



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**DİJİTALLEŞME SÜRECİ AÇISINDAN TÜRKİYE'DE
ÜST KADEME KAMU YÖNETİCİLERİNİ YETİŞTİRME
POLİTİKALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

ÖZLEM AKI

Tez Danışmanı

PROF. DR. HÜSEYİN ERKUL

ÇANAKKALE – 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**DİJİTALLEŞME SÜRECİ AÇISINDAN TÜRKİYE'DE ÜST KADEME
KAMU YÖNETİCİLERİNİ YETİŞTİRME POLİTİKALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Özlem AKI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hüseyin ERKUL

Çanakkale – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Özlem AKI tarafından Prof. Dr. Hüseyin ERKUL yönetiminde hazırlanan ve **31/07/2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi **Anabilim Dalı**’nda **DOKTORA TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL
(Danışman)

Prof. Dr. Pelin KANTEN

Doç. Dr. Melike ERDOĞAN ÖZBEY

Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN BUCKLEY

Doç. Dr. Tuğba YOLCU

Tez No : 10566055

Tez Savunma Tarihi : 31/07/2023

.....
Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL

Enstitü Müdürü

.././2023

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; 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 çalışmada 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 taahhüt ve beyan ederim.

Özlem AKI
31/07/2023

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, çalışmam boyunca benden bilgi ve desteğini esirgemeyen, önerileriyle yol gösteren, tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli hocam Prof. Dr. Hüseyin ERKUL'a teşekkür ediyorum. Kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Hüseyin ERKUL, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektör Yardımcılığı ve Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekan Vekilliği gibi çok yoğun üst kademe yöneticilikleri esnasında, tez çalışmalarına kıymetli zamanından feragat ederek, her zaman düzenli olarak çalışmalarımın aksatılmadan yürütülmesini sağlamış ve desteklemiştir. Danışman hocam benim için büyük ve çok önemli bir yol gösterici, aynı zamanda disiplini ile vizyoner bakış açısı ile iş ahlakı, adaleti, üstün bilgi ve tecrübeleri ile yenilikçi ve bilimsel fikirleri ile örnek aldığım, saygı duyduğum bir hocamdır. Danışman hocam Prof. Dr. Hüseyin ERKUL'a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmalarım boyunca bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren ve yardımlarını yoğun çalışma tempoları esnasında esirgemedi destek olan tez izleme komitesi üyelerim Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Pelin KANTEN'e ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Öğretim Üyesi kıymetli hocam Doç. Dr. Melike ERDOĞAN ÖZBEY'e gönülden teşekkür ederim. Nicel araştırma verilerimi istatistiksel olarak değerlendiren, ÇOMÜ Fen Fakültesi İstatistik Bölümü Öğretim Üyesi değerli hocam Doç. Dr. Burcu MESTAV'a çok teşekkür ederim. Çalışmalarım esnasında yardımlarını esirgemeyen ve yenilikçi fikirler vererek tezimi zenginleştiren Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kentleşme ve Çevre Sorunları Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN BUCKLEY'e çok teşekkür ederim. Araştırmalarım kapsamında bana değerli bilgileriyle yol gösteren ve destek olan Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Doç. Dr. Tuğba YOLCU'ya gönülden teşekkür ederim. Ders aşamam ve araştırmalarım sürecinde kıymetli bilgilerini en üst düzeyde benimle paylaşan, bana hem anket çalışmalarımda, hem tez yazma sürecimde yol gösteren, moral veren, destek olan can dostum ve çok değerli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Hafize SEÇTİM'e de ayrıca teşekkür ederim.

Üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili yazdığım tez için resmi olarak bana izin veren İşleri Bakanlığı'na, Ticaret Bakanlığı'na, Hazine ve Maliye Bakanlığı'na, Sanayi ve

Teknoloji Bakanlığı'na, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na çok teşekkür ederim. Özellikle Eski İçişleri Bakanı Süleyman SOYLU'ya, İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürü Mehmet Fatih SERDENGECİ'ye, İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Plan, Yönetim ve Eğitim Şube Müdürü Nihat EROĞLU'na ve İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Plan, Yönetim ve Eğitim Şubesi değerli çalışanlarına, İçişleri Bakanlığı Genel Müdürlerine, Daire Başkanlarına, Şube Müdürlerine ve İçişleri Bakanlığı diğer üst kademe kamu yöneticilerine tezime göstermiş oldukları ilgi ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Eski Ticaret Bakanı Dr. Mehmet MUŞ'a, Bakan Danışmanı ve Özel Kalem Müdürü Mehmet Ali KARAAHMET'e, Bakan Danışmanı ve Strateji Geliştirme Başkanlığı Genel Müdürü Süleyman ALICI'ya, Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemleri Daire Başkanı Levent Doruk KANAK'a, Ticaret Bakanlığı diğer üst kademe kamu yöneticilerine tezime göstermiş oldukları ilgi ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Hazine ve Maliye Eski Bakanı Dr. Nureddin NEBATİ'ye, Hazine ve Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürü Mehmet KARAMAN'a, Hazine ve Maliye Bakanlığı Mevzuat, Koordinasyon ve İç Kontrol Dairesi Daire Başkanı Hilal İSLAMCIOĞLU'na, Hazine ve Maliye Bakanlığı diğer üst kademe kamu yöneticilerine tezime göstermiş oldukları ilgi ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Doktora anket çalışmalarımda, Türkiye Büyük Millet Meclisi üst kademe kamu yöneticileri açısından yapılan araştırmamda, candan destek olan kıymetli büyüğüm ve aile dostumuz Türk Parlamenterler Birliği Başkanı Nevzat PAKDİL'e ve Türk Parlamenterler Birliği Üyelerine, emekli Milletvekillerine ve Bakanlarına, Meclis üyelerinden 25. Dönem Trabzon AKP Milletvekili Salih CORA'ya, 27. Dönem AKP Trabzon Milletvekili Vehbi KOÇ'un Danışmanı Gülüşan Gürbültürk ÇALIK'a üst düzey destekleri için gönülden teşekkür ederim.

Tez çalışmalarım kapsamında manen destekleri ve güler yüzleri ile en büyük desteği veren canım aileme, başta çok kıymetli eşim ve hayat arkadaşım Prof. Dr. Cüneyt AKI'ya, neşeleri ve yüksek motivasyonları ile destek olan biricik kızlarım Defne ve Beste AKI'ya, bana Bakanlık çalışmalarımda aracı olan, Bakanlarla bizzat bağlantı kurarak araştırmamın akıcı olarak yürütülmesini sağlayan, başaracağıma hayatım boyunca inanan, bana sonsuz güvenen, yol göstericim, nitelikli kişiliğiyle ve başarılarıyla örnek aldığım kıymetli babam 19. Dönem Çanakkale Milletvekili Süleyman AYHAN'a, bana her zaman güç veren destek olan biricik annem Rukiye AYHAN'a, kıymetli kayınvalidem Dr. Çiçek AKI'ya ve ağabeylerime gönülden teşekkür ederim. Bir kızı üniversite sınavlarına, diğer kızı LGS

sınavlarına hazırlanan bir anne olarak, Çanakkale Turgut Reis Ortaokulu İngilizce öğretmeni olarak ve okumayı, öğrenmeyi, üretmeyi, bilimsel olarak düşünüp ülkesine memleketine faydalı olmayı hedef almış bir araştırmacı olarak; yapılan bu araştırmanın bilime, dünyaya, insanlığa ve Türk Kamu Yönetimi alanına büyük katkılar sağlayacağına inancım sonsuzdur. Bu yolculukta bana samimiyetle destek olan tüm değerli hocalarıma ve dostlarıma ayrı ayrı teşekkür ederim.

Özlem AKI
Çanakkale, Temmuz 2023



ÖZET

DİJİTALLEŞME SÜRECİ AÇISINDAN TÜRKİYE'DE ÜST KADEME KAMU YÖNETİCİLERİNİ YETİŞTİRME POLİTİKALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Özlem AKI

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ERKUL

31/07/2023, 289

Araştırmada bilimsel açıdan öğrenilmesi gereken en önemli konu, Türkiye'deki üst kademe yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci koşulları açısından uygun düzeyde olup olmadığının tespit edilmesidir.

Dünya günden güne değişmektedir ve ülkemizde kamu yönetimlerinde değişen dijitalleşme sürecine uyum sağlayabilen, bu sürece uyumlu olarak yetiştirilmiş olan üst kademe yöneticilerine ve onların yetiştirilmesini sağlayacak kurumlara, yapılara ve politikalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırma kapsamında, Türkiye'deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları incelenerek, yönetim, yöneticilik ve üst kademe yöneticiliği gibi konu ile ilgili kavram tanımları verilmiştir. Tez araştırmasında elde edilen veriler Çanakkale üst kademe kamu yöneticileri ile görüşme, Ankara'daki Yürütme Organı'na bağlı üst kademe kamu yöneticileri ile geçerliliği ve güvenilirliği hesaplanmış anketler aracılığı ile toplanarak, dijitalleşme sürecindeki Türkiye'de üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi hususundaki durum tespiti yapılmıştır.

Durum tespiti kapsamında, dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında altı boyut ortaya konmuştur. Bunlar eğitimsel boyut, yönetsel uygulamalar ile ilgili boyut, kişisel özellikler ile ilgili boyut, yetiştirme politikaları ile ilgili boyut, dijitalleşme ile ilgili boyut ve yöneticilik özellikleri ile ilgili boyut şeklinde belirlenmiştir. Tespit edilen tüm boyutlara yönelik çözüm önerileri sunulmuştur. Bu kapsamda üniversitelerde "Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi" (KYMF) ve

Cumhurbaşkanlığı'na bağlı Lisansüstü düzeyde “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA)'nın kurulması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Yönetim, Kamu Yönetimi, Yönetici, Üst Kademe Kamu Yöneticisi, Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları



ABSTRACT

A RESEARCH INTO THE POLITICS OF TRAINING SENIOR PUBLIC ADMINISTRATORS IN TURKEY, WITH REFERENCE TO THE DIGITILIZATION PROCESS

Özlem AKI

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Doctoral Dissertation in Political Science and Public Administration

Advisor: Prof. Dr. Hüseyin ERKUL

31/07/2023, 289

The most important issue to be learned scientifically in the research is to determine whether the policies to train senior administrators in Turkey that are at the appropriate level in terms of the conditions of the digitalization process.

The world is changing day by day and there is a need for senior administrators who can adapt to the changing digitalization process in public administrations and who have been trained in accordance with this process, and institutions, structures and policies that will ensure their training in our country. Within the scope of this research, the policies of raising senior public administrators in Turkey were examined and the definitions of concepts such as management, management and senior management were included. The data obtained in the thesis research were collected through interviews with senior public administrators in Çanakkale and senior executive public administrators in Ankara, and through questionnaires whose validity and reliability were calculated, and a due diligence was made regarding the education of these people.

Within the scope of due diligence, six dimensions in the senior public administrator training policies in Turkey in terms of the digitalization process have been revealed. These were determined as the educational dimension, the dimension related to managerial practices, the dimension related to personal characteristics, the dimension related to training policies, the dimension related to digitalization and the dimension related to managerial characteristics. Solution suggestions were presented for all identified dimensions. In this context, it has been proposed to establish "Public Administration Engineering Faculty"

(PAEF) and "Senior Administrative Academy" (SAA) at the postgraduate level under the Presidency.

Keywords: Digitalization, Management, Public Administration, Manager, Senior Public Executives, Public Administrator Training Policies



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xiv
TABLolar DİZİNİ.....	xvi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

1.1. Araştırma Hakkında Açıklamalar	9
1.1.1. Araştırmanın Konusu	9
1.1.2. Araştırmanın Konusunun Önemi	11
1.1.3. Araştırmanın Hipotezi (Denencesi)	13
1.1.4. Araştırmanın Amacı	15
1.1.5. Araştırmanın Yöntemi	15

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

17

2.1. Kuramsal Çerçeve	17
2.2. Kavram Tanımları	18
2.2.1. Yönetim Kavramı	18
2.2.2. Yönetişim Kavramı	32
2.2.3. Dijitalleşme Kavramı	37
2.2.4. Dijitalleşme ve Devlet Kavramı	40
2.2.5. Dijitalleşme Süreci ve Üst Kademe Kamu Yöneticileri	41

2.2.6. Türkiye’de Dijitalleşme Süreci ve Kamu Yönetimi	42
2.2.7. Yönetici Kavramı	45
2.3. Alanyazın (Literatür) Tarama	52
2.4. Dünyada ve Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Uygulamaları	71
2.4.1. Dünyada Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Uygulamaları	73
2.4.2. Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Uygulamaları	84
2.5. Türkiye’de Mevzuat Açısından Üst Kademe Kamu Yöneticisi	102
2.5.1. T.C. Anayasası’nda ve Yasalarda Üst Kademe Kamu Yöneticisi.....	102
2.5.2. Kalkınma Planlarında Üst Kademe Kamu Yöneticisi.....	106
2.6. Dijitalleşme Sürecinin Yönetime Yansıması	113

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

128

3.1. Evren ve Örneklem	128
3.2. Hipotez (Denence)	128
3.3. Çanakkale Üst Kademe Kamu Yöneticisi Mülakat Sorularının Tespiti	129
3.4. Ankara Üst Kademe Kamu Yöneticisi Anket Sorularının Tespiti	130
3.5. Nitel ve Nicel Araştırmaların İstatiksel Değerlendirmeleri	131

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI

133

4.1. Çanakkale İli Merkezi Yönetimin Taşra Uzantılarının Başındaki Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Görüşme (Mülakat) Ve Araştırmanın Nitel Araştırma Boyutuna Ait Veriler	134
4.2. Ankara İli Genel Yönetimin Merkezi Kurum Ve Kuruluşlarının Başında Halen Görevde Bulunan Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Anket Uygulaması ve Araştırmanın Nicel Boyutuna Ait Veriler	151

4.2.1 Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistiklerine Ait Veriler	154
4.2.2 “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” için Tanımlayıcı İstatistiklerine Ait Veriler	168
4.2.3 “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği” Tanımlayıcı İstatistiklerine Ait Veriler	182
4.2.4 “ÜKKYY Politikaları Öncelik Sıralamaları Ölçeği” Tanımlayıcı İstatistikleri	208
4.3. Faktör Analizi ve İstatistiksel Değerlendirme	214
4.4. Denence (Hipotez)’in İstatistiksel Analizi, Doğrulayıcı ve Destekleyici Parametreler	219
4.5. Bulguların Analizi	221
4.5.1. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Eğitimsel Boyut İle İlgili Saptanan Bulgular	221
4.5.2. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yönetmel Uygulamalar İle İlgili Saptanan Bulgular	230
4.5.3. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Kişisel Özellikler İle İlgili Saptanan Bulgular	233
4.5.4. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yetiştirme Politikaları İle İlgili Saptanan Bulgular	236
4.5.5. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Dijitalleşme Boyutu İle İlgili Saptanan Bulgular	238
4.5.6. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yöneticilik Özellikleri İle İlgili Saptanan Bulgular	245
BEŞİNCİ BÖLÜM	
SONUÇ ve ÖNERİLER	
249	
5.1. Sonuç	249
5.2. Öneriler	255
5.2.1. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Eğitimsel Boyut ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır	255

5.2.2. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yönetmel Uygulamalar ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır	257
5.2.3. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Kişisel Özellikler ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır	258
5.2.4. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yetiştirme Politikaları ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır	259
5.2.5. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Dijitalleşme Boyutu ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır	260
5.2.6. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yöneticilik Özellikleri ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır	262
5.3. ÜKKY Yetiştirme Model Önerisi	263
5.3.1. Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi (KYMF) Önerisi	263
5.3.2. Üst Kademe Yönetici Akademisi (ÜKYA) Önerisi	265
5.3.3. ÜKKY Yetiştirecek Eğitimcilerin Nitelikleri	267
5.3.4. ÜKKY Eğitim Süreci ve Yetiştirme Politikaları	268
KAYNAKÇA	270
EKLER	I
EK 1. ÇANAKKALE ÜST KADEME KAMU YÖNETİCİSİ GÖRÜŞME (MÜLAKAT) SORULARI	I
EK 2. ÜST KADEME KAMU YÖNETİCİLERİNİ YETİŞTİRME POLİTİKALARINI DEĞERLENDİRME ANKETİ	III
EK 3. ÇANAKKALE İLİ İÇİN ALINAN ETİK KURUL İZİNİ	XI
EK 4. ANKARA İLİ İÇİN ALINAN ETİK KURUL İZİNİ	XII

SİMGELER VE KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
AMP	Advanced Management Program (İleri Seviye Yönetim Programı)
AYM	Anayasa Mahkemesi
BM	Birleşmiş Milletler
CBK	Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi
CDDO	Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi
ÇOMÜ	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
DB	Dünya Bankası
DD	Dijital Dönüşüm
DMK	Devlet Memurları Kanunu
DS	Dijitalleşme Süreci
EM	Enderun Mektebi
ENA	L'École nationale d'administration (Ulusal Yönetim Okulu)
ES	Enderun Sistemi
FEI	Federal Executive Institute (Federal Yönetici Enstitüsü)
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
IIoT	The Industrial Internet of Things (Endüstriyel Nesnelerin İnterneti)
IT	Information Technologies (Enformasyon Teknolojileri)
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KP	Kamu Politikaları
KY	Kamu Yönetimi
KYMF	Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi
MDP	Management Development Program (Yönetim Geliştirme Programı)
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
NPM	New Public Management (Yeni Kamu Yönetimi)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi

RIPA	Royal Institute of Public Administration (Kraliyet Kamu Yönetimi Enstitüsü)
SES	Senior Executive Service (Üst Kademe Yönetici Hizmeti)
SMP	Senior Management Program (Yüksek Yönetim Programı)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler)
TESEV	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKYS	Türk Kamu Yönetimi Sistemi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TS	Tımar Sistemi
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
TYYM	Türkiye Yönetici Yetiştirme Merkezi
ÜKKY	Üst Kademe Kamu Yöneticisi
ÜKKYSS	Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Seçme Sınavı
ÜKKYYP	Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Politikaları
ÜKY	Üst Kademe Yönetici
ÜKYA	Üst Kademe Yönetici Akademisi
ÜKYS	Üst Kademe Yerleştirme Sınavı
ÜKYKS	Üst Kademe Yönetici Kabul Sınavı
VEHENK	Verimli, Etkili, Hızlı, Ekonomik, Nitelikli, Kaliteli
WB	World Bank (Dünya Bankası)
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu

TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Yönetimin İlkeleri	27
Tablo 2	Sanayi Devrimleri	118
Tablo 3	İmalat Sanayinde Dijital Dönüşüm Yol Haritası Bileşenleri ve Eylem Alanları	120
Tablo 4	Ölçeğin Cronbach Alfa Değerleri	154
Tablo 5	ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği Sorularına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	172
Tablo 6	ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” Sorularına Ait Yüzdeler Katılım Oranları	181
Tablo 7	ÜKKYY Politikaları İçin Çözüm Önerileri Ölçeği” Tanımlayıcı İstatistikleri	189
Tablo 8	ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği” Sorularına Ait Yüzdeler Katılım Oranları	207
Tablo 9	ÜKKYY Politikaları Öncelik Sıralamaları Ölçeği” Sorularına Ait Yüzdeler Önem Derecesi Oranları	213
Tablo 10	Açımlayıcı Faktör Analizine Göre ve Onu Oluşturan Sorulara Ait Yükler	217

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Yönetim Süreci (özgün)	21
Şekil 2	Endüstriyel Devriminin 4 Evresi	38
Şekil 3	ÜKKY Eğitim Düzeyleri	135
Şekil 4	Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yöneticilik Özellikleri	137
Şekil 5	Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yönetimsel Özellikleri	138
Şekil 6	ÜKKY Yetiştirme Kurumları Hakkında Bilgi Düzeyi ve Önerileri	141
Şekil 7	Dünyada ÜKKY Yetiştirme Hakkında Bilgi	142
Şekil 8	Bilgisayar Programlarını Kullanma Eğitimi Hakkında Bilgi	143
Şekil 9	Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Teknolojiyi Kullanma Sıklıkları	144
Şekil 10	Teknolojiyi Bilen ve Bilmeyenlerin Farkı	145
Şekil 11	Rutin İşlerin Projeleri Etkileme Durumu	146
Şekil 12	Yönetim Eksiklikleri	146
Şekil 13	Yetiştirme Politikalarındaki Eksiklikler	148
Şekil 14	İlerlemenin Belirleyicisi Teknolojik İnovasyon mudur	149
Şekil 15	Teknolojiyi Kullanma Durumu	150
Şekil 16	Katılımcıların Kadın Erkek Oranı	155
Şekil 17	Katılımcıların Eğitim Seviyesi Oranları	156
Şekil 18	Üst Kademe Kamu Yöneticilikteki Pozisyon Oranları	156
Şekil 19	Üst Kademe Kamu Yöneticisi Olmak İçin Alınan Eğitim Türü Oranları	157
Şekil 20	Yönetici Olarak Çalışma Yılı Oranları	158
Şekil 21	Katılımcıların Bitirdiği En Son Eğitim Düzeyine Göre Kadın ve Erkek Oranları	160

Şekil 22	Üst Kademe Yöneticilikteki Pozisyonuna Göre Kadın ve Erkek Oranları	161
Şekil 23	ÜKKY Olmak İçin Alınan Eğitim Türüne Göre Kadın Erkek Oranları	162
Şekil 24	Yönetici Olarak Çalışma Yılına Göre Kadın Erkek Oranları	163
Şekil 25	Üst Kademe Yöneticilikteki Pozisyonu İle Eğitim Düzeyi İlişkisi	164
Şekil 26	ÜKKY Olmak İçin Alınan Eğitimin Türü ile Eğitim Seviyesi	165
Şekil 27	Yönetici Olarak Çalışma Yılı ile Eğitim Seviyesi	166
Şekil 28	ÜKKY Olmak İçin Alınan Eğitim Türü İle ÜKKY Pozisyonu	167
Şekil 29	ÜKKY Olmak İçin Alınan Eğitim Türü İle ÜKKY Pozisyonu	168
Şekil 30	Yamaç Grafiği	216
Şekil 31	Faktörler ve Sorular İlişkisi	218

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

“Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmanın çıkış noktasını, Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticileri yetiştirme politikalarının dijitalleşme koşulları bakımından ne düzeyde olduğunun araştırılması oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın temel problem cümlesi “üst kademe kamu yöneticilerinin veya adaylarının yöneticilik eğitimi talep etmemeleri, üst kademe kamu yöneticilerinin, mesleki olarak yetiştirilebileceği bir kurumun olmayışı, üst kademe kamu yönetici atamalarında yasalar çerçevesinde yöneticilik eğitimi alma zorunluluğunun olmayışı, üst kademe kamu yöneticilerinin meslek teminatı altında olmayışına bağlı olarak, Türkiye’de üst kademe yöneticilerini yetiştirme politikalarının dijitalleşme süreci açısından istenilen düzeyde değildir” şeklindedir. Tüm bu sorunlara yönelik durum tespitinin yapılması ve somutlaştırılması için cevap aranan sorular aşağıdaki gibidir;

- ✓ Ülkemizdeki üst kademe kamu yönetici yetiştirme politikaları nelerdir?
- ✓ Dijitalleşme süreci açısından incelendiğinde, üst kademe kamu yöneticileri önemli ve bir o kadar da karmaşık olan bu görevlerini yerine getirebilmeleri için, gerekli bilgiye, deneyime ve beceriye sahip midirler?
- ✓ Türkiye’de üst kademe yöneticilerini iyi bir eğitimden geçirebilecek bir eğitim kurumu var mıdır?
- ✓ Türkiye’de üst kademe yönetici atamalarında, yöneticilik eğitimi alma gibi bir kriter var mıdır?
- ✓ Üst kademe yöneticilerinin meslek teminatları var mıdır?
- ✓ Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi esnasında, dijitalleşme süreci ölçekleri göz önünde bulundurulmuş mudur?
- ✓ Türkiye’de üst kademe yönetici yetiştirme politikaları beklenen düzeyde midir?

Araştırmada bilimsel açıdan merak uyandıran ve bu konuda tez çalışması yapılmasına karar verilen en önemli neden; Türkiye’deki üst kademe yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci koşulları açısından olması gereken düzeyde

olup olmadığının araştırılmasıdır. ÜKKYYP ve bu politikaların DS ile uyumlu olarak tasarlanıp tasarlanmadığının incelenmesi için yapılan çalışmalar esnasında, merak edilen birçok soru sorularak yola çıkılmıştır. Bu sorular; “Türkiye’deki üst kademe kamu yönetici yetiştirme politikaları nelerdir?, Dijitalleşme süreci açısından incelendiğinde, üst kademe kamu yöneticileri önemli ve bir o kadar da karmaşık olan bu görevlerini yerine getirebilmeleri için, gerekli bilgiye, deneyime ve beceriye sahip midirler?, Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini, dijitalleşme sürecini de göz önünde bulundurarak, başarılı bir eğitim süreci ile yetiştirebilecek bir kurum var mıdır?, Türkiye’de üst kademe kamu yönetici atamalarında, yöneticilik eğitimi alma gibi bir kriter var mıdır?, Üst kademe kamu yöneticilerinin meslek teminatları var mıdır?, Üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi esnasında, dijitalleşme süreci ölçekleri göz önünde bulundurulmuş mudur?, Türkiye’de üst kademe kamu yönetici yetiştirme politikaları beklenen düzeyde midir?, Üst kademe kamu yöneticileri özel olarak davranışsal ve yönetsel açıdan ayrıca bir eğitime tabi tutuluyorlar mı?” vd. şeklinde sıralanmıştır.

Yönetim olgusunun tarihsel sürecine bakıldığında; araştırmanın da bakış açısını oluşturan “dijitalleşme” konusunun önemi olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü yönetim süreçleri incelediğinde kamu yönetimlerinin, çoğunlukla teknoloji değişkeninden etkilenmiş olduğunu görmekteyiz. İnternetin ortaya çıkışı ve özellikle kamu yönetiminde kullanılması kamu hizmetlerinin kalitesi ve sunum hızını artırmış, maliyetler düşmüş ve uluslararası iletişim kolaylaşmıştır. Bilişim teknolojilerinin kullanımı ile karar alıcılar için, haberleşme ve koordinasyon maliyetleri minimum düzeye inmiş ve e-devlet uygulamaları gibi kullanımlar gündeme gelmiştir (Uçkan, 2003). İnternet kullanımının hızla yaygınlaşması ise, bilgi temelli modellere dayalı yeni yönetim modellerini ve dijitalleşmeyi okuyabilen, yönetebilen üst kademe kamu yöneticilerine ihtiyacı artırmıştır. Dünyada yaşanan yeni gelişmeler ve dijital yaşam; insan, çevre ve teknoloji etkisinin kapsamını ve boyutunu günden güne daha da derinleştirmektedir.

Teknolojik gelişmelerin ve uygulamaların faydaları düşünüldüğünde; kamu yöneticilerinin yetiştirilmelerini, politikalar açısından gündeme getirerek, özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme politikalarındaki yenilik kavramının önemine vurgu yapmak araştırmanın amaçlarından biridir. Tezin içeriğinde; yönetimde yapay zekâ, sanal toplantılar ve faaliyetler, bilgi teknolojilerinin önemi, 21.yüzyılın kamu yönetimleri ve

üst kademe kamu yöneticilerini ele alınırken, dijitalleşmenin kamu yönetimi ve yöneticileri üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Ayrıca Türk yönetim tarihindeki önemli bazı üst kademe kamu yöneticileri kişisel, davranışsal ve yönetsel açılardan incelenmiş, DS bakımından Türkiye’deki ÜKKYYP’na yönelik bazı öneriler getirilmiştir.

Dünya her geçen gün hızla değişmektedir. Hayatımızın her alanına girmiş olan teknoloji nedeni ile dünya dijitalleşme sürecine girmiş, farklılaşan yaşam koşulları ve küresel boyutta yaşanan pandemi nedeni ile de eğitim, sağlık, kültür, yönetim gibi birçok alan sanallaşmış, bu alanların kullanımı için geliştirilen dijital modeller ve uygulamalar toplumun büyük bir kesimi tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Buna bağlı olarak dijitalleşmenin gücü, özellikle kamu yönetimlerinde hissedilir bir hal almıştır. Türkiye’de özellikle pandemi sürecinde görüldüğü gibi eğitim, sağlık, ekonomi, kültür, turizm gibi kamu yönetimlerinde değişen dijitalleşme sürecine hızla uyum sağlanmış, ancak bu süreç ile dijitalleşmeyle uyumlu yetiştirilmiş ve teknoloji yönetimi açısından eğitim almış üst kademe kamu yöneticilerinin de neredeyse hiç olmadığı fark edilmiştir. Halbuki dijital dönemin en önemli özelliği denildiğinde, tanım olarak bilgi toplumundan söz etmekle birlikte, bilgiye hızlı ve kaliteli ulaşımı, bu bilginin hızlı paylaşımını, üretilmesini ve depolanmasını sağlayan süreçleriyle, bilgi ve iletişim teknolojilerini içeren bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Riberio’ya göre (2011: 63) dijital çağ; bilginin, üstün bir ekonomik yayılcılığı olarak tanımlanır. Dolayısıyla üst kademe kamu yöneticilerinin dijital çağ ile uyumlu, dijital çağı okuyabilen, anlayabilen ve yönetebilen yöneticiler olarak yetiştirilmiş olmaları gerekmektedir. Bu yeni çağ ile birlikte gelen hızlı değişim ve dönüşüm, tüm kademelerde hız kesmeden ilerlemektedir. Markus ve Loebbecke’e göre (2013:650) bunun nedeni, dijitalleşmenin kamu yönetimlerinde fazlasıyla yaygınlaşmasından kaynaklanmaktadır. O zaman üst kademe kamu yöneticilerinin dijital çağa uyumlu yetiştirilmesini sağlayacak kurumlara, kuruluşlara, yapılara ve politikalara ihtiyaç olduğu bir sarihtir, çünkü toplumların dijital ve sanal gerçeklik ortamlarında çevrimiçi yönetilmeye başladığı günümüz dünyasında, teknolojinin de hızla gelişmesi, devlet yönetimlerinin bu gelişmelere ayak uydurmasını zorunlu hale getirmiştir.

Atatürk’ün “*Yolunda yürüyen bir yolcunun yalnız ufku görmesi kâfi değildir. Muhakkak ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi lazımdır*” (Atatürk, 2015) özsözünden hareketle devletlerin statik olmaktan çok, günün değişen ve gelişen koşullarına hazırlıklı

olması, hızla değişen durumlara uyum sağlaması, kamu yönetimlerini değişen ve gelişen durumlara göre biçimlendirmesi ve bu değişimi yönetecek üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarını belirlemesi çok önemlidir.

Günümüz dünyasında “bilgi ve iletişim teknolojileri” büyük bir dijital dönüşüme uğrayarak, robotik kodlama, yapay zekâ teknolojileri, metaverse, metaadmin gibi vizyonlar ve kavramlar kullanılmaya başlanmıştır. Katz’a göre dijitalleşme, bilgi üreten, bilgi tüketen, bilgiyi uygulayan, bu bilgileri paylaşan ve transfer eden, bilgi iletişim teknolojileri toplumu oluşmasını sağlayan ve karar alıcılar tarafından benimsenerek meydana gelecek dönüşümleri ifade etmektedir (Prokúpek, 2020). Dijital dönüşüm ise, dijital teknolojilerin ve robotik sistemlerin sanayiye, sağlık, eğitim ve diğer alanlara entegre edilmesi ve üretim araçlarının dijitalleştirilmesi ile oluşmuştur (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2017: 20). Kamu yönetiminde böylelikle dijitalleşme çağı başlamış, bilgisayarın icadıyla birlikte başlayan süreç, hızla gelişim göstererek bugüne kadar gelmiştir.

Gerçek hayattan dijital ve sanal dünyaya geçişin yaşandığı günümüzde, kamu yönetimleri açısından da etkin bir etkileşimin ve değişimin varlığından söz edebiliriz. Dolayısıyla devlet yönetimlerinde, bilgi iletişim teknolojileri toplumlarını yönetebilecek üst kademe kamu yöneticilerinin var olması, hem gerçek dünyayı hem de sanal dünyayı tanımaları ve bu hızlı dijital dönüşümü en başarılı şekilde uygulayabilmeleri, yönetebilmeleri devletler açısından önemlidir.

“*Kendini Yaratan İnsan*” adlı eseriyle dikkat çeken tarihçi Gordon Childe’ye göre, insanoğlu kendisine ait türünü daha güçlü ve daha etkin hale getirebilmesi ve yaşadığı ortama uyum sağlayabilmesi için belirli aralıklarla yeni endüstriler oluşturmuştur (Childe, 2010: 20). İnsanoğlunun var oluş süreci incelendiğinde, insanın kendisini güncellemesinin ne kadar gerekli ve ihtiyaç olduğunu da görebiliriz, çünkü ilk insanların sert iklim şartlarında ateşi neden icat ettiğini, sonrasında yaşam kalitesini arttırabilmek ve daha uzun süreyle hayatta kalabilmek için tarımsal düzene nasıl geçiş yaptığını hepimiz biliriz. İnsanoğlunun 18. yüzyıldan sonra ise ihtiyaçlar doğrultusunda buharlı makineyi icat ettiğini ve sanayi toplumuna nasıl geçiş yapıldığını tüm tarih kitapları detaylı bir şekilde yazmaktadır. Bu da “ihtiyaç buluşun anasıdır” fikrini doğrulamaktadır (Kalaycıoğlu, 2001). Sanayi toplumuna geçen insanoğlu için 18. yüzyıl, özgürlüklerin ve yapısal dönüşümlerin de bir dönüm noktası

niteliğindedir (Yeşilorman ve Koç, 2014). 20. yüzyıla gelindiğinde ise, ikinci sanayi devrimine geçişin ve ekonomik üretimde elektrikli sistemlerin başlangıcı olduğu bilinmektedir. Bu yüzyılın sonlarına doğru, elektronik sistemler ve otomasyon teknolojileri gelişmiş ve üçüncü sanayi devrimi gerçekleşmiştir. Elbette bu hızlı değişim, ülke yönetimlerinde ve toplumsal yapıda köklü değişimlere neden olmuştur. Teknolojinin hızla ilerlemesi dijitalleşmeyi okuyabilen, kullanabilen ve yönetebilen üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme politikaları üzerinde düşünülmesi ve önemli bir yasal yenilenmenin önemini arttırmıştır.

21. yüzyıla gelindiğinde “bilgi” temel bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Tam da içinde bulunulan bu yüzyılda, bilgi üretimi teknolojiye, teknoloji ise sonsuz bilgilerin yer aldığı sanal bir kütüphaneye yani sanal bir dünyaya geçişin, bir tür metaverse dünyasının çağı olarak durmaktadır (Yılmaz ve Horzum, 2005). Özellikle pandemi süreciyle birlikte daha da hızlanarak yüz yüze kalınan bilgi ve iletişim teknolojileri, eğitim, kültür, sağlık, ulaşım, lojistik ve diğer kamusal alanlardaki teknolojik dönüşüm, bulut bilişim ve büyük veri tabanlı açılımlar dikkat çekici bir şekilde kamu yönetimlerinin karşısına çıkmıştır. Tüm bu gelişimlerin bir diğer amacı da, yeni bir dijital toplum yaratarak Endüstri 4.0’a entegre edebilmek ve bütün birimlerin dijitalleşmesini, aynı zamanda uyumunu sağlamaktır. Bu durumda üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, sürece acilen uyum sağlayabilmelidir.

Dijitalleşme süreci nedeniyle sanal ortamların kullanıldığı e-yönetimin kamu yönetiminde giderek daha fazla kullanılması açısından, öyle bir üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikası planlanmalı ki, Türkiye diğer ülkelerden daha başarılı ve yetkin üst kademe kamu yöneticisi yetiştiren, dijitalleşme süreci ile uyumlu en iyi eğitimi veren bir ülke durumuna gelebilsin. Bu kapsamda bir ÜKY göreve atanmadan önce, dijital kamu yöneticiliğini bir kamu yönetimi mühendisi gibi anlayabilmelidir. Stratejik yaklaşımla yönetebilmeli, analitik ve kavramsal düşünebilme yeteneğine sahip olabilmelidir. CEO (Chief Executive Officer / İcra Kurulu Başkanı) düzeyindeki özel şirketlerdeki işleyişi anlayabilmeli, yabancı dil bilmeli, yurtdışı deneyimi olmalıdır. Davranışsal ve yönetsel niteliklere sahip olabilmeli, liyakat, cesaret ve adalet en önemli niteliklerinden olabilmelidir. Ayrıca bir üst kademe kamu yöneticisi en alt kademedan başlayarak ve çalışarak gerekli aşamaları başarıyla kıdemli olarak ilerlemelidir. Seçilen üst kademe kamu yöneticileri hem

profesyonel yöneticiler olmalı, hem de üstün yöneticilik niteliklerine ve kişiliklerine sahip olmalıdır. Sürekli eğitim süreci ile hayat boyu eğitim içinde olmalı ve gelişimlere günün değişimlerine göre eğitim alarak kendisini düzenli olarak eğitmeli ve yetiştirmelidir. Devlet, bu yöneticilerin yönetimleri esnasında bilgi ve iletişim teknolojilerini en üst seviyede desteklemeli, teknolojik ürün gelişimlerini kamuda ivedilikle kullanılabilmesini sağlamalıdır. Liyakate dayalı atama usullerinin tüm kuramsal çerçevesi detayları ile belirlenmelidir. Üst kademe kamu yöneticileri, keyfi olarak görevden alınma korkusu yaşamamalıdır. Üst kademe kamu yöneticiliği meslekşmelidir. Üst kademe kamu yöneticisini bağlayan tüm kriterler açıklanmalıdır. Ancak bu şekilde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarına sahip ülkeler, diğer ülkeler arasında dijital büyümeyi ve kalkınmayı kolaylıkla yapabilecek, ülkeler arasında önemli fırsatları yakalayarak en başarılı devlet yapısına ve işleyişine sahip olabileceklerdir.

Böyle bir üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme sistemi oluştururken, sistemdeki güvenlik açıklarını mümkün olduğunca azaltarak sistemi koruma altına almak gerekmektedir. Böylece bu ideal dünyaya sızmaya çalışan sahte girişimler engellenebilir; örneğin nasıl ki bir kamu yönetimi sisteminde liyakate sahip olmayan üst kademe kamu yöneticilerinin en üst düzeye gelmeleri mümkün olabiliyorsa, e - yönetim sistemleri ile bu tür sahte kimlikteki kişiler kendilerini farklı bir şekilde sisteme kendilerini tanıtarak sistemi bozmaya çalışabilirler. Önlem olarak en baştaki kurgulamada, sisteme başvurmak isteyen kişilerle çevrimiçi görüşmeler yapılarak, kendilerini tanıtan resmi kurumlarca onaylanan belgelerle tespit edilebilir. Böylece kişilerin sistem üzerinden yüklemek istedikleri özelliklere uygun alt yapıya ve donanımına sahip olup olmadıkları anlaşılabilir. Sisteme kabul edilenler metaverse beta sürümünde ön deneme sürecinden geçirilmeli, takip edilmeli, görevlerinde başarılı olanlar görevlerinde bir üst seviyeye devam ettirilmelidir. Ayrıca görev sürelerinde sistem yöneticisi tarafından verilen görevlerde üstün başarı gösteren üst kademe kamu yöneticileri, bonus puanlarla ödüllendirilmeli, deneme süreçlerinde kısaltmalar yapılabilir.

Dijitalleşme süreci bakımından Türkiye’de ÜKKYYP araştırmasının konusu; genelde Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirme politikalarının, özelde ise bu politikaların dijitalleşme sürecine uygun olarak tasarlanıp tasarlanmadığının ve uygulamadaki durumunun tespit edilerek incelenmesidir.

Bu araştırma kapsamında, Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları incelenmiş, yönetim, yöneticilik, yönetişim, dijitalleşme, üst kademe kamu yöneticiliği gibi konu ile ilgili kavram tanımları verilerek, dijitalleşme sürecinde Türkiye’deki ve diğer ülkelerdeki üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi hususundaki durum tespiti yapılarak, yaşanan sorunlar ve eksik kalan yönler ortaya çıkartılarak, dijitalleşme süreci bakımından Türkiye’deki ÜKKYYP ile ilgili çözüm önerileri sunulmuştur.

Günümüzde yönetimin bilimsel, yöneticiliğin ise sanatsal bir görev ve etkinlik olduğu kabul edilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2013). Yönetim araştırmalar yapıldığı ölçüde bir bilim, usta-çırak ilişkisi içerisinde deneyimlerin aktarıldığı durumlarda bir sanattır. Dolayısıyla yönetim hem bilim hem de sanattır. Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının da bilimsel veriler ışığında mükemmel ve eksiksiz bir şekilde hazırlanmış olması beklenmektedir.

İnsanları, kurumları, devletleri yönetmek eskiden daha kolayken, günümüzde insanların eğitim düzeylerinin artması, araştıran, bilgi edinen ve öğrenen bir topluma geçmemiz nedeniyle zorlaşmıştır (Güçlü ve Sotirofski, 2006). Bilgi, toplumların güç ve zenginliklerinin en önemli temel direği haline gelmiştir (Bernheim ve Chaui, 2003). Bu nedenle yöneticilerin özellikle de üst kademe kamu yöneticilerinin yönettikleri herkesten çok daha iyi eğitilmiş, çok daha donanımlı, bilgili, daha başarılı ve nitelikli olmaları beklenmektedir.

Araştırmanın hipotezi (denencesi) dijitalleşme süreci göz önünde bulundurularak, “üst kademe kamu yöneticilerinin, yöneticilik mesleği açısından yetiştirilebileceği bir kurumun eksikliği, üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasalar ve yönetsel düzenlemeler çerçevesinde yöneticilik eğitimi alma kriterinin bulunmaması ve üst kademe kamu yöneticilerinin yöneticilik mesleği teminatına sahip olmamaları gibi nedenlerle yaşanan sorunlar çözümlenemezse, dijital süreç içindeki Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirmede karşılaşılan sorunlar da artacaktır” şeklinde belirlenmiştir. Amaç Türkiye’deki ÜKKYYP’ni dijitalleşme konusu kapsamında tespit etmek ve dijitalleşen süreçte belirlenen politikadaki ve uygulamadaki eksiklikleri belirlemek ve bu eksikliklerin giderilmesi için önerilerde bulunmaktır.

Araştırmanın evreni, Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticileridir. Araştırmanın örneklemini ise, Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe yöneticiler ile Ankara’daki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında bulunan üst kademe kamu yöneticileri oluşturmaktadır.

Bu araştırmadaki hipotezi test etmek ve bulgulara yönelik verileri toplamak için, Çanakkale üst kademe kamu yöneticileri ile görüşme, Ankara’daki Yürütme Organı’na bağlı İçişleri Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı üst kademe kamu yöneticilerine geçerliği ve güvenilirliği hesaplanmış anket uygulanmıştır. Veri kaynakları olarak Çanakkale ve Ankara’daki üst kademe kamu yöneticilerinden, bilimsel kaynaklardan, belgelerden ve bilimsel raporlardan tarama yoluyla doküman analizleri, anket, gözlem ve görüşme yöntemleriyle Çanakkale görüşmeleri nitel ve Ankara anketleri ise nicel olarak değerlendirilmiştir. Veri girişleri ise Sosyal Bilimler alanında yaygın olarak kullanılan, T Testi ile görüşlerdeki farklılıklar karşılaştırılarak, SPSS ve Maxqda programlarıyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde; araştırmanın konusu, önemi, hipotezi (denencesi), amacı ve yöntemi detaylı bir şekilde açıklanırken, araştırmanın konuyla ilgili bilimsel alanda farkındalık yaratacağı, ayrıca konu çerçevesinde çalışacak araştırmacılara da yeni bakış açıları kazandırabileceği umulmaktadır.

Çalışmanın kuramsal ve kavramsal çerçevesini oluşturmanın amaçlandığı ikinci bölümde, konu ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmiş ve kavram tanımları verilerek, konunun tarihsel gelişimi ve konuyla ilgili yapılan bilimsel araştırmalar sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi ile verilerin toplanma teknikleri hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde verilerin hangi istatistik programlarıyla ve hangi yöntemlerle elde edildiği hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde, Çanakkale ili merkezi yönetim taşra uzantılarının başındaki üst kademe kamu yöneticileri ile yapılan görüşme (mülakat) sonuçları nitel olarak değerlendirilirken, Ankara ili genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında bulunan üst kademe kamu yöneticileri ile yapılan anket çalışmaları da nicel olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bilimsel verilerdeki temel değişkenler tanımlandıktan sonra,

bu değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenerek, bu ilişkilere yönelik önermeler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde ise, DS bakımından Türkiye’de ÜKKYYP üzerine örgütsel bir etkinlik modeli önerilmiştir. Çalışma Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ve dijitalleşme süreci çerçevesinde, Türkiye’deki ÜKKYYP kapsamında tartışılmasını içeren sonuç ve öneriler kısmı ile son bulmuştur.

1.1. Araştırma Hakkında Açıklamalar

Bu bölümde Türkiye’deki ÜKKYYP araştırmasının konusu, önemi, hipotezi (denencesi), amacı ve yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir.

1.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu genelde Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirme politikalarının, özelde ise bu politikaların dijitalleşme sürecine uygun olarak tasarlanıp tasarlanmadığının ve uygulamadaki durumunun tespit edilerek incelenmesidir.

Son yıllarda küreselleşme, yenilik, teknoloji ve bilgi kavramlarının etkisi artarak önem kazanmıştır. Dolayısıyla yönetim ve yöneticilerin fonksiyonlarını düzenleyen, iyileştiren ve destekleyen yönetim bilgi sistemleri oluşturulmuştur (Şahin, 2006). İyileştirilen bu yönetim bilgi sistemleri ise modern teknoloji ile düzenlenmiştir. Günümüzde nesnelere interneti, veri bilimi, bulut bilişim, yapay zekâ, metaverse, admin gibi kavramlar da güncel yaşamımıza hızla giriş yapmıştır. Bu kavramlar ile makine-insan arasındaki işbirliğini artırmıştır. Adam çalışmaz, ama sistem çalışır düşüncesi yaygınlaşmaya başlamıştır. Yönetimde, işbölümleri makinelerle paylaşılmaya başlanmıştır. Endüstri devrimi sonrasında makineleşme ile birlikte kamu yönetimleri hızla büyüyerek çok daha karmaşık hale dönüşmüş ve bu süreç yönetimin bir bilim dalı olarak ele alınmasına neden olmuştur (Çalık, 2021). Bu nedenlerden dolayı yöneticilerin rollerinin tekrar gözden geçirilmesi önemli bir ihtiyaç haline dönüşmüştür.

Kamu kurum ve kuruluşlarında temel hedef, vatandaşlara kaliteli ve verimli kamu hizmetlerini sunmak, bunun için gerekli olan doğru yöntem ve politikaları belirlemek ve

böylece hedeflere ulaşabilmektir. Özellikle planlama kavramının tanımları incelendiğinde, bir kamu kuruluşunun önceden yazılmış veya yazılmamış amaçları doğrultusunda, yönetim olgusunun temeli, yöneticilerin istedikleri hedefleri ve ulaşmak istedikleri sonuçları, önceden ortaya koyabilmeleri hususunda harekete geçebilmeleridir (Öztekin, 2005: 41-42).

Araştırmanın ana konusu, Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları üzerine odaklanmaktadır. Kamu kurumları ve özellikle üst kademe kamu yöneticileri, teknolojik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan bu sistemlerin getireceği fırsatlara ve zorluklara göre yeniden tasarlanmalı, üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları güncellenmeli, kamu yönetiminde en üst düzey verimlilik ve etkinlik için yeni koşullara adaptasyonları sağlanmalıdır.

Ülkeler arasında üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları farklılık göstermektedir (Önder, 1995). Her ülke kendi yönetim şeklini, geleneklerini veya imkânlarını göz önünde bulundurarak birbirinden farklı kamu politikaları üretmişlerdir. Ülkemizdeki üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları nelerdir? Dijitalleşme süreci açısından incelendiğinde, üst kademe kamu yöneticileri önemli ve bir o kadar da karmaşık olan bu görevlerini yerine getirebilmeleri için, gerekli bilgiye, deneyime ve beceriye sahip midirler? Türkiye’de üst kademe kamu yöneticileri dijitalleşme sürecinin neresindedirler? Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini dijitalleşme süreci kapsamında iyi bir eğitimden geçirebilecek bir eğitim kurumu veya bir yöneticilik okulu var mıdır? Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, yöneticilik eğitimi alma gibi bir kriter var mıdır? Üst kademe kamu yöneticilerinin meslek teminatları var mıdır? Üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde, dijitalleşme süreci ölçekleri göz önünde bulundurulmuş mudur? Dijitalleşme sürecindeki Türkiye’de, üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları beklenen düzeyde midir? soruları ile yola çıkılacak ve “dijitalleşme süreci içinde olan dünyamızda, üst kademe kamu yöneticilerinin veya yönetici adaylarının öncelikle yöneticilik eğitimi talep etmemeleri, üst kademe kamu yöneticilerinin, dijitalleşme eğitimini de kapsayan mesleki olarak yetiştirilebileceği bir kurumun olmayışı, üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasalar çerçevesinde yöneticilik eğitimi, teknoloji eğitimi ve küresel değişimleri içeren konularda eğitim alma zorunluluğunun olmayışı, üst kademe kamu yöneticilerinin meslek teminatı altında olmayışına bağlı olarak, Türkiye’de üst kademe

yöneticilerini yetiştirme politikalarının günümüz koşulları açısından istenilen düzeyde değildir” varsayımı, araştırma konusunun çıkış yolunu oluşturmaktadır.

1.1.2. Araştırma Konusunun Önemi

Araştırmanın konusu Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları ile ilgili durum tespiti yapmak ve dijitalleşen süreçte belirlenen politikalardaki ve uygulamalardaki eksiklikleri belirlemek ve bu eksikliklerin giderilmesi için önerilerde bulunmaktır. Araştırmanın konusu kapsamında, Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları incelenmiş, dijitalleşen dünyada belirlenen politikalardaki ve uygulamalardaki eksiklikler tespit edilerek, bu eksikliklerin giderilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Gelecekteki kamu yönetimlerinin nasıl yönetileceği, üst kademe kamu yöneticilerinin sürece uyumları, uygulama boyutları, yeterlikleri hatta yöneticilere ihtiyacın olup olmayacağı yönündeki söylemler, günümüz tartışma konularının başlarında yer almaktadır. Söylemlerdeki senaryolar içinde, akıllı sistemlerin, sanal yönetimlerin ve robotik işçilerin, yöneticilerin olası varlıkları nedeniyle (Nunes vd., 2017) kitlesel işsizliğin artacağı ve akıllı sistemlerin insanlardan daha merkezi bir rol alacağı şeklindedir. Örneğin yakın bir gelecekte bir robota *“harika bir üst kademe kamu yöneticiliği yapıyorsun, tebrik ederim”* diyebilir miyiz?

Endüstri 4.0. devrimi ile birlikte dünyada dijital dönüşüm başlamıştır. Endüstri 4.0 kavramı; insanların ve makinelerin göz önünde bulundurulduklarında, insanlar ve makineler arasındaki bağlantıyı ve etkileşimi sağlayan yeni bir teknoloji olarak tanımlanır (Yu ve Schweisfurth 2020, 77). Robotik teknolojilerin insan kaynaklarının yerini alacağı; akıllı fabrikaların kurulması (Bonilla vd., 2020), sanal eğitimin başlaması, sanal sağlık sistemlerinin uygulanması, sanal toplantıların yapılması gibi uygulamalarla bizlere kamu yönetimlerinin ve yöneticilerinin yeni açılımlara doğru hızla yönlendiğini ve farkındalık oluşturmaya başladıklarını göstermektedir. Yaşanan somut örneklerle dikkat çekmek gerekir, örneğin İngiltere’nin bir futbol takımı olan Finchley FC, yapay zekadan yararlanılarak yapılmış bir teknik direktörü takımı yönetmesi için tercih etmiştir (www.webtekno.com). Yine Tokyo Üniversitesi akademisyenleri, robot parmakları ile hareketli kas yapılarını

birleştirek hareket ettirmeyi başarmıştır (www.siberbulten.com) ve bu ilerleme de robotların ileride, sanal bir insan gibi hareket etmesinin yolunu açmıştır. Şu anda olmasa da yakın gelecekte Robotik Kaynak Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ile birlikte bir çalışma ortamında bulunabilecekler ve stratejik bir ortaklık yaşayabileceklerdir (Şendoğdu, 2020). Yönetimsel sorunlar birçok belirsizlik içerir. Özellikle çözüm için birçok kriterin göz önünde bulundurulması gerekir (Erdoğan ve Kaya, 2019). Dolayısıyla yakın gelecekte yapay zekânın, kamu yönetimlerinin karar verme ve sorun çözme aşamalarında kilit rol oynayacağı söylenebilir.

Teknoloji gelişim tarihine bakıldığında, ilk Endüstri Devrimi çoğunlukla su ve buhar güçlerini kullanarak yararlanılan fiziksel sistemlerin ortaya çıkması ve makineleşme ile başlamıştır. İkinci Endüstri Devrimi ise, elektriğin, işbölümü ve Henry Ford'un geliştirdiği seri bant üretim modelinin, özellikle sanayi alanında yoğun bir şekilde kullanılır hale gelmesiyle oluşmuştur. Üçüncü Endüstri Devrimi üretim modellerini otomatikleştirme mantığı üzerine odaklanmış, elektronik, bilişim ve özellikle otomasyondan yararlanarak, bilgisayarların farklılığının yaratılması ve bilgisayar ağlarının üretime katılmasından başka bir deyişle üretimin akıllı sistemlere devredilmesinden kaynaklanmıştır. Almanya'da üretimin teknoloji ağırlıklı yürütülmesi önemsenmiş, bir hükümet hedefi olarak düşünölmüş ve etkisi neredeyse tüm dünyayı sarmalayan Endüstri 4.0'a ulaşmıştır. Başka bir deyişle bilgi toplumu-akıllı toplum kavramlarıyla ifade edilmiştir (Schuster vd., 2016). Almanya'nın dördüncü Endüstri Devrimi'ndeki akıllı sistemler, insanların hayatlarını kolaylaştırmak ve hızlandırmak amacı ile geliştirilmiş olsa da, ana hedefinde insanlar değil, üretimin kolaylaştırılması ve hızlandırılması hedeflenmiştir. Çalışanların bilgi ve deneyim sahibi olmalarının önemi ortadan kalkacaktır. İnsanların yerini esnek, hızlı, problemleri kusursuzca çözebilen, yeni koşullara uyumlu (Banger, 2017a: 255), problemleri sorunsuzca çözebilen, kolaylıkla öğrenebilen, bilgi iletişim teknolojileri konusunda donanımlı (Özsoylu, 2017: 57) kişiler tercih edilecektir. Endüstri 4.0'dan sonra Uzak Doğu'da kapsamı daha da genişletilmiş ve sosyal refahın ön plana çıkartıldığı yeni bir kalkınma stratejisi geliştirilmiş ve insan odaklılık, özellikle de bireyin mutluluğunu önemseyen Toplum 5.0'a geçilmiştir.

Toplum 5.0 fikrini ortaya atan ve Japon Hükümeti'nin de kalkınma stratejilerini yönlendiren kişi Prof. Dr. Tateo Arimoto'dur. Prof.Arimoto'ya göre insanlık tarihinde toplumlar beş ana grupta değerlendirilmiştir; bunlar “*avcı toplayıcı toplum*”, insanoğlunun

doğa ile etkileşiminin artmasından sonra “*tarım toplumu*”, endüstri devrimi ile birlikte gelişen “*endüstriyel toplum*”, bilgisayarların icadıyla gelişen “*bilgi toplumu*” şeklindedir. Prof. Arimoto’ya göre ise “*süper akıllı toplum*” da var ki, o da Toplum 5.0’ı oluşturmaktadır. Prof. Arimoto Toplum 5.0’ı tanımlarken, son teknoloji ürünlerin kullanılacağını, aynı zamanda toplumun her alanındaki bilgisayarlaşma politikalarının da insani yönünün olacağını, merkeze makinelerin değil insanların alınacağını ifade etmektedir. Japon tarihi incelendiğinde Japonların önceliklerinin eğitim ve teknoloji olduğunu görürüz. Hükümet ve özellikle eğitim politikaları, her zaman akil ve bilgili üst kademe yöneticilerin eğitimsel altyapıları sayesinde yön bulmuştur (Arimoto, 2006). Örneğin Fukuşima nükleer felaketinden sonra, ülkenin önemli bilim insanları, akademisyenler, öğretmenler, iş dünyasının önemli isimleri bir araya gelerek, büyük bir fikir alışverişinde bulunmuşlar, gerekli düzenlemeleri ivedilikle yapmışlardır. Japonya daima savaşlardan, nükleer bombalardan, doğal afetlerden öncelikle o durumda dahi halka iyi eğitim vererek ve teknolojilerini geliştirerek felaketlerin üstesinden gelebilmiş, Japon tarihinde yaşanan olumsuzluklar onlara büyük bir ders olmuş ve en önemli ödevlerinin “eğitim ve teknoloji gelişimi” olduğunu öğrenmişlerdir (Arimoto, 2006).

Mevlana’nın da ifadelerinde toplumların geçmiş ile yaşamamaları gerektiği ama tarihten her zaman ders çıkartılarak, geleceğin şekillendirilmesi gerektiği vurgusu yapılmıştır. Mevlana’nın konuyla ilgili sözlerinden yola çıkarak üst kademe kamu yöneticileri uluslararası yaşanmışlıklardan haberdar olmalıdırlar. Felaketlerden hızla çıkan ülkelerin hangi stratejileri kullanarak manevra yaptıklarını bilmelidirler. “Eğitim ve teknoloji” daima bir üst kademe kamu yöneticisi için, en çok önemsenmesi gereken iki kavram olmalı, ülke kalkınma politikalarına ve yasalarına da bunlar not edilmelidir.

1.1.3. Araştırmanın Hipotezi (Denencesi)

“Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY’nin, yöneticilik mesleği açısından yetiştirilebileceği bir kurumun eksikliği, üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasalar ve yönetsel yürütme çerçevesinde dijital yöneticilik eğitimi alma kriterinin bulunmaması ve üst kademe kamu yöneticilerinin yöneticilik mesleği teminatına sahip olmamaları gibi nedenlerle yaşanan sorunlar iyi analiz edilmezse veya çözülmezse, dijitalleşme sürecinde

Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirmede karşılaşılan sorunlar da artacaktır” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma, Türkiye’de 24.06.2018 tarihinden itibaren yürürlükte olan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi içinde, üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili durumlarını ortaya koymak, konuyla ilgili kamu politikalarındaki yasal ve kurumsal açıdan eksiklikleri belirlemek, özellikle dijitalleşen dünyamızla uyumunu karşılaştırmak ve ülkemizdeki yeni hükümet sistemi ile birlikte üst kademe yöneticileri için geliştirilen politika kararlarına ve uygulamalarına katkı sağlamak açısından önem arz etmektedir.

ÜKY, kamu ile ilgili iş ve işlemleri yürüten, çalıştıkları birimlerinde en üst kademede görevlendirilen, kamu ile ilgili politikaların formülasyonu ile uğraşan, makro düzeyde danışmanlık görevleri üstlenen ve daha üst makamlarca uygun görülen politikaları işlemlere ve faaliyetlere dönüştüren, ortak vizyon yaratabilen, yenilikçi olan ve risk alabilen, çok yönlü koordine edebilen, değişimi gerçekleştirmede rehber olan, çalışanlarla iletişim halinde olan kamu görevlileridir (Okumuş vd., 2007). Üst kademe kamu yöneticileri, ülkedeki genel politika yönelimlerini belirlemeleri ve kamu kurum ve kuruluşlarını doğrudan yönetebilmeleri açısından, en önemli pozisyonda görev yapmaktadırlar. ÜKKY ülkedeki tüm vatandaşları ilgilendiren genel politikaları belirler ve ülke adına önemli kararlar alan önemli kişilerdir.

Ayrıca üst kademe kamu yöneticileri, devlet yönetiminde, vatandaşlara sunulan kamu hizmetlerinden, kamu politikalarından ve idari düzenlemelerden sorumlu teknik uzman kadrolarından oluşur. Bu anlamda genel müdür, daire başkanı, şube müdürlü, vali, elçi gibi üst kademe kamu yöneticilerinin niteliksel olarak, üst seviyede eğitim almış ve hem teknik hem de uygulama açısından donanımlı olmaları beklenir.

Türkiye’de merkezi idare yönetiminde Bakanlık Makamı’nın en üst mevkilerinde yer alan, Bakan’dan sonra gelen ve Bakan ile birlikte görev yapan kamu görevlilerinin yanı sıra, merkezi idaredeki diğer kamu kuruluşları ve taşra teşkilatının üst makam yöneticileri olan ÜKKY, Türkiye’deki yetiştirme politikaları ile diğer ülkelerdeki yetiştirme politikaları karşılaştırılarak incelenmiş ve sentezlenen bilgiler araştırmaya önem katmıştır.

1.1.4. Araştırmanın Amacı

Ataştırmanın amacı Türkiye'deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarını tespit etmek, durum tespiti yapmak ve dijitalleşen süreçte belirlenen politikadaki ve uygulamadaki eksiklikleri belirlemek ve bu eksikliklerin giderilmesi için bir model önerisinde bulunmaktır.

Günümüzde Türk Kamu Yönetimi'nin en üst kademelerinde yer alan, demokratik sistemlerin bir gereği olarak, halkın beklentileri doğrultusunda ve yasalar çerçevesinde hizmet sunan, kamusal iş ve işlemleri yönlendiren, politikaların belirlenmesinde etkili kararlar alan üst kademe kamu yöneticilerinin en iyi şekilde yetiştirilmiş olmaları önemlidir. Bu nedenle politikalar açısından yönetimin sosyal devlet ve hukuk devleti anlayışı çerçevesinde yürütülebilmesi için nitelikli üst kademe kamu yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye'de üst kademe kamu yöneticilerinin dijitalleşme sürecine uygun olarak yetiştirilmesi hususu önemle üzerinde durulması ve bilimin gösterdiği yönde çözümlenmesi gereken bir konudur. Yapılan araştırmada bilimin işaret ettiği veriler, bulgular ve sunulan çözüm önerileri dikkate alınır, araştırma bilime, dünyaya, insanlığa ve Türk Kamu Yönetimi'ne büyük katkı sağlayacaktır.

Üst kademe kamu yöneticilerini çağın gereklerine göre, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapacak şekilde, bilimsel özerkliğe sahip uygun eğitim kurumlarında ve uygulamalı olarak yetiştirmeyen devletler, yönetsel sorunları yoğun olarak yaşamakla karşı karşıyadırlar.

1.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Türkiye'de üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda durum tespiti ve diğer ülkelerin uygulamalarındaki değişkenler açısından karşılaştırılmasını sağlayacak tarama modelinde betimleyici bir araştırmadır. Dijitalleşme süreci açısından Türkiye'deki ÜKKYYP'nin mevcut durumu ve günümüze ulaşan sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır. Betimsel araştırmalarda araştırılacak konunun durumunu ortaya koymak,

aydınlatmak ve olaylar arasındaki olası ilişkileri ortaya çıkarmak hedeflenir. Bu araştırmada Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin durumu detaylı bir şekilde tanımlanmış, yetiştirme politikalarındaki sorunlar aydınlatılarak, dijitalleşme sürecine uyum ile ilişkilendirilerek, çözüm önerileri betimsel yöntem kullanılarak sunulmuştur.

Evren, herhangi bir araştırmadaki gözlem konusu olan ve bazı özellikleri ile diğer özelliklerden ayrılan birimler topluluğu, örneklem de belli bir evrenden belirli bazı kurallara istinaden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil edebilen küçük kümelerdir (Baltacı, A., 2018). Araştırmanın evreni; Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında günümüzde görev yapmaya devam eden ÜKKY’dır. Çalışmanın örneklemini ise, Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe yöneticiler ile Ankara’daki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında bulunan üst kademe kamu yöneticileri oluşturmaktadır.

Bu araştırmadaki hipotezi test etmek ve bulgulara yönelik verileri toplamak için, Çanakkale üst kademe kamu yöneticileri ile görüşme, Ankara’daki Yürütme Organı’na bağlı üst kademe kamu yöneticileri ile geçerliği ve güvenilirliği hesaplanmış anket uygulanmıştır. Veri kaynakları olarak Çanakkale ve Ankara’daki üst kademe kamu yöneticilerinden, bilimsel kaynaklardan, belgelerden ve bilimsel raporlardan tarama yoluyla doküman analizleri, anket, gözlem ve görüşme yöntemleriyle Çanakkale görüşmeleri nitel ve Ankara anketleri ise nicel olarak değerlendirilmiştir. Veri girişleri ise Sosyal Bilimler alanında yaygın olarak kullanılan, Maxqda programı ve R Code 2023 istatistik programları ile yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

Tez araştırması kapsamında hazırlanılan kuramsal çerçeve, kullanılmış olan kavramlar ve tanımları bu bölümde ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

“Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada ilk olarak yönetim kavramı tamamlandıktan sonra, yönetim süreçleri ortaya konmuş ve yönetim teorileri olan klasik, neoklasik, modern ve postmodern yönetim teorileri incelenmiş ve araştırmanın teorik temelini postmodern yönetim teorisi oluşturmuştur.

İkinci olarak Devlet ve kamu yönetimi olgusundan bahsedilerek kamu kurum ve kuruluşlarına değinilmiş ve bunların yönetimi irdelenmiştir.

Üçüncü olarak, yönetici ve kamu yöneticisi ile üst kademe kamu yöneticisi kavramı tanımlanmış, yöneticiler sınıflandırılarak, yöneticilik özellikleri ortaya konmuş, eğitimleri ve seçilmeleri (atanmaları) irdelenmiştir.

Postmodern yönetim teorisi ve “dijitalleşme süreci” açısından üst kademe kamu yöneticilerinin varolan durum tespiti yapılarak, anayasalarda, yasalarda ve kalkınma planlarında, üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları alanyazın (literatür) taraması yapılmıştır.

Sonunda da “dijitalleşme süreci” bağlamında üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının olması gereken durum ortaya konularak, “akıllı ve dijital yönetim” gerçekleştirilmesi için kuramsal nitelik taşıyan araştırma, alan araştırmasıyla toplanan verilerle somutlaştırılması amaçlanmaktadır.

2.2. Kavram Tanımları

Bu bölümde yönetim, yönetişim, dijitalleşme ve yönetici kavramları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

2.2.1. Yönetim Kavramı

Günümüzde etkili ve başarılı bir yönetim için üç kritik zorlukla mücadele edilebilmelidir. Bu zorluklar; değişim, teknoloji ve küreselleşmedir (Hitt vd., 2005). Küreselleşen dünyada bu mücadele, sadece çağdaş ve başarılı bir yönetim ile gerçek olabilir. Yönetim, bir yapıya hayat veren ve onu canlandıran sürecin adıdır. İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim kavramı, bir kurum veya kuruluştaki önceden planlanmış hedefleri gerçekleştirmek için bir araya getirilen çalışanları örgütleyip eşgüdümleyerek, doğru yönlendirmelerle faaliyete geçirmek ve örgütsel bir çaba sarf etmektir (Can, 2001). Tarihteki ilk yönetim uygulamaları, toplum (kabile, site, devlet gibi) yönetimi ve bir de savunma (ordu) örgütlerinde kendini göstermiştir. İlerleyen zamanlarda ekonomik çaba ve faaliyetler gündeme gelince de, yönetsel uygulamalar başlamıştır. Vahşi yaşama ve zorbalıklara karşı direnilen ilk çağlardan bu yana, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere, toplulukların başlarda işbirliği, sonralarda iş bölümü yaparak yöneten kişi ve yönetilen kişiler olarak, amaca doğru ilerledikleri her bir süreçte yönetim olgusu gerçekleşmiştir.

Her bilim dalı yönetimi kendi alanları çerçevesinde tanımlamaya çalışmıştır. Örneğin ekonomistler yönetimi toprak, sermaye ve işgücü işlevleri açısından yani üretim işlevlerinin bir parçası olarak tanımlarken, yönetim bilimciler açısından yönetim bir otorite usulüdür. Diğer taraftan toplum bilimciler açısından yönetim, sınıf ve saygınlık sistemidir. Yönetim, yönetenler ve yönetilenlerden meydana gelen iki gruptan oluşur. Yöneten ve yönetilenlerin ortak noktaları, diğer kişilerin çabalarıyla amaçların başarıyla gerçekleştirilmesidir. Bunu gerçekleştirmek için öncelikle amaç veya amaçlar gereklidir. Ayrıca bu amacı gerçekleştirecek olan insanlar yönetim açısından zorunludur. Yönetim bir diğer tanımla iş bölümü ile dağıtılan insan gücünün bütünleştirilmesidir ve zorunlu bir vazifedir (Tortop vd, 1993:20).

Yönetim: Yönetim insanların ve amaçların eşgüdümlemesi olduğu kadar, örgütsel kaynakların kurumsal amaçlarını gerçekleştirmek için de etkili bir planlamayla kullanılabilmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Rachman vd., 1993:154). Yönetim bu anlamda bir dizi faaliyetin doğru bir biçimde yönlendirilmesini gerektirir. Yönetim faaliyetleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak ifade edilebilir. Bu fonksiyonlar, üst kademe yöneticiden alt kademe yöneticilere kadar tüm yöneticilerin kullanmak zorunda oldukları faaliyetler bütünüdür. Faaliyetlerin başarıları veya başarısızlıkları çoğunlukla yönetim ile ilgilidir (Karaman, 2000:37-38).

Yönetim düşüncesi araştırmaları, milattan önceki dönemlere kadar uzanmaktadır. Sokrat *“kişi neyi yönetirse yönetsin, yönetim insansız olamaz ve insanı nasıl yöneteceğini bilmeyenler de başarısız olurlar”* demiştir (Durukan, 2003). Bu özsöz halen anlamını günümüzde korumaktadır, beşeri kaynakların etkin bir biçimde kullanılması ve uygulanma süreçleri önemli olsa da yönetim sürecine işlevsellik katan, karar alan, planlayan, eşgüdümleyen, süreci yürüten faktör yöneticidir. Hatta yönetim sürecinde maddi kaynaklar yeterli düzeyde olmasa dahi, belirli faaliyetleri yaparak amaçlara ulaşılmasının sağlanması da insan unsuru ile gerçekleşir. Acar ve Bıyık’a göre; sosyal faaliyetlerde liderlik eden bir yöneticinin davranışında herhangi bir üretim faaliyeti yoksa bile, bir amacı vardır ve bu da yönetim olduğu anlamına gelir (Turan, 2018).

Yönetim, kurum ve kuruluşların hedeflerine etkili ve verimli ulaşabilmeleri açısından zorunlu bir işlemdir (Tortop vd., 1993:20). Yönetim, insan ve diğer kaynaklarını eşgüdümleyerek, kurum amaçlarına etkili bir biçimde ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; işgücü ve teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, amaçlar doğrultusunda etkili bir biçimde koordine edilmesidir (Rachman vd., 1993:154).

Yönetim, farklı felsefelere dayanan, çeşitli hipotezlerle hareket eden ve farklı bakış açılarıyla hareket eden bir bilim dalı olarak kabul görmektedir (Baransel, 1993:5). Yönetimin bir bilim dalı şeklinde düşünülmesi yeni olmasına karşın, aslında yönetim sanatların en eskisi olarak ele alınmıştır. İlk çağlardan bu yana birey ve toplumsal çalışmaların daha yeni yeni yapıyor olması, yönetimin ilkelerinin, felsefesinin ve politikalarının ortaya konulmasında bu nedenle gecikilmiştir. O yüzden yönetim kavramı, bazen bir süreç açısından ele alınırken, bazen sürecin unsurları olan birey veya bireyler

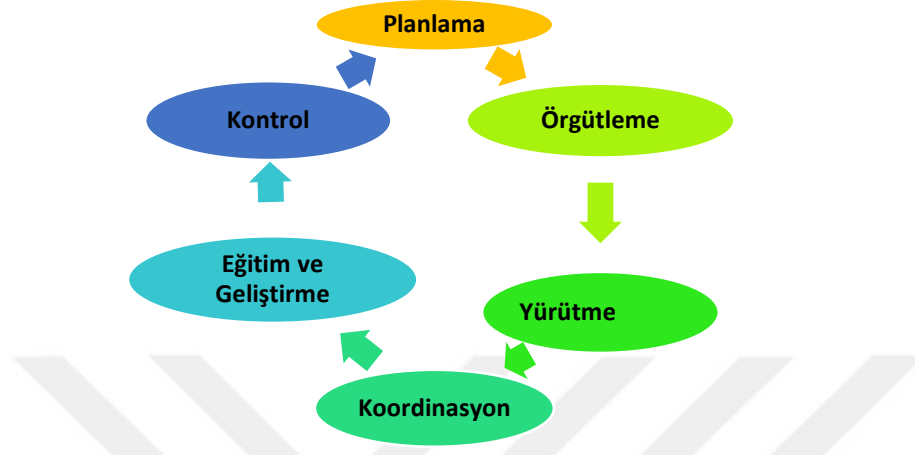
açısından, bazen de belirli bir bilgi topluluğu açısından tanımlanmakta ve yöneticiler açısından karar verme ve liderlik gibi hususlar üzerinde durulmaktadır.

Yönetim genel anlamıyla çalışanlar aracılığı ile iş ve işleyişi yürütmek olarak tanımlanır. Daha geniş anlamda ele alındığında ise yönetim; önceden planlanmış hedeflere ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki işleyiş için amaçların belirlendiği planlandığı bir süreç olarak tanımlanmıştır (Memduhoğlu, 2010:2). Diğer bir ifadeyle yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür (Çelik, 2015). Başka bir tanım kapsamında yönetim, kamu kurum ve kuruluşları ile işletmelerin kurumsal amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için planlama, örgütendirme, yöneltme, eşgüdümleme, denetleme (PÖYED) süreçleriyle insan ve madde kaynaklarının eşgüdümlenmesidir” (Seçtim ve Erkul, 2020).

Farklı açılardan ele alınan yönetim tanımları incelendiğinde genel olarak yönetim, bir grup insanı belirli hedeflere doğru yönlendirme, işbirliği yaparak koordinasyonu sağlama, madde ve insan kaynaklarını verimli bir biçimde kullanabilme çabalarının tümü olarak özetlenebilir. Yönetim sadece beşeri bir süreç olarak tanımlanmamalıdır, yönetim aynı zamanda maddi kaynakların da amaçlar doğrultusunda yönetilme süreci olarak da tanımlanmalıdır. Eren’e göre; ekibindeki herkese verdiği tüm talimatları eksiksiz yaptırabilen bir yönetici, diğer taraftan madde kaynaklarını doğru ve etkin bir şekilde kullanamayabilir ve yönetim başarısızlıkla sonuçlanabilir (Eren, 2001:3). Bu nedenle madde kaynaklarını yönlendirebilme ve etkin bir biçimde kullanabilmek de yönetimin başarısı açısından önemlidir.

Bir kurum veya kuruluşta, amaca yönelik “ortak bir çaba” sergileniyorsa, o kurum veya kuruluşta yönetimden söz edebiliriz. Başta insan faktörü bulunmak kaydıyla, bütün üretim faktörlerinin hedeflenen amaçlar doğrultusunda etkili bir şekilde planlamaları gerekmektedir. Yönetimde insan faktörü olmazsa, diğer üretim faktörleri işlevselliği kazanamazlar. Kaynaklarınız bol olsa dahi, insanlar tarafından yönetilemezlerse bir kaynak yığını ile karşı karşıya gelinir. Diğer taraftan kaynağınız hiç yoksa dahi, bazı faaliyetleri gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak için insan yeterlidir diyebiliriz, çünkü yönetim başkaları aracılığı ile iş görme ve bir süreç içinde yürütülen faaliyetler bütünüdür.

Yönetim fonksiyonları sürekli olarak birbiriyle iletişim halinde olan faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetleri Şekil 1’de görselleştirilmiştir.



Şekil 1. Yönetim Süreci (özgün)

Şekil 1’de gösterilen PÖYKEK (Planlama, Örgütleme, Yürütme, Koordinasyon, Eğitim ve Geliştirme, Kontrol) süreçleri, üst kademe yöneticilerinden, alt kademe yöneticiye kadar kullanılan faaliyetler bütünüdür. Bu durumda kurum yönetiminin temel fonksiyonları olarak planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol sayılabilir (Üzün, 2000:39). Amaçlar doğrultusunda beşeri ve fiziki kaynaklar etkin bir biçimde yönlendirilir. Yönetim sürecinin özellikleri arasında, yönetimin çeşitli faaliyetler bütününden oluşması yer alır. Bu faaliyetler belirli amaçlar için organize edilirler ve planlarla somutlaşırlar. Kurum veya kuruluşlarda görev yapan kişilerin tek amacı, kurumsal olarak belirlenen bu amaçları, amaca yönelik faaliyetlerle desteklemektir.

Bir kurum veya kuruluşta yönetimin olabilmesi için, birden fazla kişinin veya grubun olması gerekir. Bu kişiler veya gruplar kurumun amaçları için örgütlenirler; planlama, iş bölümü, koordinasyon ve denetim gibi bazı işlemleri de koordineli bir şekilde ve tekrarlayarak yürütürler. Beşeri ve maddi kaynaklar gerekli şekillerde kullanılırlar.

Yönetimin oluşabilmesi için bir yöneticiye ve yönetilen kişilere ihtiyaç vardır. Bu bir örgüttür ve işlerin düzenli, uyumlu ve sistemli yürütülebilmesi için örgütsel bir işbirliğine

ve eşgüdüme ihtiyaç duyulur. Bu açıdan yöneticilerin, yönetimdeki rolleri önemli yer tutar. Bir kurum veya kuruluş, hayatta kalabilmek için, ürün ve hizmetlerinden, yönetimine, yönetim uygulamalarına, yöneticilerine, teknolojisine ve kurumsal yapısına kadar her açıdan çevresindeki gelişmelere adapte olmak zorundadır (Jacob, 1992). Düşündüklerini ve aldığı kararları uygulatabilen bir yönetici olabilmesi için otorite gereklidir. Bu otorite çalışanlarla arasındaki uyumu ve iletişimi bozmamalıdır, çünkü yönetici çalışanlarını yönetemezse, yönetimde başarısız olur. Bir yönetici zamanı iyi planlayabilmelidir, çünkü zaman planlamanın kalbidir. Yöneticiler, verimliliği arttırabilmek için yönetim süreçlerini planlı ve programlı bir biçimde organize edebilmelidir. Özellikle üst kademe yöneticiler, yetenekli ve iyi eğitim almış kadrolardan oluşturmalıdır. Yöneticiler etraflarında gelişen ekonomik, politik, teknolojik, sosyal değişimleri anlayabilmeli ve yönettiği kurum üzerindeki yansımalarını dikkate alabilmelidirler (Boone vd., 1983).

Yönetim küresel bir kavramdır. Farklı amaçlar doğrultusunda, örgütsel çabanın ortak bir hareketle yönetilmesidir (Can, 2001). Yönetimin en küçük birimlerinden olan aileden, en büyüğüne devlet ve uluslararası örgütler gibi tüm örgütlerde, amaçlara ulaşmada gerekli görülen ve ihtiyaç duyulan bir işlemdir. Örgütlerdeki yönetim anlayışı ile toplumların kalkınmışlık seviyesi arasında doğrusal bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla yönetimin kalitesi, toplumun yaşamsal kalitesini de doğrusal olarak etkilemektedir.

Kamu Yönetimi: Kamu yönetimi kamu bürokrasisini, onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamaya ve kamusal sorunları çözmeye yönelik pratik ve teoriden oluşan bir disiplindir (Eryılmaz, 2000:8-9). Devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yapılanmış, devletin yürütme organına denk gelen bir disiplin olarak tanımlanabilir. Türk Kamu Yönetimi kavramının anlamı, Türk kamu sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısı yöneticiler tarafından en iyi şekilde bilinmesi gereken bir konudur. 1950’li yıllardan itibaren ayrı bir bilim dalı olarak değerlendirilen kamu yönetimi kavramı, yönetimin bir alt dalı olarak kabul edilirken, kamu ifadesi özel sektörden farklılaştırmak amacı ile kullanılır. Kamu yönetimi, kamusal alanlarda gerçekleştirilen faaliyetleri yürüten örgütün adıdır (Örnek, 1994:7; Gözübüyük, 2001:1). Dar anlamda kamu yönetimi, yürütme alanında yürütülen faaliyetleri ve örgütleri ifade ederken, geniş anlamda yasama ve yargı alanlarındaki yürütülen faaliyetleri ve örgütleri ifade eder (Gözübüyük, 2001). Kamu yönetimi, fonksiyonel açıdan bakıldığında genel kuralların, yasaların ve politikaların

uygulama süreci olarak tanımlanabilirken, yapısal açıdan bakıldığında devletin örgütsel yapısını tanımlar. Kamu yönetiminin elemanları; halk, örgüt, kamu politikaları, norm düzeni, mali kaynaklar ve kamu görevlileridir (Eryılmaz, 2000:6-8). Bu elemanlar aracılığı ile kamu yönetimlerinin en büyük işlevi, devletin gelişmesi için planlamalar yapmak ve tüm sosyal politikaları tespit ederek sistemli, planlı bir biçimde siyasi tarafsızlık ilkeleri ile yönetmektir.

Türk kamu yönetimi genel olarak merkeziyetçi bir yapıdadır. Merkezin idari vesayeti altında yerel yönetimlere de yer vermiş ve örgütlenmiş bir yapıya sahiptir. Türk kamu yönetiminde Anayasa ve kanunlar önemlidir. Üniter devlet anlayışı içinde merkez ve taşra teşkilatları ile yürütülür. İdari yargı düzenine sahiptir (Aydın, 2004). Türk kamu yönetiminde demokratik yönetim işleyiş şekli bozulmamalıdır. Devlet, vatandaşa hizmet etmekle yükümlüdür ve hesapverebilir, şeffaf, adil, liyakat sahibi olmalıdır. Devlet milletin üzerinde değil, yanı başındadır ve hizmetindedir. Yöneticiler devleti özellikle demokrasi ve insan hakları konularını uluslararası normlara taşımalıdır. Din ve vicdan özgürlüklerine saygılı ve devlet yönetimlerinde siyasetçiler çözüm odaklı olmalıdırlar. Din kavramı, toplumsal ve bireysel düzeyde ilke koyucu olmasına rağmen, mevcut kültürel ortamından bağımsız değildir (Buckley, 2022). Devletin üst kademe kamu yöneticileri, yönettikleri kamu kurum ve kuruluşları geliştirebilmek için geçmişten günümüze yönetim yaklaşımlarını, yeni kamu yönetimi anlayışını, özellikle de çağdaş yönetim yaklaşımlarını ve gelişimlerini iyi bilmelidirler.

Devlet: Platon (M.Ö. 5.- 4.yy) devleti, temel gereksinimleri organize eden, toplumun düzenini sağlayan doğal bir olgu olarak açıklamıştır. Platon'a göre devlet, insanların ahlaki ve felsefi yönden değişimi için gereklidir (Ünder, 1993). Toplum yönetiminde doğruluğun, gerçekliğin, ahlakın, dürüstlüğün, adâlet anlayışının ön sıralarda tutulduğu siyasal kültür biçimine ahlaki siyasal kültür adı verilir (Yolcu, 2019). Aristoteles (MÖ 384-MÖ 322) ise insanı, sosyal ve politik bir hayvan olarak tanımlamıştır. Bu toplumsallığın ve akabinde devlet yapısının, insan olmanın doğasına özgü olduğunu düşünmüştür. Sonrasında Rönesans'ta başlayan doğal hukuk, pozitif hukuk, doğal yasa, inşa edilen yasa tartışmaları ile yüzyıllar boyunca yeryüzünü yöneten tüm yasaların Tanrı'nın yasaları olarak tartışılmaz olduğu meselesine dair kavrayış değişmiştir. 17. ve 18. yüzyılda ise Toplum Sözleşmesi teorileri ortaya çıkmış ve Thomas Hobbes, John Locke ve Jean Jacques Rousseau gibi önemli filozoflar tarafından geliştirilmiştir. Bu üç düşünür devletin nasıl ortaya çıktığını farklı

açılardan ele alarak yorumlamıştır. Bunlardan Hobbes ve Rousseau, Aristoteles ve Platon'dan farklı olarak, devletin doğal olmayan ve sözleşme bazlı bir yapı olduğunu ifade etmiştir (Zabunoğlu, 2016). Kısmen vardıkları nokta aynı olsa da, hareket noktaları ve hareket nedenleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Bazıları devletin tekil bir varoluştan toplumsal bir varoluşa geçiş nedenlerini sorgularken, diğerleri devletin nereden oluştuğunu ve olmasaydı ne olurdu soruları üzerinde durmuştur. Bu soruları cevaplamak adına siyaset felsefesinde ortaya atılan hipotezlere “doğa durumu” adı verilir. Bu bir varsayım mı, yoksa bir hipotez mi ya da tarihsel bir gerçeklik mi kesin olarak bilinmemektedir. Ancak doğa durumu ve akabinde bahsettiğimiz toplumsal sözleşme teorileri o veya bu şekilde eylemlerimizi belirlemektedirler. Sonuç olarak günümüzde “devlet” denilen bir yapı ve işleyiş vardır.

