elinde olduğu için şahsi işlerle kamusal işler arasında bir ayırım bulunmamaktadır (Abadan,1959:211). Bu nedenle ast üst ilişkilerinde kişisellik yönü ağır basmaktadır. Patrimonyal bürokraside genellikle belli bir mevkide bulunan kişilere biat söz konusudur, hukuki kuralların etkinliği söz konusu değildir. Bu kişiye toplum tarafından itaat edilmesinin nedeni, geleneksel kurallardır. Buradaki kurallar daha çok konum sahibi olan kişinin kurallarını meşrulaştırır ve kuralların içeriği ona göre belirlenir. Bu kurallar geleneksel normlarla uyduğu sürece geçerliliğini korur. Ayrıca bu mevki sahiplerinin sınırsız sayılabilecek takdir yetkileri mevcuttur. Patrimonyal şefin takdir yetkisi; sadece ahlak, eşitlik gibi genel normlarla sınırlandırılabilir (Heper, 1977:36-37).

Patrimonyal iktidarlar aynı zamanda meşruiyetin temsilcileridir. Bu iktidarlar otoritelerini, gelecekleri kendilerine bağlı bir patrimonyal bürokrat sınıf vasıtasıyla sağlamaktadırlar. Bu bürokratlar liyakatleriyle değil, iktidara olan bağlılıklarıyla görevlerindeki meşruiyetlerini kanıtlamaktadırlar. Patrimonyal yönetim toplum üzerindeki

denetimini arttırarak kendisini koruma ve iktidarını devam ettirme içgüdüleriyle hareket etmektedir (Emek, 2005:7).

1.3.2. Yasal – Rasyonel bürokrasi

Rasyonel bürokrasi günümüz bürokrasinin mevcut halini ifade etmektedir. Bu bürokrasi türünde, insan ilişkileri adil kurallar çerçevesinde belirlenir, rasyonel yapılara ve yasalara dayanmaktadır. Hukuki rasyonel bürokraside sistemi idare ve sevk eden memurların sadakati yöneticinin şahsına değil, sistemin faaliyetlerini düzenleyen kurallara karşıdır (Kalağan, 2010:21).

Yasal– rasyonel bürokrasinin ideal tipini kavramlaştırırken dikkate alınan fikirler; hukuk devleti, yönetimin tarafsızlığı ve bir araç olmasıdır (Heper, 1977:41). Bu bürokraside organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşmak için belirlenen kurallar çerçevesinde bu hedeflere ulaşılır ve işletme üyeleri bu amaç ve hedefler çerçevesinde hareket etmektedir. “Biçimsel rasyonaliteyi sağlayacak olan sistematik hukuk kuralları kendi içerisinde tutarlıdır ve her durum önceden bu kurullarla herhangi bir boşluk bırakılmaksızın düzenlenmiştir” (Kalağan, 2010:22). Ast üst ilişkilerinde bu kurulların uygulanmasında katı bir disiplin görülmektedir ve üstlerde bulunan takdir yetkisi minimum seviyede bırakılmıştır. Bu tip organizasyonlarda, patrimonyal bürokrasiye oranla uzmanlık daha da önem arz eder.

Weber Yasal – Rasyonel bürokrasi modelini, 1900 lü yıllar Avrupa’sındaki hızlı gelişmeleri dikkate alarak dizayn etmiştir. Bu yüzyılda Avrupa’ da müteşebbis sınıfı güçlenerek sosyal/siyasal yapı hakkında kararlar alınmasında ve kurullar konulmasında etkili olmuştur. Yönetimsel sistem de çalışanların geniş takdir yetkisi azalmakta ve gayri şahsiliğe ön plana çıkmaktadır. Bu çağ da gerçekleşen değişimlerin özünde; hukuk devleti anlayışının gelişmesi, idarenin gayri şahsiliği ve yönetimin bir araç olarak düşünülmesi gibi genel yönelimler bulunmaktaydı. Yasal - Rasyonel bürokrasi modeli, sadece devlet idareleriyle alakalı kurumlarda değil, özel sektör kurumlarında, siyasal partilerde, dini yapılarda, vakıflarda ve derneklerde ortaya çıktığı görülmektedir (Dursun, 2012:141).

Yasal – Rasyonel bürokrasi modelinde hiyerarşik yapılanma büyük önem taşımaktadır. Bu da merkezi eğilimin yüksek olmasına sebep olmaktadır. Çalışanların göz önünde bulundurulmadan belirlenen örgüt amaç ve politikaların, yerine getirilirken çalışanlarından

sadakat de beklenmektedir. Örgüt içindeki kariyer yapılanması, verimlilik göz önünde bulundurularak kendi içinde süreklilik arz eder. Bu tip bürokrasilerde hukukilik çoğu zaman rasyonelliğin önüne geçmektedir. Normlara uygun bir şekilde bir kez kurulan bir oluşum, görevini tamamlamış olsa bile mevcudiyetini devam ettirir. Yani kurulan örgüt verimliliğini yitirse bile faaliyetlerine devam eder (Baransel, 1993:176).

Örgüt üyeleri zaman zaman sadece soyut kurallara uyarak sorumluluktan kaçmaya ve işlemlerin gereksiz uzamasına sebep olabilirler. Bu da hukuki rasyonel bürokrasi modelinin engellenemeyen olumsuzluklarından (Kalağan, 2010:22).

1.4. Weberyen Bürokrasi Modelinin Temel İlkeleri

Max Weber'in çalışmalarındaki bürokrasi, genel olarak kullanılan işlemlerin geciktirilmesi anlamının tam zıttına verimlilik açısından olması gereken bir örgüt yapısını göstermektedir (Mucuk, 1985:11). Weberyen bürokrasi kuramı her türlü örgüt yapılanması için geçerli olmakla birlikte asıl olarak kamusal alanlardaki faaliyetler için tasarlanmıştır. Bu kuramın en temel belirtileri, net bir şekilde belirlenmiş hiyerarşi ve evrensel olarak kabul gören kurallardan oluşmaktadır.

Weberyen bürokraside, organizasyonların mutlaka taşıdığı temel ilkeler vardır. İşletmeler bu belirlenen özellikler ya da ilkeler doğrultusunda hareket ettiği ölçüde, “*rasyonel-ideal*” bürokrasi mantığı ile hareket edecektir. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- *Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı,*
- *Otorite hiyerarşisi,*
- *Yönetimin yazılı belgelere dayandırılması,*
- *Uzmanlaşma,*
- *Gayri şahsilik,*
- *Kariyer yapısı,*
- *Kurallar sistemi,*
- *Kamu ve özel hayatın ayrışması (Eryılmaz, 2017:61-63).*

1.4.1. Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı

Weber'in örgütsel bürokratik yapılarında belirlenen amaçlara ulaşılması için yapılan çalışmalar, kamusal ya da yapması gereken görevler olarak belirlenmiştir. Bu görevlerin yapılabilmesi için gerekli yaptırımların kurallara bağlanması gerekmektedir. Görevlerin devamlı ve düzenli yapılabilmesi, örgütsel kurallarla sağlanmıştır. Weber'e göre, kanunlara bağlı kamusal örgüt işleyişindeki "*bürokratik otorite*" bu yapıdan oluşmaktadır. Özel işletme örgütlerinde ise bunlar "*bürokratik iş yönetimi*" olarak ifade edilir. Dinsel, siyasal oluşumlarda ise bürokrasi bu anlamda çok gelişmemiştir ancak çağdaş devletlerde tam olarak gelişebilir. Weber'e göre "*sabit yetki alanları olan kalıcı kamusal otorite, tarihte kural değil, istisnadır.*" Yani yetki alanları kesin sınırlarla belirlenmemiş, her yeni durum için yeniden tanımlanmıştır (Eryılmaz, 2017:61-63).

1.4.2. Otorite hiyerarşisi

Kamusal yönetimlerde yapılanmalar belirli bir hiyerarşik düzen içinde yapılır. Bu düzen sayesinde alt birimler üst birimlerin denetimi ve kontrolü altına girerler. Bu hiyerarşik düzende her bir üst astlarının yaptığı işlemlerden, kendi üstlerine karşı sorumludur. Mağduriyet yaşayan yönetilenler bu sayede alt birimlerin işlemlerine karşı üst birimlere müracaat edebilirler.

Yönetimsel yapılanmalarda, karmaşıklaşan çalışma şekillerinin daha verimli olabilmesi ve artan iş yükünün azaltılabilmesi için, hiyerarşik yapılanmaya ve kurallardan oluşan bürokratik yönetim, bu yapının verimliliğini artırmaktadır. Tüzel kişiliğin bir bütün halinde olan merkezi örgütlenmenin yetki ve sorumluluk alması "*görev bölüşümü*" ve "*yetki genişliği*" ile sağlanırken, kendi içlerindeki emir komuta ve koordinasyonları da "*hiyerarşi*" yoluyla kurulmaktadır (Bayar,2007:11).

Hiyerarşik örgütlerde, her kademenin yapacağı işler, detaylı bir şekilde belirlenmiştir. Her işi kontrol edecek üst kurumlar gösterilerek, görevler hiyerarşik olarak düzenlenmiştir. Bu sayede organizasyonun kategorik yapısı meydana getirilmiştir. Makamların yetki ve sorumlulukları birbirine denktir. Yetkilendirme en tepedeki makamdan en dipteki makama kadar azaltılarak yapılmaktadır. Yetki ve sorumluluk şahıslara ait değil makama aittir. Makamda bulunan kişi, makamın yetki ve sorumluluklarını kullanır. Her makam alt

makamları kontrol etmekle yükümlüdür. Örgütte hiyerarşik komuta zinciri ve komuta birliği katiyen bozulmaz (Kalağan, 2010:28).

1.4.3. Yönetimin yazılı belgelere dayandırılması

Modern bürokratik yönetimler, yapılan çalışmalarını ve işleyişlerini yazılı belgelere dayandırır. Gerekğinde kullanılmak üzere, bu belgelerin korunması arşivlerde yapılmaktadır. Söz konusu belgelerin oluşturulması ve düzenlenmesi için işinin uzmanı yetkililer çalıştırılır. Kamuda resmi işlemleri yürüten kadrolara “daire”, özel sektör de ise “büro” denilmektedir (Eryılmaz 2017:61).

Örgütlerde yazışmalar hızlı ve etkin bir yöntemle yönetilememektedir. Yapılan her işin yazışmalar çerçevesinde düzenlenişindeki artışlar, işlerin yürümesini ağırlaştırmış ve insan gücü potansiyelini azaltmıştır. Aynı zamanda maddi kayıplara da neden olmaktadır. Kurum içi bu yazışmalar bir yandan sunulan hizmetlerin hızını ve kalitesini düşürüp, süre ve kaynak kaybına neden olurken, diğer taraftan da halkın kamu çalışanlarına karşı olumsuz bir tutum sergilemesine sebep olmaktadır.

1.4.4. Yetki ve görevlerde uzmanlaşma

Bürokrasi, yetki ve görevlerde uzmanlaşmayla ve sistemli bir teknik eğitimle, teknik üstünlüğün büyük bir kısmını sağlayabilmektedir. Bu nitelikler verimliliği doğrudan etkisi altına alır ve örgüt kültürünün gelişmesinde etkili olur. Kurumsallaşmış yapılarda iş bölümünün düzenli bir şekilde yapılabilmesi sayesinde, güç ve bilgi paylaşılarak verimlilik üst düzeye çıkarılır. Weber, kurumsal nitelikleri öne çıkararak, çalışanların ofise karşı bir görev duygusu beslemesini ve kuralları benimsemelerini sağlamayı hedefler. Bu nitelikler şahsi çıkarları, örgütün kolektif çıkarlarıyla dengeler.

Bürokrasinin önemli avantajlarından biri, büyük çaplı işleri yönetilebilir parçalar haline getirebilmesidir. Bu sayede kurum içi uzmanlaşma artar ve bir işin tamamını bir tek kişinin bilmesi imkansızlaşır. Weber'e göre iş bölümü ve uzmanlaşma bürokrasinin vazgeçilmez yönlerini oluşturmaktadır (Kalağan,2010:30).

Bürokrasi işleyişte oluşan karmaşıklıkları basitleştirerek çözüme kavuşturmada etken bir araçtır. Bürokrasi organizasyon içinde görevlendireceği kişilerin alan uzmanlığını vazgeçilmez bir unsur olarak görür. Çünkü aksi durumlarda görevlendirilecek olan kişiler işletmenin örgütsel yapısına ve bürokratik idarenin sistemsel yapısına zarar vererek işlerin yürütülmesine önemli ölçüde zarara uğratmaktadır. Örgüte ve örgütün içinde bulunduğu devlet sistemine zarar verirler. Bu yüzden bir makamda görevlendirilecek kişi, yeterli donanıma, bilgiye ve potansiyele sahip olmalıdır.

1.4.5. Gayri şahsilik

Kamuda görevli olan memurun, görevini yerine getirirken gözetmesi gereken amaç kamu yararıdır. Bu memur eğer kamu hizmeti sunarken kişilerin dini inançlarından, siyasi düşüncelerinden veya milliyetlerinden etkilenir de kamu yararını gözetmeyi bırakırsa, yolsuzluk veyahut yozlaşma ortaya çıkar. Kamu görevlisi tüm bireylere eşit davranmakla mükelleftir. İdeal bir kamu görevlisi, görevlerini sevgi ve nefret gibi duygulardan uzak, tamamıyla gayrişahsi kurallara göre yerine getirmelidir. Az gelişmiş ülkelerde bürokratik kurallardan ziyade toplumsal kurallar daha belirleyici olduğu için, memur psikolojik, toplumsal baskılara maruz kalmaktadır. Bunun karşısında direnç göstermemesi durumunda ise adil ya da liyakatten uzaklaşmış olmaktadır (Kalağan, 2010:31).

Kamusal işlerde şahsi düşüncelerini bir kenara bırakmak, tarafsızlık ve eşitlik için olduğu kadar, verimlilik için de ön şart niteliğindedir (Eryılmaz, 2017:62).

Weber'e göre, idarecinin rasyonel kararlar alabilmesi için emrindeki çalışanlarla duygusal tepkimeye girmemesi gerekmektedir. Stewart gayri şahsiliği bürokrasinin en önemli kavramlarından biri olarak görmektedir. Çünkü gayri şahsilik ayrıcalıkların tayinini değil, belirlenmiş kurallar topluluğuna bağlı olarak yapılması gerektiğini ifade eder (Şahin, 1998:51).

1.4.6. Kariyer yapısı

Bürokrasi de çalışanların mesleğine verilen isim memurluktur. Memur bu mesleğe adım atarken, belirli niteliklere bağlı özel sınavlara tabi tutulur. İşe alım sürecinde kişinin ailesi, toplum içindeki yeri veya bir siyasi parti mensubiyeti değil, sadece işin gerektirdiği

teknik niteliklere sahip olup olmadığına göre yapılır. Bu, sistem içinde belirli esaslara göre düzenlenerek istikrarlı bir niteliğe kavuşmuştur. Memurluk bu sistem içerisinde uzmanlığa ve kıdeme bağlı bir şekilde gelişerek devam eder. Bürokratik organizasyonlarda istihdam, teknik özelliklere dayandırıldığı için, keyfiliğe karşı korunmuştur. Memurun sosyal itibarı da yine aynı şekilde yasalarla koruma altına alınmıştır (Eryılmaz, 2017:62).

Kişilere görevlendirme yapılırken eğitim seviyeleri ve uzmanlıkları göz önünde bulundurularak yapılması, görev, yetki ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bu şekilde yapılırsa kurum içi atamalarda ve üst derecelere yükselmeye bilgi ve becerisi olanlar ön plana çıkacağı için, kayırmalar en aza indirgenecektir. Böylece işlerde verimlilik ve etkililik artacaktır.

1.4.7. Kurallar sistemi

Bürokraside iş yeri yönetimi, belirli ilkeler ve soyut kurallarla bağlıdır. Bu kurallar; şahsi olmayan, objektif kriterlerden oluşan, akılcılığın hâkim olduğu bir yapılanmadan ibarettir. Birbiriyle alakalı işler önceden belirlenmiş, belli bir sistematiği olan kurallara göre yapılmaktadır. Yoksa her durum için yeni bir emir gelmesi beklenmez. Kurumsal örgütlerde kurallar işin yürümesi için temel etken olarak görülmektedir. İşlerin yürütmesinde ya da işi yürütenler için bir yöntem, izleyecek yol olarak görülmektedir. Üst, astın yaptığı işleri bu kurallar düzleminde kontrol eder ve denetler. Ayrıca bu normlar düzleminde üstlerin yaptırımları vardır. Bu kurallarla birlikte örgütsel sürekliliğin devam ettirilmesi gerekmektedir. Bu sistem içerisinde varlığını sürdüren örgütler, çalışanlara nazaran daha önceliklidir ve varlığının devam ettirilebilmesi temel amaçtır. Bunun olabilmesi için kurallara bağlılığın olması şarttır (Kalağan, 2010:31).

1.4.8. Kamu ve özel hayatın ayrışması

Weberyan bürokratik sistemde kamu hayatıyla özel hayat birbirinden kesin kurallarla ayrıştırılmıştır. Şöyle ki resmi daire özel konuttan nasıl ayrışsa, resmi faaliyetlerde şahsi işlerden ayrıdır. Aynı şekilde iş yazışmaları özel yazışmalardan, ticari öz varlıklar da kişinin özel servetinden ayrılmıştır. Özel ve kamusal alanlarda bu yapı aynı şekilde görülmektedir. Weber, bunu gelişmenin bir uzantısı olarak görmektedir (Eryılmaz, 2017b:260).

Weber, bürokrasi olgusunu bir örgüt sorunu olarak görmektedir. Kendisi, sosyolojik faaliyetlerin yasal ve rasyonel olarak belirlenip ve bu kuralların bir örgüt çerçevesinde ya da içerisinde yürütülmesi gerekliliğini ayrıca vurgulamaktadır. Eryılmaz (2017b:260) Kamu Yönetimi kitabında, *“Bürokratik örgüt, rasyonel olduğu kadar, soyut düzeyde ifade edilmiş sistematik hukuk kurallarına bağlı olarak isleyecektir. Bu yasal–rasyonel bürokrasi tipi, kişisellikten ve politikalarından arınmış bir yapı olduğu için, her siyasi iktidara aynı verimlilik ve etkinlik düzeyinde hizmet sunacaktır”* şeklinde bu konuyu izah etmiştir.

1.5. Weber’e Göre İdeal Tip Bürokrasinin Üstünlükleri

Bürokrasinin gelişiminde gözlenen en önemli etken onun, diğer teşkilatlanma sistemlerine göre teknik anlamda çok üstün olmasından kaynaklanmaktadır. Şöyle ki bürokrasi makinalı üretim iken diğer sistemler mekanik olmayan üretim şekline benzetilebilir.

Weber saf bürokrasinin diğer sistemlere göre, devamlılık, dakiklik, güvenilirlik, hız, kesinlik, disiplin, dosyalama bilgisi, dayanışma, sağduyu, tam itaat ve anlaşmazlıkların çözümü noktasında daha üstün olduğunu söylemektedir (Şahin, 1998:58).

Aynı zamanda bu özellikler hizmetlerden yararlananların sonuçlarını büyük bir kesinlikle önceden tahmin edilebilmesini mümkün kılar. Sonuçların önceden tahmin edilebilmesi, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesiyle, önceden belirlenen kaidelere göre işlem yapılmasıyla ve genelde aynı sorunları aynı kişilerin çözümüyle bağlantılıdır.

Weber’e göre ideal bürokrasinin en önemli üstünlüklerinden biri de, ileri ölçüde rasyonel olmasıdır. İdeal bürokrasinin ileri derecede rasyonel olmasını sağlayan unsurlar, kimin hangi işi yapacağını, kimin kimden sorumlu olduğunu, kimin kime rapor vereceğinin net bir şekilde önceden belirlenmesi sayesinde mümkündür. Weber tüm bu sıralanan sebeplerden dolayı, bürokrasinin kütle yönetimi için vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (Şahin, 1998:59).

1.6. Weberyayn Burokrasi Anlayışının Olumsuzlukları

Weber'in birokrasi kuramı, sanıldığıının aksine uygulamada rasyonel olarak işlememektedir. Bürokrasinin sıkıntıları onun yapısal ve işlemsel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu olumsuzluklardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır.

1.6.1. Siyasal kontrol problemi

Modern devlet anlayışında siyasilerin vatandaşlara götürdüğü hizmet kalemleri artmış ve teknik donanım ve destek için siyasiler bürokratlara daha çok ihtiyaç duyar hale gelmiştir. Siyasiler muhtaç oldukları bürokratik kadroları denetlemekte ve onları disipline etmekte yetersiz hale gelmişlerdir. Siyasilerin, atanmışlar üzerinde denetim kurmak istemeleri, bürokratların da bu sürece direnç göstermeleri, bürokratik anlayışın bir türlü önlemeyi başaramadığı sorunlardan birisi haline gelmiştir(Bakırtaş, 2007:14).

1.6.2. Bürokratizm

Uzayıp giden işlemler, yavaş ve düzensiz işleyen, verimliliğini yitirmiş yapılanmaların genel ifadesine bürokratizm denmektedir. Aynı zamanda bürokratların kendi uymaları gereken kuralları koyma işlevine hâkim olması anlamında da kullanılmaktadır. Her iki anlam da bürokrasiye olumsuzluk yüklemektedir.

Çalışma yöntemlerini, yapılan işlerin mahiyetini ve önemini ve ayrıca işin kendisini araç olmaktan çıkarıp birer amaç haline getirilmesine sebep bir takım unsurlar vardır. Bunlardan şu şekilde bahsetmek mümkündür;

- *Sorunları biçimsel olarak sonuca bağlama eğilimi,*
- *Yapılanma içerisinde gereksiz karşılıklı kontrol mekanizmaları oluşturma,*
- *Yeni koşullara direnme,*
- *Üstlerden gelen emirlere mutlak itaat etme,*
- *Sadece yazılı genelgelerle emir verme,*
- *Yetki sınırlarının aşılması (Kalağan 2010:35).*

1.6.3. Denetim

Denetim; gerekleŒmiŒ sonuçları, önceden belirlenen amaçlar, kriterler ve standartlara göre tarafsız olarak analiz etmek ve ölçmek suretiyle kanıtlara dayanarak değerlendirmek, gelecekteki hataların nlenmesine yardımcı olmak, kiŒi ve kuruluŒların geliŒmesine, mali yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine, verimlilik, tutumluluk ve etkinliğin sağlanmasına rehberlik etmek ve elde edilen sonuç ve bulguları ilgililere duyurmak için uygulanan sistemli, planlı ve programlı bir süreçtir (Kalağan 2010:40). Denetim, sistemli bir Œekilde bilgi ve birikimi st seviyede olan kurum ve kiŒiler tarafından yapılmaktadır. Modern denetim riskli alanlar dikkate alınarak, önceliklere önem vererek, yıllık programlara bağlanan sistemli faaliyetlerdir. Denetim, Œeffaflık ve hesap verme sorumluluğunun artmasında önemli bir etken olmakta, yolsuzluğun tespitinde ve bunun önlenmesinde ya da buna giden yolların kapatılmasında önemli birer etken olarak görülmektedir.

Geleneksel rgtsel yapılarda denetimin daha az olduğu ya da denetlemenin mümkün olmadığı bir takım olumsuz sonuçlar mevcuttur. Özellikle modern dönemde bürokrasinin iŒleyiŒi ile de ilgili olarak denetim mekanizmasının önemi sık sık vurgulanmaktadır. alıŒanlar denetim riskinden korunabilmek için kanunları yüzeysel olarak değerlendirmekte, hizmet kalitesi ve halkın talepleri gibi unsurları önemsememektedir. Bu durum bürokratik yapının vatandaŒ odaklı değil idareyi vatandaŒa karŒı koruma anlayıŒından kaynaklanmaktadır (Polat, 2003:74-75). Geleneksel bürokraside denetim; yapılan iŒin kurallara uygun olup olmadığını ler. Bu da verimlilik ve vatandaŒ odaklı hizmet anlayıŒında olumsuzluk meydana getirmektedir.

1.6.4. Yetki aktarımı

Bürokratik yönetim anlayıŒında yetki merkezde toplanmıŒ ve iŒler bu Œekilde yrtlmeye alıŒılmıŒtır. İŒleyiŒ içerisinde yetki devri ve imza yetkisi çok sınırlı düzeyde ve st kademelerin kendi içerisinde uyguladıkları bir yöntemdir. st kademeler genellikle astlarıyla otorite ve yetki paylaŒımından kaçınırlar nk onları kendilerine potansiyel rakip olarak görmektedirler. Bu sebeple st düzey yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını gelen yazıları imzalamak ve onların yanlıŒlarını düzeltmekle geçirirler. Bu da onların vakitlerini

örgütün hizmetlerini daha iyi değerlendirmek ve geliştirmek için kullanmalarını olanaksız hale getirmektedir.

Otoritenin hep üst kademelerde toplanması ve yetki devrinin azlığı yönetim kapasitesinin gelişimini engellemektedir. Bunun bir örgüt kültürü haline gelmesi durumunda ise, astlar sorumluluk almaktan kaçınırlar ve her türlü konuyu üstlerine danışma eğilimi içerisine girmektedirler.

2. NEO-WEBERYAN BÜROKRASİ ANLAYIŞI

2.1. Geleneksel – Yeni Yönetim Anlayışı ve Yönetişim

Bürokrasi, yirminci yüzyıl toplumlarının gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Dünya üzerindeki birçok ülkelerin gelişmişlik düzeyi, bürokratik örgütlenme seviyeleriyle ölçülmektedir. Az gelişmiş ülkeler bürokratik yapılarını geliştirmek adına birçok reform yapmışlar ve tüm toplumu kalkındırmaya yönelmişlerdir. 21. yüzyıla doğru ise bu süreç tersine işlemiş, merkezileşmenin sistematik yapısı olan weberyan bürokrasi anlayışı, kalkınmayı ve demokrasiyi engelleyen unsur olarak görülmüş ve kırılmaya başlamıştır. Yaşanan çok yönlü değişim weberyan bürokrasi anlayışında köklü bir yapılanmayı gündeme getirmiştir (Kalağan 2009:1).

2.1.1. Geleneksel ve yeni yönetim anlayışı

Günümüzde sahip olunan yönetim anlayışlarını da iyi analiz edebilmek adına, geleneksel yönetim anlayışı ile yeni yönetim anlayışının tanımını yaptıktan sonra aralarındaki farklardan bahsedeceğiz.

Geleneksel yönetim anlayışı

Günümüzde geleneksel olarak nitelendirilen kamu anlayışı 1850 li yıllarda gerçekleştirilen reformlarla başladı, 20. Yüzyılın başlarında biçimsel şeklini aldı ve son çeyreğine kadar büyük çaplı bir değişim yaşamadan devam etti. Bugün birçok konuda yetersiz bulunan ve yoğun eleştiri alan bu model, kendinden önceki döneme göre aslında modern kamu yönetimini temsil eder (Sözen 2005: 18-19).

Geleneksel kamu yönetimini oluşturan entelektüel mirasın Woodrow Wilson, Max Weber ve Frederick Wislow Taylor ‘un görüş ve düşüncelerine dayandığı genel kabul edilen bir görüştür. Woodrow Wilson, siyasetle yönetimin ayrılması gerektiğini ve bunun mümkün olduğunu savunur. Wilson’a göre siyasal anlamda sorumlu olanlar kamu politikalarını belirledikten sonra, bunların uygulama görevini yönetim bilimi alanında bilgili, uzman ve tarafsız olan kamu görevlilerine geçirmeliler ve onlar da bu uygulama görevini en etkili biçimde yerine getirirler. Bu mümkündür çünkü Taylor’un da ileri sürdüğü gibi, her iş için en

iyi tek bir doğru vardır. Yönetimin görevi bu doğruları bulmaktır. Weber'in bürokrasiyi en etkili mekanizma olarak görmesi, Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanabilir ideal bir örgütlenme biçimi olabileceği sonucunu çıkarmıştır (Sözen 2005: 18-19).

Geleneksel yönetim anlayışında; devlet, kamusal hizmet ve malların üretim ve dağıtımında, kendi örgütleriyle doğrudan görev almalıdır. Aynı anlayış, idari ve siyasi konuların birbirinden ayrılması gerektiğini savunur. Siyasiler yapılacak olanları belirler, idari personel ise bunları uygular. Kamu yönetimi, çalışanların hayat boyu istihdamına göre düzenlenmiştir. Bu yönetim şekli, çalışanların topluma veya piyasaya karşı duyarlılığı olmayan, daha çok siyasilerin veya bürokratların talimatlarına göre işleyen bir nitelik göstermiştir. Geleneksel kamu yönetimi, uygulamada bürokratik ve siyasal yönetim biçimine dönüşmüştür (Eryılmaz 2017b:23-24).

Geleneksel kamu yönetim anlayışı, ortaya çıktığı dönemde birçok problemlili konuya çözüm önerisi getirmiştir fakat ilerleyen dönemlerde değişen şartların da etkisiyle yeni oluşan problemlere çözüm üretme yeteneğini kaybetmiştir. Hatta ve hatta çoğu zaman problemin kaynağı haline gelmiştir (Saylı 2008:184).

Yeni yönetim anlayışı

Son zamanlarda geleneksel kamu yönetim anlayışının yetersizliği ve meydana getirdiği problemlerden dolayı, kamu sektöründe yeni bir yönetim anlayışı doğmuştur. Bu anlayış eskisindeki problemleri çözmeyi amaçlasa da köklü bir değişiklik meydana getirememiştir. Eski düzende hakim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, yerini giderek pazar ekonomisine bağlı ve daha esnek bir yönetim anlayışına bırakmaya başlamıştır. Bu basit düzeyde bir değişikliği değil, devlet vatandaş ilişkilerinde önemli bir anlayış değişikliğini ve devletin toplumdaki rolündeki değişimi ifade etmektedir. Yeni anlayış, bürokrasinin daimi oluşu ve doğrudan hizmet sağlama aracı olması özellikleri gibi ana özelliklerini sarsmıştır. Bu anlayışta hizmet ve mal üretiminin bürokrasi tarafından sağlanması tek yol değildir. Özel sektörün mal ve hizmet sağlanmasındaki esnek işletme sistemleri kamu sektöründe de benimsenmeye başlanmıştır (Bilgiç, 2005:15).

Yeni kamu anlayışı Weber'in bürokrasi anlayışına karşı çıkar ve kamunun faaliyet alanının küçültülmesinin gerekliliğini savunur. Eryılmaz' ın da vurguladığı gibi yeni kamu anlayışını savunanlar, devletin rollerini şu şekilde sıralamaktadırlar:

- *Devlet hizmet ve mal üreten şirketler arasında rekabeti geliştirmelidir.*
- *Kamu yönetimde bürokrasinin kontrolünü, vatandaşa aktarmak suretiyle toplumu yetkilendirmelidir.*
- *Kamu kurumlarının performansları, dikkatleri sebeplerden sonuçlara yönlendirmek suretiyle ölçülmelidir.*
- *Kamu kurumlarını, onların kuralları ve düzenlemeleri değil, hedefleri ve misyonları yönlendirmelidir.*
- *Devlet kurumları, etrafındakileri “müşteriler” olarak tanımlamalı ve onlara farklı seçenekler sunmalıdır.*
- *Devlet kurumları, problemleri meydana gelmeden önce önlemelidir. Problem meydana geldikten sonra düzeltmek için uğraşmak iyi bir yaklaşım değildir.*
- *Devlet kurumları sistemlerini, sadece para harcamak üzerine değil, para kazanmak üzerine de kurmalıdır.*
- *Devlet kurumları, yönetime katılımı kapsayacak şekilde otoritelerini yeniden dizayn etmelidir.*
- *Devlet, bürokratik sistemler yerine, piyasada geçerli ekonomik sistemleri tercih etmelidir.*
- *Devlet, toplumsal sorunları çözmek için sektörler arasında katalizör görevi yapmalıdır.*
- *Kamu yöneticileri, kamu kaynaklarını tüketen değil, kamuya yeni kaynaklar üreten girişimci insanlar olmalıdır (Eryılmaz, 2017b:26-27).*

Geleneksel ve yeni yönetim anlayışının karşılaştırılması

Weber'in geleneksel kamu yönetimi anlayışı 1980'lere kadar kendisine geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Devlet olgusunun geçen yüzyıla kadar özellikle sanayi devrimi öncesinde, devletin kamu kurumlarına yönelik olarak sunduğu hizmetler sınırlıdır. Bu dönemde kamusal hizmetler, temelde güvenlik eksenli olmak üzere sınırlı ölçüde, eğitim, sağlık ve bazı yerel niteliklerden ibarettir.

Weberyan yönetim anlayışı, bürokratik paradigma üzerine kurulmuştur. Bu anlayışta verimlilik, kamu yararı, otorite yapısı ve tanımlanmış görev, idari sorumluluk, hiyerarşi ve kontrol önemlidir. Neo-weberyan yönetim anlayışı ise post bürokratik yapılanmaya dayanır, kamu hizmetinde misyon ve vizyon, kalite, vatandaşın beklentileri önemlidir, hesap verebilen, sorumluluk sahibi yöneticiler ile çalışır, performans ölçütleri geliştirilmiştir, profesyonel yönetime dayanır, özel sektörde de bulunan benzer yönetim teknikleri kullanır. Bu koşullar altında siyasi sorumluluğun çerçevesi yeniden çizilmekte, geleneksel yönetim mekanizması ve devletin rolü değişmekte, kontrolün yerini katılım ve etkileşim almaktadır. Devletin üstlendiği yeni rolü bu mekanizmanın sosyal ve demokratik eşitlik ilkeleriyle çalışmasını sağlamak, aralarındaki yardımlaşma imkanlarını geliştirmektir. Seçilmiş ve atanmışların rolleri bu süreçte değişmiştir (Genç, 2010:149).