Kendisini siyaset felsefesinin ve siyaset biliminin kurucusu olarak gören Britanyalı Thomas Hobbes (1588-1679), devleti anlamak için insanın kökenlerinin aranması gerektiğini savunur. Dolayısıyla devleti anlayabilmek için, öncelikle devleti bir araya getiren bölümleri ayrıştıracak, ayrıştırdığımız bölümleri detaylı bir şekilde özümledikten sonra, devleti anlayabileceksiniz der; yani Hobbes'a göre devleti anlamak için, öncelikle insanın doğasını anlamak gerekir (Merriam, 1907). Hobbes'a göre insan, kendini korumak ve yaşamını sürdürebilmek için acıdan kaçır. Diğer açıdan arılara veya karıncalara bakıldığında, onların doğal olarak bir uzlaşma sağladıkları görülür (Read, 1991). İnsan ise zorunlu olarak ve yapay bir biçimde uzlaşma içinde hareket eder. Bazı olumsuz duygular kıskançlık gibi nefret veya rekabet gibi hisler insanlar arasında savaşın doğmasına sebep olur. Hobbes'a göre bu durum ters de görünse, Kutsal Kitap'ta insanların kötü olduğu açıkça ifade edilmektedir” (Read, 1991). Ona göre devletin kurulmasının iki nedeninden birincisi ölüm korkusu, diğeri ise güvenlik arzusudur. Birinci neden, aslında insanların ortak bir güce ihtiyaç duymalarının ve itaat etmelerinin başlangıcıdır. Sözleşmenin varlık nedeninin güvenlik isteği olduğu ifade edilir. İnsanlar doğaları gereği bencil yapıdadırlar ve güç arzusu tüm insanlarda mevcuttur. Aynı zamanda insanlar hayatta kalabilmek isterken, aynı zamanda güvende olabilmeyi de arzularlar (Merriam, 1907). Bu noktada insan gelecek hakkında kaygı hissederek, diğeri insanlarla anlaşma yoluna girer ve güven duyduğu insanlarla olabilmenin çıkış noktalarını arar (Read, 1991). Hobbes'a göre devlete giden çıkış noktası, böyle bir yolculuktur.

Jean Jacques Rousseau (1712-1778) devlet konusunda, Thomas Hobbes'dan farklı bir bakış açısına sahiptir. Rousseau doğa durumunda insanı hem kötü olarak algılamaz, hem de Hobbes'dan farklı olarak özellikle devleti, "mülkiyet meselesi" üzerinden açıklamaya çalışır (Scott, 2006). "İnsanlar Arasındaki Eşitsizliğin Kaynağı" adlı kitabında; Bir toprak parçasının etrafını çitle çevirip '*Bu bana aittir! diyebilen, buna inanacak kadar saf insanlar bulabilen ilk insan, uygar toplumun gerçek kurucusu oldu*' (Viroli, 2003). Rousseau'ya göre, doğa durumunda insanoğlunun hırslı, açgözlü, bencil olduğunun söylenmesi bir hata, çünkü bu tarz dürtüler tam da toplumsal yaşam sebebiyle yani mülkiyet sahibi olmamız nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Scott, 2006). Rousseau'ya göre insan yalnız yaşamaktadır ve yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan temel gereksinimler oldukça sınırlıdır ve aslında çok büyük çaba göstermeden, hiçbir gelecek düşüncesi olmadan sadece anlık yaşamına devam etmek ve gereksinimlerini karşılayabilmektedir. Dolayısıyla Rousseau'nun doğal insanı savaşımayan, mücadele etmeyen, sadece hayatta kalmaya çalışan ve başka da gereksinimi olmayan vahşi bir insan olarak ifade edilebilir (Scott, 2006). Rousseau'ya göre, doğa ile yalnız başına savaşamayan insanlar, birbirlerine yakın durmak zorunda kaldılar (Viroli, 2003). Ona göre deniz, ırmak boylarından dolayı oltayı, balık iğnesini icat ettiler ve balık yemeye başladılar. Sonrasında avcı toplayıcı toplum oldular. Sert doğa koşulları insanların ateşi icat etmesini, tuttıkları balıkları ve hayvanları da ateşte pişirerek yemeyi öğretti. Başka bir deyişle, toplumsallaşma, insanlığın belirli aşamalardan geçmesi ile oluşan bir olgudur (Rousseau, 1964). İnsan aklı daha çok aydınlandıkça, beceriler ve sanayi ortaya çıkmıştır. Bu gelişim ile birlikte insanlar mağaralarda uyumak yerine, kendilerinin inşa ettikleri evlerde uyumaya başlamışlardır. Bu süreç de mülkiyet dönemini başlattı. Fakat mülkiyetin ortaya çıkmasıyla birlikte de birçok çatışma ve kavga oluşmaya başladı. Bu nedenle Rousseau tarımda ve madende oluşan gelişmeleri uğursuzluk olarak adlandırır (Rousseau, 1964). Sonrasında tüketimden çok üretim başlamış ve toplumsal işbirliği ortaya çıkmıştır. Rousseau bundan sonra her şeyin daha da kötüye gittiğini iddia eder. Mülkiyet kavramı, toplumda iki sınıfın ortaya çıkmasına neden olur; mülk sahibi olabilmiş zenginler ve mülk sahibi olamamış fakirler. Rousseau'ya göre, insanoğlu mülkiyet ile birlikte, birer kurda dönüşmüştür. Bu nedenle ona göre devlet, hiyerarşik yapıları sağlamlaştırmak, eşitsizliği engellemek, mülkiyeti korumak ve maddi sınıflar üzerindeki etkiyi sağlamak üzere kurulmuş, yapay bir sözleşme ve yalancı bir yapıdır.

Marksist yaklaşımlar da devleti, kapitalist üretim tarzı sermaye birikim sürecinde sınıf mücadelesini işaret ederek ele alır. Özetle kapitalist, monarşik, cumhuriyetçi, komünist tüm devlet modellerinde devlet sorgulaması “insanın önceliğinden” hareketle başlamaktadır. Modern devlet bir amaç için vardır; örneğin sosyal güvenlik, savunma, düzen, adaleti sağlamak için devlet görev yapar ve faaliyetlerini bu yönde yürütür. Devlet insan birlikteliklerinin en büyük olanıdır. Devlet merkezi bir sevk ve idarenin bir teşkilatla bağlı olduğu insanların siyasi bir birlikteliğidir. Devlet sınırları belli olan, umumi düzen içinde ve bir ülke içinde yaşayan insanların birlikteliğidir. Devletin birliği temsil olan bir hükümet ve hâkimiyet ile güç ve otoritenin hükmü içinde toplanır (Uygun, 2003). Devlet etkili, verimli ve doğru hizmetleri sunarken, kamu yönetimleri onun enstümanı rolündedir. Dijitalleşme sürecine paralel olarak kamu yönetiminde işleyiş daha hızlı, pratik, işlevsel ve ekonomik hale dönüşmeye başlamıştır.

Devleti temsil eden üst kademe kamu yöneticilerinin değişen kuram ve uygulamaları, yönetim teorilerini ve gelişimlerini iyi anlamaları gerekir. Yönetim kuramı, kurum ve kuruluşların yapı ve işleyişlerini, ayrıca bu kurum ve kuruluşlardaki bireylerin veya grupların davranışlarını araştıran bir çalışma alanıdır (Aldemir, 1985:13). Başka bir deyişle yönetim kuramları, içsel yapıyı, davranışları ve kullanılan kavramların tanımlanmasını, ortaya atılan hipotezlerin test edilmesini amaçlar.

Kamu Yönetim Teorileri; klasik, neoklasik, modern ve postmodern yönetim teorileri olarak sınıflandırılabilir.

Klasik Yönetim Teorisi; 20. yüzyılın başlarında yönetim ile ilgili ilk sistematik bilgilerin çıktığı dönemde adlandırılmaya başlanmıştır. Klasik örgüt kuramları, özellikle bürokrasi açısından incelenen fikirlerin, kamu örgütlerindeki iş ve işleyişlere ve bir takım sorunlara ışık tuttuğu ve günümüzde de geçerliliğini koruduğu ifade edilebilir. Kurucuları Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol ve Max Weber'dir, ayrıca Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilbert, Harrington Emerson gibi araştırmacılar da klasik yönetim teorisinin gelişmesine büyük katkılar sağlamışlardır (Topaloğlu, 2011). Bu kuram iki ana tema üzerinde kurulmuştur; bunlardan birincisi olağan işlerin yürütülmesinde insan faktörünün, makinelere ek olarak, nasıl etkili bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise biçimsel örgüt yapısının oluşturulması yönündedir. Bu temalar çerçevesinde klasik kuramcılar, sürekli

olarak açıklıkla belirlenmiş bir “örgüt yapısı ve otorite ilişkileri” ile “etkinliğin ve verimliliğin artırılması için” gerekli yeni uygulamalar üzerinde çalışmışlardır. Klasik yönetim kuramcılarının göre “en iyi” tek bir örgüt yapısı vardır. Bu örgüt, kuralları gereği uyulması gereken ve uyulduğu takdirde verimliliği ve etkinliği arttıracak bir yapıdır. Klasik yönetim kuramcılarının göre bu kurallar, her örgütte ve her yerde geçerlidir.

Frederick Winslow Taylor’ın 1911 yılında yayımlanmış olduğu “Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)” isimli eseri ile o zamana kadar deneme yanılma yöntemiyle yönetilen sanayi işletmelerinin, bundan böyle bilimsel esaslara dayandırılarak yönetilme anlayışı başlamıştır. Taylor’a göre, işletme yönetimlerine yasalara dayanan bilimsel bir anlayış getirilmeli, çalıştırılacak işçilerin bilimsel yollarla seçilmeleri ve bilimle bir arada hareket etmeleri sağlanmalı, yönetim ile işçilerin neredeyse eşit koşullarda samimi bir iş bölümü içinde olmaları koşulu ile zaman ve hareket etütleri de incelenerek, dinlenme süreleri ve teşvikli ücret uygulamaları yapılmalıdır (Taylor, 1919).

Henry Fayol’un ortaya attığı “Yönetim Süreci Teorisi (Administrative Process Theory)” ise Taylor gibi üretimin yönetimi üzerinde durmamıştır. Fayol, örgüt kavramını bütünüyle incelemiş, örgüt faaliyetlerini altı başlıkta sınıflandırmış ve yönetim ilkelerini araştırmıştır (Aldemir, 1985:19). Fayol’a göre örgüt faaliyetleri yönetim, teknik, ticari, finansal, muhasebe ve güvenlik olarak altı başlıkta sınıflandırılırken, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol yönetimin beş işlevidir (Wren vd., 2002). Yönetimin faaliyetlerini ve işlevlerini sınıflandırdıktan sonra Fayol, belirlediği kavramsal çatı içinde 14 yönetim ilkesini ortaya koymuştur (Uzuegbu ve Nnadozie, 2015).

Henri Fayol’un on dört ilkesini Tablo 1’deki şekilde toplamak mümkündür (Baransel, 1993: 136). Tablo 1’de yönetim ilkeleri sınıflandırılmıştır.

Tablo 1

Yönetimin ilkeleri (Baransel, 1993:136)

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş bölümü	Kumanda birliği	Düzen Personelin devamlılığı
Yönetim birliği	Disiplin	

Tablo 1'in devamı

Merkezcilik	Adil ve eşit muamele	İnisiyatif
		Birlik ve beraberlik ruhu
Yetki ve sorumluluk	Maaş ve ücretler	
	Genel çıkarların kişisel	
Hiyerarşi ilkesi	çıkarlara üstünlüğü	

Yönetim biliminde ilkelerin geliştirilmesi hususunda “Papers on the Science of Administration” yani “Yönetim Bilimi Üzerine Notlar” eseri ile yönetimin temel işlevlerini sunarak L. H. Gullick ve L. Urwick de büyük katkı sunmuşlardır. Gullick ve Urwick’e göre yönetimin işlevleri; komuta zinciri, komuta birliği, hat ve kurmay örgüt, denetim sınırlılığı konularındadır (Ergun, 2004). Yapılan bu çalışma, devletin tüm kademelerinde yeni bütçe, personel ve yönetim metotlarının geliştirilmesinde etkili olmuştur (Tolay, 2012).

Klasik yönetim kuramcılardan Max Weber’in “Bürokrasi Kuramı” ve sorguladığı ve cevaplarını araştırdığı sorular da örgütsel kuramların açıklamalarında önemli bir yer almıştır ve güncelliğini halen sürdürmektedir. Bu sorulardan bir tanesi, şayet yönetim bir örgütün insan ve diğer kaynaklarının belli amaçlara doğru yönlendirilmesi ise, yönlenecek insanların bunu neden yaptıkları ve boyun eğdikleri yönündedir (Özer ve Çiftçi, 2022). Ayrıca Weber’e göre neden yönetimi üstlenen kişilerin, “başkalarının davranışlarını belirleme hakkı” nereden geliyor şeklindedir. Ona göre bunun üç nedeni olabilir; karizma, gelenekler veya yasal-ussal otorite. Sonrasında Weber bürokrasiyi açıklamaya çalışırken, bürokrasinin bazı özelliklerini sıralamıştır. Örneğin Weber’e göre bürokrasi, kurullarla belirlenmiş ve uzmanlaşmış işlevlerle çevrelendirilmiş daimi bir örgüttür (Özer ve Çiftçi, 2022). Çalışanlar önceden belirlenmiş hiyerarşik yetki alanı içinde ve hiyerarşik bir düzende görevlerini yürütürler ve maaşlarını da bu hiyerarşik yapı içinde konumlarına uygun bir şekilde alırlar. Bu çalışanlar atanma yoluyla göreve getirilirler ve liyakate göre de yükselirler (Çevik, 2004). Weber’e göre ancak bu şekilde, örgütlerde bir birlik sağlanabilecek ve üst kademe yöneticiler alt kademeleri kontrol ve denetim altında tutarak, sorunsuz bir şekilde yönetebileceklerdir.

Neoklasik Yönetim Teorisi, klasik kuramın yetersizliği ve özellikle de insana gereken önemin verilmemesi nedeniyle ortaya çıkmıştır. “Davranışsal kuram” olarak da

adlandırılır, çünkü üzerinde durduğu konu, insanın nasıl ve neden o şekilde davranması gerektiği ile ilgilidir. İki yaklaşımı vardır, bunlardan birincisi beşeri ilişkiler, ikincisi de insan kaynaklarını kullanmadır. Klasik kuramda örgütsel yapı önemsendirken, neoklasik kuramda örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsur olarak insan faktörü görülmüş ve önemsenmiştir (Koçel, 2003).

Neoklasik yönetim kuramcılarını E. Mayo, D. McGregor, A. Maslow, K. Lewin, R. Likert, H. Simon, C. Barnard, M.P. Follet, C. Argyris şeklinde sıralayabiliriz. Bu kuramcılar insanların duyguları, düşünceleri, tutum ve davranışları önemlidir demişlerdir. Çünkü onlara göre insan davranışları örgütün mekanik düzenini bozabilecek kadar güçlüdür. Bu nedenle neoklasik yaklaşım, çalışanlara karşı çok daha insancıl davranılması gerektiğini ve bu sayede onların yeteneklerinin ve kapasitelerinin geliştirilebileceği ve iş tatmini hissedebilecekleri savunulur (Aldemir, 1985: 25-28).

Neoklasik yönetim kuramcılarında Chester Barnard'a göre örgütün doğasında birbirine bağımlı bir bilinç vardır, çünkü örgüt bir tür etkileşimler sistemidir. Bu nedenle örgütün sürekliliğinin başarılı bir biçimde yürütebilmesi için, çalışanların örgüte katkı, örgütün de çalışanlarına doyum sunarak bir denge oluşturulması gerekir (Tolay, 2012). Neoklasik yönetim kuramcılarında Herbert A. Simon da sosyal psikoloji ve sosyoloji verilerini ön plana çıkararak, örgüt yönetimlerinde yapıdan çok örgütteki çalışanların davranışları ile ilgilenilmesi gerektiğini savunmuştur. Ancak bu açıklamalar da yeterli değildir ve örgüt bilimine farklı bir pencereden bakılmalıdır.

Modern Yönetim Teorisi; Neoklasik örgüt kuramı gibi eksikliklerden ve yönetim bilimine yönelik yetersiz bakış açılarından dolayı oluşmuştur. Bu kuram kavramsal, analitik, deneysel araştırma verilerine dayanma özelliğine sahiptir (Scott, 1961). Özellikle sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve adaptasyon kuramları üzerinde durmuştur.

Modern yönetim teorisinde sistem yaklaşımı, örgütleri birer canlı organizmaya benzetir ve bu organizma birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir. Bir sistemdeki tüm değişkenleri kapsamaları ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklaması açısından araçlar geliştirmesi bakımından, örgüt bilimine büyük katkılar sunmuştur. Yalnızca davranışsal alana değil, yönetim bilimine de katkısı olan sistem

yaklaşımına göre, sistemin herhangi bir aşamasında meydana gelen değişim diğer aşamaları da değiştirir (Aldemir, 1985:36, 40-41). Sistem yaklaşımı, yönetim olgularını ve bu olguların uygulandığı birimleri, birbirleriyle ilişkili bir biçimde ele alan bir yaklaşımdır. Bu durumda örgütün başarılı olabilmesi için, yöneticinin örgüt ile ilgili içsel ve dışsal tüm faktörleri iyi bilmesi ve örgütü bu faktörlere göre uyarlaması gerekir (Tolay, 2012).

Modern yönetim teorisinde durumsallık yaklaşımı, örgütlerin çok değişkenli yapısını vurgulayan, değişik koşullarda ve karşılaşılan farklı durumlarda nasıl işlendiğini anlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımının örgüt ve yönetim kuramlarında önemli bir yeri vardır (Hodge vd., 2003:21; Rainey, 2009). Bu kapsamda Burns ve Stalker yaptıkları araştırmalarda, özellikle farklı çevresel koşulların değişik örgütlenme biçimlerini gerektirdiğinin farkındalığını artırmışlardır. Thompson (1967) ise, örgütsel yapının teknoloji, amaçlar, çevresel baskılar ve koordinasyon gibi sorunlara dayandığını ifade etmiştir (Tolay, 2012). Genel anlamda özel örgütler üzerine yapılan araştırmalarda durumsallık yaklaşımının, kamu örgütlerinde de kamu örgütlerinin büyüklüğü, siyasi çevresi, yasa ve kuralları, bütçe sınırlılığı gibi özelliklerinin, kaynaklanan koşullar açısından nasıl işlendiğini ve hangi özelliğin kamu örgütü üzerinde daha etkili olduğunun belirlenmesi ve araştırılması gerekmektedir.

Modern yönetim teorisinde adaptasyon kuramları, örgütlerin nasıl değiştikleri ve bu değişimle birlikte varlıklarını nasıl yürüttükleri ile ilgilidir. Örgütlerin yöneticileri tarafından aldıkları kararlarla değişmelerini ve çevrelerine uyum sağlamalarını inceleyen, adaptasyon temalı bazı görüşleri vardır. Bu kuram; Darwin'in doğal seçim yaklaşımının örgütsel boyutu olan "örgütsel ekolojik kuramı", çevreyi örgüt için önemli kılan kaynak temini için kurulan ilişkilerin bağımlılık yapması nedeniyle "kaynak bağımlılığı kuramı", tek bir kurum yerine çeşitli görüşleri bünyesinde barındıran ve pek çok kuramdan oluşan "kurumsallaşma kuramı" ve son olarak da örgüt içindeki güç sahiplerinin stratejik eylem doğrultusunda karar vermeleri ile oluşan "stratejik seçim yaklaşımı" açısından dört farklı kuramı kapsar (Tolay, 2012).

Modernizmin temel parametreleri, pozitivism, evrensellik, akılcılık, bilimsellik, kentlilik, demokrasi, bürokrasi, uzmanlaşma, farklılaşma şeklinde sayılabilirken, II. Dünya

Savaşı'ndan sonra meydana gelen toplumsal sorunlara çözüm yolları bulamaması nedeniyle postmodern yönetim teorisi ortaya atılmıştır.

Postmodern Yönetim Teorisi; 1970'li yıllardan sonra Batı'da ortaya çıkan aydınlanmacı felsefeye ve özellikle de modernizme bir eleştiri olarak çıkmış (Aslan ve Yılmaz, 2001:94), sanat ve kültür alanında, edebiyatta, felsefede, mimaride ve diğer birçok akademik disiplinde postmodernist yaklaşımların hissedilmesiyle de eleştirilen modernizmin bir alternatifi olarak ortaya çıkmıştır. İlk kez 1979 yılında J. F. Lyotard'ın "*Postmodern Durum (La Condition Postmoderne)*" adlı eseri, bu konuda disiplinler arası bir onay niteliği taşımıştır (Connor, 2001: 18-19).

Postmodernizm, modernitenin felsefesine ve bilimsel bilgi tekeline karşılık, çoğulculuğu, yerelliği ve özgürleşmeyi ön plana çıkarır (Aslan ve Yılmaz, 2001:93,98). Bilginin göreceliği, postmodern anlayış açısından önemlidir. Çelişkiler, belirsizlikler, kaoslar ve karışıklıklar ilgisini çeker (Yıldırım, 2007: 381). Postmodernizm tüm dünya görüşlerine karşı güvensizlik hisseder, eşitlik, adalet, rasyonalizm gibi ideallerin tamamı da postmodernizme göre geçerliliğini kaybetmiş ifadelerdir (Harvey, 2003:21).

Epistemolojik açıdan postmodernizm, dünyayı anlama ve açıklamada yeni bir yönetsel bilgi kuramıdır. Ontolojik açıdan postmodernizm ise, postmodern örgütlerin gelişimlerini tarihsel bir çağ olarak adlandırmaktadır (Ateş, 2003: 317). Esnek üretime önem veren, bilgi teknolojilerini yaygın bir şekilde kullanan, çok vasıflı işgücüne dayanan sistemi olan, ademi merkezîyetçi ve katılımcı yönetim anlayışını uygulayan Japonya, İsveç, İtalya ve Uzakdoğu'daki iş örgütlenmeleri postmodern örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım, 2007: 385).

Postmodern kamu yönetimi, kamu yönetimlerindeki bir paradigma dönüşümüdür. Bu yönetim anlayışı, postmodernizmin ilkeleri ile paralellik gösterir ve modern devlet yapısını reddeder. Özelleştirme, sivil toplum örgütlerinin güçlendirilmesi ve kamusal hizmet sunumunda etkinleştirilmesi gibi yöntemlerle, bürokrasinin azaltılmasını ve yönetim ilkesi olarak kullanılmamasını ister (Ateş, 2003: 324-326).

Postmodernizmin kamu örgütleri ile ilgili sunduğu öneriler arasında; katı hiyerarşik Weberyen bürokrasisi yerine, daha esnek, matriks türü bir örgütlenmeye gidilmesi, yerinden yönetimin benimsenmesi, güç ve yetkinin yayılmasına dikkat edilmesi, personel değerlendirmelerinde performansa önem verilmesi, Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin benimsenmesi, personelin yönetim süreçlerine katılması, hiyerarşik devlet yapılanmasından kurumlar arası bağlar kurarak, yöneticilerin daha aktif ve dinamik olabilecekleri yönetim tarzıyla hareket etmeleri, yaratıcılığa önem veren kamu kurum ve kuruluşları arasında rekabetin yaratılabilmesi, örgütsel bilgilerin kullanımında adaletin sağlanması şeklinde sıralayabiliriz (Ateş, 2003:326; Aydın, 2004: 87; Ergun, 2004; Özer, 2005:432; Saran, 2001: 48).

Postmodern yönetim teorisi, devletin veya kamu yönetimlerinin sorumlu olduğu ve üstlendiği birçok görevi bırakması gerektiğini savunur. Ayrıca kamu işletmeciliğini teşvik eder, yani kamu kurum ve kuruluşlarının birer özel sektör benzeri yönetimlermiş gibi yönetilmesini, vatandaşların da bu işletmelerin birer müşterisi olarak görülmesini ister. Devlet tüm işleri üstlenmemeli, günümüzde de kullanılan yönetim (governance) yaklaşımı benimsenmelidir. Kamu, özel örgütler, sivil toplum kuruluşları, uluslararası örgütler hep birlikte etkileşim halinde olmalıdırlar. Postmodernizm, bürokrasiyi yok etmek istemez, aksine bürokrasiye işlerlik kazandıracak yöntem ve tekniklerden, kamu yönetimlerinin öz yapısına uygun olanlarını seçerek hayata geçirilmesini ister (Tolay, 2012).

2.2.2. Yönetişim Kavramı

21. yüzyıl dünyasında yaşanan ekonomik, siyasal, toplumsal gelişmeler ve bunlara ek olarak teknolojiadaki dijitalleşme süreci tüm yönetim alanlarını etkilemiş ve hatta yönetim alanlarında yeni kavramların ve anlayışların meydana gelmesine neden olmuştur. Özel sektör yönetimlerinden kamuya, politik alanlardan uluslararası ilişkilere kadar tüm disiplinlerde etkili bu kavramlardan birisinin adı “yönetişim”dir. Yönetişim kavramının çok fazla disiplinle bağlantılı olması ve tüm ulusal, yerel ve uluslararası ölçeklerde uygulama alanı bulmasından dolayı yönetişimin tek bir tanımı bulunmamaktadır (Bayramoğlu, 2005).

Yönetişim, sivil toplum kuruluşları başta olmak üzere, tarafların farklı görüşlerini alarak, demokratikleşmeye bir adım daha atarak, devlet-yurttaş ilişkilerini açıklamakta bir

sürecin sonucunda alınan kararların siyasayı yani sonucu meşrulaştırmak hedefine doğru gitmek, tüm küresel, ulusal ve yerel alanlarda uygulama imkânı bulmak demektir. Klasik anlamda kullanılan yönetim kavramı ile aynı anlamda kullanılan yönetişim, ilerleyen zamanlarda yeni bir süreci ve toplumun yönetimindeki yeni bir metodu göstermiştir (Rhodes, 1996). Yönetişim, klasik yönetim anlayışında açıklanan siyasal erk ve yurttaş ilişkilerini, çok daha farklı bakış açılarıyla ve daha disiplinlerarası bir biçimde gündeme getirmektedir.

Modernizm kavramı incelendiğinde ise ‘Aydınlanma Çağı’ ile ortaya çıktığını ifade edebiliriz. Modernizm zihinsel dönüşümün oluşturduğu bir ideoloji olarak ortaya çıkmıştır. Yaşam biçimini hümanizm, sekularizm ve demokrasi üzerine kurulu egemenliği insanı özgürleştiren, kurtuluşu dinde değil, bilimde arayan insan odaklı bir dünya fikrini ifade etmektedir. Modernizmin temel özelliklerine bakıldığında, akılcılık, gerçekçilik ve belirlenimcilik ortaya çıkarken, sistematik bakış açısıyla insanlık için büyük projeleri vardır. Modernizmin insanlığı daha ileri bir yaşam biçimine erdireceği fikri, modern yaşamda hissedilen ekonomik, sosyal ve bireysel sorunlar sebebiyle tartışmalara neden olmaktadır (Küçük, 1993).

Postmodernizm ve kamu yönetimi kuramsal bakış açıları “Yeni Kamu İşletmeciliği” ile ortaya çıkan örgütsel bağlam, “Amerikan Radikal Söylem Kuramları” ile ortaya çıkan söylemsel bağlamdan oluşur (Tekinalp, 2007:19-20). Modernizm dönemi kamu yönetiminde, kapalılık, gizlilik, gayri şahsılık ve bürokratiklik varken; postmodern kamu yönetimi anlayışında, açıklık, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve esneklik vardır. Yeni kamu işletmeciliği, teknik olarak kamu yönetiminin değişimini pratiğe taşır. Söylemsel kuram analizinde ise, eleştirel bir söylem vardır. Modernizm, temelinde aydınlanma projesi, Rönesans ve reform hareketleri vardır. 20. yüzyıldan sonra bu modernizm akımı, önemli bir sorun aşamasına girmiş, bundan sonra sanatsal ve kültürel alanlardaki akımlarla birlikte bilimsel aşamaya geçiş yapmış, sonrasında ise toplumsal alanın dönüşümü ile birlikte “modern ötesi toplum” olarak adlandırılan postmodern toplum dönemine geçilmiştir.

Yönetişim kavramı 1970li yıllardan sonra ortaya çıkan bir kavram olmuştur. Kamu yönetimine ilişkin yeni kuramlar, yönetim biliminin üç klasik savı olan; “en iyi tek yol, yönetim siyaset ayrımı ve bürokrasi” (Yıldırım, 2009) kavramlarını reddetmektedir. 1990lı yıllarda ise bürokrasi dışında yeni mekanizmalar aranmış, hakikatler yerini geçici doğrulara

yani söylemsel olarak oluşturulmuş geçici iletişimsel doğrulara bırakmıştır. Yönetişim kavramı da, tam olarak bu yıllardan sonra kamu yönetimi alanına girmiş ve özellikle Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü gibi uluslararası örgütler tarafından yayınlanan önemli raporlarda kullanılmaya başlanmıştır.

Yönetişim kavramı özellikle Soğuk Savaş'ın bitimiyle yani 90'lı yılların ortasından itibaren popüler olan bir kavram olmuştur. Yönetişim kavramı 90'lı yılların sonu 2000'li yılların başında daha yoğun kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde özellikle uluslararası ilişkilerde ve uluslararası politikalarda konuları açıklamakta sıklıkla kullanılan bir kavramdır.

16. yüzyılda Fransızca “gouvernance” kelimesi ile duyulmaya başlamasına rağmen (Gaudin, 1998), günümüzde kullanılan anlamıyla ilk defa 1989 yılında Dünya Bankası (WB) tarafından Afrika'nın kalkınması ile ilgili raporda kullanılmaya başlanmıştır (Sobacı, 2007). Afrika'nın kalkınması için hazırlanan raporda yönetişim, “ülke sorunlarının yönetiminde siyasal gücün kullanımı” olarak tanımlanmıştır (Brunger, 1990). OECD ise yönetişimi, “ülkelerin sosyal ve ekonomik imkanlarının yönetimlerinde sahip oldukları yetkiler ve güç kullanımı” olarak tanımlamıştır (Aktan, 2003). Kaufmann, Kraay ve Zoido-Labaton gibi Dünya Bankası'nın önemli isimleri olan uzman kadro ise yönetişimi, “bir ülkede yetkilerin ve güç kullanımını yönlendiren adetler ve yapısal mekanizmalar” olarak ifade etmişlerdir (Kaufmann vd., 2000).

Yönetişim kelimesinin İngilizcesi “governance”dır. Türkçede ise, yönetim ile iletişimin sentezlendiği bir kavram anlamında kullanılmaktadır. “Government” yani yönetim, yönetmek kavramının karşısında, yönetişim “governance” ise farklı bir tür yönetmek veya farklı bir yönetim anlayışına karşılık farklı bir bakış açısını sembolize etmektedir (Fidan, 2011). Farklı bir bakış açısı derken, yönetişim anlayışı sürecin içinde sivil toplumun da yer aldığı, daha katılımcı ve kararların devlet tarafından, yukarıdan, tek taraflı verilmediği, onun yerine karşılıklı ilişkilerle ve etkileşimle verildiği bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetim işi günümüzde, devletin tek taraflı aldığı kararları uygulanması olarak görülüyor. Devletin tek taraflı aldığı kararları uygulanması fikri, daha çok modern döneme özgü bir anlayıştı. Hâlbuki yönetişim birçok amacın yerine

getirilmesinde bir ön koşul özelliği taşıyan, kazanılması kesinlikle gerekli olan bir “ilişki” değişkenidir (Özer, 2003).

Yönetişim kavramı, Avustralya Uluslararası Kalkınma Kurumu’nun meclise yolladığı “Daha İyi Bir Gelecek İçin Daha İyi Yardım” adlı raporunda; ülkenin tüm imkânlarının açık, şeffaf ve hesapverebilir bir şekilde hukuka uygun olarak dağıtılmasıdır ve bu etkili bir yönetimidir şeklinde tanımlanmıştır (Lyon, 2000). Günümüzde küreselleşme ve postmodern tartışmalarının içinde yönetmek ise, birlikte yapmak, birlikte yönetmek anlayışına dayanmaktadır. Yönetişim demek, karar alınacak bir konuda konunun taraflarının, muhataplarının veya paydaşlarının fikirlerini almak ve bu fikirlere uygulamalarda öneme yer vermektir. Başka bir deyişle yönetişim, kurum ve süreçler arasındaki farklılıkları eşgüdümlemektir (UNDP, 1997). Governance yani yönetişim fikrinde, paydaşların görüşlerini almak, tarafların aynı masaya oturması, o konudaki farklı görüşlerin ifade edilmesi, bir beyin fırtınasının yapılması sonucunda, yeni bir vizyonun ve yeni bir bakış açısının gelişeceği düşüncesi vardır.

Yönetişim olgusu, sivil toplum yapılarının siyasal karar verme aşamalarındaki üstlenmiş oldukları rolleri arttırmakta ve katılımcı demokrasinin temeli kapsamında özellikle birey kavramı yeniden inşa edilmektedir. Yönetişim temsili, katılımı ve denetimi ifade eder. Yönetişim çok aktörlü ve yatay ilişkileri kapsayan, yöneten ve yönetilen ilişkilerinin yeniden yorumlanmasıdır (Uzel, 2006). Yönetime canlılık kazandırır. Bu nedenle postmodern bir kamu yönetimi kuramı olarak isimlendirilir.

Küreselleşen dünyada, yönetişim kavramının artık özellikle Avrupa Birliği’nin normatif değerleri arasında sayıldığı veya Dünya Bankası gibi oluşumların da hedeflerinde ve yürüttükleri politikalarında yönetişim mantığı içinde oldukları görülmektedir. Ayrıca sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde de sıklıkla anılan kavramlardan bir tanesi yönetişimdir. Yani hedeflenen bir konuda başta sivil toplum kuruluşları olmak üzere, tüm tarafların veya paydaşların fikirlerine danışmak ve o fikirleri uygulamaya geçirmek önemsenir hale gelmiştir.

Yönetişim başlangıçta katılımcı demokrasiyi daha aktif hale getiren, elitizm kavramından yani belli grupların karar vermesinden uzak, bir bakıma hiyerarşik dengeyi

bozan ve böylece demokrasinin daha demokratik hale gelmesini sağlayan bir bakış açısına sahiptir.

Yönetişim kamu yönetimlerinde bir bakıma, gemide dümen tutmak ifadesiyle aynı anlama gelen “steering” / “direksiyon” kelimesine çok yakındır. Steering denilerek, bu kavramda devletin rolü de ortaya koyulmakta ve ifade edilen bu rolde “devlet, kürek çekmez fakat dümeni tutar ve yönlendirir” anlamına gelmektedir (Bayramoğlu, 2005). Yönetişime karşı yapılan eleştirilerden en önemlisi de burada başlar ve kürek çekmeyen devletin eşitlik yaklaşımı tartışmalara neden olur; yani masanın etrafına oturan ve fikir beyan eden herkes eşit düzeyde olup olmadığı tartışma konusudur. Örneğin kadın haklarını savunan feministler veya çevre sorunları için eylemler düzenleyen, kendilerini ağaca bağlayıp dikkat çekici ve sıra dışı eylemlerde bulunan sivil toplum kuruluşları ve üyeleri, düşüncelerini diğerleri ile çoğunlukla eşit düzeyde dinletememektedirler. Bu tip düşüncelerden dolayı, sivil toplum kuruluşları da cazibelerini kaybetmeye başlamıştır, çünkü o görüşün alınacağı her sivil toplum kuruluşunun değil de, sonradan “gongo” diye adlandırılmaya başlanan government oriented veya governmental organisations olarak adlandırılan hükümet eğitilmiş, piyasa dostu veya hükümete yakın, yandaş sivil toplum kuruluşlarının fikirleri değerlendirilmeye başlanmıştır (Zabçı, 2002). Sonuçta tüm sivil toplum kuruluşları dinlenmekte, farklı fikirler rapor edilmekte, ancak çıkan sonuçlar yandaş fikirler doğrultusunda ortaya konulmakta ve sonuçta yürütme aygıtının son sözü söylediği bir sürece dönüşmektedir. İşte bu durum da yönetişimin yapısal ana karakterini ve özelliğini derinden zedelemektedir, dolayısıyla da eleştirilmektedir. Yönetişim sonucunda elde edilen kararların, ekonomiyi piyasayı etkilemediği, hatta piyasanın lehine kararlar alındığı için piyasaları güçlendirdiği görülmektedir. Bu durumu Türkiye’deki asgari ücret tartışmalarını göstererek örnek olarak verilebilir. Bir tarafta işçi sınıfları ve onlara bağlı işçi sendikaları, diğer tarafta ise işveren ve onları temsil eden gruplar verilmektedir. Uzun süren müzakerelerin sonucunda kimin lehine sonuç çıkıyor diye bakıldığında, piyasaların lehine kararların çıktığı bilinmektedir. Burada neoliberal dönemin temel mantığı olan piyasalar doğal olarak vardır, onların aleyhine kararlar almak mümkün değildir, çünkü piyasanın dengesi bozulursa hepimizin dengesi bozulur şeklindedir. Piyasalardaki dengeleri korumak, siyasetin temel görevi olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla küreselleşme döneminde yerelliğin, taraflılığın, farklı kültürlerin birbirini etkilemesi sürecinde yönetişimin çok kültürlülüğü, çok merkezliliği ön

plana çıkararak bir kavram olarak, özellikle sivil toplum tartışmaları içinde daha cazip hale gelmiştir.

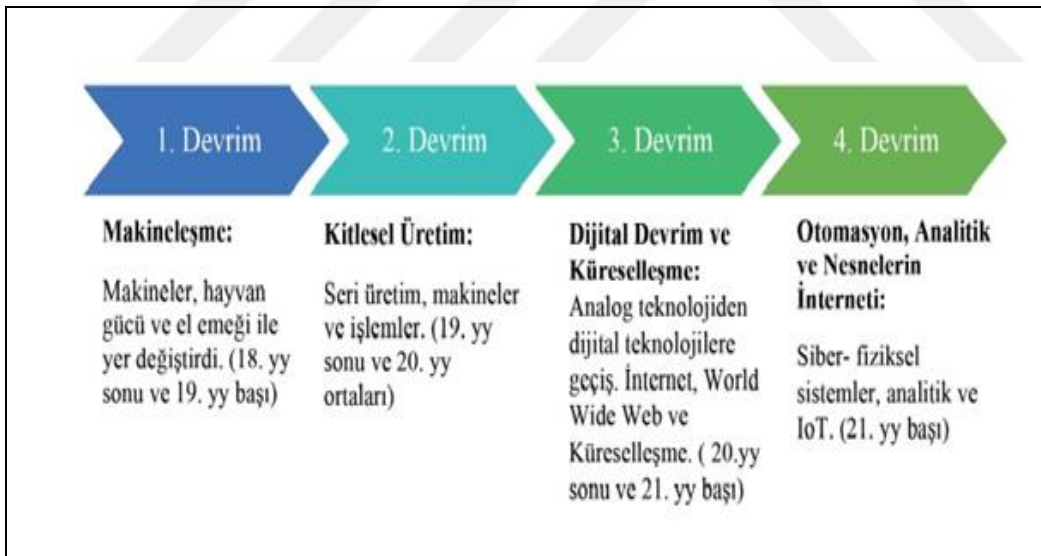
2.2.3. Dijitalleşme Kavramı

İnsan hakları, özgürlük, eşitlik, demokrasi, mülkiyet hakkı, yönetim, siyasi iktidar gibi kavramlar üzerinde günümüz dünyasında hala tartışmalar varken, John Locke daha 17. yüzyılda bu kavramlar üzerinde yorumlar yazmaya başlamıştır. John Locke'un (1632-1704) akıllı maddileştirdiği düşünülen öğretisinin karşısına, G.W.Leibniz'in (1646-1716) maddeyi akılsallaştıran karşı öğretisi oluşmuştur. O yıllarda John Locke madde merkezli akıl açıklamasını denerken, G.W.Leibniz akıl temelli madde açıklamalarında bulunmuştur. Bu iki zıt fikirden analiz yaparak, yeni bir fikir ortaya koyan Kant ise tespit ettiği önemli noktaları, analitik kavramında birleştirmiştir (Doğrucan ve Hazar, 2020). Yani yapay zekâ kavramının ilk çıkış noktasına ifade eden bu isimler; Locke, Leibniz ve Kant'tır. 18.yüzyıl itibarıyla uzmanlaşma sahalarının ve düşünüm alanlarının ayrılaşmaya başlaması ile birlikte, bilim ve felsefe etkileşime başlamış, ilerleyen zamanlarda maddenin daha fazla önemsenmesiyle yeni bir alan oluşmuştur (Doğrucan ve Hazar, 2020).

1769 yılında G.W.Leibniz dört aritmetik işlemi yapabilen ilk mekanik cihazı icat etmiştir ve yapay zekâ serüveni de böylelikle başlamış hatta günümüze kadar gelmiştir. Yapay zekâ uygulamaları, devlet yönetimlerinde ve hayatın farklı alanlarında kullanılmaya başlamıştır. Kamu alanı, özellikle özel sektörün dijital süreçteki ilerlemesine uyum sağlayabilmesi açısından kendini yenilemeye çalışmaktadır (Önder ve Saygılı, 2018: 645). Yapay zekâ ifadesini ilk kez 1956 yılında Dartmouth Üniversitesi'nde bilgisayar hakkında düzenlenen bir konferansta John McCarthy kullanmıştır (Eğilmez, 2015: 12). Sonrasında 1952-1962 yılları arasında, Arthur Samuel satranç oynayabilen bir yazılım programı geliştirmiştir. 1962 yılında ilk endüstriyel robot şirketi kurulmuştur. Konuyla ilgili ilk makale, 1963 yılında Edvard Feigenbaum ve Julian Feldman tarafından yayımlanmıştır (Avaner ve Çelik, 2021).

Edward Fredkin'e göre; tarihte üç tane önemli olay yaşanmıştır. Bunlardan birincisi, evrenin meydana gelişi. İkincisi yaşamın başlangıcıdır. Üçüncüsü ise diğerleriyle aynı seviyede önemli olan yapay zekânın tespit edilmesidir (Acar, 2007: 1). Yapay zekânın

amacı, bilgisayar temelinde bilgi sahibi olma, rasyonel bir değerlendirme yapabilme ve daha hızlı biçimde karar alabilmektir (Einhorn ve Hogarth, 1981: 9; Jacob, Moore ve Whinston, 1988: 26). 19.yüzyıl sonrasında ve özellikle 20.yüzyılın başlarında, dünyada bilim ve teknoloji işbirlikleri artmış, üretim makineleşmeye evrilmiş, endüstriyel otomasyon sistemleri gündeme gelmiş, ülke yönetimlerinde toplumsal, siyasal ve ekonomi ile ilgili politikalar bilim ve teknoloji bazlı olmaya başlamıştır. Dolayısıyla dünyada “dijitalleşme kavramı” özellikle 20.yüzyılın sonlarına doğru duyulmaya başlamıştır. Yeni dijital sistemlerin ve teknolojik yaklaşımların meydana gelmesi; büyük oranlardaki verilerin incelenerek istatistiklerinin hızla yapılabilmesi, kullanım oranının artması; yeni otomasyon ve robotik teknolojilerin yaygınlaşması, yönetimde ekonomik dönüşümün hızlanmasına neden olmuştur (Ducharme ve ark., 2018). Sanayideki, teknolojideki, üretim ve iş yönetiş şekillerindeki değişimlerin başlangıç tarihinden günümüze yaklaşık 230 yıldan fazla süre geçmiştir. Bu süreçte dört sanayi devrimi gerçekleşmiş, el emeği ile üretim yapan süreçten, otomasyon sistemlerine büyük bir değişim yaşanmıştır. Dördüncü Endüstriyel devrim dönemi Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Endüstriyel devrimin 4 evresi

Kaynak: <http://www.td.org/insights/2025-how-will-we-work-how-will-your-job-change>

Dijitalleşme alanındaki farkındalık ve gelişim süreci, özellikle kamu yönetimi alanında yaklaşık olarak 21.yüzyılın başlarında oluşmuştur. Bu hızlı gelişim sürecinde, dijitalleşme aslında birçok dünyada bilim alanında uygulanır hale gelmiştir. Rusya Devlet Başkanı Putin’e göre “*Yapay zekâ alanında tekelleşen, dünyayı yönetir*” sözü ile ileri

düzyeyde gelişmiş ÷lke temsilcilerinin bu dijital değışime ne denli önem verdikleri anlaşılmalıdır.

21.yüzyıl teknolojisi denildiğinde, otomasyonun da ilerisine doğru gelişim sağlandığı gözlemlenmektedir (Kaya, 2022). Artık tüm makineler, nesnelerin interneti denilen bir elektronik sistem ile birbirine bağlanabilmekte ve yaşamın her anında üretilen verinin bir bulut mimarisi aracılığı ile bağımsız hale dönüştüğü ifade edilebilmektedir. Elde edilen veriler, blok zinciri tekniğı ile güvence altında tutulabilmekte ve yapılan dijital işlemler de şeffaf ve hesap verebilir niteliğe sahip olabilmektedir. Bilim insanları açısından artık kabul edilmektedir ki, dijitalleşme süreci sanayi ve ekonomi alanını yeniden yenilenmeye zorunlu bırakmıştır (Santos vd., 2018: 2).

Daha önceki yıllarda elde edilen verilerin yorumlanması insan beyin gücü ile analiz edilirken, günümüzde bu veriler hatta çok daha büyük boyutlardaki veriler, anında yapay zekâ algoritmaları ile yorumlanabilmektedir. Başka bir değışle, 21.yüzyılda insan beyin gücü ile yapay zekâ sistemleri yer değışirmiştir. Dijital dönüşüm, geleneksel yapının ve bilgi teknolojilerinin dijital yapıya taşınarak hayata geçirilmesidir (Sunay, 2019). En büyük endişe, çalışan insanların işlerini kaybedeceği yönündeki korkulardır ancak tam tersine bu yeni sistemler çalışanların sıradan ve tekrarlayan görevlerinden kurtulmalarını sağlayacaktır (Vashisht ve Sarva, 2022).

Bu yeni dijital dönüşüm sayesinde, eğitim, üretim, ulaşım, toplumsal yaşam hayatı da yeniden yorumlanmaya başlamıştır. Nesnelerin interneti kavramı, hayatımıza hızla girmiş, kullanılan tüm eşyalar birbiriyle iletişime geçmiştir şeklinde tanımlanmıştır (Öztuna, 2017). Yöneticiler yerini yöneten makinelere, endüstriyel nesnelerin interneti olarak tanımlanan IIoT'a bırakmıştır. IIoT, endüstriyel bilgilere dayalı eylemlerin gerçekleşmesi için, bağlantılı varlıklardan veya kişilerden verileri alıp analiz etmek anlamına gelir ve hayatın her aşamasında uygulanabilir (Ekmekci ve Ekmekci, 2020). Özellikle devletler için teknoloji, hem kullanıcı taraf, hem de kullanan bir müşteri konumundadır (Aydın, 2019: 68).

Önümüzdeki yüzyıl içinde yapay zekâ teknolojilerinin hayatımıza tamamen gireceğı aşikârdır. Bu nedenle özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin yeni teknolojileri yakından tanınması, teknolojik gelişimler çerçevesinde eğitim alarak yetiştirilmeleri, üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları kapsamında dijitalleşme süreci de düşünülerek, bu alanda

yeni üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları geliştirilmesi önemlidir. Üst kademe kamu yöneticilerinin yeni teknolojik sistemleri önceden tanıyarak, yeni bir dünya düzenine kontrollü olarak geçiş sağlayabilmeleri gerektiği ifade edilebilir.

Bilgi, bilişim ve iletişim teknolojilerinin özellikle kamu yönetimi ihtiyaçları açısından yaygınlaşması, ulusal ve uluslararası kamu kuruluşlarındaki iletişim ve veri paylaşımının yoğunlaşması nedeniyle özellikle kamu kurumlarında yeni gelişen dünya düzenini kabullenerek, yeni teknolojik gelişimlere ülke olarak güvenli bir şekilde geçilebilmesi hedeflenmeye başlanmıştır.

2.2.4. Dijitalleşme ve Devlet Kavramı

Günümüzde devletler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, dijitalleşme ile gelen büyük bir değişim, değişimin ötesinde bir dönüşüm sürecindedir. Yeni devlet anlayışı ve dolayısıyla kamu yönetimi, bilgi etrafında örgütlenmiş durumdadır. 21. yüzyıl ile önem kazanan bilgi toplumunda, bilgi ve bilişim teknolojilerinin kullanımı artmış ve bilginin üretilmesi hususu devletler açısından önemsenen konular arasında yerini almıştır (Öğüt, 2003: 39).

Devletin görevleri arasında, vatandaşlarına en üst düzeyde hizmet sunmak, iş ve işleyişlerde değer ve yenilik yaratmak, hak ve özgürlükleri korumak, ödev ve sorumluluklarını kesintisiz bir şekilde yerine getirmek olarak sıralanabilir. Devlet ayrıca oluşturduğu politikaları ile “evrensel hukuk ve etik” temeline önem verir.

Geleneksel devlet anlayışında hükümetler tarafından verilen görevlerin sayısı ve devlet örgütlenmesi büyüdükçe, idari birimler, personel sayıları, kırtasiyecilik, araç ve gereç kullanımları artmış ve verimli çalışmada zorluklar yaşanmaya başlanmıştır. Ancak bilgi toplumunun yaygınlaşması ve dijitalleşme süreci ile birlikte, devlet yapısında ve işleyişinde değişimler ve bazı işlevsel kolaylıklar meydana gelmiştir. Örneğin kâğıt kullanımı yerine, byte'lar kullanılmaya başlamış, daha az veri yerine milyonlarca veri saklayabilme, kısa zamanda da istatistiksel olarak değerlendirme sistemleri uygulamaya sokulmuştur. Bu nedenle devletler, geleneksel devlet anlayışından uzaklaşarak, hızla e-devlet sistemlerine geçiş yapmış, hizmet kalitelerini arttırırken, performans oranlarını da hızla arttırmışlardır.

Günümüz devlet yapısı, “smart government” olarak adlandırılan “akıllı devlet”e dönüşmüştür. Bu tanımlama devletin kendi işleyişi içinde, halkına sunduğu hizmetlerde bilişim teknolojilerinden yararlanması anlamına gelmektedir (Özcivelek, 2004). Böylelikle devlet dijitalleşmeye başlamış ve hem devletin vatandaşlarına karşı sorumlu olduğu hizmetlerde, hem de vatandaşların devlete karşı olan görev ve sorumluluklarında bilişim teknolojilerinden yararlanılması, kesintisiz ve güvenli teknolojik sistemlerin uygulamaya sokulması uygun görülmüştür. Devletin dijitalleşmesi ile devlet harcamalarında tasarruf sağlanmış, kâğıt işlemleri kontrol altına alınmış, şeffaf devlet anlayışı oluşmuş, hizmet kalitesi artmış, devlet hizmetlerinden yararlanan vatandaş sayıları yükselmiş ve vatandaşların da devletin de karşılıklı olarak etkileşimleri daha hızlı ve daha kolay bir sisteme taşınmıştır (Demirel, 2006).

2.2.5. Dijitalleşme Süreci ve Üst Kademe Kamu Yöneticileri

Dijitalleşme süreci ile kamusal alanda yaşanan gelişmeler, toplumsal ve kamusal yapıları, yaşam biçimlerini ve kamu yöneticileri kavramlarını farklı bir seviyeye taşımıştır. 21. yüzyıl bilgi yöneticileri olarak adlandırılan üst kademe kamu yöneticileri, içinde bulunduğumuz dijital dönemin, ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal değişimlerinin birer temsilcileri olarak görülürler (Bayraktar, 2007).

Kamusal alanda bilgi yöneticisi olabilmenin yolu, yöneticilerin kamu yönetimi alanında kullandıkları bilgi ve teknoloji düzeyi ile ilişkilidir. Kamu yöneticilerinin yönettikleri kamu kurumlarında bilgi ve teknoloji odaklı hareket etmeleri gerekmektedir. Böylelikle kurumlarının yönetim anlayışı ve kurum kültürleri de dönüşüme uğrar ve böylelikle çağa uyum sağlayan kurumlara dönüşür. Bunun için bilgiyi etkin bir şekilde yönetebilecek, dijitalleşme sürecini anlayan bilgi yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sanayi devrimi ile birlikte önem kazanan yöneticiler, geleneksel kamu yönetimi anlayışı içinde insan olgusunu ikinci planda tutan, sadece kar elde etme çabasında olan, çalışanlarının süreçleri ile değil de çoğunlukla ne yaptıkları, kuruma ne kazandırdıkları ile ilgilenen, kapalı iletişim tarzına sahip kişilerden oluşmaktaydı (Bayraktar, 2007). Dijitalleşme sürecine geçildiğinde ise, özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin, çok yönlü, farklı alanlarda becerileri olan, durumsal yönetim anlayışına uygun, hızlı ve doğru adapte

olabilen profesyonel üst kademe kamu yöneticilerinin görev başında bulunmaları önemszenmeye başlanmıştır.

Günümüzde toplumlar, sanayi toplumundan bilgi ve bilişim toplumlarına geçiş yapmışlardır. Bu nedenle yöneticilerin doğru bilgileri toplamaları, yoğun miktardaki doğru bilgilerin depolanmaları, hızlı ve doğru kararlarla sorunların çözüme kavuşturmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin nitelikli kişisel, davranışsal ve yönetsel özelliklere sahip olmaları beklenmektedir.

Kamu yöneticisi, belli bir zaman içinde ve değişen koşullar altında, bir takım amaçları hedeflerine ulaştırabilmek için, maddi ve beşeri üretim faktörlerini, liderlik ettiği kamu kurumunda çalışan tüm paydaşlarla eşgüdümlü bir biçimde çalıştıran yönetim olgusunu gerçekleştiren kişilerdir (Eren, 2003:9). Bilginin ve teknolojinin son derece hızlı üretildiği ve tüketildiği bu dönemde, özellikle üst kademe kamu yöneticileri küreselleşmiş ve uluslararasılaşmış olmak zorundadırlar. Sadece kendisini yenileyebilen, çağa uyum sağlamış, öğrenmeyi ‘hayat boyu öğrenme felsefesi’ ile benimsemiş üst kademe kamu yöneticileri, sahip oldukları özellikler, teknik beceriler, bilgi ve tecrübeleri ile, kurumlarını istenilen düzeye taşıyabileceklerdir.

2.2.6. Türkiye’de Dijitalleşme Süreci ve Kamu Yönetimi

Diğer ülkelerde kullanıma başlanan teknolojik uygulamalar, Türkiye’de de talep edilir hale gelmiştir. Bu talebin asıl sebebi, ulusal ve uluslararası bilgiye daha hızlı ve kolay yolla ulaşabilmektir. Bu nedenle dijital dönüşüme Türkiye’de, “elektronik devlet” yani “e-devlet” uygulamasının yasal olarak yürürlüğe girmesi ile adım atılmıştır. Bilinmektedir ki geleneksel kamu yönetimi hizmetlerindeki en büyük sorun, kırtasiyecilik ve yoğun bürokratik işlemlerin hızlı bir şekilde elde edilememesi, zaman ve masraf kaybının ise kamu yönetimlerini yıpratmasıdır. Bu nedenle e-devlet uygulamalarına, büyük veri ve yapay zekâ teknolojileri uygulamalarına geçilmesi fikri, bu sorunları çözebileceği inancı ile yaygınlaşmıştır (Tanrıverdi, 2021: 311).

E-devlet uygulaması, kamu yönetimlerinde özellikle hizmet sunumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmayı hedefleyerek başlamıştır (Tamer ve Övgün, 2020: 2).

E-devlet uygulamalarında, kamu kurumlarının ve kuruluşlarının kurumsal süreçlerini elektronik bir ortama taşınması ve organizasyon yapılarını güncellemesi hedeflenmiştir. Resmi Gazete’de yayınlanarak, 20 Nisan 2006’da yasal olarak e-devlet uygulamaları başlamıştır. Amaç devletin vatandaşlarına sunması gereken kamu hizmetlerini veya vatandaşların devlete karşı olan sorumluluklarını hızlı ve aktif bir biçimde sunabilmektir (Yıldırım vd., 2006: 53). Günümüz koşullarında e-devlet, kamu yönetimlerinin planlama, karar verme ve uygulama aşamalarındaki tüm paydaşlar ile kamu arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesini zorunlu bırakmıştır. Türkiye dijital teknolojilerin kullanımı ile diğer ülkeler arasında rekabetçi konuma gelecek, yenilikçi yaklaşımları destekleyerek yerli ve millî teknolojileri de üretir hale gelebilecektir. Türkiye’de e-devlet uygulamaları ile birlikte, aynı zamanda e-yönetişim ve dijital, mobil ve akıllı hizmet sunumu gibi hizmet etkinlikleri de verimlilik açısından hedeflenmiştir (Gül, 2018: 14).

Kamu yönetiminde dijital tabanlı hizmet anlayışı ve uygulamaların genişlemesi, bu alanda yapısal dönüşümleri gerekli kılmıştır. Bu nedenle 16 Nisan 2017’de gerçekleştirilen referandumdan sonra T.C. 1982 Anayasasında değişikliğe gidilmiş, ardından 24 Haziran 2018’de seçimler yapılmış ve yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi kurulmuştur (Turan, 2018). Devlet yönetimindeki bu büyük değişim ile birlikte, daha hızlı, daha şeffaf, daha hesapverebilir ve etkili bir yönetim şekline ulaşılmıştır.

Toplumsal isteklerin çoğalması, değişen teknolojik gelişmelerin hızlanması ve kamu alanındaki reform eğilimleri gibi nedenlerle Türkiye’de e-dönüşüm farklı farklı kamu kurumlarında uygulanmaya başlamıştı, ancak e-devlet, siber güvenlik, milli teknolojiler, büyük veri ve yapay zekâ gibi uygulamaların farklı farklı kurumlarda uygulanması yerine tek bir çatı altına toplanması ve tek çatı altında diğer gelişimlerin hızlandırılması düşüncesi, yasal karara dönüşmüştür. Bu karar kapsamında 10 Temmuz 2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve bu kararnamenin 525. maddesi gereği ile birlikte “Dijital Türkiye” sloganı ile “Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi”, kurulmuştur. Böylelikle kamu yönetimleri, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yaparak Türkiye’de dijital dönüşümü başlatmışlardır.

Ülkemizin e-devlet gelişmişlik endeksi şimdilik düşük sıralarda yer alabilir, ancak kısa zamanda kamu yönetimi alanlarının “akıllı ve dijital yönetimlere” dönüşeceği ve yapay zekâ sistemlerinin kamu yönetimlerinin birçok alanında kullanılacağı ve böylece ülkemiz adına dijital dönüşüm aşamalarının daha da anlam kazanacağı bir öngörüdür (Tamer ve Övgün, 2020: 3).

Türk kamu yönetiminde dijital dönüşüm çalışmaları hızla yürütülmektedir, örneğin T.C. Adalet Bakanlığı yapay zekâ yazılımları sayesinde sesli asistan aracılığı ile bazı projeler yürütmektedir (Erdoğan, 2021). T.C. Adalet Bakanlığı bazı merkezlerinde dijital uygulamalar kullanmaktadır (Çatal, 2021). Ayrıca Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, kaza olasılıklarının nedenlerini sayısal açıdan modelleyerek belirler hale gelmiştir. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarının erken ikaz edilmesi üzerinde yeni projeler üretmektedirler (Akaner ve Özdemir, 2010). Diğer taraftan İçişleri Bakanlığı, güvenlik güçlerinin becerilerini daha da geliştirecek ve onlara yol gösterecek, yaşanabilecek risklerin öngörülebilmesi gibi konularda yapay zekâ stratejileri geliştirmektedir (Tarık, 2018). Millî Eğitim Bakanlığı özellikle Covid 19 sürecinde yapay zekâ sistemlerini e-okul (elektronik okul) sistemi üzerinden uygulamaya sokmuş, ülke geneli öğrencilere sanal ortamda destek vermişlerdir. Sağlık Bakanlığı, yapay zekâ sistemleri aracılığı ile “Neyim Var?” uygulaması ile randevu taleplerinin doğru polikliniğe yönlendirilmesini amaçlanmıştır (Altuntaş, 2019). Tarım ve Orman Bakanlığı ise, yangın ve süne gibi acil karar verilmesi gereken bölgelerde, dijital teknolojileri sıklıkla kullanmaktadır (Esmer ve Sarıcalar, 2022). Ticaret Bakanlığı gümrük işlemlerini hızlandırmak amacı ile çeşitli kaynaklardan aldığı verileri, yüksek seviye veri işleme tekniği ile analiz edebilecek çalışmalar yürütmektedir (Günseli, 2021). Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü ise, uzak mesafedeki gemileri tanımlama, aynı zamanda takip etme yöntemlerini son sistem dijital teknolojilerle yürütmektedir. (Ulaşan, 2020).

Türkiye’de ÜKKY daha başarılı bir yönetimi örgütleyebilmeleri için zamanın getirdiklerini önceden öğrenebilmeli, önceden planlayabilmeli, hızlı kararlar alarak önceden uygulayabilmeli ve yorumlayarak kendisini sürekli yenilenen bir yönetim anlayışı ile yönetebilmelidir. Bunun gerçekleşebilmesi de katılımcı, çok sesli, demokratik bir yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda yenilikçi ve dijital açıdan da çözüm üretebilen bir yönetim olmalıdır. Bilinmelidir ki, bugün alınacak önlemler ve atılacak

yenilikçi adımlar, Türkiye’de gelecek yıllar açısından diğer ülkelerden teknolojiyi kopyalayan değil, teknolojik açıdan kopyalanan bir devlet olmasını sağlayacaktır. Böyle bir başarı ise ancak ÜKKY’nin kişilik ve davranışsal özellikleri, yöneticilik özellikleri ve diğer özellikleri ile mümkün olabilmesi öngörülmektedir.

2.2.7. Yönetici Kavramı

Günümüz dünyasında bilişim alanındaki hızlı değişimler, maliyetlerdeki azalmalar, mal ve hizmet talebindeki artışlar, küreselleşme gibi etkenler kamu kurum ve kuruluşlarının da içinde bulunduğu toplumsal, sosyal, ekonomik ve hukuki unsurların hızla gelişmesine sebep olmuştur. Özellikle kamu yönetimi alanında hem kuramlarda hem de yönetim uygulamalarında büyük değişiklikler olmuştur. Öncelikle devlete bakış açısı değişmiştir, ikincisi yönetimde yerleşme anlayışı gelmiştir, sivilleşme yaygınlaşmıştır ve üçüncüsü de özel sektör alanındaki yönetim uygulamaları ve teknikleri kamu yönetimlerine entegre edilmiştir. Devlet ile ilgili siyaset ve yönetim teorileri kapsamında gelişim meydana gelmiştir. Yeni sağ politikaların devletin küçülmesi öngörüsüne dayanan yeni yaklaşımı ile devletin asıl sorumlu olduğu adalet, içişleri, güvenlik, savunma ve dış politika gibi önemli alanların dışındaki faaliyetlerden çekilmesini savunmaktır (Arslan, 2005). Başka bir deyişle günümüz yeni kamu yönetimi anlayışı “katalizör” bir devlet anlayışı öngörmekte, “emreden devlet” yerine “yol gösteren” bir devlet olmaya başlamaktadır (Arslan, 2005). Devletler artık rekabetçi bir anlayışla yönetim süreçlerini yönetmektedirler. Geleneksel kamu yönetimindeki “süreç” odaklılık, günümüzde “sonuç” odaklılığa dönüşmüştür. Günümüz organizasyonları bu değişimlerden doğrudan etkilendikleri için, bu değişimlere ayak uydurabilmek organizasyonlar açısından ayakta kalabilmek anlamına gelmektedir. Günümüzde başarılı bir yönetimi gerçekleştirmenin yolu, başarılı ve etkin bir yöneticilikten geçtiği inancı vardır (Özel, 2016).

Adnan Nur Baykal’a göre yönetici, kendisine verilen işleri veya sorunları, kendisine bağlı kaynakların çerçevesinde, verilen görev, iş veya sorun için ayrılan parayla ve istenilen sürede çözüme kavuşturan kişidir (Baykal, 1999). Erkul’a göre yönetici, kurumsal vazifelerini; bilgi ve tecrübelerini kullanarak yerine getiren, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyen, karar veren ve kurumun sorunlarını aklını kullanarak çözüme kavuşturan kişi olarak tanımlanmaktadır (Erkul, 2005: 4). Yönetici, sorumlu olduğu kurum bir planlama ve

örgütlenme çerçevesinde, yöneltme ve eşgüdümlemeyi başarılı bir şekilde yürüterek, denetleme işlerinden sorumlu kişidir şeklinde de tanımlanabilmektedir. Fakat günümüzde yöneticiler, klasik yönetim fonksiyonlarına ilaveten, vizyon sahibi olma, destekleyici olma, hayat boyu öğrenme süreçlerine katılma, motivasyonu sağlama, liderlik etme, yenilikçi ve yaratıcı olma, çözüm odaklı olma gibi özelliklere sahip olmalıdırlar. Yöneticiler zaman, fırsat ve tehditleri doğru görebilmeli, yönettiği kurumun güçlü ve zayıf yönlerini anlayabilmeli, vizyon sahibi ve profesyonel olabilmelidirler (Erkul vd., 2022).

Yöneticilik mesleği, bir öğretmenlik, doktorluk, mühendislik gibi bir meslek işi değildir. Örneğin öğretmenlik mesleğinde yapılan iş öğrencilerin yetiştirilmesi ve topluma kazandırılmasıdır. Bunun için dünyanın neresine giderseniz gidin bir öğretmen öğrencilerine meslek hayatı boyunca eğitim ve öğretim süreçlerini anlatarak, mesleğini icra eder. Yöneticilik ise yönetim alanlarına göre farklılık gösterir. Ağır sanayide çalışan bir yönetici ile bir banka yöneticisi arasında yöneticilik açısından büyük farklar vardır. Bu anlamda yöneticinin başarısı, planlanan amaçlara ne ölçüde ulaştığının oranı ile varolan kaynakları ne denli başarılı ve etkin bir biçimde kullandığını ortaya koyan verimlilik kriterleri ile ölçülür (Barutçugil, 2006: 28).

Yönetim, örgütün amaçları doğrultusunda çalışanları harekete geçirme işlevidir. Waldo, Gullick, Pfiffner ve Presthus yönetimi tanımlarken; “örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için, insan ve maddi kaynakların etkili bir şekilde eşgüdümlenerek işlerin yürütülmesi” şeklinde ifade etmişlerdir (Arslan, 2005). Bu yazarların eserlerinde çoğunlukla yönetimin en önemli aşamalarının grup çalışması ve eşgüdümü olduğu vurgulanır (Kaya, 1993). Yönetim “teorik bazı verilerden uygulamalı yorumlar çıkarmak ve çalışanlarını yönetmektir” (Artan, 1973). Yönetim, kurum veya kuruluşların amaçlarının gerçekleşmesi için insan kaynaklarının, maddi kaynaklarla, zamanı, parayı, malzemeyi gibi unsurları daha etkin ve daha ekonomik bir şekilde kullanılmasıdır (Tortop vd., 1993).

Değişim ve gelişimin hızla yaşandığı günümüz dünyasında, Türkiye’de sosyal, ekonomik ve siyasal alanlarda bazı değişimler vardır. Bu değişimler toplumun her alanını birebir etkiler. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar sürekli olarak yeni tedbirler alınmasını sağlamalıdırlar (Köklü, 1966). Örneğin dünyada son yıllarda üretilen bilgi hacmi, önceki yıllarda üretilen bilgi hacminden hatta 5000 yılda üretilenden daha çoktur (Rukancı ve

Anameriç, 2004). Yazılı olarak basılan bilimsel eser sayıları ise her geçen yıl katlanarak artmaktadır. Toplum bilgi toplumu olmuştur. Dolayısıyla vatandaşların devletten beklentileri artmıştır. Yapması gereken geleneksel görevlerinin yanı sıra devlet, toplumsal, kültürel, ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi için de görevleri üzerine almıştır (Canman,1995). Tüm bu nedenlerden dolayı yöneticiler ve yöneticilerin eğitim süreçleri devletler için büyük önem arz etmeye başlamıştır.

Değişime ayak uydurarak, organizasyonun sürekliliğini sağlayabilmek için de iyi bir yönetim ve yönetici ihtiyacı ortaya çıkar. Şayet bir yönetici, yöneticilikte başarılı ilerlemeler sağlamak istiyorsa bunun yolu; stratejik düşünebilmesine, sorunları önceden görerek önlem alabilmesine yani vizyon sahibi olmasına bağlıdır (Diñer, 1992). Yönetici, organizasyonda çalışanların işbirliğini sağlayarak öngören hedefler kapsamında etkinlikleri planlayan, örgütleyen, eşgüdümleyen ve denetleyen kişidir. Yöneticilik hangi koşul içinde olursa olsun organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuçlar üretmesi ile ilgilidir. Yöneticilik demek tanımlanan hedeflere ulaşmak demektir. Yöneticiler yapılması öngörülen iş ve faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumlu kişilerdir. Başarılı olarak kabul edilen yöneticiler, kurumun amaç ve hedeflerinin farkında olarak davranması, bu amaç ve hedeflere varabilmek için üstün gayret göstermesi, kurum içinde ekibini iyi tanınması, empati kurabilmesi, çalışanlarına güç vererek onları hedeflere yönlendirebilmesi ve alanında başarılı olması gerekmektedir (Ersan, 1994).

Yönetici en genel tanımı ile yönetim işini yapan, diğeri bir deyişle örgütün amacına ulaşması için başkalarına iş yaptıran kişidir. Bir hedefe varma aşamasında yapılan iş ve faaliyetlerin tamamına yönetim denilirken, bu yönetim işini yerine getiren kişiye de yönetici denilir (Cemalcılar vd., 1974). Yönetici herhangi bir kurum veya kuruluşta amaçlara yönelik faaliyetlerin en üstündeki sorumlusu konumunda görev yapan ve denetleyen kişidir. Kendisine verilen yetkileri, kaynakları kapsamında kurumun amaçlarını ihtiyaç duyulan işbirliği ve koordinasyon ile sağlar. Bir yönetici başarılı olabilmek istiyorsa, güzel ve diğeri başarılı örnekleri takip etmelidir (Gazali, 2017: 73).

Yönetici tanımlarında dikkat çekici ortak hususlar ise, öncelikle kendilerinin yetkilerle donatılmış olmasıdır. Ayrıca kurumunun hedeflerine yönelik, birlikte görev yaptığı insanları yönlendirir ve maddi kaynaklar arası uyumu sağlarlar. Devletin düzenli

olarak sorunsuz bir şekilde yönetilebilmesi, devlet faaliyetlerinin en iyi kalitede ve en az masrafla vatandaşları da memnun edecek şekilde yönetilebilmesi için yöneticiler, özellikle de üst kademe kamu yöneticileri büyük önem arz etmektedirler. Yaptıkları işleri başarılı ve heyecan duyarak yapabilme zorunlulukları vardır (Demirel, 1966). Özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin kaynaklarını daha etkili ve en verimli şekilde kullanabilmesi için yetenekli yöneticilere ihtiyacı vardır (Peker, 1989).

Yöneticilerden beklenen, dijitalleşen ve yeni oluşan dünya düzeninde karmaşık, farklı, yeni konuları anlayıp çözüm üretebilmeleridir. Yöneticilerden günümüzde daha farklı roller beklenmektedir (Thomson, 2003). Sadece teknik bilgiye ve beceriye sahip olmaları yeterli değildir, aynı zamanda diğer bilim alanlarındaki yenilikleri, fikir ve buluşları takip edebilmeleri ve yönetim alanlarına uygulamaları gerekmektedir. Dijitalleşen dünyada başarılı bir yönetici olabilmek sadece 21.yüzyılın koşullarına uygun olarak davranabilecek etkin ve başarılı yöneticilere bağlıdır. 21.yüzyıl yöneticisinin; bilgiyi, araştırmayı ve yenilikçiliği ön plana alarak, değişimi, kaliteyi, kariyeri, kriz yönetimini, performansı, riskleri, stratejiyi, stres yönetimini, yönetim sürecini ve zamanı etkin kullanmasını bilmelidir (Özer, 2011). Bu nedenle yöneticilerin yetiştirilmeleri hususu gündeme gelmekte, ancak hangi yöntemlerle, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı hakkında farklı görüşler ortaya atılmaktadır (Sürgit, 1970).

21. yüzyıl dijitalleşme döneminde yöneticilerin bilgi teknolojilerini kullanabilmeleri, uygulayacakları projeleri sanal ortamlarda da yürütebilecekleri gerekli bilgi ve beceriye sahip, vizyon sahibi, uzman yöneticiler olmaları gerekmektedir. Küreselleşen dünyada diğer ülkelerle uluslararası ilişkiler çerçevesinde iletişim kurabilecek, iyi derecede yabancı dil bilen entelektüel yöneticiler Türkiye'nin hızla gelişimi açısından önemlidirler.

Türkiye'de ataerkil bir yönetim anlayışı varolduğundan, orta ve alt kademe kamu yöneticilerinin üst kademe kamu yöneticilerine düşünce ve fikirlerini özgürce söyleyemedikleri gözlemlenen hususlar arasındadır. Başarılı bir yönetici olabilmek için yani iyiden mükemmele doğru ilerlemenin yolunun doğru insanlardan geçtiğini (Collins, 2016) kabul etmektir. Doğru insan ifadesiyle anlatılmak istenen, alanında uzman, başarılı, beceri ve yetenek sahibi, dürüst, güzel ahlaklı, adaletli bir yönetim anlayışı olan anlamına gelmektedir. Karar alma yetkisi, kamu yönetimi yetki hiyerarşisinde en üst düzeyde

toplandığından, aşırı merkeziyetçi yapı, yeni kamu yönetimi anlayışına da yönetim anlayışına da uymamaktadır. Siyasal demokraside gelişmelerin, kültürün, ilerlemenin ve toplumdaki tepkinin uzun yıllardır gösterdiği tablo bu yöndedir (Mihçioğlu, 1968).

Bir toplumun cahilliği yok edebilmesi için eğitime önem vermesi gerekir. Gelişmiş ülkelere bakıldığında öncelikle eğitime önem verildiği, cahillikle mücadele edildiği ve sonrasında gelişebildiği aşikârdır. Türkiye’de ÜKKYYP dört temel üzerine kuruludur; bunlar öğrenim düzeyi ve konusu, hizmet öncesi eğitim, hizmetiçi eğitim, yöneticilere eğitim veren kuruluşlar şeklinde sıralanmıştır (Doğan, 2009). Devleti yönetecek üst kademe kamu yöneticilerinin personeline karar vermek ve yetiştirmek, sadece önemli bir personel rejimi reformu ile sağlanabilir. Türkiye’de sosyo ekonomik kalkınma planlarının başarıyla yürütülebilmesi için dijitalleşme süreci göz önünde bulundurularak, üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları revize edilmelidir.

Platon’a göre üst kademe yöneticiler, örneğin askerler içinden en yüksek eğitimi almış, tecrübe açısından en iyi olan ve bilge yapılı yöneticilerin seçilmesiyle oluşturulmalıdır ve hiçbir devlet yönetim sistemi, yöneticilerinin niteliklerinden daha iyi olamaz (Platon, 2015: 62-127). Yöneticiler bir ülkenin kalkınmasındaki en önemli unsurlardır, çünkü yöneticiler sosyolojik, psikolojik, kültürel ve teknik işleri bir araya getirirler, sentez yaparak ülke yönetimi adına önemli kararlar alırlar (Artan, 1976).

Yönetim bilimi alanında yapılan bilimsel araştırmalar göstermektedir ki, yöneticilik becerilerinin bir kısmının doğuştan gelen kişisel ve hatta fiziksel niteliklerle, büyük bir kısmının ise ancak eğitim ile kazanılabileceği yönündedir (Arslan, 2005). Yöneticilerin fiziksel yapıları, yüz güzellikleri, beden ve kas yapıları gibi fiziksel özellikleri kalıtsal özelliklerdir (Robbins, 1994). Boyu uzun, heybetli görüntülü, sesi gür kişilerin daha dikkat çekici ve farkındalık oluşturan yöneticiler olabildikleri gözlenebilmektedir. Fiziksel görünümünün yanında halka yakın, güler yüzlü, bilgili, yol gösterici, çalışanlarına karşı destekleyici, anlayışlı, herkes tarafından sevilen yöneticilere karşı da olumlu bir yaklaşım söz konusudur. Tüm bu özelliklerin yanında günümüz dünyasının bir bilgi çağı olduğu düşünülürse, yönetici yetiştirme politikalarının odağında bilginin ve eğitimin önemi daha da önem kazanır.

Kamu yönetiminde yöneticiler kendi arasında üçe ayrılırlar; üst kademe kamu yöneticileri, orta kademe kamu yöneticileri ve alt kademe kamu yöneticileri.

Üst Kademe Kamu Yöneticisi: Birleşmiş Milletler'e göre ÜKKY, kamu kurum ve kuruluşlarındaki en üst düzeyde görev yapan, ana siyasetin ve politikaların sentezlenmesinde analizinde yer alan, politik sorunların en üst seviyesinde danışmanlık yapan, ülke düzeyindeki sorunlara çözüm önerileriyle yol haritası çizen, yönetsel politik kararlarda sorumluluk sahibi, temel politikaları yürüten ve liderlik eden kişilerdir (Ergun, 1983).

Yapılan son Anayasa değişikliklerinden sonra, üst kademe kamu yöneticisi kavramı özellikle idare hukuku açısından önem kazanmıştır. 16 Nisan 2017 tarihinden itibaren yapılan Anayasa değişikliğinden yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne giden yolda yapılan düzenlemelerde, üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları veya görevlerine son verilmeleri Cumhurbaşkanlığı kararnamelerine bağlanmıştır. Konuyla ilgili usul ve esaslar çoğunlukla 3 sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (3 sayılı CBK) ile düzenlenmiştir.

Orta Kademe Kamu Yöneticisi; Kamu kurum ve kuruluşlarının başarılı olabilmeleri veya başarısız olmaları çoğunlukla yöneticilerle ilişkilidir. Yöneticiler başarılı ise başarılı bir yönetimden, başarısız ise başarısız bir yönetimden söz edilir. Hiyerarşik yapıda üst kademe kamu yöneticilerinden sonra elen orta kademe kamu yöneticileri de yönetimin işleyişinden sorumlu olan kişilerdir. Yöneticilerden çalışanlarına destek olmaları, liderlik yapmaları, yenilikçi olmaları ve problem yaratan değil çözüm odaklı görev yapan kişiler olmaları beklenmektedir.

Orta kademe kamu yöneticileri üst kademe kamu yöneticilerinin bir alt grubunda görev yaparlar. Kamu kurum ve kuruluşlarında çoğunluğun bulunduğu yönetici sınıfıdır (Griffin,1996). Orta kademe kamu yöneticileri görevleri bakımından üst kademe yöneticileri tarafından sunulan genel hedef ve planları, amaç ve faaliyetlere dönüştürmekten ve bir alt düzeydeki alt kademe yöneticilerin hizmetlerini denetleme ve koordine etmekten sorumlu kişilerdir (Gökçe ve Şahin, 2003).

Orta kademe kamu yöneticileri yakın gelecek ile ilgilenirken, aynı zamanda üst kademe kamu yöneticilerinin amaç ve stratejilerini, üst kademe kamu yöneticilerinin politikaları ile ilgili faaliyetleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Orta kademe kamu yöneticilerinin yönettikleri alanda başarılı olabilmeleri için, üst kademe yöneticilerin belirlediği amaç, emir ve kamu dengesini başarılı ve profesyonel bir yönetim anlayışı ile yürütmeleri gerekmektedir.

Tüm kamu yöneticilerinin en çok dikkat etmesi gereken konu, çalışanlarının düşüncelerine önem vermesi, ortak akıl ve katılımcı bir anlayış ile hareket etme anlayışının olması, karşıt fikirleri de anlayışla ve sabırla dinleyebilmesidir.

Orta kademe kamu yöneticilerinin üstlendiği üç ana faaliyet söz konusudur. Bu faaliyetler; planlama ve kaynakların kullanımı, çalışanları koordine etme ve performanslarını yönetme şeklindedir (Lewis vd.,1994). *Orta kademe kamu yöneticilerinde planlama ve kaynakların kullanımı*; üst kademe kamu yöneticileri tarafından belirlenen plan ve projelerin tamamlanması için hedeflerin ve amaçların belirlenmesi, kaynak ihtiyaçlarının tahmin edilerek, gerekli kaynakların nerede kullanılabileceğinin tespit edilmesi, uygulanacak stratejilerin açıklanması, personelin performans ölçeğinin belirlenmesi görevleri arasındadır. *Orta kademe kamu yöneticilerinde birbirine bağlı grupları koordine etme görevi*; diğer çalışma gruplarındaki gibi, yöneticilerin görev planlarını kontrol etme, yapılacak etkinlikler için önceliklerin belirlemesi ile ilgili görevlerdir. *Orta kademe kamu yöneticilerinde çalışanlarının performansını yönetme*; yöneticilerin kendi alanında çalışanlarının sorumlu oldukları alanları belirlemesi ve performanslarını değerlendirmesi ile ilgilidir.

Alt Kademe Kamu Yöneticisi: Üst kademe kamu yöneticisi ve orta kademe kamu yöneticisinin altında ve yönetici olmayan kademenin de üstünde yer alan alt kademe kamu yöneticileri temel yönetim düzeyinde yer alırlar. Alt kademe kamu yöneticileri, personelin görevlerini koordine etmekten sorumludurlar. Alt kademe kamu yöneticilerinin çalışanlarının da görevlerini bilmek durumundadırlar. Alt kademe kamu yöneticileri, çalışanların iş ve işlemlerini, hizmetlerini denetlerler ve koordinasyonu sağlarlar. Alt kademe kamu yöneticileri, mal ve hizmetlerin üretiminden sorumlu yönetici gruplarıdır (Helleriegel vd., 1999).

Alt kademe kamu yöneticilerinin günlük amaç ve faaliyetleri başarılı bir şekilde yürütmeleri gerekir. Alt kademe kamu yöneticileri çalışma mesailerinin çok az kısmını üst kademe yöneticilerle geçirirlerken, çoğunlukla zamanlarını denetim yaptıkları çalışanlarıyla ve diğer alt kademe kamu yöneticileriyle birlikte geçirirler. Bu nedenle başarılı bir teknik uzmanlığa ihtiyaçları vardır.

2.3. Araştırma Konusu ile İlgili Alanyazın (Literatür) Tarama

Alanyazın tarama kapsamında üst kademe kamu yöneticileri, ÜKKY yetiştirilme politikaları, yönetici özellikleri, yönetim, kamu yönetimi gibi konular ve kavramlar ile ilgili çok sayıda kitap, makale ve internet taraması yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Adnan Nur BAYKAL'ın "**Atatürk'ün Liderlik Sırları**" Kitabının İncelenmesi:

Kitap kapsamında Atatürk'ün 50 tane yöneticilik ve liderlik ve niteliğinden bahsedilmiştir (Baykal, 2019:12). Kitapta Atatürk'ün yöneticilik ve liderlik nitelikleri anlatılırken, hepsi için ayrı ayrı Atatürk'ün bizzat yaşadığı anılardan anekdotlar sunulmuştur. Yazara göre liderlik özelliği, bir insanın yalnızca bir tek özellikte iyi olması anlamına gelmez. Ona göre liderlik, kişinin tüm özelliklerinin toplamıdır (Baykal, 2019:23). Kitapta Atatürk'ün liderlik ve yöneticilik özellikleri vurgulanırken, bu özellikleri ile ilgili tanımlamalar yapılmış, Atatürk'ün silah arkadaşları ve çevresi ile ilgili anılarına da Atatürk'ün bizzat kendi sözleri ve yazarın yorumları ile akıcı bir dille kaleme alınmıştır.

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, kitapta sıralanan yöneticilik ve liderlik özellikleridir. Bir ÜKKY'nde bulunması gereken kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikler arasında "açık olmak, bilgi ve tecrübe sahibi olmak, cesur olmak, soyut düşünebilme yeteğine sahip olmak, gerçekçi olmak, göreve talip olmak, güvenilir olmak, hedefe yönelik kararlı olmak, kamuoyuna önem vermek, liyakat aşığı olmak, öncü ve lider olmak, sorun çözücü olmak, olacakları önceden tahmin etmek..." gibi özellikler üzerinde durulmuştur (Baykal, 2019:21-22).