Çizelge 2.1. Weberyan ve Neo-Weberyan yönetim anlayışının karşılaştırılması

Weberyan Yönetim	Neo-Weberyan Yönetim
<i>Sorumluluk risk almaya isteksiz</i>	<i>Sorumluluk risk almaya istekli</i>
<i>Yetki toplayan</i>	<i>Yetki paylaşan</i>
<i>Gizlilik</i>	<i>Açıklık</i>
<i>Kuralcı ve kartasiyeci</i>	<i>Vizyon sahibi ve esnek</i>
<i>Katı hiyerarşi</i>	<i>Yumuşak hiyerarşi</i>
<i>Otoriter</i>	<i>Profesyonelce</i>
<i>Kişiyeye bağlı statü</i>	<i>İş ve performansa bağlı statü</i>
<i>Sabit ücret</i>	<i>Performansa bağlı ücret</i>
<i>Kapalı enformasyon kanalları</i>	<i>Açık enformasyon kanalları</i>
<i>Çatışmacı ilişkiler</i>	<i>Karşılıklı işbirliği</i>
<i>Birey yönetimli</i>	<i>Ekip yönetimli</i>
<i>Örgüt merkezli</i>	<i>Müşteri/Vatandaş merkezli</i>
<i>Yakından kontrol</i>	<i>Performans hedefli</i>
<i>Karar akışı yukarıdan aşağıya</i>	<i>Değerlendirme iki yönde</i>
<i>Sınırlı iş gören katkısı</i>	<i>Azami iş gören katkısı</i>
<i>Bürokrat tipi yönetici</i>	<i>Girişimci yönetici</i>
<i>Mal ve hizmetlerde nicelik</i>	<i>Mal ve hizmetlerde kalite</i>
<i>Kitlesel üretim</i>	<i>Farklılığı esas alan üretim</i>

(Demirel, 2010:67)

2.2. Neo-Weberyan Bürokrasi Anlayışı

1970'li yıllarda meydana gelen ekonomik kriz sonrasında Weberyan bürokrasi anlayışı eleştirilmeye başlanmıştır. Bu bürokrasi yapısı, gelişen değişimler karşısında yeterli kaynak oluşturmadığı için ya da sosyo-ekonomik değişimler karşısında kendini yeterli düzeyde geliştirmedeği için hantallığın, verimsizliğin ve katılığın nedeni olarak görülmüştür. Ortaya çıkan yeni sorunlar karşısında çözüm üretmediği için weberyan bürokrasiye eleştiriler yapılmıştır. Nitekim uyum sorunu yaşadığı yönündeki eleştiriler yeni değişimlerin ve dönüşümlerin yapılması yönünde teoriler yapılmaya başlanılmıştır. 1980'li yıllardaki eleştiriler kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve uygulanmasını oluşturan neo-weberyan bürokrasi çerçevesinde değerlendirilmiştir (Coşkun, 2003:40). Neo-weberyan bürokrasi anlayışında, müşteri odaklı yönetim, özel sektörün kurumsal yapısının kamusal alanda uygulanmasını ifade etmektedir. Ayrıca müşteri odaklı kamu kültür yapısının kamusal alanda uygulanması ya da pratik kazanmasını ifade etmektedir (Kalağan, 2010:55).

2.2.1. Neo-Weberyan bürokrasi anlayışının temel ilkeleri

Neo-weberyan bürokrasi anlayışının kabul görmüş temel ilkelerinden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- *Sonuç Odaklı Yönetim*
- *Vatandaş (Müşteri) Odaklı Yönetim*
- *Kaynak Kullanımında Etkililik ve Verimlilik*

Sonuç odaklı yönetim

Neo-weberyan bürokrasi düşüncesinde, mevcut örgütlerin amaç ve kaynaklar çerçevesinde, bilimsel ölçüm teknikleri uygulanarak, işletmenin planları ve hedefleri belirlenmektedir (Ataman, 2001:28). Organizasyonlarda görevlendirilen tüm personelin belirlenen hedefler doğrultusunda uyumlu ve planlı çalışması sağlanır ve bu görev de yöneticiler tarafından yerine getirilir. İyi yöneticinin temel amacı, örgüt içinde kaynakların etkin şekilde kullanılması, personel yapısını ve diğer örgütsel insan gücü, teknik donanımlarını da hesap ederek örgütün kısa sürede amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu

süreçte sürekli yeni analizler yapılarak, işleyişi hızlandıran yeni araçlar bulunarak sonuca varılması gerekmektedir (Kalağan, 2010:64).

Vatandaş (müşteri) odaklı yönetim

Neo-weberyian bürokrasi anlayışının en temel ilkelerinden birisi, vatandaş (müşteri) odaklı bir faaliyet sisteminin kurulmasıdır. Literatürde “müşteri odaklılık” kavramı “yurttaş odaklılık” şeklinde de ifade edilmektedir. Çünkü yurttaş odaklılıkta, vatandaşlar özel sektördeki müşteriler gibi değil, kamu hizmetlerin alıcısı ya da bunu uygulayanlar olarak görülür. Neo-weberyian bürokratik yapıda vatandaşlar, kamu hizmetlerini uygulayan ve denetleyen, demokratik süreçte demokratik değerlerin artırıcı unsuru olan “aktif yurttaşlar” olarak görülür (Çukurçayır, 2003:21).

Vatandaş (müşteri) odaklılık ilkesi, kurum ve kuruluşlar tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini önceden belirlenen özelliklere göre değerlendirmeleri yerine, (vatandaşların) müşterilerinin bu mal ve hizmetleri kendi düşüncelerine göre değerlendirmelerini dikkate almayı gerektirmektedir. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar, sunulan hizmet ve ürün kalitelerini müşteri memnuniyet araştırma yöntemleriyle ölçmeleri ve değerlendirmeleri önem taşımaktadır. Öte yandan bu hizmetlerin standartlarını ölçen toplam kalite yönetimi benzeri yöntemlerin uygulanması devamlı ölçme ve değerlendirmeyi, ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde iyileştirmelerin yapılmasını da gerektirmektedir.

Neo-weberyian bürokrasi, kamu hizmetlerinde kalitenin artırılması, verimlilik ve etkinlik ilkeleri çerçevesinde, amaca uygun bir şekilde en hızlı bir şekilde, israfın minimize olacak şekilde, ciddi ekonomik açıkların giderilmesinde büyük rol oynayan bir yöntem olarak görülmektedir (Gözlü, 1996:48).

Kaynak kullanımında etkinlik ve verimlilik

Verimlilik kavramını tanımlamak güç olsa da, kısaca daha az girdi ile daha çok çıktıyı ifade etmektedir. Etkinlik ise, minimum maliyetle maksimum amaçlara ulaşılması olarak ifade edilir.

Kamuda ve özel sektörde yöneticilerin temel amacı; örgütlenmemiş insan gücünü kullanarak, önceden belirlenen amaçlara ulaşılmasıdır. Çeşitli kaynakları kullanarak ki bunlar ilgisiz de olabilir, bir sistem içerisinde bir araya getirerek belirlenen hedeflere ulaştırılmasıdır (Kalağan, 2010:68).

Özel sektör mal ve hizmet üretiminde, firmaların çıktı bedeli rekabet ölçütleri içerisinde en uygun bedel tespit edilerek kaynakların verimli ve etkili olarak kullanılması amaçlanır. Kamusal alanda ise üretilen mal ve hizmetlerin durumu ise farklıdır. Üretilen malların birim maliyet bazında değerlendirilmemesi ve kar amacıyla satılmasının zor olması, hizmetlerin düşük maliyetle üretilmesinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır (Kalağan, 2010:68). Kamusal örgütlerdeki mal ve hizmetlerin üretim maliyetlerinin belirlenmesi özel sektörün ürettiği mal ve hizmetler kadar kolay olmamaktadır. Çünkü kamusal mal ve hizmetler genelde piyasa koşullarına göre sunumu olan rekabete açık hizmetler değildir ve bünyesinde sosyal fayda unsurunu barındırmaktadır. Ayrıca bürokratlar mal ve hizmet üretim maliyetlerinin düşük ve verimli olduğu konusunda yasama organına ve topluma karşı sorumludurlar, özel sektörde ise sorumluluk sadece kurumun kendisine karsıdır.

Sonuç olarak kamusal hizmetlerin, fayda ve maliyet analizleri, özel sektör mal hizmet üretim ve sunumunda kaynak kullanımının etkililiği ve verimliliği ile kıyaslanarak değerlendirilmemelidir. Çünkü bünyesinde ekonomik bedeli tespit edilemeyen (olmayan) “*sosyal fayda*” unsurunu barındırmakta olan kamusal mal ve hizmetlerin sadece ekonomik kazanım, kar ve tasarruf düşünülerek değerlendirilmesi doğru olmayacaktır.

2.3. Yönetişim

1980’li yıllara kadar, birçok kurumsal ve diğer çevrelerden, kamu bürokrasisi hakkında eleştiriler ve çözüm önerileri gelmiş ve bu öneriler genel anlamda yukarıda bahsedilen “*neo-weberyan bürokrasi anlayışı*” ve son zamanlarda da “*yönetişim*” başlıkları altında toplanmıştır. Neo-weberyan bürokrasi anlayışı ilkeleri, çağdaş ülkelerin kamusal yapılarına yayılmış ve hala etkisi devam etmektedir. Ancak yeni gelişmeler ve yönetim anlayışları modern devletlerin işleyişlerini sadece işletmecilik ilkeleri ile sınırlayan, etkinlik anlayışından daha fazla anlamlara sahip olan yönetim sürecini, yurttaş isteklerine duyarlılık, hesap verebilirlik, , şeffaflık, devletin denetiminin sağlanması ve katılım gibi daha geniş perspektiflerle ele alan “*yönetişim*” kavramı etrafında odaklanmaktadır (Kalağan, 2010:69).

Yönetişim kavramının ana unsurları aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- *Hesap verme,*
- *Saydamlık,*
- *Etkin işleyen bir hükümet,*
- *Sivil toplumun kararlara etkin katılımını sağlama,*
- *Uyumlu ve bütünleşik politikalar üretmeye dikkat etme,*
- *Hukuk kurallarına bağımlılık,*
- *Bağımsız yargı sisteminin varlığı.*

Kavram, devletle toplum arasındaki ilişkileri yeniden düzenlemeye çalışmakta ve devlet-toplum karşıtlığını kaldırarak, devletle toplumu bir araya getirmeye çalışmaktadır. Böylece, bu kavram ile devlet – toplum ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi için bir model ortaya konmuş olmaktadır. Bu yeni yönetim modelinin, yönetime katılım ilkesinin ötesinde “birlikte yönetme” tarzında yaklaşımları özellikle siyaset bilimi, kamu yönetimi, ekonomi ve uluslararası ilişkiler gibi alanlarda hızla genel kabul görmüştür. Bunun neticesinde özellikle 1990’lı yılların başından itibaren, çeşitli uluslararası örgütlerin destekleriyle ve kavram üzerinde yapılan yeni çalışmalarla önemli bir yönetim literatürü oluşmaya başlamıştır.

“Yönetişim” kavramını ortaya atan yazarlara göre, bu kavram kamu bürokrasisini yeniden oluşturmaya yönelik on temel ilkedен meydana gelmektedir. Şüphesiz bu ilkeler kamu bürokrasisindeki çağdaş gelişmelerle ilgili çalışan her yorumcu tarafından üzerinde fikir birliğine varılmış ilkelere;

- *Hizmet sağlayıcılar arasında rekabet,*
- *Kontrolü bürokrasiden halka taşıyarak vatandaşların güçlendirilmesi,*
- *Girdilerden çok çıktılar üzerine yoğunlaşma,*
- *Kurallar ve yönetmelikler yerine görevlerle ve vizyonlarla yönlendirilen organizasyonlar ve bireyler,*
- *Kamu hizmetinden faydalanan vatandaşların müşteri olarak yeniden tanımlanması,*
- *Problemleri ortaya çıktıktan sonra gidermeye çalışmak yerine ortaya çıkmalarını önlemek (Pro aktif yaklaşım),*

- *Kurumlarda sadece para harcamak yerine para kazanmak, fayda maliyet analizini kamu yönetimine egemen kılmak,*
- *Otoriteyi merkezden uzaklaştırmak ve katılımcı yönetimi teşvik etmek,*
- *Bürokratik teknik ve uygulamalar yerine piyasa tipi mekanizmalar kullanmak,*
- *Kamu, özel ve gönüllü sektörler arasındaki işbirliğini hızlandırmak (Kalağan, 2010:71).*

2.3.1. Yönetimde şeffaflık

Yönetimde şeffaflık, devletlerin yürüttüğü politikalar çerçevesinde hedeflere ulaşılması için gerekli bilgilerin anlaşılır ve güvenilir bir şekilde hayata geçilmesi ve bu bilgiler dahilinde yönetimlerin daha pratik sonuçlar elde etmesini ifade etmektedir (Kalağan, 2010:73).

Şeffaf yönetim ilkesi ulusal güvenlik, ulusal savunma ve benzeri konular dışında yönetime ilişkin tüm bilgilerin toplum ile paylaşılmasını öngörmektedir. Devlet, yurttaşlarının kamu hizmeti ile ilgili olarak bilgi edinme hakkını güvence altına almalıdır. Vatandaşlar diledikleri zaman resmi belge ve bilgilere kolaylıkla ulaşabilmelidirler. Çünkü kamu kuruluşlarının halka bilgi verme yükümlülüğü, vatandaşlarında kamu kuruluşlarının yaptıklarına ilişkin bilgi edinme hakkı bulunmaktadır. Şeffaflık ilkesinin geçerli olabilmesi için kamusal karar ve işlemlerden önce veya sonra yeterli açıklamaların yapılması, özel kişi, kurum ve kuruluşların resmi bilgi ve belgelere ulaşma hakkının tanınmış olması büyük önem taşımaktadır. Açık bir yönetim anlayışının oluşabilmesi için yönetenlerin sürece ilişkin bilgileri ilgililer ile paylaşma yükümlülüğü vardır, yönetilenlerin ise yönetim sürecine ilişkin bilgi edinme haklarının farkında olup kullanmalarının yanı sıra bilgi paylaşımını sağlayacak sistem ve teknolojiye kolaylıkla ulaşabilmeleri de gerekmektedir (Kalağan, 2010:73).

Saydamlık, kamusal kaynakların kullanımında etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasını özendirirdiği gibi kamu yönetimine duyulan güveni de artıracaktır. Saydamlık için;

- *Görev, yetki ve sorumlulukların açık olarak tanımlanması,*
- *Bilgilerin belli standartlar çerçevesinde düzenli olarak yayımlanmak suretiyle kamuya açık ve ulaşılabilir olması,*

- *Kaynak dağıtım ve kullanım sürecinde bütçelerin hazırlanma, uygulanma ve raporlanma süreçlerinin açık olması,*
- *Denetim ve istatistiksel veri yayınlama sisteminin kalitesi ve açıklığı açısından, bağımsız güvencelerinin olması, gerekmektedir (Polat, 2003:67).*

2.3.2. Hesap verme sorumluluğu

Hesap verme sorumluluğu; bir kişinin veya kurumun yaptıklarından dolayı başka bir otoriteye açıklama yapması olarak tanımlanabilir. Ayrıca, bir kişinin sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğini açıklaması, ispat etmesi veya ortaya koyması zorunluluğu olarak da tanımlanmıştır. Hesap verme sorumluluğu, bilgi edinme hakkı ve saydamlık ile çok yakından ilişkilidir. Başta yerelleştirme olmak üzere mikro düzeyde rekabet ve katılımı genişleterek, makro düzeyde dışsal denetim sağlanmaya çalışılmaktadır (Güler, 2003:103).

Hesap verme sorumluluğu, kamu kaynaklarını kullanan birimlerin hukuka uygun bir şekilde bunları yapıp yapmadıklarını ifade etmektedir. Neo-weberyan bürokrasi anlayışı ile birlikte yöneticilerin sadece bürokrasiye değil ayrıca halka karşı da hesap vermede sorumlu tutulmuştur. Kamu kaynakların etkin, verimli ve konulan hedefler çerçevesinde yönetici birimlerin kullandıkları kaynakları adil, eşit ve hakkaniyetli olarak davranıp davranılmadığı konuları esas almaktadır. Kanun önünde eşitlik ilkesi çerçevesinde yönetici birimlerin bu ilkeye bağlılıklarının sorgulanması hesap verme sorumluluğu ilkesi nispetince belirlenmektedir.

Hesap verme sorumluluğunun beş ana boyutu bulunmaktadır:

- *Siyasal Hesap Verme Sorumluluğu:* Yürütmenin Parlamento'ya karşı sorumluluğu,
- *Yönetimsel Hesap Verme Sorumluluğu:* Kamu yöneticilerinin bağlı ya da ilişkili olduğu bakanlarına karşı sorumluluğu,
- *Vatandaşa Yönelik Hesap Verme Sorumluluğu:* Hem parlamentonun hem de bürokratin vatandaşa karşı sorumluluğu.
- *Hukuki Hesap Verme:* Yasama organı tarafından konulan kurallara uygun nitelikte davranılma sorumluluğu.
- *Performans Denetimi:* Performans ve başarı kriterlerine göre değerlendirme sorumluluğu (Polat, 2003:67).

Kamu kurumlarında hesap verme sorumluluğu ile hedeflenen amaçlar aşağıdaki başlıklar halinde özetlenebilir.

- *Kamusal yetkilerin yanlış kullanımının ve suiistimalinin kontrol altına alınması.*
- *Kamusal kaynakların hukuka ve kamusal değerlere uygun olarak kullanımının güvenceye bağlanmasının sağlanması.*
- *Yönetişim ve kamu işletmeciliği alanında sıkça vurgulanan sürekli öğrenme amacının teşvik edilmesidir (Kalağan, 2010:76).*

2.3.3. Bilgi edinme hakkı

Kamu kurumları, hatta daha geniş anlamıyla devlet, vatandaşa bilgi vermekle yükümlüdür. Kamusal menfaatler veya güvenlik esaslı anlayış dışında vatandaşların bilgi edinmeleri yasal bir haktır. Kamu hizmetlerin yürütülmesi açısından bütün faaliyetler özellikle geleceğe yönelik bütün faaliyetler hakkında devletin vatandaşları bilgilendirmesi gerekmektedir. Bilişim teknolojilerin gelişmesiyle birlikte vatandaş ve devlet arasında ciddi bir iletişim kolaylığı yaşanmaktadır. Dolayısıyla iletişim teknolojilerin gelişim sağlanması vatandaşlara sunulan bilgileri kolaylaştırmaktadır. Kamu birimlerinin bu görevi yürütürken edindikleri kolaylıklar kamu bürokrasisindeki işlerin yürütülmesinde hızlandırıcı etkisi olmuştur. Ayrıca demokratik değerlerin aratması açısından da bu önemli görünmektedir. Bu görev modern yönetimin en önemli araçlarından biri haline gelen halkla ilişkiler birimleridir (Metin, 2002:79).