Oğuz ONARAN'ın "**Yönetici Sınıfın Eğitimi – Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye'de**" Kitabının İncelenmesi:

Kitap hizmet öncesi öğrenim, hizmete hazırlık eğitimi ve hizmetiçi eğitim bölümlerinden oluşan üç kısımdan oluşmaktadır. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından basılan kitapta yönetici sınıf, devlet memurluğundaki en üst makamda yer alan, temel kararların alındığı, idarenin belli amaçlara yönelik yönetildiği, bazı temel sorumlulukların toplandığı hizmetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kitapta yönetici sınıfın yetiştirilmesi hususu Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye uygulamalarıyla kıyaslanarak, önemli önerilerde bulunarak yazılmıştır (Onaran, 1967).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, Türkiye’de bir yönetici sınıfın kurulması ve yetiştirilmesi ile ilgili öngörülen sonuç kısmıdır. Yönetici sınıfın kurulması için; bir giriş sınavının yapılması ve oluşturulan sınıfta çeşitli alanlarda eğitim görmüş yönetici adaylarının bulunması, sınıf yapısının ülke geleneklerine uygun düzenlenmesi, sınıf içinde toplumun çeşitli kademelerinden gelen adayların yer alması, mutlaka bir hazırlık sınıfının oluşturulması yönündeki gerekliliklerdir (Onaran, 1967:102-103). Önerilen model İngiltere örneğine yakındır, çünkü İngiltere’deki sınıf modelleri de tarihi gereksinimlerle doğmuş ve geliştirilmiştir. Ancak bu sistemin Türk kamu yönetimine ve Türk öğretim sistemine uygun olmadığı ve dijitalleşme sürecinin ele alınmadığı görülmüştür (Onaran, 1967).

Osman TELİMEN’in “**Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi**” Kitabının İncelenmesi:

Birinci bölüm, teknolojik gelişmelerin yöneticilerin ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşıladığı ve yönetici eğitiminin önemini anlatmaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin geliştirilmesinde eğitimin önemi vurgulanmıştır. Üçüncü bölümde üst kademe yöneticilerindeki bireysel gelişmenin öneminden ve duyarlılık eğitiminin etkilerinden bahsedilmiştir. Sonuç bölümünde ise duyarlılık eğitiminin neden önemli olduğu, bu eğitimin metotlarının neler olması gerektiği ve en sonunda da yöneticilerin kişisel gelişmelerinin kendilerinin verimini olduğu kadar şahsi mutluluk duygularını da arttıracığı ifade edilerek, önerilen metod savunulmuştur (Telimen, 1972).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, 1972 yılında yazılan bu kitabın birinci bölümünde yer alan ‘teknolojinin büyük çapta geliştiği’ ifadesiyle, modern

yönetim anlayışının doğduğu, yönetimin ve yöneticilerin bu yönde geliştirilmesi gerektiği hususunun vurgulanmış olmasıdır. Yazara göre hızlı teknolojik gelişmenin neticesi olarak, vasıfsız işçi gücü yerine beyaz yakalı işçilere (yöneticiler, mühendisler ve biliminsanlarına vs.) ihtiyaç artmıştır (Telimen, 1972: 27). Kitapta önerilen bir diğer konu ise “Duyarlılık Eğitimi Metodu”dur. Bu metod açıklanırken, özellikle ÜKKY’nin hem topluma hem de kurumlarına karşı sosyal ve mesleki sorumlulukları nedeniyle hareket etmeleri gerektiği, ancak zamanın teknolojik gelişmeleri ve ÜKKY’nin realitelerden uzak bir yönetim anlayışı ile işgücü kaynağı içinde meslek krizlerine neden olmaları gibi sebepler ile ÜKKY’nin çalışanlarına karşı demokratik davranış şekillerinde sorun oluştuğu vurgulanmıştır (Telimen, 1972: 99). Bu nedenle özellikle ÜKKY’nin hem kendi aralarında hem de diğer kademelerdeki çalışanlarla ilişkilerinde işbirliği kurabilmek adına, duyarlılık eğitimi ile birlikte bir ahenkleşmenin yaratılması önerilmiştir (Telimen, 1972: 99).

Cemil CEM’in “**Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri: Nitelikleri-İşlevleri-Eğitim Sorunları**” Kitabının İncelenmesi:

Kitapta yöneticilerin nitelikleri, işlevleri ve eğitim gereksinimlerinden bahsedilmektedir. Birinci bölümde, üst düzey yöneticilerin nitelikleri anlatılmaktadır. İkinci bölüm üst düzey yöneticilerin vafizeleri ile zamanlarını kullanım biçimlerini anlatmaktadır. Üçüncü bölüm, üst düzey yöneticilerde eğitim programının gereklilikleri ile ilgilidir. Kitapta Türk kamu yönetiminde görevli üst kademe kamu yöneticilerinin görevlerini başarıyla yürütmeleri için gerekli eğitim sistemleri ve geliştirme programlarının içerikleri hakkında önerilerde bulunulmuştur. Sonuç bölümünde ise evrensel nitelik taşıyan genel yönetim ilkelerinin üst kademe kamu yöneticilerine yansımaları irdelenmiştir (Cem, 1976).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, sonuç bölümünde vurgulanan ‘hizmetçi eğitim’in okul öğrenimi kadar önemli olduğudur, ancak dönemin hizmetçi eğitimleri yeterli düzeyde görülmemiştir. ÜKKY’nin birçok sorunları olduğu ancak tüm bu sorunların geniş anlamda eğitimle ve geliştirme programları ile çözülebileceği vurgulanmıştır (Cem, 1976:189). Yazara göre bir kamu yönetimi yönetici yetiştirme programı gerekli görülmüştür, bu program özellikle adayın göreve atanmadan önce yer alan bir aşamada yapılandırılması uygun görülmüştür (Cem, 1976:188).

Ülker AKKUTAY'ın “Enderun Mektebi” Kitabının İncelenmesi:

Enderun Mektebi küçük yaşlarda beceri sahibi yetenekli öğrencilerin tespit edilerek Saray'a alındıkları ve Osmanlı Saray Okulu'nda eğitim aldıktan sonra Osmanlı'nın mülkî, idarî, diplomatik ve askeri kadrolarına yerleştirilen bir Saray Mektebi'dir. Kitap altı bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde Osmanlı Devlet teşkilatının ana bölümleri anlatılmış, ikinci bölümünde Osmanlı İmparatorluğu eğitim sistemine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde Enderun Mektebinin tarihsel gelişimi verilirken, dördüncü bölümde mektebe seçilecek öğrenciler hakkında bilgilere yer verilmiştir. Enderun Mektebi'nde öğretimin kademeleri ve esasları kitabın beşinci bölümünde verilmiş, eğitimin amaçları ve şekli son bölümde açıklanmıştır (Akkutay, 1984). Bu araştırmanın bir bölümünü oluşturacak olan, Türklerde Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Uygulamaları bölümünde, Enderun Mektebi eğitim sistemine yer verilmiştir.

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, kitapta yer alan “*Türkler Sultan hariç herkesi kabiliyetleri yönünde değerlendirmeye almıştır*” cümlesidir (Akkutay, 1984:137). Enderun sistemlerinde yetiştirme ve yükselme konusunda, hiç kimse anadan doğma imtiyazlı sayılmamaktadır. Adaylar öncelikle gözlemlenmiş, sonra denenmiş ve sonra da başarılı olanlar yükseltilmiştir. En önemlisi de tüm bu aşamalar tamamen liyakat çerçevesinde yürütülmüştür. Kabiliyetli ve beceri sahibi olanlar yöneltmiş ve desteklenmiştir. ÜKKY adaylarına verilen seçkinler ve idareciler eğitimleri kültürleştirme, disiplinleştirme, yetenekli olanları tespit etme ve destekleme eğitim politikaları şeklinde yürütülmüştür (Akkutay, 1984:123-138).

Turgay ERGUN'un “Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” Kitabının İncelenmesi:

ÜKY'nin yetiştirilmesi amacı ile hazırlanmış olan kitapta, farklı ülkelerden yönetici yetiştirme sistemleri alınmıştır. Kitaptaki amaç, ÜKY atamalarında yetiştirme politikalarının geliştirilmesine yardımcı olmaktır. Bu sorun sadece Türkiye'de değil diğer ülkelerde de vardır. Kitap dokuz bölümden oluşturulmuştur. Üst düzey kavramı tamamlandıktan sonra, yetiştirilme sorunları belirlenmiş, sonrasında Avrupa, Amerika, Orta Doğu, Afrika, Asya ve Pasifik ülkelerindeki yöneticilerin yetiştirilmesi incelenmiş ve Türkiye'deki yöneticilerin

yetiştirilmesi ile kıyaslanarak, Türkiye için alınacak dersler öneriler şeklinde sonlandırılmıştır (Ergun, 1987).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, uluslararası yöneticilik eğitimlerinin çoğunun kısa ve yoğunlaştırılmış kurslardan ibaret olduğu tespit edilmiştir. Yönetici yetiştirme eğitimleri, yöneticilik oyunu, örnek olaylar, seminerler ve geleneksel yöntemler şeklinde yürütülmüştür (Ergun, 1987:203). Meslekdaşları ile birlikte birebir tartışma ve kamusal sorunlara çözüm bulabilme fırsatları tanınmıştır, ancak bu sistemde yöneticiler görevlerinden uzak kaldıkları için görevlerine tekrar alışmakta zorluk çekmişlerdir. Yazara göre etkin bir kamu yönetimi için, yöneticilerin önceden yetiştirilmeleri, kamusal sorunlara bilimsel araştırma yöntemleriyle çözüm bulmaları ve ÜKKY'nin yetiştirilmesi hususunun Anayasa ile zorunlu hale getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Ergun, 1987:210).

Ömer PEKER'in “Yönetici Eğitimi” Kitabının İncelenmesi:

Kitap 5 bölümden oluşmuştur. Kitabın yazılmasının nedeni, Türkiye'deki yöneticilerin gerek ilk atama öncesinde, gerekse atama sonrasında yetiştirilme sorunsalının var olmasıdır. Hizmet öncesi ve hizmet sonrası eğitimin gerekliliğinin önerildiği kitap, yöneticilerin yönetim, bilgi, tecrübe, davranış vb. niteliklere sahip olması gerektiğini savunur. Kitapta Türkiye'de özel sektör yöneticileri belirlenirken yetişmiş deneyimli yöneticileri tercih ettikleri, kamu kurum ve kuruluşlarının ise bunu görmezden geldikleri vurgusu yapılmıştır. Kitap eğitim ve kalkınma, eğitim programı geliştirme süreci, yetiştirme yöntemleri, lisans düzeyinde yönetici eğitimi sorunları, bulgular ve sonuçlar şeklinde irdelenmiştir (Peker, 1994).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, ülke kalkınmasında eğitimin ve tüm düzeylerdeki yöneticilerin çağın nitelikleri doğrultusunda yetiştirilmelerinin ne denli önemli olduğunun vurgulanmasıdır. Çağdaş yönetici yeterliklerindeki bir yönetici sayesinde ülke kalkınabilir (Peker, 1994:107). Yazar hizmet öncesi eğitimin Lisans düzeyinde yapılmasını önermiştir, ancak verilecek eğitimin çağın değişim ve gereksinimleri doğrultusunda, bazı davranışları da kazandırarak düzenlenmesi gereksinimini savunmuştur. Davranış konusunda özellikle öğrencilerin yöneticilik ile ilgili seçecekleri bölümleri neden

seçtiklerini bilmedikleri için, ilgili fakültelerin yönetmeliklerinde davranışsal kazanımların yazılmasını ve ayrıca derslerde öğrencilere bu kazanımların aktarılması gerekliliğine yer verilmiştir (Peker, 1994:108).

Azım ÖZTÜRK'ün “Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik” Kitabının İncelenmesi:

Küreselleşme ile birlikte dünyada rekabet ortamı artmış, rekabeti kazanabilmek için seçkin stratejiler gündeme gelmiş, ancak bu stratejileri sadece etkin yönetim sergileyebilen ve nitelikli yöneticileri olan ülkeler kazanabilmişlerdir. Kitap küreselleşen çağın beklediği yönetici profiline çevreye bakış açısını, hedeflerini, kişiliğini, davranışlarını ve demografik özelliklerini ve nasıl olması gerektiğini ortaya koymuştur. Kitap dört bölümden oluşmuştur.

Yazara göre uluslararası sistemde küreselleşme ve dolayısıyla diğer ülkelerle rekabet edecek kişiler nitelikli yöneticilerdir. Yöneticiler, 21. yüzyılın gerektirdiği yönetim anlayışı içinde, küresel normlar yönelimli olmalıdırlar (Öztürk, 1998).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, 21. yüzyılda yaşanan değişimlerin uluslararasılaşma ve küreselleşme olgularını da beraberinde getirdiği ve dolayısıyla gücün yeni adının “bilgi” olduğuna vurgu yapılmış olmasıdır (Öztürk, 1998:119). Bilgiyi yönetebilen, dünya düzeninin yeni aktörleri olabilecek, yenilikçi, küresel düşünebilen nitelikli yöneticilerin varlığına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir (Öztürk, 1998:120). Yazar konuyu özel sektör üzerinden açıklamış olsa da, yazarın işaret ettiği “küresel düşünüp, yerel davranabilen, küresel ölçek ve teknolojileri izleyebilen uluslararası ÜKKY’lerine” Türk kamu yönetiminin de ihtiyacı vardır.

Ahmet Hamdi AYDIN'ın “Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar” Kitabının İncelenmesi:

Kamu yönetimi ile ilgili birçok sorunun yaşandığı ve çözüm için bir reform temel yasanın gündemde olduğu süreçteki Türkiye’de, sorunların çözüm yolları, sistemsel hataların veya yetersizliklerin giderilmesi ve yönetime yenilikçi bir yaklaşım katma amacıyla yazılan kitap dört bölümden oluşmaktadır. Kitabın giriş bölümünün ardından, ikinci bölümünde kamu yönetimi kavramı, özelliği ve örgütlenmesi; üçüncü bölümünde

Türkiye’deki kamu yönetimi sisteminin en önemli sorunları ve aynı zamanda çözüm önerileri; dördüncü bölümünde ise bu sorunlara çözüm oluşturacak uygulanması gereken çağdaş yönetim yaklaşımları sunulmuştur. Kitabın doktora tezi ile ilgili olan kısmı, özellikle kitabın üçüncü bölümünde yer alan “*Kamu Personel Yönetimi İle İlgili Sorunlar*” başlığı altındadır.

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, TÜSİAD-TESEV’in kamu yönetiminin revizyonu ile ilgili bir bildirisine yer verilmiş olmasıdır. Bu bildiri Türkiye’de kamu yönetimi kalitesindeki düşüşün temeli olarak, liyakat kavramının yokoluşu gösterilmektedir. Başka bir deyişle kamu personel yönetimindeki en büyük sorunlar arasında, atama ve yükselmelerde liyakat ilkesine göre hareket edilmemesi nedeniyle yaşandığı vurgulanmıştır (Aydın, 2004:69). Ayrıca araştırma için önemli bir diğer vurgulanan husus, çağdaş yönetim anlayışı gereği mal üretiminden çok hizmet üretiminin ön plana çıktığı ifade edilmiş ve dolayısıyla yöneticilik kavramının önem kazandığı vurgulanmıştır (Aydın, 2004:78). Yazara göre yönetim ve yöneticilik bilimselleşmeli ve profesyonelleşmelidir.

Stephen H. RHINESMITH’in “**Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**” Kitabının İncelenmesi:

Kitap küreselleşen dünyada ve dolayısıyla zorlaşan uluslararası pazarda yönetimde başarıyı yakalamanın yeni düşünce biçimlerini anlamak ve küresel düşünce yapısına sahip bazı becerileri olan yöneticiler geliştirmek olduğunu savunarak, bazı önerilerde bulunmuştur. Beş kısımdan oluşan kitap, yeni nesil, esnek ve değişimle uyumlu kültürlerarası yöneticiler yetiştirmek üzere 6 yeni küresel yöneticilik becerisi önerisinde bulunmuştur (Rhinesmith, 2000).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, yeni nesil bir yönetici olmak için önerilen geniş kapsamlı insan kaynakları programıdır. Yazara göre küreselleşebilen bir yönetici, başarabildiği işlerle birlikte sınırları aşabilir anlamına gelir (Rhinesmith, 2000:231). Yazara göre yöneticiler, daha geniş açıdan görebilmeyi yani dünyaya enstrümentalist bir gözle bakabilmeyi, küresel düşünce becerilerini kazandırabilmeyi, rekabet gücü yönetimini, çelişki ve ikilemler karşısında çelişkilerin

aslında birer fırsat motoru olduğunu bilerek karmaşıklık yönetimini, ekipleri uyumlu bir biçimde yönetebilmeyi ve hızla değişen dünyanın merkezinde olduğunu fark ederek, yakalayabilmeyi başarılabilirler ise, harika ve iddialı bir yönetici olabilir düşüncelerine yer vermiştir (Rhinesmith, 2000:232-238).

Salih AYTEMUR'un “**Başarılı Yönetimin Sırları**” Kitabının İncelenmesi:

Kitap, yönetim ve organizasyon alanında, Türk kültürüne özgü değerlerin harmanlandığı ve yöneticilere el rehberi niteliği taşıyan kitap sayısının azlığı nedeniyle yazılmıştır. Yöneticilere yönetim ve organizasyon tekniklerinin aktarıldığı kitapta, yirmi bir bölüm yer almıştır.

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, bir yöneticinin bakış açısını “öğrenme ve eğitim” üzerinde yoğunlaştırmalıdır vurgusunun yapılmış olmasıdır. Başarılı bir yönetimde, zaman ve ekip yönetiminin yanında iletişimin de önemi üzerinde durulmuştur. Japon organizasyonlarında “sürekli iyileşme” felsefesi olarak bilinen “Kaizen”in, ister üst kademe olsun ister alt kademe, tüm çalışanların sürekli iyileştirme faaliyetlerini önermiştir. Kitabın en önemli önerisi, Kaizen’i geçici bir faaliyet gibi değil de sürekli bir faaliyet gibi görebilme ve uygulayabilme hususudur (Aytemur, 2001:182). Yazara göre insan, hiçbir şey bilmeden dünyaya gelir ama hayatını devam ettirebilmesi için de öğrenmeye muhtaç kalır ve zamanla herşeyi öğrenir. Bu nedenle yazar örgütlerin başarılı olabilmesi için, hayatboyu öğrenmenin önemine vurgu yapmıştır (Aytemur, 2001:34).

N. Murat İNCE'nin “**Elektronik Devlet: Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar**” Kitabının İncelenmesi:

Kitap iki kısım, 10 bölümden oluşmaktadır. Yazarın amacı, kamu faaliyetlerinin daha az maliyetlerle daha fazla kalitede uygulanabilmesinin yollarını araştırmaktır. Yazara göre en az maliyet küreselleşen süreçte bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılarak elde edilebilir. Başarı için özel sektör ve kamu yönetimi birlikte hareket edebilmeli ve uygun araçlar kullanılmalıdır. Araştırmanın birinci kısmında, bilgi ve elektronik devlet tanımları açıklanmıştır. Aynı zamanda elektronik devletin ana kaynağı olan bilgi üzerinde durulmuş, kamu bilgi ağları hakkında bilgi verilmiş ve elektronik devletin özellikleri açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmında ise, uluslararası uygulamalara yer verilmiştir, Türkiye’deki kamu bilgi altyapısı, mevcut uygulamalar ve elektronik devlet uygulama olasılığı açıklanarak bir model önerisi sunulmuştur (İnce, 2001).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, “Elektronik devlet, bir bilgi devletidir” başlığı ile ele alınan konunun içeriğidir (İnce, 2001:22). Elektronik devlet sayesinde vatandaşların kamu bilgilerine doğrudan erişimleri sağlanır. Aynı zamanda yazara göre “Elektronik devlet, bir teknik devletidir” ve kamu çalışanlarının yeni sistemlere adapte olabilmeleri ve dolayısıyla yetiştirilmeleri gerekmektedir (İnce, 2001:26). Bu nedenle sistemli ve yoğun hizmetiçi eğitimlere ve eğitimlerin sürekliliğine ihtiyaç duyulduğu gibi insan kaynaklarının geliştirilmesi, sistemin benimsenmesi ve kamu alanında etkin bir biçimde kullanılması zorunludur ifadelerine yer verilmiştir (İnce, 2001:106).

Talat ARSLAN’ın “**Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi Yaklaşımlar, Sorunlar ve Metodlar**” Kitabının İncelenmesi:

Kitap 10 bölümden oluşmuştur. Kitabın yazarları, 21. yüzyıldaki büyük değişimi bütüncül bir bakış açısıyla göz önünde bulundurarak, kamu hizmetlerinin sunulmasından sorumlu olan kamu yönetimlerinin yeniden düzenlendiğini vurgulamışlardır. Kitapta küreselleşme ve teknolojik gelişmeler dikkate alınarak, yapılacak yeni düzenlemeler ve yaklaşım tarzları sunulmuştur (Arslan, 2005).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, özellikle dördüncü bölümde yer alan “*Yönetel Bir Sorun Olarak Türk Kamu Yönetiminde Yöneticilerin Yetiştirilmesi Üzerine Bir Değerlendirme*” bölümüne yer verilmiş olmasıdır. Bilgi yoğunluğunun arttığı küreselleşmenin yaşandığı günümüzde, yöneticilerin geleneksel otoritelikten uzak, yöneticilerin kişilik ve fikirlerine daha fazla önem vererek, girişimciliğin ve yapıcı fikirlerin desteklenmesi yöntemiyle daha fazla toplumsal sorumluluk alınması ve kamusal etkililik için bu yönde yetiştirilmeleri önemsenmiştir (Arslan, 2005:117). İyi yetiştirilmiş bir ÜKKY ile daha özgürlükçü ve demokratik toplumların inşa edilebileceği düşünülmüş, değişmeyen tek şeyin değişim olduğu vurgusu yapılmıştır (Arslan, 2005:310).

Ömer Faruk GÜNAY'ın “Türkiye’de Kamu Yöneticisi Nasıl Yetiştirilmelidir?: Bir Model Önerisi” Kitabının İncelenmesi:

Kitapta tarihte başarılı şekilde yönetilemeyen devletlerin yıkılmasından bahsedilmektedir. Asıl vurgulanmak istenen, eğer ÜKY başarılı değilse o devletler yıkılmaya mahkûmdur. Dört bölümden oluşan kitapta, yazara göre devletlerin varlığı yöneticilerine bağlıdır. Kitap kapsamında ÜKY’lerin yetiştirmesi ve atanmasının öneminden bahsedilmiştir. Yöneticilerin yetiştirilmeleri ve atamaları ile ilgili bir model önerisi sunulmuştur (Günay, 2005).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, Türkiye’de yönetici yetiştirme sistemi olarak uygulanabilecek bir model önerisinin sunulmasıdır. Türkiye’de bakanlık düzeyinde atanan ÜKKY’nin genellikle doktor, mühendis, veteriner gibi meslek sahiplerinden seçilerek atandığı ifadesi ile birlikte genel yöneticinin mi yoksa uzman yöneticilerin mi atanması gerektiği tartışması sunulmuş ve sonuçta atanacak ÜKKY’nin muthakkak yönetici yetiştirme eğitimden geçmiş olmaları gerektiği ifade edilmiştir (Günay, 2005:333-334). Yazara göre yöneticilik de bir meslektir ve bu mesleğin edinilmesi için de adayların yetiştirilmesi ve eğitimden geçirilmesi gerekir. Kitapta Türkiye’de Başbakanlığa bağlı bir kurum olarak örgütlendirilecek “Türkiye Yönetici Yetiştirme Merkezi” (TYYM) önerisinde bulunulmuştur (Günay, 2005:335). Bu merkeze başvurularda adayların bilgi, nitelik ve yeterlilikleri sadece yazılı sınav yapılarak ölçülmeli ve başarılı olanların atamaları yapılmalıdır. Yazara göre yöneticilik eğitimi almamış kişiler kamu yöneticisi olarak atanmamalıdır ifadelerine yer verilmiştir (Günay, 2005:339).

Şule ERÇETİN’in “Yönetimde Yeni Yaklaşımlar” Kitabının İncelenmesi:

Rakipleri karşısında geleneksel yöntemlerle varlıklarını sürdürmeye devam eden yönetimler, günümüzde verimsiz, etkisiz ve başarısız olmaya mahkûmdurlar. Bu nedenle özellikle yönetim, üretim, bilgi, Ar-Ge ve pazarlama süreçlerine yönelerek, geleneksel yönetim anlayışından hızla uzaklaşarak, küresel bir bakış açısına ulaşmanın yollarını yazan ve yönetimde yeni yaklaşımların neler olduğunu tasarlayan kitapta, farklı yazarlar tarafından “*Gelecek Amaçlı Yönetim, Liderlerin Stratejik Sorumlulukları, Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar vs.*” gibi konular irdelenmiştir.

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, özellikle üst kademe yöneticilerin eğitiminin ve gelişiminin önemsenmesi konusunda vurgu yapılmış olmasıdır. Konuyla ilgili son 20 yılda daha fazla çalışma ile araştırmaların yürütüldüğü ve yöneticilerin de bir birey olarak aynı toplum ve örgüt gibi gelişmeleri gerektiği, kendi kendini örgütleyebilen sistemler kurulması gerektiği vurgulanarak değerlendirilmiştir (Erçetin, 2001:74). Yazara göre yöneticiler, örgütsel zekayı oluşturabilmeli, geliştirip, karmaşıklık içindeki kalıpları görerek algılayabilmeli, sürekli öğrenerek dirik olmayı başarabilmelidirler (Erçetin, 2001:94).

Berat Bırfın Bir BAYRAKTAR'ın **“21.yy. Bilgi Yöneticisi - Özellikleri, Rol ve Becerileri, Yetkinlikleri ve Alışkanlıkları”** Kitabının İncelenmesi:

Kitap bilgi toplumu olma yolunda olan 21. yy araştırmacılarına, akademisyenlerine, yönetici ve organizasyonlarına yönelik hazırlanmıştır. Kitapta “bilgi toplumu olabilmenin yolu, bilgi ve teknolojiye geç” ifadelerine yer verilmiştir. Bilgi toplumuna ayak uydurabilmek için, iş süreçlerinde, kurum yönetiminin ve aynı zamanda kurum kültürünün bilgi ve teknoloji odaklı tema ile yönetilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, yöneticilerin çağın ihtiyaçlarına uygun niteliklere sahip olabilmeleri, çok yönlü ve farklı alanlarda bazı yönetsel, teknik, kavramsal ve iletişim becerilerine sahip olabilmeli ifadelerini içermesidir. Kitapta “bilgi yöneticisi” olabilmek için bir SWOT analizi yapılmıştır (Bayraktar, 2007:149). Yazara göre iş süreçlerini bilgi odaklı yönetebilen, bilgi ve teknolojiyi kurum kültürüne aktarabilen yöneticiler, 21.yy'ın profesyonel, çağdaş ve bilgi toplumuna uygun entelektüel bilgi yöneticileri olabileceklerdir (Bayraktar, 2007:170). Günümüzde çağdaş ve profesyonel bir yönetimin gerçekleşmesi, çok yönlü, çok yetenekli, farklı açılardan kamusal sorunları değerlendirebilen, bilgi yöneticilerine ihtiyacı vardır ifadelerine yer verilmiştir (Bayraktar, 2007:172).

Binali DOĞAN, Olcay Bige AŞKUN ve Uğur YOZGAT'ın **“Türkiye’de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma”** Kitabının İncelenmesi:

Kitap özel sektörde görev yapan sanayi işletmeleri yöneticilerinin günlük eylem ve aldıkları kararlarına kaynaklık eden değerleri araştırırken, diğer taraftan yöneticilerin yetiştikleri çevre, almış oldukları eğitim ve çalışma yaşamına yönelik örgütsel koşullar birbirleriyle kıyaslanmıştır. İşletme yöneticilerinin benimsedikleri değerler, çalıştıkları yöre ve kurum değer algıları irdelenmiştir. Türkiye’de 25 ildeki özel kesim sanayi işletmelerindeki yöneticilere toplam 1022 soru sorularak çalışma yapılmıştır (Doğan vd., 2007:35). Elde edilen verilerde yöneticilerin benimsedikleri değer gruplarının neler olduğu, eğitimsel, toplumsal ve örgütsel açıdan gösterdikleri farklılıklar irdelenmiştir. İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, Türkiye’deki yöneticilerin batıdaki yöneticilerle benzer özelliklerde olduğu ifade edilmiştir.

Yekta ÖZÖZER’in “**Değişimi Yönetmek ve Liderlik Etmek**” Kitabının İncelenmesi:

Kitap değişime karşı duran, kaçan, hatta kafasını kuma gömmeye çalışan yöneticilerin karşısında, değişim rüzgârlarına uyum sağlayabilen, cesaret gösterebilen yöneticiler için yazılmıştır. Değişimi yönetebilmek ve liderlik edebilmek hakkında yazılan kitapta, liderlik tanımı verilmiş, değişim liderliği kavramı açıklanmış ve değişim yönetimi planlamasında 5N-1K (5 N; nasıl, ne, nerede, neden, ne zaman. 1 K; kim) uygulaması irdelenmiştir (Özözer, 2012).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, değişim liderliği ile ilgili açıklanan kavramlardır. Kitapta Peter F. Drucker’ın söylediği “yöneticiler, gelecek bin yıl süresince değişime uyum sağlamaktan çok, değişimin lideri olmalıdırlar; ancak bu şekilde başarılı olabilirler” ifadelerine yer verilmiştir (Özözer, 2012:76). Bu anlamda hem ‘değişim yönetimi’ hem de ‘değişimin lideri olabilme’ kavramları önemle vurgulanmıştır. Yazara göre lider güven oluşturabilmeli, iyi niyetli olmalı, açık ve doğrudan konuşmalı, saygılı olmalı, çalışmalarının sonuçlarını çalışanlarıyla paylaşmalı, kendisini daima geliştirmeli, hesapverebilir olmalı, öncelikle iyi dinleyebilmeli, verdiği sözleri tutmalı ve beklentilerini açıkça ifade edebilmeli ifadelerine yer verilmiştir (Özözer, 2012:109-118).

Ebru TOLAY'ın “**Kamu Hizmet Örgütleri Yönetimi**” Kitabının İncelenmesi:

Kitabın yazım amacı, müşterileri doğrudan vatandaşlar olan ve kar amacı gütmeyen kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik özgün bir örgütsel etkililik modeli önerisi sunmaktır. Kitap kamu örgüt yapısına uygun liderlik davranışları üzerinde durmuş, yönetici el kitabı niteliğindedir. Kitabın birinci bölümünde kamu yönetimine ve kamu örgütlerine genel bir bakış açısı verilmiş, ikinci bölümünde kamu hizmet örgütleri kuramları ve yaklaşımları açıklanmış, üçüncü bölümde kamu hizmet örgütlerinde örgütsel etkililik amaç ve yaklaşımları ile birlikte verilmiş, kitabın son bölümünde ise kamu hizmet örgütlerinde uygulanabilecek bir örgütsel etkililik modeli önerilmiştir (Tolay, 2012).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, önerilen örgütsel etkililik modelinde, modeli işletecek ve çalışanlarının davranışlarını şekillendirecek kişilerin yöneticiler olduğu vurgulanmıştır (Tolay, 2012:173). Yazar tarafından, “yöneticilerin liderlik davranışlarında uyum olduğu takdirde, örgütsel etkililiğin daha ileri seviyede başarılı olduğu” ifadelerine yer verilmiştir (Tolay, 2012:173).

Ahmet Hamdi AYDIN'ın “**Yönetim Bilimi – Fonksiyonlar-Teoriler-Yaklaşımlar**” Kitabının İncelenmesi:

Kitap üniversitelerin ‘Kamu Yönetimi’ bölümlerinde okutulması için planlanmış, yönetim bilimi, fonksiyonları, teorileri ve çağdaş yönetim yaklaşımları ile ilgili konularının aktarılması için hazırlanmıştır. Dört bölümden oluşan kitabın birinci bölümünde, yönetim biliminin anlamına, ilişkili olduğu diğer bilim dallarına ve yönetim biliminin gelişimine yer verilmiştir. İkinci bölümde, yönetim ile ilgili temel kavram tanımları karşılaştırılarak, yönetimin temel fonksiyonları irdelenmiştir. Kitabın üçüncü bölümü, yönetim ve örgüt teorileri ile ilgilidir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarının açıklandığı dördüncü bölümde ise “Değişim Yönetimi” ile ilgilidir.

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, değişimin, zaman ve koşulların gereği olarak düşünce ve eylem düzeyinde uyum sağlanması ve gerekli planlamaların yapılması ile ilgili ifadeleridir. Değişim ile ilgili yönetim kavramları, dijitalleşme sürecinde ÜKKY yetiştirme politikaları araştırmasını da destekler niteliktedir,

çünkü yazarın da ifade ettiği gibi, “geçmişin değişmeyen değerleri ile günümüzün değişen değerlerini birleştirebilmek ve bu süreci yönetebilmek küreselleşen dünyada önemlidir” ifadelerine yer verilmiştir (Aydın, 2015:171). Değişimin yöneticilerinden olabilmek için, hedeften uzaklaşmamak, direnci kabullenmek, açık görüşlülükle dinlemek, sakin ve ilgili kalabilmek önemsenmiştir (Aydın, 2015:174).

Erol TURAN’ın “**Kamu Yönetimi - Temel Kavramlar**” Kitabının İncelenmesi:

Kitabın birinci bölümünde yönetim ve kamu yönetiminin genel nitelikleri ortaya konmuş, yönetici kavramı ve yöneticilerin sahip olması gereken niteliklere vurgu yapılmış, kamu yönetimi kavramı, tanımı ve Türkiye’de kamu yönetimi disiplininin gelişimi açıklanmıştır. Kitabın ikinci bölümünde Türk kamu yönetimi sistemi dört kısımda açıklanmıştır. Kamu bürokrasisinin açıklandığı üçüncü bölümde, bürokrasi kavramı, gelişimi, fonksiyonları verilmiş ve Türk bürokrasisinin Selçuklu, Osmanlı ve Cumhuriyet dönemleri karşılaştırılarak, Türkiye’deki yapısal ve işlemsel bürokrasi sorunları açıklanmıştır. Kitabın dördüncü bölümünde, insan kaynakları yönetimi ve kamu personel rejimine yer verilirken, beşinci bölümünde kamu yönetiminde denetim konusu aydınlatılmıştır. Kitabın son bölümü olan altıncı bölümünde ise, kamu yönetiminde reform ve yaklaşımlar, iki kısımda irdelenmiştir (Turan vd., 2016).

İncelenen kitabın araştırma konusunu ilgilendiren kısmı ise, örgütsel öğrenme ile ilgili yazılan ifadelerdir. Kitle değişim çağına en kısa zamanda uyum sağlanabilmesi gerekli görülmüştür. Bunun için yüksek performanslı örgütlere ve dönüşüm çağına uyum sağlamış yöneticilere ihtiyaç vardır denilmiştir (Turan vd., 2016:338).

“Araştırma Görevlisi Murat ÖNDER’in “**Üst Düzey Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Durum**” Başlıklı Makalesinin İncelenmesi:

Kamu kurum ve kuruluşlarında da özel sektörde de örgütlerin hedeflerine başarıyla ulaşabilmelerinde en büyük etkenlerden birisi yöneticilerdir. Yöneticiler kaynaklar üzerinde rasyonel ve önemli kararlar vererek, personeli motive ederek, planlı programlı ve eşgüdümlü çalışırlar. Yazara göre, yöneticilerin gerekli meslek bilgisine, tecrübeye, bazı etik

davranışlara ve değişen dünyada değişim kültürünü oluşturabilecek nitelikte daima dinamik olmaları gerekmektedir. Araştırmada yönetici eğitimlerinin diğer ülkeler tarafından da benimsendiği ve bu yönde politikalar oluşturulduğu vurgusu yapılmıştır. Enderun mekteplerinin tarihimizde önemli bir yer tuttuğunu, diğer ülkelere örnek oluşturduğunu ve bu anlamda özellikle Türkiye'nin şanslı bir tarihi geçmişinden söz edilmiştir. Araştırmada Amerika, Avrupa, Afrika, Orta Doğu, Asya ve Pasifik ülkelerinin yönetici yetiştirme politikalarına ve yöneticilik eğitimi veren kuruluşlara yer verilmiş, Türkiye'de yeni yönetim anlayışları çerçevesinde yönetici yetiştirme politikaları ve uygulamaları ile ilgili önerilerde bulunulmuştur (Önder, 1995).

Yazar tarafından ÜKKY yetiştirme politikaları hususunun diğer ülkeler tarafından önemsenen ve benimsenen bir konu olduğu ifade edilmiştir. Diğer ülkelerde ÜKKY yetiştirme sistemleri kapsamında adaylar görevlerine başlamadan önce eğitimler alırlar. Türkiye'de de Türk kültürüne has ve ülke koşullarıyla tutarlı bir yetiştirme politikasının yapılması önerilmiştir (Önder, 1995).

Dr. Ö. Faruk GÜNAY Tarafından Yazılan “Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi İle İlgili Anayasa Maddesinin İlginç Serüveni” Başlıklı Makalesinin İncelenmesi:

Araştırma konusu 1982 Anayasası ve özellikle de bu Anayasa'nın 128. maddesidir. Makale başlığının bir serüven olarak adlandırılmasının nedeni ise 1982 Anayasa'nın 128. maddesinin son fıkrasında yer alan ÜKKYY ile ilgili kısmıdır. Araştırmada 1982 Anayasası hariç, ilk Anayasa'dan itibaren hiçbir yasal platformda üst kademe kamu yöneticileri ve yetiştirilmeleri ile ilgili yasal bir düzenlemenin yapılmamış olduğu vurgulanmıştır. Araştırmanın en can alıcı noktası TODAİE Genel Müdürü Kemal Fikret Arık tarafından söylenen “ *Yönetici durup dururken kendi kendine bitmez, yönetici yetiştirilir. Fakat muayyen bir eğitim programı ile yetiştirilir ve bu size bire karşı yüz ve bin verecek bir yatırımdır*” ifadesidir. Makalede yasal eksiklikler tespit edilmiş ve en büyük yatırımın, yönetici yetiştirme hususuna verilecek önem ile kazanılabileceği düşüncesi ifade edilmiştir (Günay, 2006).

Dr. Tahir BAYSAL'ın “Türkiye'de Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri” Başlıklı Makalesinin İncelenmesi:

Kamu kurum ve kuruluşlarında görevli yöneticilerin eğitimleri ve yetiştirilmeleri ile ilgili makalede, Kara Avrupası yönetim modeli ile Anglo-Sakson yönetim modelleri ülke gelenekleri de göz önünde bulundurularak incelenmiş, diğer ülke uygulamaları ile Türkiye'deki yönetici yetiştirme usulleri karşılaştırılmıştır. Makalede tartışma konusu olarak, kamu yöneticilerinin yetiştirilmelerinin gerekli olup olmadığı sorgulanırken, yetiştirileceklerse bunun hangi yöntem ve metotlarla uygulanması gerektiği irdelenmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında ise, kamu kurum ve kuruluşları için bir yöneticisi yetiştirme aşamasında Türkiye adına bir öneri sunulmuştur (Baysal, 2016).

Prof. Dr. Stefano Civitarese Matteucci'nin "**Digitalisation And Reforms of Public Administration in Italy**" Başlıklı Makalesinin İncelenmesi:

"İtalya'daki Kamu Yönetiminin Dijitalleşmesi ve Reformları" isimli makale, İtalya'daki Kamu Yönetimindeki dijitalleşmenin kapsamını, nasıl ve ne ölçüde işlediğini ve kamu yönetimlerini ne şekilde etkilediğini irdelemeyi amaçlamaktadır. 2015'deki Kamu Yönetimi Yeniden Yapılanma Yasası ile devletin değişmesi anlamına gelecek dijitalleşme konusu ana araç olarak kabul edilerek, İtalyan kamu yönetiminde oldukça kapsamlı bir reforma neden oldu. Makaleye göre reforma bağlı olarak kullanılan "dijital vatandaşlık" ve "dijital öncelik" gibi terimler abartılmamalıdır. Kabul edilmelidir ki, dijitalleşme (ve e-devlet) uygulanan teknolojik gelişmişlik açısından vatandaşlarla bilgi gibi, işlem gibi, siyasi katılım, vatandaşlarla etkileşim ve farklı iletişim biçimleri gibi çeşitli boyutlardan oluşmaktadır. Mevcut her bir fırsat ve riskler, hem kültürel hem ekonomik bağlamda bilgi ve iletişim teknolojileriyle ve politik seçimlerde somut çıktılar sağlar. Bu makale normatif bir model öneriyor. Bu model bilgi ve bürokrasiye dayanmalıdır. "Dijital haklar" kavramının belirsiz bir şekilde verilmesinden ziyade bürokratik yapılanmada kullanılmalıdır (Matteucci, 2016).

Araştırma Görevlisi Sedef Gülsüm AKSU ve Doç. Dr. Olca Sürgevil DALKILIÇ'ın "**Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış**" Başlıklı Makalesinin İncelenmesi:

Dijitalleşme toplumsal yaşamda birçok alanı dönüşüme itelemekle birlikte, özellikle çalışma hayatını ve dolayısıyla milyonlarca çalışanı, yöneticiyi veya kurumları bu uyumu

sağlamaya zorunlu kılmaktadır. Nesnelerin interneti, robotik uygulama, üç boyutlu baskı, sanal gerçeklik, yapay zekâ gibi kavramlar, günlük hayatımızda sıklıkla kullandığımız kavramlar haline gelmiştir. Makalede, bu dönüşüm sürecinde değişen farklılıklar arasında yöneticiler de sayılmaktadır, çünkü yöneticiler de değişime uğramak zorunda kalmışlardır. Günümüzde yöneticilerin dijital yetkinlik sahibi olmaları yani bilgi ve iletişim teknolojilerinde temel becerilere sahip olabilmeleri, bilgisayarlar aracılığı ile bilgiye ulaşabilmeleri, internet bilgisinin güvenilirliğini değerlendirebilme, ortak paylaşım araçlarını yönetebilme, veri temelli kararlar verebilme, dijital takım çalışması yapabilme, robotlar, avatarlar ve chatbotlar ile iş birliği yapabilme, internet üzerinden işbirliği ağları kurabilmeleri, ve hatta sanal liderlik yapabilme önemsenmektedir. Makalede özellikle dönüşümcü dijital liderler kavramı irdelenmiştir (Aksu ve Sürgevil, 2019).

Dr. Fahri Bilal YANKIN'ın “**Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı**” Başlıklı Makalesinin İncelenmesi:

2000'li yıllardan sonra Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0) ile birlikte, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler akıllı fabrika sistemlerinin, sürücüsüz arabaların, insansız uçakların, robotik makinelerin çoğalması sanayideki üretim ağının da değişmesine neden olmuştur. Sensörler aracılığı ile fiziksel dünya, sanal bilgi işlem dünyasına bağlanmıştır. Bu durum ise dijital dönüşümün başlangıcı olarak kabul edilmiştir. Yazara göre sanayi devrimi sonrası dijital dönüşüm, istihdam ve çalışma yaşamını da farklılaştırmıştır. İş, meslek ve görev tanımları değişmiştir. Üretim hatta yönetim yapay zekâ ve robotik teknolojilere yerini bırakmıştır. Araştırma, dijital dönüşüm ile birlikte yaşamın da dönüşüme uğradığının nitel ve nicel araştırmalar ışığında irdelenmesidir (Yankın, 2019).

Doç. Dr. Yasin SÖYLER'in “**3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine Göre Üst Kademe Kamu Yöneticisi Kimdir?**” Başlıklı Makalesinin İncelenmesi:

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili Anayasa değişikliğine gidilmiş ve ÜKKY'nin göreve yerleştirme ve görevden alınma usul ve esaslarının Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle düzenlenebileceği tasarlanmıştır. Yazara göre alınan kararlar çerçevesinde, ÜKKY'nin hangi makamlardan meydana geldiği konusu tam olarak belirgin değildir. Yapılan bu çalışma ile üst kademe kamu yöneticisi

kavramı, 3 sayılı CBK kapsamında özellikle CBK'nın 1 ve 2 sayılı cetvelleri üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Bakan yardımcıları, valiler, büyükelçiler gibi kadroların görev tanımlarında belirsizlik yokken, diğer bazı üst kademe kamu yöneticisi kadrolarında ve görev tanımlarında belirsizlikler olduğu ve bu nedenle de üst kademe kamu yöneticilerinin yasal çerçevelerinin netleştirilmesi gerekliliği önerilmiştir (Söyler, 2020).

Dr. Ali İhsan ÇELEN'in "**Dijital Dönüşüm Sürecinde Yükselen Bir Değer: Dijital Liderlik**" Başlıklı Makalesinin İncelenmesi:

Dijital dönüşüm sürecinde süreci takip edebilmek kadar yönetebilmek de önemli bir konudur. Yazar makalede dijital dönüşümü tanımlamış, dijital dönüşüm sürecini başarıyla yönetebilmek için gerekli olan dijital liderlik konusu üzerinde çalışmıştır. Dijital liderlik kurumlar açısından önemlidir. Çalışma çok uluslu şirket deneyimleri incelenerek araştırılmıştır ve yazara göre dijital lider niteliklerinde, yeniliği yaratıcılıktan daha fazla önem veren, teknolojiyi iyi anlayan, okuyan, inovasyonu takip edebilen ve çalışanlarını da teşvik eden, risk yönetimi yapabilen yöneticiler olmalıdırlar. Yazar araştırmada, tüm kurumların kendi dijital dönüşüm gereksinimlerinin boyutlarını belirlemesi ve bu yönde dijital liderini tanımlaması gerekmektedir demiştir (Çelen, 2020).

Doktora Öğrencisi Mehmet Rauf KARSLI'nın "**Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Atama Usul ve Esasları Üzerine Bir İnceleme**" Başlıklı Makalesinin İncelenmesi:

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte, Anayasa değişikliği yapılarak ÜKKY'nin statüleri, atama usul ve esasları Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile düzenlenmiştir. 703 sayılı KHK ve 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde bu usullere yer verilmiştir. Yapılan çalışmada, üst kademe kamu yöneticilerinin kısmen devlet memurluğu statüsünden ayrıldığı vurgusu yapılarak, konuyla ilgili yeni düzenlemelere hukuk disiplini içinde yer verilmiştir. Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi içeriğinde, I sayılı cetvele dâhil olan üst kademe yöneticilerin, sözleşme aracılığı ile çalıştırılıp çalıştırılmamaları hususu ve alacakları ücretleri de Cumhurbaşkanı takdirine bırakılmıştır. Yöneticilerin mali haklarını içeren bu durumun da, Anayasa Mahkemesi'nin mevcut içtihatları açısından uygun olmadığı ve Anayasa Mahkemesi'nin içtihatlarında değişikliğe gidilmesi gerekliliği önerilmiştir (Karslı, 2020).

Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) Ulusal Tez Merkezinde “Kamu Yönetimi, Kamu Yöneticileri, Yöneticilik, Liderlik, Üst Kademe Kamu Yöneticileri, Dijitalleşme Süreci, Dijital Yönetim” anahtar kavramları ile yapılan tarama sonucu üç adet yüksek lisans tezine erişim sağlanmıştır.

Yüksek Lisans Tezi Olarak Abdullah Said ARI tarafından yazılan “**Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Türkiye ve Fransa Örneği**” Başlıklı Araştırmanın İncelenmesi:

Yapılan bilimsel araştırmada, nasıl bir kamu yöneticisi yetiştirmek gereklidir ve hangi eğitim sistemi ile yetiştirilmelidir sorularına, Türkiye ve Fransa yönetici yetiştirme uygulamalarının yapısal özellikleri incelenerek cevap aranmaya çalışılmıştır. Bunun için her iki ülkenin siyasi ve idari dönüşümleri incelenmiştir. Sonuç olarak Türkiye ve Fransa’da nasıl yöneticilerin yetiştirilmesi istendiği kanısı ortaya çıkarılmış, Türkiye’ye bilimsel sonuçlu önerilerde bulunulmuştur (Arı, 2015).

Enes YÖRÜKOĞLU’nun Yüksek Lisans Tezi olan “**Dijital Yönetişim Çağında Bir Liderlik Modeli Önerisi: İnsan Odaklı Dönüşümcü Liderlik**” Araştırmasının İncelenmesi:

Dünyada 21. yy ile birlikte ortaya çıkan bilgi toplumu, “yönetişim” kavramı ve “dijitalleşme süreci” ile birlikte yönetim faaliyetleri, özellikle kamu yönetimi açısından dijitalleşen bir dönüşüme uğramıştır. Yazara göre bu dönüşümün sorumluluklarını üstlenebilecek ve başarıyla yürütebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Yapılan bilimsel araştırma ile geleceğe yol gösterebilecek liderlik türlerinin kuramsal çerçevesi çizilmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde literatürde tanımlanan liderlik türlerine yer verilmiş, ikinci bölümde ise liderlik olgusunun kamu yönetimindeki durumu irdelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, insan odaklı ve dönüşümcü liderlik kavramlarına yer verilirken, sonuçta değişimleri yönetebilecek üstün liderlik türü önerisi sunulmuştur (Yörükoğlu, 2021).

Kübra Canbaz AKÇA’nın Yüksek Lisans Tezi olan “**Türkiye İnovasyon Kümelerinin Türk Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**” Araştırmasının İncelenmesi:

Araştırmada Türkiye'nin inovasyon kümelerinin Türk kamu kurum ve kuruluşlarındaki yönetimine etkisi incelenmiştir. Altı bölümden oluşan araştırmada, inovasyon ve kümelenme kavramları tanımlanmış, dünyada ve Türkiye'deki inovasyon kavramının gelişimi incelenmiştir. İnovasyon kümelerinin Türk kamu yönetimi açısından önemi vurgulanarak, yönetim, yönetişim, bölgesel kalkınma, ekonomi, sağlık, ulusal güvenlik ve eğitim temalarında sorgulanmıştır. Dijitalleşme ile birlikte meydana gelen inovasyon kümelerinin yönetimden sağlığa, eğitimden ulusal kalkınmaya kadar farklı alanlara da katkı sunduğu vurgulanmıştır. Araştırma altı kriter eşliğinde incelenerek, dijitalleşme sürecindeki Türkiye için inovasyon kümelerinin Türk kamu yönetimine etkisi ortaya konulmuştur (Akça, 2022).

2.4. Dünyada ve Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Uygulamaları

1990'lı yıllardan sonra küreselleşmenin etkisi, teknolojinin gücü, politik ve sosyal özgürlükler, ekonomik rekabet ve girişimcilik atılımları, dijitalleşme ve dijital yönetim kavramları duyulmaya başlandı. Bu durum büyük bir değişimin başlangıcıydı. Bilişim teknolojileri hızla büyüdü, ancak teknoloji ne denli büyürse büyüsün, değişimlerin ana merkezinde daima insan oldu. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarındaki çalışanlar ve yöneticiler, hızla değişen dijitalleşen sürece uyum sağlayabilme mücadelesi ile karşı karşıya geldiler.

Dünya nasıl eskisi gibi değilse, yöneticiler de eskisi gibi olmayacaklardır. Dünyada sosyal, ekonomik ve yönetsel açıdan büyük bir değişimin gerçekleştiği gerçeğini görerek, yöneticiler de bu sürece hızla adapte olmalı ve yeni yetişecek yöneticiler yaşanan gerçekleri bilerek, iyi eğitimler alarak ve hatta devlet tarafından yetiştirilerek ilerlemelidirler.

Bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim, eğitimde, sağlıkta, hukuk alanında, yönetim alanında ve diğer alanlarda yaklaşık on yıl öncesine bakıldığında dahi ne denli büyük değişimlerin yaşandığını, ancak diğer taraftan teknoloji ivmesinin hızla değişimi karşısında bunu kullanacak insan kaynaklarının bu ivmeyi yakalayabilmekte oldukça zorlandıklarını görmekteyiz. Özellikle sosyal bilimler ve eğitim yönetimleri alanlarında, gelişen bilişim teknolojilerine uyumlu yeni yöntem ve metotların beklenildiği düzeyde ivme kazanmadığı açıktır (Rhinesmith, 2000).

Günümüz yöneticilerinin dünya geneli ile rekabet edebilir, zorlu pazar taleplerine cevap verebilir, dijital dönüşümü anlayabilen dünya çapında yöneticiler olmaları gerekir, hala klasik kamu yönetimi anlayışındaki yönetimlerin bir paradigma değişikliğine ihtiyaçları vardır (Ömürgönülşen, 1997:517). Bu nedenle, üst kademe kamu yöneticilerinin küresel ölçekte rekabet edebilmeleri için, özel olarak yetiştirilmeleri, hızla değişen dijitalleşen sürece uygun yeni fikirleri ve yeni yöntemleri geliştirebilmeleri önem arz etmektedir.

Politik karar vericiler asla devlet yönetimindeki stratejilerin sürekli güncellenmesinden rahatsız olmamalıdır. Merkezi Kaliforniya Silikon Vadisi'nde yer alan dünyaca ünlü teknoloji şirketlerinden olan Intel'in yöneticisi Andy Grove, Fortune dergisine 18.09.1995 tarihinde "*Küreselleşme ve bilgi devriminin biçimlendirdiği bir dünyada çalışmaktan başka hiçbir seçeneğiniz yoktur*" (Rhinesmith, 2000) demiştir. Bu sözü ile Grove, hitap ettiği kitleye iki seçenek sunmuştur; bunlardan birincisi ya yeni küresel gelecek düzenine uyum sağlayacaksınız, ya da öleceksiniz ifadelerine yer vermiştir.

Küreselleşme kavramı içerik olarak "kurumlar çerçevesindeki bir değişim" gibi algılansa da, aslında öncelikle insanların zihnen küreselleşmesi olarak algılanmalıdır. Bunun nedeni dar görüşlü bir yöneticinin küresel düşünüp, küresel içerikli adımlar atamaması nedeniyledir. Bu nedenle üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme uygulamalarında bir yöneticinin iş kafasına ve davranışlarına, küresel organizasyon mantığı yerleştirilmelidir.

Değişim ve gelişimin anahtarı insandır ve kamu kurumları açısından düşünüldüğünde üst kademe kamu yöneticilerinin değişim ve gelişimin anahtarı olduklarını ifade edebiliriz. Küreselleşmiş bir üst kademe kamu yöneticisi, en başta kendisi değişimlere açık ve beklentilere karşı daha anlayışlıdır, bu nedenle çalışanlarını kolaylıkla etkileyebilir ve çalışanların küresel organizasyonları özgürce benimsemelerini sağlayabilir. Böylece sürekli gelişim içinde olması gereken kurumu, küreselleşme için gerekli becerileri geliştirmeye daha yatkın hale getirerek, küresel boyutta sorunun değil, çözümün bir parçası olabilirler.

Bir ÜKKY, dünyada ve Türkiye'deki ÜKKYY uygulamalarını iyi bilmesi, tarihteki ve günümüzdeki bazı başarılı yöneticilerin yönetsel ve nitelik özelliklerini iyi okuyabilmesi ve gelecekteki küreselleşen yöneticilerin (Farazmand, 2001) hangi özelliklerde olması gerektiğini iyi analiz ederek, kendisine çıkarsamalar yapabilmelidir.

2.4.1. Dünyada Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Uygulamaları

Devlet ortaya çıktığı günden bu yana varlığını, bütünlüğünü korumak ve sunduğu hizmetleri ülke genelinde düzenli bir şekilde uygulanmak için çabalamıştır. İyi bir yönetim, devletler için daima önemli olmuştur, çünkü yönetimi başarılı olan ülkeler her zaman kazanmışlardır. Bu nedenle birçok devlet, toplumsal hayatın sağlıklı ve düzenli bir biçimde yönetilebilmesi için hak, hukuk, adalet gibi kavramların üzerinde dururken, diğer taraftan iyi bir ülke yönetiminin başarılı yöneticilerle gerçekleşebileceğine inanmışlardır. Bu nedenle yöneticilerin yetiştirilmeleri hususu Fransa, İngiltere, Japonya, İtalya ve daha birçok ülke tarafından önemsenmiş, benimsenmiş ve yönetici yetiştirme konusunda uygulanan yöntemler birer devlet politikası haline getirilmiştir (Günay, 2005). Diğer taraftan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme uygulamaları, sadece devletler aracılığı ile değil de, aynı zamanda özel sektör eğitim kurumları aracılıkları ile de yürütülmektedir.

Dünyada egemenliğin kaynağı tanrısaldir diyen yönetim anlayışından, babadan oğula geçen yönetim modellerinden, Fransa'daki 1848'e kadar süren kayırmacılığa kadar değişen farklı yönetim anlayışları, yerini daha demokratik yönetim anlayışlarına, 1945-1946 reformlarına özellikle de yeterlik sistemine bırakmıştır (Günay, 2005). Yeterli olan yöneticiler atanır, atamalar ise liyakate uygun ve yasal bir şekilde yapılır anlayışı, günümüzde neredeyse tüm ülkeler tarafından kabul gören bir anlayıştır. Yeterlik sistemine inanan ülkeler ise, özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için belirli bir sistemin kurulmasına hatta bu sistemin devlet politikalarına dönüşmesine karar vermişlerdir. Üst kademe kamu yöneticileri, değişimi en üst düzeyde teşvik ettikleri ve önemli kararları en üst düzeyde alarak devlet politikalarını da doğrudan etkiledikleri için önemlidirler. Bu nedenle üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri, devletler açısından önemli bir gerekliliktir.

Ulusal Yönetim Okulu-ENA (L'École Nationale D'Administration)

Üst kademe kamu yöneticisi başarılı olursa, devlet yönetimi de başarılı olur anlayışı ile Fransa, üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme sistemini kuran ve bu sistemi kendi devlet gelenekleri haline getiren en başarılı örneklerdendir. Fransa'da yöneticilik, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ayrı bir statü ve ayrı bir sınıf olarak değerlendirilmiştir.

Fransa’da yönetici olmak için, öncelikle bir üniversiteyi bitirmek, sonrasında hizmet öncesi bir eğitimden geçmek, çalışılacak alanda çeşitli uygulamalar yapmak ve bu sistemi bir yarışma formatına sokarak yarışmada kazananlardan olmak şartı vardır. Ayrıca Fransa, devletin ihtiyacı olan yöneticilerin yetiştirilme işinin devlet tarafından üstlenilmesi gereken bir iş olduğuna inanan ülkelerdendir, bu nedenle üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirecek kurumlar Fransız devleti tarafından bir görev olarak üstlenilmiştir ve bu anlayış içinde de çalışmalarına devam etmektedir (Akçakaya ve İlhan, 2021).

Osmanlı Devleti’nin uzun yıllar ayakta kalmasını ve uygulandığı süreçte Osmanlı’nın hızla kalkınmasını sağlayan Enderun Mektebi uygulamaları, Fransa için önemle üzerinde durdukları, inceledikleri, örnek aldıkları ve sonunda Enderun Mektebi benzeri bir uygulama modelini uygulamaya başlattıkları bir gerçektir. Enderun Mektepleri’nden etkilenecek, Ulusal Yönetim Okulu dedikleri ENA (L’École nationale d’administration)’yı kuran Fransızlar, yönetici yetiştiren bu okul sayesinde, Fransız kamu yönetimine büyük katkı sağlamışlardır. ENA, Fransa’da kamu kurumlarında yönetici olmak isteyenlerin kesinlikle bitirmesi gereken bir yönetim okuludur. Bu okulu bitirenler sadece adli ve askeri kurumlarda görevlendirilmezler (Kahan ve Karakoyunlu, 2021). ENA sadece bir eğitim kurumu değildir. Fransız kamu yönetimine büyük katkıları olan Ulusal Yönetim Okulu’nda özellikle ağırlıklı olarak uygulama yapılmakta, adayların sahayı uygulayarak ve deneyimleyerek tanınmalarını sağlanmakta ve kamu işletmeciliği perspektifiyle, yeni yönetim uygulamalarına yansıtılmaktadır (Akçakaya, 2018). Uygulamalı işbaşı eğitiminde çoğunlukla ofislerde ve masa başında çalışmaktan çok, sahalarda yaşayarak ve kamuoyuyla birebir temas kurularak öğrenmenin sağlatılmasıdır.

Ulusal Yönetim Okulu’nda eğitim almak için başvuracak adayların öncelikle üniversite eğitimlerini tamamlamış olmaları gerekir. Ulusal Yönetim Okulu’nda eğitim alacak adayların % 50’sinin öncelikle üniversite eğitimlerini tamamlamış olanlarından seçilmesi tercih edilirken, % 45 oranındaki adayların kamuda en az 5 yıl çalışmış ve halen kamuda görev yapmaya devam eden personelden seçilmesi, geriye kalan % 5 oranındaki adayların ise özel sektörde görev yapanlar arasından seçilmesi uygun görülmüştür (Onaran, 1967).

Ulusal Yönetim Okulu'na giriş sınavı; uygunluk yani yeterlik sınavı ile bu sınavı geçebilenler için okula kabul sınavı olmak üzere iki aşamadan oluşur. Yeterlik sınavı; kamu alanını kapsayan hukuk, ekonomi, çağdaş ve sosyal sorunlar ve maliye gibi konuları içerirken, okula kabul sınavında Avrupa Birliği ve uluslararası konularında sözlü sınav, mülakat, iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ve yabancı dil yeterliliğini ölçme ile ilgilidir (ENA, 2022).

Ulusal Yönetim Okulu uygulamalarında, Fransa'daki kamu görevlerine en uygun yöneticileri seçmek amacı ile bir tür yarışma sınavı yapılmaktadır. Fransız kamu hizmetinde üst kademe kamu yöneticisi olarak görev yapabilmek için adayların, öncelikle yarışma sınavına girmeleri birer zorunluluktur (ENA, 2022). Ancak bu sınava girmeden önce aday öğrenciler daha ortaöğretim eğitimleri bitmeden önce yönlendirilmeye başlarlar. Yönetici olmak isteyen başarılı aday öğrenciler, özel sınıf veya kolejlere geçiş yaparlar (Günay, 2005). Ortaöğretim eğitimlerini tamamlayan öğrenciler ise olgunluk sınavı denilen bir sınava tabi tutulurlar. Olgunluk sınavında başarılı olan öğrenciler, kamu hizmetlerine giriş sınavlarına göre planlanmış programları öğreten kolejlere veya üniversitelere bağlı enstitülere geçiş yapabilmek için bu enstitülerin kendileri tarafından yapılan sınavlara giriş hakkını kazanırlar (Altunay ve Güneş 2022).

ENA'ya kabulde birinci sınav üniversitelerin lisans eğitimini tamamlamış öğrenciler için yapılırken, diğer sınav kamu görevinde en az dört yıl çalışmış memurlar için hazırlanmıştır. Üçüncü sınav kamudan değil de özel sektörden katılan, mesleğinde en az sekiz yıl deneyimi olan, yöneticilik yapmış olan adaylar için tasarlanmıştır (ENA, 2022). Sınavlarda başarısız olan adaylar ise, stajyer aday konumuna getirilerek, çağdaş yönetim teknikleriyle, akademik eğitimlere ve uygulamalara devam edilir (Günay, 2005). Diğer taraftan memur olarak çalışıp ENA sınavlarını başarıyla geçenler okulda eğitim alırlarken, aynı zamanda maaşlarını da alırlar. Memur olmayıp da sınavlarda başarılı olanlar ise stajyer memur olarak kabul edilmektedirler (Onaran, 1967).

Diğer ülkelerde olduğu gibi, Fransa devlet yönetimi tarihinde de uzun yıllar kayırmacılık yoluyla kamu kurumlarına personel ve yönetici atamaları yapılmaktaydı. Yıllar geçtikçe, sanayi devrimi gerçekleşmiş mutlakıyetçi rejimler sarsılmaya başlamıştır. O dönemlerde aynı Osmanlı Devleti'nde olduğu gibi, Fransa'da da yöneticilerin itaatleri en

baştaki imparatora veya tek adama sadakatten, topluma ve toplumun menfaatlerine doğru yönelmiştir (Heper, 1973). Osmanlı devleti ile Fransız devleti arasındaki tek fark, Fransızların bürokrasiyi siyasal platformda ikinci plana atmasıydı. Fransızlar bürokrasi ve siyasal sistemi eşit düzeyde tutmaya çalışmış olsalar da, onlar için siyasal sistem Fransız Devrimi'ne kadar hep birinci sırada yer almıştır (Heper, 1973). Fransız Devrimi'nden sonra bürokrasi, bir hukuk devleti çerçevesi içinde hareket etmiş ve bu devrimin sonlarına doğru ise bürokrasinin daha önemsenmesi ve daha verimli kılınması fikri oluşmuştur (Günay, 2005).

Fransız devlet personel yönetimi tarihinde, memuriyetlerin satın alınma sistemleri veya miras yoluyla atanma usulleri, II. Dünya Savaşı sırasında Fransız hükümetinin dolayısıyla politikacıların geniş yetki sahibi olmaları nedeniyle, kamu personel atamalarının milletvekilleri tarafından yapıldığı bir sürece girmiş (Kalkandelen, 1972), ancak bu süreç verimsiz olmuştur. 1854 yılında personel sistemi ile ilgili Trevelyan Northcote Raporu yayınlanmış ve Fransa da bu rapordan etkilenmiştir. Dolayısıyla Fransa, II. Dünya Savaşı bittikten sonra General De Gaulle'nin talimatları ile yeni bir personel sınıflandırma sistemine geçiş yapmış, üniversitelerle birlikte, yönetime yakın bir kuruluş olarak (İnan, 1967) Ulusal Yönetim Okulu'nun açılmasına karar verilmiştir (Kalkandelen, 1972). Her ne kadar General De Gaulle, Fransızlar tarafından “elit yöneticiler yetiştiriliyor” şeklinde eleştiriler yapılmış olsa da, diğer ülkeler tarafından kopya edilen bir yönetici yetiştirme modeline sahiptir (Öztekin, 1998).

Fransa'da her kurum farklı özelliklere sahip memurları kendilerine tayin etmek istediğinden, her kurum kendi sınav sistemini bünyesinde uygulamış, fakat Fransa'daki İdari Kuruluşlar içinde kopukluklar meydana gelmesine sebep olmuştur. Bu kurumlarda görev alabilmek için yapılan sınavlara hazırlayan tek kurum başkentte yer alan Siyasi İlimler Serbest Mektebi (Ecole Libre des Sciences Politiques)'dir. Ancak başkentte bulunan bu kuruma ya çok zenginler ya da sadece Paris'te yaşayan adaylar başvurabilmektedir. Bu aksaklıkların yanına, bir de devlet hizmetlerindeki hızlı artış ve kaliteli personel ihtiyacının doğması nedenleri de eklenince, 1945 yılında Fransa'da kanun hükmünde yayınlanan Emirname yayınlanmıştır. Emirname'nin en önemli gerekçesi, üst kademe kamu yöneticilerinden atama yapılacak olanlarının bu mektep tarafından temin edilmesidir. Bu nedenle Emirname'nin birinci maddesinde, Milli İdarecilik Mektebi giriş sınavlarına

hazırlayacak ve sonrasında devletin hariciye ve mülkiye alanlarına yönlendirilecek personelin yetiştirilmesi için Sosyal İlimler Enstitüleri'nin kurulacağı hususu yer almış ve Ulusal Yönetim Okulu-ENA (L'École nationale d'administration) resmi olarak kurulmuştur (Arı, 2015).

Fransız Ulusal Yönetim Okulu, Milli İdarecilik Okulu, Ulusal Yöneticilik Okulu veya ENA olarak adlandırılan kurumda eğitim gören bir yönetici adayı, siyasi ve idari yaşamın tekniklerini öğrenirken, aynı zamanda üst kademe kamu yöneticisi olma hissini ve bu görevi başarılı bir biçimde yürütebilmenin yollarını öğrenebileceklerdir (Karacaoğlu,1960). Fransız personel yetiştirilme politikası, devlette görev yapacak kamu personelinin, kendi görevlerinin sağladığı yetki ve sorumlulukları en iyi şekilde bilmelerini önemsemektedir. Öncelikle geleceğin yöneticileri olarak görülen ve üst kademe kamu yöneticisi olarak yetiştirilen kamu personeli, ortak bir eğitimden geçirilmektedir.

ENA, sadece üniversite mezunlarının siyasal ve kişisel kayırmaya asla izin vermeyen yansız ve tarafsız olarak yapılan sınavdaki başarıları ile girilebilecek ve 3 yıl boyunca üst kademe kamu yöneticisi olmak üzere eğitim alınabilecek bir eğitim uygulama okuludur. Bu okula kamunun yanında özel sektörden de yönetici adayları başvurabilmektedirler. Ulusal Yönetim Okulu'nda kurumsal olarak verilen dersler; uluslararası ilişkiler dersi, bütçe ve mali konularla ilgili dersler, sosyal dersler, yönetsel metinlerin hazırlanması ve belgelendirme ile ilgili dersler, istatistik ve bilgisayar gibi teknik dersler, kendini ifade etme ve toplantı yönetme dersleri, yabancı dil, spor, kamu yönetimi, Avrupa Birliği Hukuku gibi çok geniş bir yelpazeyi kapsayacak şekilde dersler verilmektedir (Onaran, 1967).

Kamunun ve özel sektörün önemli kuruluşlarında staj eğitimlerini tamamlarlar. Aynı Osmanlı'daki gibi küçük yaşta hizmete alınan çocuklar, uzun süreli bir eğitimden geçirilerek, birlik ruhu içinde üst kademe kamu yöneticiliğine yetiştirilmektedirler. ENA'da toplam 27 ay ve iki dönemden oluşan bir eğitim süreci vardır. Eğitim sürecinde 12 ay staj süresi vardır. Bu staj süresince öğrenciler yönetim ile ilgili deneyim ve tecrübe kazanmaları için yöneticileri de gözlemleyerek saha çalışması yaparlar (Onaran, 1967). Saha çalışması iki ana alanda yapılır; bunlardan birincisi kamu yönetimi alanında diğeri ise uluslararası ilişkiler alanındadır. Aday öğrenciler kamu yönetimi alanındaki stajlarında valilik makamında aktif olarak çalışırken, diğeri aşamaya gelindiğinde uluslararası örgütlerde,

Dışişleri Bakanlığı'nda vb. makamlarda aktif staj yaparlar. Önce bir yıllığına taşra bölgelere valilerin yanına çalışmaya gönderilirler. Bu bölgelerde insanlarla bağlantı kurular, memleketi ve sorunları anlamaya çalışırlar ve böylece gerçek hayatla doğrudan temas kurarak yaşayarak öğrenme işlevini gerçekleştirirler (Fontenay, 1960).

Uygulama stajını başarıyla tamamlayan öğrenciler, sonrasında konferans ve metod grupları diye adlandırılan gruplar halinde, akademisyenlerden veya yöneticilerden 11 ay süren bir eğitimi alarak yetiştirilmeye devam ederler. Bu eğitimler içinde yabancı dil öğretimi, toplantı yapma, rapor hazırlama, sentez yapma ve sorunlara çözüm üretme, hukuki, toplumsal ve uluslararası ilişkiler gibi konular yer almaktadır. Aynı yıl içinde öğrenciler, özel sektöre de staj yapmak üzere gönderilirler (Fontenay, 1960). Bu eğitimlerden sonra sadece iki aylığına tekrar bir saha çalışmasına yollanırlar. Bu kez saha; sanayi, tarım, ticaret veya banka alanlarıdır. Sonrasında tekrar dört ay okul eğitimi ve teknik dersler alan öğrenciler, toplumsal sorunlar, mali ve tarımsal sorunlar, istihdam sorunları, işçi eylemleri gibi sorunlar üzerinde çözümler üretmek üzere grup çalışmalarına geçerler (Onaran, 1967).

Fransa'da devlet hizmetine girenlerin dahil oldukları bir hizmet statüsü vardır. Corps adı verilen bu statüye meslek grupları da denilebilir. Yani Corps'lar yasal olarak aynı statüye sahip memurların oluşturduğu bir grup olarak adlandırılabilir (Onaran, 1967). ENA'dan en başarılı şekilde mezun olan yönetici adayları, devlet hizmetine girenlerin katılabildiği büyük / grand corps'lara girmeye hak kazanırlar. Başka bir deyişle, grand corps'lara girebilmek için öncelikle ENA'da eğitim almak gereklidir. Büyük corps'lara girebilen başarılı yönetici adayları ise meslek yaşamları süresince çeşitli kamu kurumlarında veya kuruluşlarında yönetici olarak çalışabilmekte ve üst kademe kamu yöneticisi olabilmektedirler (Onaran, 1967). Fransız grand corps yönetici sınıfı, devletin yönetimini, ekonomisini veya medya gruplarını ellerinde tuttuğu ve bu alanlarda çalışanların başlarında oldukları için, siyasal iktidarın sert ve yıpratıcı tavırlarını önleyici ve dengeleyici bir görev de üstlendiklerini ifade edebiliriz (Nitas, 2003).

ENA'nın siyasetten uzak eğitim kabul koşulu, yansız ve tarafsız sınav ve eğitim yaklaşımı nedeniyle, önemli bir genel kültür verilerek yetiştirilen yöneticiler de siyasetten uzak durmakta, hatta partizanca davranan yöneticilerin görevlerinde yükselmeleri engellenmektedir (Ardanç ve Ergun, 1980). Ulusal Yönetim Okulu'nun en önemli amacı,

Fransız kamu hizmeti anlayışını aşlamak, üst kademe kamu yöneticilerinin ve diğer personelin görevlerini yürütürlerken vatanın ve milletin hizmetinde olmanın getirdiği nitelikleri kazandırmaktır. ENA'da yetişen bir üst kademe kamu yöneticisi, devletin ve yönetimin sorumluluklarını anlayarak, önceliğini kamu yönetimine ve kamunun genel yararına verir, hiçbir sınıfın ya da zümrenin çıkarlarına imtiyaz sağlamaz, siyasal anlamda herhangi bir siyasi partinin yanında durmaz (Onaran, 1967), yalnızca sorumlu oldukları kamu görevlerini gözeterek, Fransız vatandaşlarına karşı en doğru şekilde yükümlülüklerini yerine getirir.

Ayrıca Fransa'daki yönetici adaylarının eğitim aldıkları bu okuldaki başarılarının, atamalarında doğrudan etkili olduğu da önemli bir husustur. Yönetici atama uygulamaları ülkeden ülkeye değişiklik gösterirken, örneğin Japonya personel politikalarını belirleyen ve aynı zamanda atamalarından sorumlu bu kuruluşların, hükümetler karşısında yarı bağımsız olarak görev yaptıklarını ifade edebiliriz (Günay, 2005).

ENA ile aday öğrencilerin okulda öğrendikleri temel bilgilere, edebi ve hukuki bilgilere ilaveten toplumsal, kültürel, yönetsel ve ekonomik bilgiler de eklenir (Kessler, 1978). Bu şu anlama gelir; Fransızlar bir üst kademe kamu yöneticisi yetiştirirken, yöneticinin sadece teknik bir konuda yetişmiş olmasına önem vermez, aynı zamanda siyasal, sosyal, toplumsal, hukuki ve ekonomik alanlardan da yetişmesine önem verir. Fransa'da üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme sürecinde başarı oranı önemlidir, çünkü yönetici atamaları başarı sıralamasına göre yapılır. ENA bir taraftan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirirken, diğer taraftan ENA geleceğin üst kademe kamu yöneticisi görevlerine memur seçme işlevini de liyakate dayalı olarak yasal bir biçimde yerine getirmektedir. Yetenekli, çok yönlü ve değişen koşullara hemen adapte olabilecek şekilde yetiştirilen yöneticiler, ENA'daki eğitim süreçlerini ve uygulamalarını tamamladıktan sonra, gelecek kariyerlerinde de aynı çizgide devam etmektedirler.

Diğer Ülkelerdeki Yönetici Yetiştirme Okulları

Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme gerekliliği, neredeyse tüm ülkeler tarafından kabul gören önemli bir konudur. İtalya'da üst kademe kamu yöneticilerinin ve diğer kamu personelinin eğitim almaları, yöneticilik alanında yetiştirilmeleri ve bu eğitim sürecini de

başarı ile bitirmeleri yasal bir zorunluluktur (Arı, 1985). Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme gerekliliği inancı ile ülkeler arasında birçok farklı kurum ve farklı yetiştirme modelleri mevcuttur. Dünya genelinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştiren ülkelere ve kurumlara bazı örnekleri şu şekilde sıralayabiliriz; Amerika Birleşik Devletleri'nde Federal Yönetici Enstitüsü, İngiltere'de Kraliyet Kamu Yönetimi Enstitüsü ve Eton Koleji, Kanada'da Yönetim Geliştirme Merkezi, Almanya'da Federal Kamu Yönetimi Akademisi, İtalya'da Kamu Yönetimi Yüksek Okulu, İsrail'de Kamu Personeli Koleji, Pakistan'da Personel Koleji, Avustralya'da Personel Koleji, İsveç'te Kamu Hizmeti Eğitim ve Geliştirme Ulusal Enstitüsü vd. (O'nuallain, 1988).

Amerikan halkı, farklı etnik kökenlere sahip çok kültürlü bir yapıya sahiptir. Bu farklılık Amerika'nın yönetim sistemini de belirleyen önemli özelliklerden biridir (Şahin, 1999). Amerika'nın federal bir yapıda olması, merkez ve yerel yönetimlerin yetki paylaşımlarının etkili olarak düzenlenmesini zorunlu hale getirmiştir. Amerika'da kamu ve özel sektör yönetimleri arasında belirgin bir ayrım yoktur. Asıl önemsenen konu verimlilik, etkinlik ve ekonomiktir. Hatta Amerika'daki birçok kamu yöneticisi, kurumunu sanki hissedarı kamu kuruluşuymuş ve özel bir işyerini yönetiyormuş gibi yönetir, yöneticilerin tek hedefleri verimlilik ve etkinliktir (Türker, 2010). Bu anlayış 1980 sonrası ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi anlayışına yakın bir bakış açısıdır, çünkü Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, birçok araştırmacıya göre Amerika'da uzun yıllardır uygulanan yönetim modelinin genişletilerek, farklı ülkelere uygulanmasıdır (Kettl, 2000). Amerika'da kamu personeli genel anlamda devletin düzenli çalışanları olarak tanımlanırlar (Türker, 2010). ÜKKY, checks and balances / kontrol-denge sistemi kapsamında Senato'nun onayıyla beraber Başkan ve Bakanlar tarafından görevlendirilirler ve Başkan görevden ayrılırsa, atanan üst kademe kamu yöneticisi de görevinden ayrılır (Emre, 1997).

Kariyer esasına dayanan Amerikan Kamu Personel Rejimi, özellikle ÜKKY'ne önemli yetiştirme ve görevde ilerleme imkânı sağlayan bir yapıya sahiptir. Bağlı oldukları daire, 1978 yılında kurulan ve temel işlevi meslek çalışanlarının görev şartlarını ve göreve başlama ile ilgili ana özellikleri tespit etmek olan; "Personel ve Yönetim Dairesi" (Office of Personnel and Management)'dir (Ergun, 1987). Özel sektördeki kârlı akıştan ilham alınarak tasarlanan sistemde, liyakat ilkesi gözetilen en önemli hususlardandır (Türker, 2010). Bu nedenle liyakate uygun meslekte ilerleme ve görevden atılma koşullarını

belirlemek üzere, Merit Protection Board olarak adlandırılan Liyakat Koruma Kurumu kurulmuştur (Buchanan, 1973).

Üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi fikri Amerika'da 1950 yılının sonunda ve 1960 yılının başında iyi yönetimin uygulamalarının araştırılması ile ortaya çıkmış ve bu fikir gerçekleri bulma kurullarınca da güçlendirilmiştir (Ergun, 1987). Amerika'da birçok üst kademe kamu yöneticisi, Senior Executive Service (SES) olarak isimlendirilen bir ÜKY Hizmetleri sisteminin içinde bulunmaktadır. SES olarak adlandırılan bu gruptaki yöneticiler, Başkanlık sistemi ataması ile tespit edilerek en üst sınıfın bir alt biriminde yer almaktadırlar. Bu yöneticiler üst kademedeki federal görevliler ile köprü oluştururlar (Coşkun ve Dulkadiroğlu, 2009). Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek üzere kurulan ve Amerikan kamu kurumlarının performansını iyileştirmeyi amaçlayan (Finklea vd., 2015) Federal Yönetici Enstitüsü (Federal Executive Institute- FEI), 1968 yılında kurulmuştur. FEI'nin asıl kuruluş amacı üst kademe liderler için bir yönetici ve yönetim geliştirme alanı oluşturmaktır (Kahan ve Karakoyunlu, 2021). FEI, Amerikan kamu yönetimindeki ÜKKY için üst seviyede eğitim veren kurumlararası bir eğitim enstitüsüdür (Buchanan, 1973).

Amerikan Federal Yönetiminde çoğu kuruluşun işleyişi birbirinden farklılık gösterir. Bu nedenle FEI eğitim programları da sadece bir kuruluşa yönelik değil, diğer tüm kuruluşların ortak ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmıştır (Buchanan, 1973). Amerika'daki yöneticilerin çoğunluğu, yönetim okullarını bitirmemiş ve yönetime sonradan geçiş yapmış profesyonel meslek sahibi kişilerdir. FEI bu gerçeği göz önünde bulundurarak, bir taraftan sonradan yönetici olmuş profesyonelleri daha çok geliştirmeyi ve yetiştirmeyi amaçlarken, diğer taraftan da üst kademe kamu yöneticiliğine aday kişilere de destek olur (Ergun, 1987). Başvuranların hemen hepsi lisans mezunu iken, yüksek lisans ve doktora düzeyinde başvuranların sayısı oldukça yüksektir.

FEI ülkenin üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirirken, maddi olarak bir kurumdan veya kuruluştan destek almaz. Eğitim elemanlarını kendi bünyesinin dışında Amerika'nın önemli üniversitelerinden ve kolejlerinden oluşturur (Finklea vd., 2015). FEI, nitelikli yöneticilerine teknik bilgilerinin dışında öncelikle bir devlet yöneticisinde bulunması gereken sorumluluğunu öğretir ve akabinde sosyal, kültürel, ekonomik ve politik koşulların

neler olması gerektiğini verir (Buchanan, 1973). FEI, yönetici adaylarına eğitimler süresince çözüm odaklılığı, değişimlerin sürdürülebilirliğini, sınıf temelli öğretimi eşgüdümlü bir şekilde öğretir (Finklea vd., 2015).

Bir devlet okulu olan FEI dört haftalık eğitim süreci içinde; federal yöneticinin rolü, bireyin kendi rolünün incelenmesi ve yönetim yeteneklerinin keşfedilmesi, yöneticinin yaşam koşulları ve sağlığı gibi konular üzerinde dururken, aynı zamanda program süresince verilen 15 dersten 3'ünün seçilerek üzerinde çalışılmasını ister (Ergun, 1987). Program esnasında araştırma ekipleri kurulur ve hem sınıf iklimi hem de adayların kendilerini olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirmeleri sağlanır. Bu değerlendirmeler esnasında öğrenme sürecine hazırlık, öncelikle kendini yönetebilmek, liderlik yapmak, karşıdaki insanları dinlemek ve başkalarından öğrenmek, beden sağlığı hakkında bilgi edinmek, diyet yapmak gibi yararlı etkinlikler gerçekleştirirler (Kahan ve Karakoyunlu, 2021).

FEI'nin ilerleyen haftalarda “Anayasal Demokrasinin Sorunları ve Kamu Politikası” ile ilgili derslerdir. Ekonomi, uluslararası politika, yönetim bilimi, kaynak kullanımı, örgütsel değişim gibi dersler de yönetici adaylarına verilen diğer önemli dersler arasındadır (Buchanan, 1973). Katılımcıların fikirleri derslerin devamlılığı açısından önemlidir, çünkü yönetici adayları dersin yararlı olacağı kanaatinde değilse, o ders programdan kaldırılır.

Ders programları katılımcıların gereksinim duydukları alanlarda ve çalıştıkları alanlarda verilmeye çalışılır (Stupak, 1987). FEI, yöneticiler için gerekli 6 yeterlik alanı olan kurumsal sorunların çözümü, temsil yeteneği, planlama, kaynak kullanımı, insan kaynakları yönetimi ve sonuçların değerlendirilmesi konularını öğretir (Ergun, 1987). Bu yeterlik alanları Amerikan personel yönetimi bürosu tarafından belirlenir.

FEI'ye göre bir üst kademe kamu yöneticisi geniş bir görüş açısına sahip olmalıdır, çevreye karşı duyarlı olmalıdır, liderlik özelliğine sahip olmalıdır, esnek ve eyleme yönelik hazırlıklı olmalıdır, sonuçlara odaklanabilmeli ve yetkinlik yeterliğe sahipken aynı zamanda iletişimi kuvvetli duyarlı bireyler olmalıdır (Buchanan, 1973).