Halkla ilişkiler birimleri, halkla iletişim sağlama halkın istekleri doğrultusunda kamu hizmetleri sunma ve kamuya ait birimlerin halka sunulan hizmetleri en hızlı şekilde halka iletilmesi açısından önemlidir. İletişimin kuvvetliliği bireylerin devlete olan güvenini sağlamlaştırır. Dolayısıyla bu da yönetimdeki şeffaflığı ve demokrasinin güçlendirilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Halkın isteklerinin ne olduğunun bilinmesi halkla ilişkiler birimlerin yürüttükleri faaliyetleriyle doğru orantılıdır.

2.3.4. Hukukun üstünlüğü

Hukuk, devletleri sınırlayan ve bireylerin devlet karşısında haklarını koruyan temel etkidir. Hukuk kuralları çerçevesinde toplumda güvenli bir ortam sağlanmaktadır. Bireylerin

birbirine verecekleri zararların güvencesi de ayrıca hukuk ilkeleri çerçevesinde teminat altına alınır. Hukukun üstünlük ilkesinin varlığı, keyfi yönetimin olmayışının göstergesidir. Hukuk devleti, modern dönemle birlikte ortaya çıkmış ve bireylerin temel hak ve özgürlüklerini güvence altına alarak bir gelişim sağlamıştır. Bu hukuk ilkeleri içerisinde devletlerin büyümesi ve genişlemesiyle birlikte devlet birey arasında yeni bir gelişim yaşanmıştır. Yönetimi uygulayan bireyler temel ölçütleri hukuk ilkeleri olmuştur. Topluma adalet dağıtılması ve adil kaynakların adil şekilde yürütülmesinin temel referansı modern hukuk ilkeleri olmuştur. hukukun üstün olması yasaların üstün olması demektir. Keyfi yönetimin ya da katı ideolojik yönetimlerin olmaması topluma dağıtılan hizmetler de eşit, adil ve demokratik olması geliştiren hukuk ilkeleri nispetince minimize edilmektedir.

2.3.5. Etkinlik

Etkinlik, mevcut imkân ve kaynakların en iyi şekilde kullanılması ve değerlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Bu imkân ve kaynakların değerlendirilirken, etkinlik *“doğru olan işi yapmak”*, verimlilik ise *“işleri doğru yapmak”* anlamına gelir. Verimliliğin gerçekleşme derecesi ise etkinliği belirler. Bir başka tanıma göre etkinlik, *“Örgütler tanımlanmış amaçlarına ve stratejik amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda bu amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur”* (Saygılıoğlu, 2003:53).

Değişime açık olan devletlerin aynı zamanda toplumun ihtiyaçlarını giderme açısından da hem hızlı hem de istekli olur. Aynı zamanda esnek yapısı olan yönetimlerin demokratik değerlerin artması yönünden de bir gelişim sağlamaktadır.

2.3.6. Stratejik vizyon

Strateji, bilinçli bir çabadır. Mevcut koşulları daha iyi bir gelecek yaratma yönünde değiştirme çabasıdır. Strateji her zaman büyük ve köklü planlar demek değildir. İdari yapılanmalarda küçük değişikliklerle uzun vadede bir değişim yapmak da amaçlanabilir. Gerçekten de çoğu zaman temel stratejik tercihin bu iki nokta arasında yapılması gerekmektedir. Yani köklü, hızlı ve kapsamlı bir değişim mi yapılacak yoksa küçük ve aşamalı bir değişim mi sorusuna cevap verilmesi gerekmektedir. Strateji ve fırsatları bütünleştirmek çok büyük önem taşımaktadır. Fırsat olmadan yapılan bir strateji uygulama

imkânından yoksun planlar olarak kalma tehlikesine sahiptir. Bu bakımdan strateji ve fırsatı harmanlayarak oluşturulan planların başarı şansı artmaktadır. İdari reform ve değişimlerin, aşamalandırılmasını ve zamanlamasını fırsat ve stratejiye bağlı olarak yapacak, her aşamada kilit roller üstlenecek birimleri buna göre oluşturacak bir taktik plan izlemek son derece önemlidir (Yılmaz, 2001:24).

2.4. Post Bürokratik Yaklaşımlar

Post bürokrasi kavramı çok geniş ve farklı anlamlara sahip olan bir terimdir. Geleneksel bürokrasinin ilke ve değerlerinin günümüz örgütsel yapısına yetersiz gelmesiyle gündeme gelen ve çoğunlukla geleneksel bürokratik ilkelere birebir alternatifler getiren, bir dizi örgütsel değişimleri anlatmak için kullanılmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde karşılaştırılabilir.

Çizelge 2.2. Bürokratik ve post bürokratik paradigmalardan kullandıkları yöntemler

Bürokratik Paradigma	Post Bürokratik Paradigma
Kamu Yararı	Vatandaşların Değer Verdiği Sonuçlar
Verimlilik	Kalite ve Değer
İdare	Kurallara Uygunluğun Yanında Üretime de Öncelik Verilmesi
Görev, Otorite ve Yapının Tanımlanması	Misyon, Hizmetler, Müşteriler ve Sonuçların Belirlenmesi
Sorumluluğun Zorla Sağlanması	Sorumluluğa Götüren Yolların Açılması
İdari Sorumluluk	Ölçülebilir Sorumluluk
Kolektif Hareket	İnisiyatif Yaratılması
Kural ve Prosedürlerin Takibi	Normların Anlaşılması, Problemlerin Çözülmesi ve Süreçlerin İyileştirilmesi
Devamlı Süreç İyileştirilmesi	Problemlerin Belirlenmesi ve Çözülmesi
İdari Sistemlerin İşletilmesi	Müşteri Tercihlerinin Genişletilmesi, Teşvik Sağlanması, Sonuçların Ölçülmesi ve Analizi
Sonuçların Ölçülmesi ve Analizi	Geribildirim Zenginleştirilmesi
Kontrol	Normlara Bağlılığın Kazandırılması
Maliyetlere Mazeret Arama	Değer Üretilmesi

(Kalağan, 2010:84).

Bu karşılaştırmalardan da anlaşılacağı üzere “*post bürokratik*” örgütlerin temelinde yer alan ilkelerin “*neo-weberyan bürokrasi anlayışı*” ve “*yönetişim yaklaşımı*” ile iç içe geçmiş olan ilkeler olduğu söylenebilir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kurum içi bürokratik yapıyı analiz etmek, çalışanların bürokratik seviyelerini tespit etmek ve verimlilik hakkındaki algılarını yorumlayarak, kurum ve çalışanların kendilerini geliştirecek araçların tespit edilmesidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma 21 Aralık 2017 - 4 Ocak 2018 tarihleri arasında bilgisayar destekli anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan anket formları kurum içerisinde personelin doldurmasıyla anketler yapılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; anketi cevaplayanların bilgilerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalıştığı birim, kadro türü, unvan türü, meslekteki kıdem yılı, ailenin aylık geliri) belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde; örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar, kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ve verimlilik ile ilgili algıları olmak üzere ölçekler oluşturulmuştur.

Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifadeler (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

3.3. Verilerin Analiz Yöntemleri

Anket yoluyla elde edilen 229 veri SPSS 22.0 programına kurallarına uygun bir şekilde kodlanarak, cevapların kaydı yapılmıştır. Sonrasında hatalı veri girişleri kontrol edilerek düzeltilmiş ve boş bırakılan gözenekler en yakın değerler verilerek yeniden kodlanması sağlanmıştır. Hatalı verilerin düzeltilmesi aşamasından sonra veri setinin dağılımı kontrol edilmiş cevapsızlığın fazla olduğu anketler analiz dışında bırakılmış kalan 212 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler adı altında ise araştırmaya dahil olan ve anketleri cevaplayanların ilgili değişkenler bazında yüzde ve frekans bilgilerine ve yorumlara yer verilmiştir.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar, kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ve verimlilik ile ilgili algıların güvenilirlik analizleri ve birbirleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar, kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ve verimlilik ile ilgili algıları ayrı ayrı incelenerek cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan birim, kadro türü, unvan ve kıdem yıllarına göre aralarında farklılık olup olmadıkları analiz edilmiştir.

3.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde, araştırma evrenindeki çalışanlara ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

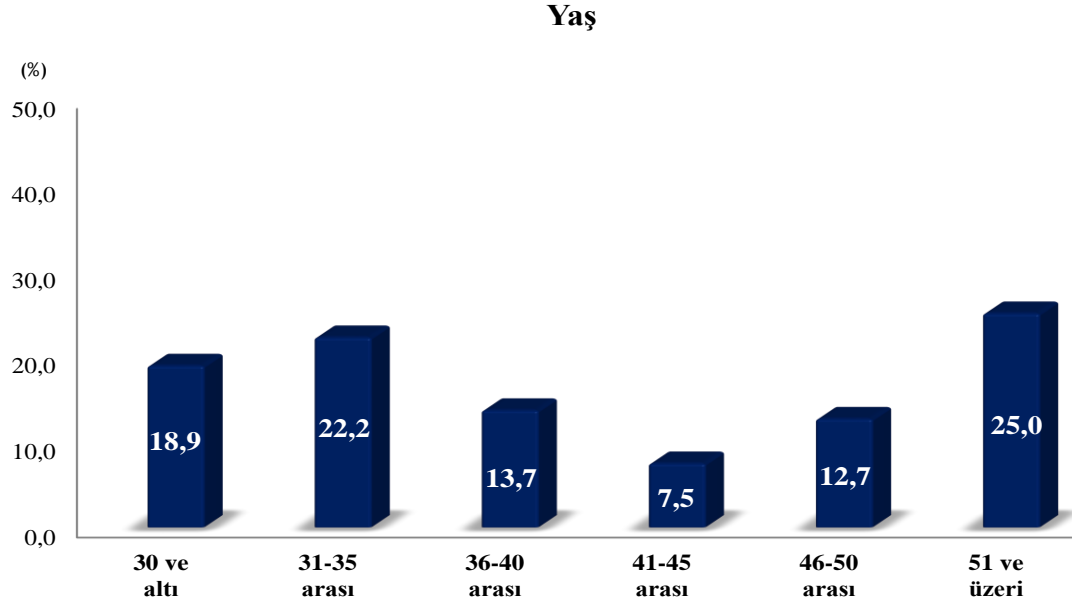


Şekil 3.1. Cinsiyete göre dağılımı

Çizelge 3.1. Cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	142	67
Kadın	70	33
Toplam	212	100

Çizelgede görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 212 çalışanın 142'si (% 67) erkek, 70'i (% 33) kadındır. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.



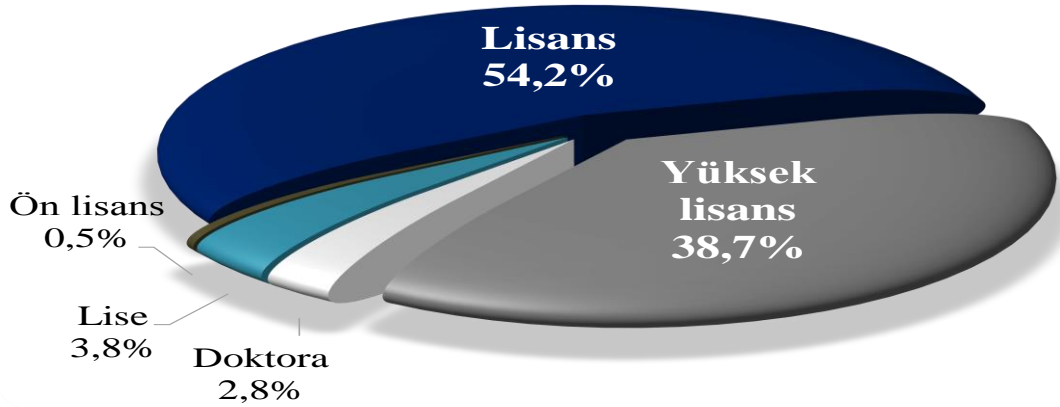
Şekil 3.2. Yaşlara göre dağılımı

Çizelge 3.2. Yaşlara göre dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
30 ve altı	40	18,9	18,9
31-35 arası	47	22,2	41,1
36-40 arası	29	13,7	54,8
41-45 arası	16	7,5	62,3
46-50 arası	27	12,7	75
51 ve üzeri	53	25	100
Toplam	212	100	-

Araştırmaya katılan 212 çalışanın, 30 ve altı yaş grubunda 40'ı (% 18,9), 31-35 yaş grubunda 47'si (% 22,2), 36-40 yaş grubunda 29'u (% 13,7), 41-45 yaş grubunda 16'sı (% 7,5), 46-50 yaş grubunda 27'si (% 12,7) ve 51 ve üzeri 53 kişi (% 25) yer almaktadır. Çalışmaya katılanların yaş değişkenine göre en büyük grup 51 ve üzeri yaş grubundakiler, en küçük grubu ise 41-45 yaş arası grubundakilerden oluşturmaktadır.

Öğrenim Durumu



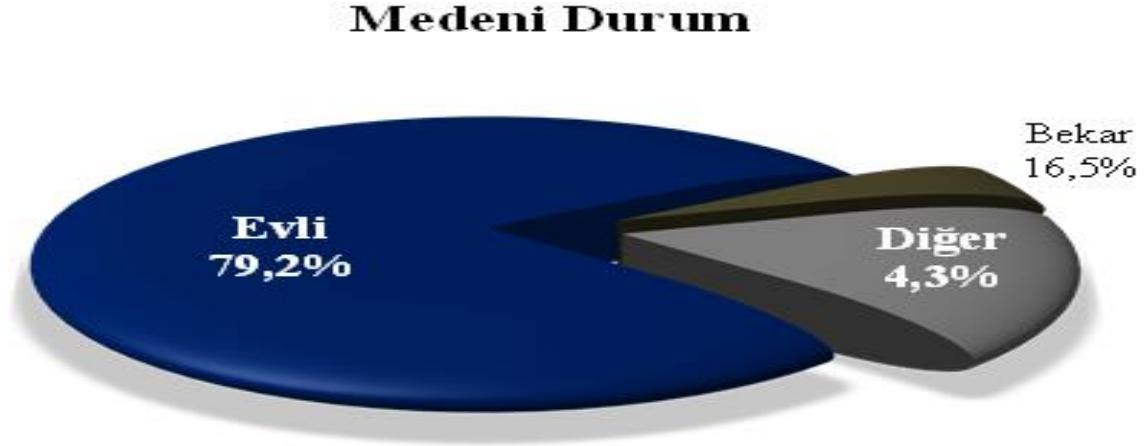
Şekil 3.3. Öğrenim durumuna göre dağılımı

Çizelge 3.3. Öğrenim durumuna göre dağılımı

Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	8	3,8
Ön lisans	1	0,5
Lisans	115	54,2
Yüksek lisans	82	38,7
Doktora	6	2,8
Toplam	212	100

Çizelgede görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 212 çalışanın 8'i (% 3,8) lise, 1 kişi (% 0,5) ön lisans, 115'i (% 54,2) lisans, 82'si (% 38,7) yüksek lisans, 6'sı (% 2,8) doktoradan

oluşmaktadır. Buna göre örneklem grubunda öğrenim durumu değişkenine göre en büyük grup lisans mezunu, en küçük grubu ise ön lisans grubundakilerden oluşturmaktadır.



Şekil 3.4. Medeni duruma göre dağılımı

Çizelge 3.4. Medeni duruma göre dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekâr	35	16,5
Evli	168	79,2
Diğer	9	4,3
Toplam	212	100

Araştırmaya katılan 212 çalışanın 35'i (% 16,5) bekâr, 168'i (% 79,2) evli ve 9'u (% 4,3) diğer gruplardan oluşmaktadır. Medeni duruma göre çalışanların büyük çoğunluğu evlidir.

Çalışılan Birim



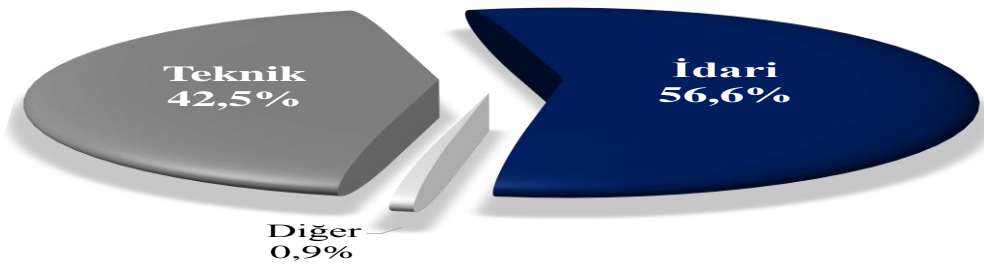
Şekil 3.5. Kurumda çalışılan birim

Çizelge 3.5. Kurumda çalışılan birim

Çalışılan Birim	Sayı	Yüzde
Genel Müdürlük	86	40,6
Bölge Müdürlüğü	126	59,4
Toplam	212	100

Çizelgede görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 212 çalışanın 86'sı (% 40,6) genel müdürlük, 126'sı (% 59,4) bölge müdürlüklerinde çalışmaktadır.