İngiltere'de kamuya yönetici yetiştiren kurumlardan birisi, Kraliyet Kamu Yönetimi Enstitüsü (Royal Institute of Public Administration- RIPA)'dır. Bir tür yönetim ve ulusal kalkınma yetiştirme geliştirme programı olan RIPA'ya, ülkenin genel müdürleri,

müsteşarları, yardımcıları ve aynı seviyedeki makam yöneticileri katılmaktadır. RIPA'nın amacı, üst kademe kamu yöneticilerinin sahip oldukları yönetsel bilgilerin yaşanılan dünya koşullarına göre güncellenmesi, bilgilerinin artırılması, politika oluşturmada ve değerlendirme süreçlerinde stratejik düşünebilme yollarının öğretilmesidir. Ayrıca RIPA programına katılan kamu ve özel sektör yöneticilerinin, eğitim süreci içinde karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmaları kursun önemli amaçlarından birisidir. RIPA eğitimleri esnasında, kamu ve özel sektör yöneticileri İngiltere'deki idari reformları ve gelişimlerini incelerlerken, aynı zamanda hem kamunun hem özel sektörün talepleri ortaya koyularak fikir alışverişinde bulunulacaktır. Ülkenin kamu personel yönetimi, ekonomik durumu, bilgi yönetimi, performans yönetimi ve standartlarının iyileştirilme ve sorunlara çözüm yolları bulma çalışmaları yapılmaktadır (Alsby ve Ersoy, 1996).

Dünyanın birçok ülkesinde yönetim eğitimleri açısından önemli konumda olan personel kolejleri, Avustralya'da da Australian Administrative Staff College yani Avustralya Personel Koleji adıyla 1957 yılında kurulmuştur (Ergun, 1987). Personel kolejlerinin dünyadaki ilk kurulanı, 1948 yılında İngiltere'de kurulan Henley kuruluşudur. Sonrasında Hindistan, Yeni Zelanda, Pakistan, Bangladeş gibi birçok ülke örnek olarak almış ve benzerlerini ülkelerinde kurmuşlardır. Avustralya Personel Koleji de Henley'den esinlenerek kurulan bir yönetici okuludur (Ergun, 1987). Hem kamudan hem de özel sektörden yönetici adaylarını kabul eden kurum, her iki kesimin farklı yaklaşımlarını birer zenginlik olarak görmektedir. Avustralya hükümetinden maddi olarak destek almayan kurum, kendi imkânlarıyla eğitim verirken, üniversitelerin lisansüstü eğitimlerinin de birer tamamlayıcısı konumundadırlar (Murphy ve Hallinger, 1987).

Kamudan ve özel sektörden gelen yöneticiler, Avustralya Personel Koleji'ne şahsi başvurularıyla değil de kurumlarının başvuruları ile gelirler (Murphy ve Hallinger, 1987). Kolej bir öğretim kurumundan çok öğrenme ve bilginin kullanılması alanı yani bir tür sendika yönetimi kapsamıdır (Chapman, 1987). Burada aynı sendikalarda olduğu gibi, takım halinde çalışılır ve dönüşümlü olarak da başkanlık görevi üstlenilir. Koleje kabulde özellikle farklı alanlarda görev yapan kamu personeli tercih edilir. Yöneticiler eşliğinde haftada yedi gün boyunca çalışmalar hızla devam eder (Chapman, 1987). 6 hafta süren ileri yönetim programları (Advanced Management Program-AMP) üst kademe yöneticiler içindir ve kamu kurumlarında en üst seviyede görev almak için hedefleyen adaylar için programdır. 4

hafta süren Yüksek Yönetim Programı (Senior Management Program-SMP) orta düzeyde deneyim kazanmış da orta düzeyin üstünde görev yapmayı planlayanlar için programdır (Ergun, 1987). 4 hafta süren Yönetimi Geliştirme Programları (Management Development Program-MDP) ise orta kademe yöneticiler için yürütülen programdır (Ergun, 1987). En az 10 yıllık yönetici deneyimleri olan ve eğitimlerini Avustralya Personel Koleji'nde tamamlayan yöneticiler, 3 veya 5 yıllık sözleşmelerle göreve kabul edilirler (Chapman, 1987). Çoğunlukla iki dönem görev yaptıktan sonra sanayi alanında veya devlette işe başlarlar.

Sonuç olarak Avrupa ülkelerinde de, Amerika ülkelerinde de, Ortadoğu ülkelerinde de Asya veya Afrika ülkelerinde de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek üzere kurulmuş kurum ve kuruluşlarda ortak olarak verilen dersler arasında kamu yönetimi, işletme, insan kaynakları, pazarlama, uluslararası ilişkiler, yabancı dil gibi alanların yanında yönetici niteliklerinin kazandırılması hususlarında yetiştirme eğitimleri verilmektedir (Önder, 1995).

2.4.2. Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Uygulamaları

Bir ülkenin yöneticisi başarılı değilse, o ülke yıkılmaya doğru gitmek durumunda kalır. Bu güne kadar yıkılıp yok olan devletler incelendiğinde, yönetsel mekanizmalarının başarılı bir biçimde yönetilemediklerini görürüz. İbn-i Haldun'un da dediği gibi, devletlerin de insanlar gibi ömürleri olur (İbn-i Haldun, 2004a: 241-242). Ancak, devletlerin ömrünü sonsuza dek uzatabilmek, iyi yöneticilerin varlığına bağlıdır.

Üst kademe kamu yöneticiliği olan Mülki İdare Amirliği'nin Türkler açısından yetiştirilme uygulamalarını ve geçirdiği aşamaları Eski Türk Devletleri'nde, Osmanlı Dönemi'nde, Türkiye Cumhuriyeti Dönemi'nde şeklinde üç aşamada incelenmiştir.

✓ Eski Türk Devletleri'nde Yönetici Yetiştirme Uygulamaları

Günümüz yönetim yapısı, Osmanlı yönetim yapısından etkilenmiş ve bazı aşamaları da örnek alınmıştır. Bilinmektedir ki tarihini bilmeyen ve öğrenememiş uluslar, geleceklerini

asla iyi planlayamazlar ve sürekli hata yaparlar, çünkü tarih özellikle yöneticiler açısından en iyi politika hocası ve en iyi diplomasi kılavuzudur.

Türk Hükümdarlığı “Tudunluk, Yabguluk, Hakanlık, İlhanlık, İmparatorluk” devrelerinden geçmiş bir hükümdarlıktır (Gökalp, 2020). Tudunluk, boy beyi aşiret reisi ile yönetilen ve Yabgulara tabi olan bir yönetimdir. Yabgu, il beyidir ve Hakanlara tabi yönetilir. Hakan ise illerin bağlı olduğu yöneticinin adıdır. İlhan, Hakanlar Hakanı olarak adlandırılır (Gökalp, 1976). Bu bağlamda hükümdarlığın en küçük toplumsal birimden itibaren hiyerarşik bir düzende birbirine bağlı bir yapıyla yönetildiğini görebiliriz. Yöneticinin istekliliği ve devletine olan bağlılığı ölçüsü ile o devlet o nispette güçlüdür veya zayıftır. O dönemde hükümdarların üç ayaklı kürsüde oturma nedenleri de her bir ayağını temsil eden “hüküm verme, adaleti sağlama, cezalandırma” şeklinde düşünülmüştür (Önler, 2002).

İslamiyet öncesi kurulan ve sonrasında yok olan Türk devletlerinin birçok ortak özelliği bulunmaktaydı. Hatta bu özelliklerin bazıları da Osmanlı İmparatorluğu’nu etkilemişti. Türk hükümdarları, sahip oldukları toprağı koruması gereken en önemli varlık ve devletin temeli olarak görmüşlerdir (Koca, 2002).

İslamiyet öncesinde Türk devletlerinde egemenlik kaynağı Tanrısalıdı. Türk Kağanı Tanrı adına yönetme yetkisine sahipti. Türk Kağanı’na olağanüstü yetkisi Tanrı tarafından veriliyordu ve halk da yönetimi aynen bu şekilde algılıyordu. Göktürk Yazıtları’nda Tanrının Türk Kağanı’na bahsettiği güç ve yetenekler; siyasi iktidar yani “Kut”, kismet, nasip, pay yani “Ülüg veya Ülüş”, güç yani “Küç” olarak sıralanabilir (Beşirli, 2012). Bir de yazılı olmayan kanunlar vardır, bu kanunlara “Türk Töresi” denir. Kutadgu Bilig’e göre hakimiyet, Törüden yani kanun, nizam ve ilaveten Kut’tan ayrılamaz. Olağanüstü güçleri olan Kağan, yönetim ve yaşayış kurallarına da bağlı kalmak zorundadır. Uymadığı takdirde, Tanrı Kağan’ın Kut’unu geri alır ve iktidar değişir. Sonrasında taht için bir mücadele yaşanır ve hanedan içinden kazanan kişi devletin başına geçerdi.

✓ **Aile Üyeleri Arasında Paylaşılan Yönetim Görevleri**

Eski Türk Devletleri, âdemi merkezîyetçi bir yapıya sahipti. Hanedanın mülkü temsil ettiği devletti. Geleneklerine göre hükümdarın diğer devlet adamları veya komutanlarıyla yaptığı toplantılarda veya meclislerinde oturdukları yerler hâkimiyetlerinin birer sembolü

olarak kabul görüyordu. Bu tarz önemli toplantılarda, oturak yöneticilerin mevkilerine göre ve hanedanlığın belirlenmiş kurallara göre oturma düzenine “Orun” deniliyordu (İbn Mühennâ Lûgati; 1988: 53). Ülüş sistemi ise devlet hükümdarının sofrasından kamu çalışanlarının aldıkları pay anlamına gelir (Beşirli, 2012). Bu iki sistem de ilk kez Oğuz Destanı’nda görülmüştür. Bu sistemlerin kusursuz bir biçimde uygulanmış olması, kurallara eksiksiz uyulması hükümdara olan itaati göstermiş ve hükümdarın otoritesini ve gücünü daha da arttırmıştır.

İnanışa göre Gök Tanrı, hükmetme yetkisini bir aileye vermiştir ve Hakan ailesi olarak adlandırılan bu ailenin tüm erkek evlatları da hükümdar olma yetkisine sahiptirler. Bu nedenle ülke Hakanlar arasında paylaştırılmıştır. Eski Türklerde hükümdarın cesur olmak, dürüst olmak, bilge ve erdemli olmak, kahraman ve adil olmak gibi bazı niteliklere sahip olması gerekiyordu. Bu nitelikler üst kademe diğer yöneticilerden de beklenen özelliklerdendi.

Eski Türklerde devlet, doğu ve batı diye adlandırılan ikili teşkilat yöntemi ile idare ediliyordu. Doğu, Hakan’ın idaresindeki teşkilat olarak kabul edilirken, batı teşkilatı Hakan’ın egemenliğini tanıyan bir başka hanedan üyesinin teşkilatıydı (Genç, 2002).

Karahanlılar ilk Müslüman Türk Devleti’dir. Karahanlılar’da da devlet, hanedan mensuplarının ortak malı olarak görülmüş, haneden mensupları, merkez ile bağlantılı bir biçimde ve yarı bağımsız yönetmişlerdir (Demirel, 2014). Karahanlılar eski Türk yönetim geleneklerine bağlı kalmışlar, devletin başında hükümdar yer alırken, büyük kağan doğu teşkilatlarından, hükümdarlığın ikinci önemli yöneticisi de batı teşkilatlarından sorumlu olmuştur (Gürün, 1981).

Yönetim, eski Türk Devletleri’nde ataerkil bir yönetim yapısındaydı. Bu yönetim şekli tek adam yönetimi olarak bilinmekteydi. Bu nedenle hükümdara bağlı tüm ÜKY’ler hükümdara karşı büyük bir sadakat içinde çalışırlardı (Demirel, 2014). Görevlerini yeterince gerçekleştiremeyen yöneticiler ise, görevlerinden uzaklaştırılarak, yerlerine gücün Tanrı tarafından geçirilecek başka bir yöneticiye devredilmektedir.

✓ **Gulam Sistemi**

Gulamlar savaş esirleri içerisinden fiziki anlamda güçlü erkekler arasından seçilir. Bu kişiler sarayda, hükümet teşkilatlarında ve orduda önemli görevlere getirilirlerdi (Altın, 2019). Eēitim gördükleri yere gulmhane, eēitmenlerine ise babayan adı verilirdi. Başarılı, liyakat ve beceri sahibi gulamlar st kademelere kadar ıkabilirlerdi (Altın, 2019). Devletin farklı görevlerine, kk yaşta seçilen ve iyi bir eēitimden geçirilerek yetiştirilen bu kişilerin getirilmesi tercih edilirdi.

Gulam Sistemi Ortaaē Müslüman Türk Devletleri'nin biroēunda görülmekteydi (Genç, 2002). Karahanlılar Devleti'nde memur, yönetici, devlet adamı görevlendirmelerinde ya Gulam usl seçilen ve yetiştirilen kişiler göreve getiriliyordu ya da yetişkin olarak göreve başlatılıyorlardı. Ancak Gulam Sistemi ile yetişerek göreve gelmiş olan st kademe yönetici Yusuf Has Hacib'e göre, kk yaşta hizmet adına seçilen ve yetiştirilen kişilerin hizmette çok daha başarılı oldukları fikrindedir (Genç, 2002). Bir taraftan eēitimi diēer taraftan yükselmeyi yeterlilik düzeyinde tamamlama sistemi başarılı sonuçlar ortaya koymuştur. O dönemlerde Saray, her zaman hükümdar ve ailesinin ikamet ettiēi bir yer olarak kullanılırken, aynı zamanda devletin st kademesinin ve çalışanlarının da yetiřtirildiēi bir yer olarak kullanılmıştır (Genç, 2002). Gulam sistemini başarıyla yürüten Türk devletleri uzun yıllar hayatta kalmış, uygulamada aksaklık yapan devletler ise yıkılmışlardır.

Karahanlıların dışında Gazneliler de Gulam Sistemi'ni başarıyla uygulamış Türk devletlerindendi. Gaznelilerin içinde de Gulam ile yetişmiş önemli Vali, Kumandan ve Devlet Adamı bulunmaktaydı. Ancak Memluklular (1250-1517), diēer Türk Devletlerinden farklı uygulamaları tercih etmişlerdir. Memluk kelimesi, efendisinin mülkiyeti altındaki kişi anlamına gelmekteydi (Günay, 2005). Memluklular'da kölelikten gelip de yetişerek veya kişisel yetenekleri sayesinde st kademe yönetici, asker, memur ve hatta Sultan olan kişiler vardır (Grn, 1981).

Memluklu Devletinde Saray'da görevlendirilmek üzere yetiştirilecek kişilerin seçimi, İşlam kuralları çerçevesinde, esaret veya satın alma yoluyla uluslararası kle ticaretlerinden ve özellikle beyaz ırklı kölelerden seçilerek yapılıyordu (Kızıltoprak, 2002). Yetiştirilen kölelerin görevi, hükümdara ve onun buyruklarına itaat ederek hizmet vermektir. Askeri alanda yetiştirilen ve eēitilen köleler ise, eēitimleri bittikten sonra makam ve

mevkilerinde ilerleyebiliyorlardı ve en önemlisi özgürlüklerine kavuşuyor, bir de yüksek maaşlarla çalıştırılıyorlardı (Kızıltoprak, 2002). Daha yüksek mevkilere çıkmak diğerleriyle bir yarış gerektiriyordu. Karahanlılar Devleti'nden sonra kurulan ve sonrasında neredeyse diğer tüm Türk devletlerinde uygulanan bu sistem, hem mesleki başarısı olan hem de liyakat sahibi kişilerin daha kolaylıkla ilerleyebildiği bir sistem şeklinde başarıyla devam ettirilmiştir.

Eski Türk Devletleri'nin üst kademe yönetici olarak atayacağı kişileri, nitelikli ve bazı özellikleri olan kişiler arasından seçmesi, sonrasında özel olarak yetiştirmesi ve eğitimler sonucunda nitelikleriyle, başarılarıyla, liyakat ve devlete olan sadakatleri ile diğer adaylardan daha başarılı olanların tespit edilerek göreve getirilme politikaları, ülkenin daima en iyi ve en başarılı şekilde yönetilmesini sağlamıştır (Acar ve Ertek, 2020). Günümüz üst kademe kamu yöneticisi seçimleri, yetiştirilmeleri ve atanmaları politikalarının bu nedenle tarihi ve başarılı örnekleri de göz önünde bulundurularak revize edilmesi Türkiye için birer zarurettir.

✓ **Osmanlı Dönemi'nde Yönetici Yetiştirme Uygulamaları**

Osmanlı İmparatorluğu, İslami saltanat düzenine dayanan, patrimonyal bir monarşi ile yönetilen, geniş bir aile hanedanlığı modeli içeren bir devlettir (Findley, 1996). Osmanlıda üç yönetim teşkilatı bulunmaktaydı. Birincisi asayişten, ikincisi vergi tahsilatından, üçüncüsü de kazai ve adli teşkilattan oluşmaktaydı (Akdağ, 1959). Bu teşkilatlardan kadılar, subaşılar ve beylerbeyi sorumluydu (Günay, 2005).

Osmanlı İmparatorluğu'nda patrimonyalizmin bir şekli olan sultanlık rejimi mevcuttu ve bu rejime göre padişahın yetkisi sınırsızdı (Heper, 1977). 19. yüzyıla kadar astlar, üstlerin özel ve kişisel personeli olarak görülüyordu, ancak özellikle Tanzimat Fermanı'ndan sonra astlar padişahın değil, devletin görevlileri ve hizmetkârları olarak görülmeye başladı (Heper, 1977).

Kurulduğu ilk yıllarda Osmanlı'da yönetim yetkisi, görev paylaşımları düzeninde uç beylerine verilmişti. Uç beyler sorumlu oldukları toprakları yönetmekle yükümlüydüler ancak II. Mehmet ile birlikte bu yönetim modeli değiştirilmiş ve mutlak tek güç padişaha devredilmiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nda ve Saray'da çalışacak yöneticilerin; soya ilişkin

ayrıntılar kapsamında, Osmanlı yönetici sınıfına üye olmak, Osmanlı'nın kültür yapısını çok iyi bilmek ve özümsemek gereklidir (Findley, 1996). Ancak bu kapalı bir grup gibi düşünülse de, dışarıdan da bu gruba girmek mümkündür. 1453 yılına kadar yöneticilerin medreseli ve ilmiye sınıfından gelmiş “Şer-i idari” yapılı olmalarına karşın, 1453 yılından sonra “örfilik ve askerilik” temaları ön plana çıkmış, yöneticiler Gulam Sistemi ile yetişen, Enderun Mekteplerinde okumuş başarılı kişiler arasından atanmaya başlamıştır (Akdağ, 1999).

Osmanlı İmparatorluğu yönetim anlayışında “dini bürokrasi alanında” görevlendirilecek kişiler, Müslümanlardan seçilirdi. Bu kişiler Medreselerde eğitimleri tamamlandıktan sonra atamaları yapılırdı. Askeri ve sivil bürokrasi kapsamında görev alacakların, Müslüman olmaması, din, aile, meslek grubu açısından bir bağlantı taşımamasına önem verilirdi. Bu görevlendirmelerde tek koşul, padişaha bağlılıktı. Bu sebeple bu kişilere, “kapıkulu” denilmiştir (Heper, 1977). Kapıkullarının yetiştirilmesi Enderun'da seçkinler eğitimi ile yapılmıştır (Findley, 1996).

Osmanlı'da bürokrasi, padişaha bağlı, kul sistemi ve Enderun eğitiminden gelen, sınırlı siyasal işlevleri yürüten ve sorumlu oldukları toplumsal yapıyı korumaya yönelik bir içeriktedir (Günay, 2005). 16. yüzyıldan sonra Osmanlı'da tımar ve vergi sistemleri bozulmaya başlamış ve dini, siyasi, sivil bürokrasi padişaha karşı söz sahibi olmaya başlamış, bağımsızlaşma baş göstermiştir.

Osmanlı devletinin yönetim geleneği, 1789-1922 yıllarında reform niteliği taşıyan bir dönüşüme girmiştir. Örneğin “Kalemiye” olarak adlandırılan yönetici sınıf, bu dönemden sonra “Mülkiye” olarak adlandırılmaya başlamıştır (Findley, 1996). Sivil bürokrasi ön plana çıkmış, devletin maliye ile ilgili veya dış ilişkiler ile ilgili sorunlarına, bazı diplomatlar çözüm bulmaya ve Osmanlı Devleti'nin gelişmesi, varlığını koruması ile ilgili fikirlerini sunmaya başlamışlardır (Heper, 1977). Gelenekselleşmeye başlayan bu durum, Osmanlı Türk Devletlerinde bürokratik idare geleneğinin oluşmasına sebep olmuştur.

Osmanlı'nın yıkılmaya başlaması aslında yöneticilerin yetiştirilmeleri ile ilgili sistemlerin aksamasıyla başlamıştır. Kuruluş yıllarında Osmanlı'da bürokrasi, sadece padişaha ve saraya bağlı bir örgüt sistemi içinde iken, kast tipi bürokrasi özellikleri ortaya

çıkmiştir. Batılılaşma sürecinde yolsuzluk yapan bürokratlar, devletin zarar görmesine neden olmuşlardır.

Osmanlı'nın düşüşünün önüne geçebilmek için özellikle III. Selim ve II. Mahmut mücadele vermiş, Tanzimat ve Islahat Fermanları dönemlerinde de mücadeleleri devam etmiştir. Öncelikle devlet merkezileştirilmeye ve bir arada tutulmaya çalışılmış, II. Meşrutiyet dönemi dahil merkezi yönetimin güçlendirilme çabaları devam etmiştir.

Osmanlı'nın son dönemlerinde, padişahın sahip olduğu yetkilerini paylaşabileceği yeni kurumlar kurulmaya başlanmıştır. İlk Anayasa ilan edilmiştir ve bir Meclis kurulmuştur. Meclis'in kurulmasıyla, hükümet padişaha karşı değil, Meclis'e karşı sorumlu olmuştur (Günay, 2005). Osmanlı'da böylece güçler ayrılığı yaşanmış, ülkenin askeriyesi ve ekonomisi güçsüzleşmiş, devlet borçlarını ödeyemez hale gelmiştir. Vergi toplama yetkisi dahi yabancılara devredilmiş, iç ve dış güçlerle ülke parçalanmıştır.

Tımar Sistemi

Tımar sistemi, Osmanlı İmparatorluğu devlet yönetim kavramı içinde önemlidir. Orhan Bey zamanında başlamış ve genişlemiş bir sistemdir. Tımar sistemi, Osmanlı'da baskın bir arazi rejimidir. İdarî, malî ve askerî yapısı ile 16.yy'ın ortalarına kadar devam ettirilmiştir (Şahin, 1979).

Tımar Sistemi, Osmanlı Devleti'nin yalnızca askeri ve idari dayanağı olarak görülmemelidir. TS aynı zamanda toprak sistemi, köylü halkın statüsü ve vergilendirme konusunda da klasik dönem tarım ekonomisi için belirleyici bir araç olmuştur (Şahin, 1979). TS, büyük ve kudretli olan Osmanlı devletini ayakta tutabilme yollarından birisidir. Bu sistemin üç farklı yönü vardır; Bunlardan en önemlisi bu sistemin askeri yönüdür. Devlet, büyük bir ödemeye girmeden önce sayıları 100 binlere ulaşan büyük ve güçlü bir orduya sahip oluyordu, aynı zamanda toplaması imkânsız olan vergileri sipahilere tahsis ederek onların geçimini sağlıyordu (Ünlü, 2012).

Tımar sisteminin diğer yönü, idari fonksiyonudur. Bu fonksiyon askeri işlevlerden kaynaklanan ve ona paralel olarak gelişen bir fonksiyondur. Böylelikle Osmanlı Devleti,

görevli olarak doğrudan merkezi yönetime bağlı olan bu tip askerlerle, otoritesini devletin en ufak idari birimlerine dek yayabilmektedir. Böylelikle devlete karşı sorun oluşturabilecek yerel fırsatçıların oluşmasını engellemiş olurken, vergi kaynağını oluşturan reayanın güvenliğini de sağlamış oluyordu.

Ayrıca bu sistemin bir de mali yönü vardır. TS sayesinde devlet, vergi toplamak için gerekli çok sayıda memuru görevlendirmiyor, vergi kaynağını da uzun süre içinde korumuş oluyordu. Devletin o dönemlerde mali gücü tüm bu harcamalara yetecek güçte değildi. Böylece TS sayesinde topraklarının büyük bir kısmı devlet tarafından kontrol altında tutulabilirken, hazineden de büyük miktarlarda para harcamadan sürecin en güçlü ordularına sahip oluyordu (Ünlü, 2012).

Ancak bu düzen kurumlar tarafından başarılı bir şekilde yürütülemedi, tımar sistemi çökmüş, masrafları devletin merkezi yönetimi üstlenmiş, devlet zorlanınca halktan vergiler talep etmiş ve tüm yaşanan bu sistemler de Osmanlı'yı ciddi boyutta zedelemiş, devletin yok olmasını hızlandırmıştır.

Enderun Sistemi

Enderun sistemi, Türk tarihinin bu döneme dek en gelişmiş yönetici yetiştirme sistemidir. Enderun kelimesinin sözlük tanımı “sarayın iç bölümü”dür. Bu sistemde eğitim odalarda verildiğinden, kelime açısından “bir şeyin iç tarafı, harem ve mabeyin” gibi anlamlara gelir. Aynı zamanda Topkapı Sarayı'nın üçüncü avlusundaki saray okulu için de ifade edilmiş bir tanımlamadır. Enderun okulunda devşirilen Hıristiyan çocukları veya bir paşanın hediyesi olarak saraya yollanan çocuklar eğitim hayatlarına başlardı (Batuhan, 2015. S:39).

Enderun Mektebi, Osmanlı devletine devlet adamı yetiştirmek için kurulan, Türk tarihinde önemli bir yeri olan kamu yönetim okuludur ve çok önemli yöneticilerin yetiştirilmesine katkı sağlamıştır. Osmanlı Devleti'nde Enderun Mekteplerinin önemsenme nedenleri arasında; Osmanlı'ya ait düşünce yapısının öğretilmesi, güçlü devlet yapısı için yönetici adaylarının yetiştirilmesi, usulde tek tip olma düşüncesi ve özellikle askeri ve mali konularda görev yapacak yöneticilerin yetiştirilmesi gelmektedir (Miller, 1941, S:67).

Osmanlı'ya devlet adamı yetiştiren okul olarak da adlandırılabilir. Bazı kaynaklara göre Enderun Mektebi, ilk defa II. Murat (1421-1451) tarafından (Baykal, 1953:18), bazılarına göre ise Fatih Sultan Mehmet tarafından (Miller, 1941, S: 4) kurulmuş, Edirne'deki Saray'da hizmet edecek kişileri yetiştirmek ve devletin gücünü koruyabilecek yetenekte Kapıkulu sınıfını yetiştirmek amacıyla açılmıştır. Yapılan bilimsel araştırmalara göre, EM II. Murat döneminde yapılanmıştır. Sonrasında Fatih Sultan Mehmet ile birlikte Türk devlet adamlarının yerine devşirmelere önem vermeye başlanmasıyla en iyi şekilde geliştirildiğini ve sonrasında da II. Bayezid (1481-1512), Yavuz Sultan Selim (1512-1520) ve Kanuni Sultan Süleyman (1520-1566) dönemlerinde de gelişmeye devam ettiğini söyleyebiliriz. Bu hükümdarlar döneminde Enderun Mektebi'ne birçok bina ve eser kazandırılmış ve Sultan IV. Murad (1623-1640), Sultan III. Ahmed (1703-1730) ve Sultan III. Mustafa (1757-1774) tarafından da yenileme ve bakım işleri takip edilmiştir (Akkutay, 1984:27).

Enderun yöntemi ile yetiştirilen başarılı kişilerin isimleri, devlet adamı, kumandan, yönetici, bilgin veya sanatkâr olarak günümüze kadar kullanılmıştır. Enderun, 1839 Tanzimat Fermanı'na dek Osmanlı Devleti'nin en üst düzeyde yönetici yetiştiren bir mektebi olarak görevine devam etmiştir. Orduda ve sarayda görev alacak olan kişilerin eğitimlerini Enderun Mektepleri üstlenmişti.

EM'nde uygulanan eğitimin en önemli özellikleri şu şekildedir (TBMM, 2012:167);

- ✓ Becerilerine ve yeteneklerine göre öğrenci alınması,
- ✓ Verilen eğitimler arasında beden eğitimi, sanatsal el becerileri eğitimi ve uygulamalı meslek programına sahip olması,
- ✓ Düzenli bir şekilde kişilik özellikleri ve nitelikleri eğitimine önem verilmesi,
- ✓ Kişisel özellikler arası farklılıkları zenginlik olarak algılaması,
- ✓ Kişilerin duygu ve düşüncelerine, beden ve kişisel gelişimine önem verilmesi,
- ✓ Öğrencileri hem bini bilimler hem de pozitif bilimler açısından yetiştirmesi,
- ✓ Müzik eğitimine yer verilmesi,
- ✓ Müzik dersi ile matematik dersinin eşgüdümlemesi,
- ✓ Hem ödül hem ceza sisteminden oluşan bir liyakat sisteminin kurulması.

Bu mektebe alınacak devşirmeler, özellikle Hazırlık Sarayları olarak adlandırılan Edirne Sarayı, Galata Sarayı veya İbrahim Paşa Sarayı'nda yetişen Acemi Oğlanlar arasından dikkatle seçilirler ve Osmanlı Devleti'nin elit kadro eğitimi bölümünü oluştururlardı (Ergin, 1977). Köse olan veya bedensel özrü bulun çocuklar Enderun'a seçilmezlerdi. Ailelerin tek olan erkek çocukları da Enderun'a devşirme olarak tercih edilmezlerdi. Devşirme için seçilecek çocuğun "8-18" yaş arasında olması istenirdi. İleriki yıllarda yaş sınırının yirmiye kadar uzatıldığı söylenmekle birlikte, seçimlerde özellikle kırsal bölgelerde yaşayan ailelerin çocukları arasından ve "10-14" yaş arasında bulunanlardan seçilirdi. Çevrenin nüfuzlu ailelerinin çocuklarını padişah kulu yaparak itaatlerini kolaylaştıran fikri ile öncelik soylu ve ruhban çocuklarıydı (Çağlar, 2004).

Osmanlı'da "sureti güzel olanın siretinin de güzel olacağına" inanılırdı. Bu nedenle yakışıklı, gülbüz, cüsseli, parlak zekâlı, yetenekli çocuklar tercih edilirdi. Enderun'a seçilen bu gençler, yetenek ve kabiliyetleri doğrultusunda takip edilir ve altı kademe/daire içinde yetiştirilirdi. Yetiştirilen yönetici adaylarına Osmanlı devlet kültürünü ve anlayışını kavratılan ve Fatih tarafından kurulan bu dairelerde; Büyük ve Küçük Oda, Doğancı Koğuşu, Seferli Koğuşu, Kiler Koğuşu, Hazine Odası ve Has Oda bulunurdu (Akkutay, 1984:19). Enderun'da eğitim uygulama çalışmaları ve el becerilerine dayandırılmıştır. Öğrenciler zorunlu olarak, bir taraftan sarayın hazine ve diğer hizmet alanlarında çalıştırılır, diğer taraftan ise inşaat, dokumacılık, bahçe işleri ve sanat atölyeleri gibi el becerilerini geliştirebilecekleri alanlarda görevlendirilirdi.

Enderun Mektepleri, Türk siyasi tarihine ışık tutması açısından büyük önem arz etmektedir, çünkü Enderun Mektepleri hem siyasi gücün başarıya ulaşmasına hem de Osmanlı Devleti'nin çökme sürecinin gecikmesine etki etmiştir (Çağlar, 2004:40). 1616-1624 yılında Fransız sarayının hukuki temsilcisi Michel Boudier, "Sarayın Genel Bir Tarihi" adlı eserinde, Türklerin zengin ve köklü bir devlet olarak gelişimini, Sarayda, Enderun Mekteplerinde yetişen zeki ve yetenekli gençlerin, disiplinli bir eğitim süreci ile dürüst ve başarılı insanlara dönüştürüldüğü konusu ile açıklar. Boudier'a göre Türkler için söylenen barbarlık söylemleri ise, eğitim sürecinde takip edilen yöntem ve düzen gözönünde bulundurulduğunda anlamını yitirir (Çağlar, 2004:40).

Yönetici yetiştirmek için yapılandırılan okul sistemleri, Selçuklu İmparatorluğu döneminde kurulmaya başlamış ve Osmanlı İmparatorluğu Dönemi'nde başarılı bir sürece girmiştir. Bu eğitim sistemi özellikle İslami medeniyet temelinde yapılandırılmış, din, bilim, eğitim, sosyal, kültürel ve ekonomik açılardan da bütüncül bir eğitime dönüştürülmüştür. Birçok bilim insanına göre, Osmanlı Devleti'nin eğitimdeki bu bütüncül yaklaşımı, Osmanlı'yı güçlü bir devlet yapmış ve hatta dünya gücü olarak kabul edilen diğer ülkelere de rol model olarak gösterilmiştir. Osmanlı Devleti'nin talim ve terbiye anlayışına göre okulun ana görevi, bir taraftan devletin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yetiştirmek, diğer taraftan toplumsal düzeni sağlayacak, toplumu yönetebilecek, vatanına milletine bağlı, dindar ve güzel ahlaklı yöneticiler yetiştirmektir (Bayramali, 2015:1).

Eğitim öğretim hizmetleri Osmanlı'da, 19. yüzyılın ortalarına kadar devletin görev alanının dışında bırakılmıştır. Devlet görev alanının dışında bırakılan eğitim öğretim faaliyetleri tamamen dönemin hayırseverleri tarafından inşa edilen "vakıflar" yoluyla "kitle eğitim" şeklinde yürütülmüş, hayırseverlerin kurdukları vakıflar aracılığı ile de Osmanlı İmparatorluğu sınırları içine birçok mescit, tekke, mektep, medrese, imaretler vs. kurulmuştur (Akkutay, 1984:15). Eğitim öğretim amaçlı kurulan bu medreselerin dışında, imparatorluğa devlet adamlarının yetiştirildiği ve çoğunluğunu devşirmelerin oluşturduğu Enderun Mektepleridir. Osmanlı yönetimi askeri eğitimlerini ve yönetici eğitimlerini oldukça önemsemiş ve onların eğitimlerini vakıflara bırakmamıştır. Hem askeri eğitimlerin hem de yönetici eğitimlerinin devlet tarafından bir devlet politikası olarak yürütülmesi uygun görülmüştür. Osmanlı Devleti'ndeki eğitim kurumları hayırseverler tarafından kurulan vakıflar ve devlet tarafından kurulan asker ve yönetici yetiştirme kurumları olarak ikiye ayırabiliriz. Bu kurumları da kendi arasında ikiye ayırırsak, örgün ve yaygın eğitim kurumları olarak sınıflandırabiliriz. Örgün eğitimin ilköğretim alanında, Mektebi-i Sıbyan ve hafız okulları olan Dârü'l Huffazlar orta ve yükseköğretim alanında ise medreseleri tanımlayabiliriz. Medreseler kendi arasında ilk, orta ve yüksek olmak üzere bölümlere ayrılıyorlardı. Devlet destekli askeri eğitim kurumları ise, Yeniçeri Ocakları ve Acemi Oğlanlar Ocağı olarak ikiye bölünmüştü, ancak bu Ocaklar 1826 yılında kapatıldılar (Esenkal, 2007:7). Yönetici yetiştirmek için Enderun Mektepleri yönetici yetiştirmek için kuruldu. Ahilik teşkilatı sayesinde ise 19. yüzyıla kadar, meslek açısından yetiştirilecek eğitim kurumlarına ihtiyaç duyulmamıştır (Esenkal, 2007:7).

Osmanlı Devleti'nde yöneticiler, günümüze de örnek teşkil edebilecek, özel bir eğitim sistemiyle yetiştirilmişlerdir. İlmiye sınıfında, Osmanlı eğitim ve öğretim kurumlarından olan ve medreselerde yetişen kişiler yer alırken, taşra ve merkezde devlet yönetiminde görevlendirilecek devlet adamlarının eğitildiği, üstün beyin gücünün eğitimi için kurulan kurum Enderun Mektebi olmuştur. Enderun Mektepleri, yönetici yetiştirme tarihimiz açısından oldukça önemlidir. Devlet adamı yetiştiren bu kurum, saray iç hizmetlerine memur yetiştiren bir çıraklık kurumu olarak da adlandırılmaktadır. Miller'e göre, Enderun'un dışarıdaki ziyaretçilere açık olmaması, saray içindikilerin saray dışındakilerle ilişkilerinin bulunmayışı gibi nedenlerle, Enderun'un gelişimi ve önemi açısından fark edilmediği ve dolayısıyla yeterince takdir edilmediği düşüncesindedir.

17. ve 18. yüzyıllarda Osmanlı Devleti'nin askerî ve siyasî alanlardaki başarısızlığı, Enderun Mektepleri'nde de hissedilmeye başlamış ve silahlı mücadelenin dışında diplomatik ilişkilerin de önemli olduğu dönem başlamıştı. Bu durum ise Enderun mektebinde yönetim açısından büyük değişimlere sebep olmuştu. Bu nedenle II. Mahmud döneminde bazı değişiklikler yapılmıştır (Özgür, 2014:871-872).

Bu süreçte dönemin hükümdarı Sultan Abdülmecid Dolmabahçe Sarayı'na yerleşmiş ve EM eğitim sistemi de düşüşe geçmişti. Sonuç olarak EM Meşrutiyet dönemi ile birlikte önemsizleştirmiştir (Tahir, 2007:10).

II. Mahmut döneminde Yeniçeri ordusunun yerine kurulan orduya Enderun mezunları görevlendirilmiş ve EM'nin önemi iyice çöküşe geçmiştir (Cihan, 2010:40-41). Osmanlı Devleti 17. yüzyılda önce askerî, daha sonra siyasi alanda çökmeye başlamış, bununla birlikte Enderun Mektebi de önemini kaybederek bozulmuş ve sonuçta 1 Temmuz 1909 tarihinde lağvedilmiştir (TBMM, 2012:169).

Atama ve Yükselmelerde Yeterlik Uygulaması: Çıkma Kanunu

Çıkma Kanunu, 1432 yılında II. Bayezid tarafından çıkarılmış, Kanuni Sultan Süleyman tarafından da son haline getirilmiştir. "Çıkma" kelimesi yükselme veya başka bir göreve yükselmek anlamına gelmektedir (Akkutay, 1984). Özellikle Kanuni Sultan Süleyman döneminde Çıkma Kanunu tam olarak ve ciddiyetle uygulanmış, terfi usulleri

sağlam gerekçelere dayandırılarak, üst kademeye sadece kıdemli olanlar getirilmiştir (Akkutay, 1984).

Osmanlı'da Devşirme sisteminde, yeteneği olan kişiler her fırsatta belirlenip, başarılı olanlara yükselme imkânı verilmiştir. Uygulama esnasında hiçbir kişiye imtiyaz sağlanmamış, tüm bireyler yetenekleri doğrultusunda değerlendirilmiştir (Günay, 2005). Enderun'un en önemli ayrıntısı, kıdem ve liyakat esaslarına sahip olmasıdır. Liyakat esaslarının dışında hiçbir atamaya izin verilmemiştir. Çıkma Kanunu, EM eğitim sisteminden başarılı olanların, askeri ve kamu görevlerine yerleşmeleri hususunu planlayan kanunun adıdır. Bir diğer ifadeyle kıdem ve liyakat temellerine oturtulmuş bir kanundur ve padişahlar tarafından da harfiyen uyulmuştur (Günay, 2005).

Çıkma Kanunu ile büyük ve varlıklı ailelerin ön plana çıkarılması önlenmiş, köylü bir vatandaşın çocuğunun da en üst görevlere liyakat ile yükseltilmesi sağlanmıştır. Osmanlı Devleti'nde başarısız, bilgisiz ve tembel yapılı kişiler asla yüksek makamlara terfi ettirilmemişlerdir. Bu nedenle başarılı olmuş bir devlettir ve tüm dünyada hâkim bir yönetim modeline sahip olmuşlardır. Döneminde başarılı bir yükselme yöntemini içeren Çıkma Kanunu ve Enderun sistemi birçok ülkede örnek alınmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Dönemi'nde Yönetici Yetiştirme Uygulamaları

Yeni kurulan Cumhuriyet yönetimi, batılı ve demokratik yapılı bir özelliكتedir. Başlarda Osmanlı devlet yönetiminin etkisinden kurtulamamış, yetkilerini merkez yönetiminde birleştiren, il sistemini esas alan bir taşra yönetimini benimsemiştir (Günay, 2005). Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki sancaklar illere dönüştürülmüş, illerin yöneticisi olarak da yetki genişliği doğrultusunda merkez tarafından atanan valiler görevlendirilmiştir.

Dönemin tek partili iktidar sahipleri ile Cumhuriyet'i kuran asker ve sivil bürokrasisi aynı düşüncelerle hareket etmişlerdir. Cumhuriyet'in kurulduğu ilk yıllarda özel sektör yetersizdir ve dolayısıyla ülkenin ekonomik kalkınmasında çok fazla etkili olamamıştır. Bu nedenle yeni kurulan devlet, bir yandan ekonomik kalkınmayı ve sanayi yatırımlarını hızla başlatırken diğer yandan da yeni kurulan devlet yönetiminin laikleşmesi ve

demokratikleşmesi için büyük gayret sarf etmiştir. Fakat muhalif gruplar tarafından Cumhuriyet'in en kısa zamanda yıkılacağı ve tekrar teokrasi ve monarşi ile yönetilen eski yönetim modeline dönüleceği söylentileri ve çıkartılan isyanlar nedeniyle, çok partili rejim sürecine hızlı geçiş hedefleri yavaşlatılmak zorunda kalmıştır (Günay, 2005).

Planlanması gereken en önemli konu; devleti yönetecek başarılı, öngörü ve vizyon sahibi, devlete kendisini adayacak, yeni kurulan Cumhuriyet ilkelerinin halka benimsetilmesinde özveriyle çalışacak, adaletli, yönetsel ve kişisel nitelikleri üstün, ülkeyi kalkındıracak stratejik yönetim modellerini bilen, halkı çağdaş ve refah içinde yaşatabilecek yöneticilerin göreve atanmalarındır. Bu nedenle Atatürk özellikle Vali atamalarını, II. Abdülhamit dönemindeki okullarda eğitim almış, dönemin ittihatçı fikirlerini benimsemiş, maddi gücü yüksek ailelerin çocuklarından seçerek yapmıştır. Atatürk'e göre bu özelliklere sahip üst kademe yöneticiler, devleti daha da başarıya yükseltebilecekler ve hızla gerçekleştirilen değişimleri halka benimsetebileceklerdir. Heper'e göre, bağımsızlık mücadelesinden geçen bu tip ülkelerde, bürokratik kadrolar öncelikle siyasi mücadelelerde yer almış kişilerden seçilmektedir (Heper, 1973). Türkiye Cumhuriyeti kuruluşunda yönetici atamalarında da böyle yapılmıştır. Kuruluş aşamasında yer alan asker ve mücadelede yer almış bazı niteliklere sahip sivil kişiler yönetici olarak göreve getirilmişlerdir.

Cumhuriyet'in ilanından sonra yöneticiler ise tamamen ulusal kalkınmaya önem veren, çağdaş görünümlü, iyi eğitilmiş, medeni ülkelere karşı uyum sağlayabilen modern yapılı, ülkeyi modern ülkelerin seviyesine çıkarmayı amaç edinmiş yöneticilerdir (Dikmen, 2002). Cumhuriyet kurulduktan bir süre sonra, görevler, sorumluluklar artmıştır. Bunların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için kamu personel rejimine gereksinim duyulmuştur.

Devletin üstlendiği görevlerin, etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesinden sorumlu kamu personelinin, bağlı oldukları temel politikaların, yasal kuralların ve uygulamaların tamamı olarak tanımlanan kamu personel rejimi, Cumhuriyet'in kurulduğu yıllarda en çok önemsenen konulardan biri olmuştur.

Bu anlayışın temeli aslında Osmanlı'ya kadar uzanır. Osmanlı döneminde dahi, devlet işlerinin iyi eğitim görmüş, tecrübeli, liyakatlı kişilere verildiği takdirde, devletin devamlılığı için doğru bir adım atılacağına inanılmıştır (Özdemir, 2001: 98-113).

Osmanlı'nın kurduğu bu devlet teşkilat yapısında yetki padişahta toplanmıştır yani kararlar merkezidir ve tamamen yasalara dayanır. Geleneklerine sıkı sıkıya bağlı Osmanlı, mevcut yapısını korumak isterken, aynı zamanda devlet hizmetleri de en çok önemsemiği hususlar arasındadır. Bu nedenle memurlarını sadece eğitim almış kişilerden seğerken, üst kademe yöneticilerini ise liyakat kurallarına göre eğitimlerini başarıyla tamamlamış ve yükselmeyi hak etmiş başarılı kişiler arasından seğermiştir (Canman, 1995: 248). Bu kamu personel yönetimi anlayışı, Osmanlı'dan Türkiye Cumhuriyet'ine kadar temel yapısını ve işleyişini koruyarak süre gelmiştir.

Türkiye'de kamu personel yönetim süreci, Cumhuriyet'in ilanından günümüze kadar farklı uygulamalar ile yürütölmüştür. Bu süreçlerden birincisi Cumhuriyet'in ilanından II. Dünya Savaşı'na kadar olan süreçtir. İkincisi uluslararası ve ulusal uzmanlarca yazılmış olan raporlar sürecidir. Üçüncüsü planlı kalkınma ve 1980'den sonra liberal akımlar etkisinde günümüze kadar gelen süreçtir.

Birinci süreçte öncelik, hizmet alanlarının büyümesine bağlı örgütsel genişlemenin sağlanmasıdır. Devlet, günün koşullarına uygun hızlı çözümlere dönük uygulamalarda bulunmuştur (şaylan, 2000: 105). Kamu personeli ile ilgili temellerin oluşturulması için yasalar çıkarılmıştır. Örnek olarak 1926 tarihinde 788 sayılı Memurun Kanunu (Akgüner, 2001: 14), 1927 tarihli 1108 sayılı Maaş Kanunu, 1929 tarihli 1452 sayılı Devlet Memurlarının Maaşlarının Tevhid ve Teadölüne Dair Kanun ifade edilebilir (Akın, 1969: 6). Dünya'da Ekonomik Bunalımının çıktığı 1929 yılında, tüm ölkelerdeki personel rejim yasaları ve buna bağlı olarak Cumhuriyet döneminde çıkarılan kamu personeli yasaları olumsuz etkilenerek ve kanunlar geçerliliğini yitirmiştir.

Uluslararası ve ulusal uzmanlar tarafından hazırlatılan raporlar süreci başlamıştır. Yerli ve yabancı uzmanlara başvurulma nedeni, Türkiye'deki özellikle ikinci dünya savaşı sonrası meydana gelen bazı değişikliklerdir. O dönemde hem demokratikleşme çabaları hem de kamu hizmet alanlarının hızla büyümesi sebepleriyle, yönetim ve kalkınma bilinci oluşmuş, personel yönetim sisteminin de ne denli zayıf ve yetersiz olduğu tespit edilmiştir (Canman, 1995: 249). Dolayısıyla bu sorunun ancak profesyonel uzmanların bilimsel araştırmaları ve yönlendirmeleri ile çözülebileceği inancı gelişmiştir.

1949'da başlayan raporlar zinciri, Neumark Raporu, Thornburg Raporu, Barker Raporu, Martin ve Cush Raporu, Leimgruber ve Gıyas Akdeniz Raporları şeklinde yazılmıştır. Bu raporların ortak noktası; yönetim sistemindeki uygulamalarda önemli sorunların olduğu ve bunların ekonomiyi etkilediği konusudur. Kamu personel yönetimi karmaşa içindedir, düzenli ve doğru bir işleyiş mevcut değildir (Şaylan, 2000: 109-112). Hazırlanan raporlarda ortak nokta, kamu personel rejiminin yenilenmesinin gerekliliğidir. Ayrıca raporlara göre, merkezi bir personel dairesi kurulmalı, kamu personel rejimi tekrar gözden geçirilmeli, nitelikli yönetici ve uzman personeller yetiştirilmeli, yetiştirilen bu kamu personeli liyakat ilkelerine uygun atanmalı, adaletli bir ücret sistemi kurulmalıdır (Şaylan, 2000: 109-112).

Raporlar sürecinden sonrasında, 1953 yılında Ankara'da TODAİE kurulmuştur. Cumhuriyet döneminin yönetim okulu olarak da değerlendirilebilecek TODAİE'nin kuruluş nedeni, Türkiye'deki kamu ve personel yönetimi alanında çeşitli bilimsel çalışmaları ve bilimsel faaliyetleri yürütmesidir (Uluğ, 2016). Kuruluşundan beş yıl sonra "Türkiye'de Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma" hakkında yazdığı üç ciltlik rapor, Cumhuriyet'in kuruluşundan bu yana kamu personel gelişimindeki değişimleri, personelin sosyal statüsünü, memur maaşlarını incelemiş, dikkat çekici bir rapor olarak kabul edilmiş ve sonucunda kamu personel reformunun yapılmasının zorunluluğu dile getirilmiştir (Sürgit, 1972: 73).

TODAİE'nin asıl kuruluş amacı öncelikle Türk kamu yönetiminin modern ve güncel bakış açılarına göre gelişmesi için gerekli bilimsel çalışmaların yapılmasıdır. Bu sayede yönetim alanında eğitimler vererek, ihtiyaç duyulan donanımlı ve başarılı yöneticilerin yetiştirilmesidir (Yacan, 2016). Bu kapsamda öğretim, yetiştirme ve bilimsel araştırma en önemli görevleri arasındadır (Ayferi, 1958). Çoğunlukla halen görev başında olan yöneticilerin yetiştirilmesi öncelikli konularındandır (Yacan, 2016). TODAİE iki açıdan eğitim vermektedir. Bunlardan birincisi Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı ile ilgilidir. Bir diğeri ise en az dört yıl süren yüksek lisans, doktora programları ve eğitici seminerler ve sempozyumlardır (Uluğ, 2016). Türkiye'de yönetici yetiştiren bu kurum 2018 yılında Yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, 2 ve 3 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kapatılmıştır. Kapatılma nedeni olarak, profesyonel bir yönetici sınıfının yetiştirilememiş olması gösterilirken, aynı zamanda Türkiye ve Orta Doğu'ya özgü bir Kamu Yönetimi

Enstitüsü”ne ve kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinden sorumlu böyle bir kurumun varlığına ihtiyaç olmadığı düşünülmüştür (Yacan, 2016).

Diğer bir taraftan Türkiye, devlet personel kurumuna ayrı bir önem vermiştir. Türkiye’de kamu personel yönetim sürecinde, yerli ve yabancı uzmanlara hazırlatılan raporlardan sonra, hazırlanan 1961 Anayasası ile Türk kamu yönetimine karşı yeni bir yaklaşım başlamış ve planlı kalkınma sürecine geçiş yapılmıştır. Bu dönemde ilk ve en önemli gelişme ise merkezi personel dairesi olarak planlanan ve 160 sayılı Kanun ile gerçekleştirilen, Başbakanlık’a bağlı Devlet Personel Dairesi’nin kurulmasıdır (Akgüner, 2001: 15). Sonrasında 18/06/1984 tarihli ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereğince, bu Daire Başbakan’a bağlanmış ve ismi de “Devlet Personel Başkanlığı” olarak değiştirilmiştir. Akabinde bu Daire tarafından 1962 yılında “Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor”, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 1961’de “İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor”, TODAİE tarafından 1963’de Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi “MEHTAP” raporları hazırlanmıştır (Şaylan, 2000:112-116).

Örneğin “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)”, 24 Nisan 1962’de fiilen başlamış ve Proje Yönetim Kurulu’nun çalışmalarına ilişkin raporunun 24 Nisan 1963 tarihinde Başbakanlığa sunulmasıyla sonuçlanmıştır (Sevinç, 2014). MEHTAP raporu hazırlanırken öncelikle durum tespiti yapılmıştır, sorunlar tespit edilmiş ve bu sorunlara yenilikçi çözüm önerileri sunulmuştur. MEHTAP raporu ile amaçlanan, rasyonel bir yönetim için gerekli gerekli planlamaların yapılması, sistematik bir biçimde yürüyen bir personel ve mali yönetim sistemi ve kamu görevlerinin en doğru şekilde dağılımını sağlamaktır (Çelik, 2003). Aynı zamanda Bakanlıklar kapsamında iç örgütlenmenin ve idari yönetimlerin geliştirilmesidir (Sevinç, 2014).

Rapor on bölüm ve bir girişten meydana gelmektedir. Bölümler arasında merkez teşkilatın görevlerindeki eksiklikler, bazı görevlerin uygulanmayışı, hizmetlerin vatandaşlara ulaşmasındaki yerel farklılıklar, ciddi bir örgütlenmeye gidilmeyişi vs. şeklinde sıralanmıştır (Sevinç, 2014). Örneğin rapora göre, merkezi hükümet görevlerinin yerine getirilmesinde bazı yetersizlikler vardır (Çelik, 2003). Bunlar maddi yetersizlikler, kamu personel sistemdeki yetersizlikler, yönlendirmedeki ve denetlemedeki yetersizlikler, gereksiz kırtasiyecilik ve iyi planlanmamış merkeziyetçilik olarak sıralanmıştır (Sevinç,

2014). MEHTAP Projesi, dönemin yönetim alanındaki başarılı akademisyenlerinin öncülüğünde, bazı önemli bürokratlarının öneri sunduğu kapsamlı ve var olan sorunları doğru bir şekilde tespit etmiş bir projedir.

1965 yılına gelindiğinde ise Türk hukuk yasaları arasında en çok değişime uğrayan kanun olma özelliğini taşısa da, maddelerinin dörtte üçü değişmiş olsa da günümüzde halen yürürlükte olan ve uygulanmaya devam eden “Türk kamu personel yönetimi” yani 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nu hazırlanmış ve 1970 yılında uygulanmaya başlanmıştır (Şaylan, 2000:34). Bu kanun Türk kamu personel yönetim sisteminin temelini, yani liyakat (yeterlik) ilkesini, kariyer ilkesini ve sınıflandırma ilkesini ön plana çıkarmıştır (Özmen, 2009:30).

1988-1991 tarihleri arasında hazırlanan “Kamu Yönetimi Araştırma Projesi” (Kaya) önemlidir. KAYA raporu kamuya maddi açıdan tasarruf sağlayıcı bir yaklaşımla, kamunun daha etkin ve daha kaliteli hizmet görmesi amacıyla, yeni bir yönetim düzenlemesini amaçlayan detaylı ve başarılı bir çalışmadır (Uluğ, 2004). Bu rapor sonucunda 1983 yılındaki genel seçimlerden sonra göreve başlayan hükümet, hizmetlerinin daha hızlı ve etkili sunulması için bakanlık sayısının azaltılması uygulamasına gidilmiştir (Coşkun, 2005).

Proje sonucunda üç tane temel rapor yayınlanmıştır. Bunlar; “Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor”u, “Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Rapor”u ve “Mali ve Ekonomik Kuruluşlar Raporu”dur (Uluğ, 2004). Tüm rapor sonuçlarındaki ortak nokta ise, kamuda merkezi yönetimin üstleneceği rol, toplumsal değişim ihtiyaçlarına uygun tasarlanmalı ve bu alanda merkezi yönetim görevleri yeniden revize edilmelidir.

Türkiye’de kamu personel yönetim sürecinde, 1980 sonrası liberal etkiler altındaki günümüze kadar süregelen döneme gelindiğinde, iyileştirme çalışmaları ve sorunlara yönelik bilimsel çözüm yolları bulunma çalışmaları devam etmiştir. Bu süreçte en bilinen raporlar 1982’deki “Kamu Personel Rejimi Komisyonu Raporu” ve 1991’deki TODAİE tarafından hazırlanan “Kamu Yönetimi Araştırması Raporu yani KAYA Projesi”dir (Akgüner, 2001: 20-21). KAYA Projesi, 1988 ve 1991 yılları arasında yürütülmüştür. KAYA raporunda saptanan sorunlar arasında, Türk kamu yönetiminde bazı görevlerin ya hiç yapılmadığı ya da amaçtan uzak şekilde yapıldığı saptanmış, hizmette birlik ve bütünlük ana sorun olarak

gösterilmiş, hiyerarşik denetim anlayışının olmadığı söylenerek, üst kademe yöneticilik kadrolarına yapılan atamaların açık ve nesnel kurallara bağlanmamış olduğu, dolayısıyla yönetimde önemli sorunların yer aldığı hususlarına dikkat çekilmiştir (Rapor Kaya, 1991). KAYA projesinin sonucunda üç tane temel rapor yayınlanmıştır; “Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu, Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu, Mali ve Ekonomik Kuruluşlar Raporu olarak çözüm önerileri ile birlikte yayınlanmıştır (Rapor Kaya, 1991).

1990’lı yıllardan sonra 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yeniden incelenmeye başlanmış ve 1996, 1999 ve 2005 yıllarında çeşitli kanun tasarıları hazırlanmıştır. Günümüz dijitalleşen sürecinde, Türk kamu personel sisteminin yeniden revize edilmesi ve hızla değişen çağdaş dünya ile uyumlu, yenilikçi bir yapıya dönüştürülmesi, kamu personelinin özellikle de üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi politikaları küreselleşen dünyayla uyumlu bir kamu personel sistemine dönüştürülmesi önemlidir.

2.5. Türkiye’de Mevzuat Açısından Kamu Yöneticisi

2.5.1. T.C. Anayasa’sında ve Yasalarda Üst Kademe Kamu Yöneticisi

Geçmişten günümüze “üst düzey yönetici, yüksek yönetici, yüksek kademe yönetici, yüksek memur, üst kademe yönetici, üst kademe kamu yöneticisi” olarak adlandırılan, kamu kurum ve kuruluşlarının üst kademelerinde görev yapan, ana politikaların formüle edilmesiyle uğraşan ve yönetsel politikaya yönelik karar verme sorumluluğuna sahip olan kişiler, Anayasa’nın 104/9. maddesinde “üst kademe kamu yöneticileri” olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan Anayasanın 128/3. maddesinde bu kavramın “üst kademe yöneticileri” olarak kullanıldığını görmekteyiz. Tez yazımı süresince üst kademe yöneticiler yerine “üst kademe kamu yöneticileri” ifadesi tercih edilmiştir, çünkü tez araştırması evren ve örneklemi kamu alanında halihazırda görev başında bulunan üst kademe kamu yöneticilerinden oluşmaktadır.

Üst kademe kamu yöneticileri hem kanunların yapılmasında hem de uygulanma aşamasında kamu personeli ile siyasetler arasında önemli bir köprü görevi görürler. Türk hukukunda üst kademe kamu yöneticilerine yönelik ilk kez düzenlenen anayasal hüküm, kamu hizmeti görevlileriyle ilgili olan 1982 Anayasası’nın 128. maddesidir. Bu maddenin

özellikle 3. bendinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları kanunla özel olarak düzenlenmiştir. Bu kanunun il başlangıcı 1984 yılıdır. 1984 yılında ÜKKY 3077 sayılı Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun TBMM'de kabul edilmiş, ancak dönemin Cumhurbaşkanı olan Kenan Evren tarafından onaylanmamıştır. Meclise geri dönen Kanun, ikinci kez görüşmede de aynı şekliyle kabul edilerek 10 Ocak 1985 tarih ve 3149 Sayılı Kanun olarak yayımlanmıştır. Böylelikle 10.01.1985 tarihinde 3149 sayılı “Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun” kabul edilmiştir. Kanunda özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin kapsamı, eğitimin yapılacağı yer, eğitime katılacakların tespiti, eğitim süresi ve eğitimde uygulanacak programlar ile ilgili usul ve esasların yönetmelikle düzenleneceğine dair hükümler yer almıştır.

3149 sayılı kanunda ÜKKY eğitim programı ile ilgili usul ve esaslar Devlet Personel Başkanlığı ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün görüşüne bırakılmış, detaylar hakkında belirleyici ifadeler yer verilmemiştir. Ayrıca eğitime katılma şartları günümüz açısından düşünüldüğünde yeterli düzeyde değildir. 3149 sayılı kanuna “geçici madde” olarak eklenen ifade ise, yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim görmedikleri halde, görev başındaki ÜKKY için eğitim almış gibi görüleceği ifadesi, halihazırda görevbaşında olan yöneticilerin kendilerini yenilemesi ve hayat boyu öğrenmesi felsefesini engeller düzeydedir. Dolayısıyla günümüz koşulları açısından 3149 sayılı kanun yeterli görülmemektedir.

Sonrasında T.C. Cumhurbaşkanlığı 3149 sayılı Kanunun anayasaya aykırı olduğu gerekçesiyle AYM’de iptali için dava açmıştır. Bunun üzerine AYM, dosyayı esastan inceleyerek 3149 sayılı Kanunun tamamının iptal edilmesine karar vermiştir (İriş, 2021). TODAİE gibi bazı kurumlar bu süreçte yönetici yetiştirmeye devam etmiş olsa da, bu süreçte uzun bir zaman üst kademe kamu yöneticileri adına herhangi bir yasal düzenlemeye yer verilmemiştir (Sobacı vd., 2018: 35).

2017 Anayasa değişikliğinden önce, genel anlamda yöneticilere yönelik bir takım kanunlar çıkarılmıştır. 2451 sayılı “Bakanlıklar ve Bağlı Kuruluşlarda Atama Usulüne İlişkin Kanun” bunlardan biridir. Diğer kanun ise 2477 sayılı “2451 sayılı Kanunun Kapsamı Dışında Kalan Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usulüne İlişkin Kanun”dur. 2017 Anayasa değişikliği öncesinde çıkarılan her iki kanun da yöneticilerin atama usullerini tespit

etmeye yöneliktir. Fakat üst kademe kamu yöneticileri açısından kanunlar irdelendiğinde, ÜKKY ile ilgili detaylı bir bilgi verilmediği, ÜKKY ile ilgili herhangi bir tanımlamanın yapılmadığı ve ÜKKY'nin görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili mevzuatta net bir biçimde açıklanmadığı tespit edilmiştir (Sobacı vd., 2018: 36). Üst kademe yöneticilerin atama usul ve esasları farklı kanunlarla birbirlerinden bağımsız bir şekilde tanzim edilmiş, özlük hakları ise diğer kamu görevlileri ile beraber özel kanunlarda ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)'nda düzenlenmiştir (Sobacı vd., 2018).

5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun 11. maddesinde de “Üst Yöneticiler” başlığı altında şu şekilde açıklanmıştır:

“Bakanlıklarda ve diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. (Mülga ikinci cümle: 3/10/2016-KHK-676/69 md.; Aynen kabul: 1/2/2018-7070/55 md.) (Ek cümle: 2/7/2018- KHK-703/213 md.) Bakanlıklarda en üst yönetici Cumhurbaşkanı tarafından belirlenir¹. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve kanunlar ile Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar¹.Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler².” ifadelerine yer verilmiştir.

Üst yöneticiler mali yönetim ve kontrol sistemi açısından önemle vurgulanmasına ve 5018 sayılı Kanunda da üst yöneticilik kavramı mali sorumluluk ve hesap verebilirlik açısından açıklanmasına rağmen, üst kademe kamu yöneticiliğinin vurgusuna açıkça rastlanamamıştır.

2017 Anayasa değişikliği ile birlikte, Anayasa kapsamında ÜKKY için önemli bir düzenleme yapılmıştır. Bu noktada Anayasanın 104. maddesinin 9. fıkrasında Cumhurbaşkanının görev ve yetkileri arasında şöyle bir hüküm belirtilmiştir: "*Üst kademe kamu yöneticilerini atar, görevlerine son verir ve bunların atanmalarına ilişkin usul ve*

esasları Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile düzenler". Bu demek oluyor ki; ÜKKY'ni atama ve görevden alma ve bu yöneticilerin atanmalarına ilişkin usul ve esasları belli şartlar altında Cumhurbaşkanı belirler. Anayasadaki ÜKKY'ne ilişkin düzenlenen 128/3 ve 104/9 hükümleri incelendiğinde atama, görevden alma ve atama usul ve esaslarının tespiti yetkisi "Cumhurbaşkanı" tarafından kullanılacağına hükmedilirken; diğer taraftan bu yöneticilerin yetiştirilme usul ve esaslarını düzenleme yetkisinin "yasama organı" tarafından kullanılacağı belirtilmiştir (Karşlı, 2020).

Anayasanın tüm karar ve hükümleri aynı etki ve değere sahiptir (Atar, 2019). Yine Anayasa 128/2'de ifade edilen "Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir (Ulusoy, 2019). Ancak, mali ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklıdır." hükmü gereği kamu görevlileri bakımından atama yetkisinin düzenlenmesi konusu kamu görevlisi statüsünün esaslı unsurlarındandır ve kanunla düzenlenir.

Diğer taraftan Anayasa 104/9 ve 128/2 göz önünde bulundurulduğunda ÜKKY açısından, anayasal bakımdan kamu görevlisi statüsünün esaslı unsurlarından olan atama usul ve esaslarının Cumhurbaşkanı kararnamesi ile düzenleneceği belirtilmiştir. Ayrıca statünün diğer unsurları açısından üst kademe kamu yöneticileri için de Anayasa 128/2 hükmü gereği esaslı unsurlarda kanunla düzenleme yapılabilir (Karşlı, 2020:189-190).

Yeni Hükümet Sistemi'nin Cumhurbaşkanı kararı ile açıktan veya dışarıdan atanan ÜKKY açısından 'açıktan atama yapılması' yönüyle genel kuraldan farklılaştığı görülmüştür. 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde Cumhurbaşkanı kararı ile atanacağı öngörülen ÜKKY kadro, pozisyon ve görevlerine açıktan veya dışarıdan atama yapılmasına olanak tanınmıştır. Açıktan veya dışarıdan atanan ÜKKY, atandıktan sonra memur pozisyonuna girmekte olup, genel idare esaslarına göre "asli ve sürekli bir görev" yapmaya başlamaktadırlar. Ancak dışarıdan veya açıktan atanan ÜKKY'nin görev sürelerinin dolması ya da görevden alınması durumunda, 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ek 36/3'e göre memuriyet ile ilişkisinin kesileceği düzenlenmiştir.

Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile düzenlenemeyecek konuların kanun hükmünde kararname (KHK) ile belirlenebileceğini ifade edilmektedir (Karlı, 2020:190). 2017 Anayasa değişikliği ile birlikte, Anayasanın 104/9 fıkrası ile ÜKKY'nin atanmalarına yönelik usul ve esasların Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile düzenleneceği öngörülmüştür. Bu açıdan Cumhurbaşkanı tarafından 3 sayılı “Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” 10.07.2018 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanmıştır (İriş, 2021). Kararnamenin adından da anlaşılacağı gibi özellikle iki husus düzenlenmiştir. Birincisi ÜKKY'nin atanmalarına ilişkin usul ve esaslarken; ikincisi de kamu kurum ve kuruluşlarındaki atama usulleridir. Bu açıdan 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yer alan ÜKKY'ne yönelik hükümler ile diğer kamu görevlilerine yönelik hükümlerin ayrılması, irdelenmesi önemli bir husustur. Kararnamede yalnızca ÜKKY'ne yönelik düzenlemeler yapılmamış, aynı zamanda bu yöneticilerin kapsamında olmayan kamu görevlilerinin atama usullerine yönelik düzenlemeler de yapılmıştır. Bu bakımdan hükümlerin değerlendirilmesi yapılırken, düzenlemenin hangi konuyu düzenlediğinin ayırımı yapmak gerekmektedir. Yine ÜKKY'ne yönelik olarak 375 sayılı KHK'nin ek 34.,35. ve 36. maddelerinde de düzenleme yapılmıştır.

ÜKKY Türkiye Cumhuriyeti idari teşkilatı içinde çok geniş bir alan içinde yer almıştır. Bu açıdan idari teşkilat içinde genel ve özerk idare kamu kurum ve kuruluşlarının çoğunda hizmet vermektedirler. ÜKKY'nin hizmet verdiği kurumlar genel idare altında ve 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde düzenlenen Cumhurbaşkanlığı teşkilatını oluşturan kurumlar (bakanlıklar dâhil), 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde düzenlenen bakanlıklara bağlı, ilgili ve ilişkili kurum ve kuruluşlar ve Ankara'daki yardımcı kuruluşlar, taşra teşkilatı ile idari, iktisadi ve sosyal kamu kurumlarındaki en üst yönetici görev, pozisyon ve kadrolarda yer almaktadır.

2.5.2. Kalkınma Planları'nda Üst Kademe Kamu Yöneticisi

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının **Birinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1963-1967)** incelendiğinde, üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili herhangi bir karar alınmadığı görülmüştür.

Devlet Plânlama Teşkilâtının **İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1968-1972)** incelendiğinde, üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili olarak kalkınma planının 1968-1972 dönemindeki gelişmeleri arasında *“hizmet içi eğitim programları ihtiyacın bir kısmını karşılamakta, yaratılacak ek eğitim kapasitesi bu bakımdan gereklidir”* ifadelerine yer vererek, *“Türkiye ve Orta - Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)”* nin kamu sektöründe mezuniyet sonrası eğitim vererek yüksek amme idarecisi yetiştirmesi imkânları sağlanacak, enstitü buna göre desteklenecektir. Enstitü orta kademe yöneticileri kendi kurumlarında yetiştirme görevini alacak yöneticileri ve eğitim personelinin yetiştirecek, özel eğitim programların Devlet Personel Dairesi ile işbirliği yaparak düzenleyecektir. Kamu kuruluşları hizmet içinde eğitimi devamlı programlar olarak ve eğitimin ilke ve amaçlarına uyarak kendi bünyelerinde yürütecekler, bu konuda hiçbir yeni kuruluşa gidilmeyecektir. Devlet Personel Dairesi gereken işbirliğini ve rehberliğini sağlayacaktır” denilmiştir. Bu ifadelere ek olarak, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânında uygulanacak politikaların C bendinde *“Bugünkü ve ileride doğabilecek insangücü açıklarını kapatmak ve insan gücünün niteliğini yükseltmek için, kamu kuruluşlarında gerekli hizmet içi eğitim programları hazırlanacaktır. Yüksek idarecilik kademelerine atanacak kimselerden belirli tahsil üstünde, mezuniyet sonrası ehliyet ve idarecilik eğitiminde başarıya ulaştığını gösteren yetenek aranacaktır.”* ifadelerine yer verilmiştir (Teşkilatı, D. P.,1963). İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânında uygulanacak politikaların E bendinde *“Kamu sektörü kuruluşlarındaki sevk ve idarecilerin, modern sevk ve idarecilik tekniğine göre eğitilmeleri insangücü politikasının uygulanabilmesi için zorunludur. Bu amaçla sevk ve idarecilik eğitimi veren kurumlar yanında, çeşitli sevk ve idarecilik kademeleri için eğitim kurumları bünyesinde kısa ve uzun süreli ve devamlı nitelikte eğitim programları düzenlenecek, özel sektör kuruluşlarının bu eğitim programlarına katılması teşvik edilecek, “Millî produktivite merkezi” bu konudaki çalışmaları destekleyecektir.”* ifadeleri vardır (Teşkilatı, D. P.,1963). Ayrıca uygulanacak politikaların F bendinde Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu nitelikli insangücünün yurt dışına giderek çalışmalarının önüne geçilmesi ve hatta gidenlerin de memlekete dönmeleri için yurt içinde çalışmalarını çekici hale getirecek bir politika yürütülmesi hususunun da vurgusu yapılmıştır.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânında uygulanacak politikalarda özellikle sevk ve idarecilerin kalkınma alanında insangücü açısından ağırlıklı pozisyonu oluşturduğu, ancak mevcut durumdaki idarecilerin eğitim düzeyleri açısından yetersiz oldukları vurgulanmıştır.

Eğitim açısından yöneticilerin yetersiz olmaları, kurum ve kuruluşların verimini de etkilediği fikri açıkça belirtilmiştir. 1968-1972 yılları arasında yapılan araştırmalara göre % 53 yüksek eğitim, % 31 lise, % 12 orta ve % 4 idarecinin de ilkokul mezunu olduğu ikinci beş yıllık kalkınma planlarında açıkça dile getirilmiştir (Teşkilatı, D. P.,1963). Diğer taraftan kamu alanında toplamda sevk ve idarecilerinin sadece % 9’u sevk ve idare konusunda özel eğitim almışlardır. Bu yüzdelik oranların diğer devletlerdeki oranlarla kıyaslandığında, genel olarak her 100 çalışandan ortalama 4,6 sevk ve idarecinin düşmesi gerektiği ifade edilmiştir.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânında mesleki eğitimin önemine yönelik bazı açıklamalar getirilmiştir. En önemli açıklamalardan biri, hizmet sektörüne personel yetiştirme amaçlı kurulan, Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimleri ve konuyla ilgili araştırmaları yapma amaçlı kurulan Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)’dir. Genel ğretim ve yetiştirme programları ile organizasyon ve metot kursları ile hizmet içi eğitimler de veren TODAİE, 1955 - 1956 yılları arasında toplamda 900 eleman yetiştirmiştir. Yönetim seminerlerinin de verildiği enstitüde, 1964 - 1966 arasında 700 kişi katılım sağlamıştır. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânındaki rapora göre, bu konuda diğer bir önemli araç da İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsüdür. Kamu personeline ve üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik politika yapılanmalarının arasında “Yakın ve Orta Doğu alışma Enstitüsü, Millî Prodüktivite Merkezi ve çeşitli hizmetiçi faaliyetler de yrtlmştir. Ayrıca yurt dışına eğitime personel gönderilmek üzere kurumlar tarafından açılacak seçme veya yarışma sınavları, aynı konuda değişik kurumlardan dış ülkelere eğitime gideceklerden belirli yetenekleri aramak amaı ile standart bir duruma getirilecek, bu amaçla Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünden yararlanılması ngrlmştir. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânındaki raporda yeniden düzenleme çalışmalarının önem ve gereği açıkça dile getirilmiş ve teşkilat iyileştirmesi, idare ve teşkilat kademelerinde yer alan insan unsurunun eksikliklerini tam olarak tespit ederek, gerekli telafilerin yapılması hususu vurgulanmıştır.

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilatının **nc Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1973-1977)**’nın 9. bölümün ikinci kısmındaki sosyal alandaki gelişmenin ağırlık noktaları kısmı incelendiğinde, insangücünün teknoloji düzeyine bağlı bir bileşim olarak ortaya çıkması nedeniyle, sosyal alanlardaki gelişmeler içerisinde insangücünün vasıf ve nitelik

açısından belli bir seviyeye ulaştırılması hedeflenmiştir. Rapora göre teknolojik gelişmeler, insangücünü nitelik konusunda etkileyen bir alandır. Bu nedenle öncelik, sanayileşmenin gerektirdiği vasıfta insangücünün yetiştirilmesidir. Bu nedenle raporda araştırmacıların, sevk ve idarecilerinin, teknik ve diğer insangücünün eğitim, istihdam ve çalışma sorunlarına yer verilmiştir (Teşkilatı, D. P., 1973). Yüksek seviyeli bilimsel, teknik ve araştırmacı insangücü ihtiyaçlarının karşılanması için, Birinci ve İkinci Kalkınma Planlarında öngörülen 6 bin yükseköğrenim yapmış elemanın yurt dışında yetiştirilmesi programı istenilen seviyede uygulamadığı gibi, sevk ve idarecilerin sayısal açıdan yeterli sayıda olduğu görülürken, nitelikleri açısından yetersizliği Üçüncü Kalkınma Planı içerisinde önemli bir sorun olarak yazılmıştır. Dönemin sevk ve idarecilerinin nitelik düzeyleri ve eğitim durumları oldukça zayıftır, modern teknik ve metotlarla yetiştirilmemişlerdir ve bu durum da personelin üretime olan katkılarını önemli ölçüde sınırlamaktadır ifadelerine yer verilmiştir (Teşkilatı, D. P., 1973). Bu nedenle kamu alanında, her kademedeki insangücünün mesleki bilgi ve becerilerinin arttırılmasını sağlayacak, özellikle de her kademedeki sevk ve idarecilere nitelik kazandıracak hizmetiçi eğitim programları geliştirilip uygulanması planlanmıştır.

İstihdam edilmek istenen elemanlara bazı özel bilgilerin verilmesini tercih eden kuruluşlar için “Meslek İhtisas Merkezleri”nin kurulması ve kısa süreli kurslarla personelin istenilen özel bilgilerle yetiştirilmesi planlanmıştır. İlaveten TODAİE’nin her kuruluş için planlama, araştırma, bütçe, personel idaresi, eğitim ve teknik destek hizmetleri alanlarındaki yöneticilere yönelik hizmetiçi eğitimler vermesi planlanmış ve aynı zamanda TODAİE’nin bir kamu hizmetiçi eğitim kurumu olacak ve gerekli elemanların yetiştirilmesi için yeniden düzenlenmesi amaçlar arasına alınmıştır.

Üçüncü Kalkınma Planında “masraflı ve yavaş işleyen kamu yönetimi” başlığı altında, kamu yönetiminin işleri gerekli nitelikte, hızda ve verimlilikte yürütülemediği vurgusu yapılmış ve kalkınmanın etkin bir aracı olamadığı yazılmıştır. Kamu idaresinin kalkınmaya destek olma niteliğinden yoksun olduğu ifadesi kullanılarak, yenilenmediği ve çözümü hususunda güçleşen katı yapılı bir soruna dönüştüğü söylenmiştir. Üçüncü Kalkınma Planında kamu personeli bir bütün olarak ele alınsa da, üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi hususu ayrıca irdelenmemiştir.

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)** döneminde Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu (MEHTAP) hazırlanmış, Merkezi Yönetimin Taşra Örgütü ve Yerel Yönetimlerle ilgili çalışmalar izlenmiştir. Konuyla ilgili “İdareyi ve İdari Metotları Yeniden Düzenleme Komisyonu” kurularak, hükümete sunulmuştur. 1971 yılında “İdari Reform Danışma Kurulu” kurulmuş, “İdarenin Yeniden Düzenlenmesi; İlkeler ve Öneriler” isimli rapor hazırlanmıştır (Teşkilatı, D. P., 1979). Raporlarda işaret eden ana konular, Üçüncü Beş Yıllık Plana ve yıllık programlara yansıtılmış olsa da, yasalaşmamış ve dolayısıyla öneriler uygulamaya geçirilememiştir.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânının 1126. maddesinde, kamu yöneticilerinin çağdaş yönetimi ve yöntemlerini bilen ve bu bilgileri uygulamalara aktarabilecek nitelikte yetiştirilmeleri için merkezi düzeyde gerekli önlemlerin alınması, TODAİE’nin ise bu görevi yerine getirebilecek şekilde yeniden revize edilmesi hususunda karar alınmıştır.

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)**’nın B bendindeki “İlke ve Politikalar” başlığı altındaki 520. maddede “yüksek nitelikli sevk ve idareci yetiştirilmesine önem verilecektir” ifadesine yer verilmiştir (Teşkilatı, T. B. D. P., 1985). Konuyla ilgili olarak kalkınma planının 558. maddesinde de, kamu hizmetlerinde verimliliği artırma konusuna değinilmiş, tüm kademedeki görevli kamu görevlileri için eğitim programlarının düzenlenmesi ve kısa süreli halkla ilişkiler eğitiminin verilmesi uygun görülmüştür. Nitelikli personel vurgusu ayrıca 792. maddede yer alınmış ve “Mahalli idare, işletme ve birlikleri nitelikli personel istihdam edilmesini sağlayan bir yapıya kavuşturulacaktır.” denilmiştir.

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)**’nın 6. bölümün “Denizyolu” bölümünde 665. maddesi gereği “Teknolojideki hızlı gelişmelere paralel olarak sürekli değişim gösteren deniz ticaret filosu için gerekli iyi yetişmiş, teknik gelişmelere uyum sağlayabilen insan gücü eğitime öncelik verilecektir. Bu amaçla her kademedeki gemi adamı ve üst düzey sevk ve idarecisi yetiştirilmesi için eğitim kuruluşları yeterli düzeye getirilecektir.” ifadesi içinde “üst düzey sevk ve idarecisi yetiştirilmesi için eğitim kuruluşları” ifadesi önemli bir vurgudur (Teşkilatı, D. P., 1990).

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)**'nı ile “üst kademe yöneticileri ve yetiştirilmeleri” konusu açık ifadelerle kaleme alınmıştır. “*Hizmet üretimine yönelik yaratıcı işlevleri gören kamu kurum ve birimlerinde rasyonel üretken bürokrasi modelinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla, yeni personel rejiminde ayrı bir sınıf oluşturulacaktır. Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları özel olarak düzenlenecektir*” denilmiştir (Teşkilatı, D. P., 1996). Ayrıca memur ve işçi sınıfı arasındaki ayrımların yapılabilmesi için, Anayasanın 51, 53 ve 128’inci maddelerinde değişiklik yapılması gerekli görülmüştür. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planlarında özellikle mahalli idarelerde insangücü planlaması çerçevesinde, ihtiyaçlarına uygun nitelikli personelin istihdamı için norm kadro çalışmalarının yapılması gerekliliği vurgusu yapılmıştır.

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)**'nda üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili herhangi bir karara rastlanmamıştır (Teşkilatı, D. P., 2001).

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının **Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013)** Bakanlar Kurulu tarafından benimsenen stratejiler esas alınarak, Devlet Planlama Teşkilatının koordinasyonunda, tüm kamu kurum ve kuruluşlarının katkılarıyla ve üst kademe kamu yöneticileri ile yapılan istişareler sonucunda hazırlanmıştır. Planın hazırlanmasında katılımcılığa özellikle önem verilmiştir. 697. madde kapsamında yönetim kültürü üzerinde durularak, “Kamu idarelerinde mevcut idari ve beşeri kapasite nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek, yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına dönük programlar düzenlenecektir” kararı alınmıştır (Teşkilatı, D. P., 2006).

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının **Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2014-2018)** 892. maddesi kapsamında, “nitelikli insan kaynakları” vurgusu yapılmış olmasına rağmen, nitelikli insan gücü kavramı üst kademe kamu yöneticileri açısından irdelenmemiştir (Bakanlığı, K., 2013). Diğer taraftan kamu idarelerinde politika geliştirme, programlama, bütçeleme kapasitesini güçlendirmeye ve hesapverebilirlik ile mali saydamlığı sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenen stratejik yönetime geçiş süreci yaygınlaştırılmıştır. Bu süreçte hesapverebilirliği güçlendirmek amacıyla Kamu

Denetçiliği Kurumu kurulmuş, Sayıştay'ın denetim alanı tüm kamu kaynaklarını kapsayacak şekilde genişletilmiştir. 375. maddesi gereği, kamu yönetimlerinde strateji geliştirme birimlerinin nitelik ve nicelik yönünden güçlendirilmesi kararına varılmıştır, ancak nitelik ve nicelik yönünden güçlendirmenin hangi yollarla ve hangi kitleye yönelik planlandığı açıkça ifade edilmemiştir.

T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının **On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2019-2023)** yenilikçi ve yerli üretim konusunda kurumsal bir yapı oluşturabilmek için, 297.1. maddesinde yerli üretimin ve teknolojik kabiliyetlerin geliştirilmesinde üst düzey karar alabilmek için Cumhurbaşkanı başkanlığında ilgili kurumların en üst kademe yöneticilerinin katılımıyla “Sanayileşme İcra Kurulu” oluşturulması planlanmıştır. 11. madde gereğince “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde yürütmenin hızlı ve etkili yapısıyla bu çerçevede uygulanacak en üst politikaların belirlendiği On Birinci Kalkınma Planının idarelerce etkin bir şekilde uygulanması amaçlanmıştır” ifadelerine yer verilmiştir (Çolak, 2019). Kamuda stratejik yönetim bölümünde 790.1. maddesi gereği kamu yönetimlerinde stratejik yönetime ilişkin idari ve beşeri kapasiteyi geliştirmeye yönelik eğitim programları tasarlanmıştır.

On Birinci Kalkınma Planının tez konusu ile ilgili en çarpıcı ifadesi, 37. maddede işaret edildiği gibi “*Ülkemizin beşeri yapısının güçlenmesine yönelik tüm kademelerde kapsayıcı ve kaliteli eğitim hamlesiyle bilgiyi ekonomik ve sosyal yarara dönüştüren, teknoloji kullanımına ve üretime yatkın nitelikli insan yetiştirilmesi hedeflenmektedir*” ifadesidir (Çolak, 2019). Dijital dönüşüm ile ilgili ifadelerle sıklıkla yer verilmiştir. Tüm bireylerin kapsayıcı ve nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişim sağlamaları amaçlanmıştır. On Birinci Kalkınma Planında özellikle eğitimde teknoloji alanına, girişimcilik ve yenilik kavramlarına sıklıkla vurgu yapılmıştır. 565. madde gereği “dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmelerin işgücü piyasasına yansımaları çerçevesinde ortaya çıkacak yeni beceri ihtiyaçları belirlenerek, bu gelişmelerin mesleklerde yol açtığı dönüşüm düzenli olarak izlenecektir” kararı alınmıştır. İstihdam ve çalışma hayatı başlığı altındaki 566. maddesinde ise “Mesleki eğitim kursları ve işbaşı eğitim programları, dijital dönüşüm çerçevesinde ortaya çıkacak ihtiyaca cevap verecek işgücünü yetiştirmek üzere dijital yetkinlikleri ve becerileri esnek bir şekilde kazandırabilecek yapıya kavuşturulacaktır” denilmiştir. 566.1. maddesi gereği dijital dönüşümün ortaya çıkardığı

veya çıkaracağı yeni meslek alanlarında işgücünün yetiştirilmesine yönelik kurs ve programların düzenlenmesine karar verilmiştir (Çolak, 2019). 571.3. maddesi gereği nitelikli işgücüne yönelik kariyer merkezlerinin artırılması ve bu merkezlerde rehberlik faaliyetlerinin etkinleştirilmesi kararlaştırılmıştır. On Birinci Kalkınma Planında dijitalleşme ve dijital dönüşüm vurgusu sıklıkla yapılmasına rağmen, dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi politikalarına hiçbir maddede yer verilmemiştir.

2.6. Dijitalleşme Sürecinin Yönetime Yansması

İnsanlık tarihinin ortaya çıkışından bugüne kadar birçok toplumsal ve yönetsel farklılıklar yaşanmıştır. Bu farklılıklar sayesinde insanlık, hem sosyal, hem yönetsel hem de ekonomik yaşamında önemli etkiler gözlemlemiş, diğer tarafta toplumsal yapıda ve üretim şekillerinde birçok yeniliklere adım atmıştır. Sürekli keşfetme ve daha rahat yaşam koşullarına kavuşma arzusu ile insan toplulukları, avcı toplumdaki tarım toplumuna geçmiş, birlikte yaşamın ve üretimin daha verimli olduğunu fark etmiştir. Sonrasında sanayi toplumuna geçilmiş ve insanlık tarihindeki en büyük toplumsal değişim ve dönüşüm yaşanmıştır. Günümüzde ise bilgi toplumu ve bilişim teknolojilerindeki hızlı dönüşümler dikkat çekmektedir. Bu dönüşüm insanları artık bir bilgi toplumu haline getirmiştir.

İnsanlık tarihinde bazı kırılma noktaları vardır. Bunlardan ilki 18. yüzyılın son dönemlerine doğru buhar ve su gücünün keşfi ve kullanılmasıyla gerçekleştiği kabul edilir. Bir diğer kırılma noktası 19. yüzyılın sonlarında üretimde elektrik kullanılmaya başlanmış ve böylelikle seri üretime geçiş ile gerçekleşmiştir. 20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde ise, teknolojik sistemlerin ve bilgisayar teknolojilerinin, özellikle sanayi sektörüne yani üretime entegre edilmesi sağlanmıştır (Bilim, 2018). Bugün ise teknoloji, üretimin her aşamasında yani eğitimde, sağlıkta, ulaşımda ve diğer kamu alanlarında olduğu kadar, yönetimde de dijitalleşmeye geçilmiştir. Dijitalleşme sürecinin yönetime yansması yaşadığımız dönemin en önemli kırılma noktalarından biridir.

Bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim, kamu ve özel sektörü, yönetimleri, meslek gruplarını, çalışma ve öğrenme sistemlerini, özellikle sanayi üretim modellerini bir tür zorunlu yenilenme sürecine yönlendirmiştir. Bu zorunlu yenilik, özellikle ekonomik süreçte

rekabet içinde olan bugünün dünyasında, insan ve makine işbirliğinin yerini daha hızlı cevap verebilen dijital sistemlere bırakmasına neden olmuştur (Ar, 1985: 3). Bu nedenle yönetimde teknolojik üretime önem verdikçe, ekonomik kalkınmanın hızla arttığı ve rekabette de üstünlüğün sağlandığı gözlemlenmiştir. Hem kamu hem özel sektör yönetiminde teknolojik ilerlemeyi yakalamanın yolları aranır olmuştur (Koç ve Teker, 2019: 305).

İnsanoğlu teknolojik ilerlemenin yollarını ararken, hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için bunca yıl toplumu ve ekonomiyi tamamen değiştiren (Bloem vd., 2014: 12) bazı devrimler gerçekleştirmiştir. I., II. ve III. sanayi devrimlerinden yani buhar gücünün, elektrifikasyonun ve otomasyon sistemlerinin kullanılarak endüstri ve endüstriyel süreçlerinden (Pessôa ve Becker, 2020: 1) geçmesinden sonra, dördüncü sanayi devrimi meydana gelmiştir. Gerçekleştirilen her bir sanayi devrimi, toplumları ve bireylerin yaşamlarını kökten değiştiren yenilikçi yaklaşımlar olarak kabul edilmiştir (Kravchenko ve Kyzymenko, 2019: 122). Tüm sanayi devrimlerinin dönemsel verimliliğe katkısı olmuştur.

I. Sanayi Devrimi (Endüstri 1.0), 1750-1760 yılları arasında İngiltere’de başlayarak, 1820-1840’lı yıllara kadar etkisini sürdürmüştür (Günay, 2002). James Watt tarafından icat edilen buhar motoru ile 19. yüzyılda fabrikalar güçlenmiş, üretim kapasitesi artmış ve özellikle kömür madenciliği ve tarım sektörü gelişmiştir (Rostow, 1970). Bunun nedeni I. Sanayi Devrimi ile birlikte Tarım Devrimi de birlikte olmuş ve tarlalardaki verim artınca, ekipman sayıları çoğalmış ve endüstrinin gelişimi de artmıştır (Bairoch ve Velen, 1966: 49). I. Sanayi Devrimi ile insan işçiliğinden makinelere geçiş sağlanmış, su ve buhar gücü kullanılarak üretim yapılmaya başlanmıştır (Aksoy, 2016).

II. Sanayi Devrimi (Endüstri 2.0), 1860-1914 yılları arasında gerçekleşmiştir. Bu süreçte elektrik, telgraf, telefon, radyo gibi iletişim teknolojileri icat edilmiş ve elektrifikasyon sistemleri gelişmiştir (Gordon, 2000: 49; Rifkin, 2016: 9). Bu süreçte taraftan Henry Ford montaj hattı yapmış ve daha ucuz araba üretiminin yapılmasını sağlamıştır (Koç ve Teker), diğer bir taraftan Michael Faraday elektromanyetik sistemi kurmuş ve fabrikalardaki elektrik kesintilerini engelleyerek çalışma koşulları iyileştirilmiştir (Agarwal ve Agarwal, 2017: 1064). Bu sayede çalışanların hayat koşulları iyileştirilmiştir (Mokyr ve Strotz, 1998).

III. Sanayi Devrimi (Endüstri 3.0)'nde ise artık insanın gücünden çok bilişim teknolojileri koşulmaya başlanmış ve bilişim teknolojileri, dijital araç ve gereçler sayesinde üretim son derece hızlanmış (Koç ve Teker, 2019: 305). Üreticiler bu teknolojik araç ve gereçler sayesinde büyük ölçeklerde üretim yapabilmiş ve piyasaya sürebilmişlerdir (Troxler, 2013: 2). Akıllı ara şebekeler aracılığıyla oluşturulan yenilenebilir enerji kullanılmaya başlanmıştır (Rifkin, 2008: 27). Aynı zamanda sosyal ağlara, nesnelerin internetine, üç boyutlu yazıcılara, artırılmış gerçeklik teknolojilerine ve teknolojik ticari uygulamalara geçiş yapılarak, günümüz dijital çağın temelleri atılmıştır (Lee vd., 2018: 22).

IV. Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0) dönemi ise mevcut üretim ile dijital üretim sistemlerini eşgüdümleme ve dijital üretim ihtiyaçlarına uygun bir şekilde mevcut üretimi yeni teknolojik sistemlere adapte etme dönemidir (Bilgin ve Işık, 2018). Bu devrim bir dijital devrimdir, bu dönemin endüstrisi ise geleceğin endüstrisidir. IV. Sanayi Devrimi ile en büyük amaç, tüketicilere kişiselleştirilmiş seçeneklerle etkilemek, üretim hacimleri düşük olsa bile büyük maddi kazançlar elde etmektir (André, 2019: 17).

Elektrifikasyon sistemleri ile 21. yüzyılın başlarında seri üretime başlanmış ve 1970'li yıllarda sanayiler makineleşmiştir. Sonrasında endüstri alanındaki teknolojik gelişmeler ve bilhassa bilgi teknolojilerinin dönüşümü ön plana çıkmıştır (Rüßmann vd., 2015: 54). Tüm bu değişimler göstermektedir ki yapılan tüm endüstriyel devrimler, ekonomik gelişmelere çok büyük oranda katkı sağlamış ve dijital sistemlerin de hızlandırıcı gücü olmuştur

Öncelikle dijitalleşme sürecini hızla tamamlamaya çalışan organizasyonlar, akabinde makinelerinin kurumlarıyla ilgili doğru verileri toplamasını, toplanan verileri hızla analiz etmesini, kurumun gelişimini değerlendirmesini ve eksik tarafların tespit edilerek kurumun iyileştirilmesi yönünde entegrasyonu sağlanmış bir sistemin oluşumuna ihtiyaç duyarak, kurumlar yatırımlarını bu yönde yapmaya başlamışlardır (Nagy vd., 2018: 1). Hem kamu yönetimleri hem özel sektör geleceğe yönelik stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

DD Endüstri 4.0 ile kullanıma girmiştir. Dijital dönüşümün başlangıcı olarak görülen Endüstri 4.0, sanayi ve üretim alanında sensörlerin kullanılması ve sonuçların yapay zekâ ile analiz edilerek, sürecin otomasyonunun sağlanması anlamına gelmektedir. Endüstri 4.0,

fabrikada verileri toplayan, yapay zekâ ile işleyen, neyin iyileştirileceğine yapay zekâ ile karar veren ve robotlara verilen talimatla o iyileştirmeyi gerçekleştirir. Yani o fabrikada otomasyonu gerçekleştirme anlamına gelmektedir.

Endüstri 3.0'da sadece robotlaşma ve otomasyon konuşulurken, Endüstri 4.0'da daha akıllı robotlar günlük yaşama girmektedir. Şayet kamu otomasyon alt yapısı kurulup kullanılmıyorsa, o kurum veya firma için dijital dönüşüme girmiş anlamına gelmiyor. Sadece dijitalleşmenin gerçekleştiği anlamına gelmektedir. Teknolojiyi kullanmak dijitalleşme, teknolojiyi iş süreçlerine entegre edip oradan artı bir geri dönüş sağlamak ve otomasyonu sağlamak dijital dönüşüm anlamına gelmektedir.

Dijitalleşme süreci, özel sektörün, kamunun, sanayicinin, üniversitelerin vs. teknolojik açıdan dönüşüme girdiği, iş sistemlerinin revize edilerek yapıldığı ve uygulandığı bir yapıdır (Bilim, 2018). DD internet, mobil teknolojiler, nesnelerin interneti, otomasyon sistemleri, robot teknolojileri, yapay zekâ sistemleri, bulut bilişim, blokzincir, artırılmış ve sanal gerçeklik gibi yeni tasarlanan dijital teknolojilerin toplum ve insan hayatına girmesi, özel ve kamu sektörlerinde oluşan değişim ve uygulamaların tamamıdır (Telli vd., 2020). Başka bir deyişle dijital dönüşüm, insan, iş uygulamaları ve teknoloji ile ilgili alanların tamamında yaşanan bütüncül bir yenilik ve bütüncül bir dönüşümdür. Bu bütüncül değişime, günümüzde büyük bir ihtiyaç vardır. Hızla değişen ve gelişmekte olan bilgi ve bilişim teknolojilerinin sunduğu olanaklar, toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda devlet yönetimleri tarafından gerçekleştirilmelidir, çünkü devletler için gelecekteki rekabetçi ekonomide bir güç olabilmek en önemli yönetsel hedeflerdendir. Rekabetçi dünyada bir güç olabilmek sadece hızlı ve doğru kararlar alabilen, yenilikçi bir anlayış ve bilişimden faydalanarak olabilecektir (www.cbddo.gov.tr).

Dijital dönüşüm herkes tarafından önemsenmekte ve uygulanması konusunda da çoğunluk hemfikirdir, ancak dijital dönüşüm hakkında biraz daha bilinçlenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun nedeni bu dijital teknolojilerden sonra eski iş yapma alışkanlıklarının neredeyse tamamen değişmiş olmasıdır. Yanlış yaklaşımlardan en önemlisi, tek sorumluluğun IT'lerde yani Enformasyon Teknolojileri (Information Technologies)'nde olması gerektiği düşünceleridir. Başka bir deyişle zaman ilerledikçe hızla değişen bilişim ve teknoloji dünyasında, bilişim ve teknolojiyi daha verimli uygulamak üzere kurulan

programlara ve zamanla yetişecek profesyonel, alanında uzman kişilere ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Dijital dönüşümün gerçekleşebilmesi için o iş yerindeki tüm iş süreçlerine o teknolojinin entegre edilmesi gerekmektedir. Sanayi 4.0 ile ürünler dijitalleştirilmeye başlanmış, bulut bilişim ve büyük veri sistemlerinin varlığı gündeme gelmiştir (Bilgin ve Işık, 2018). Dijitalleşmeyle gelen bu süreç, ekonomiyi etkilemesi ve dijital dünya ile fiziksel gelişimleri birbirine entegre etmesi nedeniyle, önceki sanayi devrimlerinden farklılık göstermektedir (Schwab, 2016: 15).

Kamu kurumlarının üst kademe kamu yöneticileri veya özel sektörün işletmecileri dijital dönüşümün doğru analiz edilebilmesi için öncelikle bazı sorulara cevap bulabilmelidirler. Bu sorulardan bazıları; “Dijitalleşme kurum açısından ne kadar önemlidir?, Kurumda değişmesi gereken ana temalar nelerdir?, Dijital dönüşüm kurum içinde nasıl organize edilmelidir?, Bilişim Teknolojilerinin rolü kurum içinde hangi boyutta geçerli olacaktır? Kurum çalışanları bu sürece nasıl adapte edilecektir? Üst kademe yöneticiler dijitalleşme sürecine nasıl yetiştirileceklerdir?” Dijitalleşme sürecine geçiş aşaması, birçok iş prensibinin yeniden düzenlenmesi, vatandaşlar, rekabet, veri, inovasyon ve değer konularının yeniden revize edilmesi ile sağlanabilir (Telli vd., 2020).

“Dijitalleşme ve dijital dönüşüm” her iki kavram da günümüzde tüm kamu kurum ve kuruluşlarının ve özel sektörün stratejik planlarında, yaptıkları toplantılarında, geleceğe yönelik hedeflerinde sıklıkla konuşulur ve uygulanmaya çalışır hale gelmiştir. Dijital dönüşüm için öncelikle dijitalleşme gereklidir. Bu nedenle kurumların doğru bir şekilde adapte olabilmeleri için büyük veri analitiğine, otonom (uyarlanabilir) robotlara, siber hızlı altyapıya, siber güvenlik sistemlerine, yapay zekâya, denetleyicilere, yatay ve dikey entegrasyona ve artırılmış gerçeklik gibi daha birçok yeni teknolojilere ihtiyaçları vardır (Türkel ve Yeşilkuş, 2020). Bu teknolojilerin birçoğu yeni teknolojiler değildir aslında, ama çok uzun zamandır konuşulan teknolojilerdir.

Bir kamu kurum veya kuruluşu ya da özel sektör için dijitalleşme, dijital teknolojilerin kurumlara kazandırılması ve kullanılabilir hale getirilmesi iken; dijital dönüşüm, gelişen teknolojik yaklaşımları iş alanlarına entegre edip, verimliliklerini artırma yönünde kullanmaları anlamına gelmektedir. Kurumun tüm çalışanları, iş süreçlerini günlük olarak yürüten, oradaki eksiklikleri en iyi bilen ve oradaki dönüşümden faydalanacak kişiler

olduğu için, dijital dönüşümün kurumun tamamında gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm sorumluluğun tüm çalışanlar tarafından paylaşılması gerekmektedir. İnsanlık tarihindeki sanayi devrimleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Sanayi Devrimleri (www.sektorumdergisi.com)

Sanayi Devrimleri	
I. Sanayi Devrimi	Tarımdan fabrikaya geçiş, su ve buhar enerjili mekanik üretim tesislerinin ortaya çıkışı (18.yy sonları)
II. Sanayi Devrimi	Üretim hatlarının elektrifikasyonu, iletişim teknolojilerinin icadı, seri üretimin ortaya çıkışı (20.yy başları)
III. Sanayi Devrimi	Modern bilgisayarların ortaya çıkışı, internet, elektronik ve bilgi teknolojilerinin kullanımı (1970’lerin başları)
IV. Sanayi Devrimi	Otonom makineler, nesnelerin interneti, yapay zeka, siber güvenlik, dinamik veri işlemeye dayalı üretim (Bugün ve yakın gelecek)

18. yüzyıl sonlarında başlanan tarım dünyasından sanal dünyaya geçişin sağlandığı günümüz dünyasında, teknolojik gelişmelerin etkisi her geçen gün artmakta, dolayısıyla rekabet koşulları da zorlaşmaktadır. Dijital teknolojilerin etkisiyle değişen dünya kamu yönetimi, yönetim standartlarının yükselmesi ve vatandaşların farklılaşan beklentileri nedeniyle özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin kendilerini bu değişimlere ayak uydurabilmek adına büyük bir baskı altında hissetmektedirler. Bu nedenle başta Türk Kamu Yönetimi, akabinde üst kademe kamu yöneticileri kendilerini bu dinamik ortam içinde, dijital açıdan geliştirmeleri ve dijital dönüşümü en başta kendileri anlayarak, bu konuda eğitimler alarak yetişmeleri önemli bir hale gelmiştir.

Tarihsel toplum gelişimleri içinde, bilgi toplumuna gelindiğinde sermayenin “bilgi” odaklı olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda dünyadaki hızla yenilenen bilginin, en doğru şekilde anlaşılması ve değerlendirilmesi gerekir. Dünyadaki tüm nesnelerin dijitalleştiği ve akıllı nesnelere haline dönüştüğü günümüzde, özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin dijital ortamı anlamaları ve uygulayabilmeleri zorunlu hale gelmiştir. Üst kademe kamu

yöneticileri kabul etmelidirler ki; yeni dijital dünya düzeni bilinmelidir ve yönetimde görevli olanlar yetiştirilmeli, yöneticilik eğitimi alan yönetici adayları ise acilen bu sürece adapte edilmelidirler. İnsan ve toplum düzenine çoktan girmiş olan dijital teknolojiler ve altyapılar, bundan sonra çoğunlukla hayatın içinde olacaklardır.

Dijital dönüşümün hedefleri arasında fiziksel ve sanayi odaklı üretimin yanında özellikle bilgiye ve işbirliğine dayalı ve katma değer üretmeyi amaç edinmiş yapılar söz konusudur (Aksu, 2019). Başka bir deyişle yeni dünya düzeninde, bilmek en önemli konu haline gelmiştir. Kamu yönetimleri de özel sektör de dijital teknolojileri bilmelidirler. Üst kademe kamu yöneticisi de özel sektör yöneticisi de dijital teknolojileri yönetebilmelidirler, çünkü yönetim olgusu da dijital ortama taşınmıştır. Bu süreç geçmişteki uygulamaların ya tamamen ortadan kalkmasına ya da değişime uğrayarak farklı şekillerde uygulanmaya başlamasına neden olmuştur.

Uluslararası yönetim hizmetleri sunan Amerikalı bir şirket sahibi McKinsey'e göre, dijital dönüşüm projelerinin başarısız olmasının beş nedeni vardır. Bu nedenler liderlik, eğitim, insan, teknoloji ve iletişim olarak sıralanmıştır. Liderlik konusu üst kademe yöneticilerin bu dijital teknolojilerinden haberdar olmaları, uygulamaları rahatlıkla yapabilmeleri ve yeni teknolojileri kolaylıkla kullanabilmeleri ile ilgilidir. Eğitim sorunu olarak ise, özellikle geleceğin iş gücüne yönelik olan teknoloji eğitim imkânlarının genişletilmesine ve üst kademedeki alt kademe yöneticilere ve hatta çalışanlarına kadar herkesin bu eğitimlere katılması gerektiği ile ilgilidir. McKinsey insan unsuruna dikkat çekerken, insanların klasik iş modellerinden, yeni iş yapma modellerine geçişin teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Teknoloji unsuru ise, McKinsey'in önemle üzerinde durduğu bir husustur, çünkü McKinsey'e göre teknolojik gelişmeler günlük olarak yakinen takip edilmelidir. Geleneksel iletişimden kopmadan, yeni teknolojik iletişim yöntemleri ile sürekli iletişimin de gerekliliğine inanan McKinsey, dijital dönüşüm sürecinde bu unsurlardan bir tanesi dahi uygulanmazsa başarısız olunacağı kanaatindedir (Telli vd., 2020).

İmalat sanayinde dijital dönüşüm yol haritası bileşenleri ve eylem alanları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3

İmalat Sanayinde Dijital Dönüşüm Yol Haritası Bileşenleri ve Eylem Alanları (Bilim, 2018)

Bileşenler	Eylem Alanları
İnsan	Eğitim altyapısı geliştirilmeli ve nitelikli işgücü yetiştirilmelidir
Teknoloji	Teknoloji kapasitesi artırılmalıdır
Altyapı	Veri iletişim altyapısı güçlendirilmelidir
Tedarikçiler	Ulusal tedarikçiler desteklenmelidir
Kullanıcılar	Kullanıcıların dijital dönüşümü desteklemesi sağlanmalıdır
Yönetişim	Kurumsal yönetim güçlendirilmelidir

Dünyada dijital dönüşüm öncelikle sanayi sektöründe gerçekleşmiştir ve yapılan bilimsel araştırmalar da bu yüzden çoğunlukla imalat sektörü ile ilgilidir. Ancak dijital dönüşüm ile ilgili hazırlanan bu tablonun içeriği, kamu sektöründe de aynen geçerlidir. Bunun nedeni dijital dönüşümün bileşenlerinin de eylem alanlarının da özel sektörde ve kamuda aynı olmasıdır. Örneğin dijital dönüşümün en önemli bileşenlerinden biri insandır. Şayet kamu kurum ve kuruluşlarında dijital dönüşüm gerçekleştirmek isteniyorsa, insanın eğitim altyapısını geliştirmek ve nitelikli insan gücünü de yetiştirmek gerekir. Dijital dönüşümün farkındalığını artıracak kişiler, kamu yönetimlerinde görevli üst kademe yöneticilerdir. Öncelikli olarak üst kademe kamu yöneticilerinin dijitalleşme süreci için ihtiyaç duyulan becerilere ve yetkinliklere sahip olabilmesi için yetiştirilmeleri gerekir (Bilim, 2018). Sanayide Dijital Dönüşüm Platformu Eğitim Çalışma Grubu'na göre gelecekteki yeni iş kolları robot koordinatörlüğü, IT/IoT çözüm mimarlığı, sanayi veri uzmanlığı, bulut hesaplama uzmanlığı, data güvenliği uzmanlığı, üç boyutlu yazıcı mühendisliği vs. şeklindedir. Örneğin Avrupa Birliği'ndeki veri uzmanı ihtiyacının 2025 yılında 3,5 milyon civarında olacağı belirtilmiştir (Bilim, 2018). Bir üst kademe kamu yöneticisinin bir bulut hesaplama uzmanı ya da IoT çözüm mimarı olması beklenemez, ancak bu yöneticilerin dijital teknolojileri verimli olarak kullanabilmeleri ve konuyla ilgili insan kaynağının yetiştirilmesine de liderlik etmesi önemlidir. İngiltere, Finlandiya, Estonya gibi ülkeler dijital eğitime büyük önem vermektedirler. İlkokul çağlarından itibaren öğrencilerine kodlamayı okuma, kodlama yazma gibi becerileri kazandırmak için eğitim müfredatlarına dijital eğitimi almışlardır (Bilim, 2018) ve bu eğitim süreci üst kademeye kadar devam ettirilmektedir.

Dijital dönüşümün bileşenlerinin bir diğeri teknolojidir. Yapılan bilimsel araştırmalara göre, nitelikli özelliklere sahip, başarılı bir teknolojik altyapının oluşturulması önemlidir. Bu konuda üniversiteler en önemli destekçiler olmalıdır. Üniversiteler aracılığı ile yürütülecek bilimsel Ar-Ge projelerine büyük önem verilmelidir. DD sürecinin ihtiyaç duyduğu yeniliklere ve dijital yetkinlik seviyesine bilimsel araştırmalar ile ulaşılmalıdır. Ar-Ge çalışmalarını ile Türkiye ve diğerk ülkeler arasındaki seviyeleri karşılaştırılmalı, GZFT (SWOT) analizleri ile kamu kuruluşlarının güçlü, zayıf, fırsat ve tehditleri iyi tespit edilmeli ve stratejik kalkınma planları bilimsel veriler ışığında hazırlanmalıdır. Türkiye’de dijital teknoloji uygulamalarının geliştirilmesi gereklidir (Bilim, 2018). Bunun için diğerk ülkelerde uygulanan “yenilik (inovasyon) merkezleri” veya “mükemmeliyet merkezleri” kurulmalıdır (Bilim, 2018). Bu gibi merkezler Türk kamu yönetimine kazandırılabilirse, ülkenin teknolojik yol haritasına büyük katkı sağlamış ve sürdürülebilir bir yapı inşa edilmiş olacaktır.

Dijital dönüşümün bileşenlerinden bir diğeri altyapıdır. Veri iletişim altyapısının güçlendirilmesi kamu kurumlarının dijitalleşme sürecini daha başarılı ve daha etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Türkiye’de özellikle Cumhurbaşkanlığı Dijital Ofis çalışmaları ile başlayan süreçte, veri iletişim altyapısına ve geliştirilmesine büyük önem verilmiştir. Yüksek Planlama Kurulu’nun 11.12.2017 tarih ve 2017/44 sayılı kararı ile Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tarafından “Ulusal Genişbant Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2020) yürürlüğe girmiştir (Bilim, 2018). Bu sayede Türkiye’de genişbant altyapısı oluşturulmuş, fiber erişime geçilmiş, internet bağlantısı kapasitesi ve hızı geliştirilmiştir. Bu sayede kamu kurumlarının dijital dönüşüm hedeflerindeki bir engel de devlet yasaları ile kaldırılmış durumdadır, ancak kamu kurum kuruluşlarındaki internet altyapısını yenilemek yeterli değildir. Dijital dönüşüm yol haritasına kamuda kullanılan hatta atıl duruma gelmiş bilgisayarların da komple değişimi ve Türk kamu yönetiminde siber güvenliğin güvence altına alınması da önemli hususlar arasındadır.

Dijital dönüşümün bileşenlerinden bir diğeri ulusal teknoloji tedarikçilerinin desteklenmesidir. Türkiye şayet dijital dönüşümün ihtiyaç duyduğu teknolojilerde dışa bağımlı olursa, bu süreçte bir risk almış olur. Türkiye’nin dijital teknolojilerini kendisi üreten, geliştiren, aralarında rekabet edebilecekleri yerli ve milli tedarikçilere ihtiyacı vardır (Bilim, 2018). Küresel pazarda söz sahibi olmak isteyen ülkelerde tedarikçi sorunu yoktur. Bu anlamda teknoloji tedarikçilerinin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak, yasalarla onları

desteklemek ve tedarikçilere yapılan yatırımları artırmak gerekir. Türkiye'deki teknoloji tedarikçileri hem üniversiteler, hem de kamu araştırma merkezleri tarafından desteklenmeli, nitelikli yetişmiş yöneticilerin bu alanlara destek vermeleri de sağlanmalıdır.

Kullanıcılar, dijital dönüşümün bir diğer bileşenidir. Kullanıcılar denilirken dijital dönüşümü kullanan işletmeler veya kullanıcı kamu kurumları ifade edilmektedir. Türkiye'de teknolojik ürün yatırım destek programları, KOSGEB'in katkıları, Kalkınma Ajansları destekleri ile makine, donanım, yazılım yatırımları, atölye ve laboratuvar yatırımları için gerekli hibe veren sistemler mevcuttur (Bilim, 2018).

Ayrıca dijital dönüşümün bileşenleri içerisinde yönetim konusunu ele almak gerekir. Özel sektör, kamu ve sivil toplum birlikteliği ile kurulacak bir dijital dönüşüm platformu, Türkiye'nin bu alanda emin adımlarla ilerlemesine neden olacaktır. Etkin ve etkili bir yönetim anlayışı ile üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, kamu, sanayi farklı yapılarıyla aynı masaya oturacak, birbirlerinin eksikliklerini tamamlama anlayışı ile tüm paydaşları kapsayan büyük yelpazeli bir dijital dönüşüm platformu hazırlanacaktır (Bilim, 2018). Özellikle kamu yönetimlerindeki dijital dönüşüm, bir devrim niteliğindedir ve büyük bir fırsattır. Bu süreç sadece Türkiye için değil, gelişmiş ve gelişmekte olan diğer ülke ekonomileri açısından da kritik bir önem arz etmektedir.

Günümüzde dijital teknoloji alanına geçilmesiyle birlikte, kamu yönetimlerinde iş uygulamaları, görev yapma şekilleri ve içerikleri değişime uğramıştır. Bu durum da özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin farklı bilgi ve beceri niteliklerine sahip olmasını, üst kademe kamu yöneticilerinin teknoloji bilgilerinin yeni teknolojileri adapte edebilecek düzeylerde olmasını gerekli kılmıştır (Telli vd., 2020). Bir üst kademe kamu yöneticisinin öncelikle kendisinin interneti, nesnelerin internetini, otomasyonu, robot teknolojilerini, bulut bilişimi, blokzinciri, metaverse'ü ve diğer dijital teknolojileri bilmesi ve sahiplenmesi gerekir ki, alt kadrolarında görev yapanlar da aynı bilinçte yenilikçi yapılara ve dijital dönüşüme hızla adapte olabilsinler.

Dijital dönüşüm kurumları süreç, tarz, model, sistem, iş akışı ve kurallar silsilesi açılarından doğrudan etkilemektedir (Telli vd., 2020). Bu nedenle kamu yönetimleri de kamusal uygulamalarında değişime uğramaktadır. Değişim yapılmadığı takdirde hazin bir sonuç kaçınılmazdır. 1450 yılında Gutenberg tarafından Amazon yayıncılık aracılığı ile bastırılan ilk çevrimiçi kitap, geleneksel kitapçılar tarafından garipsenerek karşılanmış,

ancak ilerleyen zamanda kitapçılar dijitalleşmeye başlamış ve geleneksel kitapçılar piyasada ikinci planda kalmışlardır (Telli vd., 2020). Yine internet ansiklopedisi olarak çıkan Wikipedia da dünyanın en önemli ansiklopedilerden biri olan ve 2022 tarihi itibarıyla 260 senedir ansiklopedi basan Britannica'ya önemli bir dijital rakip olmuştur (bkz: jimmywales.com/about-jimmy/). Bu nedenle Britannica bundan böyle tamamen dijital ansiklopedi yayıncılığına geçiş yapacağını duyurmuştur (Milliyet, 2012). Akabinde basın çevrimiçi ortama taşındığı ve dijital öğrenme platformuna dünya çapında geçiş sağlandığı görülmektedir. Günümüzde analog dönemi arkasında bırakmayan ve kendisini yenilemeyen kurumların yitirmeye başladığı da ifade edilmektedir.

Dijital dönüşüm kurumların bütün birimlerindeki davranış modellerini, iş uygulamaları şekillerini ve süreçlerini dijital teknolojiler ile yeniden revize etmesi ve varolan yapısını geliştirmesi anlamına gelmektedir (Telli vd., 2020). Cumhurbaşkanlığı'na bağlı 'Büyük Veri ve Yapay Zeka Dairesi' ile Türkiye de dönüşüm sürecine adapte olan ülkeler arasındadır. Bu daire başkanlığı dijital dönüşüme liderlik etmesi, E-Devlet uygulamalarını takip etmesi ve gerekli koordinasyonu sağlaması amaçları ile Cumhurbaşkanlığı 1 sayılı kararnamesi ile CDDO'ne görev verilmiştir (www.cbddo.gov.tr).

Bu anlamda Türkiye, yapay zekânın dünyada ilerleyen bir güç olduğunun farkındadır ve rekabetin yatay veya dikeyden çok daha farklı boyutta asimetrik rakiplerle mücadele etmek zorunda olduğunu fark etmiştir, çünkü rekabet artık bir hiper rekabet konumuna gelmiştir. Dijital teknolojilere maddi kaynak, eğitim, istihdam ve zaman açısından ayrılan her bir yatırımın, kamusal alanda kendini göstereceği ve ön planda yer alacağı inancı benimsenmiştir. Türkiye'nin son dijital gelişmelere bu denli önem vermesinin ve Cumhurbaşkanlığı'na bağlı kurumların açılmasının nedeni, ülkenin ekonomik açıdan kalkınmasını hızlandırmak ve yönetsel açıdan verimliliği arttırmaktır.

Bu nedenle Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, elektronik ortamda verilen hizmetlerde süreç sadeleştirmeleri yaparak, vatandaşların hizmet esnasında talep edilen belge sayısının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır. Hedefte sunulan hizmet kalitesini arttırmak ve bu hizmetleri tüm vatandaşlara erişebilir ve vatandaşların çok daha rahat teknolojik ihtiyaçlarını kullanabilmelerini sağlamaktır (www.cbddo.gov.tr). "Dijital Türkiye" hedefleriyle başlatılan tüm özel ve kamu kurumlarıyla işbirliği içerisinde yürütülen

Dijital Türkiye Versiyon 1.1 ile ‘Araçlarım’, ‘Evim’, ‘Sağlığım’ gibi uygulamalarla dijital dönüşüm, Türkiye’de hızla yönetim süreçlerine dâhil edilmiştir (www.cbddo.gov.tr).

Devlet yönetimleri adına, algılardan gerçeğe ulaşabilme, inovasyona ve yenilikçi yaklaşımlara uyum sağlayabilme ve bilimsel olarak sorunları çözebilme yeteneği önemli bir konudur (Say, 2018: 173) ve bilgi teknolojilerini de insanlar dışında devletler de kullanırlar. Bu kapsamda devletler kullanıcı olmalarının yanında bu dijital teknolojilerin birer müşterisidirler (Aydın, 2019: 68). Kamu yönetimleri dijital teknolojileri hızla öğrenmeye ve yönetimlerini modernize etmeye çalışmaktadırlar (Önder ve Saygılı, 2018: 645).

Kamu yönetimlerindeki en önemli husus doğru ve rasyonel kararlar alabilmektir. Bu nedenle dijitalleşen dünyada bilişim teknolojilerinin kullanımlarıyla daha rasyonel ve daha hızlı kararların alınabildiği önemli bir gerçektir. Robotik sistemler sayesinde ülke adına alınabilecek tüm kararlar duygusallık ve insani yaklaşımların dışında çok daha yasal ve profesyonel şekillerde alınabilir. Yapay zekâ sistemlerinin ve dijital teknolojilerin karar almada, bilgiyi hızlı bir biçimde edinmede, değerlendirmede ve geri bildirimde faydaları yüksek düzeydedir (Einhorn ve Hogarth, 1981; Jacob, Moore ve Whinston, 1988). Bu nedenle yapay zekâ sistemleri, hem doğru kararlar alma, hem hızlı değerlendirme ve sonuçlarına ulaşmada, hem de geri bildirimlerin en rasyonel şekilde öğrenilmesi açısından desteklenmesi önemlidir.

19. yüzyılın sonlarına gelindiğinde, özellikle 20. yüzyılın başlarında bilgi ve bilişim teknolojinin birleşmesiyle, makineleşen üretim endüstriyel otomasyonla yeniden şekillenmiş, dünyanın ekonomik ve siyasal politikaları özellikle bilime ve teknolojiye geçiş yapmıştır. Bu süreçte büyük verilerin yapay zekâ ile yorumlanması, üretim, ulaşım ve tüketim alışkanlıklarının yanında sosyolojik hayatın da yeniden şekillenmesine, dijital sistemlerin insan aklının yerini almasına sebep olmuştur (www.cbddo.gov.tr). Bu süreçte kontrollü geçiş için, teknolojiyi yönetebilen üst kademe kamu yöneticilerine ihtiyaç vardır.

Gelişen küresel sistemlerde özellikle kamu yönetimleri açısından büyük zorluklar yaşandığı bir gerçektir. Bunun nedeni hızla gelişen teknolojik sistemlerin, donanımlarının, yazılımlarının ve iletişim kavramlarının anlaşılmasındaki zorluklardır. Öncelikle üst kademe kamu yöneticilerinin anlaması gereken konu, yaygın kullanıcı gereksinimlerini çözebilmektir, iş süreçlerindeki küresel değişimi anlamaktır, uygulamaların gelişimini koordine edebilmektir, yazılım sürümleri hakkında temel yapıyı iyi bilmektir (Laudon,

2011), küresel sistemleri desteklemek için öncelikle üst kademe kamu yöneticilerinin kendilerini yetiştirmesi gerekliliğidir.

Bilgi yönetimi ve işbirliği sistemleri, küreselleşen dünyada en çok ve en hızlı büyüyen alanlardandır (Laudon, 2011). Bu iki kavram birbirleriyle farklı kavramlar gibi görünse de, aslında birbirleriyle yakından ilişkilidir, çünkü bilgi paylaşıldıkça değer kazanır. Bilgiden bilgi üretebilenler, dünyayı yönetebilir duruma gelmektedirler. Özellikle kamu kurumlarında bilgi, paylaşıldığı takdirde ve üretim haline dönüştüğü durumlarda daha faydalı ve etkin hale gelir. İşbirliği sistemleri olarak sıralayabileceğimiz Google, sosyal ağlar, elektronik posta sistemleri, hızlı mesaj ve günümüzde sıklıkla tercih edilen sanal toplantı sistemleri bilgiyi paylaşma ve aktarmada gittikçe önem kazanan araçlar haline dönüşmüşlerdir (Laudon, 2011). Bilgiyi faydalı bir enformasyona dönüştürmek üst kademe yöneticinin görevidir. Bilimsel bir bilginin nerede, ne zaman ve nasıl uygulanacağını yöneticilerin iyi bilmesi gerekir. Daha iyi bir bilgi yönetimi sayesinde, daha verimli ve etkili bir yönetici olabilmek mümkündür. Hayatboyu öğrenme felsefesindeki bir üst kademe kamu yöneticisi, örgütsel öğrenmeye, öğrenen örgüt yönetimine önem verir. Teknolojik gelişmeleri takip ederek, hayatboyu öğrenmeyi davranışlarına dolayısıyla ekibine yansıtır ve başarılı olur. Bir üst kademe kamu yöneticisi ekibindeki çalışanları geliştirme sürecinde dış dünyadaki teknolojik, bilimsel ve sosyal gelişimleri bilgi sayesinde güncel tutabilmeli, yeni oluşan değişimleri ve fırsatları takip edebilmeli, dijital belge yönetme yeterliliğine sahip olabilmeli ve birer değişim temsilcisi yeniliğin lideri olabilmeleri beklenmektedir (Laudon, 2011).

Peki günümüz dijital süreçte tüm kurallar ve uygulamalar değiştiyse, yöneticilik ile ilgili bilgiler de değiştirilmeli midir? Dijital çağda yöneticiliğin özü farklılaşmış mıdır? Tüm bilgileri delete/silme tuşuna basıp tamamen sildikten sonra, yöneticilik özelliklerini yeniden mi yazılmalıdır? Bu sorulara cevap olarak bazı yazarlar gerçekten dijital çağda tüm kuralların değişime uğradığını ve yöneticiliğin de yeniden yazılması gerektiğini savunurlarken (Kane vd., 2015), bazı yazarlar da dijital yönetimin yöneticilik kavramını etkilemediği yönünde fikirlerini beyan etmektedirler.

Değişimin hızla arttığı dijital bir dönemde, hiç bilinmeyen bilgilerin ortaya çıkması ile öğrenme ve yeniliklere adapte olma hızı büyük önem kazanmıştır. Bu durumda yöneticilerin “öğrenme dünyasında liderlik yapabilme” kapasitesine, beceri ve yetiştirilme

politikalarına ihtiyaçları vardır. “Before digital” denilen dijital süreç öncesi geleneksel yöneticiler, çoğunlukla verimliliğe odaklanmışlardır. Hagel’e göre geleneksel yöneticiler, her soruya cevap veren, hangi yönde ilerlemek gerektiğini söyleyen, doğru veya yanlış karar alsınlar yine de güven duyulan kişilerdi (Kane vd., 2015). “After digital” diye adlandırılan dijital süreç sonrası dönemde ise yöneticiler de değişmelidir, çünkü Hagel’e göre dijital dönemde yöneticiler, hızlı öğrenme kapasiteleri olan ve bu öğrenme sürecini de grup halinde hareket ederek cevapları bulma arzusu uyandıran bir ortam yaratmaya odaklanmış yenilikçi liderler olmaları gerekmektedir (Kane vd., 2015). Diğer açıdan yöneticilerdeki vizyon sahibi olma özelliği, sağduyulu kararlar verme özelliği, role model olma özelliği, iş yapma gönüllüleri olma özelliği, etkili, yetenekli, işbirlikçi olma özellikleri, yüksek iletişim özellikleri hem geleneksel hem gelecek eğilimli yönetici özelliklerindedir. Bilim kurgu yazarlarından biri olan Arthur C. Clarke, yeterince gelişmiş bir teknolojinin sihirden farklı olmadığını savunmaktadır (Clarke, 2013). Günümüzde üst kademe kamu yöneticilerinin birçoğu teknolojik gelişmelerin bir tür sofistike sihir olduğunu düşünseler de, dijital liderlik bir sihir değildir (Kane vd., 2015). Bu görüş teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayan yöneticilerin daima kazanacaklarını savunmaktadır.

Üst kademe kamu yöneticilerinin görevlerine atanmalarından önce, alacakları dijital eğitimler dijital süreç açısından oldukça önemlidir. Türkiye için yenilikçi dijital teknolojileri üretmek ve bu teknolojileri kullanabilecek alt yapı imkânlarını tasarlamak kadar, bu teknolojileri başarıyla yönetebilecek üst kademe kamu yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Zamanın ruhunu iyi okuyan devletler, dünyadaki hiper rekabet içinde ancak başarılı olabileceklerdir. Teknolojiden anlayabilen eğitilmiş üst kademe kamu yöneticileri ancak dijital süreci başarıyla yönetebilirler. Aksi takdirde Türkiye dijitalleşen dünyada başarısız olmaya, dünya sahnesinde rekabet edemez ülkeler arasında olmaya mahkûmdur.

Üst kademe kamu yöneticileri değişimi ve dönüşümü doğru okuyabilmeli ve içselleştirebilmelidirler. Dijitalleşen sürece uyumlu dijital yeterlilikte üst kademe kamu yöneticileri yetiştirilemezse, Türkiye’nin bugünün hedefleri arasında olan yerli ve millî teknolojilerinden bahsedilmesinin bir anlamı olmayacaktır. Türkiye’de üst kademe kamu yöneticileri, akıllı robotları, yapay zekânın kullanıldığı sistemleri ve dış dünya ile bilgi alışverişlerini sağlayacak internet nesnelerini kullanabilecek eğitim, bilgi ve beceriye öncelikle kendileri sahip olmadıkça, çağdaş yönetim anlayışı ile alt kademelerinde çalışan

ekiplerine kurumsal bir kültür anlayışı kapsamında dijital dönüşüme uyum sağlatabilmeleri mümkün olamayacaktır.

Türkiye dijitalleşme sürecine uyum sağlamaya çalışan bir ülke olmamalıdır. Türkiye dijital dönüşümün merkezi konumunda bir ülke olmalıdır. Bunun için öncelikle üst kademe kamu yöneticilerini dijitalleşme sürecine ivedilikle hazırlamaya ve yetiştirmeye başlamalıdır. Türkiye gelecek yüzyıllarda bilim ve teknolojiyi uzaktan takip eden değil, bilime ve teknolojiye yön veren bir ülke olmak istiyorsa, öncelikle dijitalleşme süreci açısından ÜKKYYP'na azami derecede önem vermelidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma konusu, genelde Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirme politikalarının, özelde ise bu politikaların dijitalleşme sürecine uygun olarak tasarlanıp tasarlanmadığının ve uygulamadaki durumunun tespit edilerek incelenmesidir.

Araştırma dijitalleşme sürecindeki Türkiye’de ÜKKYYP üzerinde odaklanmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda politikalar açısından mevcut durum tespiti ve diğer ülkelerin uygulamalarındaki değişkenler açısından karşılaştırılması yapılarak, tarama modelinde betimleyici bir yöntem uygulanmıştır. Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin durumu bilimsel araştırma yöntemleri ile tanımlanmış, yetiştirme politikalarındaki sorunlar aydınlatılarak, dijitalleşme sürecine uyumu ile ilişkilendirilerek, çözüm önerileri betimsel yöntem kullanılarak sunulmuştur.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında hâlihazırda görevde olan üst kademe kamu yöneticileridir. Araştırmanın örnekleme ise, Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe yöneticileri ile Ankara’daki halihazırda görev başında olan genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında bulunan üst kademe kamu yöneticileridir.

3.2. Hipotez (Denence)

Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirme politikaları kapsamındaki sorunlar tespit edilmiş ve araştırmanın hipotezi oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezine (denencesine) göre; “dijitalleşme süreci içinde olan dünyamızda, üst kademe kamu yöneticilerinin veya yönetici adaylarının öncelikle yöneticilik eğitimi talep etmemeleri, üst kademe kamu yöneticilerinin, dijitalleşme eğitimini de kapsayan mesleki olarak yetiştirilebileceği bir kurumun olmayışı, üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasalar çerçevesinde yöneticilik eğitimi, teknoloji eğitimi ve küresel değişimleri içeren konularda eğitim alma zorunluluğunun olmayışı, üst kademe kamu yöneticilerinin meslek teminatı

altında bulunmamalarına bağlı olarak, Türkiye’de üst kademe yöneticilerini yetiştirme politikalarının günümüz koşulları açısından istenilen düzeyde değildir”.

3.3. Çanakkale Üst Kademe Kamu Yöneticisi Mülakat Sorularının Tespiti

Araştırmadaki hipotezi kontrol etmek ve nitel verileri elde etmek için, Çanakkale üst kademe kamu yöneticileri ile görüşme (mülakat), sonrasında nicel verileri elde etmek için Ankara’daki Yürütme Organı’na bağlı ÜKKY ile anket uygulaması planlanmıştır. Ancak araştırma konusu ile ilgili geçerliliği kabul edilmiş ulusal veya uluslararası ölçek çalışması bulunmamaktadır. Bu nedenle dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKYYP kapsamındaki sorunları tam olarak tespit edebilmek için bazı sorular tespit edilmiştir. Bu sorular şunlardır:

- ✓ Ülkemizdeki üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları nelerdir?
- ✓ Dijitalleşme süreci açısından incelendiğinde, üst kademe kamu yöneticileri önemli ve bir o kadar da karmaşık olan bu görevlerini yerine getirebilmeleri için, gerekli bilgiye, deneyime, beceriye ve donanıma sahip midirler?
- ✓ Türkiye’de üst kademe kamu yöneticileri dijitalleşme sürecinin neresindedirler?
- ✓ Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini dijitalleşme süreci kapsamında iyi bir eğitimden geçirebilecek bir eğitim kurumu veya bir yöneticilik okulu var mıdır?
- ✓ Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, yöneticilik eğitimi alma gibi bir kriter var mıdır? Üst kademe kamu yöneticilerinin meslek teminatları var mıdır?
- ✓ Üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinde, dijitalleşme süreci ölçekleri göz önünde bulundurulmuş mudur?
- ✓ Dijitalleşme sürecindeki Türkiye’de, üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları beklenen düzeyde midir? vs. şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmada varsayım ve hipotez (denence) yazıldıktan sonra, Çanakkale’deki 16 (on altı) üst kademe kamu yöneticisine mülakat yöntemi ile uygulanacak sorular hazırlanmıştır. Çanakkale ÜKKY görüşme (mülakat) soruları Ek.1’de verilmiştir.

Daha sonra hazırlanan sorular ve Çanakkale ili saha çalışması için hazırlanan mülakat soruları için ÇOMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nden Etik Kurul İzni alınmış,

Çanakkale’de görev yapan 16 (on altı) üst kademe kamu yöneticisi tespit edilmiş ve kendilerinden randevu talep edilerek, mülakat soruları tek tek kendilerine yöneltilmiştir. Elde edilen bilgiler, Sosyal Bilimler alanında sıklıkla kullanılan, metin ve multimedya analizi için tasarlanmış, nitel ve karma yöntemler için profesyonel veri analizi yazılım programı olan Maxqda ile değerlendirme yapılmıştır.

Maxqda programı ile elde edilen veriler öncelikle araştırmanın nitel verilerini oluştururken, aynı zamanda araştırmanın boyutlarının oluşmasını da sağlamıştır. Çünkü bir taraftan bilimsel verilerden elde edilen temalar ve araştırma boyutları kapsamında, diğer taraftan incelenen bilimsel kaynaklardan konuyla ilgili gerekli taramalar yapılmış, tespit edilen sorunlar ve literatür bilgileriyle birlikte bir ölçek anket geliştirilmiştir.

3.4. Ankara Üst Kademe Kamu Yöneticisi Anket Sorularının Tespiti

Ankara’daki ÜKKY’ne uygulanması tasarlanan anket soruları üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölüm cinsiyet, eğitim, çalışma yılı vs. gibi sorulardan oluşan ankete katılanlara ilişkin tanıtıcı bilgiler bölümüdür. İkinci bölüm yetiştirme politikalarındaki var olan durum ile ilgili iddia edilen kanılardan oluşturulmuştur. Bu bölüm ankete katılan üst kademe kamu yöneticilerinin tam katılma, katılma, ne katılma ne katılmama, katılmama veya hiç katılmama düzeylerinin belirlenmesini sağlayan Likert ölçeğe göre hazırlanmıştır. Üçüncü bölüm ise, yöneticilere bu süreçte karşılaşılan sorunların çözümleri ve görüş önerileri sorulmuştur. Bu bölümde yine Likert ölçeği kullanılmış, aynı zamanda ek olarak sorulan soruların önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. Böylelikle elde edilen boyutlar, üst kademe kamu yöneticileri tarafından önem sırasına göre tespit edilmiştir.

Ankara’daki ÜKKY’ne yönelik hazırlanan anket soruları, öncelikle Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde görev yapan Dekan, Fakülte Sekreterleri ve Yüksekokul Müdürleri’ne pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Anlaşılamayan bölümler tespit edilerek, anket soruları revize edilmiş ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde görevli beş alan uzmanı Öğretim Üyesine kontrol ettirilmiştir. Üniversitenin farklı Fakültelerinde görevli alan uzmanlarından seçilmiştir. Ankara için hazırlanan anket soruları alan uzmanları tarafından da onaylatılarak, doktora tezinin nihai ölçeği netleştirilmiş, ÇOMÜ Lisansüstü

Eğitim Enstitüsü tarafından da Etik Kurul İzni alınarak, Siyasal Bilgiler Fakóltesi aracılığı ve Rektörlük Makamı onayı ile Türkiye’deki tüm Bakanlıklara araştırma yapılabilmesi için resmi izin yazıları yazılmıştır.

Ankara’daki ÜKKY’ne yönelik hazırlanan anket sorularının uygulanmasına izin veren beş bakanlık makamı olmuştur. İzin veren bakanlıklar; İçişleri Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı şeklinde olmuştur. Sırasıyla İçişleri Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı’nın özel kalem müdürlükleri ile bireysel olarak bağlantıya geçilmiş, özel kalem müdürlerinin talimatları ile Personel Genel Müdürlükleri’ne yönlendirilerek, her üç bakanlıkta gerekli çalışmalar başarıyla tamamlanmıştır. Bakanlıklar kapsamında toplamda 250 (iki yüz elli) üst kademe kamu yöneticisine anket uygulanmıştır. Ankara ÜKKY anket soruları Ek.2’de verilmiştir.

3.5. Nitel ve Nicel Araştırmaların İstatiksel Değerlendirmeleri

Çanakkale ili ÜKKY ile yapılan mülakatlar sonucunda nitel verilere ulaşılırken, Ankara ili anket uygulamaları sonucunda nicel verilere ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmada hem nitel hem nicel veriler elde edilmiştir. Nitel verilerin değerlendirmeleri Maxqda istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Maxqda istatistik programı nitel ve karma yöntem araştırmaları için kullanılan bir tür yazılım programıdır. Maxqda programı ile Çanakkale ili ÜKKY ile yapılan görüşmeler kayıt altına alınmış ve yöneticilerin ifadeleri kelime bulutu şeklinde analiz edilerek, çalışmada geçen sözcük frekansları ile çeşitli görseller oluşturulmuştur. Böylelikle Çanakkale saha çalışması sonucunda, araştırmaya ışık tutacak boyutlar belirlenmiştir.

Ankara ili ÜKKY ile uygulanan anket sonucunda ise nicel verilere ulaşılmıştır. Uygulanan anketler R Code 2023 programına işlenerek kapsam geçerliliği tespit edilmiş, uygulanan ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış, araştırmada ortaya konulan hipotez doğrulanmış, cronbach alpha katsayısı, faktör analizleri, korelasyon değerleri ve boyutlar arası ilişkiler göz önünde bulundurularak, konuyla ilgili boyutlar ilişkilendirilmiş ve adlandırılmıştır.

R Code 2023 istatistik programı ile teknik olarak takip edilen işlemler; demografik bilgiler kısmı değerlendirilmiştir. Anket soruları öncelikle A, B, C ölçekleri olarak belirlenmiştir. A ölçeğine “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” adı verildi. B ölçeğine “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği” adı verildi. C ölçeğine ise “ÜKKYY Politikaları Öncelik Sıralamaları Ölçeği” adı verildi. Tüm ölçekler ilişkilendirildi, “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” için faktör analizi yapıldı, “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” verileri için faktör analizi kapsamında altı boyut oluşturuldu. “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” için bağımlı ve bağımsız değişkenler tespit edilerek, hipotezin anlamlılık düzeyine ve doğru olup olmadığına bakıldı. Ki Kare ilişki analizi yapıldı ve regresyon testi uygulandı. Kaiser Meyer ölçeğine uygun bir faktör analizi olup olmadığı incelendi. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapıldı. Yapısal eşitlik modeline geçildi. Seçilen sorular arasında etki miktarı tespit edildi ve aralarındaki ilişki miktarı analiz edildi. “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği” anket soruları açıklayıcı / açıklayıcı / keşfedici olarak incelendi ve alt boyutlar oluşturuldu. “ÜKKYY Politikaları Öncelik Sıralamaları Ölçeği”nde beklenen kanıların önem dereceleri irdelenerek, birinci derecede önemli olanları tespit edildi. Uygulanan R Code 2023 analizi çok ileri seviye bir analiz olduğu için, bütün sorunların cevapları alınmış oldu ve böylece yeni bir ölçek geliştirilmiş oldu.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

“Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmanın çıkış noktasını Türkiye’deki ÜKKYYP’nın dijitalleşme koşulları bakımından olması gerekenlerin araştırılması oluşturmaktadır.

Tez araştırmasının temel problem cümlesini ve çıkış noktasını; üst kademe kamu yöneticilerinin veya adaylarının yöneticilik eğitimi talep etmemeleri, üst kademe kamu yöneticilerinin mesleki olarak yetiştirilebileceği bir kurumun olmayışı, üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasalar çerçevesinde yöneticilik eğitimi alma zorunluluğunun olmayışı, üst kademe kamu yöneticilerinin meslek teminatı altında olmayışına bağlı olarak, Türkiye’de üst kademe yöneticilerini yetiştirme politikalarının dijitalleşme süreci açısından istenilen düzeyde olmadığı ve bu sorunlarla ilgili durum tespitini oluşturmaktadır.

Araştırma konusunun somutlaştırılması için bazı sorular hazırlanmıştır. Bu sorular; “Ülkemizdeki üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları nelerdir?, Dijitalleşme süreci açısından incelendiğinde, üst kademe kamu yöneticileri önemli ve bir o kadar da karmaşık olan bu görevlerini yerine getirebilmeleri için, gerekli bilgiye, deneyime ve beceriye sahip midirler?, Türkiye’de üst kademe yöneticilerini iyi bir eğitimden geçirebilecek bir eğitim kurumu var mıdır?, Türkiye’de üst kademe yöneticisi atamalarında, yöneticilik eğitimi alma gibi bir kriter var mıdır?, Üst kademe yöneticilerinin meslek teminatları var mıdır?, Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi esnasında, dijitalleşme süreci ölçekleri göz önünde bulundurulmuş mudur?, Türkiye’de üst kademe yöneticisi yetiştirme politikaları beklenen düzeyde midir?” şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmada bilimsel açıdan merak uyandıran en önemli neden; Türkiye’deki üst kademe yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci koşulları açısından olması gereken düzeyde olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu nedenle araştırma kapsamında, Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları incelenmiş, yönetim, yöneticilik, yönetişim, dijitalleşme, üst kademe kamu yöneticiliği gibi konu ile ilgili kavram tanımları verilmiş, dijitalleşme sürecinde Türkiye’deki ve diğer

lkelerdeki st kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi hususundaki durum tespiti yapılmış, yaşanılan sorunlar ve eksik kalan yönler ile ilgili hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur.

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticileri oluştururken, çalışmanın rneklemi ni Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe yöneticileri ile Ankara’daki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında bulunan üst kademe kamu yöneticilerinin oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışma, iki farklı alan araştırması ile yrtlmştr. Birinci alan araştırması nitel verileri içeren Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe yöneticileri ile görüşme yapılması iken, araştırmanın ikinci alan araştırması nicel verileri içeren Ankara’daki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında bulunan üst kademe kamu yöneticilerine uygulanacak geçerliği ve güvenilirliği hesaplanmış anket uygulamasıdır.

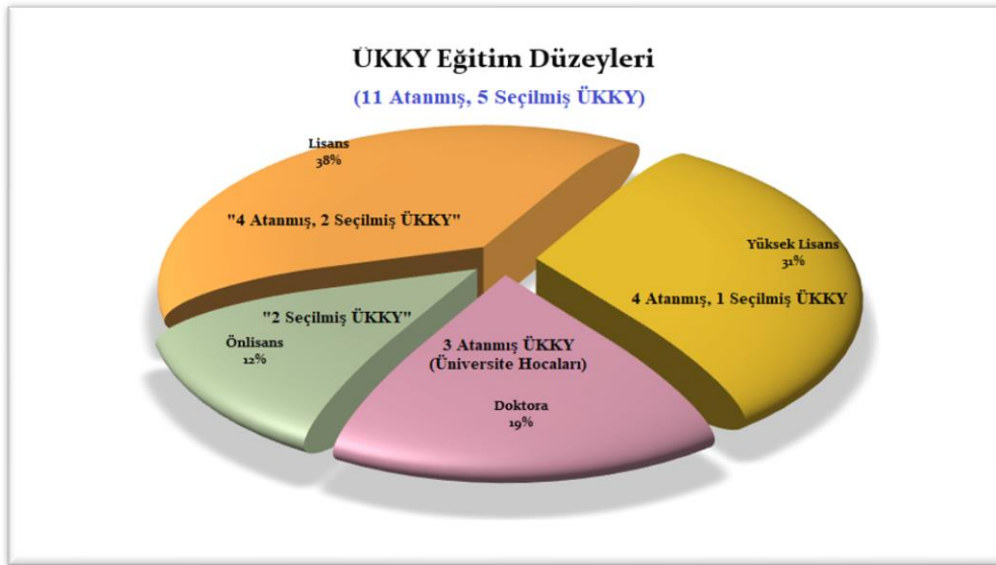
4.1. anakkale İli Merkezi Yönetimin Taşra Uzantılarının Başındaki st Kademe Kamu Yöneticileri İle Görüşme (Mülakat) ve Araştırmanın Nitel Araştırma Boyutuna Ait Veriler

anakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe kamu yöneticileri ile görüşme yapmadan önce, konu ile ilgili detaylı bir Şekilde alanyazın taraması yapılmıştır. Konunun hipotezi (denencesi) de belirlendikten sonra, çıkış noktamızı oluşturan sorular da gözönünde bulundurulurken yapılacak görüşme (mülakat) soruları 15 olarak tespit edilmiştir. Belirlenen 15 görüşme (mülakat) sorusu ekte verilmiştir (Ek-1).

Karar verilen 15 görüşme (mülakat) sorusundan sonra, görüşme yapılacak Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticilerinin isimleri tespit edilmiş, görüşme yapılacak 16 üst kademe kamu yöneticilerine yöneltilecek sorular için ÇOMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu, Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’ndan 12.05.2022 tarih ve 10/02 sayılı onay alınmıştır.

Sonrasında görüşmeye karar verilen Çanakkale ili 16 üst kademe kamu yöneticilerinden tek tek randevu talep edilerek, belirlenen günlerde gidilerek 15 görüşme (mülakat) sorusu kendilerine yöneltilmiştir. Alınan tüm cevaplar kayıt altına alındıktan sonra, sosyal bilimler alanında son yıllarda sıkça kullanılan Maxqda istatistik programına işlenmiştir. Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisi ile yapılan görüşme (mülakat) sonucunda, Maxqda istatistik programı ile elde edilen veriler aşağıdaki şekildedir.

Veri 1: Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisine “Eğitim öykünüzden bahseder misiniz?” sorusu soruldu. Görüşme yapılan 16 katılımcının 11’inin atanmış, 5’inin ise seçilmiş oldukları tespit edilmiştir. Eğitim öykülerini anlatan üst kademe kamu yöneticilerinden seçilmiş olanlar arasında doktora mezunu yönetici bulunmamaktadır. 5 seçilmiş üst kademe kamu yöneticinin 2’si Önlisans, 2’si Lisans, 1’isi de Yüksek lisans mezunudur. Atanmış üst kademe kamu yöneticisinin sayısı ise 11’dir. 11 Atanmış üst kademe kamu yöneticisi arasında Önlisans mezunu yönetici bulunmamaktadır. Atanmış üst kademe kamu yöneticisinin 4’ü Lisans, 4’ü Yüksek lisans, 3’ü de Doktora mezunudur. Ancak Doktora mezunu atanmışların tamamı üniversitede Profesör düzeyindeki üst kademe kamu yöneticileridir. Genel anlamda bakıldığında seçilmiş üst kademe kamu yöneticilerinin eğitim düzeyleri, atanmışlara göre daha düşük düzeydedir (Şekil 3).

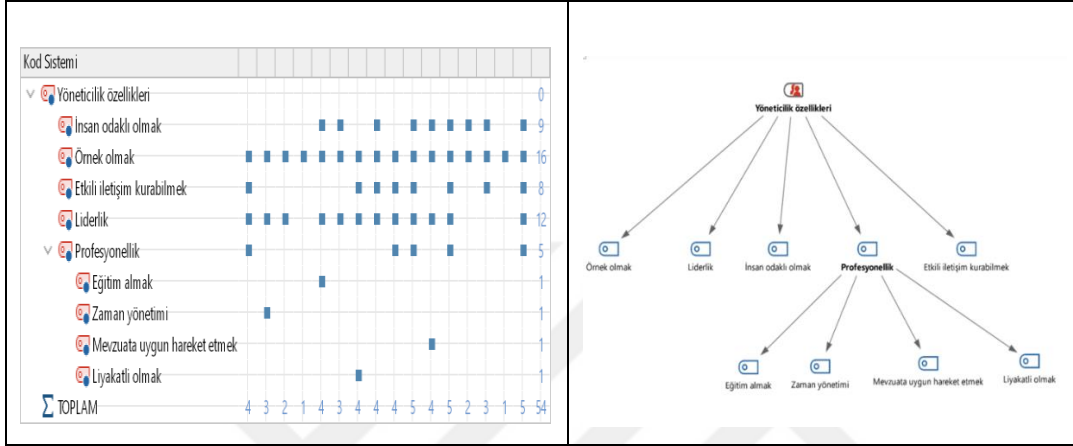


Şekil 3. ÜKKY eğitim düzeyleri

Veri 2: “*Yönetici özelliklerinizin neler olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?*” sorusuna 16 üst kademe kamu yöneticisinin 16’sı da “örnek olmak” diyerek kendilerinin en büyük yönetici özelliğinin ‘örnek olmak’ olduğunu vurgulamışlardır. Üst kademe kamu yöneticilerinden biri “*Ben yönetmemeyi tercih ediyorum. Örnek olmak, insanlarla aynı yolu yürüdüğünü hissettirmek önemli..*” şeklinde yorum yapmıştır. Sonrasında 16 üst kademe kamu yöneticisinin 12’si “liderlik” özelliklerinin ön planda olduğunu söylemişlerdir. Lider özelliğinden bahseden bir üst kademe kamu yöneticisi “*En büyük yönetici özelliğim, sorunlara çözüm odaklı olmam ve liderlik özelliğimin olmasıdır. Şeffaf bir yöneticiyim. Adalet yine en büyük özelliklerimdir. Bu nedenle liderliğime güvenirler. Mesai saati kavramım yoktur, her an çalışmaya hazırım...*” ifadelerine yer vermiştir. Bir yönetici olarak “insan odaklı olmak” ise Çanakkale ilindeki 16 üst kademe kamu yöneticilerinin 9’unun diğer en büyük yöneticilik özelliği olarak görülmektedir. 9 üst kademe kamu yöneticisinden biri “*Çoklu karar almayı tercih ederim. Katılımcı olmayı. Farklı fikirleri dinleyen ve o fikirleri merkeze koyan bir yöneticiyim..*” demiştir.

Bu yöneticilik özelliklerinin dışında, 16 üst kademe kamu yöneticisinin yarısı “etkili iletişim kurabilmek” özelliklerinden bahsetmişlerdir. Bu konuda “*Sahada olmayı çok fazla önemsiyorum. Günümüz dünyasında eski yönetim tarzı yok. Vatandaşın bir sorunu ihtiyacı varsa, yetkili makamlardan randevu alabilirse çözülebilir yani eski anlayış kalmadı. Bu nedenle biz mülki amirler olarak vatandaşın ayağına gitmemiz gerekiyor. Yeni hükümet, dönüşümün mimarlarından. Her hafta esnaf, mahalle, köy ziyaretleri, halk ziyaretleri yapıyoruz. Vakıf araçlarıyla hane ziyaretleri yapıyoruz. Olayları veya problemleri yerinde görüyoruz, sorunları vatandaşların bizzat kendilerinden dinliyoruz. Yoksa sadece anlatılanlarla şehri yönetemezsiniz, çünkü doğru bilgilere ulaşamazsınız. Böylece sorunları zamanında görebilir ve çözümlenebilirsiniz...*” ifadelerine yer verilmiştir. 5 üst kademe kamu yöneticisi ise “profesyonellik” özelliklerini tanımlarlarken, eğitim almak, zaman yönetimini iyi bilmek, mevzuata uygun hareket etmek ve liyakatli olmak kavramları ile açıklamışlardır. Üst kademe kamu yöneticilerinden birisi “*Ben duygusal biriyim, fakat profesyonellik benim için her zaman ön plandadır. Kurumsal bir kimliğim vardır. Kendi duygularımı değil, kurumun duygularını ön plana çıkartmalıyım*” ifadesine yer vermiştir. Ticaret alanından üst kademe kamu yöneticiliğine gelen bir yönetici de kendi ifadeleriyle profesyonelliği

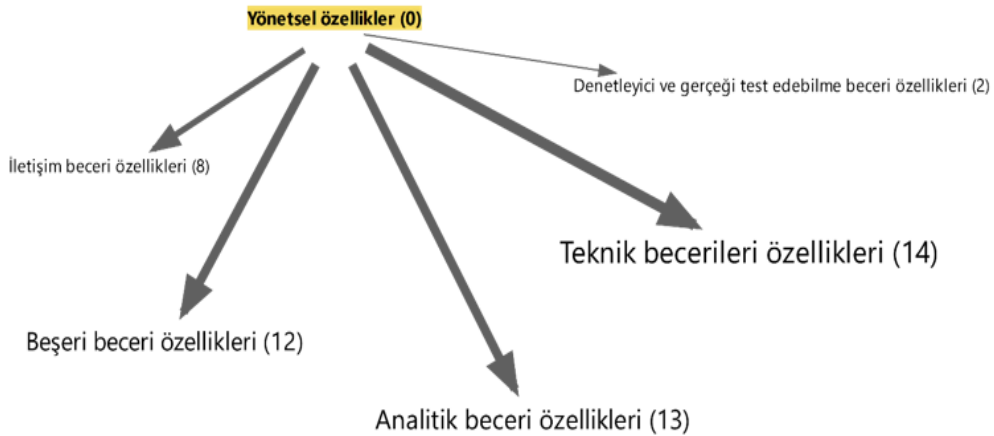
“Ticaretin içinden geliyorum. Kendi şirketime eleman alırken, özellikle alınacak şahsın ne işe yarayacağını düşünürüm ve çalışmayacağıma işime yaramayacağına inandığım insanla da çalışmam ve işe almam. İşe başvuran çok iyi bir üniversiteden mezun olabilir ama araba kullanmasını bilmiyorsa, o kişiyi şoför olarak almam...” şeklinde açıklamıştır. Üst kademe kamu yöneticilerinin yöneticilik özellikleri Şekil 4’te verilmiştir.



Şekil 4. Üst kademe kamu yöneticilerinin yöneticilik özellikleri

Veri 3: Yöneltil özellik, zaman yönetimi, örgütendirme yeteneği, sorun çözme, plan yapma ve planlı olma, kaynak temini ve yönetimi gibi kavramları içeren özellikler olarak tanımlanmaktadır. “Üst kademe kamu yöneticilerinin sahip olması gereken yöneltil özellikler sizce neler olmalıdır?” sorusuna 16 üst kademe kamu yöneticisinin 14’ü, bir yöneticide bulunması gereken yöneltil özelliklerden en çok “teknik beceri özellikleri”nin bulunması gerektiği üzerinde vurgu yapmıştır. Teknik beceri özelliğine sahip olmanın önemine vurgu yapan üst kademe kamu yöneticilerinden biri “Örneğin ben dron uçurmayı, hangi bölgelerde kullanmam gerektiğini, nasıl araştırma yapmam gerektiğini çok iyi biliyorum. Bir üst kademe kamu yöneticisi teknik bilgi sahibi olmalı ve aynı zamanda yönlendirebilmelidir. Personeline destekleyici olabilmelidir. Biz Orman İşletmeleri olarak teknolojiyi çok fazla kullanan bir alanız. Bizde İHA’lar var ve sürekli bizlere görüntü atıyorlar. Aynı zamanda insansız helikopterler var, dronların çok daha büyükleri. Bizler onları kullanmayı bilmek zorundayız. O helikopterler nerede, ne zaman kullanılmalı iyi bilmeliyiz. Bir yöneticinin böyle teknolojik bir sistemi takip edebilmesi çok önemlidir...” ifadelerine yer vermiştir. 16 üst kademe kamu yöneticisinin 13’ü “analitik beceri özellikleri” üzerinde durmuştur. Analitik düşünme becerisini eğitim ile ilişkilendiren bir üst kademe kamu yöneticisi “Eğitim anlayışını kavrayabilmelidir.

Sürekli araştırmalıdır. Uluslararası çalışmaları takip edebilmelidir. Biz yöneticiler yol açan olduğumuz için öncelikle bizim böyle bir güce ve yeterliliğe sahip olmamız gerekir. Her bir yönetici kendi alanının ulusal ve uluslararası arenaların takipçisi olmalıdır. Yeniliklere kesinlikle açık olmalıyız. Kesinlikle dinamik olmalıyız...” ifadelerine yer vermiştir. 16 üst kademe kamu yöneticisinin 12’si “beşeri beceri özellikleri” hakkında yorum yapmıştır. 8 üst kademe kamu yöneticisi “iletişim beceri özellikleri”ni önemseyerek ve “Vatandaşlardan veya çalışanlarından kendisini soyutlamamalı, tam tersine iç içe olmalıdır. Yönetimini veya yönettiklerini ilgilendirecek olaylardan haberdar olmalıdır...” ifadelerine yer vermiş, 2’si ise denetleyici ve gerçeği test edebilme beceri özellikleri üzerinde durmuştur. Denetim konusunda bir üst kademe kamu yöneticisi “Sadece üst kademe için söylemiyorum, herkes hata yapabilir. Hatadan dönmek veya hata yaptığını kabul edebilmek de bir erdemdir. Bir üst kademe denetimden iyi anlamalı ki yanlışlığı fark ettiği anda, kabul edip geri adım atabilmesini bilsin. Üst kademe yöneticiler yönetim esnasında denetimi en iyi şekilde yapabilmelidirler...” ifadelerine yer vermiştir. Üst kademe kamu yöneticilerinin yönetsel özellikleri Şekil 5’te verilmiştir.



Şekil 5. Üst kademe kamu yöneticilerinin yönetsel özellikleri

Veri 4: “Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin sürekli değişen ve dijitalleşen dünya koşullarında istenilen düzeyde olabilmeleri için önerileriniz nelerdir?” sorusuna yönelik olarak tüm üst kademe kamu yöneticileri değişen ve dijitalleşen dünya koşullarında iyi düzeyde olunması gerektiği vurgusunu yapmışlardır. Verilen cevaplar arasında en vurgulayıcı ifadelerden bazıları şu şekildedir;

- ✓ “Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin sürekli değişen ve dijitalleşen dünya koşullarında istenilen düzeyde olabilmeleri için teknolojiye haiz olmaları gerekir. Günümüzde bu bir zaruri ihtiyaçtır. Teknoloji %100 gerekli elbette...”
- ✓ “Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin sürekli değişen ve dijitalleşen dünya koşullarında istenilen düzeyde olabilmeleri için sürekli kendisini geliştirebilmelidir, yeniliklere açık olmalıdır. Güncel gelişmeleri takip edebilmelidir. Alanı ile ilgili çalışmaları takip etmelidir. İyi bir ekip lideri olmalıdır...”
- ✓ “Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin sürekli değişen ve dijitalleşen dünya koşullarında istenilen düzeyde olabilmeleri için, eğitim şart. Hizmet içi eğitimler çok önemli, ayrıca bir yönetici mutlaka yurtdışına gitmeli ve incelemelerde bulunmalıdır...”
- ✓ “Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin sürekli değişen ve dijitalleşen dünya koşullarında istenilen düzeyde olabilmeleri için teknolojiye ve teknolojik araçlara açık olmamızla bağlantılıdır...”
- ✓ “Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin sürekli değişen ve dijitalleşen dünya koşullarında istenilen düzeyde olabilmeleri için, araştırma disiplini olması gerekir. Dünyadaki ve Türkiye’deki gelişen ve değişen bilgi birikimini araştırma özelliği olmalı. Yöneticiler bunu ilke edinmelidirler. Örneğin bir cihaz alıyor, fakat nasıl kullanacağını bilmiyor. Araştırmacılık niteliği önemlidir, bilenlerle görüşmeli, konuyla ilgili videolar islemelidir...”

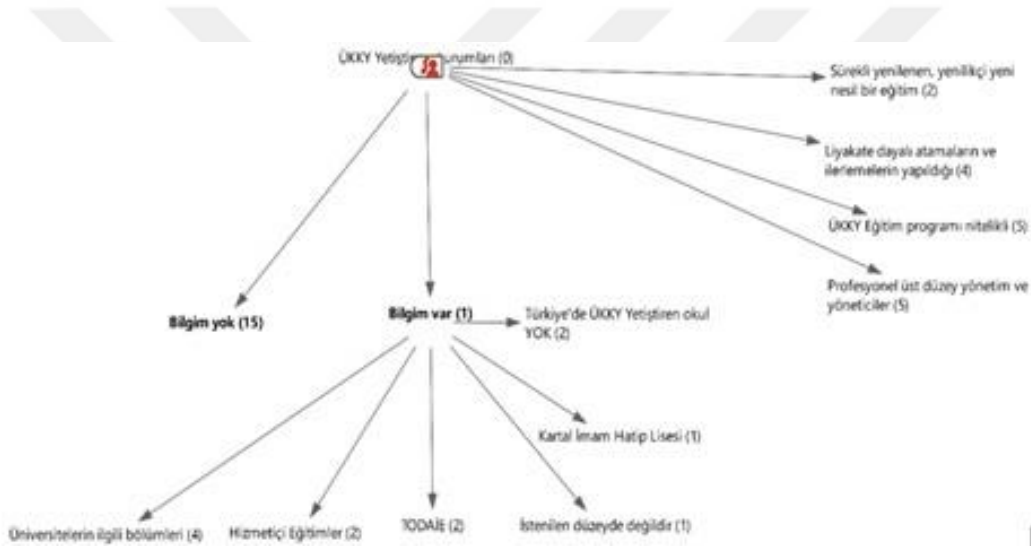
Veri 5: Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisine “Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirildiği bir kurum var mıdır? Varsa; bu kurumun dijitalleşen dünya koşullarına tam olarak cevap verebildiğini düşünüyor musunuz? Eğer böyle bir kurum yok ise önerileriniz nedir?” sorusu sorulmuştur. 16 üst kademe kamu yöneticisinden, ‘Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirildiği bir kurum hakkında bilgim vardır’ diyerek cevap veren sadece 1 üst kademe kamu yöneticisidir; 15’inin konuyla ilgili herhangi bir bilgisi

olmadığı görülmüştür. Ancak üst kademe kamu yöneticiliği yapan bir kişinin yaşadığı ülkedeki üst kademe kamu yöneticisi yetiştiren bir kurumun olup olmadığını bilmemesi düşündürücüdür. Bilgim var diyen ve doğru cevabı veren üst kademe kamu yöneticisi ise, yönetim alanında uzmanlaşmış bir üniversite üst kademe yöneticisidir. Diğerleri ise tahmini veya kulaktan dolma cevaplar vererek, Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştiren kurumlar arasında Kartal İmam Hatip Lisesi’ni, hizmetiçi eğitimleri ve üniversitelerin ilgili bölümlerini işaret etmişlerdir. 16 üst kademe kamu yöneticisinden 2’si ise “Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştiren bir okul yoktur” cevabını vermişlerdir.

Aynı soruya ek olarak “Eğer böyle bir kurum yok ise önerileriniz nedir?” sorusu da sorulmuş ve alınan cevaplar arasında, 16 üst kademe kamu yöneticisinden 5’i planlanacak yönetici okulunun eğitim programının ‘nitelikli’ olması gerektiğini söylemişlerdir. Üst kademe kamu yöneticilerinden biri “Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirildiği kurumlar istenilen düzeyde değildir. Siyasal Bilgiler Fakülteleri ve onların devamı niteliğindeki lisansüstü eğitimler bunları sağlamayı çalışmaktadırlar. Ancak TODAİE’nin kapatılması son derece yanlıştır, çünkü üst kademe kamu yöneticilerinin ayrı bir eğitim kurumunda ve geliştirilmiş program ve uygulamalarla, sınavla geliştirilmesi gerektiğine inanıyorum. Böyle bir akademi oluşturulması son derece önemlidir. Mevcut kurumların hem öğreticiler açısından hem de uygulamalar açısından dijital süreçte cevap verebildiğini düşünmüyorum. Önerim; üst kademe kamu yöneticileri sınavla belirlenmeli, hem teorik hem uygulamalı olarak yetiştirilmeli ve burada yetiştirilen personel de değerlendirilmelidir...” ifadelerine yer vermiştir. 16 üst kademe kamu yöneticisinden 5’i ise planlanacak yönetici okulunun profesyonel üst düzey yönetim ve yöneticilerle birlikte planlanması gerektiğini önermişlerdir. Bir üst kademe kamu yöneticisi “Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirildiği bir kurum şuan yok. Ama olmasını isterdim çünkü görev yaptığımız makamların profesyonel olmaları gerekiyor. Tabi atamalarda liyakate mutlaka önem verilmelidir...” ifadelerine yer vermiştir.

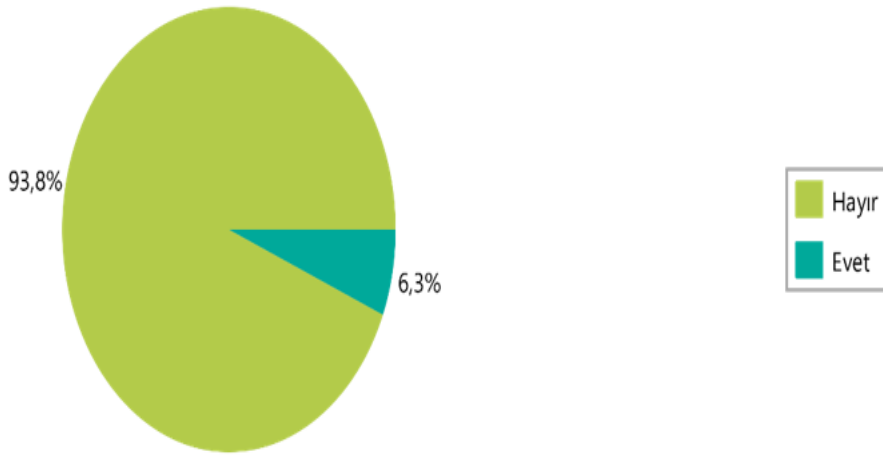
16 üst kademe kamu yöneticisinden 4’ü liyakate dayalı atamaların ve ilerlemelerin yapıldığı bir yönetici okuluna ihtiyaç ifade etmişlerdir. “Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirildiği bir kurum yoktur ama olmalıdır. Öyle bir kurum olmalıdır ki

öncelikle liyakat ile ilgili derslerle yönetici adaylarını yetiştirmeli, akabinde yasalar açısından da liyakate dayalı atamalarla yöneticiler göreve getirilmeli ve yine liyakat çerçevesinde ilerlemesi sağlanmalıdır...” ifadelerine yer verilmiştir. 16 üst kademe kamu yöneticisinden 2’si ise planlanacak yönetici okulunun sürekli yenilenen, yenilikçi ve yeni nesil bir eğitimle hareket edilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Bu konuda “Türkiye’de şuanda üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirildiği bir kurum yok. Yani aslında yöneticinin bir el kitabı yok diyebiliriz. Önerim; yöneticiliğe atandıktan sonra veya öncesinde hızlandırılmış bir oryantasyon eğitimi olsa çok güzel olur...” ifadelerine yer verilmiştir. ÜKKY yetiştirme kurumları hakkında bilgi düzeyi ve önerileri Şekil 6’da verilmiştir.



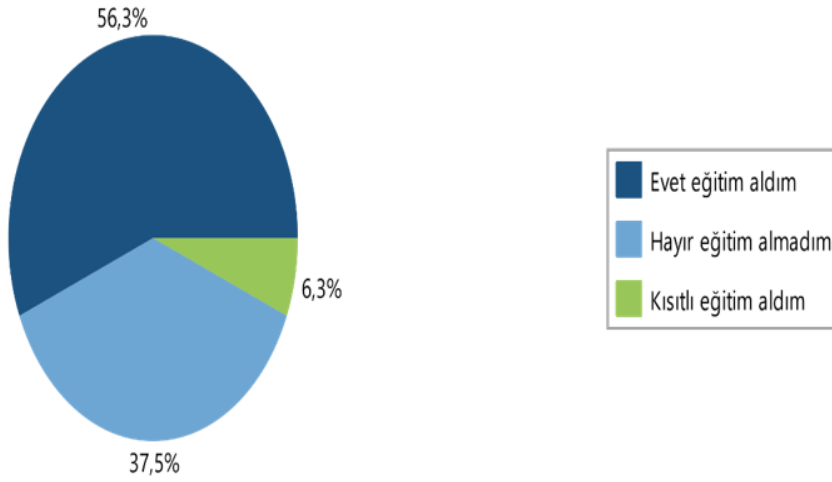
Şekil 6. ÜKKY yetiştirme kurumları hakkında bilgi düzeyi ve önerileri

Veri 6: 16 Üst kademe kamu yöneticisine “Dünyada üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme kurumları hakkında neler biliyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Ancak % 93,8’i konuyla ilgili bilgilerinin olmadığını, sadece % 6,3’ünün konuyla ilgili bilgisi olduğunu söylemişlerdir. Bu bilgi eksikliği daha önce Türkiye’deki ÜKKY yetiştirme kurumları hakkında da sorulmuş ve çoğunluğunun ne Türkiye ne de diğer ülkelerdeki ÜKKY yetiştirme kurumları hakkında bilgi sahibi olmadıkları gözlemlenmiştir. Dünyada ÜKKY yetiştirme hakkında bilgi Şekil 7’de verilmiştir.