Kadro Türü

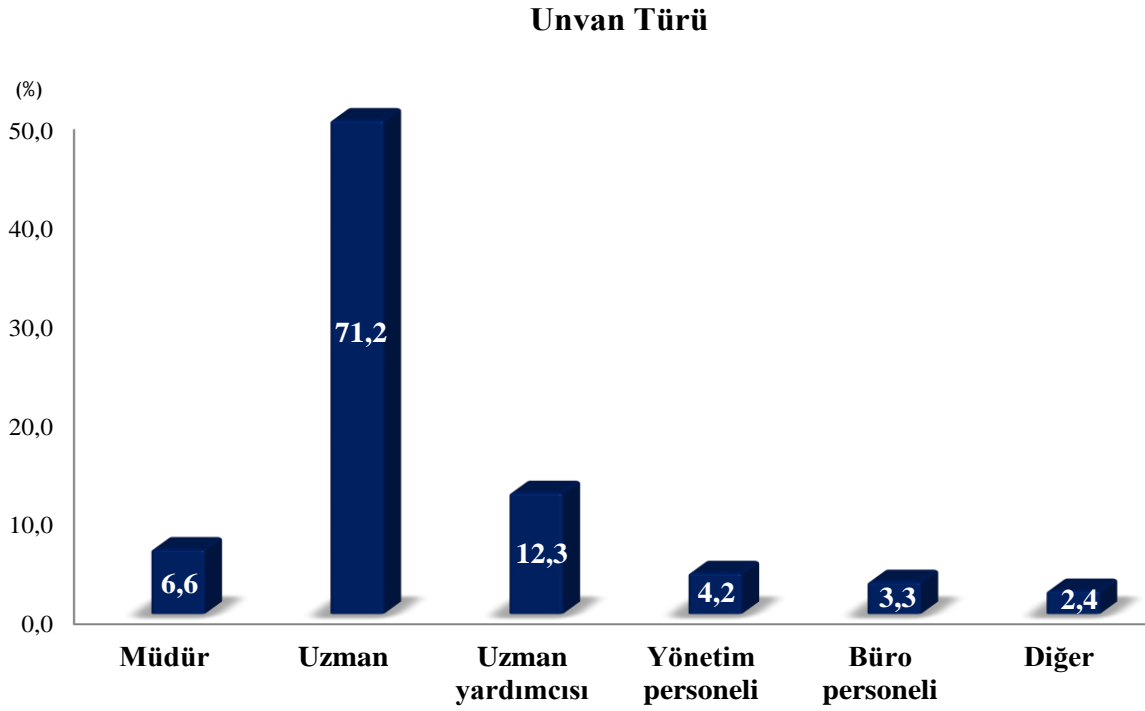


Şekil 3.6. Kadro türüne göre dağılım

Çizelge 3.6. Kadro türüne göre dağılım

Kadro Türü	Sayı	Yüzde
Teknik	90	42,5
İdari	120	56,6
Diğer	2	0,9
Toplam	212	100

Araştırmaya katılan 212 çalışanın 90'ı (% 42,5) teknik kadroda, 120'si (% 56,6) idari kadroda ve 2 kişi (% 0,9) diğer kadro türlerinde çalıştığını belirtmiştir. Kurumdaki kadro türü değişkenine göre idari kadroda çalışanlar fazladır.



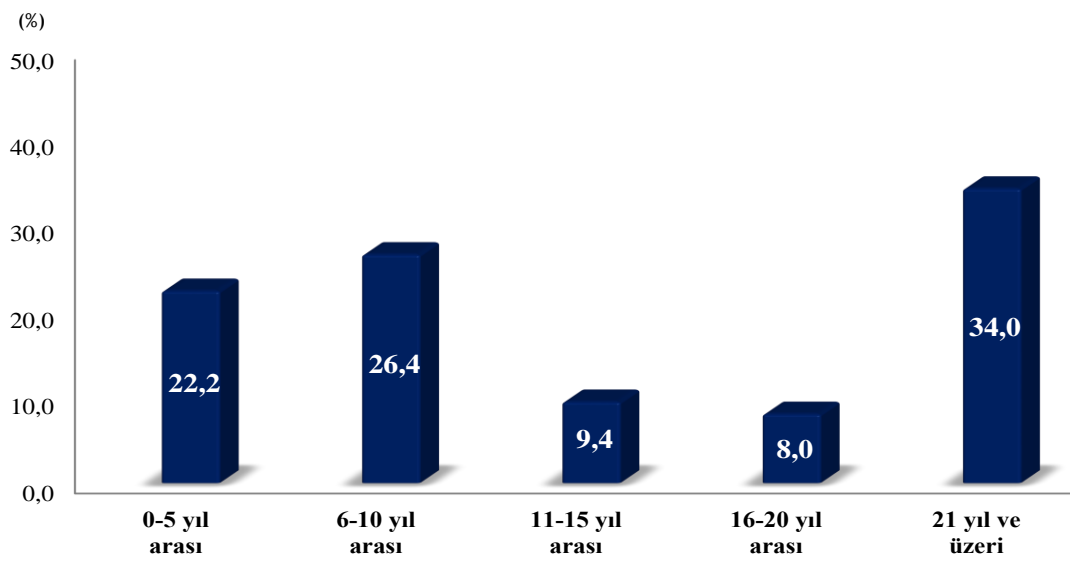
Şekil 3.7. Kurumdaki unvan türüne göre dağılım

Çizelge 3.7. Kurumdaki unvan türüne göre dağılım

Unvan Türü	Sayı	Yüzde
Müdür	14	6,6
Uzman	151	71,2
Uzman yardımcısı	26	12,3
Yönetim personeli	9	4,2
Büro personeli	7	3,3
Diğer	5	2,4
Toplam	212	100

Araştırmaya katılan 212 çalışanın 14'ü (%6,6) müdür, 151'i (%71,2) uzman, 26'sı (%12,3) uzman yardımcısı, 9'u (%4,2) yönetim personeli, 7'si (%3,3) büro personeli, 5'i (%2,4) diğer unvan türlerinde çalışmaktadır. Unvan türüne göre çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu uzman grubundan oluşmaktadır.

Meslekteki Kıdem Yılı

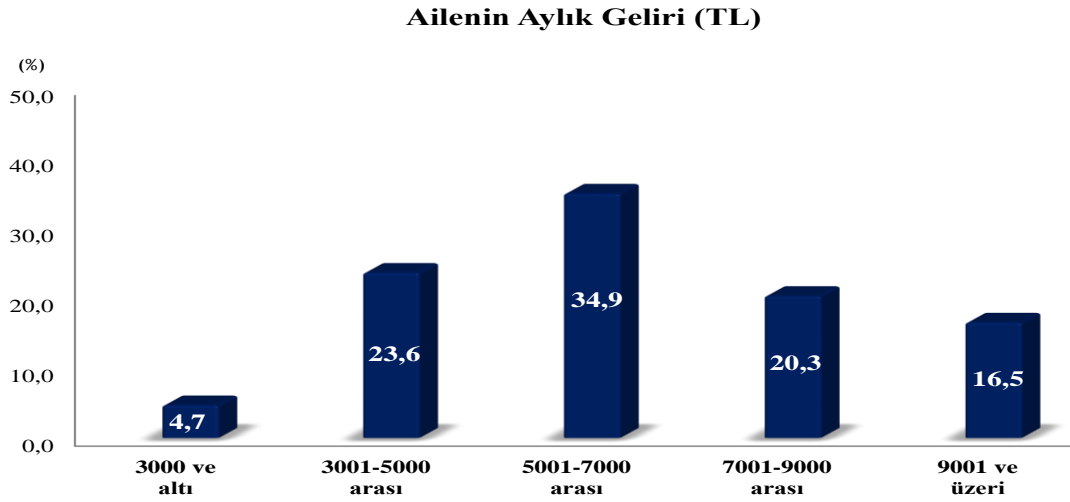


Şekil 3.8. Kıdem yılına göre dağılım

Çizelge 3.8. Kıdem yılına göre dağılım

Meslekteki Kıdem Yılı	Sayı	Yüzde
0-5 yıl arası	47	22,2
6-10 yıl arası	56	26,4
11-15 yıl arası	20	9,4
16-20 yıl arası	17	8
21 yıl ve üzeri	72	34
Toplam	212	100

Araştırmaya katılan 212 çalışanın 0-5 yıl arası 47'si (%22,2), 6-10 yıl arası 56'sı (%26,4), 11-15 yıl arası 20'si (%9,4), 16-20 yıl arası 17'si (%8) , 21 yıl ve üzeri 72'si (%34) kıdem yılına sahip olduğunu belirtmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 21 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.



Şekil 3.9. Ailenin aylık gelir durumuna göre dağılım

Çizelge 3.9. Ailenin aylık gelir durumuna göre dağılım

Ailenin Aylık Geliri (TL)	Sayı	Yüzde
3000 ve altı	10	4,7
3001-5000 arası	50	23,6
5001-7000 arası	74	34,9
7001-9000 arası	43	20,3
9001 ve üzeri	35	16,5
Toplam	212	100

Çizelgede görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 212 çalışanın 3.000 TL ve altı 10 kişi (%4,7), 3.001-5.000 TL arası 50 kişi (%23,6), 5.001-7.000 TL arası 74 kişi (%34,9), 7.001-9.000 TL arası 43 kişi (%20,3), 9.001TL ve üzeri 35 kişi (%16,5) olarak ailenin aylık gelir durumu vardır.

3.5. Araştırmanın Analiz Ve Bulguların Değerlendirilmesi

3.5.1. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar

Aşağıdaki tabloda bulunan; Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılardaki maddelere bakıldığında örneğin: “Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır.” maddesine kesinlikle katılmıyorum % 12,3; katılmıyorum % 25,9; kararsızım % 25,5; katılıyorum %34,9; kesinlikle katılıyorum % 1,4’tür.

Çizelge 3.10. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar

Sıra No.	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır.	26	12,3%	55	25,9%	54	25,5%	74	34,9%	3	1,4%
2	Kurumumuzda birimler arasında yeterli koordinasyon vardır.	25	11,8%	62	29,2%	55	26,0%	61	28,8%	9	4,2%
3	İşimizle ilgili yönergeler yeterince açıktır.	5	2,4%	32	15,1%	47	22,1%	110	51,9%	18	8,5%
4	Kurumumuzda personel arasında iyi bir iletişim vardır.	16	7,5%	34	16,0%	56	26,5%	91	42,9%	15	7,1%
5	Kurumumuzda kurallara bağlılık çok fazladır.	6	2,8%	29	13,7%	52	24,5%	104	49,1%	21	9,9%
6	Kurumumuzda gereksiz kırtasiyecilik yapılmaktadır.	8	3,8%	56	26,4%	40	18,9%	67	31,6%	41	19,3%
7	Kurumumuzda teknolojik gelişmelere anında uyum sağlanmaktadır.	28	13,2%	60	28,3%	63	29,7%	58	27,4%	3	1,4%
8	Kurumumuzda iş hayatı ve özel hayat tamamen ayrılmıştır.	13	6,1%	38	17,9%	61	28,8%	89	42,0%	11	5,2%
9	Kurumumuzda sorunların çözüme kavuşturulması çok önemlidir.	11	5,2%	23	10,8%	63	29,7%	96	45,3%	19	9,0%

Çizelge 3.11. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır.	2,87
2	Kurumumuzda birimler arasında yeterli koordinasyon vardır.	2,84
3	İşimizle ilgili yönergeler yeterince açıktır.	3,49
4	Kurumumuzda personel arasında iyi bir iletişim vardır.	3,26
5	Kurumumuzda kurallara bağlılık çok fazladır.	3,50
6	Kurumumuzda gereksiz kırtasiyecilik yapılmaktadır.	3,36
7	Kurumumuzda teknolojik gelişmelere anında uyum sağlanmaktadır.	2,75
8	Kurumumuzda iş hayatı ve özel hayat tamamen ayrılmıştır.	3,22
9	Kurumumuzda sorunların çözüme kavuşturulması çok önemlidir.	3,42
ORTALAMA		3,19

Genel olarak örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algıların ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Kurumumuzda kurallara bağlılık çok fazladır (3,50)”, “İşimizle ilgili yönergeler yeterince açıktır (3,49)”, “Kurumumuzda sorunların çözüme kavuşturulması çok önemlidir (3,42)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu madde ise “Kurumumuzda teknolojik gelişmelere anında uyum sağlanmaktadır (2,75)” maddesi yer almaktadır.

3.5.2. Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar

Çizelge 3.12. Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar

Sıra No.	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Çalışanlar yaptığı işlerde daima kamu yararını gözetmektedirler.	7	3,3%	25	11,8%	43	20,3%	110	51,9%	27	12,7%
2	Çalışanlar kuruma sadıktır.	4	1,9%	23	10,8%	47	22,2%	113	53,3%	25	11,8%
3	Çalışanlar için problemin çözümü kurallara bağlı kalmaktan daha önemlidir.	10	4,7%	44	20,8%	84	39,6%	58	27,4%	16	7,5%
4	Çalışanlar arasında rekabetçi bir ortam mevcuttur.	16	7,5%	75	35,4%	70	33,0%	44	20,8%	7	3,3%
5	Yönetimsel konularda çalışanların fikirlerine her zaman başvurulur.	51	24,1%	64	30,2%	54	25,4%	39	18,4%	4	1,9%
6	Çalışanlar işleriyle alakalı inisiyatif almaktadır.	27	12,7%	54	25,5%	63	29,8%	62	29,2%	6	2,8%
7	Çalışanlar arasında hissedilir derecede ast - üst ilişkisi bulunmaktadır.	4	1,9%	42	19,8%	44	20,8%	91	42,9%	31	14,6%
8	Çalışanlarda hesap verme sorumluluğu vardır.	4	1,9%	20	9,4%	33	15,6%	120	56,6%	35	16,5%

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılara bakıldığında örneğin: “Çalışanlar yaptığı işlerde daima kamu yararını gözetmektedirler.” maddesine kesinlikle katılmıyorum %3,3; katılmıyorum %11,8; kararsızım %20,3; katılıyorum %51,9; kesinlikle katılıyorum %12,7’dir.

Çizelge 3.13. Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Çalışanlar yaptığı işlerde daima kamu yararını gözetmektedirler.	3,59
2	Çalışanlar kuruma sadıktır.	3,62
3	Çalışanlar için problemin çözümü kurallara bağlı kalmaktan daha önemlidir.	3,12
4	Çalışanlar arasında rekabetçi bir ortam mevcuttur.	2,77
5	Yönetimsel konularda çalışanların fikirlerine her zaman başvurulur.	2,44
6	Çalışanlar işleriyle alakalı inisiyatif almaktadır.	2,84
7	Çalışanlar arasında hissedilir derecede ast - üst ilişkisi bulunmaktadır.	3,49
8	Çalışanlarda hesap verme sorumluluğu vardır.	3,76
ORTALAMA		3,20

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Çalışanlarda hesap verme sorumluluğu vardır (3,76)”, “Çalışanlar kuruma sadıktır (3,62)”, “Çalışanlar yaptığı işlerde daima kamu yararını gözetmektedirler (3,59)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu madde ise “Yönetimsel konularda çalışanların fikirlerine her zaman başvurulur (2,44)” maddesi yer almaktadır.

3.5.3. Verimlilik ile ilgili algılar

Çizelge 3.14. Verimlilik ile ilgili algılar

Sıra No.	İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Çalışanlar kaynakları verimli kullanır.	6	2,8%	38	17,9%	60	28,4%	98	46,2%	10	4,7%
2	Çalışanlar arasındaki iyi iletişim verimliliği artırır.	0	0,0%	21	9,9%	18	8,5%	120	56,6%	53	25,0%
3	Çalışanlar, kişisel problemleri ile ilgili konularda yöneticilere danışmaktan çekinmezler.	18	8,5%	42	19,8%	59	27,8%	74	34,9%	19	9,0%
4	Kurumumuzda çalışanlar arası rekabet verimliliği artırır.	17	8,0%	57	26,9%	61	28,8%	61	28,8%	16	7,5%
5	Kurumumuzda hesap verilebilirlik verimliliği artırır.	4	1,9%	22	10,4%	46	21,6%	118	55,7%	22	10,4%
6	Kurumumuzda kurallara bağlılık verimliliği artırır.	5	2,4%	21	9,9%	53	25,0%	112	52,8%	21	9,9%
7	Kurumumuzda işimizle ilgili araç-gereçler işimizi iyi yapmak için yeterlidir.	14	6,6%	37	17,5%	40	18,8%	97	45,8%	24	11,3%

Verimlilik ile ilgili algılarda maddelere bakıldığında örneğin: “Çalışanlar kaynakları verimli kullanır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum %2,8; katılmıyorum %17,9; kararsızım %28,4; katılıyorum %46,2; kesinlikle katılıyorum %4,7’dir.

Çizelge 3.15. Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması

Sıra No.	İfadeler	Ortalama
1	Çalışanlar kaynakları verimli kullanır.	3,32
2	Çalışanlar arasındaki iyi iletişim verimliliği artırır.	3,97
3	Çalışanlar, kişisel problemleri ile ilgili konularda yöneticilere danışmaktan çekinmezler.	3,16
4	Kurumumuzda çalışanlar arası rekabet verimliliği artırır.	3,01
5	Kurumumuzda hesap verilebilirlik verimliliği artırır.	3,62
6	Kurumumuzda kurallara bağlılık verimliliği artırır.	3,58
7	Kurumumuzda işimizle ilgili araç-gereçler işimizi iyi yapmak için yeterlidir.	3,38
ORTALAMA		3,43

Verimlilik ile ilgili algıların ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Çalışanlar arasındaki iyi iletişim verimliliği artırır (3,97)”, “Kurumumuzda hesap verilebilirlik verimliliği artırır (3,62)”, “Kurumumuzda kurallara bağlılık verimliliği artırır (3,58)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu madde ise “Kurumumuzda çalışanlar arası rekabet verimliliği artırır (3,01)” maddesi yer almaktadır.

3.6. Güvenilirlik Analizi

Bir test, ölçek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyor ise, bu testin geçerli olduğu söylenir. Güvenirlik bir testin geçerliğini etkiler. Geçerli bir testin mutlaka güvenilir olması gerekir. Bir ölçüm aracının geçerli sayılabilmesi için ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır. Güvenirliliği ölçmek için araştırmada Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlığının bir ölçüsüdür. Diğer bir deyişle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir.

İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluşturduğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır.

Alpha katsayısı ölçeği, 0,00 - 0,39 arasında ise “geliştirilen test güvenilir değildir”, 0,40 - 0,59 arasında ise “geliştirilen testin güvenilirliği düşüktür”, 0,60 - 0,79 arasında ise “geliştirilen test oldukça güvenilirdir” ve 0,80 - 1,00 arasında ise “geliştirilen test/ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir” olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir:

Çizelge 3.16. Güvenilirlik analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	0,78	9
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	0,74	8
Verimlilik ile ilgili algılar	0,76	7

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algı maddelerinin Cronbach Alpha katsayısı: 0,78

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algı maddelerinin Cronbach Alpha katsayısı: 0,74

Verimlilik ile ilgili algı maddelerinin Cronbach Alpha katsayısı: 0,76'dır. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçekler “oldukça güvenilir” bulunmuştur.

3.7. Korelasyon Analizi

İki değişkenin doğrusal ilişkinin derecesini ölçümlemede kullanılır. İki değişken arasındaki anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusunun cevabı alınır. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem

gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle r harfiyle gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliğiyle gösterebiliriz. Pearson korelasyon katsayısının(r) yorumu aşağıdaki gibi yapılır:

Çizelge 3.17. Korelasyon katsayıları

r	İlişki
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

Çizelge 3.18. Korelasyon analizi sonuçları

		Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması	Kişisel Bürokratik Seviye ile ilgili algılar ortalaması	Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması	Pearson Correlation	1	0,688	0,594
	Sig. (2-tailed)		0,001	0,001
	N	212	212	212
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması	Pearson Correlation	0,688	1	0,619
	Sig. (2-tailed)	0,001		0,001
	N	212	212	212
Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması	Pearson Correlation	0,594	0,619	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	
	N	212	212	212

Korelasyon analizi sonucuna göre örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar, kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ve verimlilik ile ilgili algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p=0,001$; $p<0,05$). Değişkenlerin birbirleri ile pozitif yani aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasındaki Pearson korelasyon katsayısı 0,688 ve orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasındaki Pearson korelasyon katsayısının en yüksek olduğu gruptur. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ile verimlilik ile ilgili algılar arasındaki Pearson korelasyon katsayısı 0,594 ve orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ile verimlilik ile ilgili algılar arasındaki Pearson korelasyon katsayısı 0,619 ve orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur.

3.8. Normallik Testi

Normallik testi verilerin normal dağılıma uyup uymadığını görmek amacıyla yapılan bir testtir. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar, kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ve verimlilik ile ilgili algıların normal dağılıp dağılmadığını Kolmogorov Smirnov test istatistiği ile incelenmiştir.

Çizelge 3.19. Normallik testi

	Kolmogorov Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	0,061	212	0,057
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	0,085	212	0,001
Verimlilik ile ilgili algılar	0,076	212	0,004

Hipotezler:

- H_0 : Dağılım normal dağılım gösterir.
- H_1 : Dağılım normal dağılımdan farklı değildir.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algıların Kolmogorov Smirnov test istatistiği sonucuna göre $p=0,057$ 'dir. p değeri $\alpha=0,05$ 'ten büyük olduğu için dağılımın normal dağıldığı söylenir($p>0,05$). Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algıların analizinde parametrik test istatistikleri kullanılmıştır.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ve verimlilik ile ilgili algılar Kolmogorov Smirnov test istatistiği sonucuna göre $p=0,001$ ve $p=0,004$ 'tür. p değeri $\alpha=0,05$ 'ten küçük olduğu için dağılımın normal dağılım göstermediği bulunmuştur($p<0,05$). Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ve verimlilik ile ilgili algıların analizinde parametrik olmayan test istatistikleri kullanılmıştır.

3.9. Çalışanların Örgüt İçi Bürokratik Yapı, Kişisel Bürokratik Seviyeleri Ve Verimlilik İle İlgili Algılarına İlişkin Analiz Bulguları

Çalışmanın bu bölümünden örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar, kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ve verimlilik ile ilgili algıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalıştığı birim, kadro türü, unvan ve meslekteki kıdem yılları arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir.

3.9.1. Cinsiyet ile ilgili analizler

Çizelge 3.20. Tanımlayıcı istatistikler 1

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	Erkek	142	3,23	0,64
	Kadın	70	3,12	0,58
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	Erkek	142	3,20	0,64
	Kadın	70	3,21	0,49
Verimlilik ile ilgili algılar	Erkek	142	3,50	0,65
	Kadın	70	3,29	0,55

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar

Hipotezler:

- H0: Cinsiyet ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Cinsiyet ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.21. Bağımsız t testi 1

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması	Equal variances assumed	2,026	0,156	1,135	210	0,258	0,103	0,091	-0,076	0,282
	Equal variances not assumed			1,175	150,618	0,242	0,103	0,088	-0,070	0,277

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalamaları normal dağıldığından verilerin varyans homojenliği testine bakılmıştır. Varyansların homojenliğini Levene test istatistiği sonucuna göre varyansların homojen olduğu bulunmuştur(p=0,156). Veriler bağımsız t test istatistiği ile analiz edilerek örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması ile cinsiyet arasında fark yoktur (t=1,135 ; p=0,258>0,05 olduğu için H₀ hipotezi kabul edildi).

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H0: Cinsiyet ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Cinsiyet ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.22. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 1

	Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması
Mann-Whitney U	4901
Wilcoxon W	15054
Z	-0,165
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,869

Veriler Mann-Whitney U test istatistiği ile analiz edilerek kişisel bürokratik seviye algılar ortalaması ile cinsiyet arasında fark yoktur ($p=0,869>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi).

Verimlilik ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H_0 : Cinsiyet ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H_1 : Cinsiyet ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.23. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 2

	Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması
Mann-Whitney U	3892
Wilcoxon W	6377
Z	-2,574
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,01

Veriler Mann-Whitney U test istatistiği ile analiz edilerek verimlilik algıları ortalaması ile cinsiyet arasında fark vardır ($p=0,01<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi reddedildi). Hangi grupta farklı olduğunu bulmak için verimlilik ortalaması incelendiğinde erkeklerin ortalaması 3,50, kadınların ortalaması 3,29'dur. Erkeklerin kadınlara göre verimlilik algı ortalaması daha fazladır.

3.9.2. Yaş ile ilgili analizler

Çizelge 3.24. Tanımlayıcı istatistikler 2

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	30 ve altı	40	2,98	0,57
	31-35 arası	47	3,00	0,51
	36-40 arası	29	3,11	0,53
	41-45 arası	16	3,30	0,61
	46-50 arası	27	3,30	0,74
	51 ve üzeri	53	3,48	0,63
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	30 ve altı	40	3,12	0,69
	31-35 arası	47	3,09	0,46
	36-40 arası	29	2,99	0,58
	41-45 arası	16	3,15	0,47
	46-50 arası	27	3,39	0,67
	51 ve üzeri	53	3,41	0,56
Verimlilik ile ilgili algılar	30 ve altı	40	3,38	0,72
	31-35 arası	47	3,20	0,54
	36-40 arası	29	3,38	0,53
	41-45 arası	16	3,54	0,55
	46-50 arası	27	3,53	0,64
	51 ve üzeri	53	3,63	0,64

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar:

Hipotezler:

- H0: Yaş ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Yaş ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Örgüt içi bürokratik yapı verileri normal dağıldığından varyansların homojenliği test edilir. Levene test istatistiği sonucun göre $p=0,52$ 'dir. $p>0,05$ olduğundan örgüt içi bürokratik yapı verilerinin varyansı homojendir. Örgüt içi bürokratik yapı verilerinin yaş ile arasında fark olup olmadığını ANOVA test istatistiği ile analiz edildiğinde:

Çizelge 3.25. ANOVA testi 1

Örgüt içi bürokratik yapı ortalaması	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,744	5	1,749	4,936	0,001
Within Groups	72,991	206	0,354		
Total	81,736	211			

Örgüt içi bürokratik yapı algı ortalaması ile yaş grupları arasında fark vardır ($F=4,936$ $p=0,001<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi reddedildi). Farklı olan gruplar hangi yaş aralığından kaynaklandığını bulmak için Tukey test istatistiği ile analiz yapılmıştır.

Çizelge 3.26. Çoklu karşılaştırmalar (TUKEY) 1

Dependent Variable: orgut_ort Tukey HSD Yaş		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
30 ve altı	31-35 arası	-0,025	0,128	1,000	-0,393	0,343
	36-40 arası	-0,136	0,145	0,936	-0,554	0,282
	41-45 arası	-0,324	0,176	0,444	-0,830	0,183
	46-50 arası	-0,321	0,148	0,258	-0,748	0,105
	51 ve üzeri	-0,507*	0,125	0,001	-0,866	-0,149
31-35 arası	30 ve altı	0,025	0,128	1,000	-0,343	0,393
	36-40 arası	-0,111	0,141	0,969	-0,515	0,293
	41-45 arası	-0,299	0,172	0,512	-0,794	0,197
	46-50 arası	-0,296	0,144	0,312	-0,710	0,117
	51 ve üzeri	-0,482*	0,119	0,001	-0,825	-0,139
36-40 arası	30 ve altı	0,136	0,145	0,936	-0,282	0,554
	31-35 arası	0,111	0,141	0,969	-0,293	0,515
	41-45 arası	-0,188	0,185	0,914	-0,721	0,346
	46-50 arası	-0,185	0,159	0,854	-0,643	0,273
	51 ve üzeri	-0,371	0,137	0,080	-0,767	0,024
41-45 arası	30 ve altı	0,324	0,176	0,444	-0,183	0,830
	31-35 arası	0,299	0,172	0,512	-0,197	0,794
	36-40 arası	0,188	0,185	0,914	-0,346	0,721
	46-50 arası	0,002	0,188	1,000	-0,538	0,543
	51 ve üzeri	-0,184	0,170	0,888	-0,672	0,305
46-50 arası	30 ve altı	0,321	0,148	0,258	-0,105	0,748
	31-35 arası	0,296	0,144	0,312	-0,117	0,710
	36-40 arası	0,185	0,159	0,854	-0,273	0,643
	41-45 arası	-0,002	0,188	1,000	-0,543	0,538
	51 ve üzeri	-0,186	0,141	0,773	-0,591	0,219
51 ve üzeri	30 ve altı	0,507*	0,125	0,001	0,149	0,866
	31-35 arası	0,482*	0,119	0,001	0,139	0,825
	36-40 arası	0,371	0,137	0,080	-0,024	0,767
	41-45 arası	0,184	0,170	0,888	-0,305	0,672
	46-50 arası	0,186	0,141	0,773	-0,219	0,591

Tukey test istatistiği sonucuna göre farklı çıkan grup, 30 ve altı yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grupları arasında örgüt içi bürokratik yapı algıları açısından farklılık vardır ($p=0,001<0,05$). Örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalamalarına bakıldığında 30 ve altı yaş grubu ortalaması 2,98; 51 ve üzeri ortalama ise 3,48'dir. 51 ve üzeri yaş gurubu, 30 ve altı yaş gurubuna göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazladır.

Diğer farklı çıkan grup ise, 31 - 35 yaş arası ile 51 ve üzeri yaş grupları arasında örgüt içi bürokratik yapı algıları açısından farklılık vardır ($p=0,001<0,05$). Örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalamalarına bakıldığında 31 - 35 yaş arası ortalaması 3,00 ; 51 ve üzeri ortalama ise 3,48'dir. 51 ve üzeri yaş gurubu, 31 - 35 arası yaş gurubuna göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazladır.

Çalışanların yaşları ilerledikçe örgüt içi bürokratik yapı algılarının arttığı görülmektedir. 51 ve üzeri yaş grubunda olanların, 30 ve altı yaş gurubu ile 31 - 35 yaş arasında örgüt içi bürokratik yapı algılarında farklılıklar bulunmuştur.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar:

Hipotezler:

- H0: Yaş ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Yaş ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.27. Kruskal Wallis test istatistiği 1

	Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması
Chi-Square	17,932
df	5
Asymp. Sig.	0,003

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması ile yaş grupları arasında farklılık olup olmadığını Kruskal Wallis test istatistiği ile incelenmiştir. Kruskal Wallis test istatistiği sonucuna göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması ile yaş grupları arasında fark vardır ($p=0,003<0,05$ olduğu için H0 hipotezi reddedildi). Bu farklılık hangi yaş grubundan kaynaklandığını bulmak için çoklu karşılaştırmalara bakılmıştır:

Çizelge 3.28. Çoklu karşılaştırmalar 1

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
36-40 -31-35	7,656	14,445	,530	,596	1,000
36-40 -30 ve altı	13,992	14,920	,938	,348	1,000
36-40 -41-45	-17,692	19,051	-,929	,353	1,000
36-40 -46-50	-39,620	16,360	-2,422	,015	,232
36-40 -51 ve üzeri	-46,643	14,130	-3,301	,001	,014
31-35 -30 ve altı	6,336	13,160	,481	,630	1,000
31-35 -41-45	-10,036	17,706	-,567	,571	1,000
31-35 -46-50	-31,964	14,773	-2,164	,030	,457
31-35 -51 ve üzeri	-38,988	12,257	-3,181	,001	,022
30 ve altı -41-45	-3,700	18,096	-,204	,838	1,000
30 ve altı -46-50	-25,628	15,237	-1,682	,093	1,000
30 ve altı -51 ve üzeri	-32,652	12,813	-2,548	,011	,162
41-45 -46-50	-21,928	19,300	-1,136	,256	1,000

Çizelgede görüldüğü üzere 36-40 arası yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında farklılık bulunmuştur ($p=0,014<0,05$). Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması bakıldığında 36-40 arası yaş grubu ortalaması 2,99 ; 51 ve üzeri ortalama ise 3,41'dir. 51 ve üzeri yaş gurubu, 36-40 arası yaş gurubuna göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması daha fazladır.

Aynı şekilde 31-35 arası yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında farklılık bulunmuştur ($p=0,022<0,05$). Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması bakıldığında 31-35 arası yaş grubu ortalaması 3,09 ; 51 ve üzeri ortalama ise 3,41'dir. 51 ve üzeri yaş gurubu, 31-35 arası yaş gurubuna göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması daha fazladır.

İleri yaşta çalışanların kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir. 51 ve üzeri yaş grubunda olanların, 31 - 35 yaş gurubu ile 36-40 arası yaş gurubuna arasında kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılarında farklılıklar bulunmuştur.

Verimlilik ile ilgili algılar:

Hipotezler:

- H0: Yaş ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Yaş ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.29. Kruskal Wallis test istatistiği 2

	Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması
Chi-Square	15,755
df	5
Asymp. Sig.	0,008

Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile yaş grupları arasında farklılık olup olmadığını Kruskal Wallis test istatistiği ile incelenmiştir. Kruskal Wallis test istatistiği sonucuna göre verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile yaş grupları arasında fark vardır ($p=0,008<0,05$ olduğu için H0 hipotezi reddedildi). Bu farklılık hangi yaş grubundan kaynaklandığını bulmak için çoklu karşılaştırmalara bakılmıştır:

Çizelge 3.30. Çoklu karşılaştırmalar 2

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
31-35 -36-40	-17,079	14,444	-1,182	,237	1,000
31-35 -30 ve altı	22,485	13,159	1,709	,088	1,000
31-35 -41-45	-35,466	17,705	-2,003	,045	,677
31-35 -46-50	-38,595	14,772	-2,613	,009	,135
31-35 -51 ve üzeri	-44,806	12,256	-3,656	,000	,004
36-40 -30 ve altı	5,406	14,919	,362	,717	1,000
36-40 -41-45	-18,387	19,050	-,965	,334	1,000
36-40 -46-50	-21,515	16,359	-1,315	,188	1,000
36-40 -51 ve üzeri	-27,727	14,129	-1,962	,050	,746
30 ve altı -41-45	-12,981	18,095	-,717	,473	1,000
30 ve altı -46-50	-16,110	15,236	-1,057	,290	1,000
30 ve altı -51 ve üzeri	-22,321	12,812	-1,742	,081	1,000
41-45 -46-50	-3,128	19,299	-,162	,871	1,000

Çizelgede görüldüğü üzere 31-35 arası yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında farklılık bulunmuştur ($p=0,004<0,05$). Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması bakıldığında 31-35 arası yaş grubu ortalaması 3,20 ; 51 ve üzeri ortalama ise 3,63'tür. 51 ve üzeri yaş gurubu, 31-35 arası yaş gurubuna göre verimlilik ile ilgili algılar ortalaması daha fazladır.

İleri yaşta çalışanların verimlilik ile ilgili algılar ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir.