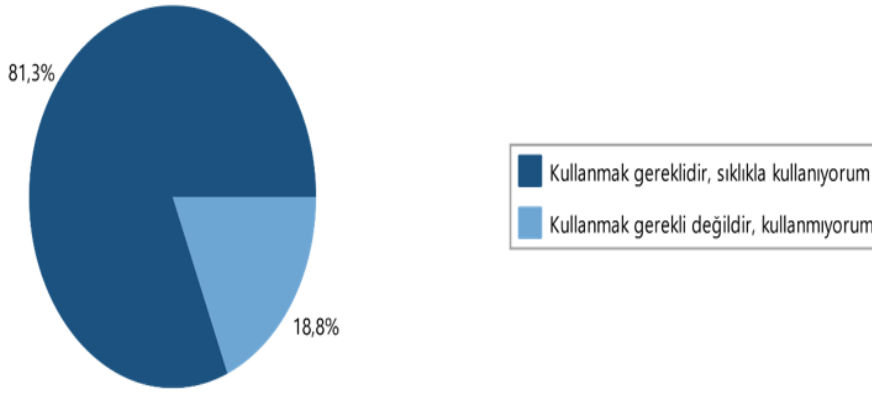
Şekil 7. Dünyada ÜKKY yetiştirme hakkında bilgi

Veri 7: Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisine “*Eğitim sürecinizde okuduğunuz alan kapsamında bilgisayar programlarını kullanma eğitimi aldınız mı? Yöneticilere sizce bilgisayar eğitimi gerekli midir?*” sorusu sorulmuştur. Üst kademe kamu yöneticilerinin % 56,3’ü “evet eğitim aldım” derken, % 37,5’i “hayır eğitim almadım” demiş, % 6,3’ü ise kısıtlı eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir. Eğitim aldım diyen üst kademe kamu yöneticilerinden birisi “*Mühendis olduğum için bilgisayar programlarını iyi bilirim. Tüm yöneticilerin de bilgisayar bilmeleri gereklidir, bilmiyorlarsa da mutlaka eğitim almalıdırlar...*” derken, eğitim almayan üst kademe kamu yöneticilerinden birisi de “*Eğitim sürecimde herhangi bir bilgisayar eğitimi almadım. Ailemde tek mühendis olmayan benim aslında. Herkes iyi düzeyde teknolojiyi kullanırlar hatta kurumumdaki inovasyon işlerinde onlardan destek alıyorum. Yöneticilere bilgisayar eğitimi gerekli değildir. Bilgisayar tecrübem yok. Evde televizyonu bile nadiren kullanırım. Ben çok fazla televizyon izlemem...*” şeklinde cevap vermiştir. Üst kademe kamu yöneticilerinden % 6,3’ü ise kısıtlı eğitim aldıklarını söylemişler, konuyla ilgili içlerinden bir yönetici de “*Çok kısıtlı eğitim aldık. Bilgisayar çok hayatımızda değildi. Sonrasında çalıştığım kurumda hizmetiçi eğitimler aldım...*” şeklinde cevap vermiştir. Bilgisayar programlarını kullanma eğitimi hakkında bilgi Şekil 8’de verilmiştir.



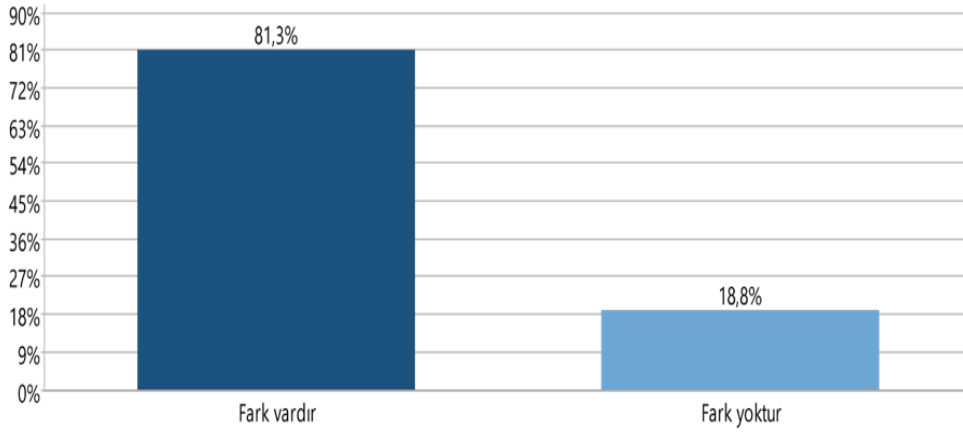
Şekil 8. Bilgisayar programlarını kullanma eğitimi hakkında bilgi

Veri 8: Üst kademe kamu yöneticilerine “*Kurum yönetiminiz esnasında teknolojiyi ne sıklıkla ve özellikle hangi araçları hangi programları kullanıyorsunuz?*” sorusu sorulmuştur. % 81,3’ü “kullanmak gereklidir ve sıklıkla kullanıyorum” demiştir. Görüşme yapılan üst kademe kamu yöneticilerinden biri “*Kurum yönetiminiz esnasında teknolojiyi sıklıkla ve hatta her an kullanıyoruz. Tarım sektörü teknoloji bazlı bir sektördür. Tarımda kullanılan insansız araçlar, robotik sulama sistemleri vs. takip ediyor ve tarım ile ilgili tüm yazılımları aktif olarak kullanıyoruz...*” ifadelerine yer vermiştir. Üst kademe kamu yöneticilerinin % 18,8’i ise kullanmak gerekli değildir ve kullanmıyorum” ifadelerine yer vermiştir. Bu fikre dâhil olan üst kademe yöneticilerinden biri ise, “*Ben yönetim ile ilgili çok sık teknoloji kullanmıyorum. Arkadaşlar hallediyorlar ama tabi ki kontrol ediyorum ara sıra...*” ifadelerine yer vermiştir. Üst kademe kamu yöneticilerinin teknolojiyi kullanma sıklıkları Şekil 9’da verilmiştir.



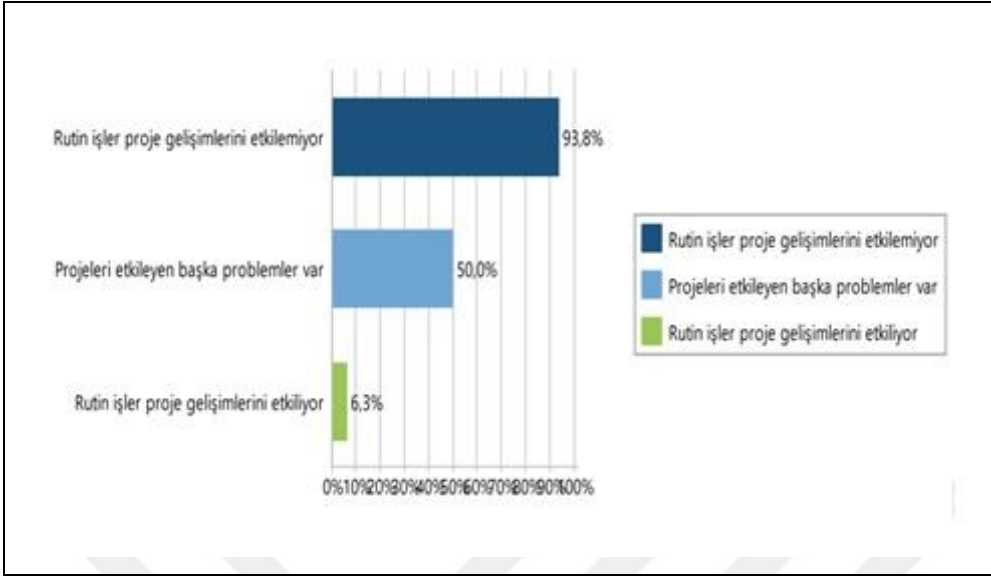
Şekil 9. Üst kademe kamu yöneticilerinin teknolojiyi kullanma sıklıkları

Veri 9: Üst kademe kamu yöneticilerine “*Sizce teknolojiyi bilen ve kullanabilen üst kademe kamu yöneticileri ile bilmeyenler arasında ne tür farklılıklar olabilir?*” sorusu sorulmuştur. Teknolojiyi bilen üst kademe kamu yöneticisi ile teknolojiyi bilmeyen ÜKY arasında ‘fark vardır’ diyerek ifade eden % 81,3 oranında katılımcı vardır. Fark vardır diyen üst kademe kamu yöneticilerinden biri “*Teknolojiyi bilen ve kullanabilen üst kademe kamu yöneticileri ile bilmeyenler arasında farklılık olmaz mı? Elbette hem de çok olur. Teknolojiyi kullanamayan yöneticiler her şeyden önce empati kuramazlar, bilgiye ulaşamazlar ve aksiyon alamazlar...*” şeklinde soruyu açıklamıştır. Diğer taraftan % 18,8 oranında üst kademe kamu yöneticisi ise teknolojiyi bilen üst kademe kamu yöneticisi ile teknolojiyi bilmeyenler arasında ‘fark yoktur’ ifadelerine yer vermişlerdir. Bu kişilerden bir üst kademe kamu yöneticisi ise “*Bence teknolojiyi bilen ve kullanabilen üst kademe kamu yöneticileri ile bilmeyenler arasında fark yoktur. Üst kademeler çok fazla bilgisayar kullanmazlar, o işleri ekipler takip eder...*” şeklinde fikrini açıklamıştır. Teknolojiyi bilen ve bilmeyen katılımcıların farkı Şekil 10’da verilmiştir.



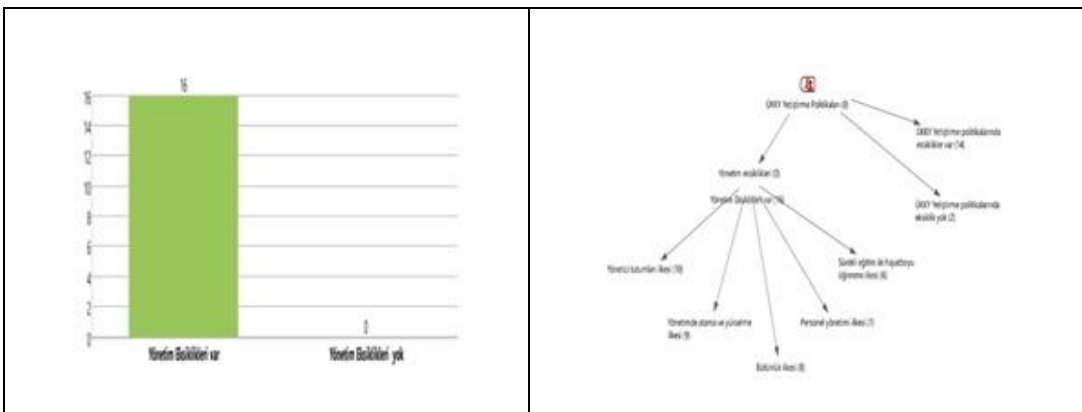
Şekil 10. Teknolojiyi bilen ve bilmeyenlerin farkı

Veri 10: Katılımcılara “*Rutin işlerinizin yoğunluğundan yorulup, devlet yönetimi ile ilgili daha büyük makro düzeyde ve daha faydalı projeler için zaman bulamadığınızı düşünüyor musunuz?*” sorusu sorulmuştur. Üç farklı cevap aldık. Birincisi % 93,8 oranındaki üst kademe kamu yöneticisi “*Rutin işler proje gelişimini etkilemiyor*” ifadelerine yer vermişlerdir. Bu yöneticilerden biri “*Rutin işlerimin yoğunluğundan yorulup, devlet yönetimi ile ilgili daha büyük makro düzeyde ve daha faydalı projeler için zaman bulamadığım olmuyor. Bu konuda iyi bir planlama ve iyi bir ekibe ihtiyacınız var. Doğru bir planlamayla, ekibiniz de başarılıysa hiçbir sorun yaşamazsınız...*” ifadesine yer vermiştir. İkinci grup % 6,3 ile “*Evet, rutin işler proje gelişimini etkiliyor*” ifadesini kullanmışlardır. Bu grup açısından açıklama yapan üst kademe kamu yöneticilerinden biri “*Rutin işlerimiz gerçekten çok yoğun. Vatandaş en ufak bir işi olduğunda Çanakkale’de hemen bizlere ulaşmak ve direkt olarak tepeden çözmek istiyor. Hâlbuki benim yardımcılarım da var ama gece-gündüz bizler arıyoruz. Tabi bu durum işlerimizin akışını olumsuz yönde etkiliyor...*” ifadesine yer vermiştir. Üçüncü grup ise, üst kademe kamu yöneticilerinin yarısı da “*Projeleri etkileyen başka problemler var*” diyerek konu hakkında farklı yorumlar yapmışlardır. Yöneticilerden biri “*İş bilen ve becerebilen bir personelle çalışmak önemlidir. Şayet başarılı bir personelle çalışmazsanız, rutin işleriniz hiç bitmez ve her detayla siz ilgilenmek zorunda kalırsınız. O zaman da başka problemler meydana gelir ve işlerin altından kalkamazsınız. O nedenle planlama ve çalışma takvimine dikkat etmek gerekir...*” ifadesine yer vermiştir. Rutin işlerin projeleri etkileme durumu Şekil 11’de verilmiştir.



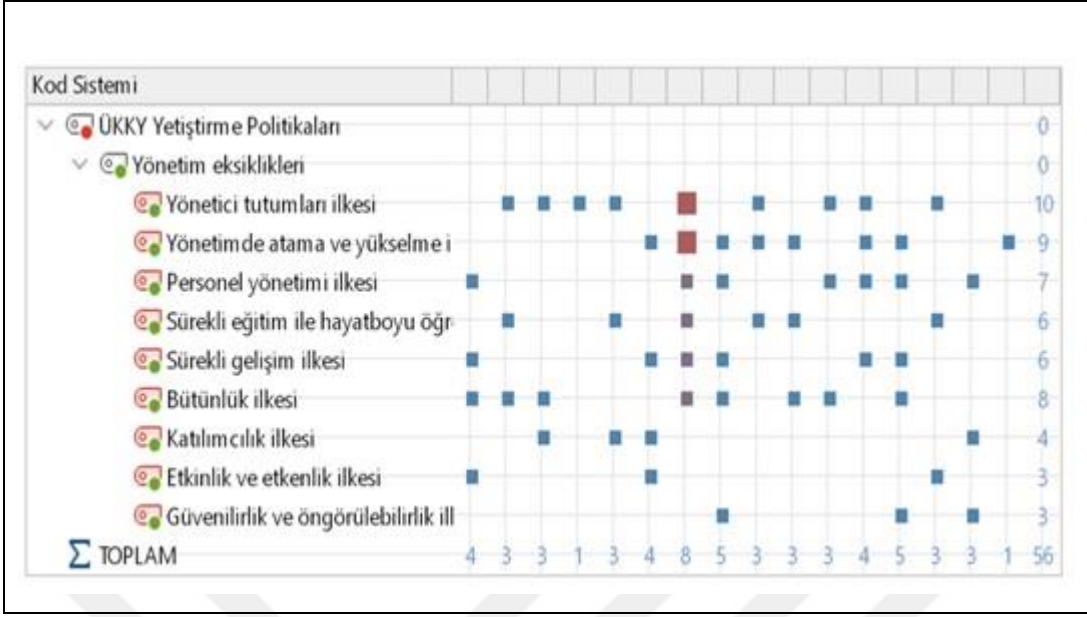
Şekil 11. Rutin işlerin projeleri etkileme durumu

Veri 11: Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisine “Sizin gözlemlediğiniz kadarıyla üst kademe kamu yöneticisinin “Yönetim Eksiklikleri” var mıdır? Varsa bu eksiklikler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplarda 16 üst kademe kamu yöneticisinin tamamı “üst kademe kamu yöneticilerinin “Yöneticilerin yönetim eksiklikleri vardır” ifadelerine yer verilmiştir. Yönetim eksikliği hususunu özellikle ‘üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları’ açısından ele alan 16 üst kademe kamu yöneticisinden 14’ü ‘Yetiştirme politikalarında eksiklik vardır’ derken, diğer 2 üst kademe kamu yöneticisi ise ‘Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında eksiklik yoktur’ ifadelerine yer verilmiştir. Yönetim eksiklikleri Şekil 12’de verilmiştir.



Şekil 12. Yönetim eksiklikleri

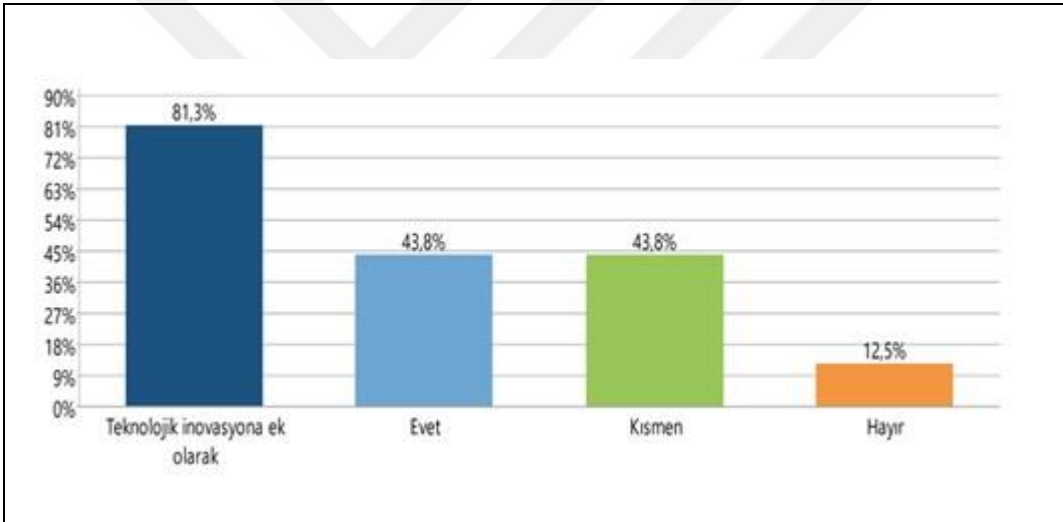
Veri 12: Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisine *“Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarındaki eksiklikler sizce nelerdir? Bu eksiklikler eğitimle geliştirilebilir mi? Ne tür bir eğitimle geliştirilebilir?”* soruları sorulmuştur. Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarındaki eksiklikler konusu tüm yöneticiler tarafından bazı yönetim ilkeleri ile birlikte açıklanmaya çalışılmıştır. Yönetici tutum ilkesi, yönetimde atama ve yükselme ilkesi, personel yönetimi ilkesi, sürekli eğitim ile hayat boyu öğrenme ilkesi, sürekli gelişim ilkesi, bütünlük ilkesi, katılımcılık ilkesi, etkinlik ve etkenlik ilkesi, güvenilirlik ve öngörülebilirlik ilkeleri açıklanarak yorumlanmıştır. Bunların arasında en çok yönetici tutum ilkesi ve yönetimde atama ve yükselme ilkeleri vurgulanmıştır. Üst kademe kamu yöneticilerinin yönetim eksiklikleri vardır diyenlerden ve yönetici tutum ilkesine vurgu yapan bir üst kademe kamu yöneticisi *“Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisinin “Yönetim Eksiklikleri” arasında yöneticilerin kapılarının genel olarak kapalı tutulduğunu gözlemliyorum. Hem yöneticinin hem ekibinin kapıları her zaman gelen vatandaşa açık olmalıdır. Örneğin burada isteyen herkes direkt olarak bizi bulur ve problemleri hemen çözüme kavuşturulur. Bunu yapmayan yöneticilerimiz var ülkemizde. Bir yöneticinin en başta bunu anlaması lazım. Bence özetle en büyük eksiklik iletişim, ama en güçlü yönetim özelliğinin iletişim olması gerekir...”* ifadelerine yer verilmiştir. Bir diğer üst kademe kamu yöneticisi ise özellikle *“Bu eksiklikler eğitimle geliştirilebilir mi? Ne tür bir eğitimle geliştirilebilir?”* sorusuna *“Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme hususu, anayasamızın 128. maddesinde yer almasına rağmen, uygulamada başta siyasi saikler olmak üzere dikkate alınmaması politikalarımızdaki eksiklikler arasındadır. Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme ile ilgili “eğitim kurumları açılmalı, uzman eğitimcilerle, uygun eğitime, uygun kişileri” eğitime almak geliştirebilir. Ne tür bir eğitim? Öğrenim merkezli eğitim, öğrenen merkezli eğitim ve öğrenenin yaş grubuna uygun yöntemle ve yetiştirilme amacına uygun ortamlarla eğitim verilmelidir...”* şeklinde cevap vermiştir. Yetiştirme politikalarındaki eksiklikler Şekil 13’de verilmiştir.



Şekil 13. Yetiştirme politikalarındaki eksiklikler

Veri 13: Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisine “İlerlemenin başlıca belirleyicisi, bir toplumun teknolojik inovasyonu kucaklama derecesidir” düşüncesi kapsamında, sizce ilerlemenin başlıca belirleyicisi nedir / nelerdir?” sorusu sorulmuştur. “Evet, ilerlemenin başlıca belirleyicisi bir toplumun teknolojik inovasyonu kucaklama derecesidir” diyen üst kademe kamu yöneticisi yüzdesi % 43,8’tür. Evet cevabı veren üst kademe kamu yöneticilerinden birisi “Teknoloji şart. Teknolojik inovasyon şart. Kısaca teknolojiye %100 ihtiyacımız var...” ifadelerine yer vermiştir. “Hayır, ilerlemenin başlıca belirleyicisi bir toplumun teknolojik inovasyonu kucaklama derecesi değildir” diyen üst kademe kamu yöneticisi yüzdesi % 12,5’tir. “Hayır” cevabını veren üst kademe kamu yöneticilerinden birisi “İlerlemenin başlıca belirleyicisi teknoloji değildir. İyi insan yetiştirmeliyiz. 0-6 yaş arasındaki aile eğitimine, 18yaşa kadar olan süreçte de eğitime büyük önem vermeliyiz. Kültür, sanat, evrensel değerler yönetici adaylarına aktarılmalıdır. Çok iyi sanat ve kültür kurtarır. Teknolojinin kötü insanın eline geçtiğini düşünün...” ifadelerine yer vermiştir. “Kısmen, ilerlemenin başlıca belirleyicisi bir toplumun teknolojik inovasyonu kucaklama derecesidir” diyen üst kademe kamu yöneticisi yüzdesi % 43,8’dir. Neredeyse üst kademe kamu yöneticilerinin yarısı kısmen cevabını vererek şu cümleleri eklemişlerdir; “İlerlemenin başlıca belirleyicisi, kısmen bir toplumun teknolojik inovasyonu kucaklama derecesidir, ancak aynı zamanda insan ilişkileridir diye cümleyi yenileyebiliriz. İletişim çok önemlidir ve çalışanların motivasyonları zaman zaman verilen ödüllerle

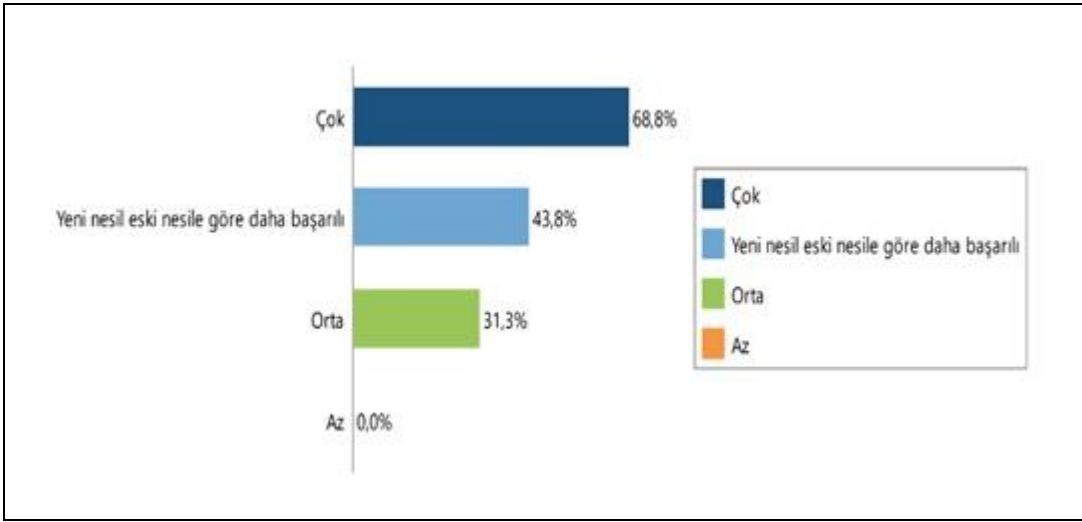
yenilenmelidir. İyi bir çalışma ortamı ile bir ekip ile ilerleme sağlanabilir...”. İlerlemenin başlıca belirleyicisi bir toplumun teknolojik inovasyonu kucaklamanın yanında, teknolojik inovasyona ek olarak bazı ek kriterler gerekir” diyen üst kademe kamu yönetici yüzdesi % 81,3’tür. Üst kademe kamu yöneticilerinden biri şu eklemeleri yapmıştır; “İlerlemenin başlıca belirleyicisi, bir toplumun teknolojiyi kabul derecesidir, ancak tek başına yetmez. Yenilikçilik ve inovasyonu sadece kabul etmek, kullanmak tek başına yeterli değildir. Kalite, kafada başlar. Yenilikçilik kafada başlar, öncelikle içselleştirilmesi, kavramsallaştırılması gerekir. Sonra da uygulamaya geçirilmesi gerekir. Düşün, Planla, Uygula (DPU). İlerlemenin başlıca belirleyicisi, akıl ve kafadır. Mantık süzgecinden geçirebilmelidir...”. İlerlemenin belirleyicisi teknolojik inovasyon mudur? sorusunun yüzdeler oranları Şekil 14’de verilmiştir.



Şekil 14. İlerlemenin belirleyicisi teknolojik inovasyon mudur?

Veri 14: Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 katılımcıya “Sizce üst kademe kamu yöneticilerinin yönetimde teknolojiyi kullanma durumları ne düzeydedir?” sorusu sorulmuştur. Üst kademe kamu yöneticilerinin yönetimde teknolojiyi kullanma durumları “çok iyi” durumdadır diyen yönetici oranı % 68,8’dir. Yöneticilerden biri “Ülke genelinde üst kademe kamu yöneticilerinin yönetimde teknolojiyi kullanma durumlarının çok iyi düzeyde olduğunu düşünüyorum. Sağlık Bakanlığı ise en iyilerden biridir...” ifadelerine yer vermiştir. Üst kademe kamu yöneticilerinin yönetimde teknolojiyi kullanma durumları “orta” düzeydedir diyen yönetici oranı % 31,3’tür. Üst kademe kamu yöneticilerinden birisi “Ülkemizde üst kademe kamu yöneticilerinin yönetimde teknolojiyi kullanma durumları orta düzeydedir.

Bilgisayar ve yazıcısı, daktilo yerini almıştır. Ancak olması gereken, bilgisayarın bilgiyi arama aracı olarak kullanılmasıdır...” cevabını vermiştir. Üst kademe kamu yöneticilerinin yönetimde teknolojiyi kullanma durumlarında “yeni nesil eski nesile göre daha başarılıdır” diyen yönetici oranı % 43,8’dir. Katılımcılardan birisi “*Ülkemizde üst kademe kamu yöneticilerinin yönetimde teknolojiyi kullanma durumları oldukça iyi durumda, ancak tabi genç nesil yöneticiler aldıkları eğitimler nedeniyle, eski yöneticilere göre çok daha iyi durumdadır...*” ifadelerine yer vermiştir. Teknolojiyi kullanma durumu Şekil 15’de verilmiştir.



Şekil 15. Teknolojiyi kullanma durumu

Veri 15: Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisine “*Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin “yönetimde dijital dönüşüm hızı”na uyum sağlayabilmeleri için önerileriniz nelerdir?*” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir;

- ✓ “Eğitimden geçirilmelidirler. Uygun bir eğitimden geçmek önemlidir. Dijital dönüşümün gerektirdiği bilgi birikimine ulaşmak için, eğitim düzeyini de sürekli değiştirmek gerekir. İnsanların eğitim düzeyleri yükseldikçe nitelikleri, nitelikleri yükseldikçe de hizmet kaliteleri yükselir, tabi uygun ortamda ve uygun eğitimcilerden eğitim aldıkları sürece...”

- ✓ “Yönetimde dijital dönüşüm hızı ile ilgili yöneticilere özel bir takım programların oluşturulması, seminerlerin verilmesi, hizmet içi eğitim verilmesi gerekir...”
- ✓ “Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin “yönetimde dijital dönüşüm hızı”na uyum sağlayabilmeleri için, öncelikle ülkedeki alt yapının çok iyi seviyeye getirilmesi gerekir. Verilecek eğitimlerle dijital yenilikler anlatılmalı, uygulaması da gösterilmelidir. Tüm üst kademe kamu yöneticileri teknolojiyi en iyi şekilde öğrenmelidirler ve kendileri de yeniliklere açık olmalıdırlar...”
- ✓ “Bakanlık olarak en üstten en alt kanala kadar tüm iletişim araçlarının açık olması gerekir. Şehrimize hâkim olabilmemiz için, iletişim kanallarımızı açık tutabilmeliyiz. Çağa uymak için yüzleşmekten korkmamak gerekir...”
- ✓ “Sürekli hizmet içi eğitimlere katılmalarına önem verilmeli diye düşünüyorum. Bu hizmet içi eğitimler hem yerel düzeyde, hem de Bakanlık düzeyinde yürütülmelidir. Tatlı bir rekabet ortamı yaratılmalıdır. Kıyaslama yapabilmeliyiz. Sürdürülebilir projeler üretebilmeliyiz...”

4.2. Ankara İli Genel Yönetimin Merkezi Kurum ve Kuruluşlarının Başında Halen Görevde Bulunan Üst Kademe Kamu Yöneticileri İle Anket Uygulaması ve Araştırmanın Nicel Boyutuna Ait Veriler

Araştırmanın nitel kısmını oluşturan, Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe yöneticileri ile görüşmeler (mülakatlar) tamamlandıktan ve değerlendirmeleri yapıldıktan sonra, araştırmanın nicel kısmına geçilmiştir. Araştırmanın nicel verileri için, Ankara ilindeki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticilerine geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış anket uygulanmıştır.

Anket uygulamasının yapılabilmesi için Çanakkale ili kapsamında merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki üst kademe yöneticileri ile yürütülen görüşme (mülakat) sonuçlarında elde edilen veriler, nicel araştırma için planlanan anket sorularına

bir yol gösterici olmuştur. Elde edilen veriler dijitalleşme süreci, üst kademe kamu yöneticileri ve yönetici yetiştirme politikaları açısından detaylıca değerlendirilmiştir. Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları kapsamında ihtiyaç duyulan veya eksik görülen hususlar da gözönünde bulundurulurak, Ankara ili genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticileri için üç bölümden ve 113 sorudan oluşan anket soruları hazırlanmıştır.

Ankara saha çalışması için hazırlanan anket soruları, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde görevli ve yönetim alanında gerek eğitim gerekse deneyim açısından beş Öğretim Üyesi tarafından incelenmiştir. Öğretim üyelerinin incelemeleri sonucunda eksik gördükleri noktalar anket üzerinde düzeltildikten sonra, hazırlanan anket soruları bu kez Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’ndeki tüm Dekan, Meslek Yüksekokulu Müdürü ve Fakülte Sekreterlerine uygulanarak pilot uygulama yoluna gidilmiştir. Elde edilen cevaplar üzerinde inceleme yapıldıktan sonra, anlaşılamayan bazı sorular ankette çıkarılmış ve hazırlanan anket tekrar revize edilerek son haline getirilmiştir.

Ankara ilindeki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticilerine uygulanacak anket için Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu, Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’ndan 12.05.2022 tarih ve 10/02 sayılı karar doğrultusunda araştırmanın Etik Kurul ilkelerine uygun olduğu resmi onayı alınmıştır. ÇOMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu, Bilimsel Araştırma Etik Kurulu 12.05.2022 tarih ve 10/02 sayılı kararı ile birlikte, Siyasal Bilgiler Fakültesi’ne yazılan resmi dilekçe ve ÇOMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü aracılığı ile Türkiye’deki tüm Bakanlıklara araştırma yapılmasına izin verilmesi ile ilgili resmi izin talebi dilekçesi yollanmıştır. Böylelikle Ankara ilindeki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticileri ile iletişim sürecine geçilmiştir. Başvurulan 17 Bakanlık makamından toplamda 5 olumlu cevap, 6 olumsuz cevap, 6 Bakanlık makamından da olumlu veya olumsuz herhangi bir cevap verilmemiştir.

Araştırma için Bakanlık makamlarınca olumlu cevap verenler; İçişleri Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Sanayi ve

Teknoloji Bakanlığı olmuştur. Sonrasında yollanan resmi izinler kapsamında, olumlu cevap veren tüm Bakanlık makamlarından özellikle de onay veren birim amirlerinden randevu talep edilerek Ankara'ya gidilmiştir. İlgili bakanlıkların tüm üst kademe kamu yöneticilerine ulaşılarak kendilerinden anketi kendi istekleri doğrultusunda cevaplandırmaları talep edilmiştir.

İçişleri Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın nicel araştırmaya katılım sayısı yüksek oranda olmuştur. Araştırmada Ticaret Bakanlığı'ndan 150 üst kademe kamu yöneticisine, Hazine ve Maliye Bakanlığı'ndan 75 üst kademe kamu yöneticisine ve İçişleri Bakanlığı'ndan 25 üst kademe kamu yöneticisine ulaşılarak toplamda 250 üst kademe kamu yöneticisine anket uygulanmıştır.

Ankara ilindeki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticilerine uygulanan geçerliği ve güvenilirliği sağlanmış anket verileri, nicel olarak "R Core 2023 istatistik programı" ile incelenmiş ve araştırma açısından önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Ölçeğin, güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık katsayısı faktör analiz yöntemiyle hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda, ölçeğin bütününde ve alt faktörlerde maddelerin birbirleriyle tutarlı olup olmadığı test edilmiştir. Bu analiz için farklı yöntemler kullanılmakla birlikte, bu çalışma için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bu bağlamda, ölçeğin tamamına ve alt faktörlerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri Tablo 4'de verilmiştir. Tüm ölçek için elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0.98 olarak oldukça güvenilir bulunmuştur. "ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği" için Cronbach's Alpha değeri 0.94 ve "ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği" için Cronbach's Alpha değeri 0.98 olarak oldukça güvenilir bulunmuştur.

Tablo 4

Ölçeğin cronbach alfa değerleri

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
A	38	0.94
B	70	0.98
Toplam	108	0.98

Cronbach alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değişim gösterir. Bu değerın büyüklüğü ölçeğin güvenilirliği ve iç tutarlılığını değerlendirir.

$\alpha < 0.40$ Ölçek güvenilir değildir. Ölçek yeniden düzenlenmeli

$0.40 \leq \alpha < 0.50$ Ölçek, çok düşük güvenilir düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ve ya modifiye edilmesi gerekir.

$0.50 \leq \alpha < 0.60$ Ölçek, düşük güvenilir düzeyine sahiptir. Prototip ölçek olarak kullanılması, ancak iyileştirme çalışmalarının yapılması uygun olur.

$0.60 \leq \alpha < 0.70$ Ölçek, yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında kullanılabilir.

$0.70 \leq \alpha < 0.90$ Ölçek, yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.

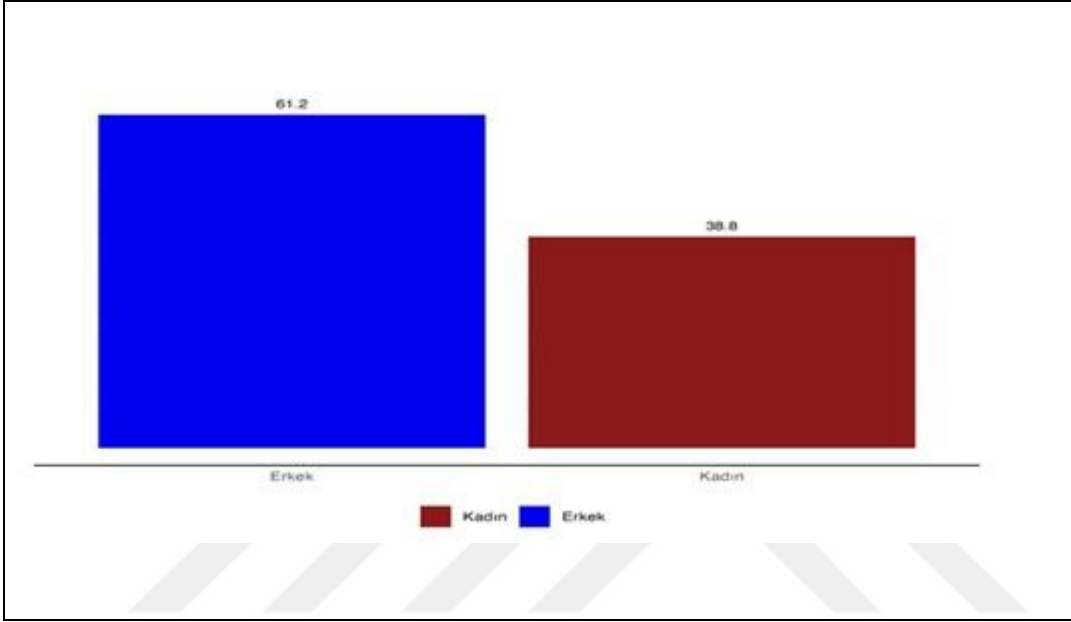
$\alpha \geq 0.90$ Ölçek, çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek, fenomen ile ilgili yüksek geçerlilik ve güvenilirlikte bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.

Alfa altındaki değer, Cronbach's α 'dır. Sol ve sağındaki değerler, güven aralığının alt ve üst sınırlarıdır. "G6" başlıklı sütundaki değerler, her sorunun yansıtmayı amaçladığı kavramı ne kadar iyi temsil ettiğini gösterir. Düşük değerler, sorunun temeldeki kavramı yansıtmadığını, yüksek değerler (0.7 ve üstü) ise sorunun o kavramı iyi (veya kabul edilebilir bir derecede) yakaladığını gösterir.

4.2.1. Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistiklerine Ait Veriler

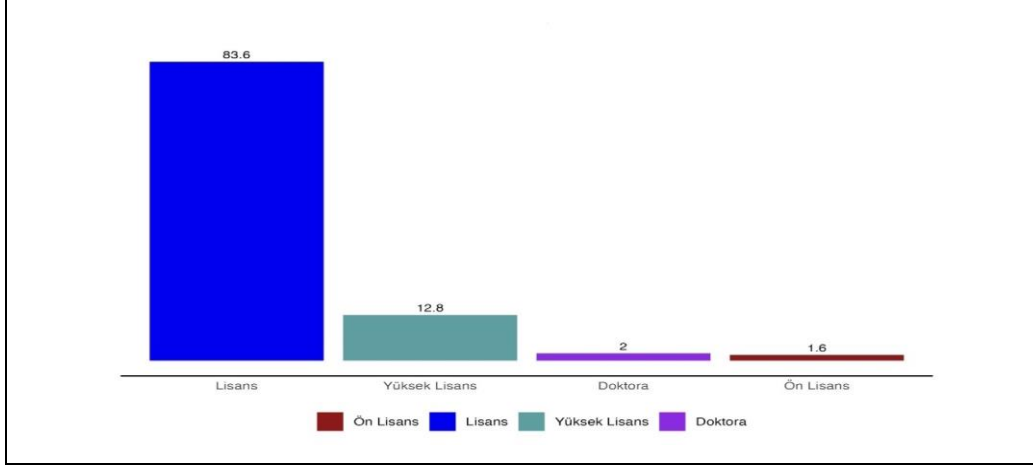
Araştırma anketinin demografik bilgilerini içeren birinci bölümde (Bölüm A) toplam 5 soru vardır. Tanımlayıcı bulgular aşağıdaki gibidir.

Veri 1: Anketin demografik değişkenlerinin tanımlandığı A bölümünün birinci sorusu katılımcıların cinsiyetleri ile ilgili tanımlayıcı bir sorudur. 250 katılımcının kadın erkek oranı incelendiğinde, toplamda 97 kadın, 153 erkek katılımcı ankete katılmıştır. Dolayısıyla katılımcıların % 61,2'sinin erkek, % 38,8'inin de kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kadın erkek oranı Şekil 16'da verilmiştir.



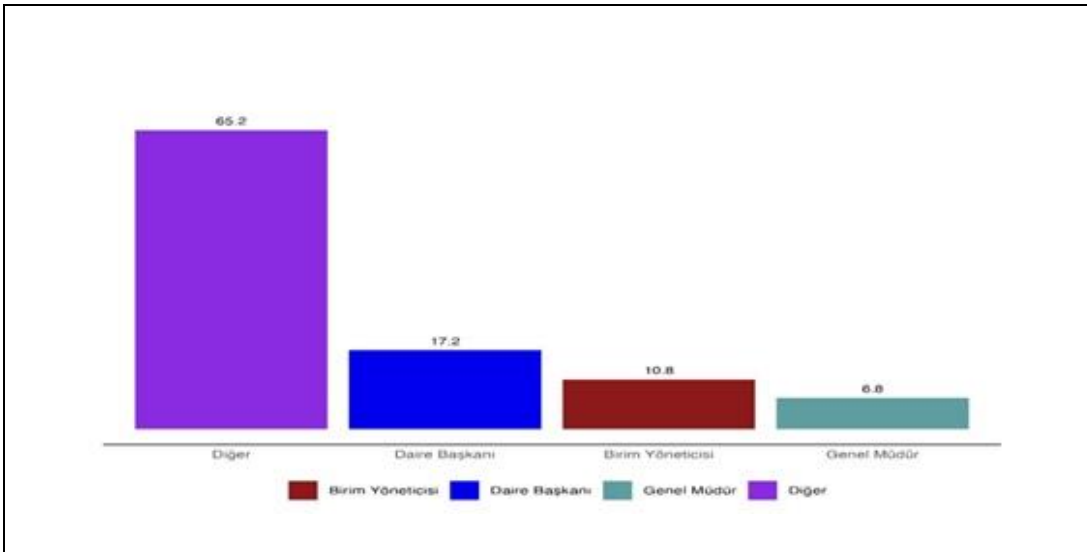
Şekil 16. Katılımcıların kadın erkek oranı

Veri 2: Anketin demografik değişkenlerinin tanımlandığı A bölümünün ikinci sorusu katılımcıların eğitim düzeyleri ile ilgili sorudur. Toplamda 250 katılımcı vardır. Katılımcıların 4'ü Ön Lisans, 209'u Lisans, 32'si Yüksek Lisans ve sadece 5 tanesi Doktora mezundur. Araştırmada katılımcıların % 1,6'sı Ön Lisans, %83,6'sı Lisans, % 12,8'i Yüksek Lisans ve % 2'si de Doktora mezundur. Dolayısıyla katılımcılardan en yüksek oran olan %83,6'sının Lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim seviyesi oranları Şekil 17'de verilmiştir.



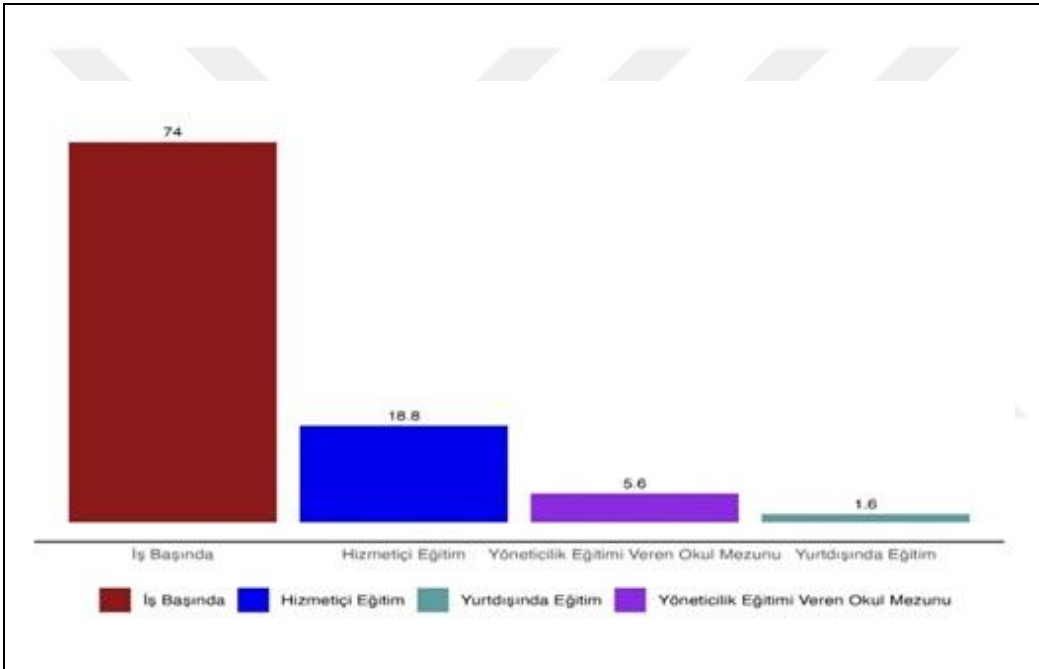
Şekil 17. Katılımcıların Eğitim Seviyesi Oranları

Veri 3: Anketin demografik değişkenlerinin tanımlandığı A bölümünün üçüncü sorusu katılımcıların yöneticilik pozisyonu ile ilgili sorudur. Ankete katılan 250 katılımcının 27'sinin Birim Yöneticisi, 43'ünün Daire Başkanı, 17'sinin Genel Müdür, 163'ünün ise Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkan Yardımcısı gibi diğer üst kademe kamu görevinde buldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla ankete katılan 250 katılımcının % 10,8'inin Birim Yöneticisi, % 17,2'sinin Daire Başkanı, % 6,8'inin Genel Müdür, % 65,2'sinin diğer üst kademe kamu görevinde buldukları tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında en az oranda Genel Müdür katılmıştır. Üst kademe kamu yöneticilikteki pozisyon oranları Şekil 18'de verilmiştir.



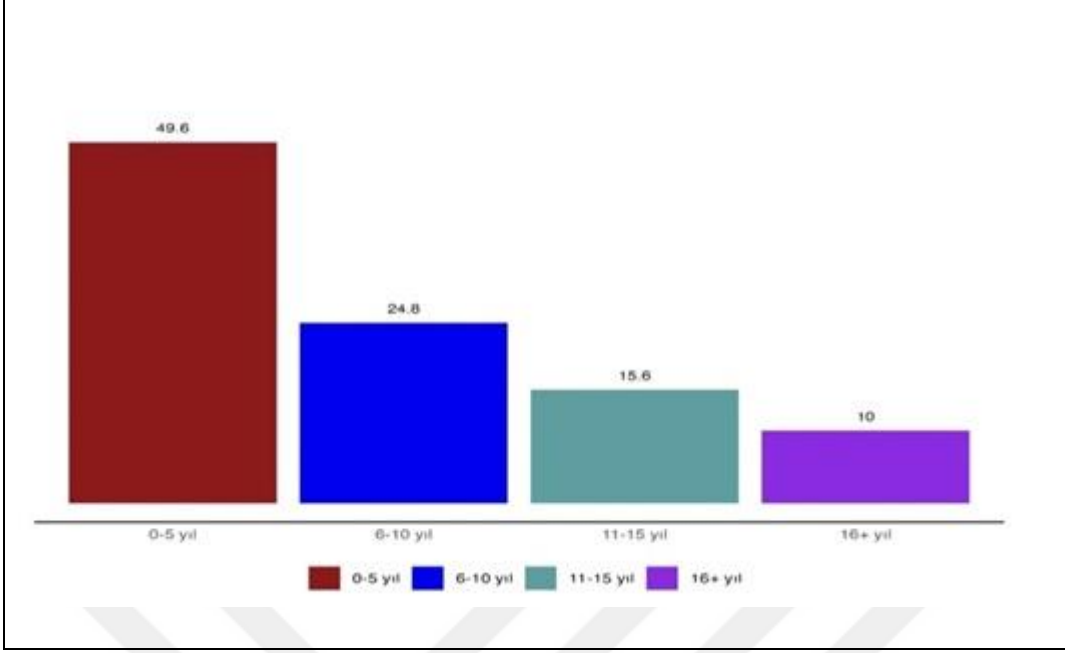
Şekil 18. Üst kademe kamu yöneticilikteki pozisyon oranları

Veri 4: Anketin demografik değişkenlerinin tanımlandığı A bölümünün dördüncü sorusu katılımcıların yöneticilik eğitimi ile ilgili sorudur. Ankete katılan 250 üst kademe kamu yöneticisi katılımcısının, yönetici olmak için aldıkları eğitim türleri incelendiğinde, 185'inin iş başında yöneticiliği öğrendikleri, 47'sinin sadece hizmetiçi eğitimlerle yöneticilik eğitimi aldıkları, 4'ünün yurtdışı eğitimi gördüğü ve 14'ünün de yöneticilik eğitimi veren okul mezunu oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla 250 üst kademe kamu yöneticisinin sadece % 5,6'sı yöneticilik eğitimi veren okul mezunudur. Üst kademe kamu yöneticisi olmak için alınan eğitim türü oranları Şekil 19'da verilmiştir.



Şekil 19. Üst kademe kamu yöneticisi olmak için alınan eğitim türü oranları

Veri 5: Anketin demografik değişkenlerinin tanımlandığı A bölümünün beşinci sorusu katılımcıların yönetici olarak çalışma yılları ile ilgili sorudur. Ankete katılan 250 üst kademe kamu yöneticisi katılımcısının, 0-5 yıl aralığında çalışan sayısı 124, 6-10 yıl aralığında çalışan sayısı 62, 11-15 yıl aralığında çalışan sayısı 39, 16 + yıl aralığında çalışan sayısı 25'tir. Dolayısıyla 250 üst kademe kamu yöneticisinin, 0-5 yıl aralığında çalışma yılı oranı % 49,6, 6-10 yıl aralığında çalışma yılı oranı % 24,8, 11-15 yıl aralığında çalışma yılı oranı % 15,6, 16 + yıl aralığında çalışma yılı oranı % 10'dur. Yönetici olarak çalışma yılı oranları Şekil 20'de verilmiştir.



Şekil 20. Yönetici olarak çalışma yılı oranları

Araştırmanın demografik verilerini içeren A bölümünden elde edilen verilerin karşılaştırmaları yapılmıştır. İki nitel değişkenin bağımsız olup olmadığını, yani iki kategorik değişken arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-kare bağımsızlık testleri ile test edilmiştir. Bu test iki nitel değişkenden birisinin değerlerinin diğer nitel değişkenin değerlerine bağlı olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır.

Test iki değişken arasında bir ilişki olmadığını gösteriyorsa (yani değişkenler bağımsızsa), bir değişkenin değerini bilmenin diğer değişkenin değeri hakkında hiçbir bilgi vermediği anlamına gelmektedir. Aksine, test değişkenler arasında bir ilişki olduğunu gösteriyorsa (yani değişkenler bağımlıysa), bir değişkenin değerini bilmenin diğer değişkenin değeri hakkında bilgi sağladığı anlamına gelmektedir.

Hipotezler Ki-kare bağımsızlık testi bir hipotez testidir, bu nedenle bir boş (H_0) ve bir alternatif hipotezi (H_1) vardır ve genel olarak aşağıdaki gibi kurulur.

H_0 : değişkenler bağımsızdır, iki kategorik değişken arasında ilişki yoktur. Bir değişkenin değerini bilmek diğer değişkenin değerini tahmin etmeye yardımcı olmaz.

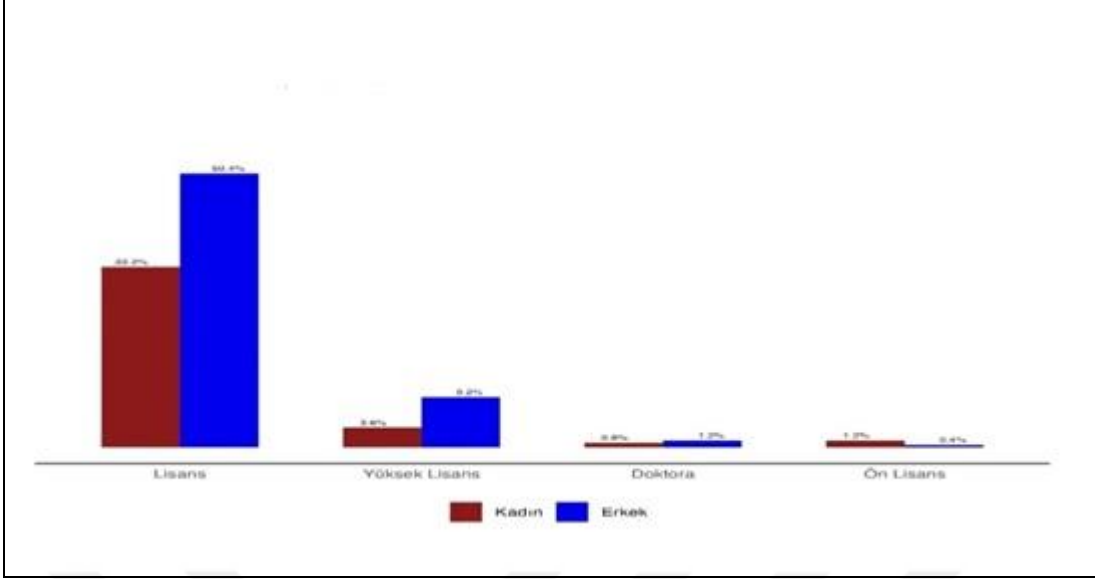
H_1 : değişkenler bağımlıdır ve iki kategorik değişken arasında bir ilişki vardır. Bir değişkenin değerini bilmek diğer değişkenin değerini tahmin etmeye yardımcı olur.

Ki-kare bağımsızlık testinin yalnızca tüm gruptaki beklenen frekanslar 5'e eşit veya daha büyük olduğunda yapılması gerekmektedir. Beklenen frekansların minimum sayısı 5 olduğunda bu varsayım karşılanmaktadır. Koşul karşılanmazsa, *Fisher'in exact testi* tercih edilmiştir.

Genel görüş tablodaki her hücrede 1'den küçük hiç değer olmaması ve 5'ten küçük frekansa sahip hücrelerin verinin %20'sini geçmemesidir.

Bu çalışmada her ikili değişkenler arasındaki ilişkiyi incelerken önce çapraz tablo oluşturulmuştur. Çapraz tablolarda beklenen değer frekansları incelenmiştir. Yukarıda bahsedilen varsayım karşılandığında Pearson Ki-Kare testi, karşılanmadığında Fisher's exact test kullanılmıştır. Karşılaştırmada önem seviyesi α 0.05 olarak belirlenmiştir. Karar verilirken ise analiz çıktılarındaki p-value'ya bakılmıştır. Eğer p-value 0.05'ten küçük ise H_0 reddedilir. Bu durumda ilgilenilen iki nitel değişken arasında ilişki olduğu kabul edilir. Eğer p-value 0.05'ten büyük ise H_0 reddedilemez, kabul edilir. Anlamı, ilgilendiğimiz iki nitel değişken arasında ilişki olduğu kabul edilir. Bu bağlamda çapraz değerlendirmeler yapılmıştır.

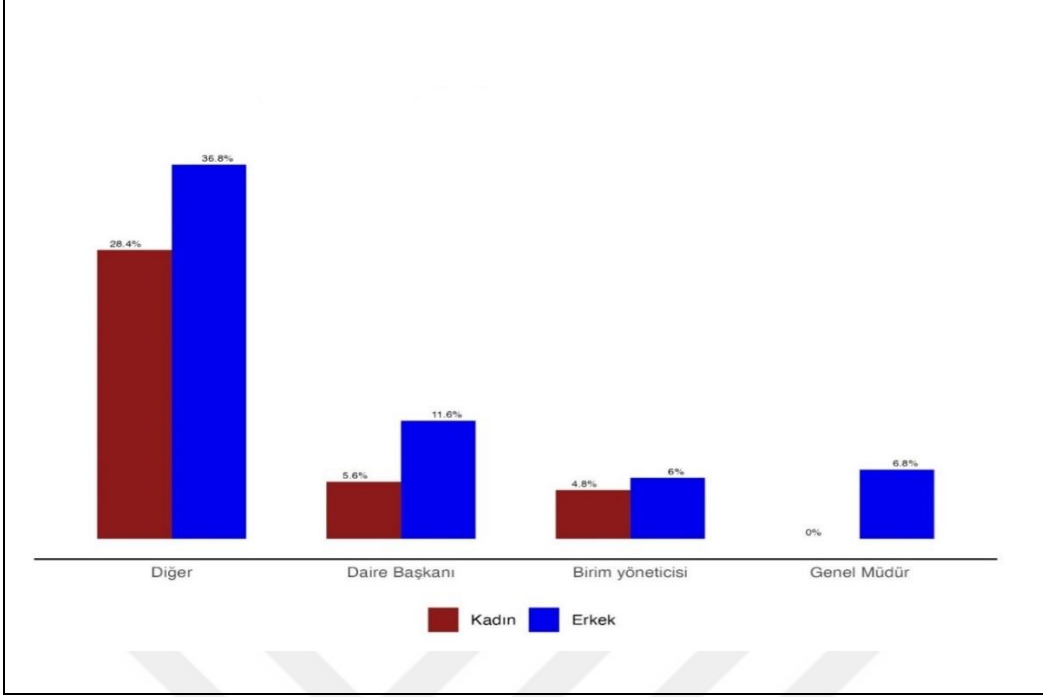
Veri 6: Anket sorularının demografik bilgilerini içeren A bölümünde çapraz değerlendirmeler yapılmış ve cinsiyet ile katılımcıların bitirdiği en son eğitim düzeyi arasındaki ilişki irdelenmiştir. Ki-kare bağımsızlık hipotezi ile cinsiyet ile eğitim seviyesi arasındaki bağımsızlık kontrol edilmiştir. 250 katılımcının 12'si (% 4,8) kadın, 15'i (% 6,0) erkek Birim yöneticisidir. Katılımcıların 14'ü (%5,6) kadın, 29'u (% 11,6) erkek Daire Başkanıdır. Katılımcılar arasında kadın Genel Müdür bulunmamaktadır. Katılımcıların 17'si (% 6,8) erkek Genel Müdür'dür. Diğer üst kademe kamu yöneticisi katılımcılarının ise 71'i (% 28,4) kadın, 92'si (% 36,8) erkek olduğu belirlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda, beklenen değer frekansı 5'in altında olduğu için Fisher exact test uygulanmıştır. p değeri 0.3 olarak bulunmuştur ve bu değer 0.05'ten büyük olduğu için iki değişken arasında ilişki olmadığı; dolayısıyla eğitim seviyesi bakımından cinsiyetler arasında fark olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların bitirdiği en son eğitim düzeyine göre kadın ve erkek oranları Şekil 21'de verilmiştir.



Şekil 21. Katılımcıların bitirdiği en son eğitim düzeyine göre kadın ve erkek oranları

Veri 7: Anket sorularının demografik bilgilerini içeren A bölümünde çapraz değerlendirmeler kapsamında cinsiyet ile üst kademe yöneticilikteki pozisyonu arasındaki ilişki irdelenmiştir. 250 katılımcının 12'si (% 4,8) kadın, 15'i (% 6,0) erkek Birim yöneticisidir. Katılımcıların 14'ü (%5,6) kadın, 29'u (% 11,6) erkek Daire Başkanıdır. Katılımcılar arasında kadın Genel Müdür bulunmamaktadır. Katılımcıların 17'si (% 6,8) erkek Genel Müdür'dür. Diğer üst kademe kamu yöneticisi katılımcıların ise 71'i (% 28,4) kadın, 92'si (% 36,8) erkektir. Tüm bu veriler incelendiğinde cinsiyet ile üst kademe yöneticilikteki pozisyonları arasında ilişki vardır, çünkü erkekler tüm üst kademe pozisyonlarda kadınlardan daha fazla sayıda üst kademe kamu yöneticisi olarak atanmışlardır.

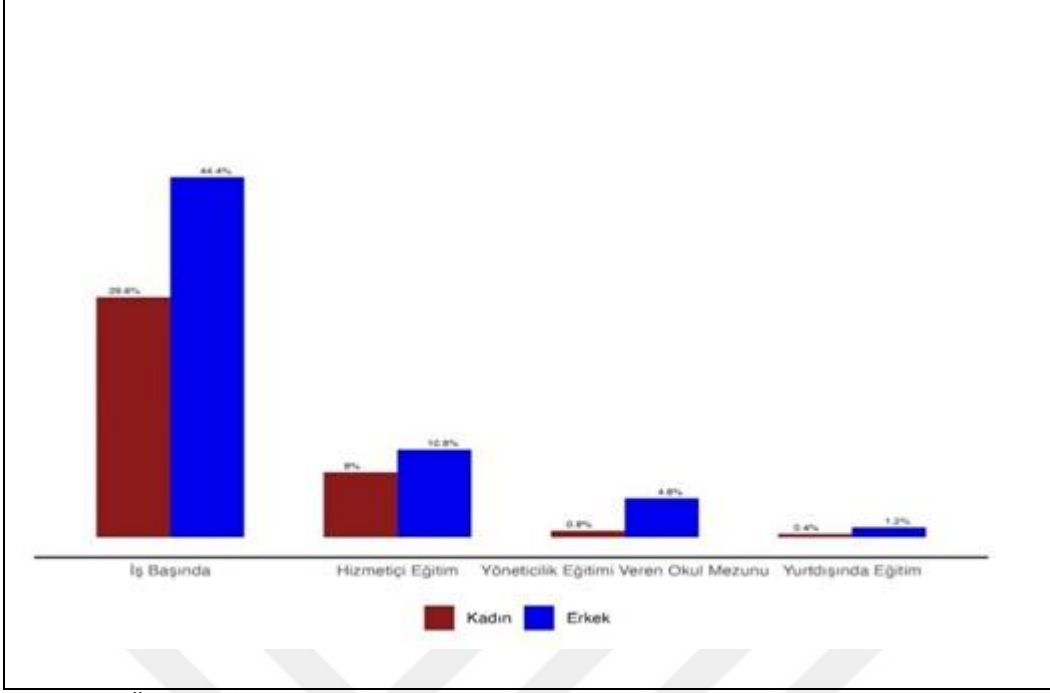
Cinsiyet ile üst kademe yöneticilikteki pozisyonu arasında ilişki için beklenen değer frekansına yönelik varsayım sağlandığı için Pearson Ki-Kare testi uygulanmış ve p değeri =0.004 ve 0.05'ten küçük olduğu için iki değişken arasında ilişki olduğu görülmüştür. Test sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.05$). Yöneticilik pozisyonunda kadın ve erkekler bakımından fark bulunmaktadır. Üst kademe yöneticilikteki pozisyonuna göre kadın ve erkek oranları Şekil 22'de verilmiştir.



Şekil 22. Üst kademe yöneticilikteki pozisyonuna göre kadın ve erkek oranları

Veri 8: Anket sorularının demografik bilgilerini içeren A bölümünde çapraz değerlendirmeler kapsamında cinsiyet ile üst kademe yöneticisi olmak için alınan eğitim türü arasındaki ilişki irdelenmiştir. 250 katılımcının yöneticilik eğitimi veren okul mezunu olarak atanan kadın sayısı 2 (% 0,8), erkek sayısı 12 (% 4,8)'dir. Üst kademe kamu yöneticiliğini iş başında öğrenen kadın sayısı 74 (% 29,6), erkek sayısı 111 (% 44,4)'dir. Hizmetiçi eğitimler alarak kendisini yöneticiliğe hazırlayan üst kademedeki kadın sayısı 20 (% 8), erkek sayısı ise 27 (% 10,8)'dir. Üst kademe kamu yöneticisi olmak için yurtdışı eğitimi alan kadın sayısı 1 (% 0,4) iken erkek sayısı 3 (% 1,2) olarak tespit edilmiştir.

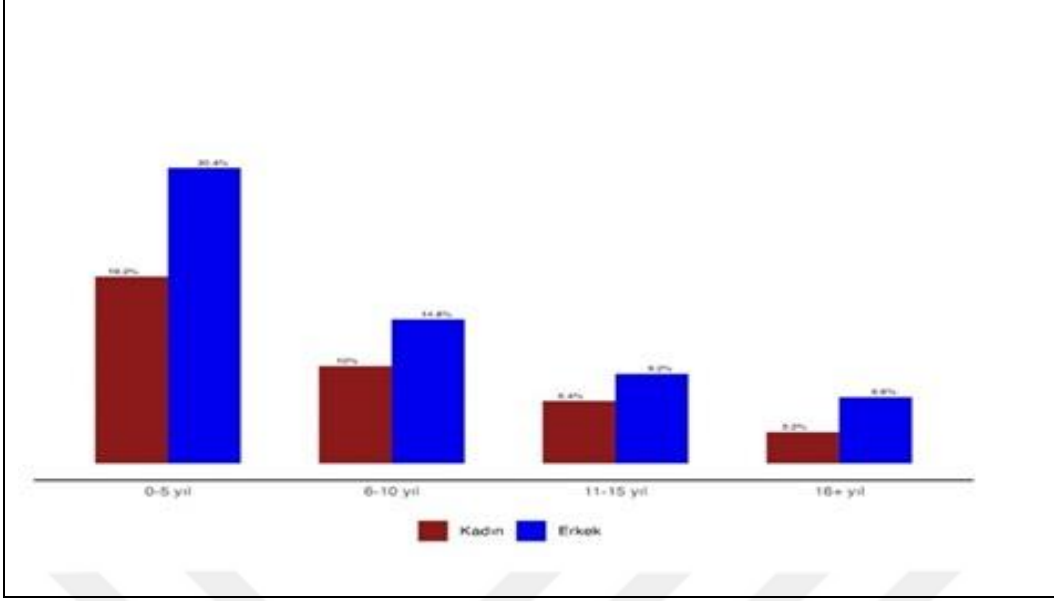
Cinsiyet ile Üst kademe kamu yöneticisi olmak için alınan eğitimin türü arasında ilişki için beklenen değer frekansına yönelik varsayım sağlanamadığı için **Fisher's exact test** uygulanmıştır. p değeri =0.2 ve 0.05'ten büyük olduğu için iki değişken arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Test sonucu istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0.05$). Üst kademe kamu yöneticisi olmak için aldığınız eğitimin türü bakımından kadın ve erkekler bağlamında ilişki yoktur. ÜKKY olmak için alınan eğitim türüne göre kadın erkek oranları Şekil 23'de verilmiştir.



Şekil 23. ÜKKY olmak için alınan eğitim türüne göre kadın erkek oranları

Veri 9: Anket sorularının demografik bilgilerini içeren A bölümünde çapraz değerlendirmeler kapsamında cinsiyet ile yönetici olarak çalışma yılı arasındaki ilişki irdelenmiştir. 250 katılımcının 0-5 yıl arasında çalışan kadın sayısı 48 (% 19,2), erkek sayısı 76 (% 30,4)'tür. 6-10 yıl arasında çalışan kadın sayısı 25 (% 10), erkek sayısı 37 (% 14,8)'dir. 11-15 yıl arasında çalışan kadın sayısı 16 (% 6,4), erkek sayısı 23 (% 9,2)'dir. 16 + yıl çalışan kadın sayısı 8 (% 3,2), erkek sayısı 17 (% 25) olarak tespit edilmiştir.

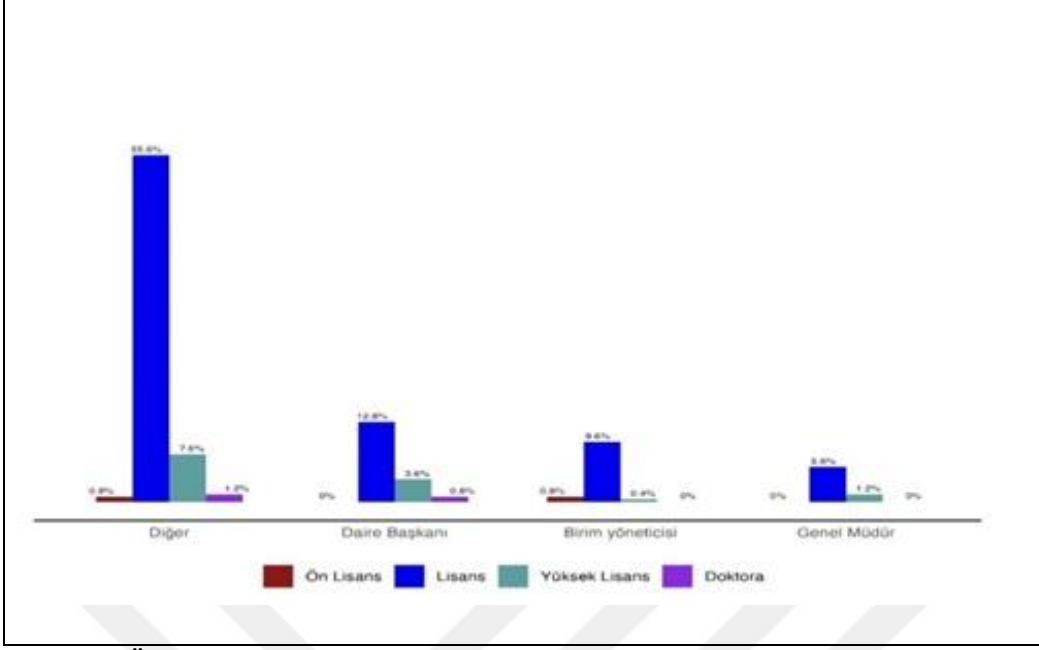
Cinsiyet ile Yönetici olarak çalışma yılı arasında ilişki için beklenen değer frekansına yönelik varsayım sağlandığı için **Pearson's Ki-Kare test** uygulanmıştır. p değeri =0.9 ve 0.05'ten büyük olduğu için iki değişken arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Test sonucu istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$). Yönetici olarak çalışma yılı bakımından kadın ve erkekler bağlamında ilişki yoktur. Yönetici olarak çalışma yılına göre kadın erkek oranları Şekil 24'de verilmiştir.



Şekil 24. Yönetici olarak çalışma yılına göre kadın erkek oranları

Veri 10: Anket sorularının demografik bilgilerini içeren A bölümünde çapraz değerlendirmeler kapsamında eğitim seviyesi ile üst kademe kamu yöneticiliğindeki pozisyonu arasındaki ilişki irdelenmiştir. 250 katılımcıları arasında Birim Yöneticisi olarak görev yapan Ön Lisans mezunu sayısı 2 (% 0,8), Lisans mezunu sayısı 24 (% 9,6), Yüksek Lisans mezunu sayısı 1 (% 0,4)'tür. Katılımcılar arasında Doktora mezunu Birim Yöneticisi bulunmamaktadır. 250 katılımcıları arasında Daire Başkanı olarak görev yapan Ön Lisans mezunu yoktur, Lisans mezunu sayısı 32 (% 12,8), Yüksek Lisans mezunu sayısı 9 (% 3,6)'dır. Katılımcılar arasında Doktora mezunu Daire Başkanı bulunmamaktadır. Katılımcılar arasında Ön Lisans ve Doktora mezunu Genel Müdür bulunmamaktadır. Genel Müdürlerin 14'ü (% 5,6) Lisans, 3'ü (% 1,2) Yüksek Lisans mezunudur. Bakanlık makamlarında 250 katılımcı üst kademe kamu yöneticilerden diğer pozisyonlarda görevli Ön Lisans mezunu 2 (%0,8), Lisans mezunu 139 (%55,6), Yüksek Lisans mezunu 19 (% 7,6) iken Doktora mezunu 3 (% 1,2) olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim seviyesi ile üst kademe yöneticilikteki pozisyonu arasında ilişki için beklenen değer frekansına yönelik varsayım sağlanamadığı için **Fisher's exact test** uygulanmıştır. p değeri =0.2 ve 0.05'ten büyük olduğu için iki değişken arasında ilişki yoktur kararına varılmıştır. Test sonucu istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$). Üst kademe yöneticilikteki pozisyonu bakımından eğitim seviyesi bakımından fark yoktur. Üst kademe yöneticilikteki pozisyonu ile eğitim düzeyi ilişkisi Şekil 25'de verilmiştir.

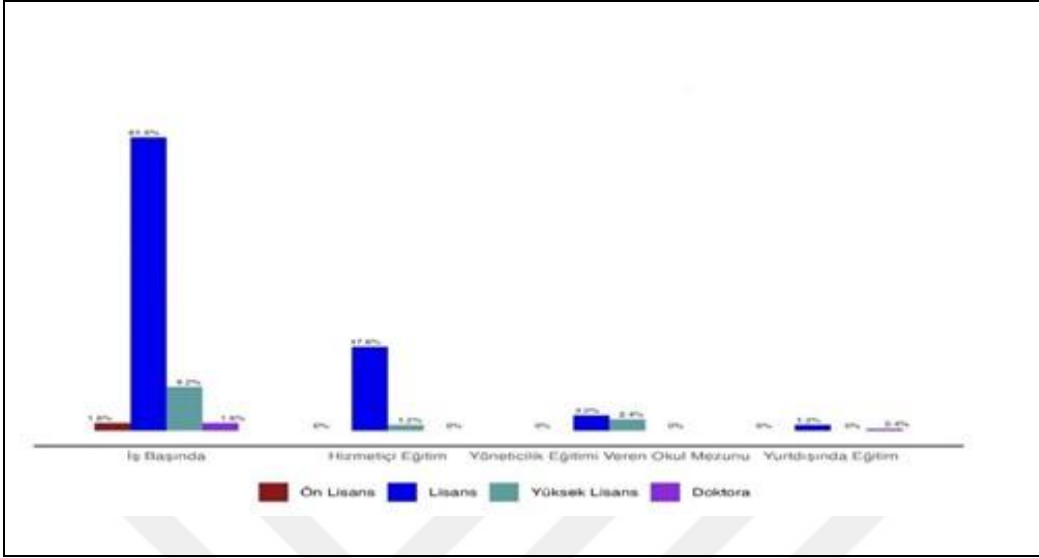


Şekil 25. Üst kademe yöneticilikteki pozisyonu ile eğitim düzeyi ilişkisi

Veri 11: Anket sorularının demografik bilgilerini içeren A bölümünde çapraz değerlendirmeler kapsamında eğitim seviyesi ile üst kademe kamu yöneticisi olmak için aldıkları eğitim türü arasındaki ilişki irdelenmiştir. 250 katılımcıları arasında, 14 yöneticilik eğitimi mezunu üst kademe kamu yöneticisi vardır; bu yöneticilerden Ön Lisans ve Doktora mezunu bulunmazken, 8 (% 3,2) Lisans, 6 (% 2,4) Yüksek Lisans mezunu yönetici bulunmaktadır. Yurtdışında eğitim almış üst kademe kamu yöneticisi sayısı toplamda 4'tür; bunlardan 3 (% 1,2)'ü Lisans, 1 (% 0,4)'i Doktora mezunudur. ÜKKY olmak için hizmetiçi eğitimlerle kendisini yetiştiren toplam 47 yönetici vardır. Hizmetiçi eğitimlerle kendisini yetiştiren yöneticilerden 44 (% 17,6)'ü Lisans, 3 (% 1,2)'ü Yüksek Lisans mezunudur. ÜKKY olmak için sadece iş başında görev yaparak mesleğini öğrenen yöneticiler toplamda 185 kişidir. İş başında mesleği öğrenen ÜKKY'lerinin 4 (% 1,6)'ü Ön Lisans, 154 (% 61,6)'ü Lisans, 23 (% 9,2)'ü Yüksek Lisans, 4 (% 1,6)'ü ise Doktora mezunudur.

Eğitim seviyesi ile üst kademe kamu yöneticisi olmak için alınan eğitimin türü arasında ilişki için beklenen değer frekansına yönelik varsayım sağlanamadığı için **Fisher's exact test** uygulanmıştır. p değeri =0.026 ve 0.05'ten küçük olduğu için iki değişken arasında ilişki vardır kararına varılmıştır. Test sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.05$). Üst kademe kamu yöneticisi olmak için aldığımız eğitimin türü

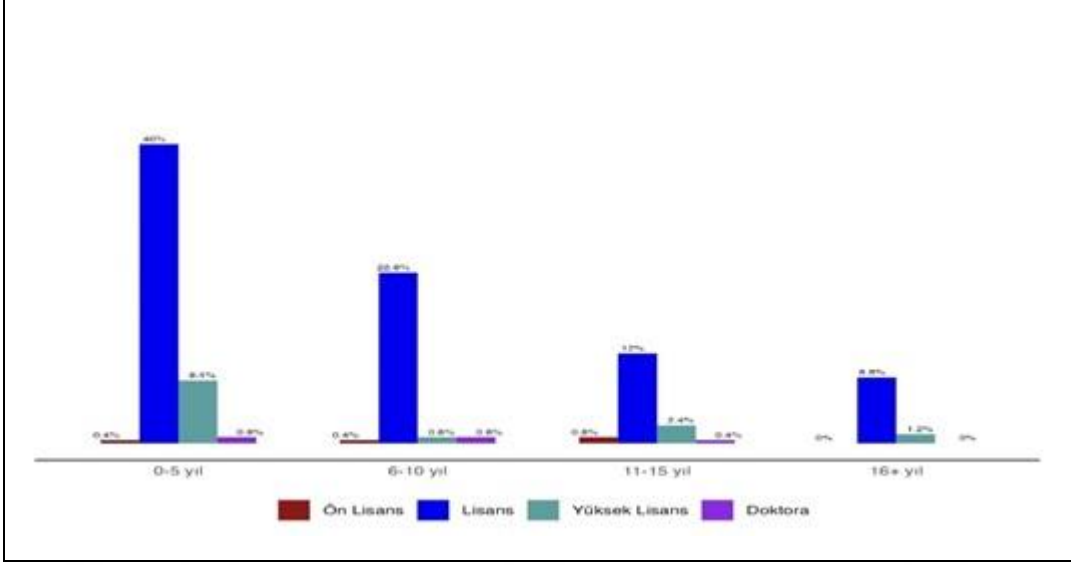
bakımından Eğitim seviyesi bakımından ilişki vardır. ÜKKY olmak için alınan eğitimin türü ile eğitim seviyesi Şekil 26’da verilmiştir.



Şekil 26. ÜKKY olmak için alınan eğitimin türü ile eğitim seviyesi

Veri 12: Anket sorularının demografik bilgilerini içeren A bölümünde çapraz değerlendirmeler kapsamında eğitim düzeyi ile yönetici olarak çalışma yılı arasındaki ilişki irdelenmiştir. 250 katılımcı arasında 0-5 yıl arasında görev yapan toplam 124 yönetici bulunmaktadır. 124 yöneticinin 1 (% 0,4)'i Ön Lisans, 100 (% 40)'ü Lisans, 21 (% 8,4)'i Yüksek Lisans, 2 (% 0,8)'si Doktora mezunudur. Katılımcılar arasında en fazla yıl görev yapan yani 16 + yıl görev yapmış ve devam eden ÜKKY arasında ise Ön Lisans ve Doktora mezunu yoktur.

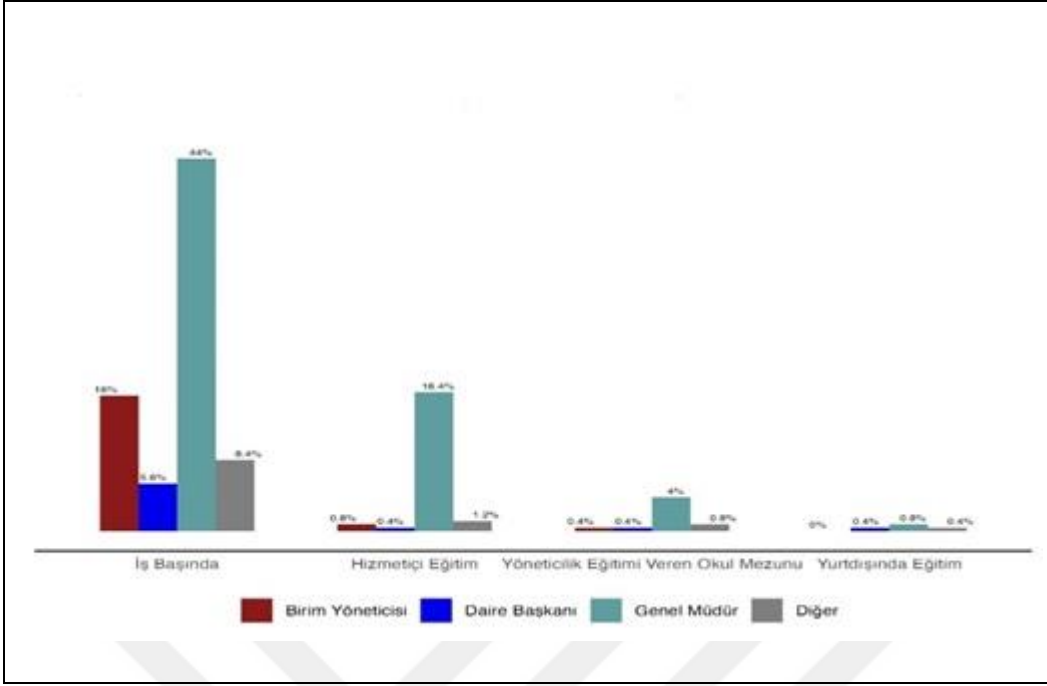
Eğitim seviyesi ile Yönetici olarak çalışma yılı arasında ilişki için beklenen değer frekansına yönelik varsayım sağlanamadığı için Fisher's exact test uygulanmıştır. p değeri =0.10 ve 0.05'ten büyük olduğu için iki değişken arasında ilişki yoktur kararına varılmıştır. Test sonucu istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$). Yönetici olarak çalışma yılı ve eğitim seviyesi bakımından ilişki yoktur. Yönetici olarak çalışma yılı ile eğitim seviyesi Şekil 27'de verilmiştir.



Şekil 27. Yönetici Olarak Çalışma Yılı ile Eğitim Seviyesi

Veri 13: Anket sorularının demografik bilgilerini içeren A bölümünde çapraz değerlendirmeler kapsamında ÜKKY pozisyonu ile ÜKKY olmak için alınan eğitim türü arasındaki ilişki irdelenmiştir. 250 katılımcı arasında toplamda 17 Genel Müdür vardır; bu 17 Genel Müdür arasında sadece 1 ÜKKY yöneticilik eğitimi veren bir okul mezunudur, 1'i yurtdışında eğitim görmüştür, 1'i hizmetiçi eğitime katılmıştır, geriye kalan 14 Genel Müdür (% 5,6) işbaşında yetişmiştir. 250 katılımcı arasında toplamda 43 Daire Başkanı vardır. Toplamda 43 Daire Başkanının sadece 1 ÜKKY yöneticilik eğitimi verev bir okul mezunudur, yurtdışında eğitim gören Daire Başkanı bulunmamaktadır, 2'i hizmetiçi eğitime katılmıştır, geriye kalan 40 Daire Başkanı (% 16) işbaşında yetişmişlerdir. Bakanlık makamlarında ankete katılım gösteren 250 ÜKKY'nin 185 (% 74)'i iş başında yöneticilik mesleğinde yetişmişlerdir. Yöneticilik okulu mezunu olarak yöneticilik eğitimi aldıktan sonra ÜKKY makamına gelen toplam yönetici sayısı ise sadece 14 (% 5,6)'dür.

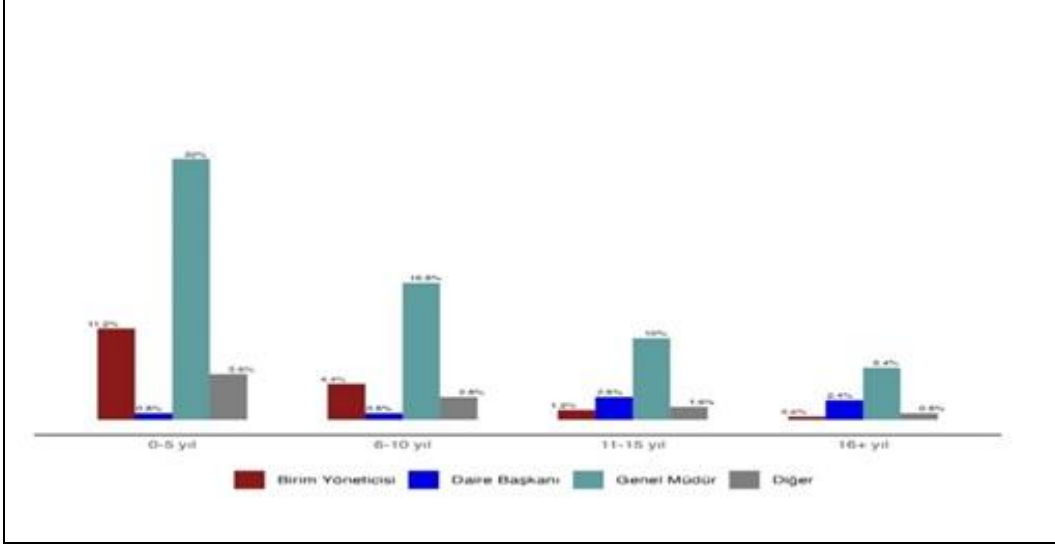
Üst kademe yöneticilikteki pozisyonu ile üst kademe kamu yöneticisi olmak için alınan eğitimin türü arasında ilişki için beklenen değer frekansına yönelik varsayım sağlanamadığı için **Fisher's exact test** uygulanmıştır. p değeri =0.01 ve 0.05'ten küçük olduğu için iki değişken arasında ilişki vardır kararına varılmıştır. Test sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.05$). Üst kademe yöneticilikteki pozisyonu bakımından Üst kademe kamu yöneticisi olmak için aldığınız eğitimin türü bakımından ilişki vardır. ÜKKY olmak için alınan eğitim türü ile ÜKKY pozisyonu Şekil 28'de verilmiştir.