3.9.3. Öğrenim durumu ile ilgili analizler

Çizelge 3.31. Tanımlayıcı istatistikler 3

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	Lise	8	3,40	0,64
	Ön lisans/lisans	116	3,31	0,59
	Yüksek lisans/doktora	88	3,02	0,63
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	Lise	8	3,50	0,71
	Ön lisans/lisans	116	3,25	0,58
	Yüksek lisans/doktora	88	3,12	0,59
Verimlilik ile ilgili algılar	Lise	8	3,52	0,41
	Ön lisans/lisans	116	3,51	0,60
	Yüksek lisans/doktora	88	3,33	0,66

Öğrenim durumu ön lisans 1 kişi, lisans olan 115 kişi bulunmaktadır. Ön lisans sayısının düşük olması istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermeyeceğinden lisans grubuyla birleştirilmiştir. Aynı şekilde yüksek lisans 82, doktora 6 kişi olduğundan bu gruplarda da birleştirilme yapılmıştır.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar

Hipotezler:

- H0: Öğrenim durumu ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Öğrenim durumu ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Örgüt içi bürokratik yapı verileri normal dağıldığından varyansların homojenliği test edilir. Levene test istatistiği sonucun göre $p=0,766$ 'dir. $p>0,05$ olduğundan örgüt içi bürokratik yapı verilerinin varyansı homojendir. Örgüt içi bürokratik yapı verilerinin öğrenim durumu ile arasında fark olup olmadığını ANOVA test istatistiğine bakıldığında:

Çizelge 3.32. ANOVA testi 2

Örgüt içi bürokratik yapı ortalaması	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,538	2	2,269	6,142	0,003
Within Groups	77,198	209	0,369		
Total	81,736	211			

Örgüt içi bürokratik yapı algı ortalaması ile öğrenim durumu arasında fark vardır (F=6,142 ; p=0,003<0,05 olduğu için H0 hipotezi reddedildi). Farklı olan gruplar hangi öğrenim durumundan kaynaklandığını bulmak için Tukey test istatistiği ile analiz yapılmıştır.

Çizelge 3.33. Çoklu karşılaştırmalar (tukey) 2

Dependent Variable: orgut_ort Tukey HSD öğrenim durumu		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Lise	Ön lisans/lisans	0,095	0,222	0,904	-0,429	0,620
	Yüksek lisans/doktora	0,384	0,224	0,204	-0,146	0,914
Ön lisans/lisans	Lise	-0,095	0,222	0,904	-0,620	0,429
	Yüksek lisans/doktora	0,289*	0,086	0,003	0,086	0,491
Yüksek lisans/ Doktora	Lise	-0,384	0,224	0,204	-0,914	0,146
	Ön lisans/lisans	-0,289*	0,086	0,003	-0,491	-0,086

Tukey test istatistiği sonucuna göre farklı çıkan grup, ön lisans/lisans ile yüksek lisans/doktora arasında örgüt içi bürokratik yapı algıları açısından farklılık vardır (p=0,003<0,05). Örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalamalarına bakıldığında ön lisans/lisans grubu ortalaması 3,31; yüksek lisans/doktora grubu ortalaması ise 3,02'dir. Ön lisans/lisans gurubu, yüksek lisans/doktora gurubuna göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazladır.

Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe örgüt içi bürokratik yapı algılarının azaldığı görülmektedir.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H0: Öğrenim durumu ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Öğrenim durumu ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.34. Kruskal Wallis test istatistiği 3

	Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması
Chi-Square	0,563
df	1
Asymp. Sig.	0,453

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması ile öğrenim durumu arasında farklılık olup olmadığını Kruskal Wallis test istatistiği ile incelenmiştir. Kruskal Wallis test istatistiği sonucuna göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması ile öğrenim durumu arasında fark yoktur ($p=0,453>0,05$ olduğu için H0 hipotezi kabul edildi).

Verimlilik ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H0: Öğrenim durumu ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Öğrenim durumu ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.35. Kruskal Wallis test istatistiği 4

	Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması
Chi-Square	0,016
df	1
Asymp. Sig.	0,898

Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile öğrenim durumu arasında farklılık olup olmadığını Kruskal Wallis test istatistiği ile incelenmiştir. Kruskal Wallis test istatistiği sonucuna göre verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile öğrenim durumu arasında fark yoktur($p=0,898>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi).

3.9.4. Çalışılan birim ile ilgili analizler

Çizelge 3.36. Tanımlayıcı istatistikler 4

	Çalışılan Birim	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	Genel Müdürlük	86	3,09	0,64
	Bölge Müdürlüğü	126	3,26	0,61
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	Genel Müdürlük	86	3,10	0,62
	Bölge Müdürlüğü	126	3,28	0,57
Verimlilik ile ilgili algılar	Genel Müdürlük	86	3,32	0,62
	Bölge Müdürlüğü	126	3,51	0,62

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar

Hipotezler:

- H_0 : Çalışılan birim ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H_1 : Çalışılan birim ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.37. Bağımsız T testi 1

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması	Equal variances assumed	0,119	0,731	-1,962	210	0,051	-0,170	0,086	-0,340	0,001
	Equal variances not assumed			-1,944	176,624	0,053	-0,170	0,087	-0,342	0,003

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması normal dağıldığından verilerin varyans homojenliği testine bakılmıştır. Varyansların homojenliği, Levene test istatistiği sonucuna göre varyansların homojen olduğu bulunmuştur($p=0,731$). Veriler bağımsız t test istatistiği ile analiz edilerek örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması ile çalışılan birim arasında fark yoktur ($t=-1,962$; $p=0,051 > 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi).

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H_0 : Çalışılan birim ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H_1 : Çalışılan birim ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.38. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 3

	Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması
Mann-Whitney U	4250,5
Wilcoxon W	7991,5
Z	-2,669
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,008

Veriler Mann-Whitney U test istatistiği ile analiz edilerek kişisel bürokratik seviye algılar ortalaması ile çalışılan birim arasında fark vardır ($p=0,008<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Hangi grupta farklı olduğunu bulmak için kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması incelendiğinde genel müdürlükte çalışanların ortalaması 3,10, bölge müdürlüğünde çalışanların ortalaması 3,28'dir. Bölge müdürlüğünde çalışanlar, genel müdürlükte çalışanlara göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması daha fazladır.

Verimlilik ile ilgili algılar:

Hipotezler:

- H_0 : Çalışılan birim ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H_1 : Çalışılan birim ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.39. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 4

	Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması
Mann-Whitney U	4473
Wilcoxon W	8214
Z	-2,161
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,031

Mann-Whitney U test istatistiği ile analiz edilerek verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile çalışılan birim arasında fark vardır ($p=0,031<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Hangi grupta farklı olduğunu bulmak için verimlilik ile ilgili algılar ortalaması incelendiğinde genel müdürlükte çalışanların ortalaması 3,32, bölge müdürlüğünde çalışanların ortalaması 3,51'dir. Bölge müdürlüğünde çalışanlar, genel müdürlükte çalışanlara göre verimlilik ile ilgili algılar ortalaması daha fazladır.

3.9.5. Kadro türü ile ilgili analizler

Çizelge 3.40. Tanımlayıcı istatistikler 5

	Kadro Türü	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	Teknik	90	3,04	0,61
	İdari	120	3,32	0,59
	Diğer	2	2,11	0,47
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	Teknik	90	3,21	0,54
	İdari	120	3,21	0,63
	Diğer	2	2,38	0,35
Verimlilik ile ilgili algılar	Teknik	90	3,39	0,61
	İdari	120	3,48	0,63
	Diğer	2	2,50	0,51

Kadro türü olarak “diğer” belirten çalışanların sayısı 2 kişidir. İstatistiksel açıdan anlamlı olmadığından analize dahil edilmemiştir.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar

Hipotezler:

- H0: Kadro türü ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Kadro türü ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.41. Bağımsız t testi 2

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması	Equal variances assumed	0,018	0,893	-3,333	208	0,001	-0,279	0,084	-0,445	-0,114
	Equal variances not assumed			-3,317	188,393	0,001	-0,279	0,084	-0,445	-0,113

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması normal dağıldığından verilerin varyans homojenliği testine bakılmıştır. Varyansların homojenliğini Levene test istatistiği sonucuna göre varyansların homojen olduğu bulunmuştur($p=0,893$). Veriler bağımsız t test istatistiği ile analiz edilerek örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması ile kadro türü arasında fark vardır ($t=-3,333$; $p=0,001<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Hangi grupta farklı olduğunu bulmak için örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması incelendiğinde teknik kadrodakilerin ortalaması 3,04, idari kadrodakilerin ortalaması 3,32'dir. İdari kadrodakiler, teknik kadrodakilere göre örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması daha fazladır.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H_0 : Kadro türü ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H_1 : Kadro türü ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.42. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 5

	Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması
Mann-Whitney U	5387,5
Wilcoxon W	9482,5
Z	-0,029
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,977

Mann-Whitney U test istatistiği ile analiz edilerek kişisel bürokratik seviye algılar ortalaması ile kadro türü arasında fark yoktur ($p=0,977>0,05$ olduğu için H0 hipotezi kabul edildi).

Verimlilik ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H0: Kadro türü ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Kadro türü ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.43. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 6

	Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması
Mann-Whitney U	4795
Wilcoxon W	8890
Z	-1,392
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,164

Mann-Whitney U test istatistiği ile analiz edilerek verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile kadro türü arasında fark yoktur ($p=0,164>0,05$ olduğu için H0 hipotezi kabul edildi).

3.9.6. Unvan türü ile ilgili analizler

Unvan türleri bazında analizde yönetim personeli, büro personeli ve diğer personelin sayılarının az olması ve istatistiksel açıdan daha anlamlı sonuç vermesi bakımından yönetici ve yönetici olmayan olarak iki grup adı altında analizler yapılmıştır. Yönetici personel grubunda müdürler, yönetici olmayan personel kısmında ise uzman, uzman yardımcısı, yönetim personeli, büro personeli ve diğer personeller bulunmaktadır.

Çizelge 3.44. Tanımlayıcı istatistikler 6

	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	Yönetici	14	3,36	0,53
	Yönetici olmayan	198	3,18	0,63
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	Yönetici	14	3,23	0,45
	Yönetici olmayan	198	3,20	0,60
Verimlilik ile ilgili algılar	Yönetici	14	3,70	0,41
	Yönetici olmayan	198	3,41	0,64

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar

Hipotezler:

- H0: Unvan ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Unvan ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.45. Bağımsız t testi 3

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması	Equal variances assumed	1,146	0,286	1,032	210	0,303	0,178	0,172	-0,162	0,517
	Equal variances not assumed			1,198	15,713	0,249	0,178	0,148	-0,137	0,492

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalamaları normal dağıldığından verilerin varyans homojenliği testine bakılmıştır. Varyansların homojenliğini Levene test istatistiği sonucuna göre varyansların homojen olduğu bulunmuştur ($p=0,286$). Veriler bağımsız t test istatistiği ile analiz edilerek örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması ile unvan arasında fark yoktur ($t=1,032$; $p=0,303 > 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi).

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması yönetici personelin, yönetici olmayan personele göre biraz fazla bulunmaktadır. Fakat bu değer analizler sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H_0 : Unvan ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H_1 : Unvan ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.46. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 7

	Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması
Mann-Whitney U	1326
Wilcoxon W	21027
Z	-0,271
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,786

Veriler Mann-Whitney U test istatistiği ile analiz edilerek kişisel bürokratik seviye algılar ortalaması ile unvan arasında fark yoktur ($p=0,786>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi). Kişisel bürokratik seviye algılar ortalaması yönetici ve yönetici olmayan personel bazında bir birine yakın olduğu görülmektedir.

Verimlilik ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H_0 : Unvan ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H_1 : Unvan ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.47. Mann-Whitney u test istatistiği sonuçları 8

	Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması
Mann-Whitney U	992
Wilcoxon W	20693
Z	-1,781
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,075

Veriler Mann-Whitney U test istatistiği ile analiz edilerek verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile unvan arasında fark yoktur ($p=0,075>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi).

Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması yönetici personelin, yönetici olmayan personele göre biraz fazla bulunmaktadır. Fakat bu değer analizler sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

3.9.7. Kıdem yılı ile ilgili analizler

Çizelge 3.48. Tanımlayıcı istatistikler 7

	Kadro Türü	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar	0-5 yıl arası	47	3,01	0,58
	6-10 yıl arası	56	3,05	0,50
	11-15 yıl arası	20	3,16	0,48
	16-20 yıl arası	17	3,39	0,66
	21 yıl ve üzeri	72	3,39	0,70
Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar	0-5 yıl arası	47	3,09	0,70
	6-10 yıl arası	56	3,11	0,44
	11-15 yıl arası	20	3,15	0,58
	16-20 yıl arası	17	3,15	0,51
	21 yıl ve üzeri	72	3,38	0,62
Verimlilik ile ilgili algılar	0-5 yıl arası	47	3,32	0,74
	6-10 yıl arası	56	3,35	0,50
	11-15 yıl arası	20	3,39	0,58
	16-20 yıl arası	17	3,50	0,54
	21 yıl ve üzeri	72	3,57	0,66

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar

Hipotezler:

- H0: Kıdem yılı ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Kıdem yılı ile örgüt içi bürokratik yapı ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Örgüt içi bürokratik yapı verileri normal dağıldığından varyansların homojenliği test edilir. Levene test istatistiği sonucun göre $p=0,146$ 'dır. $p>0,05$ olduğundan örgüt içi bürokratik yapı verilerinin varyansı homojendir. Örgüt içi bürokratik yapı verilerinin kıdem yılı ile arasında fark olup olmadığını ANOVA test istatistiğine bakıldığında:

Çizelge 3.49. ANOVA testi 3

Örgüt içi bürokratik yapı ortalaması	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,186	4	1,547	4,237	0,003
Within Groups	75,549	207	0,365		
Total	81,736	211			

Örgüt içi bürokratik yapı algı ortalaması ile kıdem yılı arasında fark vardır ($F=4,237$ $p=0,003<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi reddedildi). Farklı olan gruplar hangi kıdem yıllarından kaynaklandığını bulmak için Tukey test istatistiği ile analiz yapılmıştır.

Çizelge 3.50. Çoklu karşılaştırmalar (TUKEY) 3

Dependent Variable: orgut_ort Tukey HSD Meslekteki Kıdem Yılımız		Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
0-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-0,041	0,120	0,997	-0,369	0,288
	11-15 yıl arası	-0,148	0,161	0,889	-0,592	0,295
	16-20 yıl arası	-0,385	0,171	0,165	-0,856	0,085
	21 ve üzeri	-0,379*	0,113	0,009	-0,690	-0,067
6-10 yıl arası	0-5 yıl arası	0,041	0,120	0,997	-0,288	0,369
	11-15 yıl arası	-0,108	0,157	0,959	-0,541	0,325
	16-20 yıl arası	-0,345	0,167	0,242	-0,805	0,116
	21 ve üzeri	-0,338*	0,108	0,016	-0,634	-0,042
11-15 yıl arası	0-5 yıl arası	0,148	0,161	0,889	-0,295	0,592
	6-10 yıl arası	0,108	0,157	0,959	-0,325	0,541
	16-20 yıl arası	-0,237	0,199	0,759	-0,785	0,312
	21 ve üzeri	-0,230	0,153	0,559	-0,650	0,190
16-20 yıl arası	0-5 yıl arası	0,385	0,171	0,165	-0,085	0,856
	6-10 yıl arası	0,345	0,167	0,242	-0,116	0,805
	11-15 yıl arası	0,237	0,199	0,759	-0,312	0,785
	21 ve üzeri	0,006	0,163	1,000	-0,442	0,455
21 yıl ve üzeri	0-5 yıl arası	0,379*	0,113	0,009	0,067	0,690
	6-10 yıl arası	0,338*	0,108	0,016	0,042	0,634
	11-15 yıl arası	0,230	0,153	0,559	-0,190	0,650
	16-20 yıl arası	-0,006	0,163	1,000	-0,455	0,442

Tukey test istatistiği sonucuna göre farklı çıkan grup, 21 yıl ve üzeri ile 0-5 yıl arası gruplarda örgüt içi bürokratik yapı algıları açısından farklılık vardır ($p=0,009<0,05$). Örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalamalarına bakıldığında 21 yıl ve üzeri ortalaması 3,39 ; 0-5 yıl arası ortalama ise 3,01'dir. 21 yıl ve üzeri, 0-5 yıl arası kıdeme göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazladır.

Diğer farklı çıkan grup ise, 21 yıl ve üzeri ile 6-10 yıl arası arasında örgüt içi bürokratik yapı algıları açısından farklılık vardır ($p=0,016<0,05$). Örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalamalarına bakıldığında 21 yıl ve üzeri ortalaması 3,39; 6-10 yıl arası ortalama ise

3,05'tir. 21 yıl ve üzeri, 6-10 yıl arası kıdeme göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazladır.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H0: Kıdem yılı ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Kıdem yılı ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasında bir fark vardır

Çizelge 3.51. Kruskal Wallis test istatistiği 5

	Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması
Chi-Square	10,941
Df	4
Asymp. Sig.	0,027

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması ile kıdem yılı arasında farklılık olup olmadığını Kruskal Wallis test istatistiği ile incelenmiştir. Kruskal Wallis test istatistiği sonucuna göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması ile kıdem yılı arasında fark vardır ($p=0,027<0,05$ olduğu için H0 hipotezi reddedildi). Bu farklılık hangi kıdem yılından kaynaklandığını bulmak için çoklu karşılaştırmalara bakılmıştır:

Çizelge 3.52. Çoklu karşılaştırmalar 3

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
6-10 yıl -0-5 yıl	,881	12,102	,073	,942	1,000
6-10 yıl -11-15 yıl	-7,954	15,936	-,499	,618	1,000
6-10 yıl -16-20	-8,032	16,940	-,474	,635	1,000
6-10 yıl -21 ve üzeri	-31,179	10,900	-2,861	,004	,042
0-5 yıl -11-15 yıl	-7,073	16,332	-,433	,665	1,000
0-5 yıl -16-20	-7,151	17,314	-,413	,680	1,000
0-5 yıl -21 ve üzeri	-30,298	11,472	-2,641	,008	,083
11-15 yıl -16-20	-,078	20,180	-,004	,997	1,000
11-15 yıl -21 ve üzeri	-23,225	15,463	-1,502	,133	1,000
16-20 -21 ve üzeri	-23,147	16,496	-1,403	,161	1,000

Çizelgede görüldüğü üzere 6-10 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri kıdem yılı arasında farklılık bulunmuştur ($p=0,042<0,05$). Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması bakıldığında 6-10 yıl arası ortalama 3,11 ; 21 yıl ve üzeri ortalama ise 3,38'dir. 21 yıl ve üzeri, 6-10 yıl arası kıdem yılına göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması daha fazladır.

Verimlilik ile ilgili algılar

Hipotezler:

- H0: Kıdem yılı ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark yoktur.
- H1: Kıdem yılı ile verimlilik ile ilgili algılar arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.53. Kruskal Wallis test istatistiği 6

	Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması
Chi-Square	7,278
df	4
Asymp. Sig.	0,122

Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile kıdem yılları arasında farklılık olup olmadığını Kruskal Wallis test istatistiği ile incelenmiştir. Kruskal Wallis test istatistiği sonucuna göre verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile kıdem yılları arasında fark yoktur($p=0,122>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algıların ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Kurumumuzda kurallara bağlılık çok fazladır (3,50)”, “İşimizle ilgili yönergeler yeterince açıktır (3,49)”, “Kurumumuzda sorunların çözüme kavuşturulması çok önemlidir (3,42)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu madde ise “Kurumumuzda teknolojik gelişmelere anında uyum sağlanmaktadır (2,75)” maddesi yer almaktadır.

Bu sonuçlardan anlaşılan kurumumuzun weberyan bürokrasi seviyesi beklenenin üstünde çıkmıştır. Teknolojik gelişmelere daha hızlı uyum sağlanabilmesi için kurum içinde bir takım çalışmalar yapılmalıdır. Bu konuda kurum çalışanlarına eğitimler verebilir ve bu gelişmeleri yakından takip edebilmek için yeni birimler oluşturabilir.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Çalışanlarda hesap verme sorumluluğu vardır (3,76)”, “Çalışanlar kuruma sadıktır (3,62)”, “Çalışanlar yaptığı işlerde daima kamu yararını gözetmektedirler (3,59)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu madde ise “Yönetimsel konularda çalışanların fikirlerine her zaman başvurulur (2,44)” maddesi yer almaktadır.

Bu verilere göre çalışanların kuruma bağlılığı ve daima kurumun yararını gözetmeleri her ne kadar weberyan bürokrasi anlayışının belirtileri olsa da bunun kurum başarısı üzerinde olumlu etkileri gözükmemektedir. Fakat çalışanların fikirlerine başvurulmaması, çalışanlar arasında olumsuz bir algı oluşturmakta ve rahatsızlıkları ortaya çıkarmaktadır.

Verimlilik ile ilgili algıların ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Çalışanlar arasındaki iyi iletişim verimliliği artırır (3,97)”, “Kurumumuzda hesap verilebilirlik verimliliği artırır (3,62)”, “Kurumumuzda kurallara bağlılık verimliliği artırır (3,58)” maddeleri gelmektedir. Ortalamanın en düşük olduğu madde ise “Kurumumuzda çalışanlar arası rekabet verimliliği artırır (3,01)” maddesi yer almaktadır.

Bu bölümden anlaşılan, kurumumuzda neo-weberyan bürokrasi anlayışının hakim olduğu alanlarda verimliliğin de arttığı yönünde bir algı mevcuttur. Bu konuda yapılacak çalışmaların kurumumuzda verimliliği arttıracığı aşıkardır.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasındaki orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ile kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar arasındaki korelasyon katsayısının en yüksek olduğu gruptur. Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ile verimlilik ile ilgili algılar arasında orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ile verimlilik ile ilgili algılar arasında da orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ve kişisel bürokratik seviye algılar ortalaması ile cinsiyetler arasında fark bulunmamıştır. Fakat verimlilik algıları ortalaması ile cinsiyet arasında fark bulunmuştur. Bu farklılık, erkeklerin kadınlara göre verimlilik algı ortalamasının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt içi bürokratik yapı algı ortalaması ile yaş grupları arasında farklılık bulunmuştur. 51 ve üzeri yaş gurubu, 30 ve altı yaş gurubuna göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazladır. 51 ve üzeri yaş gurubu, 31 - 35 arası yaş gurubuna göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları ilerledikçe örgüt içi bürokratik yapı algılarının arttığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar aslında bize yaşı ileri olan çalışanların daha weberyan bir anlayışa sahip olduklarını, daha genç olan çalışanların ise daha neo-weberyan olduklarını gösteriyor. Bu da demek oluyor ki kurum her ne kadar günümüzde daha weberyan bir yapıya sahipmiş gibi görünse de, kurumun geleceği neo-weberyan bürokrasi anlayışına göre şekillenecektir. Aynı zamanda verimlilik algılarının da bu yönde değişeceğini varsayarsak şimdiden bunun gereklilikleriyle alakalı daha derin araştırmalar yapıp yeniliklere ayak uydurmaya çalışmak kurumun menfaatine ve gelişimine daha uygun olacaktır.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması ile yaş grupları arasında fark olduğu tespit edilmiştir. 51 ve üzeri yaş grubunda olanların, 31 - 35 yaş gurubu ile 36-40 arası yaş gurubu arasında kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılarında farklılıklar bulunmuştur. 51 ve üzeri yaş gurubu, 31-35 arası yaş grubuna göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması daha fazladır. 51 ve üzeri yaş gurubu, 36-40 arası yaş gurubuna göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması daha fazladır. İleri yaşta çalışanların kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalamasının yüksek olduğu görülmüştür.

Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile yaş grupları arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık 51 ve üzeri yaş gurubu, 31-35 arası yaş gurubuna göre verimlilik ile ilgili algılar ortalaması daha fazladır. İleri yaşta çalışanların verimlilik ile ilgili algılar ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt içi bürokratik yapı algı ortalaması ile öğrenim durumu arasında fark vardır. Ön lisans/lisans gurubu, yüksek lisans/doktora gurubuna göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazladır. Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe örgüt içi bürokratik yapı algılarının azaldığı görülmektedir.

Örgüt içi bürokratik yapı algılarının yüksek olması demek, weberyan bürokrasi anlayışının hâkim olması demektir. Bu paragraftan da anlaşılacağı üzere çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe neo-weberyan bürokrasi algıları da artmaktadır. Yeniliklere daha açık hale gelmektedirler.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ve verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile öğrenim durumu arasında fark olmadığı bulunmuştur.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması ile çalışılan birim arasında fark olmadığı tespit edilmiştir.

Kişisel bürokratik seviye algılar ortalaması ile çalışılan birim arasında fark olduğu bu farklılığın bölge müdürlüğünde çalışanlar, genel müdürlükte çalışanlara göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalamasının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile çalışılan birim arasında fark olduğu bu farklılığın bölge müdürlüğünde çalışanlar, genel müdürlükte çalışanlara göre verimlilik ile ilgili algılar ortalamasının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması ile kadro türü arasında fark bulunmuştur. İdari kadrodakiler, teknik kadrodakilere göre örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar ortalaması daha fazladır. Kişisel bürokratik seviye algılar ortalaması ile kadro türü arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile kadro türü arasında fark olmadığı bulunmuştur.

Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar, Kişisel bürokratik seviye algılar ve verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile unvan arasında fark olmadığı bulunmuştur.

Örgüt içi bürokratik yapı algı ortalaması ile kıdem yılı arasında fark vardır. Bu farklılıklar 21 yıl ve üzeri, 0-5 yıl arası kıdeme göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazladır. Diğer farklı çıkan grup ise 21 yıl ve üzeri, 6-10 yıl arası kıdeme göre örgüt içi bürokratik yapı algıları ortalaması daha fazla olduğu bulunmuştur.

Kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalaması ile kıdem yılı arasında fark vardır. 21 yıl ve üzeri, 6-10 yıl arası kıdem yılına göre kişisel bürokratik seviye ile ilgili algılar ortalamasının daha fazla olduğu bulunmuştur.

Verimlilik ile ilgili algılar ortalaması ile kıdem yıllı arasında fark olmadığı tespit edilmiştir.

Bu anketin sonucunda ulaştığımız veriler, kurumun bürokratik yapısının daha weberyan olduğu yönündedir. Bunun her ne kadar verimlilik üzerine etkisi anket sonuçlarında çok büyük bir olumsuzluk olarak görülmemiş olsa da bunun temel sebebi yaşı ve kıdem yılı fazla olan çalışanların daha fazla olmasından ve bu weberyan bürokrasi anlayışını kanıksamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Fakat sonuçlarda da görüleceği üzere yaşı ve kıdem yılı daha küçük olan çalışanların weberyan bürokrasi anlayışına karşı bakış açısı çok da olumlu değildir. Şuan için verimlilik algısı bu durumdan olumsuz etkilenmemektedir. Fakat gelecekte kadro sirkülasyonu neticesinde mevcut çalışanlar değişeceği için olumsuz bir tablo meydana gelmemesi için yöneticiler bu duruma önlem almalıdırlar. Bu önlemler de yukarıda bahsettiğimiz yeniliklerle olabilir.

KAYNAKLAR

- Abadan, Nermin (1959), *Bürokrasi*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara.
- Alpar R. (2017), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Altay, Asuman (1999), *The Efficiency Of Bureaucracy On The Public Sector*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, İzmir.
- Ataman, Göksel (2001), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bakırtaş, İbrahim *Kamu Harcamaları Üzerinde Bürokratik Gücün Belirleyici Unsurlarının Etkisi*, <http://www.iibf.deu.edu.tr>, (14.05.2007).
- Baransel, Atilla (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Bayar, Doğan (2007), *Kamu Yönetiminin Temel Kanunları*, <http://portal1.sgb.gov.tr/calismalaryayinlarimdmd>
- Bilgiç, Veysel (2005), *Yönetim ve Güvenlik-Güncel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Coşkun, Selim (2003), “*Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı*”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Çukurçayır, M.Akif (2003), “*Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim*”, Çizgi Yayınları, Konya.
- Demirel, Demokaan (2010), “*Yönetişimde Yeni Bir Boyut: E- Yönetişim*” *Türk İdare Dergisi*, İç İşleri Bakanlığı Yayınları, Sayı:466, Ankara.
- Dursun, Davut (2012), *Bürokrasi Teorisi ve Yönetim*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iusskd/issue/921/10411>
- Emek, Uğur (2005), *Kamu Yönetişiminde Yeniden Yapılanmanın Etik Temelleri*, Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Yayını, Ankara.
- Ergun, Turgay (1999), *Kamu Yönetimine Giriş*, Todaie Yayınları, Ankara.
- Eryılmaz, Bilal (2017a), *Bürokrasi ve Siyaset*, Alfa Yayıncılık, Ankara.
- Eryılmaz, Bilal (2017b), *Kamu yönetimi*, Umuttepe Yayınları, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal (2004), *Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Fişek, Kurthan (1975), *Yönetim*, Ankara Üniversitesi SBF Yayını, Ankara.

- Genç, Neval (2010), “*Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı*” *Türk İdare Dergisi*, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Sayı:466, Ankara.
- Gökçe, Gülise (2007), *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*, Çizgi Yayınları, Konya.
- Gözlü, Sıtkı (1996), “*Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi*”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Güler, Birgül A. (2003), *Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye*, Praksis, S. 9.
- Heper, Metin (1977), *Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme*, Boğaziçi Üniversitesi yayını, İstanbul.
- Kalağan, Gökhan (2009) “*1980 Sonrası Geleneksel Bürokratik Yönetim Paradigmasında Değişim ve Yönetimsel - Siyasal Yeniden Yapılanma Arayışları*” <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/1364/1451.11.05.2011>.
- Kalağan, Gökhan (2010), *Türkiye’ de 1980 sonrası Bürokratik Dönüşüm*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kalaycı Ş.(2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler*, Asil Yayıncılık, Ankara.
- Metin, Hatice (2002), *Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kocaeli.
- Mucuk, İsmet (1985), *Modern İşletmecilik*, Der yayınları, İstanbul.
- Mutlusu, A.Faruk (2001), *Yönetimsel Yapıların Oluşumunu ve Niteliğini Belirleyen Etkenler*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C.3, Sayı:3, İzmir.
- Özsemerci, Kemal (2005), *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Yozlaşmanın Kültürel Altyapısı*, Sayıştay Dergisi, S. 58, Ankara.
- Polat, Necip (2003), *Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu ve Denetimin Etkinliği*, Sayıştay Dergisi, S.49, Nisan-Haziran, Ankara.
- Saygılıoğlu, Nevzat (2003), *Etkin Devlet*, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Saylı, Halil (2008), *Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:10, Sayı:2, Afyon.
- Sözen, Süleyman (2005), *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara
- Şahin, Ali (1998), *Bürokrasi Kuramı ve Türk Bürokrasisi*, <http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/2792>

Tortop, Nuri (1993), *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara.

Türköne, Mümtaz'er (2005), *Siyaset*, Lotus Yayınları, Ankara.

Yılmaz, Osman (2001), "*Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*", İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, Ankara. <http://www.ekutup.dpt.gov.tr>, (12.04.2007)

EKLER

Ek 1: Anket Örneği

Sayın Katılımcı;

Bu anket “*Neo-Weberyan Bürokrasi Anlayışında İnsan İlişkilerinin Verimlilik Üzerine Etkileri: İller Bankası Örneği*” adı altındaki uzmanlık tezinin uygulama bölümüne veri sağlamaya yöneliktir. Anketin amacı; kurum içi bürokratik yapıyı analiz etmek, çalışanların bürokratik seviyelerini tespit etmek ve verimlilik hakkındaki algılarını yorumlayarak, kurum ve çalışanların kendilerini geliştirecek araçların tespit edilmesidir. Vereceğiniz samimi ve içten cevaplarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Mehmet YÜCEL

Kişisel Bilgiler:

Cinsiyetiniz *

Erkek Kadın

Yaşınız *

30 ve altı 31-35 36-40 41-45 46-50 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz *

Bekâr Evli Diğer

Öğrenim Durumunuz *

Lise Yüksek Okul (Ön-lisans) Üniversite (Lisans) Yüksek Lisans Doktora

Çalıştığınız Birim *

Genel Müdürlük Bölge Müdürlüğü

Çalıştığınız Kadro Türü *

Teknik İdari Diğer

Çalıştığınız Unvan Türü *

Müdür Uzman Uzman Yardımcısı Yönetim Personeli Büro Personeli Diğer

Meslekteki Kıdem Yılıınız *

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 21 ve üzeri

Ailenizin Aylık Geliri (TL) *

3000 ve altı 3001-5000 5001-7000 7001-9000 9001 ve üzeri

Lütfen aşağıda yer alan ölçek ifadelerine katılım düzeyinizi işaretleyiniz. Örneğin ifade hakkında kararsız iseniz “Kararsızım” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
	Örgüt içi bürokratik yapı hakkındaki algılar					
1	Kurumumuz farklı düşünce ve fikirlere açıktır.					
2	Kurumumuzda birimler arasında yeterli koordinasyon vardır.					
3	İşimizle ilgili yönergeler yeterince açıktır.					
4	Kurumumuzda personel arasında iyi bir iletişim vardır.					
5	Kurumumuzda kurallara bağlılık çok fazladır.					
6	Kurumumuzda gereksiz kırtasiyecilik yapılmaktadır.					
7	Kurumumuzda teknolojik gelişmelere anında uyum sağlanmaktadır.					
8	Kurumumuzda iş hayatı ve özel hayat tamamen ayrılmıştır.					
9	Kurumumuzda sorunların çözüme kavuşturulması çok önemlidir.					
	Kişisel Bürokratik Seviye ile ilgili algılar					
10	Çalışanlar yaptığı işlerde daima kamu yararını gözetmektedirler.					
11	Çalışanlar kuruma sadıktır.					
12	Çalışanlar için problemin çözümü kurallara bağlı kalmaktan daha önemlidir.					
13	Çalışanlar arasında rekabetçi bir ortam mevcuttur.					
14	Yönetimsel konularda çalışanların fikirlerine her zaman başvurulur.					
15	Çalışanlar işleriyle alakalı inisiyatif almaktadır.					
16	Çalışanlar arasında hissedilir derecede ast - üst ilişkisi bulunmaktadır.					
17	Çalışanlarda hesap verme sorumluluğu vardır.					
	Verimlilik ile ilgili algılar					
18	Çalışanlar kaynakları verimli kullanır.					
19	Çalışanlar arasındaki iyi iletişim verimliliği artırır.					
20	Çalışanlar, kişisel problemleri ile ilgili konularda yöneticilere danışmaktan çekinmezler.					
21	Kurumumuzda çalışanlar arası rekabet verimliliği artırır.					
22	Kurumumuzda hesap verilebilirlik verimliliği artırır.					
23	Kurumumuzda kurallara bağlılık verimliliği artırır.					
24	Kurumumuzda işimizle ilgili araç-gereçler işimizi iyi yapmak için yeterlidir.					

Anketimiz bitmiştir. Teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YÜCEL, Mehmet
Doğum yılı ve yeri : 01.09.1986 / Alaşehir
Telefon (İş) : 0 (232) 255 4115 (1830)
Telefon (Cep) : 0 (534) 435 1568
E-posta Adresi : myucel@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Marmara Üni. İkt. ve İdari Bil. Fakültesi	19.07.2010
Lise	Alaşehir Şehitleri Anadolu Lisesi	18.06.2004

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2013-2014	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Gümrük Memuru
2014- Halen	İller Bankası Anonim Şirketi	Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Spor yapmak, yüzmek, seyahat etmek.



İLBANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