Şekil 28. ÜKKY olmak için alınan eğitim türü ile ÜKKY pozisyonu

Veri 14: Anket sorularının demografik bilgilerini içeren A bölümünde çapraz değerlendirmeler kapsamında ÜKKY pozisyonu ile ÜKKY çalışma yılı arasındaki ilişki irdelenmiştir. 250 katılımcı arasında 17 Genel Müdür vardır. Genel Müdürlerin 2 (% 0,8)'si 0-5 yıldır ÜKKY olarak görev yapmaktadır, 2 (% 0,8)'si 6-10 yıldır ÜKKY olarak görev yapmaktadır, 7 (% 2,8)'si 11-15 yıldır ÜKKY olarak görev yapmaktadır, 6 (% 2,4)'sı 16 + yıldır ÜKKY olarak görev yapmaktadır. 250 katılımcı arasında 43 Daire Başkanı vardır. Daire Başkanlarının 28 (% 11,2)'si 0-5 yıldır ÜKKY olarak görev yapmaktadır, 11 (% 4,4)'i 6-10 yıldır ÜKKY olarak görev yapmaktadır, 3 (% 1,2)'ü 11-15 yıldır ÜKKY olarak görev yapmaktadır, 1 (% 0,4)'sı 16 + yıldır ÜKKY olarak görev yapmaktadır.

Üst kademe yöneticilikteki pozisyonu ile yönetici olarak çalışma yılı arasında ilişki için beklenen değer frekansına yönelik varsayım sağlanamadığı için **Fisher's exact test** uygulanmıştır. p değeri =0.0007 ve 0.05'ten küçük olduğu için iki değişken arasında ilişki olduğu kararına varılmıştır. Test sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.05$). Üst kademe yöneticilikteki pozisyonu ile yönetici olarak çalışma yılı açısından ilişki vardır. ÜKKY pozisyonu ile ÜKKY çalışma yılı oranları Şekil 29'da verilmiştir.



Şekil 29. ÜKKY pozisyonu ile ÜKKY çalışma yılı oranları

4.2.2. “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” için Tanımlayıcı İstatistiklerine Ait Veriler

Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarını değerlendirme anketinin ikinci bölümü, üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarını dijitalleşme süreci açısından değerlendirmede varolan durumla ilgili iddia edilen kanılardan oluşmuştur. Değerlendirme anketinin ““ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği”ni oluşturan bu bölümde, toplam 38 soru sorulmuş ve katılımcıların sırasıyla “*Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum*” cevaplarından birini işaretlemeleri istenmiştir. Bu bölümün araştırma sürecinde “Likert Ölçeği” kullanılarak, nicel verilerin toplanması sağlanmıştır. Böylelikle katılımcı 250 üst kademe kamu yöneticisinden araştırılan sorulara “*Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum*” cevapları alınarak, katılım durumlarının ölçülmesi sağlanmıştır.

Katılımcıların “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği”nde 38 soruya verdikleri cevaplara ait tanımlayıcı istatistiklerde “n”=250 kişi tarafından soruların cevaplandırıldığını, “mean”=cevap ortalamalarını, “sd”= standart sapmayı, “median”= medyanı ifade ederken, aynı zamanda “*Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum*” cevaplarına da yüzdeler oranında verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Veri 1: “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” sorularına ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, tüm sorulara 250 üst kademe kamu yöneticisi “*Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum*” şeklinde bir cevap vermişlerdir. ÜKKYY politikalarını dijitalleşme süreci açısından değerlendiren “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” sorularında;

- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerinde liderlik özelliği olmalıdır*” ifadesine 5 üzerinden 4,684 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerinde insan odaklılık özelliği olmalıdır*” ifadesine 5 üzerinden 4,712 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerinde profesyonellik özelliği olmalıdır*” ifadesine 5 üzerinden 4,664 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerinde örnek olma özelliği olmalıdır*” ifadesine 5 üzerinden 4,688 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerinde etkili iletişim özelliği olmalıdır*” ifadesine 5 üzerinden 4,732 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında stratejik yönetim uygulamaları vardır*” ifadesine 4 üzerinden 3,792 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yönetimde atama uygulamaları vardır*” ifadesine 4 üzerinden 3,82 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yönetimde yükselme uygulamaları vardır*” ifadesine 4 üzerinden 3,74 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında sürekli eğitim uygulamaları vardır*” ifadesine 3 üzerinden 3,4 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında parçacı yaklaşım uygulamaları vardır*” ifadesine 3 üzerinden 3,328 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, lisansüstü düzeyde kurumsal düzenlemeler yeterlidir*” ifadesine 3 üzerinden 2,856 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda Kalkınma Planlarında hedefler ortaya konulmuştur*” ifadesine 3 üzerinden 3,108 ortalama tespit edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının gerçekleştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemeler yapılmıştır” ifadesine 3 üzerinden 3,228 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının hazırlanmasında dijitalleşme süreci göz önüne alınmıştır” ifadesine 3 üzerinden 2,904 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci, hızlı kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine 4 üzerinden 4,228 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci, doğru kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine 4 üzerinden 4,26 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci, analitik düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine 4 üzerinden 4,336 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci, kavramsal düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine 4 üzerinden 4,292 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci, etkili sorun çözebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine 5 üzerinden 4,38 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci, rekabet edebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine 4 üzerinden 4,148 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında özellikle kamu yönetiminde, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme politikalarının gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmektedir” ifadesine 4 üzerinden 4,128 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir” ifadesine 4 üzerinden 4,324 ortalama tespit edilmiştir.

- ✓ *“Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir”* ifadesine 4 üzerinden 4,308 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için TODAİE benzeri lisansüstü eğitim düzeyinde yeni bir akademik kurum oluşturulmalıdır”* ifadesine 4 üzerinden 4,088 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilmesi gereklidir”* ifadesine 4 üzerinden 4,268 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilirken, verilen eğitimler değişen teknoloji ile periyodik olarak geliştirilmelidir”* ifadesine 5 üzerinden 4,36 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, dijitalleşme sürecine uygun hazırlanmıştır”* ifadesine 3 üzerinden 2,896 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, bilimsel veriler kapsamında hazırlanmıştır”* ifadesine 3 üzerinden 2,964 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yasal açıdan düzenlemeler getirilmesi gereklidir”* ifadesine 4 üzerinden 4,116 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları, çağın koşullarına cevap verebilir niteliktedir”* ifadesine 3 üzerinden 3,036 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır”* ifadesine 4 üzerinden 3,876 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır”* ifadesine 4 üzerinden 3,836 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital teknolojileri iyi düzeyde kullanabilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır”* ifadesine 4 üzerinden 3,916 ortalama tespit edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,004 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst kademe kamu yöneticisinin mental olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesine 5 üzerinden 4,524 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst kademe kamu yöneticisinin gelişime ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesine 5 üzerinden 4,576 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst kademe kamu yöneticisinin çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesine 5 üzerinden 4,568 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst kademe kamu yöneticisinin dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesine 5 üzerinden 4,52 ortalama değer tespit edilmiştir.
- “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” sorularına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5

“ÜKKYY politikaları var olan durum ölçeği” sorularına ait tanımlayıcı istatistikler

	vars	n	mean	sd	median	trimmed	mad	min	max	range	skew	kurtosis	se
A1*	1	250	1,316	0,621	1	1,185	0	1	5	4	2,272	6,276	0,039
A2*	2	250	1,288	0,564	1	1,18	0	1	5	4	2,351	7,786	0,036
A3*	3	250	1,336	0,639	1	1,205	0	1	5	4	2,234	6,044	0,04
A4*	4	250	1,312	0,682	1	1,165	0	1	5	4	2,857	9,529	0,043
A5*	5	250	1,268	0,591	1	1,14	0	1	5	4	2,752	9,496	0,037
A6*	6	250	2,208	1,066	2	2,115	1,483	1	5	4	0,492	-0,699	0,067
A7*	7	250	2,18	0,925	2	2,105	1,483	1	5	4	0,671	0,348	0,058
A8*	8	250	2,26	1,057	2	2,145	1,483	1	5	4	0,833	0,186	0,067
A9*	9	250	2,6	1,112	3	2,595	1,483	1	5	4	0,115	-1,052	0,07
A10*	10	250	2,672	0,867	3	2,7	1,483	1	5	4	-0,129	-0,176	0,055
A11*	11	250	3,144	1,084	3	3,155	1,483	1	5	4	-0,136	-0,506	0,069
A12*	12	250	2,892	0,998	3	2,94	1,483	1	5	4	-0,17	-0,392	0,063
A13*	13	250	2,772	1,002	3	2,78	1,483	1	5	4	0,155	-0,556	0,063
A14*	14	250	3,096	1,215	3	3,12	1,483	1	5	4	-0,023	-0,899	0,077
A15*	15	250	1,772	0,807	2	1,67	1,483	1	5	4	0,936	0,702	0,051
A16*	16	250	1,74	0,771	2	1,64	1,483	1	5	4	0,95	0,947	0,049
A17*	17	250	1,664	0,738	2	1,55	1,483	1	5	4	1,096	1,536	0,047
A18*	18	250	1,708	0,775	2	1,595	1,483	1	5	4	1,067	1,227	0,049
A19*	19	250	1,62	0,773	1	1,485	0	1	5	4	1,388	2,444	0,049
A20*	20	250	1,852	0,9	2	1,755	1,483	1	5	4	0,82	0,107	0,057
A21*	21	250	1,872	0,816	2	1,805	1,483	1	5	4	0,634	-0,029	0,052
A22*	22	250	1,676	0,708	2	1,585	1,483	1	5	4	1,159	2,336	0,045
A23*	23	250	1,692	0,779	2	1,57	1,483	1	5	4	1,149	1,446	0,049
A24*	24	250	1,912	0,998	2	1,8	1,483	1	5	4	0,755	-0,322	0,063
A25*	25	250	1,732	0,89	2	1,575	1,483	1	5	4	1,501	2,545	0,056

Tablo 5'in devamı

A26*	26	250	1,64	0,816	1	1,5	0	1	5	4	1,449	2,535	0,052
A27*	27	250	3,104	1,195	3	3,13	1,483	1	5	4	-0,115	-0,746	0,076
A28*	28	250	3,036	1,08	3	3,055	1,483	1	5	4	-0,109	-0,447	0,068
A29*	29	250	1,884	0,821	2	1,79	1,483	1	5	4	1,041	1,625	0,052
A30*	30	250	2,964	1,131	3	2,98	1,483	1	5	4	-0,162	-0,665	0,072
A31*	31	250	2,124	0,834	2	2,09	1,483	1	5	4	0,47	0,136	0,053
A32*	32	250	2,164	0,874	2	2,11	1,483	1	5	4	0,648	0,528	0,055
A33*	33	250	2,084	0,834	2	2,035	1,483	1	5	4	0,587	0,331	0,053
A34*	34	250	1,996	0,819	2	1,935	0,741	1	5	4	0,794	1,062	0,052
A35*	35	250	1,476	0,647	1	1,395	0	1	5	4	1,637	4,354	0,041
A36*	36	250	1,424	0,631	1	1,34	0	1	5	4	1,864	5,461	0,04
A37*	37	250	1,432	0,732	1	1,3	0	1	5	4	2,256	6,206	0,046
A38*	38	250	1,48	0,718	1	1,36	0	1	5	4	1,852	4,251	0,045

Veri 2: “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği”nde yer alan 38 soruya ait ‘yüzelik katılım oranları’ incelendiğinde 250 üst kademe kamu yöneticisi katılımcının “Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” cevaplarının yüzelik oranları tespit edilmiştir. Sorular kapsamında verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde liderlik özelliği olmalıdır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 4,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 19,2 katılıyorum, % 75,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde liderlik özelliği olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 75,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde insan odaklılık özelliği olmalıdır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0,0 katılmıyorum, % 3,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 20,8 katılıyorum, % 75,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde insan odaklılık özelliği olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 75,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyen ÜKKY bulunmamaktadır.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde profesyonellik özelliği olmalıdır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 4,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 20,8 katılıyorum, % 73,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde profesyonellik özelliği olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 73,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde örnek olma özelliği olmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 1,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 18,8 katılıyorum, % 76,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde örnek olma özelliği olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 76,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde etkili iletişim özelliği olmalıdır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 2,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 17,2 katılıyorum, % 78,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde etkili iletişim özelliği olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 78,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında stratejik yönetim uygulamaları vardır” ifadesine % 1,6 hiç katılmıyorum, % 12 katılmıyorum, % 23,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 31,2 katılıyorum, % 31,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında stratejik yönetim uygulamaları vardır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 31,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Bu soruda katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevapları birbirlerine yakın oranlardadır.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yönetimde atama uygulamaları vardır” ifadesine % 2 hiç katılmıyorum, % 5,6 katılmıyorum, % 24,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 44,4 katılıyorum, % 23,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yönetimde atama uygulamaları vardır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 44,4 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yönetimde yükselme uygulamaları vardır” ifadesine % 4,4 hiç katılmıyorum, % 9,2 katılmıyorum, % 18 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 44,8 katılıyorum, % 23,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yönetimde yükselme uygulamaları vardır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 44,8 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında sürekli eğitim uygulamaları vardır” ifadesine % 2,4 hiç katılmıyorum, % 23,6 katılmıyorum, %

- 24,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 30,8 katılıyorum, % 18,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında sürekli eğitim uygulamaları vardır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 30,8 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında parçacı yaklaşım uygulamaları vardır*” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 12,8 katılmıyorum, % 48 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 28 katılıyorum, % 10 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında parçacı yaklaşım uygulamaları vardır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 48 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, lisansüstü düzeyde kurumsal düzenlemeler yeterlidir*” ifadesine % 11,2 hiç katılmıyorum, % 25,2 katılmıyorum, % 38,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 17,2 katılıyorum, % 8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, lisansüstü düzeyde kurumsal düzenlemeler yeterlidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 38,4 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda Kalkınma Planlarında hedefler ortaya konulmuştur*” ifadesine % 4 hiç katılmıyorum, % 22,4 katılmıyorum, % 42,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 20,4 katılıyorum, % 10,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda Kalkınma Planlarında hedefler ortaya konulmuştur*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 42,8 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının gerçekleştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemeler yapılmıştır*” ifadesine % 4 hiç katılmıyorum, % 20 katılmıyorum, % 34,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 32,4 katılıyorum, % 9,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının gerçekleştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemeler yapılmıştır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 34,4 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının hazırlanmasında dijitalleşme süreci göz önüne alınmıştır*” ifadesine % 15,6 hiç katılmıyorum, %

21,2 katılmıyorum, % 31,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 21,2 katılıyorum, % 10,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının hazırlanmasında dijitalleşme süreci göz önüne alınmıştır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 31,2 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Dijitalleşme süreci, hızlı kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 12,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,6 katılıyorum, % 42,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci, hızlı kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 42,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci, doğru kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 11,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 43,2 katılıyorum, % 42,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci, doğru kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 43,2 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci, analitik düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,6 katılmıyorum, % 8,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 42,4 katılıyorum, % 46,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci, analitik düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci, kavramsal düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2,4 katılmıyorum, % 10 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 42 katılıyorum, % 45,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci, kavramsal düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 45,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ *“Dijitalleşme süreci, etkili sorun çözebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir”* ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 1,6 katılmıyorum, % 8,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 37,2 katılıyorum, % 52 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme süreci, etkili sorun çözebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 52 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme süreci, rekabet edebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir”* ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 3,2 katılmıyorum, % 19,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 33,2 katılıyorum, % 43,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme süreci, rekabet edebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 43,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında özellikle kamu yönetiminde, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme politikalarının gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmektedir”* ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 19,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,2 katılıyorum, % 37,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında özellikle kamu yönetiminde, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme politikalarının gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmektedir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 41,2 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir”* ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 5,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 48,8 katılıyorum, % 43,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 48,8 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir”* ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 8,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,6 katılıyorum, % 46,4

tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “*Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için TODAİE benzeri lisansüstü eğitim düzeyinde yeni bir akademik kurum oluşturulmalıdır*” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 4,8 katılmıyorum, % 24 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 24 katılıyorum, % 46 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için TODAİE benzeri lisansüstü eğitim düzeyinde yeni bir akademik kurum oluşturulmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilmesi gereklidir*” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 4,8 katılmıyorum, % 24 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 24 katılıyorum, % 46 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için TODAİE benzeri lisansüstü eğitim düzeyinde yeni bir akademik kurum oluşturulmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilirken, verilen eğitimler değişen teknoloji ile periyodik olarak geliştirilmelidir*” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 1,6 katılmıyorum, % 9,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 35,2 katılıyorum, % 52,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilirken, verilen eğitimler değişen teknoloji ile periyodik olarak geliştirilmelidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 52,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, dijitalleşme sürecine uygun hazırlanmıştır*” ifadesine % 14,4 hiç katılmıyorum, % 21,6 katılmıyorum, % 36 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 16 katılıyorum, % 12 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini*

yetiştirme politikaları, dijitalleşme sürecine uygun hazırlanmıştır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 36 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, bilimsel veriler kapsamında hazırlanmıştır”* ifadesine % 9,2 hiç katılmıyorum, % 22,4 katılmıyorum, % 41,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 17,2 katılıyorum, % 10 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, bilimsel veriler kapsamında hazırlanmıştır”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 41,2 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yasal açıdan düzenlemeler getirilmesi gereklidir”* ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 12,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 49,6 katılıyorum, % 33,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yasal açıdan düzenlemeler getirilmesi gereklidir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 49,6 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları, çağın koşullarına cevap verebilir niteliktedir”* ifadesine % 8 hiç katılmıyorum, % 24,4 katılmıyorum, % 37,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 16,8 katılıyorum, % 13,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları, çağın koşullarına cevap verebilir niteliktedir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 37,2 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır”* ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 3,6 katılmıyorum, % 26 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 46,4 katılıyorum, % 23,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,4 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır”* ifadesine % 1,6 hiç

katılmıyorum, % 4,4 katılmıyorum, % 24,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 47,2 katılıyorum, % 22 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 47,2 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital teknolojileri iyi düzeyde kullanabilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 4 katılmıyorum, % 22,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 48,4 katılıyorum, % 24,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital teknolojileri iyi düzeyde kullanabilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 48,4 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 2,4 katılmıyorum, % 18,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 50 katılıyorum, % 27,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 50 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisinin mental olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 2,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 37,6 katılıyorum, % 58,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisinin mental olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 58,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisinin gelişime ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 1,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 34 katılıyorum, % 62,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisinin gelişime ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesi,

ÜKKY tarafından % 62,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisinin çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 1,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 29,2 katılıyorum, % 66 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisinin çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 66 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisinin dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 2,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 33,2 katılıyorum, % 61,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisinin dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 61,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” sorularına ait yüzdeler katılım oranları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

“ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği” Sorularına Ait Yüzdeler Katılım Oranları

	Mean (SD)	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
A9	2.60 (1.11)	18.8%	30.8%	24.4%	23.6%	2.4%
A8	2.26 (1.06)	23.6%	44.8%	18.0%	9.2%	4.4%
A7	2.18 (0.92)	23.6%	44.4%	24.4%	5.6%	2.0%
A6	2.21 (1.07)	31.6%	31.2%	23.6%	12.0%	1.6%
A5	1.27 (0.59)	78.8%	17.2%	2.8%	0.8%	0.4%
A4	1.31 (0.68)	76.8%	18.8%	1.6%	2.0%	0.8%
A38	1.48 (0.72)	61.2%	33.2%	2.4%	2.8%	0.4%
A37	1.43 (0.73)	66.0%	29.2%	1.2%	2.8%	0.8%
A36	1.42 (0.63)	62.8%	34.0%	1.6%	1.2%	0.4%
A35	1.48 (0.65)	58.4%	37.6%	2.4%	1.2%	0.4%
A34	2.00 (0.82)	27.6%	50.0%	18.8%	2.4%	1.2%
A33	2.08 (0.83)	24.4%	48.4%	22.4%	4.0%	0.8%
A32	2.16 (0.87)	22.0%	47.2%	24.8%	4.4%	1.6%
A31	2.12 (0.83)	23.2%	46.4%	26.0%	3.6%	0.8%
A30	2.96 (1.13)	13.6%	16.8%	37.2%	24.4%	8.0%
A3	1.34 (0.64)	73.6%	20.8%	4.4%	0.8%	0.4%
A29	1.88 (0.82)	33.6%	49.6%	12.8%	2.8%	1.2%

Tablo 6'nın devamı.

A28	3.04 (1.08)	10.0%	17.2%	41.2%	22.4%	9.2%
A27	3.10 (1.19)	12.0%	16.0%	36.0%	21.6%	14.4%
A26	1.64 (0.82)	52.4%	35.2%	9.6%	1.6%	1.2%
A25	1.73 (0.89)	47.2%	39.6%	8.0%	3.2%	2.0%
A24	1.91 (1.00)	46.0%	24.0%	24.0%	4.8%	1.2%
A23	1.69 (0.78)	46.4%	41.6%	8.8%	2.8%	0.4%
A22	1.68 (0.71)	43.2%	48.8%	5.6%	2.0%	0.4%
A21	1.87 (0.82)	37.2%	41.2%	19.2%	2.0%	0.4%
A20	1.85 (0.90)	43.2%	33.2%	19.6%	3.2%	0.8%
A2	1.29 (0.56)	75.6%	20.8%	3.2%	0.0%	0.4%
A19	1.62 (0.77)	52.0%	37.2%	8.4%	1.6%	0.8%
A18	1.71 (0.78)	45.2%	42.0%	10.0%	2.4%	0.4%
A17	1.66 (0.74)	46.8%	42.4%	8.8%	1.6%	0.4%
A16	1.74 (0.77)	42.8%	43.2%	11.6%	2.0%	0.4%
A15	1.77 (0.81)	42.4%	41.6%	12.8%	2.8%	0.4%
A14	3.10 (1.22)	10.8%	21.2%	31.2%	21.2%	15.6%
A13	2.77 (1.00)	9.2%	32.4%	34.4%	20.0%	4.0%
A12	2.89 (1.00)	10.4%	20.4%	42.8%	22.4%	4.0%
A11	3.14 (1.08)	8.0%	17.2%	38.4%	25.2%	11.2%
A10	2.67 (0.87)	10.0%	28.0%	48.0%	12.8%	1.2%
A1	1.32 (0.62)	75.2%	19.2%	4.8%	0.4%	0.4%

4.2.3. “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği” Tanımlayıcı İstatistiklerine Ait Veriler

Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarını değerlendirme anketinin üçüncü bölümü, üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının dijitalleşme süreci bağlamında karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik görüş ve önerilerin alınması aşamasından oluşmaktadır. Değerlendirme anketinin “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği”ni oluşturan bu bölümde, toplam 70 soru sorulmuş ve katılımcıların sırasıyla “Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” cevaplarından birini işaretlemeleri istenmiştir. Sorulan 70 soru 14 ana soru başlığında 5'er soru şeklinde ankette sorulmuştur. Bu bölümün araştırma sürecinde “Likert Ölçeği” kullanılarak, nicel verilerin toplanması sağlanmıştır. Böylelikle 250 katılımcıdan oluşan üst kademe kamu yöneticilerine sorulan sorulara “Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” cevapları alınarak, katılım durumlarının ölçülmesi sağlanmıştır.

Katılımcıların “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği”nde 70 soruya verdikleri cevaplara ait tanımlayıcı istatistiklerde “n”=250 kişi tarafından soruların cevaplandırıldığını, “mean”=cevap ortalamalarını, “sd”= standart sapmayı, “median”= medyanı ifade ederken, aynı zamanda “Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” cevaplarına da yüzdelik oranında verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

Veri 1: “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği” sorularına ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, tüm sorulara 250 üst kademe kamu yöneticisi “Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” şeklinde bir cevap vermişlerdir. ÜKKYY üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının dijitalleşme süreci bağlamında karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik görüş ve önerilerin alınması açısından değerlendiren “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği” sorularında;

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “liderlik özelliği” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,668 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “insan odaklılık özelliği” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,696 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “profesyonellik özelliği” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,684 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “örnek olma özelliği” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,66 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “etkili iletişim özelliği” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,756 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “stratejik yönetim uygulamaları” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,4 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “liyakat” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,752 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “sürekli eğitim” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,472 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “yönetimde bütüncül yaklaşım” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,44 ortalama tespit edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “atamalarda nesnellik” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,604 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “kurumlarda görev yapmakta olanların yetiştirilmesi” hedefi konulmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,464 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemelerin çıkarılması” hedefi konulmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,412 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirecek eğiticilerin eğitimi” hedefi konulmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,316 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirecek kurumların planlanması” hedefi konulmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,38 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticisi olarak yetiştiricilerin seçim kriterleri” hedefi konulmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,308 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “kamu yönetimi mühendisliği” olmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,124 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “yapay zekâ” olmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 3,908 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “bilgi yönetimi” olmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,388 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “internet” olmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,416 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “yönetim yazılımları” olmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,236 ortalama tespit edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “hızlı ve doğru karar alma” gerekliliği vardır” ifadesine 5 üzerinden 4,628 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “analitik düşünme” gerekliliği vardır” ifadesine 5 üzerinden 4,632 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “kavramsal düşünme” gerekliliği vardır” ifadesine 5 üzerinden 4,58 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “etkili sorun çözme” gerekliliği vardır” ifadesine 5 üzerinden 4,708 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “rekabet edebilirlik” gerekliliği vardır” ifadesine 5 üzerinden 4,396 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “iletişim anlamında ulusal sınırların ortadan sanal olarak kalkması” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 4,108 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “yabancı dil bilme” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 4,312 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “teknolojiyi kullanma” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine 5 üzerinden 4,42 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “benchmarking (kıyaslama) yapılması” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 3,98 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “franchising (ayrıcalık /imtiyaz) alınması” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 3, 848 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “birden fazla yabancı dil bilme” kriteri getirilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 3,808 ortalama tespit edilmiştir.

- ✓ *“Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “yurt dışında çalışma deneyimi” kriteri getirilmelidir”* ifadesine 4 üzerinden 3,716 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme eğitimini lisansüstü olarak almış olmak” kriteri getirilmelidir”* ifadesine 4 üzerinden 3,892 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi akademisini bitirmiş olmak” kriteri getirilmelidir”* ifadesine 4 üzerinden 3,924 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi sınavında başarılı olmak” kriteri getirilmelidir”* ifadesine 4 üzerinden 4,184 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “TODAİE (Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü)” gibi akademik bir kurum yeniden kurulmalıdır”* ifadesine 5 üzerinden 4,192 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “Fransız ENA (Ulusal İdare Okulu)” gibi bir akademik kurum kurulmalıdır”* ifadesine 4 üzerinden 3,868 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “İçişleri Bakanlığı kaymakam adayları eğitimi” gibi bir akademik eğitim sistemi kurulmalıdır”* ifadesine 4 üzerinden 4,032 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “çokuluslu şirketlerin yöneticilik kriterleri göz önünde bulundurularak bir akademik kurum kurulmalıdır”* ifadesine 4 üzerinden 3,908 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “Cumhurbaşkanlığı’na bağlı Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Akademisi” kurulmalıdır”* ifadesine 4 üzerinden 3,972 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “yapay zekâ eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir”* ifadesine 4 üzerinden 3,644 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “robotik eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir”* ifadesine 3 üzerinden 3,44 ortalama tespit edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “yazılım eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 3,824 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “çoklu yabancı dil eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 4,064 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “internet eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 4,312 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “lisansüstü düzeyde tezler yazılmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,1 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “üst kademe yöneticisi olarak yetiştirilenler yurt dışına gönderilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 4,132 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “özel sektörde en az beş (5) yıl yöneticilik yapma kriteri getirilmelidir” ifadesine 3 üzerinden 3,388 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri öğretilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 4,184 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “projeler hazırlatılmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,16 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, “T.C. 1982 Anayasası'nın 128.maddesi gözden geçirilmelidir” ifadesine 4 üzerinden 3,784 ortalama tespit edilmiştir.
- ✓ “Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, “Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Kanunu çıkarılmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,044 ortalama tespit edilmiştir.

- ✓ *“Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, “Üst Kademe Kamu Yöneticiliği Meslek Kanunu çıkarılmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4 ortalama tespit edilmiştir.*
- ✓ *“Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, “kalkınma planlarında Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Politikaları işevuruk olmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,044 ortalama tespit edilmiştir.*
- ✓ *“Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, “yasal düzenlemelerde dijitalleşme süreci göz önüne alınmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,172 ortalama tespit edilmiştir.*
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için tüzel kişiliği bulunan kurum kurulması” gereklidir” ifadesine 4 üzerinden 4,056 ortalama tespit edilmiştir.*
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “kalite güvence sistemi esaslı yaklaşım” gereklidir” ifadesine 4 üzerinden 4,128 ortalama tespit edilmiştir.*
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “işe göre adam yetiştirme anlayışı” gereklidir” ifadesine 4 üzerinden 4,148 ortalama tespit edilmiştir.*
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “stratejik yaklaşım” gereklidir” ifadesine 4 üzerinden 4,312 ortalama tespit edilmiştir.*
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “politikaların tavsiye niteliğinde olmaması” gereklidir” ifadesine 4 üzerinden 4,212 ortalama tespit edilmiştir.*
- ✓ *“Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “dijitalleşme sürecini kavrayabilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,296 ortalama tespit edilmiştir.*

- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “üst kademe kamu yöneticilik eğitimini okulunda almış olan” koşulu bulunmalıdır” ifadesine 4 üzerinden 4,068 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “teknolojiyi kullanabilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,412 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “bilgiyi yönetebilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,548 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “risk alabilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesine 5 üzerinden 4,4 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “mental olarak kendini yenileyebilmelidir” ifadesine 5 üzerinden 4,62 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “çağa ayak uydurabilmelidir” ifadesine 5 üzerinden 4,66 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “dijital dünyayla uyumlu olabilmelidir” ifadesine 5 üzerinden 4,592 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “doğru kararlar verebilmelidir” ifadesine 5 üzerinden 4,644 ortalama tespit edilmiştir.
 - ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “akılcı sorun çözebilmelidir” ifadesine 5 üzerinden 4,704 ortalama tespit edilmiştir.
- “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği” sorularına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

“ÜKKYY politikaları için çözüm önerileri ölçeği” tanımlayıcı istatistikleri

	vars	n	mean	sd	median	trimmed	mad	min	max	range	skew	kurtosis	se
B1*	1	250	1,332	0,687	1	1,175	0	1	5	4	2,505	7,336	0,043
B2*	2	250	1,304	0,649	1	1,165	0	1	5	4	2,769	9,566	0,041
B3*	3	250	1,316	0,659	1	1,18	0	1	5	4	2,753	9,434	0,042
B4*	4	250	1,34	0,717	1	1,185	0	1	5	4	2,781	9,03	0,045
B5*	5	250	1,244	0,588	1	1,115	0	1	5	4	3,311	14,291	0,037
B6*	6	250	1,6	0,831	1	1,435	0	1	5	4	1,647	3,025	0,053
B7*	7	250	1,248	0,61	1	1,115	0	1	5	4	3,513	15,94	0,039

Tablo 7'nin devamı

B8*	8	250	1,528	0,734	1	1,405	0	1	5	4	1,782	4,689	0,046
B9*	9	250	1,56	0,721	1	1,44	0	1	5	4	1,389	2,427	0,046
B10*	10	250	1,396	0,711	1	1,24	0	1	5	4	2,005	4,261	0,045
B11*	11	250	1,536	0,677	1	1,45	0	1	5	4	1,57	4,442	0,043
B12*	12	250	1,588	0,724	1	1,475	0	1	5	4	1,431	3,179	0,046
B13*	13	250	1,684	0,728	2	1,575	1,483	1	5	4	1,182	2,513	0,046
B14*	14	250	1,62	0,768	1	1,49	0	1	5	4	1,237	1,546	0,049
B15*	15	250	1,692	0,774	2	1,58	1,483	1	5	4	1,157	1,798	0,049
B16*	16	250	1,876	0,959	2	1,775	1,483	1	5	4	0,737	-0,372	0,061
B17*	17	250	2,092	0,92	2	2,035	1,483	1	5	4	0,434	-0,44	0,058
B18*	18	250	1,612	0,698	2	1,52	1,483	1	5	4	1,327	3,312	0,044
B19*	19	250	1,584	0,708	1	1,48	0	1	5	4	1,395	3,261	0,045
B20*	20	250	1,764	0,742	2	1,68	1,483	1	5	4	0,816	0,842	0,047
B21*	21	250	1,372	0,641	1	1,25	0	1	5	4	1,939	4,685	0,041
B22*	22	250	1,368	0,608	1	1,265	0	1	5	4	1,845	4,762	0,038
B23*	23	250	1,42	0,655	1	1,315	0	1	5	4	1,959	5,911	0,041
B24*	24	250	1,292	0,607	1	1,17	0	1	5	4	2,658	9,004	0,038
B25*	25	250	1,604	0,864	1	1,45	0	1	5	4	1,41	1,541	0,055
B26*	26	250	1,892	0,944	2	1,76	1,483	1	5	4	1,155	1,297	0,06
B27*	27	250	1,688	0,849	2	1,535	1,483	1	5	4	1,539	2,862	0,054
B28*	28	250	1,58	0,758	1	1,47	0	1	5	4	1,91	5,51	0,048
B29*	29	250	2,02	0,848	2	1,965	1,483	1	5	4	0,593	0,187	0,054
B30*	30	250	2,152	0,936	2	2,08	1,483	1	5	4	0,573	0,011	0,059
B31*	31	250	2,192	1,121	2	2,07	1,483	1	5	4	0,71	-0,352	0,071
B32*	32	250	2,284	1,19	2	2,175	1,483	1	5	4	0,566	-0,726	0,075
B33*	33	250	2,108	1,179	2	1,94	1,483	1	5	4	0,905	-0,075	0,075
B34*	34	250	2,076	1,143	2	1,915	1,483	1	5	4	0,847	-0,128	0,072
B35*	35	250	1,816	0,997	2	1,635	1,483	1	5	4	1,365	1,51	0,063
B36*	36	250	1,808	1,062	1	1,61	0	1	5	4	1,388	1,362	0,067
B37*	37	250	2,132	1,091	2	1,995	1,483	1	5	4	0,698	-0,21	0,069
B38*	38	250	1,968	1,086	2	1,79	1,483	1	5	4	1,075	0,45	0,069
B39*	39	250	2,092	1,058	2	1,95	1,483	1	5	4	0,85	0,196	0,067
B40*	40	250	2,028	1,237	2	1,82	1,483	1	5	4	1,089	0,136	0,078
B41*	41	250	2,356	1,009	2	2,275	1,483	1	5	4	0,511	0,052	0,064
B42*	42	250	2,56	1,013	3	2,53	1,483	1	5	4	0,103	-0,325	0,064
B43*	43	250	2,176	0,949	2	2,095	1,483	1	5	4	0,684	0,329	0,06
B44*	44	250	1,936	0,959	2	1,815	1,483	1	5	4	1,134	1,372	0,061
B45*	45	250	1,688	0,821	2	1,55	1,483	1	5	4	1,582	3,603	0,052
B46*	46	250	1,9	0,954	2	1,78	1,483	1	5	4	1,112	1,234	0,06
B47*	47	250	1,868	0,937	2	1,73	1,483	1	5	4	1,284	1,812	0,059
B48*	48	250	2,612	1,337	3	2,515	1,483	1	5	4	0,358	-0,975	0,085
B49*	49	250	1,816	0,9	2	1,675	1,483	1	5	4	1,323	1,97	0,057
B50*	50	250	1,84	0,939	2	1,705	1,483	1	5	4	1,277	1,759	0,059
B51*	51	250	2,216	1,206	2	2,065	1,483	1	5	4	0,703	-0,406	0,076
B52*	52	250	1,956	1,084	2	1,8	1,483	1	5	4	1,086	0,694	0,069
B53*	53	250	2	1,101	2	1,84	1,483	1	5	4	0,97	0,301	0,07
B54*	54	250	1,956	1,019	2	1,83	1,483	1	5	4	1,018	0,753	0,064

Tablo 7'nin devamı

B55*	55	250	1,828	0,922	2	1,7	1,483	1	5	4	1,294	1,961	0,058
B56*	56	250	1,944	1,122	2	1,78	1,483	1	5	4	0,96	0,094	0,071
B57*	57	250	1,872	0,896	2	1,765	1,483	1	5	4	1,153	1,707	0,057
B58*	58	250	1,852	0,96	2	1,705	1,483	1	5	4	1,328	1,833	0,061
B59*	59	250	1,688	0,796	2	1,555	1,483	1	5	4	1,518	3,486	0,05
B60*	60	250	1,788	0,873	2	1,67	1,483	1	5	4	1,179	1,57	0,055
B61*	61	250	1,704	0,836	2	1,575	1,483	1	5	4	1,294	1,929	0,053
B62*	62	250	1,932	1,022	2	1,81	1,483	1	5	4	0,833	-0,039	0,065
B63*	63	250	1,588	0,735	1	1,47	0	1	5	4	1,478	3,227	0,046
B64*	64	250	1,452	0,646	1	1,37	0	1	5	4	1,914	6,368	0,041
B65*	65	250	1,6	0,776	1	1,465	0	1	5	4	1,386	2,278	0,049
B66*	66	250	1,38	0,624	1	1,285	0	1	5	4	2,188	7,722	0,039
B67*	67	250	1,34	0,588	1	1,255	0	1	5	4	2,466	10,297	0,037
B68*	68	250	1,408	0,684	1	1,29	0	1	5	4	2,21	6,643	0,043
B69*	69	250	1,356	0,663	1	1,245	0	1	5	4	2,764	10,608	0,042
B70*	70	250	1,296	0,615	1	1,18	0	1	5	4	2,926	11,66	0,039

Veri 2: “ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği”nde yer alan 70 soruya ait yüzdeler katılımlar oranları incelendiğinde 250 üst kademe kamu yöneticisi katılımcının “Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” cevaplarının yüzdeler oranları tespit edilmiştir. Sorular kapsamında verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “liderlik özelliği” olmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 5,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 17,2 katılıyorum, % 76 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde liderlik özelliği olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 76 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “insan odaklılık özelliği” olmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 3,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 18,4 katılıyorum, % 76,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde “insan odaklılık özelliği” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 76,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “profesyonellik özelliği” olmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 2,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 20 katılıyorum, % 75,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde “profesyonellik özelliği” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 75,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “örnek olma özelliği” olmalıdır” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 1,6 katılmıyorum, % 2,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 19,6 katılıyorum, % 75,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde “örnek olma özelliği” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 75,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinde “etkili iletişim özelliği” olmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 16 katılıyorum, % 80,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinde “etkili iletişim özelliği” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 80,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “stratejik yönetim uygulamaları” olmalıdır” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 33,2 katılıyorum, % 56 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “stratejik yönetim uygulamaları” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 56 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “liyakat” olmalıdır” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 0 katılmıyorum, % 2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 16 katılıyorum, % 80,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “liyakat” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 80,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “sürekli eğitim” olmalıdır” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 6 ne

katılıyorum ne katılmıyorum, % 34,8 katılıyorum, % 57,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “sürekli eğitim” olmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 57,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “yönetimde bütüncül yaklaşım” olmalıdır*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,6 katılmıyorum, % 6,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 36,8 katılıyorum, % 54,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “yönetimde bütüncül yaklaşım” olmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 54,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “atamalarda nesnellik” olmalıdır*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,6 katılmıyorum, % 6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 21,2 katılıyorum, % 70,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “atamalarda nesnellik” olmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 70,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “kurumlarda görev yapmakta olanların yetiştirilmesi” hedefi konulmalıdır*” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 4,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 40,4 katılıyorum, % 54 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “kurumlarda görev yapmakta olanların yetiştirilmesi” hedefi konulmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 54 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “*Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemelerin çıkarılması” hedefi konulmalıdır*” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 6,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 39,6 katılıyorum, % 52 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemelerin çıkarılması”*”

hedefi konulmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 52 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirecek eğiticilerin eğitimi” hedefi konulmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 8,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 46 katılıyorum, % 44 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirecek eğiticilerin eğitimi” hedefi konulmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirecek kurumların planlanması” hedefi konulmalıdır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 9,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 36 katılıyorum, % 52,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirecek kurumların planlanması” hedefi konulmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 52,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticisi olarak yetiştiricilerin seçim kriterleri” hedefi konulmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 10,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 40,8 katılıyorum, % 46,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticisi olarak yetiştiricilerin seçim kriterleri” hedefi konulmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “kamu yönetimi mühendisliği” olmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 4 katılmıyorum, % 23,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 25,2 katılıyorum, % 46,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “kamu yönetimi mühendisliği” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “yapay zekâ” olmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 4,8 katılmıyorum, % 28 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 35,6 katılıyorum, % 30,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “yapay zekâ” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 35,6 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “bilgi yönetimi” olmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 6,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 44 katılıyorum, % 48,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “bilgi yönetimi” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 48,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “internet” olmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 6,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 40,4 katılıyorum, % 51,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “internet” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 51,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “yönetim yazılımları” olmalıdır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 12,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 46,4 katılıyorum, % 39,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “yönetim yazılımları” olmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,4 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “hızlı ve doğru karar alma” gerekliliği vardır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 5,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 24 katılıyorum, % 70 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “hızlı ve doğru karar alma” gerekliliği vardır” ifadesi,

ÜKKY tarafından % 70 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “analitik düşünme” gerekliliği vardır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0 katılmıyorum, % 4,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 26,4 katılıyorum, % 68,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “analitik düşünme” gerekliliği vardır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 68,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “kavramsal düşünme” gerekliliği vardır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0 katılmıyorum, % 4,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 30 katılıyorum, % 64,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “kavramsal düşünme” gerekliliği vardır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 64,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “etkili sorun çözme” gerekliliği vardır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 20 katılıyorum, % 76,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “etkili sorun çözme” gerekliliği vardır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 76,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “rekabet edebilirlik” gerekliliği vardır” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 20 katılıyorum, % 76,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “rekabet edebilirlik” gerekliliği vardır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 76,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “iletişim anlamında ulusal sınırların ortadan sanal olarak kalkması” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine % 2,4 hiç katılmıyorum, % 3,6 katılmıyorum, % 14,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 40 katılıyorum, % 39,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu

yöneticisi yetiştirme politikalarında; “iletişim anlamında ulusal sınırların ortadan sanal olarak kalkması” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 40 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “yabancı dil bilme” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine % 1,6 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 7,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 39,6 katılıyorum, % 48,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “yabancı dil bilme” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 48,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “teknolojiyi kullanma” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine % 1,6 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 3,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,6 katılıyorum, % 52,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “teknolojiyi kullanma” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 52,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “benchmarking (kıyaslama) yapılması” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 3,2 katılmıyorum, % 22,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 44,4 katılıyorum, % 29,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “benchmarking (kıyaslama) yapılması” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 44,4 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “franchising (ayrıcalık /imtiyaz) alınması” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesine % 1,6 hiç katılmıyorum, % 5,6 katılmıyorum, % 26 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 40 katılıyorum, % 26,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci

küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “franchising (ayrıcılık /imtiyaz) alınması” hususu gözden geçirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 40 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “birden fazla yabancı dil bilme” kriteri getirilmelidir” ifadesine % 3,6 hiç katılmıyorum, % 11,2 katılmıyorum, % 18,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 33,6 katılıyorum, % 32,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “birden fazla yabancı dil bilme” kriteri getirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 33,6 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “yurt dışında çalışma deneyimi” kriteri getirilmelidir” ifadesine % 4,4 hiç katılmıyorum, % 14 katılmıyorum, % 20,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 28 katılıyorum, % 33,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “yurt dışında çalışma deneyimi” kriteri getirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 33,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme eğitimini lisansüstü olarak almış olmak” kriteri getirilmelidir” ifadesine % 5,6 hiç katılmıyorum, % 8 katılmıyorum, % 17,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 29,2 katılıyorum, % 39,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme eğitimini lisansüstü olarak almış olmak” kriteri getirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 39,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi akademisini bitirmiş olmak” kriteri getirilmelidir” ifadesine % 4,4 hiç katılmıyorum, % 7,2 katılmıyorum, % 21,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 26 katılıyorum, % 41,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi akademisini bitirmiş olmak” kriteri getirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 41,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ *“Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi sınavında başarılı olmak” kriteri getirilmelidir”* ifadesine % 2,8 hiç katılmıyorum, % 5,2 katılmıyorum, % 9,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 35,6 katılıyorum, % 46,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi sınavında başarılı olmak” kriteri getirilmelidir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “TODAİE (Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü)” gibi akademik bir kurum yeniden kurulmalıdır”* ifadesine % 4 hiç katılmıyorum, % 4 katılmıyorum, % 12,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 28 katılıyorum, % 51,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “TODAİE (Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü)” gibi akademik bir kurum yeniden kurulmalıdır”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 51,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “Fransız ENA (Ulusal İdare Okulu)” gibi bir akademik kurum kurulmalıdır”* ifadesine % 3,6 hiç katılmıyorum, % 6,4 katılmıyorum, % 26 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 27,6 katılıyorum, % 36,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “Fransız ENA (Ulusal İdare Okulu)” gibi bir akademik kurum kurulmalıdır”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 36,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “İçişleri Bakanlığı kaymakam adayları eğitimi” gibi bir akademik eğitim sistemi kurulmalıdır”* ifadesine % 3,6 hiç katılmıyorum, % 7,2 katılmıyorum, % 14 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 32,8 katılıyorum, % 42,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “İçişleri Bakanlığı kaymakam adayları eğitimi” gibi bir akademik eğitim sistemi kurulmalıdır”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 42,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “çokuluslu şirketlerin yöneticilik kriterleri göz önünde bulundurularak bir akademik kurum kurulmalıdır” ifadesine % 3,6 hiç katılmıyorum, % 6 katılmıyorum, % 21,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 34,4 katılıyorum, % 34,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “çokuluslu şirketlerin yöneticilik kriterleri göz önünde bulundurularak bir akademik kurum kurulmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 34,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.*
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “Cumhurbaşkanlığı’na bağlı Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Akademisi” kurulmalıdır” ifadesine % 7,2 hiç katılmıyorum, % 7,2 katılmıyorum, % 12,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 26,8 katılıyorum, % 46 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “Cumhurbaşkanlığı’na bağlı Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Akademisi” kurulmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.*
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “yapay zekâ eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesine % 4 hiç katılmıyorum, % 5,6 katılmıyorum, % 34 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 34,8 katılıyorum, % 21,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “yapay zekâ eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 34,8 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.*
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “robotik eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesine % 3,6 hiç katılmıyorum, % 9,6 katılmıyorum, % 44,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 24 katılıyorum, % 18,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “robotik eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 44,4 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.*
- ✓ *“Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “yazılım eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesine % 2,4 hiç katılmıyorum, % 5,2 katılmıyorum, % 25,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 42 katılıyorum, % 25,2 tamamen*

- katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “yazılım eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 42 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “çoklu yabancı dil eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesine % 3,2 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 17,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 39,6 katılıyorum, % 37,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “çoklu yabancı dil eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 39,6 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “internet eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesine % 2 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 8,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,6 katılıyorum, % 47,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “internet eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 47,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “lisansüstü düzeyde tezler yazılmalıdır” ifadesine % 2,8 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 18 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 36,8 katılıyorum, % 40,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “lisansüstü düzeyde tezler yazılmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 40,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “üst kademe yöneticisi olarak yetiştirilenler yurt dışına gönderilmelidir” ifadesine % 2,8 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 12,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,6 katılıyorum, % 40 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “üst kademe yöneticisi

- olarak yetiştirilenler yurt dışına gönderilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 41,6 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “özel sektörde en az beş (5) yıl yöneticilik yapma kriteri getirilmelidir” ifadesine % 12,8 hiç katılmıyorum, % 11,2 katılmıyorum, % 28 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 20,4 katılıyorum, % 27,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “özel sektörde en az beş (5) yıl yöneticilik yapma kriteri getirilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 27,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri öğretilmelidir” ifadesine % 2 hiç katılmıyorum, % 3,6 katılmıyorum, % 10 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 42,8 katılıyorum, % 41,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri öğretilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 42,8 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “projeler hazırlanmalıdır” ifadesine % 2,8 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 14,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 38 katılıyorum, % 42,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “projeler hazırlanmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 42,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, “T.C. 1982 Anayasası’nın 128.maddesi gözden geçirilmelidir” ifadesine % 6,4 hiç katılmıyorum, % 7,2 katılmıyorum, % 25,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 23,2 katılıyorum, % 37,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, “T.C. 1982

- Anayasası'nın 128.maddesi gözden geçirilmelidir*" ifadesi, ÜKKY tarafından % 37,6 oranıyla 'tamamen katılıyorum' yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *"Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Kanunu çıkarılmalıdır"* ifadesine % 4,8 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 21,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 27,2 katılıyorum, % 44,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *"Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Kanunu çıkarılmalıdır"* ifadesi, ÜKKY tarafından % 44,4 oranıyla 'tamamen katılıyorum' yorumuyla kabul edilmiştir.
 - ✓ *"Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "Üst Kademe Kamu Yöneticiliği Meslek Kanunu çıkarılmalıdır"* ifadesine % 4,4 hiç katılmıyorum, % 4 katılmıyorum, % 22 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 26,4 katılıyorum, % 43,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *"Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "Üst Kademe Kamu Yöneticiliği Meslek Kanunu çıkarılmalıdır"* ifadesi, ÜKKY tarafından % 43,2 oranıyla 'tamamen katılıyorum' yorumuyla kabul edilmiştir.
 - ✓ *"Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "kalkınma planlarında Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Politikaları işevuruk olmalıdır"* ifadesine % 3,6 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 22 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 31,2 katılıyorum, % 41,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *"Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "kalkınma planlarında Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Politikaları işevuruk olmalıdır"* ifadesi, ÜKKY tarafından % 41,2 oranıyla 'tamamen katılıyorum' yorumuyla kabul edilmiştir.
 - ✓ *"Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "yasal düzenlemelerde dijitalleşme süreci göz önüne alınmalıdır"* ifadesine % 2,8 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 14,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 38,4 katılıyorum, % 42,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *"Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "yasal düzenlemelerde dijitalleşme süreci göz önüne alınmalıdır"* ifadesi, ÜKKY tarafından % 42,8 oranıyla 'tamamen katılıyorum' yorumuyla kabul edilmiştir.
 - ✓ *"Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, "üst*

kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için tüzel kişiliği bulunan kurum kurulması” gereklidir” ifadesine % 4 hiç katılmıyorum, % 4 katılmıyorum, % 24 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 18,4 katılıyorum, % 49,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için tüzel kişiliği bulunan kurum kurulması” gereklidir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 49,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “kalite güvence sistemi esaslı yaklaşım” gereklidir”* ifadesine % 2,4 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 16,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,2 katılıyorum, % 38,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “kalite güvence sistemi esaslı yaklaşım” gereklidir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 41,2 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “işe göre adam yetiştirme anlayışı” gereklidir”* ifadesine % 3,2 hiç katılmıyorum, % 2,4 katılmıyorum, % 13,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 38,8 katılıyorum, % 42,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “işe göre adam yetiştirme anlayışı” gereklidir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 42,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “stratejik yaklaşım” gereklidir”* ifadesine % 1,6 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 7,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 43,6 katılıyorum, % 46 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap*

- verebilir nitelikte olması için, “stratejik yaklaşım” gereklidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “politikaların tavsiye niteliğinde olmaması” gereklidir” ifadesine % 1,6 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 14 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 38,4 katılıyorum, % 44 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “politikaların tavsiye niteliğinde olmaması” gereklidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 44 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “dijitalleşme sürecini kavrayabilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 11,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 37,2 katılıyorum, % 48,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “dijitalleşme sürecini kavrayabilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 48,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “üst kademe kamu yöneticilik eğitimini okulunda almış olan” koşulu bulunmalıdır” ifadesine % 2 hiç katılmıyorum, % 4,4 katılmıyorum, % 23,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 24,8 katılıyorum, % 45,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “üst kademe kamu yöneticilik eğitimini okulunda almış olan” koşulu bulunmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 45,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “teknolojiyi kullanabilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 6,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 39,2 katılıyorum, % 52,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “teknolojiyi kullanabilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 52,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “bilgiyi yönetebilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 2,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 36 katılıyorum, % 60,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “bilgiyi yönetebilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 60,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “risk alabilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 9,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 34 katılıyorum, % 54,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “risk alabilen” koşulu bulunmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 54,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “mental olarak kendini yenileyebilmelidir” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0 katılmıyorum, % 2,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 29,2 katılıyorum, % 67,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “mental olarak kendini yenileyebilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 67,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “çağa ayak uydurabilmelidir” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0 katılmıyorum, % 1,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 28,4 katılıyorum, % 69,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “çağa ayak uydurabilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 69,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “dijital dünyayla uyumlu olabilmelidir” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 2,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 28,4 katılıyorum, % 66,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “dijital dünyayla uyumlu olabilmelidir” ifadesi,

ÜKKY tarafından % 66,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “doğru kararlar verebilmelidir” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 0,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 26,8 katılıyorum, % 70,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “doğru kararlar verebilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 70,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.
- ✓ “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “akılcı sorun çözebilmelidir” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 1,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 21,6 katılıyorum, % 75,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “akılcı sorun çözebilmelidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 75,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

“ÜKKYY Politikaları için Çözüm Önerileri Ölçeği” Sorularına Ait Yüzdelik Katılım Oranları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

“ÜKKYY politikaları için çözüm önerileri ölçeği” sorularına ait yüzdelik katılım oranları

	Mean (SD)	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
B9	1.56 (0.72)	54.8%	36.8%	6.4%	1.6%	0.4%
B8	1.53 (0.73)	57.6%	34.8%	6.0%	0.4%	1.2%
B70	1.30 (0.61)	75.6%	21.6%	1.2%	0.8%	0.8%
B7	1.25 (0.61)	80.8%	16.0%	2.0%	0.0%	1.2%
B69	1.36 (0.66)	70.4%	26.8%	0.8%	0.8%	1.2%
B68	1.41 (0.68)	66.8%	28.4%	2.8%	1.2%	0.8%
B67	1.34 (0.59)	69.6%	28.4%	1.2%	0.0%	0.8%
B66	1.38 (0.62)	67.2%	29.2%	2.8%	0.0%	0.8%
B65	1.60 (0.78)	54.4%	34.0%	9.6%	1.2%	0.8%
B64	1.45 (0.65)	60.4%	36.0%	2.4%	0.4%	0.8%
B63	1.59 (0.74)	52.4%	39.2%	6.4%	1.2%	0.8%
B62	1.93 (1.02)	45.2%	24.8%	23.6%	4.4%	2.0%
B61	1.70 (0.84)	48.4%	37.2%	11.2%	2.0%	1.2%
B60	1.79 (0.87)	44.0%	38.4%	14.0%	2.0%	1.6%
B6	1.60 (0.83)	56.0%	33.2%	6.8%	2.8%	1.2%
B59	1.69 (0.80)	46.0%	43.6%	7.6%	1.2%	1.6%
B58	1.85 (0.96)	42.4%	38.8%	13.2%	2.4%	3.2%

Tablo 8'in devamı

B57	1.87 (0.90)	38.8%	41.2%	16.4%	1.2%	2.4%
B56	1.94 (1.12)	49.6%	18.4%	24.0%	4.0%	4.0%
B55	1.83 (0.92)	42.8%	38.4%	14.8%	1.2%	2.8%
B54	1.96 (1.02)	41.2%	31.2%	22.0%	2.0%	3.6%
B53	2.00 (1.10)	43.2%	26.4%	22.0%	4.0%	4.4%
B52	1.96 (1.08)	44.4%	27.2%	21.6%	2.0%	4.8%
B51	2.22 (1.21)	37.6%	23.2%	25.6%	7.2%	6.4%
B50	1.84 (0.94)	42.8%	38.0%	14.4%	2.0%	2.8%
B5	1.24 (0.59)	80.8%	16.0%	2.0%	0.4%	0.8%
B49	1.82 (0.90)	41.6%	42.8%	10.0%	3.6%	2.0%
B48	2.61 (1.34)	27.6%	20.4%	28.0%	11.2%	12.8%
B47	1.87 (0.94)	40.0%	41.6%	12.8%	2.8%	2.8%
B46	1.90 (0.95)	40.4%	36.8%	18.0%	2.0%	2.8%
B45	1.69 (0.82)	47.2%	41.6%	8.4%	0.8%	2.0%
B44	1.94 (0.96)	37.6%	39.6%	17.6%	2.0%	3.2%
B43	2.18 (0.95)	25.2%	42.0%	25.2%	5.2%	2.4%
B42	2.56 (1.01)	18.4%	24.0%	44.4%	9.6%	3.6%
B41	2.36 (1.01)	21.6%	34.8%	34.0%	5.6%	4.0%
B40	2.03 (1.24)	46.0%	26.8%	12.8%	7.2%	7.2%
B4	1.34 (0.72)	75.2%	19.6%	2.4%	1.6%	1.2%
B39	2.09 (1.06)	34.8%	34.4%	21.2%	6.0%	3.6%
B38	1.97 (1.09)	42.4%	32.8%	14.0%	7.2%	3.6%
B37	2.13 (1.09)	36.4%	27.6%	26.0%	6.4%	3.6%
B36	1.81 (1.06)	51.6%	28.0%	12.4%	4.0%	4.0%
B35	1.82 (1.00)	46.8%	35.6%	9.6%	5.2%	2.8%
B34	2.08 (1.14)	41.2%	26.0%	21.2%	7.2%	4.4%
B33	2.11 (1.18)	39.6%	29.2%	17.6%	8.0%	5.6%

4.2.4. “ÜKKYY Politikaları Öncelik Sıralamaları Ölçeği” Tanımlayıcı İstatistikleri

Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarını değerlendirme anketinin üçüncü bölümündeki son sütununu oluşturan kısım, ÜKKYY politikalarının dijitalleşme süreci bağlamında karşılaşılan sorunların çözüm önerilerinin “önem sırasına göre sıralanması ve önem derecesi” ile ilgilidir. Değerlendirme “ÜKKYY Politikaları Öncelik Sıralamaları Ölçeği”ni oluşturan “öncelik sırası ve önem derecesi” bölümünde, toplam 70 soru sorulmuştur. Cevapların verilme aşamasında katılımcıların sırasıyla; “(1) Birinci derecede önem ve öncelikli görüşünüz, (2) İkinci derecede önem ve öncelikli görüşünüz, (3) Üçüncü derecede önem ve öncelikli görüşünüz, (4) Dördüncü derecede önem ve

öncelikli görüşünüz, (5) Beşinci derecede önem ve öncelikli görüşünüz” şeklinde, önem sırasına göre sıralanması istenmiştir. Aynı zamanda verilen numaranın sadece bir kez kullanılması vurgusu da yapılmıştır. Sorulan 70 soru 14 ana soru başlığında 5'er soru şeklinde ankette önem sırasına göre sorulmuştur. “ÜKKYY Politikaları Öncelik Sıralamaları Ölçeği”nin önemi, 70 sorunun 14 ana soru başlığına ayrılan bölümlerin her bir beşerli grup soru için ayrı ayrı önem sıralamalarının tespit edilmesidir. Aşağıda verilen “Veri 1 - Veri 70” arası tüm sorular Tablo 9’a göre detaylı bir biçimde irdelenmiştir.

Veri 1: C1 bölümü sorusu “*Üst kademe kamu yöneticilerinde bulunması gereken özellikler nelerdir?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak üst kademe kamu yöneticilerinde bulunması gereken 1. derece en önemli özellik “*insan odaklılık özelliği*” olarak % 39,2 oranı ile belirlenmiştir.

Veri 2: C2 bölümü sorusu “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında neler bulunmalıdır?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında 1. önemli derecede “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “liyakat” olmalıdır*” % 73,6 oranı ile bulunması gereken özellik olarak en önemsenen cevap olmuştur.

Veri 3: C3 bölümü sorusu “*Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarında hangi hedefler konulmalıdır?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarında olması gereken hedefler arasında en çok önemsenen ifade “*Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, “üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemelerin çıkarılması” hedefi konulmalıdır*” olmuştur.

Veri 4: C4 bölümü sorusu “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının hazırlanmasında göz önüne alınması gereken dijitalleşme süreci*

özellikleri nelerdir?” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının hazırlanmasında göz önüne alınması gereken dijitalleşme süreci özelliklerinde bulunması gereken ve en çok önemsenen özellik *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde “bilgi yönetimi” olmalıdır”* olmuştur.

Veri 5: C5 bölümü sorusu *“Dijitalleşme sürecinin üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarındaki gereklilikleri nelerdir?”* şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak dijitalleşme sürecinin üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarındaki gereklilikleri konusunda en çok önemsenen ifade *“Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, “analitik düşünme” gerekliliği vardır”* olmuştur.

Veri 6: C6 bölümü sorusu *“Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO (Chief Executive Officer) düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında neler gözden kaçırılmamalıdır?”* şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO (Chief Executive Officer) düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında gözden kaçırılmaması gereken ve en çok önemsenen özellik *“Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; “teknolojiyi kullanma” hususu gözden geçirilmelidir”* olmuştur.

Veri 7: C7 bölümü sorusu *“Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında hangi kriterler getirilmelidir?”* şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında getirilmesi gereken kriterler arasında en çok önemsenen ifade *“Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, “üst kademe kamu yöneticisi akademisini bitirmiş olmak” kriteri getirilmelidir”* olmuştur.

Veri 8: C 8 bölümü sorusu “*Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için nasıl bir akademik kurum kurulmalıdır?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için gereken kurum için en çok önemsenen ifade “*Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, “Cumhurbaşkanlığı’na bağlı Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Akademisi” kurulmalıdır*” olmuştur.

Veri 9: C 9 bölümü sorusu “*Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede dijitalleşme eğitiminde neler verilmelidir?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede dijitalleşme eğitiminde gerekli görülen ve en çok önemsenen ifade “*Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “çoklu yabancı dil eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir*” olmuştur.

Veri 10: C 10 bölümü sorusu “*Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için neler yapılmalıdır?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması öngörülen ve en çok önemsenen ifade “*Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, “bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri öğretilmelidir*” olmuştur.

Veri 11: C 11 bölümü sorusu “*Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında hangi düzenlemeler getirilmelidir?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında yapılması gereken düzenlemeler ile ilgili öngörülen ve en çok önemsenen ifade “*Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, “Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Kanunu çıkarılmalıdır*” olmuştur.

Veri 12: C 12 bölümü sorusu “*Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için hangi özellikleri bulunmalıdır?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için öngörülen ve en çok önemsenen ifade “*Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, “üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için tüzel kişiliği bulunan kurum kurulması” gereklidir*” olmuştur.

Veri 13: C 13 bölümü sorusu “*Üst kademe kamu yöneticisinin atamasında aranan nitelikler neler olmalıdır?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak üst kademe kamu yöneticisinin atamasında aranan nitelikler için öngörülen ve en çok önemsenen ifade “*Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, “üst kademe kamu yöneticilik eğitimini okulunda almış olan” koşulu bulunmalıdır*” olmuştur.

Veri 14: C 14 bölümü sorusu “*Üst kademe kamu yöneticileri hangi yönetsel özellikleri taşımalıdır?*” şeklindedir. Bu soru kapsamında yer alan beş farklı ifade önem derecelerine ve yüzdeler oranlarına göre aşağıdaki gibi sıralanarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak üst kademe kamu yöneticisinin sahip olması gereken yönetsel özellikleri için öngörülen ve en çok önemsenen ifade “*Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, “dijital dünyayla uyumlu olabilmelidir*” olmuştur.

“ÜKKYY Politikaları Öncelik Sıralamaları Ölçeği” sorularına ait yüzdeler önem derecesi oranları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

“ÜKKYY Politikaları Öncelik Sıralamaları Ölçeği” Sorularına Ait Yüzdelik Önem Derecesi Oranları

	Mean (SD)	1	2	3	4	5
C9_5	2.21(1.19)	32.8%	35.2%	17.6%	6.8%	7.6%
C9_4	2.19 (1.28)	37.6%	32.0%	14.4%	6.0%	10.0%
C9_3	2.82 (1.22)	18.8%	15.6%	42.4%	10.8%	12.4%
C9_2	4.23 (0.97)	0.8%	7.6%	10.0%	31.2%	50.4%
C9_1	3.55 (1.20)	10.0%	9.6%	15.6%	45.2%	19.6%
C8_5	2.56 (1.55)	38.8%	15.6%	16.0%	10.4%	19.2%
C8_4	3.58 (1.26)	7.6%	14.0%	21.6%	26.4%	30.4%
C8_3	2.64 (1.14)	15.2%	36.4%	25.2%	16.0%	7.2%
C8_2	3.72 (1.24)	5.2%	15.6%	16.0%	28.4%	34.8%
C8_1	2.49 (1.34)	33.6%	18.4%	21.2%	18.8%	8.0%
C7_5	2.80 (1.29)	15.6%	32.0%	24.8%	11.6%	16.0%
C7_4	2.22 (1.37)	44.0%	22.4%	10.8%	13.6%	9.2%
C7_3	2.72 (1.16)	18.0%	22.4%	37.2%	14.4%	8.0%
C7_2	3.66 (1.24)	6.4%	15.6%	14.0%	33.6%	30.4%
C7_1	3.59 (1.45)	16.0%	8.0%	13.2%	26.8%	36.0%
C6_5	4.41 (1.00)	3.2%	3.6%	7.6%	20.0%	65.6%
C6_4	3.57 (0.93)	2.4%	14.0%	17.6%	56.4%	9.6%
C6_3	1.94 (1.00)	41.6%	30.8%	21.6%	3.6%	2.4%
C6_2	2.38 (1.20)	25.6%	36.8%	20.8%	8.0%	8.8%
C6_1	2.70 (1.35)	27.2%	14.8%	32.4%	12.0%	13.6%
C5_5	4.50 (1.05)	4.0%	4.8%	4.4%	10.4%	76.4%
C5_4	2.88 (1.28)	22.0%	15.2%	22.8%	33.2%	6.8%
C5_3	3.03 (0.99)	6.4%	23.6%	35.6%	29.6%	4.8%
C5_2	2.11 (1.13)	38.4%	28.8%	20.0%	9.2%	3.6%
C5_1	2.48 (1.30)	29.2%	27.6%	17.2%	17.6%	8.4%
C4_5	3.38 (1.12)	4.8%	17.6%	31.2%	27.6%	18.8%
C4_4	2.67 (1.18)	16.0%	34.0%	26.8%	13.6%	9.6%
C4_3	2.07 (1.15)	38.8%	33.2%	15.2%	7.6%	5.2%
C4_2	3.93 (1.25)	7.6%	6.8%	15.6%	24.8%	45.2%
C4_1	2.95 (1.59)	32.8%	8.4%	11.2%	26.4%	21.2%
C3_5	3.74 (1.37)	9.2%	12.8%	15.6%	19.2%	43.2%
C3_4	2.74 (1.26)	23.2%	18.0%	28.4%	22.8%	7.6%
C3_3	3.62 (1.19)	5.6%	12.8%	24.0%	28.8%	28.8%
C3_2	2.40 (1.24)	28.4%	32.0%	17.6%	15.2%	6.8%
C3_1	2.49 (1.43)	34.0%	24.0%	14.4%	14.0%	13.6%
C2_5	3.32 (1.36)	7.2%	30.4%	15.6%	17.2%	29.6%
C2_4	3.69 (1.04)	2.8%	8.8%	30.8%	31.6%	26.0%
C2_3	3.14 (1.20)	7.2%	26.8%	27.2%	22.0%	16.8%
C2_2	1.51 (1.03)	73.6%	14.0%	4.8%	3.2%	4.4%
C2_1	3.34 (1.28)	9.2%	20.0%	21.6%	26.0%	23.2%
C14_5	3.66 (1.48)	13.2%	14.4%	9.2%	19.6%	43.6%

Tablo 9'un devamı

C14_4	3.32 (1.28)	12.8%	15.2%	15.6%	39.6%	16.8%
C14_3	2.56 (1.52)	38.0%	14.8%	17.6%	12.4%	17.2%
C14_2	2.59 (1.12)	14.8%	42.0%	17.6%	20.4%	5.2%
C14_1	2.86 (1.32)	21.2%	13.6%	40.0%	8.0%	17.2%
C13_5	3.82 (1.26)	6.4%	12.0%	15.2%	26.4%	40.0%
C13_4	2.48 (1.19)	27.2%	23.6%	27.2%	17.6%	4.4%
C13_3	2.61 (1.07)	14.4%	36.0%	28.8%	15.6%	5.2%
C13_2	2.86 (1.72)	38.4%	10.0%	8.4%	13.6%	29.6%
C13_1	3.23 (1.34)	13.6%	18.4%	20.4%	26.8%	20.8%
C12_5	3.34 (1.29)	10.4%	17.2%	24.0%	24.8%	23.6%
C12_4	2.94 (1.22)	11.2%	29.6%	27.2%	18.0%	14.0%
C12_3	2.38 (1.34)	34.0%	27.2%	16.4%	11.6%	10.8%
C12_2	3.62 (1.18)	5.2%	14.4%	21.6%	30.8%	28.0%
C12_1	2.72 (1.65)	39.2%	11.6%	10.8%	14.8%	23.6%
C11_5	3.46 (1.47)	18.8%	6.8%	15.2%	27.6%	31.6%
C11_4	3.72 (1.09)	3.6%	12.4%	17.6%	40.8%	25.6%
C11_3	2.50 (0.99)	12.8%	42.8%	31.2%	8.0%	5.2%
C11_2	1.96 (1.15)	46.8%	27.2%	12.8%	9.2%	4.0%
C11_1	3.35 (1.48)	18.0%	10.8%	23.2%	14.4%	33.6
C10_5	2.62 (1.26)	23.2%	27.6%	21.6%	19.6%	8.0%
C10_4	2.55 (1.21)	24.4%	26.4%	25.2%	18.0%	6.0%
C10_3	3.87 (1.43)	12.0%	7.2%	16.4%	10.8%	53.6%
C10_2	2.94 (1.35)	19.6%	21.6%	18.4%	26.4%	14.0%
C10_1	3.03 (1.41)	20.8%	17.2%	18.4%	25.2%	18.4%
C1_5	2.78 (1.18)	15.6%	26.8%	31.2%	17.2%	9.2%
C1_4	3.44 (1.37)	10.8%	18.4%	18.0%	22.0%	30.8%
C1_3	3.01 (1.25)	15.2%	21.6%	20.8%	32.0%	10.4%
C1_2	2.28 (1.29)	39.2%	20.8%	18.8%	14.8%	6.4%
C1_1	3.49 (1.59)	19.2%	12.4%	11.6%	14.0%	42.8%

4.3. Faktör Analizi ve İstatistiksel Değerlendirme

Çok sayıda değişkenle uğraşırken, genellikle birkaç değişkenin birbiriyle ilişkili olduğu ve ortak, altta yatan bir faktörü temsil ettiği görülür. Bu tür altta yatan faktörleri bulmak için faktör analizi kullanılabilir.

Faktör analizi, verilerdeki ortaklıkları veya yapıyı bulmayı sağlayan bir yöntemdir. Bu, özellikle çok sayıda değişkenle uğraşırken faydalıdır. Faktörler, aynı anda birden fazla değişkeni etkileyen veya altında yatan gizli değişkenler veya itici güçler olarak düşünülebilir. Bu durum özellikle sosyo-demografik değişkenler göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkmaktadır, çünkü davranışlar tek bir değişkene bağlı

olmayıp eğitim seviyesi, cinsiyet gibi birçok ek değişkenin etkileşimine de bağlıdır. Tüm bu değişkenler tek bir faktör (veya gizli değişken) halinde birleştirilebilir.

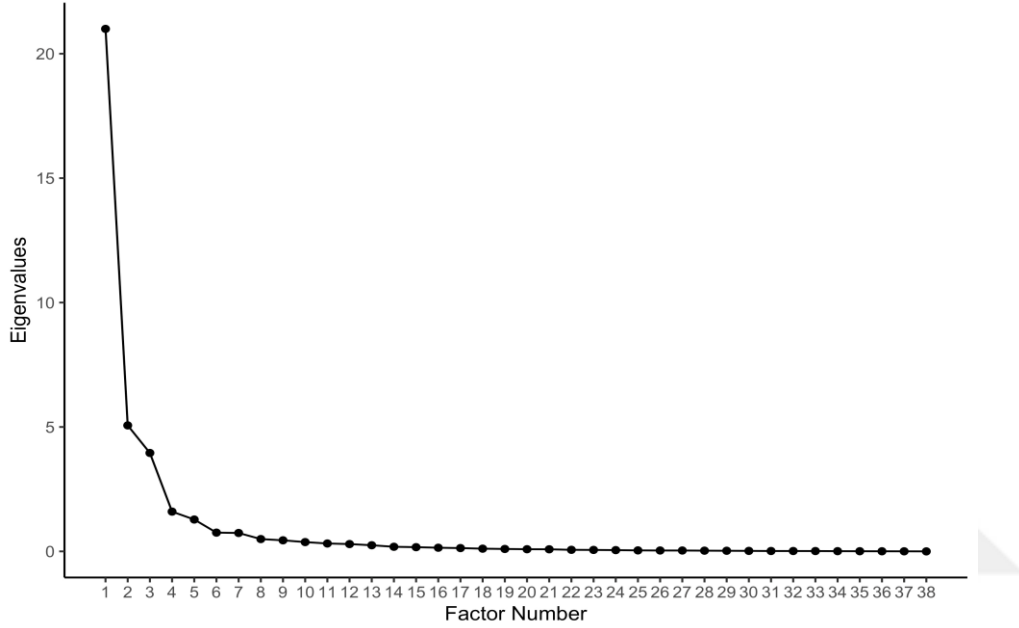
Faktör analizi kapsamında temelde iki uygulamadan söz edilmektedir. Bunlardan birincisi, yeni oluşturulmuş veya bir dilden başka bir dile çevrilmiş bir ölçeğin değişkenlerini temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya koymayı ve keşfetmeyi amaçlayan “Keşfedici (açımlayıcı) Faktör Analizi” (Exploratory Factor Analysis) iken; bir diğeri ise daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel olan araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu denetlemeye yarayan “Doğrulayıcı Faktör Analizidir (DFA)” (Confirmatory Factor Analysis) (Suhr, D. D., 2006).

“Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada, “Açımlayıcı (AFA) ve Doğrulayıcı (DFA) Faktör Analizleri” yürütülmüştür. Tez Ölçeğindeki 38 maddenin boyutluluğu temel eksen faktörlemesi kullanılarak analiz edilmiştir.

İlk olarak, verilerin bu analize uygunluğunu belirlemek için veriler taranmıştır. Kaiser-Meyer- Olkin örneklem yeterliliği ölçüsü (KMO; Kaiser, 1970) değişkenler arasındaki kareli korelasyonun değişkenler arasındaki kareli kısmi korelasyona oranını temsil etmektedir. KMO 0.00 ile 1.00 arasında değişmektedir. 1.00’e yakın değerler korelasyon kalıplarının nispeten kompakt olduğunu ve güvenilir bileşenler vermesi gerektiğini göstermektedir (Field ve diğerleri, 2012). Araştırma kapsamında elde edilen veri setinde KMO değeri 0.918’dir ve mükemmel örnekleme yeterliliğine işaret etmektedir.

“Barlett Küresellik Testi”, anakütle korelasyon matrisinin bir özdeşlik matrisine benzeyip benzemediğini inceler (Field ve diğerleri, 2012). Bartlett testi için $p < 0,05$ olduğunda, birbiriyle ilişkili değişken kümelerine sahip olduğu için, oldukça emin olunur. Elde edilen veri setinde, $\chi^2(703)=7393.69$, $p < 0,05$ maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için yeterli olduğu ifade edilir.

Döndürülecek faktör sayısını belirlemek için, yamaç grafiğinden ve özdeğer-birden büyük kriteri kullanılmıştır. Yamaç grafiği 6 Kaiser'in özdeğer-birden büyük kriteri 6 önermiş ve bunların kombinasyonu olarak 6 faktör varyansın %100'ünü açıklamıştır. Yamaç grafiği (Şekil 30), 6 bileşenin korunmasını haklı çıkaracak bir bükülme göstermiştir.



Şekil 30. Yamaç Grafiği

Bu kararların yakınsamasına dayanarak altı bileşen kullanılmıştır. Her bir bileşen ortogonal (varimax) ve eğik (oblimin) prosedürlerle incelenmiştir. Eğik rotasyondaki net bileşen yükleri göz önüne alındığında, eğik çözümün en uygun olduğuna karar verilmiştir. Açımlayıcı faktör analizine göre faktörler ve onu oluşturan sorulara ait yükler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

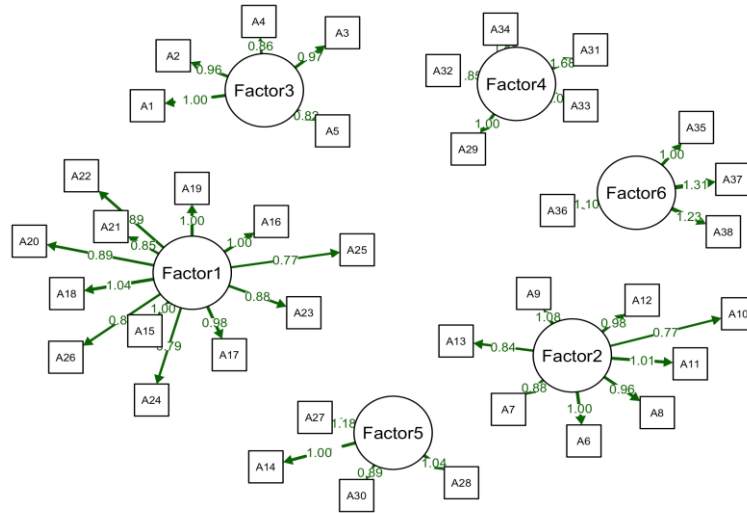
Açımlayıcı Faktör Analizine Göre Faktörler ve Onu Oluşturan Sorulara Ait Yükler

Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
A15	0.79					
A16	0.85					
A17	0.85					
A18	0.90					
A19	0.81					
A20	0.56					
A21	0.60					
A22	0.73					
A23	0.62					
A26	0.53			0.31		
A6		0.70				
A7		0.68				
A8		0.64				
A9		0.63				
A10		0.63				
A11		0.67			0.34	
A12		0.68			0.31	
A13		0.53				
A1			0.74			
A2			0.82			
A3			0.69			
A4			0.62			
A5			0.61			
A31				0.74		
A32				0.78		
A33				0.79		
A34				0.75		
A14		0.42			0.60	
A27		0.34			0.77	
A28		0.42			0.74	
A30		0.32			0.64	
A35	0.32		0.37		0.56	

Tablo 10'un devamı

A36	0.34	0.38	0.71
A37	0.39	0.32	0.77
A38	0.44		0.67
A24	0.42	0.32	
A25	0.44		
A29		0.36	

Doğrulayıcı Faktör Analizi, çok değişkenli regresyona dayalı bir model-veri uyum testidir. Çıktılar, bağlantı katsayıları ve uyum indeksleridir. Bağlantılar istatistiksel olarak anlamlıysa ($p < 0,05$) ve yüksek derecede uyum gösteriyorsa, model verilerle doğrulanmış demektir. Yapılan bu araştırmada, faktörler ve sorular arasındaki bağımlılıkları gösteren “Yol Analizi” adı verilen bir yöntem kullanarak ölçeğin doğrulanıp doğrulanmadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre faktörler ve onu oluşturan sorular arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) bulunmuştur (Şekil 31).



Şekil 31. Faktörler ve sorular ilişkisi

Elde edilen faktörlerin iç tutarlılıkları Cronbach's Alpha ile değerlendirilmiştir. Burada her bir faktördeki soruların, birlikte kullanıldıklarında tutarlı bir bütün oluşturup

oluşturmadıkları ile ilgilenilir. Analiz sonuçlarına göre Cronbach's Alpha değeri 0.80'nin üzerinde bulunmuştur ve karar olarak içi tutarlılığın yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Analiz sonucunda altı faktör elde edilmiştir. Bu faktörler onları oluşturan sorulara göre aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir:

Dijitalleştirme Süreci (Faktör 1); A15, A16, A17, A18, A19, A20, A21, A22, A23, A26.

Yetiştirme Politikaları (Faktör 2); A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13.

Kişisel Özellikler (Faktör 3); A1, A2, A3, A4, A5.

Yasal-Yönetmel Boyut (Faktör 4); A31, A32, A33, A34.

Politika Belirleme Kriterleri (Faktör 5); A14, A27, A28, A30.

Yöneticilik Özellikleri (Faktör 6); A35, A36, A37, A38.

4.4. Denence (Hipotez)'in İstatistiksel Analizi, Doğrulayıcı ve Destekleyici Parametreler

Araştırmanın hipotezi "Türkiye'de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları; kişisel özelliklerin dikkate alınmaması, kurumsal ve eğitimsel düzenlemeler bulunmaması, üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme yasal-yönetmel mevzuat yetersizliği, dijitalleşme süreci bileşenlerinin dikkate alınmaması, yöneticilik özelliklerinin kazandırılmaması, yönetmel uygulamalarda dijitalleşme sürecinin gözden kaçırılması gibi nedenlerden dolayı post-modern yönetim teorisi anlayışını gerçekleştirmekten uzaktır." şeklindedir.

Tezin hipotezini değerlendirmek için, elde edilen bu faktörlerden yararlanarak regresyon analizi yürütülmüştür. Regresyon analizinden elde edilen sonuçlar için kurulan model aşağıdaki şekildedir;

$$\text{Yetiştirme_Politikaları} = \text{Dijitalleşme_Süreci} + \text{Kişisel_Özellikleri} + \text{Yasal_Yönetmel_Boyut} + \text{Politika_Belirleme_Kriterleri} + \text{Yöneticilik_Özellikleri}$$

Kurulan model istatistiksel olarak anlamlı ve Yetiştirme_Politikalarındaki varyansın diğer değişkenler tarafından açıklanan varyansının önemli bir kısmını (%78) açıklamaktadır. ($R^2 = 0.83$, $F(5, 20) = 19.17$, $p < .001$, $\text{adj. } R^2 = 0.78$)

Parametre tahminlerine göre “Yetiştirme Politikaları” tezin hipotezini destekler niteliktedir. Yetiştirme politikaları ile “Dijitalleşme Sürecinin Etkisi, Kişisel Özelliklerin Etkisi, Yasal Yönetmel Boyut Etkisi, Politika Belirleme Kriterleri Etkisi” arasında negatif ilişki tahminlenmiştir ve bu tahminler istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu değişkenlerdeki bir birim azalış “Yetiştirme Politikaları”nda tahmin kadar bir artışa sebep olmaktadır (tam tersi de doğrudur). Örneğin; dijitalleşme sürecine bir birim yaklaşım yetiştirme politikalarında 0,61 birim uzaklaşma sağlayacaktır. Yani dijitalleşme sürecini destekler ve dijitalleşme süreci bileşenlerini dikkate alırsanız, post-modern yönetim teorisi anlayışını gerçekleştirmeye o kadar yaklaşılırsınız. Ya da dijitalleşme süreci bileşenlerini dikkate almazsanız, o kadar post-modern yönetim teorisi anlayışını gerçekleştirmekten uzaklaşılırsınız.

Yöneticilik özellikleri etkisi hariç (tahmini negatifte olsa istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için hariç denilmiştir) diğer değişkenlerin desteklenmemesi ya da dikkate alınmaması post-modern yönetim teorisi anlayışını gerçekleştirmekten uzaklaşacağı yönünde tez hipotezini desteklemektedir.

Aşağıda her bir değişkenin etkisine ait istatistiksel çıktı verilmiştir.

- ✓ Dijitalleşme Süreci'nin etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir (beta = -0.61, %95 GA [-0.84, -0.38], $t(20) = -5.58$, $p < .001$; Std. beta = -0.71, %95 GA [-0.97, -0.44])
- ✓ Kişisel Özelliklerin etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir (beta = -0.83, %95 CI [-1.11, -0.55], $t(20) = -6.24$, $p < .001$; Std. beta = -0.77, %95 CI [-1.02, -0.51])
- ✓ Yasal Yönetmel Boyut'un etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir (beta = -0,67, %95 GA [-0,89, -0,44], $t(20) = -6,19$, $p < .001$; Std. beta = -0,62, %95 GA [-0,83, -0,41])

- ✓ Politika Belirleme Kriterleri'nin etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir (beta = -0,50, %95 GA [-0,84, -0,15], t(20) = -3,01, p = 0,007; Std. beta = -0,46, %95 GA [-0,77, -0,14])
- ✓ Yöneticilik Özelliklerinin etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ve negatiftir (beta = -0,15, %95 GA [-0,46, 0,16], t(20) = -1,03, p = 0,315; Std. beta = -0,11, %95 GA [-0,32, 0,11])

Standartlaştırılmış parametreler, modelin bir modele uydurulmasıyla elde edilmiştir. Veri setinin standartlaştırılmış versiyonu. 95 Güven Aralıkları (CI'lar) ve p-değerleri Wald t-dağılımı kullanılarak hesaplanmıştır.

4.5. Bulguların Analizi

Araştırma sırasında belirlenen ve alan araştırmaları olan nitel ve nicel verilerin sonuçlarında ulaşılan bulgular konu başlıkları bağlamında aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

4.5.1. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye'de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Eğitimsel Boyut İle İlgili Saptanan Bulgular

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında eğitimsel boyut ile ilgili bazı bulgulara rastlanmıştır.

- Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında eğitimsel boyut açısından stratejik yönetim uygulamaları yoktur.

Dijitalleşen süreçte hem kamu yararı ve hizmet anlayışı bakış açıları, hem de kamu yönetimi uygulamaları değişime uğramıştır. Bu nedenle geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini stratejik yönetim anlayışına bırakmıştır. Stratejik yönetim, yönetimde farklı stratejik yaklaşımlar geliştirerek stratejik planlamalar yapmak ve planlanan stratejileri uygulayarak sonuçlarını kontrol edebilmek olarak adlandırılır (Dinçer, 1992: 35). Başka bir ifadeyle stratejik yönetimde örgütün başarılı olma hedefi vardır ve bunun için çevresel değişimler önemsenerken, örgüt hedefleri çerçevesinde planlamalar yapılır, çevresel değişimlerden kaynaklanan tehdit ve fırsatlar gözlemlenir, gerekli önlemler

alınır, stratejik yönetim uygulanmasına geçilir ve kontrol süreçleri ile stratejik uygulamalar gerçekleştirilir. Stratejik yönetim sayesinde örgütler planlı bir şekilde dönüştürülür (Nutt ve Backoff, 1993: 307).

Stratejik yönetim anlayışına geçilmesinin en büyük hedeflerinden biri değişen dünya koşullarında en doğru politikaların belirlenmesi ve bu politikalar sayesinde hareket edilerek gelişime uyum sağlanmasıdır. Ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikaları konusunda stratejik yönetim uygulamaları bulunmadığı belirlenmiştir. Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisinin eğitimleri incelendiğinde, özellikle lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim seviyelerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Çanakkale ili merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe kamu yöneticisinden Ön Lisans mezunlarının % 12, Lisans mezunlarının % 38, Yüksek Lisans mezunlarının % 31, Doktora mezunlarının ise % 19 oranında olduğu öğrenilmiştir. Doktora mezunu üst kademe kamu yöneticilerinin tamamı ise sadece üniversitede profesör olarak görev yapan üst kademe kamu yöneticileridir. Nicel araştırmamız kapsamında Ankara ilindeki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticilerine anket uygulaması yapılmış ve katılımcıların 4’ünün Ön Lisans, 209’unun Lisans, 32’sinin Yüksek Lisans ve sadece 5 tanesinin de Doktora mezunu olduğu öğrenilmiştir. Araştırmada katılımcıların % 1,6’sı Ön Lisans, %83,6’sı Lisans, % 12,8’i Yüksek Lisans ve % 2’si de Doktora mezunudur. Dolayısıyla katılımcılardan en yüksek oran olan %83,6’sının Lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu verilere göre, Türkiye’de ÜKKY eğitim seviyeleri düşüktür ve yetiştirme politikalarında eğitimsel boyut dikkat çekici bir düzeydedir. Katılımcıların eğitim seviyelerinin düşük olması, onların analitik ve kavramsal olarak iyi düzeyde yetiştirilmemelerine ve stratejik anlamda yönetsel zorluklara neden olabileceği düşünülmektedir. Yasal ve yönetsel açıdan Türkiye’de dijitalleşen süreçte ÜKKY yetiştirecek ne bir kurum ne de ÜKKY yetiştirecek özel bir eğitim sistemi bulunmaktadır, yani yetiştirme politikalarında hem kurumsal hem eğitimsel sorun bulunmaktadır ve stratejik uygulamalarda yer almamaktadırlar.

Diğer ülkelerin stratejik yönetim anlayışında özellikle ÜKKY yetiştirilmesi hususuna önemle dikkat edilmiş, yönetici yetiştiren okullar kurulmuş ve halen uygulamaları devam etmektedir. Selçuklu ve Osmanlı dönemleri kamu yönetim şekilleri

incelendiğinde, üst kademe yönetici yetiştiren kurumlar sayesinde, hükümdarlıkların yönetimleri daha üst seviyeye taşıdığı görülmüştür. Cumhuriyet dönemine gelindiğinde ise, TODAİE gibi yönetici yetiştiren bir kurum kurulmuşken, farklı nedenler gösterilerek kapatılması uygun görülmüştür ve kapatılmıştır. Günümüzde ÜKKY yetiştiren bir kurum bulunmadığı için, ÜKKY eğitim seviyeleri olması gereken seviyenin altında olduğu ifade edilebilir.

Günümüzde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinin gerekliliği ve önemi üzerinde görüş birliğine varılmasına, Anayasada ve yasalarda yer verilmesine rağmen, Türkiye’de hala ÜKKY yetiştirme politikalarında stratejik yönetim uygulamaları tam anlamıyla bulunmamaktadır. Bilinmektedir ki üst kademe kamu yöneticilerinin becerilerinin nitelikleri arttıkça devlet daha iyi, üst kademe kamu yöneticilerinin becerilerinin nitelikleri azaldıkça devlet daha kötü yönetilir.

- Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetimde atama uygulamalarında eksiklikler vardır.

ÜKKY atamalarında dünyada farklı yöntem ve kurallar uygulanmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri’nde ÜKKY atanmalarında açık sistem ilkesi uygulanırken (Albayrak, 2020), Fransa’da Ulusal Yöneticilik Okulunu (ENA) başarıyla tamamlamak, İtalya’da ise kamu hizmetine giriş esas alınarak, memuriyet sınavlarına girmek ve sınavı kazanan memurların hizmet öncesi ve hazırlama kurslarına dahil edilerek atamaları gerçekleştirilmektedir (Çevikbaş, 1991).

Türk yönetim tarihinde ise Mülki idare amirliği süreci Osmanlı’dan günümüze altı yüz yılı aşan bir geleneğin ürünüdür (Çetin, 2021). Devlete üst kademe kamu yöneticisi olarak atanacak adayların Enderun Mekteplerinde akademik alanda, becerilerinde ve yeteneklerinde başarılı olması, devletine bağlılığını ispat etmesi, liyakat ve adalete önem veren, kişisel ve yönetsel özelliklerde üstün, iyi yetişmiş kişiler arasından atanması önemsenmiştir. Osmanlı Devleti, yüksek seviye devlet teşkilat yapısına, personel yetiştirme sistemine ve özellikle üst kademe yönetici yetiştirme eğitim kurumlarına büyük önem vermiş ve liyakat sistemi ile yürütmüştür.

Türkiye Cumhuriyeti, geçmişindeki tarihi mirası ve köklü devlet geleneği ile ÜKKY Yetiştirme Politikalarının hazırlanmasında diğer ülkelere göre daha şanslı olmuştur, çünkü yönetsel tarihi mirasında örnek alabileceği birçok yönetici yetiştirme sistemleri kurulmuştur. Ancak Cumhuriyet dönemine gelindiğinde 1952 yılında yönetici yetiştirmek amacıyla kurulan TODAİE, 2018 yılında kapatılmıştır. Kapatılmasından sonra da TODAİE gibi bir yönetici yetiştiren kurum açılmamış, ancak üniversitelerin kamu yöneticileri yetiştirmek amacıyla eğitim veren Siyasal Bilgiler Fakülteleri ve İktisadi İdari Bilimler Fakülteleri bazı ilgili bölümleri ile öğretim görmeye başlamışlardır. Bu fakültelerin verdikleri ders kapsamı ise günümüz dijitalleşen sürece yeterince uyumlu değildir.

Araştırma kapsamında dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetimde atama uygulamalarının olmadığı tespit edilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır*” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 3,6 katılmıyorum, % 26 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 46,4 katılıyorum, % 23,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır*” ifadesine % 1,6 hiç katılmıyorum, % 4,4 katılmıyorum, % 24,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 47,2 katılıyorum, % 22 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital teknolojileri iyi düzeyde kullanabilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır*” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 4 katılmıyorum, % 22,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 48,4 katılıyorum, % 24,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır*” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 2,4 katılmıyorum, % 18,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 50 katılıyorum, % 27,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticisinin mental olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 2,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 37,6 katılıyorum, % 58,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetimde atama uygulamalarında çoklu yabancı dil eğitimine, yurt dışında çalışma deneyimine, dijitalleşmeyi öğrenmiş ve

zihinsel olarak kendini yenileyebilen adayların arasından atanması halen görev başındaki ÜKKY tarafından önemle vurguladıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

- Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetimde yükselme uygulamaları yoktur.

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı ile birlikte performans odaklı yönetim felsefesi meydana gelmiştir. Performans odaklı yönetim anlayışına göre, kurum ve kuruluşlar bireysel ve/veya kurumsal açıdan performanslarını yüksek seviyede tutmaya çabalamışlardır. Böylelikle performans değerlendirme yöntemleri ile birlikte çalışanlarına yönelik olarak eğitim, terfi, yükselme veya işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınma uygulamaları başlamıştır. Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetimde yükselme kriterleri var olsa da dijitalleşme süreci açısından yönetimde yükselme kriteri bulunmamaktadır. Örneğin yasal açıdan “yapay zekâ veya robotik eğitimleri alan, yazılım eğitimlerini tamamlamış, uluslararası geçerliliği olan bir yabancı dil sınavı ile yeterliğini kanıtlamış, internet eğitimi almış ve başarılı olmuş” kişiler yönetimde yükselbilirler gibi ifadeler yasal yönetsel metinlerde, Anayasa’da, kanunlarda veya kalkınma planlarında yer almamaktadır.

Araştırma esnasında hâlihazırda görev başındaki ÜKKY ise, “*Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “yapay zekâ eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 34,8 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “robotik eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 44,4 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuna yer verilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “yazılım eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 42 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “çoklu yabancı dil eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 39,6 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede “internet eğitimi” dijitalleşme eğitiminde verilmelidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 47,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ denilmiştir. Bu durumda Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetimde

yükselme kriterleri dijitalleşme süreci açısından değerlendirilmeli ve yukarıda dikkat çeken hususlar eklenmelidir.

- Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında sürekli eğitim uygulamaları yoktur.

Günümüzde siyasal, toplumsal, hukuksal ve yönetsel alanlarda son derece hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu nedenle özellikle ÜKKY bu toplumsal hareketliliğe ve değişime adapte olarak, yeni ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek, dijitalleşme sürecine uyum sağlayarak yetiştirilmeleri için, hizmet öncesinden başlamak üzere sürekli ve sistemli bir eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir (Onaran, 1967: 21). Ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında sürekli eğitim uygulamaları hem kurumsal bir yapının olmayışı hem de görev başındaki ÜKKY yetiştirilmeleri ile ilgili bir yasal zorunluluk bulunmadığı bulgular arasındadır.

Araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “sürekli eğitim” olmalıdır*” ifadesine 5 üzerinden 4,472 ortalama tespit edilmiştir. “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “sürekli eğitim” olmalıdır*” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 34,8 katılıyorum, % 57,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında “sürekli eğitim” olmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 57,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

Türk kamu yönetimi ve yöneticilik eğitiminin başlangıç tarihi yaklaşık olarak II. Dünya Savaşı sonrası döneme denk gelmektedir (Güler, 1994: 8). Bu dönemden günümüze kamu yönetiminin nasıl işlevsel hale getirileceğinin yanında, iyi bir yöneticinin hangi niteliklere sahip olması gerektiği konusu da incelenmiştir. Özellikle Osmanlı’da göreve getirilecek üst kademe yönetici niteliklerinde güzel ahlaklı olma, dürüst olma, liyakatli davranma gibi kişisel ve yönetsel özellikler eğitim süreçlerinde önemsenmiş ve çoğunlukla sürekli eğitim anlayışı benimsenmiştir.

Günümüzde hızla değişen ve yenilenen çağa ayak uydurabilmenin en etkin ve en temel aracı eğitimidir. ÜKKY’nin dijital sürece ve yaşanan hızlı gelişmelere zamanında

adapte olabilmeleri ve yakinen takip etmeleri için düzenli ve sistemli eğitim faaliyetlerine katılmaları gerekmektedir. Yetiştirme politikaları kapsamında benimsenerek verilecek eğitimler ÜKKY adaylığından önce başlamalı, mesleklerine yönelik yetiştirilmeli ve görev yaptıkları süre boyunca da sürekli eğitime tabi tutulmalıdırlar (Bilgin, 2015).

- Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında parçacı yaklaşım uygulamaları yoktur.

Genel anlamda bir resme bakıldığında, o resmin çizgilerini (parçacıklarını) değil, bu çizgilerin veya parçacıkların bağlamsal olarak oluşturdukları anlam görülür. Görülen şey, bu çizgilerin her birinin ifade ettiklerinin toplamı değil, bundan daha fazlasıdır, çünkü resme genel olarak bakılır. Bu kapsamda ÜKKY atamalarında aynı makamda gün içinde sabah ayrı, akşam ayrı bir üst kademe kamu yöneticisinin görev başında olmaması gerekmektedir. Böyle bir durum gerçekleşirse, ülke politikaları açısından doğru olmadığı düşünülür. Tablodaki aralardaki çizgiler veya parçacıklar yanlış çizilirse, genel resim de çirkin görülür. ÜKKY atamalarının sıklıkla yapılmasının, doğru bir yöntem olmadığı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmada ÜKKY’nin bu nedenle kendilerini bilişim teknolojilerinde veya yabancı dil alanında geliştirme çabaları olması gereken düzeyin altındadır. Araştırma kapsamında Çanakkale’de hâlihazırda görev başında olan ÜKKY’nin % 18,8’nin bilgisayar kullanmanın gerekli olmadığı görüşü çarpıcı bir örnektir. Meslek kanunu olmayan ÜKKY’nin kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duymadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle ÜKKY hızla değişime uğrayan bilgi çağının, dijital dünyanın, entelektüel bakış açılarının gerisinde kalmaktadırlar. Kamu yönetimi resmini oluşturan tüm çizgilerin silik değil, Anayasa’da, yasalarda, Kalkınma Planlarında ve diğer yasal yönetsel uygulamalarda net ve doğru çizgilerle çizilmesi gerekmektedir.

- Türkiye’de ÜKKY eğitimi konusunda kalkınma planlarında hedefler ortaya konulmamıştır.

ÜKKY bir ülkenin kalkınmasındaki en önemli unsurlardır, çünkü yöneticiler sosyolojik, psikolojik, kültürel ve teknik işleri bir araya getirirler, sentez yaparak ülke

yönetimi adına önemli kararlar alırlar (Artan, 1976). Bu nedenle onların eğitimi ve yetiştirilmeleri ülkenin kalkınma planları arasında yer almalıdır. Araştırma kapsamında Türkiye’deki 1963-1967, 1968-1972, 1973-1977, 1979-1983, 1985-1989, 1990-1994, 1996-2000, 2001-2005, 2007-2013, 2014-2018, 2019-2023 yılları arası on bir kalkınma planı incelenmiştir. İlk kez 1961 Anayasası ile Türk kamu yönetimine karşı yeni bir yaklaşım başlamış ve planlı kalkınma sürecine 1963 yılında geçiş yapılmıştır.

1963-1967 yılları arasındaki birinci kalkınma planında, ilk ve en önemli gelişme merkezi personel dairesi olarak planlanan ve 160 sayılı Kanun ile gerçekleştirilen, Başbakanlık’a bağlı Devlet Personel Dairesi’nin kurulmasıydı (Akgüner, 2001: 15). Sonrasında 18/06/1984 tarihli ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereğince, bu Daire Başbakan’a bağlanmış ve ismi de “Devlet Personel Başkanlığı” olarak değiştirildi. Ancak bu yıllar arasında plansızlık, plana uygun politika ve kararların yaşama geçirilmemesi, uygulanmaması ve plan hedeflerine ulaşamaması gibi sorunlar sıkça dile getirilmiştir (Kurtkan, 1977:267).

T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının Birinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1963-1967) incelendiğinde, üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili herhangi bir karar alınmadığı görülmüştür. Devlet Plânlama Teşkilâtının İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1968-1972) incelendiğinde, üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili olarak “*hizmet içi eğitim programları ihtiyacın bir kısmını karşılamakta, yaratılacak ek eğitim kapasitesi bu bakımdan gereklidir*” ifadelerine yer vererek, TODAİE” nin kamu sektöründe mezuniyet sonrası eğitim vererek yüksek amme idarecisi yetiştirmesi imkânları sağlanacak, enstitü buna göre desteklenecektir şeklinde ifade edilmiştir. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânında uygulanacak politikaların C bendinde “*Bugünkü ve ileride doğabilecek insangücü açıklarını kapatmak ve insan gücünün niteliğini yükseltmek için, kamu kuruluşlarında gerekli hizmet içi eğitim programları hazırlanacaktır. Yüksek idarecilik kademelerine atanacak kimselerden belirli tahsil üstünde, mezuniyet sonrası ehliyet ve idarecilik eğitiminde başarıya ulaştığını gösteren yetenek aranacaktır.*” ifadelerine yer verilmiştir (Teşkilatı, D. P., 1963). İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânındaki rapora göre, bu konuda diğer bir önemli araç da İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsüdür. Kamu personeline ve üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik politika yapılanmalarının arasında “Yakın ve Orta Doğu Çalışma

Enstitüsü, Millî Prodüktivite Merkezi ve çeşitli hizmetiçi faaliyetler de yürütülmüştür. Ayrıca yurt dışına eğitime personel gönderilmek üzere kurumlar tarafından açılacak seçme veya yarışma sınavları, aynı konuda değişik kurumlardan dış ülkelere eğitime gideceklerden belirli yetenekleri aramak amacı ile standart bir duruma getirilecek, bu amaçla Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünden yararlanılması öngörülmüştür. T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânında (1973-1977), insangücünün vasıf ve nitelik açısından belli bir seviyeye ulaştırılması hedeflenmiştir. Rapora göre teknolojik gelişmeler, insangücünü nitelik konusunda etkileyen bir alandır. Bu dönemde öncelik olarak sanayileşmenin gerektirdiği vasıfta insangücünün yetiştirilmesi uygun görülmüş ve her kademedeki sevk ve idarecilere nitelik kazandıracak hizmetiçi eğitim programları geliştirilip uygulanması planlanmıştır. T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1979-1983) döneminde, Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu (MEHTAP) hazırlanmış, Merkezi Yönetimin Taşra Örgütü ve Yerel Yönetimlerle ilgili çalışmalar izlenmiştir. Hazırlanan rapor yıllık programlara yansıtılmış olsa da, yasalasmamış ve dolayısıyla öneriler uygulamaya geçirilememiştir. T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1985-1989)'nın B bendindeki "İlke ve Politikalar" başlığı altındaki 520. maddede "yüksek nitelikli sevk ve idareci yetiştirilmesine önem verilecektir" ifadesine yer verilmiştir (Teşkilatı, T. B. D. P., 1985). Ayrıca nitelikli personel vurgusu, 792. maddede yer alınmış ve "Mahalli idare, işletme ve birlikleri nitelikli personel istihdam edilmesini sağlayan bir yapıya kavuşturulacaktır." denilmiştir. T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Plânında (1990-1994) "üst düzey sevk ve idarecisi yetiştirilmesi için eğitim kuruluşları" ifadesi önemli bir vurgudur (Teşkilatı, D. P., 1990)., ancak bu ifade "Teknolojideki hızlı gelişmelere paralel olarak sürekli değişim gösteren deniz ticaret filosu için gerekli iyi yetişmiş, teknik gelişmelere uyum sağlayabilen insan gücü eğitimi"ne yönelik hazırlanmış, ÜKKY için hazırlanmamıştır. İlk kez T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1996-2000) ile "üst kademe yöneticileri ve yetiştirilmeleri" konusu açık ifadelerle kaleme alınmıştır. "*Hizmet üretimine yönelik yaratıcı işlevleri gören kamu kurum ve birimlerinde rasyonel üretken bürokrasi modelinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla, yeni personel rejiminde ayrı bir sınıf oluşturulacaktır. Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları özel olarak düzenlenecektir*" denilmiştir (Teşkilatı, D. P., 1996). Ayrıca

memur ve işçi sınıfı arasındaki ayrımların yapılabilmesi için, Anayasanın 51, 53 ve 128'inci maddelerinde değişiklik yapılması gerekli görülmüştür. T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Plânında (2001-2005) ÜKKY yetiştirilmeleri ile ilgili herhangi bir karara rastlanmamıştır. T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Plânının (2007-2013) 697. maddesi kapsamında, yönetim kültürü üzerinde durularak “Kamu idarelerinde mevcut idari ve beşeri kapasite nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek, yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına dönük programlar düzenlenecektir” kararı alınmıştır (Teşkilatı, D. P., 2006). T. C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Plânı (2014-2018) 892. maddesi kapsamında, “nitelikli insan kaynakları” vurgusu yapılmış olmasına rağmen, nitelikli insan gücü kavramı üst kademe kamu yöneticileri açısından irdelenmemiştir (Bakanlığı, K., 2013). T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtının On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Plânında (2019-2023) kamuda stratejik yönetim bölümünde 790.1. maddesi gereği kamu yönetimlerinde stratejik yönetime ilişkin idari ve beşeri kapasiteyi geliştirmeye yönelik eğitim programları tasarlanmıştır. On Birinci Kalkınma Planının tez araştırması ile ilgili en önemli ifadesi, 37. maddede işaret edildiği gibi “Ülkemizin beşeri yapısının güçlenmesine yönelik tüm kademelerde kapsayıcı ve kaliteli eğitim hamlesiyle bilgiyi ekonomik ve sosyal yarara dönüştüren, teknoloji kullanımına ve üretime yatkın nitelikli insan yetiştirilmesi hedeflenmektedir” ifadesidir (Çolak, 2019). Dijital dönüşüm ile ilgili ifadelerle sıklıkla yer verilmiştir. Tüm bireylerin kapsayıcı ve nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişim sağlamaları amaçlanmıştır. On Birinci Kalkınma Planında dijitalleşme ve dijital dönüşüm vurgusu sıklıkla yapılmasına rağmen, dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi politikalarına hiçbir maddede yer verilmemiştir. Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarının gerçekleştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemeler yapılmamıştır.

4.5.2. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yönetsel Uygulamalar İle İlgili Saptanan Bulgular

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetsel uygulamalar ile ilgili bazı bulgulara ulaşılmıştır.

- ÜKKY yetiştirme politikalarında yasal açıdan gerekli düzenlemeler getirilmemiştir.

Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının gerçekleştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemeler yapılmıştır*” ifadesine % 4 hiç katılmıyorum, % 20 katılmıyorum, % 34,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 32,4 katılıyorum, % 9,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının gerçekleştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemeler yapılmıştır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 34,4 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. ÜKKY kavramı, Anayasa’nın 104/9. maddesinde “üst kademe kamu yöneticileri” olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Anayasanın 128/3. maddesinde bu kavramın “üst kademe yöneticileri” olarak kullanıldığını görmekteyiz. Türk hukukunda üst kademe kamu yöneticilerine yönelik ilk kez düzenlenen anayasal hüküm, kamu hizmeti görevlileriyle ilgili olan 1982 Anayasası’nın 128. maddesidir. Bu madde ÜKKY yetiştirilme usul ve esaslarının kanunla özel olarak düzenleneceğine dair bir hükümdür. Anayasada yer alan bu düzenleme sonrasında 10.01.1985 tarihinde 3149 sayılı “Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun” kabul edilmiştir. Kanunda özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin kapsamı, eğitime katılma şartları, eğitime katılacakların mali ve özlük hakları ve eğitim ile ilgili usul ve esasların yönetmelikle düzenleneceğine dair hükümler yer almıştır. Ancak Cumhurbaşkanlığı, 3149 sayılı Kanunun anayasaya aykırı olduğu gerekçesiyle AYM’de iptali için dava açmıştır. Bunun üzerine AYM, dosyayı esastan inceleyerek 3149 sayılı Kanunun tamamının iptal edilmesine karar vermiştir (İriş, 2021). 2017 Anayasa değişikliğinden önce, genel anlamda yöneticilere yönelik bir takım kanunlar çıkarılmıştır. Fakat üst kademe kamu yöneticileri açısından kanunlar irdelendiğinde, ÜKKY ile ilgili detaylı bir bilgi verilmediği, ÜKKY ile ilgili herhangi bir tanımlamanın yapılmadığı ve ÜKKY’nin görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili mevzuatta net bir biçimde açıklanmadığı tespit edilmiştir (Sobacı vd., 2018: 36). Üst yöneticiler mali yönetim ve kontrol sistemi açısından önemle vurgulanmasına ve 5018 sayılı Kanunda da üst yöneticilik kavramı mali sorumluluk ve hesap verebilirlik açısından açıklanmasına rağmen, üst kademe kamu yöneticiliğinin vurgusuna açıkça rastlanamamıştır. Anayasanın 104. maddesinin 9. fıkrasında Cumhurbaşkanının görev ve yetkileri arasında şöyle bir hüküm belirtilmiştir: “*Üst kademe kamu yöneticilerini atar, görevlerine son verir ve*

bunların atanmalarına ilişkin usul ve esasları Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile düzenler".

- ÜKKY atamalarında yasal olarak, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmamıştır.

Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilik kademelerine atanacak yöneticilerin hangi okul mezunu olduğu, yöneticilik eğitimi alıp almadığı, yabancı dil bilip bilmediği, bilişim teknolojilerine hakim olup olmadığı, yasal, yönetsel ve kişisel özellikler açısından yeterli olup olmadığına bakılmaksızın, ÜKKY atamaları yapılmaktadır. Liyakate dayalı bir yönetici tayin ve atama sistemi henüz ortaya konulamamıştır. Türkiye’de ÜKKY atamaları siyasi atamalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Baysal, 2016). Araştırmada *“Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır”* ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 3,6 katılmıyorum, % 26 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 46,4 katılıyorum, % 23,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,4 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ÜKKY atamalarında yasal olarak, ‘dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi’ sağlanmamıştır.

Yapılan araştırma kapsamında T.C. Anayasası’nda, yasalarda veya kalkınma planlarında ÜKKY’nin atama kriterleri arasında dijital eğitim almış olma koşuluna rastlanmamıştır. Hâlbuki dijitalleşen süreçte, ÜKKY atama kriterlerinin arasında yasal olarak, dijital teknolojileri iyi düzeyde kullanabilen, yapay zeka eğitimi almış, bilgi yönetiminden anlayan, internet sistemine hakim, yönetim yazılımlarını takip edebilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır, ancak sağlanamamıştır. Yapılan araştırmada, Ankara ilindeki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticilerinden alınan cevaplar da bu yöneydi. *“Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır”* ifadesine % 1,6 hiç katılmıyorum, %

4,4 katılmıyorum, % 24,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 47,2 katılıyorum, % 22 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 47,2 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir.

- ÜKKY atamalarında yasal olarak, bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmamıştır.

Yapılan araştırmada “Üst kademe kamu yöneticisinin dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 2,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 33,2 katılıyorum, % 61,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticisinin dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 61,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Günümüzde dijitalleşen süreçte en büyük gerekliliklerden biri, kamu yönetimindeki meydana gelen değişimlerin farkına varabilmek ve dijital çağı yönetebilen ÜKKY yetiştirmektir. Türkiye ÜKKY atamalarında yasal olarak, bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adayları öncelikle seçerse, günümüzün ve geleceğin idari yönetim şeklinin dijitalleşmekten geçtiğinin farkına varmış, çağın gerekliliği olan dijital devlet olma yolunda adım atmış ve diğer devletlerin önüne geçmiş olacaktır.

4.5.3. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Kişisel Özellikler İle İlgili Saptanan Bulgular

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında kişisel özellikler ile ilgili saptanan bazı eksiklikler vardır ve konuyla ilgili bazı bulgulara ulaşılmıştır.

- ÜKKY liderlik özelliği beklenen düzeyde değildir.

ÜKKY’nin liderlik özelliği beklenen düzeyde olmamasının nedeni bir taraftan Türkiye’deki ÜKKY politikalarında kişisel özelliklere önemle yer verilmemesinden

kaynaklanırken, diğer taraftan ÜKKY yetiştirme politikaları kapsamında yöneticilere eğitim verecek bir kurumun bulunmayışıdır. Şayet Türkiye’de ÜKKY yetiştirecek bir kurum olsaydı, adaylara kişisel ve yönetsel özellik eğitimleri verilebilir, motivasyon, stresle başa çıkma, liyakatli olma, analitik düşünebilme becerilerinin yanında empati kurabilen, güler yüzlü, hızlı ve pratik düşünebilen, iletişimi yüksek, zaman yönetimini iyi kullanabilen güzel ahlaklı yöneticiler yetiştirilebilirdi. Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerinde liderlik özelliği olmalıdır*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0,4 katılmıyorum, % 4,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 19,2 katılıyorum, % 75,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerinde liderlik özelliği olmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 75,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Günümüzde liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, geleneksel yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahip olmalıdırlar. Öğrenebilen, ortak akla önem veren, kendini sürekli geliştiren, yenilikleri takip edebilen, yabancı dil bilen, dijital süreci başarıyla yönetebilen, diğerlerinden daha fazla görebilen, çalışkan ve güzel ahlaklı kişiler, geleceğin başarılı lider yöneticileri olabilirler.

➤ Türkiye’de ÜKKY insan odaklılık özelliği beklenen düzeyde değildir.

Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerinde insan odaklılık özelliği olmalıdır*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0,0 katılmıyorum, % 3,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 20,8 katılıyorum, % 75,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerinde insan odaklılık özelliği olmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 75,6 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum diyen ÜKKY bulunmamaktadır. Hem Çanakkale hem Ankara saha çalışmalarında ÜKKY’de bulunması gereken ve en çok işaret edilen kişilik özelliği insan odaklılık yönünde olmuştur. Kişisel özellikler doğuştan gelen özelliklerden olsa da, çevresel koşullarla ve alınan eğitimlerle değişime uğrarlar. ÜKKY toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı gibi yönetim yaklaşımlarını uygularken, kişilikleri düzeyinde başarılı olurlar (Özdevecioğlu, 2002). İnsan odaklı olma, insanları dinleme, bireysel kararlar yerine takım çalışmasına önem verme günümüzde önemsenen ve olması gereken kişilik özelliklerindedir.

- Türkiye’de ÜKKY profesyonellik özelliği beklenen düzeyde değildir.

Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerinde profesyonellik özelliği olmalıdır*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 4,4 ne katılmıyorum ne katılmıyorum, % 20,8 katılmıyorum, % 73,6 tamamen katılmıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerinde profesyonellik özelliği olmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 73,6 oranıyla ‘tamamen katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Profesyonel kamu yöneticileri, kamuyu nasıl yöneteceklerini en iyi şekilde bilen kişilerdir. Sorunların azaltılması, kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılması, toplumsal refah düzeyinin arttırılması ancak ÜKKY profesyonellik özelliği ile gerçek olabilir.

- Türkiye’de ÜKKY örnek olma özelliği beklenen düzeyde değildir.

Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerinde örnek olma özelliği olmalıdır*” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 1,6 ne katılmıyorum ne katılmıyorum, % 18,8 katılmıyorum, % 76,8 tamamen katılmıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerinde örnek olma özelliği olmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 76,8 oranıyla ‘tamamen katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. ÜKKY mevki sahibi bir kişinin, bilgi ve tecrübesiyle, bilgi toplama ve bilgiyi paylaşma becerisiyle, dayanıklı ve güçlü olmasıyla, göreve talip ve güvenilir özellikte olmasıyla, müteşebbis ve vizyon sahibi olmasıyla, prensip sahibi ve liyakate dayalı davranışsal özellikte olmasıyla örnek olma özelliğine sahip olması beklenmektedir.

- Türkiye’de ÜKKY etkili iletişim özelliği beklenen düzeyde değildir.

Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerinde etkili iletişim özelliği olmalıdır*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 0,8 katılmıyorum, % 2,8 ne katılmıyorum ne katılmıyorum, % 17,2 katılmıyorum, % 78,8 tamamen katılmıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerinde etkili iletişim özelliği olmalıdır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 78,8 oranıyla ‘tamamen katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Etkili iletişimin önemine % 78,8 oranında tamamen katılan ÜKKY’ne göre, bir ÜKKY’nin karşısındakilerini iyi dinlemesi, uyarılarına kulak vermesi, hatalarında ısrarcı

olmamaları yönünde ifadeler vermişlerdir. İletişim özelliği noksan bir ÜKKY, devamlı mazeret yaratan ve hatalarında ısrar eden yöneticilerden olursa, öğrenmeye ve dinlemeye kapalıysa kamu yönetiminde başarılı olamaz.

4.5.4. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yetiştirme Politikaları İle İlgili Saptanan Bulgular

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikaları, dijitalleşme sürecine uygun hazırlanmamıştır. ÜKKY mevkilerine atanacak yöneticilerin, hem hizmete alınmadan önce yetiştirilmelerine hem de devlet hizmetine girdikten sonra da kamu yönetimi konusunda eğitilmelerine ihtiyaçları vardır. Ancak hazırlanacak olan yetiştirme programlarının dijitalleşme sürecine uyumlu olması konusunda dikkat edilmelidir.

- Türkiye’de ÜKKY yetiştiren bir kurum yoktur.

Sadece üniversitelerin bazı fakültelerinde kamu yönetimi ile ilgili bölümlerine rastlanmaktadır. Bu bölümlerin ders içerikleri incelendiğinde ise, dijitalleşme sürecini kapsayacak ve dijitalleşme kavramını öğretecek dersler oldukça kısıtlı ve az sayıdadır. Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının gerçekleştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemeler yapılmıştır*” ifadesine % 4 hiç katılmıyorum, % 20 katılmıyorum, % 34,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 32,4 katılıyorum, % 9,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının gerçekleştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemeler yapılmıştır*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 34,4 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Görev başındaki ÜKKY yetiştirme politikalarında yasal yönetsel düzenlemenin gerekliliğine dikkat çekmektedirler. Yapılan araştırmanın “*ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği*”ndeki 14.soru kapsamında, “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının hazırlanmasında dijitalleşme süreci göz önüne alınmıştır*” ifadesine % 15,6 hiç katılmıyorum, % 21,2 katılmıyorum, % 31,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 21,2 katılıyorum, % 10,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının hazırlanmasında dijitalleşme süreci göz önüne alınmıştır*” ifadesi, ÜKKY

tarafından % 31,2 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Bu sonuç ise ÜKKY’nin yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun hazırlanıp hazırlanmadığı hususunda kararsız kalmışlardır.

- ÜKKY yetiştirme politikaları, bilimsel veriler kapsamında hazırlanmamıştır.

Yapılan araştırma kapsamında Ankara ilindeki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticilerine sorduk; “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, bilimsel veriler kapsamında hazırlanmıştır” ifadesine %9,2 hiç katılmıyorum, %22,4 katılmıyorum, %41,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 17,2 katılıyorum, % 10 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, bilimsel veriler kapsamında hazırlanmıştır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 41,2 oranıyla ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Ankara ilindeki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticileri, yetiştirme politikalarının bilimsel veriler kapsamında hazırlanıp hazırlanmadığı konusunda neredeyse yarısı % 41,2 oranıyla kararsızdılar. Bu nedenle Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarının belirlenmesinde, demokratik ve bilimsel yaklaşımlar ışığında alınması gereken kararların, ne ölçüde doğru alındığı ve ne ölçüde özen gösterildiği tartışmaya açık bir konudur. ÜKKY yetiştirme politikalarının bilimsel araştırma sonuçlarına dayalı bir anlayışla, yeniden revize edilmesinin doğru olduğu ifade edilebilir.

- ÜKKY yetiştirme politikaları, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte hazırlanmamıştır.

Yapılan araştırmada “Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları, çağın koşullarına cevap verebilir niteliktedir” ifadesine % 8 hiç katılmıyorum, % 24,4 katılmıyorum, % 37,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 16,8 katılıyorum, % 13,6 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları, çağın koşullarına cevap verebilir niteliktedir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 37,2 oranıyla ‘ne

katılıyorum ne katılmıyorum' yorumuyla kabul edilmiştir. Ancak verilen cevaplar daha detaylıca okunursa, ÜKKY yetiştirme politikalarının çağa uygun cevap verebilir nitelikte hazırlandığı konusuna olumlu bakan ÜKKY oranı % 30,4, olumsuz bakan ÜKKY oranı % 32,4'dür ve katılımcıların % 37,2'si de konuyla ilgili kararsızlardır. Ankara ilindeki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halen görevde bulunan üst kademe kamu yöneticileri, bu konuda emin değillerdir. Hâlbuki ülkenin en önemle üzerinde durularak karar verilmesi gereken meselelerinden biri ÜKKY yetiştirme politikalarıdır. Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikaları, çağın koşullarına cevap verebilir, dijitalleşmeyi ve yaşanan gelişmeleri, hissedilen ilerlemeleri mercek altına almış olarak kararlaştırılmalıdır.

4.5.5. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye'de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Dijitalleşme Boyutu İle İlgili Saptanan Bulgular

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında dijitalleşme boyutu ile ilgili saptanan bazı bulgular vardır.

- Dijitalleşme süreci hızlı kararlar alabilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında hızlı karar alabilme ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır.

Bilgide büyük bir değişim vardır. Kamu kurum ve kuruluşlarının başarısı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ancak bu büyük bilgi dönüşümünü hızla algılayabilen ve hızlı kararlar verebilen ÜKKY ile mümkün olabilir. Yapılan araştırmada "*Dijitalleşme süreci, hızlı kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir*" ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 12,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,6 katılıyorum, % 42,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla "*Dijitalleşme süreci, hızlı kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir*" ifadesi, ÜKKY tarafından % 42,4 oranıyla 'tamamen katılıyorum' yorumuyla kabul edilmiştir. Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında hızlı karar alabilme konusunda katılımcılar neredeyse yarı yarıya kararsızdır. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve bilgide yaşanan

hızlı değişim, ÜKKY’ni hızlı karar almaya zorunlu kıldığı için, Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında hızlı karar alabilme kriterine yer verilmelidir.

- Dijitalleşme süreci analitik düşünebilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında analitik düşünebilme ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır.

Yapılan araştırmada “*Dijitalleşme süreci, analitik düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,6 katılmıyorum, % 8,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 42,4 katılıyorum, % 46,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Dijitalleşme süreci, analitik düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Bilgideki hızlı değişim nedeniyle, ÜKKY’leri sahip oldukları bilgiyi analitik olarak düşünüp, konunun avantaj ve dezavantajlarını, fırsat ve tehditlerini analitik olarak hesaplayarak, gerekli olduğunda yeni stratejiler belirleyerek örgütlü bir biçimde kullanabilme becerisine sahip olmalıdır. Analitik düşünebilen, sentez yapabilen, bilimsel araştırmacı özelliği olan, yaratıcı ÜKKY’lerinin ülkeyi yükselteceğine inanılmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında analitik düşünebilme kriterine sahip yönetici kavramına yer verilmelidir.

- Dijitalleşme süreci kavramsal düşünebilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında kavramsal düşünebilme ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır.

Yapılan araştırmada “*Dijitalleşme süreci, kavramsal düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2,4 katılmıyorum, % 10 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 42 katılıyorum, % 45,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Dijitalleşme süreci, kavramsal düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 45,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Kavramsal düşünebilen ve kavramsal olarak kararlar verebilen ÜKKY, yön gösterici ve analitik karar veren ÜKKY’lerine göre daha

çok toplumsal yönelime sahiptirler. Kavramsal düşünebilen ÜKKY'leri daha fazla insani ve sanatsal yönü olan kişilerdir. En önemli özellikleri ise, güçlü bir gelecek eğilimine sahiptirler ve yeni düşünceleri, yenilikleri ve hızlı değişimleri uygulamaktan büyük mutluluk duyarlar. Dolayısıyla Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında kavramsal düşünebilen yönetici kriterine yer verilmelidir.

- Dijitalleşme süreci etkili sorun çözebilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında etkili sorun çözebilmeye ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır.

Yapılan araştırmada “*Dijitalleşme süreci, etkili sorun çözebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir*” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 1,6 katılmıyorum, % 8,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 37,2 katılıyorum, % 52 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Dijitalleşme süreci, etkili sorun çözebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 52 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Katılımcıların tamamen katılıyorum ve katılıyorum oranı ise toplamda % 89,2’dir. Yani görevlerine halen devam eden ÜKKY’lerine göre Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında etkili sorun çözebilmeye ile ilgili bir kriter bulunmalıdır. Bir sorunu veya fırsatı belirleyebilen ÜKKY, o sorunu çözebilir ve fırsatlara ait bilgilere ulaşarak, sorunu veya fırsatı etkileyen faktörlerin sebeplerini anlar, aralarındaki ilişkiyi adlandırarak kurumunu ileriye taşır. Bu nedenle etkili sorun çözebilmeye kriteri önemlidir ve Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında etkili sorun çözebilmeye kriterine yer verilmelidir.

- Dijitalleşme süreci rekabet edebilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında rekabet edebilme ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır.

Bilgi ve teknoloji çağı olarak kabul edilen günümüzde, rekabet günden güne sertleşmiş, özellikle bu süreci başarıyla yönetecek ve rekabet edebilecek ÜKKY’ne ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan araştırmada “*Dijitalleşme süreci, rekabet edebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir*” ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 3,2 katılmıyorum, % 19,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 33,2

katılıyorum, % 43,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme süreci, rekabet edebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 43,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Dijitalleşme süreci, rekabet edebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının gerekliliğine inanan katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyen katılımcı oranı ise % 76,4’tür. Katılımcılar rekabet edebilen ÜKKY yetiştirme politikaları ile zaman içinde yönetime, maliyete, farklılaştırmaya ve odaklanmaya dayanan rekabet üstünlüğünün, ancak ÜKKY yetiştirme politikalarında rekabet edebilen yönetici kriterine yer verilerek aşılabileceğine inanmaktadırlar.

- Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında özellikle kamu yönetiminde, CEO düzeyinde ÜKKY yetiştirilme politikalarının gözden geçirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Yapılan araştırmada *“Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında özellikle kamu yönetiminde, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme politikalarının gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmektedir”* ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 19,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,2 katılıyorum, % 37,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında özellikle kamu yönetiminde, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme politikalarının gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmektedir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 41,2 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Katılımcılardan katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 78,4’tür. Dolayısıyla halen görevde olan ÜKKY, Türkiye’deki ÜKKY yetiştirme politikalarına CEO düzeyinde yönetici eğitimi verilerek yetiştirilmeleri gerektiğini işaret etmektedirler. General Electric eski CEO (Chief Executive Officer)’larından Jack Welch kendisine yöneltilen bir soruda, özellikle işletme okullarında verilen eğitimin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili; öncelikle ‘öğrencilere ilişki kurma yeteneğinin kazandırılması gerektiğini’ vurgulamış ve ‘öğrencilerin öğrenecekleri şeyleri iş üzerinde öğrenmelerinin’ ve saha uygulamasının önemine vurgu yapmıştır (Çınaroğlu, 2012). Dolayısıyla gelecekte Türkiye’de ÜKKY yetiştirecek bir okul açılırsa, CEO düzeyinde ÜKKY yetiştirilebilmesi için iletişim becerilerine, saha çalışmalarına ve işbirliklerine de ayrıca önem verilmelidir. Dolayısıyla dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında özellikle kamu yönetiminde,

CEO düzeyinde ÜKKY yetiştirilme politikalarının yeniden gözden geçirilmesi gerekli görülmüştür.

- Dijitalleşme sürecinde ÜKKY yetiştirilmeleri ile ilgili kriterler yeterli düzeyde değildir.

Yapılan araştırmada “*Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2 katılmıyorum, % 5,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 48,8 katılıyorum, % 43,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 48,8 oranıyla ‘katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. ÜKKY yetiştirilmesi ile ilgili kriter getirilmesi konusuna katılımcıların katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 92’dir. Oranın bu denli yüksek olmasının nedeni, Türk kamu yönetiminin hala ÜKKY yetiştirilmesi sorunu üzerinde açık ve belirli bir politika izleyememiş ve geliştirememiş olmasıdır (Çevikbaş, 1991). Türkiye’de Anayasal hükümler ve yasal çerçevede, günümüz personel sistemi içinde ÜKKY makamlarına atanacak kişilerden, belirli bir öğrenim düzeyi üstünde yöneticilik okulu mezunu olmak, mezuniyet sonrası yeterlik ve yöneticilik eğitiminde başarıya ulaştığını gösteren sınav sonucu bildirmek, uluslararası geçerliliği olan en az bir yabancı dil yeterlik belgesine sahip olmak, ulusal ve uluslararası saha çalışması deneyimi olmak, yönetim yazılımlarından ve bilişim teknolojilerinden anlamak, analitik ve kavramsal düşünebilme yeteneğine sahip olmak gibi kriterler aranmamaktadır. Dolayısıyla Türkiye’de dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili kriterler eksik görülmüştür.

- Dijitalleşme sürecinde ÜKKY atamaları ile ilgili kriterler yeterli düzeyde değildir.

Yapılan araştırmada “*Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 8,8 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 41,6 katılıyorum, % 46,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Dijitalleşme sürecinde üst*

kademe kamu yöneticilerinin atamaları ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Katılımcılardan atama kriterleri ile ilgili katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyen ÜKKY oranı % 88’dir. ÜKKY atama ve görevden alma kriterlerinin nesnel ve şeffaf temellere göre planlanmasında, en etkin yol eğitim ölçütü olmalıdır. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için öncelikle Türkiye’de dijitalleşen süreçle uyumlu ÜKKY yetiştirecek bir kurumun varlığından söz edilebilmelidir.

- *Dijitalleşme sürecine uygun ÜKKY yetiştirilmesi için Türkiye’de TODAİE benzeri Lisansüstü Eğitim düzeyinde bir akademik kurum bulunmamaktadır.*

Yapılan araştırmada “Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için TODAİE benzeri lisansüstü eğitim düzeyinde yeni bir akademik kurum oluşturulmalıdır” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 4,8 katılmıyorum, % 24 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 24 katılıyorum, % 46 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için TODAİE benzeri lisansüstü eğitim düzeyinde yeni bir akademik kurum oluşturulmalıdır” ifadesi, ÜKKY tarafından % 46 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcıların katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı toplamda % 70’dir. Halen görev başında bulunan ÜKKY’leri TODAİE benzeri lisansüstü eğitim düzeyinde yeni bir akademik kurum yapılmasını arzu etmektedirler. Türkiye’de ilk kez 1982 Anayasası ile “üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları kanunla Özel olarak düzenlenir” madde 128/3. hükmüyle, dönemin siyasal iktidarları tarafından yasal bir düzenleme yapılmıştır (Ergun, 1983). Böylece 1982 Anayasasının 128/3. maddesinin amir hükmüne göre, “10.1.1985 tarih ve 3194 sayılı Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun” 19.1.1985 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Fakat bu kanun ilerleyen zamanlarda Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiş ve günümüze kadar bu konuda yeni bir düzenleme yapılmamıştır (Çevikbaş, 1991). Türkiye’de dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için TODAİE benzeri lisansüstü eğitim düzeyinde yeni bir akademik kurum ihtiyacı vardır.

- ÜKKY yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitimi ÜKKY'ne verilmemektedir.

Günümüzde insan hayatını daha kolay hale getirdiği için, teknolojik aletler olmadan bir hayat düşünülemez hale gelmiştir (Gbadegeshin, 2019: 49). İnsanlar mecburen hayatlarını daha kolay hale getirmek için, bu teknolojik aletleri öğrenmeye zorunlu kalmışlardır. Hayatın her alanına hızla giren dijital süreç, özellikle siyasal bir kurum olan devlet ve onun örgütsel yapısı olarak ifade edilebilecek kamu yönetiminde de yerini almıştır. Dolayısıyla geleneksel kamu yönetimi yapısından, dijital sürece uyumlu çağ atlamış yeni bir kamu yönetimi anlayışına geçiş sağlanmalıdır. Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilmesi gereklidir*” ifadesine % 1,2 hiç katılmıyorum, % 4,8 katılmıyorum, % 24 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 24 katılıyorum, % 46 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilmesi gerekir diyerek katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyen ÜKKY oranı toplamda % 70'dir. Katılım oranının yüksek olma nedeni, ÜKKY'nin yönetimlerindeki iş yüklerinin hızla artması ve sistematik olarak bilgi iletişim teknolojilerinin araç ve uygulamalarına bağımlı olmaya başlanmasıdır. Kamu yönetiminde işleyişin kolaylaştırılabilmesi için, öncelikle ÜKKY'ne yetiştirme politikaları kapsamında dijitalleşme eğitimleri yasal olarak zorunlu bir şekilde verilmesi uygun görülmektedir.

- ÜKKY yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin ÜKKY verilirken, verilen eğitimler değişen teknoloji ile periyodik olarak geliştirilmemektedir.

Günümüzde ÜKKY yetiştiren bir kurum bulunmamaktadır ancak üniversitelerin Siyasal Bilgiler Fakülteleri ile İktisadi İdari Bilimler Fakültelerinde yönetim ile ilgili bölümler yer almaktadır. Bu bölümlerde okutulan dersler incelendiğinde, yönetici yetiştiren bölümlerin ders içerikleri değişen teknoloji ile periyodik olarak yenilenmemiş görünmektedir. Hâlbuki yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilirken, verilen eğitimler değişen teknoloji ile periyodik olarak geliştirilmelidir*” ifadesine % 1,2 hiç

katılmıyorum, % 1,6 katılmıyorum, % 9,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 35,2 katılıyorum, % 52,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilirken, verilen eğitimler değişen teknoloji ile periyodik olarak geliştirilmelidir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 52,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcıların katılıyorum ve tamamen katılıyorum deme oranları % 87,6’dır. Bilişim teknolojileri olarak adlandırılan derslerin içeriğinde; bilgisayara giriş, donanım, yazılım, ofis programları, öğretim teknolojileri, bilgi teknolojileri ve uygulamalarına giriş gibi genel konular yer almaktadır. Bu derslerin temel amacı ise öğrencilerin, bilişim teknolojilerinin yönetsel ve politik kurum ve süreçler üzerindeki etkisinin kavranmasını sağlamaktır. Araştırma kapsamında belirlenen Türkiye’de akreditasyon almış dört üniversitenin ikisinde bilişim teknolojileri ile ilgili derslerin var olduğunu ikisinde ise olmadığı gözlemlenmiştir. Sadece İstanbul Gelişim Üniversitesi ders programlarına öğretim teknolojileri dersi kapsamında nesnelerin interneti, bulut teknolojileri ve artırılmış gerçeklik gibi eğitimler vermektedir. Ancak verilen derslerin sadece temel düzeyde bilişim dersi olduğu ve yeterli olmadığı ifade edilebilir. Dijital süreçte kamuya ait hizmetlerin hızla değiştiği bir dönemde, kamuya yönetici yetiştiren alanların sundukları ders programlarında temel seviyede ve tek bir ders olarak bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik derslerin verilmesi bir tartışma konusudur.

4.5.6. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yöneticilik Özellikleri İle İlgili Saptanan Bulgular

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yöneticilik özellikleri ile ilgili bazı bulgular tespit edilmiştir.

- Türkiye’de ÜKKY mental olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte değildir.

Hâlbuki kendini yenileyebilen ve öğrenebilen örgütler, dijitalleşen dünya koşullarında bir taraftan stratejik amaçlarını kolaylıkla belirlerken, diğer taraftan teknolojik, yapısal değişimlere ve kamu yönetimlerindeki sürekli dönüşümüne daha kolay adapte olabilirler. Sadece mental olarak kendini yenileyebilen, kendini hızlı bir şekilde

değiştirebilen bir yönetsel özellikte olabilen bir ÜKKY sayesinde, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişimlere daha doğru kararlarla adım atılabilir. Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticisinin mental olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 2,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 37,6 katılıyorum, % 58,4 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticisinin mental olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 58,4 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyen katılımcıların oranı ise toplamda % 96’dır. Dolayısıyla halihazırda görev başında bulunan ÜKKY’nin çoğunluğu, bir ÜKKY’nin zihinsel olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte olması gerektiğine inanmaktadırlar. Hızlı değişimleri yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirebilen yöneticilerden olabilmek için, bir ÜKKY’nin mental olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir.

- Türkiye’de ÜKKY gelişime ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte değildir.

İnsan davranışlarına dikkatlice bakıldığında, aslında tüm davranışların dinleme, görme, okuma, anlama gibi öğrenme ile ilgili olduğunu görürüz. Öğrenme aslında belli bir biçimde davranmayı ve hareket etmeyi bilmek ve uygulamayı başarabilecek duruma gelebilmektir. Fakat belli bir davranış yeteneği kazanmış olan insanlar tamamen öğrenmiş sayılabilirler. Gelişime ayak uydurabilmek de belli bir davranış yeteneği kazanmış insanlar da görülebilir. Bu yetenek ÜKKY yetiştirecek kurumlarda ders olarak verilmesi ve ÜKKY yetiştirilmesi bir ihtiyaç haline dönüşmüştür. Yapılan araştırmada “*Üst kademe kamu yöneticisinin gelişime ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir*” ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 1,2 katılmıyorum, % 1,6 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 34 katılıyorum, % 62,8 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla “*Üst kademe kamu yöneticisinin gelişime ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir*” ifadesi, ÜKKY tarafından % 62,8 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyen katılımcıların oranı ise toplamda % 96,8’dir. Görev başındaki ÜKKY’leri bir

ÜKKY'nin gelişime ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerektiğine kesinlikle inanmaktadırlar.

- Türkiye'de ÜKKY çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte değildir.

Çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olabilmek, yönettiği kamu kurumunun geleceğini yaratma kapasitesini durmadan ilerletebilmektir. Çağa ayak uydurabilmek ve hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmek için ÜKKY'nin kabiliyetini ve kapasitelerini artırabilmek, bu dünyada ayakta kalabilmenin bir koşulu haline dönüşmüştür. Yapılan araştırmada *“Üst kademe kamu yöneticisinin çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir”* ifadesine % 0,8 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 1,2 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 29,2 katılıyorum, % 66 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Üst kademe kamu yöneticisinin çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 66 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyen katılımcıların oranı ise toplamda % 95,2'dir. Türkiye'de ÜKKY çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olursa, ileriye doğru yolda, her bir adımın hâkimi olurlar.

- Türkiye'de ÜKKY dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte değildir.

Bu nedenle ÜKKY dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olabilme beceri düzeylerini artırabilme yollarını öğrenmelidirler. Öğrenen yönetici olmalı, kurumlarında dijital dünyayı öncelikle kendileri öğrenmiş bir lider, tasarımcı ve bir öğretmen olabilmeyi başarabilmelidirler. Yapılan araştırmada *“Üst kademe kamu yöneticisinin dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir”* ifadesine % 0,4 hiç katılmıyorum, % 2,8 katılmıyorum, % 2,4 ne katılıyorum ne katılmıyorum, % 33,2 katılıyorum, % 61,2 tamamen katılıyorum cevapları verilmiştir. Dolayısıyla *“Üst kademe kamu yöneticisinin dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir”* ifadesi, ÜKKY tarafından % 61,2 oranıyla ‘tamamen katılıyorum’ yorumuyla kabul edilmiştir. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyen katılımcıların oranı ise toplamda % 94,4'dür. Katılımcıların neredeyse tamamı, bir ÜKKY'nin dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olması gerektiğine inanmaktadırlar. Türkiye'de ÜKKY'nin dijital

teknolojileri öğrenme kabiliyetlerini arttırabilmek, ancak iyi bir yönetici yetiştirme okulu ile sağlanabilir ve bu sayede dijital dünyayla uyumlu ‘geleceğin liderleri’ konumuna gelebilirler.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları üzerine yapılmış olan bu araştırmada; bilimsel açıdan merak uyandıran “*Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları dijitalleşme sürecine uygun mudur?*” sorusu ile yola çıkılmıştır. Sorunun cevabı; “*Hayır olarak değerlendirildiğinde; Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları dijitalleşme sürecine uygun değildir.*” şeklinde verilmiştir. Neden uygun olmadığı konusunda ise, gözlemlenen bazı sorunlar ortaya konulmuştur. Bu sorunlar; “ÜKKY yetiştirecek bir kurum bulunmamaktadır, yasalar çerçevesinde ÜKKY için yöneticilik eğitimi alma kriteri bulunmamaktadır, ÜKKY meslek teminatları bulunmamaktadır, yöneticilik meslekleşmemiştir, dijitalleşme süreci ÜKKYY politikaları açısından dikkate alınmamıştır, Türkiye’de ÜKKY yeteri kadar gerekli bilgiye, deneyime ve beceriye sahip değildirler, dijitalleşme sürecindeki Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikaları beklenen düzeyde değildir, kurumsal, yasal-yönetimsel düzenlemeler yeterince bulunmamaktadır, Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikaları dijitalleşme süreci dikkate alındığında post-modern yönetim teorisi anlayışını gerçekleştirebilecek niteliklere sahip değildir” şeklindedir. Dolayısıyla araştırmanın varsayımı, “Dijitalleşme süreci bağlamında, Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirilme politikalarında; yöneticilerin kişisel özellikleri, ÜKKY eğitimi (kurumsal-eğitimsel), ÜKKY yetiştirme yasal-yönetimsel düzenlemeleri, dijitalleşme bileşenleri (bilişim, küreselleşme / uluslararasılaşma, stratejik yönetim), yöneticilik özellikleri, yönetimsel uygulamalar istenilen düzeyde değildir.” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmada Türkiye’deki ÜKKY yetiştirme politikaları ile ilgili yaşanan sorunlar ve eksik kalan yönler ile ilgili hem nitel hem nicel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Araştırmanın nitel verileri için, Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarında görev yapmakta olan 16 üst kademe yöneticisi ile görüşme (mülakat) yapılmış ve katılımcıların dijitalleşme sürecinde stratejik olarak yöneticilik yapabilecek eğitim düzeyine yeteri kadar sahip olmadıkları, kendi yönetim alanları ile ilgili hem ulusal hem uluslararası bilgiler noktasında eksiklikler olduğu, yaklaşık

yarısının bilgisayar kullanma eğitimlerinin olmadığı ve bunun da katılımcılar tarafından gerekli görülmediği, yeni neslin eski nesle göre teknoloji kullanımında daha iyi olduklarını kabullendikleri, ama öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye de gerekli görmedikleri, kişisel ve yönetsel özelliklerde eksik oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla kişisel ve yönetsel özelliklerde eksiklikler olduğu görülmüştür. Yöneticilerin kendilerini geliştirmeye çabalamamaları, sosyal kaytarma davranışının örgütün ortak hedefleri doğrultusunda toplanan bir grup işgörenin yapabileceklerinin en azını yapmaya başladıklarında veya beklenen düzeyde yapmadıkları zaman meydana geldiğini ifade edebiliriz (Kanten, 2014). Sorun Türk kamu yönetimi işleyişindeki yasal ve yönetsel düzenlemelerin eksikliği ile bağlantılıdır, çünkü bir yönetici çağa uygun olarak bilgisayar kullanamıyor ve öğrenmeye de çabalamıyorsa, yasal olarak bunun zorunluluk olmadığı ifade edilebilir. Çanakkale ilinde bulunan merkezi yönetimin taşra uzantılarının başındaki 16 üst kademe yöneticisinden sadece bir tanesi yöneticilik okulu mezunudur ve TODAİE’de yüksek lisansını tamamlamış bir Öğretim Üyesidir. Diğer katılımcı yöneticiler arasında ise yöneticilik okulu mezunu kişi yoktur. Çanakkale saha çalışması sonucunda altı önemli boyut ortaya çıkmıştır; birinci boyut araştırmanın eğitimsel boyutu, ikinci boyut yönetsel uygulamalar, üçüncü boyut kişisel özellikler boyutu, dördüncü boyut ÜKKY yetiştirme boyutu, beşinci boyut dijitalleşme boyutu, altıncı boyut ise yöneticilik özellikleri olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın nicel verileri için, Ankara’daki genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında halihazırda görev başında bulunan 250 üst kademe kamu yöneticisi ile anket uygulaması yapılmış ve katılımcılara toplam 113 soru sorulmuştur. Demografik bilgiler ile A-B-C ölçeklerinden oluşan anket sorularına verilen cevaplar R Code 2023 istatistik programı ile değerlendirilmiş, gerekli tüm istatistik değerlendirmeleri yapılmış ve anketin güvenilirliğinden hipotezin doğruluğunu kanıtlayacak tüm veri değerlendirmeleri tamamlanmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda Çanakkale ili saha çalışması sonucunda ortaya çıkan altı boyut, Ankara saha çalışmasında da sorularla bağlantılı şekilde ortaya çıkmıştır. Demografik bilgilerde en dikkat çeken cevap, Ankara’da halihazırda görev başında olan ÜKKY’nin yöneticilik mesleğini iş başında öğrenmiş olmalarıdır. Yöneticilik okulu mezunu olan katılımcıların oranı % 5,6’dır. Anketin “ÜKKYY Politikaları Var Olan Durum Ölçeği”, ‘ÜKKY’ni yetiştirme politikalarını dijitalleşme süreci açısından değerlendirmede varolan durumu’ gösterdiği

için, elde edilen veriler genel anlamda ÜKKY’nde bulunması gereken kişisel ve yönetsel özelliklerde, yetiştirme politikalarındaki eksikliklerde, dijitalleşme sürecinin gerekliliklerinde, atama kriterlerinin noksanlıklarında, özellikle de Türkiye’de ÜKKY yetiştiren bir kurumun olmadığı ancak olması gerektiği gibi konularda araştırmayı destekler nitelikte verilere ulaşılmıştır.

Araştırmada tüm veriler istatistiksel olarak değerlendirilmiş ve işaret eden sonuçlar doğrultusunda veriler bulgulara, bulgular da önerilere dönüştürülerek, her bir bulgu için detaylı çözümler önerilmiştir. Ayrıca ÜKKY yetiştirme politikalarındaki en önemli eksiklik olarak görülen, Türkiye’de ÜKKY yetiştirecek kurumlar ile ilgili Türk kamu yönetimine büyük katkı sağlayacağı düşünülen bir “*ÜKKY Yetiştirme Model Önerisi*” sunulmuştur. Önerilen model öncesinde, Türk kamu yönetimi tarihinde kullanılan ve diğer ülkeler tarafından da örnek alınarak geliştirilen Enderun Mektepleri, Gulam sistemleri ve diğerleri incelenmiştir. ÜKKY yetiştirme sistemlerinin diğer ülkelerde nasıl uygulandığı da incelenmiştir. Önemli olan önerilen ÜKKY yetiştirme modelinin, hem Türk kamu yapısına ve çağın koşullarına uygun bir bakış açısıyla hazırlanması hem de ulusal ve uluslararası önerilen tüm yetiştirme modelleri arasındaki, en güçlü modelin tasarlanmasıdır.

ÜKKY yetiştirme model önerisi kapsamında, Lisans ve Yüksek Lisans düzeyinde iki farklı kurumun yapılandırılması planlanmıştır. Bu kurumlar; “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi (KYMF) ve “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA) olarak tasarlanmıştır. Yüksek Öğretim Kurumu’na bağlı üniversitelerde, bölge dağılımları dikkate alınarak “Üst Kademe Yönetici Mühendislik Fakülteleri” kurulmalı, bu fakültelerde İşletme Mühendisliği, Kamu Yönetimi Mühendisliği, İktisat Mühendisliği, Dış İlişkiler Mühendisliği bölümleri açılmalıdır. Yetiştirme eğitim programları kapsamında dijitalleşme bileşenlerinin dikkate alınması gereklidir. Sonrasında Öğrenci Seçme ve Yerleştirme (ÖSYM) tarafından bir sınav yapılmalı ve “Üst Kademe Yerleştirme Sınavı” (ÜKYS) ile öğrenciler alınmalı, üst kademe kamu yöneticisi adayları puanlarına göre de Cumhurbaşkanlığı’na bağlı “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA)’da 3 yıl süren bir eğitim süreci sonucunda yapılacak atamayla göreve başlatılmalıdırlar. Atamalar liyakate ve açıkça belirlenmiş olan kriterlere uygun olarak şeffaf bir yöntemle yürütülmelidir. Bu yöntemle atanan ÜKKY, değişime yön verecek,

sadece ülkesine değil tüm dünyaya katkı sunan, tüm becerileri geliştirilmiş, iyi eğitim almış, hem kamuyu hem çağa uygun mühendislik bilimlerini özümsemiş, örnek gösterilen kamu yönetimi mühendislerinden olacaklardır.

Araştırma kapsamında, Türkiye'deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları incelenmiş, yönetim, yöneticilik, yönetişim, dijitalleşme, üst kademe kamu yöneticiliği gibi konu ile ilgili kavram tanımları verilmiş, dijitalleşme sürecinde Türkiye'deki ve diğer ülkelerdeki ÜKKY yetiştirilmesi hususundaki durum tespiti yapılmıştır. Konuyla ilgili alanyazın (literatür) taramaları yapılmıştır. Yapılan taramalarda; Baykal'ın "Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları" kitabında işaret ettiği yöneticilik ve liderlik özellikleri araştırmaya büyük katkı sağlamıştır, çünkü Baykal'a göre liderlik, kişinin tüm özellikleri toplamıdır ve ülkeyi yönetecek kişilerin kişisel, davranışsal ve yönetsel açılardan nitelikli özelliklere sahip olması gerekir (Baykal, 2019:23). Bu özellikler arasında yöneticinin "açık olması, bilgi ve tecrübe sahibi olması, cesur olması, soyut düşünebilme yeteneğine sahip olması, gerçekçi olması, göreve talip olması, güvenilir olması, hedefe yönelik kararlı olması, kamuoyuna önem vermesi, liyakat aşığı olması, öncü ve lider olması, sorun çözücü olması, olabilecekleri önceden tahmin edebilme yeteneğine sahip olması..." gibi özellikler araştırma konusu açısından araştırmada da işaret ettiği yöndedir (Baykal, 2019:21-22).

"Yönetici Sınıfın Eğitimi - Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye'de" kitabında, yönetici sınıfın yetiştirilmesi hakkında Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye örnekleri kıyaslanarak, araştırma konusuna geniş bir çerçeveden ve uluslararası bakış açısıyla incelenmesine sebep olmuştur. 'Hizmet öncesi öğrenim, hizmete hazırlık eğitimi ve hizmetiçi eğitim' başlıklarında sunduğu öneriler araştırma kapsamında değerlendirilmiştir (Onaran, 1967). İncelenen bu eser 1967 tarihinde yazıldığı için 21. yüzyıl gerekliliklerinden olan ÜKKY'ni teknolojik açıdan yetiştirme konusu ve dijitalleşme süreci ele alınmamıştır. Bu nedenle kitabın yetiştirme politikaları ile ilgili bazı önerilerine yer verilirken, bazılarına yer verilmemiştir.

Telimen tarafından yazılan "Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi" kitabı da günün koşulları kapsamında yazılan bir kitaptır (Telimen, 1972). O yıllarda dahi yöneticilerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi hususunda eğitimin önemine

büyük vurgu yapılmıştır, özellikle yöneticilere duyarlılık eğitimi ile ÜKKY'nin çalışanlarına karşı duyarlı ve yüksek iletişim halinde olmaları gerektiği önerisi araştırmada da değerlendirilmiştir.

Cem'in "Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri: Nitelikleri-İşlevleri-Eğitim Sorunları" kitabı incelendiğinde, evrensel nitelik taşıyan genel yönetim ilkelerine yer verildiği görülmüştür. Araştırmada da önerildiği gibi, yazar da aynı şekilde bir kamu yönetimi yönetici yetiştirme programını gerekli görmüştür, bu program özellikle adayın göreve atanmadan önce yer alan bir aşamada yapılandırılması yönünde sunulmuştur (Cem, 1976). Bu eserde oluşturulan geliştirme metotları günün koşullarına uygun değildir.

Akkutay tarafından kaleme alınan "Enderun Mektebi" kitabında yazılanlar, araştırmada detaylıca yer almıştır, çünkü Selçuklu, Osmanlı ve Cumhuriyet dönemlerindeki Türk yönetim tarihindeki yapılanmalarını bilmeyen günümüz yöneticileri, gelecek yönelimli ilkelerini belirlemede zorluk çekeceklerdir (Akkutay, 1984). Bu eserden anlaşıldığı üzere, Enderun Mekteplerindeki seçme, yetiştirme ve atama politikalarında izlenen liyakat anlayışı ve adayların yeteneklerine göre değerlendirilmeleri, başarılarına göre yükselmeleri gibi konular, tüm ülkelere örnek teşkil etmiştir.

Günay tarafından kaleme alınan "Türkiye'de Kamu Yöneticisi Nasıl Yetiştirilmelidir? Bir Model Önerisi" adlı kitabın Türkiye'de yönetici yetiştirme sistemi olabilecek 'Türkiye Yönetici Yetiştirme Merkezi' model önerisi oldukça dikkat çekicidir. Model önerisi, TYYM'nin kuruluşundan adayların belirlenmesine, eğitim sürecinden amaç ve hedeflerine kadar detaylıca yazılmıştır (Günay, 2005). Bu eserden anlaşıldığı üzere, 2005 yılında önerilen model içinde bilgi çağına uyumlu olması gerekiyor diye işaret etse de, eğitim sürecinde önerilen dersler arasında dijitalleşme sürecinde olmazsa olmaz yabancı dil ve bilişim teknolojileri ile ilgili derslere ve bu yöndeki eğitim programlarına yer vermemiştir.

Araştırma kapsamında irdelenen diğer alanyazın (literatür) taramalarında dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarına yer verilmediği

gözlemlenmiştir. Bu nedenle Doktora tezi kapsamında yapılan bu araştırma özgündür. Yönetici yetiştirme politikaları ile ilgili yazılan araştırmalar açısından, hem dijitalleşme sürecini ele almış hem de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını incelemiş eser bulunmamaktadır, bu nedenle araştırma alanında tek eserdir. Bugüne kadar önerilen ÜKKY yetiştirme modelleri arasında, çağa ve dijitalleşme sürecine uygun bir ÜKKY yetiştirme model önerisinin sunulmadığı ve oluşturulan modellerin de günümüz gereksinimlerini karşılayacak niteliklerde olmadıkları anlaşılmıştır.

Oysa ki dünya hızla değişime uğramaya devam etmektedir, dolayısıyla iyi bir devlet yönetimi için nitelikli ve çağa uygun, dijitalleşme sürecine uyum sağlamış, hem kamu hem mühendislik eğitimini bir arada almış, kamusal sorunlara hem analitik hem kavramsal açıdan bakarak, hızlı ve doğru kararlar alabilen, donanımlı ve başarılı ÜKKY'nin yetiştirilmesi günümüz koşulları ve gelecek yüzyıllar için önemlidir. Türkiye’de dijitalleşme sürecinde günümüz ve gelecek kamu yönetimlerine ışık tutacak bir ÜKKY yetiştirme politikası önerisi bulunmadığından dolayı, araştırma sonucunda iki farklı model önerisinde bulunulmuştur. Bunlar “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF) ve “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA)’dır. Önerilen her iki modelin de özgün ve yenilikçi olması nedeni ile bilimsel açıdan Türk kamu yönetimine büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Devlet yönetimi, üst kademe kamu yöneticilerinin nitelikleri kadar iyidir. Bu nedenle özellikle Türk ÜKKY çağa uygun bir modelle en iyi şekilde yetiştirilmeli, hızla değişime uğrayan kamusal sorunlara ve rekabetçi yaklaşımlara akıllı ve sürdürülebilir mühendislik çözümleri üretebilmelidir. Türk kamu yönetimi kapsamında, teknolojiyi sürdürülebilir ihtiyaçlarla uyumlu hale getirebilecek, sadece ulusal değil uluslararası kamu yönetimi alanlarında da yeterli, çok dilli, çok kültürlü, Türk Kamu Yönetimi Mühendisleri yetiştirilmelidir. Önerilen modeller ile yetiştirilen ÜKKY, robotik uygulamalar, bilgisayar ağları, yönetim ve iletişim sistemleri, bilgisayar destekli tasarım ve yazılım uygulamaları gibi eğitimlerle yetiştirilecekleri için, insan gibi düşünebilen, çıkarım sağlayabilen, hızlı ve doğru kararlar alabilen nitelikli yapay zekâ sistemlerini kullanabilir, güncel akıllı bilgi sistemlerini kolaylıkla anlayabilir hale gelerek, ÜKKY olarak Türkiye’yi en üst seviyeye çıkarabileceklerdir. Dolayısıyla araştırmadan elde

edilen tüm bu sonuçlar işaret edilen model önerileri ile çözümlenirse, bilime, dünyaya, insanlığa ve özellikle Türk Kamu Yönetimi'ne katkı sağlayacaktır.

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları üzerine yapılan bu çalışmada, saha çalışmaları Çanakkale ve Ankara illerinde yürütülmüştür. Bundan sonra yapılması planlanan bilimsel araştırmalarda, saha çalışmaları başta Büyükşehirler olmak üzere diğer tüm illeri kapsayacak şekilde yürütülmeli, Türkiye'de bu alanda büyük bir veri tabanı oluşturulmalı ve elde edilen veriler, bulgular, yeni boyutlar ve çözüm önerileri ile birlikte politika yapıcılara sunulmalıdır.

5.2. Öneriler

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikaları ile ilgili sorunlara yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

5.2.1. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye'de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Eğitimsel Boyut ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır

Eğitimsel boyut açısından elde edilen bulgulara göre;

- Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında eğitimsel boyut açısından stratejik yönetim uygulamaları olmadığı görülmüştür,
- Dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetimde atama uygulamaları olmadığı görülmüştür,
- Dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetimde yükselme uygulamaları olmadığı görülmüştür,
- Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında sürekli eğitim uygulamaları olmadığı görülmüştür,
- Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında parçacı yaklaşım uygulamaları olmadığı görülmüştür,
- Türkiye'de ÜKKY eğitimi konusunda kalkınma planlarında hedefler ortaya konulmamıştır.

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında eğitimsel boyut iki açıdan yeniden tasarlanmalıdır. Birinci boyut Türkiye’de ÜKKY yetiştirecek bir kurumun açılması ile ilgilidir. Bu kurum katılımcıların da işaret ettiği gibi Türkiye’deki üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri, Yönetim Bilimleri Fakülteleri ve Siyasal Bilgiler Fakülteleri kapsamında “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi”nin tasarlanması ile mümkün olabilecektir. Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)’e bağlı üniversitelerde “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF) açılmalıdır. Eğitim verecek üniversite öğretim üyelerinin de dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme ders programlarına uygun düzeyde ders verebilecek yeterli ve donanımlı kişiler tarafından sunulması önem arz etmektedir. Günümüzde dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme ile ilgili güncel bilişim dersleri ve yabancı dil eğitimleri ileri seviyede verilmelidir.

İkinci boyut ise, hem kavramsal hem analitik düşünme yetisine sahip yönetici adaylarının yetiştirilebileceği “Üst Kademe Kamu Yöneticiliği Mühendisliği” bölümünün açılmasıdır. Bu bölümü bitiren üstün başarılı yönetici adaylarının, “Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Seçme Sınavı” (ÜKKSS) ve “Üst Kademe Yönetici Kabul Sınavı” (ÜKYKS) ile T.C. Cumhurbaşkanlığı’na bağlı “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA)’ya başvurabilmeleri, üst kademe kamu yöneticisi olarak atanacak kişilerde belli puan üstü koşulu aranması, eğitimlerini T.C. Cumhurbaşkanlığı’na bağlı kurumda yeniden teknik ve saha alanlarında yetiştirilerek, üst kademe kamu yöneticisi olarak çalışabilmeleri için gerekli eğitim politikalarının tasarlanması ile mümkün olabilir.

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında eğitimsel boyut açısından planlanacak kurumda, ileri düzey stratejik yönetim öğretilmelidir. Eğitimlerini başarıyla tamamlayan ÜKKY adaylarının atamaları ve yükselmeleri yeniden tasarlanacak ÜKKY meslek kanunu ile şeffaf hale getirilmelidir. Atama ve yükselme kriterlerinde liyakate büyük önem verilmeli ve politikalar daha anlaşılır hale getirilerek, başarı ve uluslararası düzeyde, dijitalleşme süreci de düşünülerek belirlenecek kriterler göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında parçacı yaklaşım uygulamalarına dikkat edilerek, ÜKKY yetiştirme hususunda Anayasa’da, yasalarda ve Kalkınma Planlarında hedefler açıkça ortaya konulmalıdır.

5.2.2. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yönetmel Uygulamalar ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır

Yönetmel uygulamalar açısından elde edilen bulgulara göre;

- ÜKKY yetiştirme politikalarında yasal açıdan gerekli düzenlemeler getirilmemiştir,
- ÜKKY atamalarında yasal olarak, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmamıştır,
- ÜKKY atamalarında yasal olarak, ‘dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi’ sağlanmamıştır,
- ÜKKY atamalarında yasal olarak, bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmamıştır.

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetmel uygulamalar yeniden tasarlanmalıdır. T.C. Anayasasının 128. maddesinin 1. maddesi gereği genel ilkeler belirlenmiş ve atanacak kişilerin, niteliklerine ve atanmalarına ilişkin düzenlemelerin kanunla yapılması gerektiği hususu belirtilerek, bu hak güvence altına alınmıştır (Avcı, 2012). Anayasasının 128. maddesi gereği “*Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir.*” ifadelerine yer verilmiş, sonrasında Anayasal değişiklikler ile özellikle ÜKKY ile ilgili bazı yeni düzenlemelere gidilmiştir. Uygulamaya konulan Anayasa değişiklikleri ile birlikte, ÜKKY’nin Cumhurbaşkanı tarafından Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile atanacağı veya görevine son verileceği kararı alınmıştır. Ancak Cumhurbaşkanı tarafından ÜKKY atamaları veya görevden alınmaları ile ilgili kararnamelerde, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi, dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi veya bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adayların öncelikle tercih edilmesi gibi kriterlere yer verilmemiş olması nedeniyle, Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetmel uygulamalar eksiktir ve çağın koşullarına göre yeniden revize edilmelidir. Tüm bu düzenlemelerin gerçekleşebilmesi için ÜKKY’nin Lisans eğitimleri ve sonrasında ileri düzey bilişim teknolojileri eğitimi ile yetiştirilme hususuna önem verilmelidir. Tez önerisinde sunulan hem üniversitelerin ilgili fakülteleri bünyesinde açılacak “Üst Kademe Kamu Yöneticiliği Mühendisliği” İşletme

Mühendisliği, Kamu Yönetimi Mühendisliği, İktisat Mühendisliği, Dış İlişkiler Mühendisliği bölümlerinde, hem de sonrasında önerilen T.C. Cumhurbaşkanlığı'na bağlı "Üst Kademe Yönetici Akademisi" (ÜKYA)'da sürekli eğitim anlayışı ile ileri düzey bilişim teknolojileri eğitimleri verilmeli ve Türkiye'deki ÜKKY yetiştirme politikalarında yönetsel uygulamalarda dijitalleşme süreci uyumu yasalaştırılmalıdır.

ÜKKY atama ve görevden alma usul ve esasları, çoğunlukla 3 sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile düzenlenmiştir (Avcı, 2012). Ancak yasal açıdan ÜKKY yetiştirme politikalarında ciddi bir belirsizlik olduğu ve dijitalleşme sürecinin de dikkate alınmaması nedeniyle, 3 sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Anayasa, yasalar ve Kalkınma Planları tümüyle dijitalleşme sürecine uygun olarak yenilenmelidir. ÜKKY olarak atanacak adaylardan, dijitalleşmeyi öğrenerek yetiştirilmiş, dijital eğitimlerini ileri seviyede tamamlamış, bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adaylardan seçme zorunluluğu yönetsel politikalar açısından yasalaştırılmalıdır.

5.2.3. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye'de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Kişisel Özellikler ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır

Kişisel özellikler açısından elde edilen bulgulara göre;

- ÜKKY liderlik özelliği beklenen düzeyde değildir,
- Türkiye'de ÜKKY insan odaklılık özelliği beklenen düzeyde değildir,
- Türkiye'de ÜKKY profesyonellik özelliği beklenen düzeyde değildir,
- Türkiye'de ÜKKY örnek olma özelliği beklenen düzeyde değildir,
- Türkiye'de ÜKKY etkili iletişim özelliği beklenen düzeyde değildir.

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında kişisel özellikler dikkate alınarak yeniden düzenlenmelidir. Yetiştirme politikaları ve eğitim süreci ile kişisel özellikler geliştirilmelidir. Tez kapsamında önerilen hem "Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi" hem de sonrasında önerilen "T.C. Cumhurbaşkanlığı'na bağlı ÜKKY yetiştirme kurumu"nda ÜKKY'lerinin liderlik, insan

odaklılık, profesyonellik, örnek olma ve etkili iletişim becerilerinin verilmesi ve nitelikli kişiliklere sahip bireylerin ÜKKY olarak atanmaları gereklidir. Günay'ın 2005 yılı çalışmasında belirttiği üzere, günümüz yetiştirme politikalarında aynı Osmanlı'da olduğu gibi beden, zihin ve duygu yönünden ÜKKY'ni daha lider yapılı, daha insan odaklı, daha profesyonel, örnek ve etkili iletişim gibi nitelikli kişilik özellikleri ile yetiştirecek "Seçkinler Eğitimi" ayrıca eklenmelidir. Tüm bunlara ek olarak 1984 yılında oluşturulan üst kademe (upper echelons) kuramı ile özel kuruluşların üst kademelerinde CEO düzeyindeki kişilerin kişilik özellikleri ele alınmış ve kişilik özelliklerinden özellikle dürüstlük, duygusal denge, açık sözlülük ve uzlaşmacı yaklaşım gibi özelliklerin şirketlerin performansına olan olumlu etkileri tespit edilmiştir (Serkan ve Doğru, 2021). Dolayısıyla dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında kişisel özellikler dikkate alınmalıdır.

5.2.4. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye'de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yetiştirme Politikaları ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır

Yetiştirme politikaları açısından elde edilen bulgulara göre;

- Türkiye'de ÜKKY yetiştiren bir kurum bulunmamaktadır,
- ÜKKY yetiştirme politikaları bilimsel veriler kapsamında hazırlanmamıştır,
- ÜKKY yetiştirme politikaları, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte hazırlanmamıştır.

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye'de ÜKKY yetiştirme politikalarında yetiştirme politikaları, kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve çağa uyum sağlayabilmesi açısından önemsenmelidir. Böylelikle 1982 Anayasası'nın 128. Maddesinin son fıkrası gereği ÜKKY yetiştirilmesi usul ve esaslarının kanunla düzenleneceğini ifade eden madde yerine getirilebilir. MEHTAP raporu ile başlayan ve birçok önemli raporla dikkat çekilen ÜKKY yetiştirilme usulleri, bilimsel veriler kapsamında ve çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte, dijitalleşme süreci de dikkate alınarak düzenlenmelidir. Dijitalleşen sürece uyum sağlayabilen ÜKKY ancak nitelikli ve yeterli bir eğitim kurumu ile sağlanabileceği düşünülmektedir.

Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarının temeli ancak bilimsel bakış açısıyla kurulacak, dijitalleşen süreçle uyumlu ve yeterlilik ilkesine dayanacak bir kurum ile gerçekleştirilebilir. Türkiye’de ÜKKY makamlarına, önerilen kurumlardan başarıyla mezun olmayan, saha çalışması bulunmayan, bilimsel bakış açısına sahip olmayan, çağın koşullarını takip edemeyen, yabancı dil bilmeyen, bilişim teknolojilerini yönetemeyen hiçbir ÜKKY görevlerine başlatılmaması uygun görülmüştür. Türkiye’de üst kademe makamlara atanacak kişilerin tamamı dijitalleşen sürece göre yetiştirilmiş nitelikli yöneticilerden olmalıdır.

5.2.5. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Dijitalleşme Boyutu ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır

Dijitalleşme boyutu açısından elde edilen bulgulara göre;

- Dijitalleşme süreci hızlı kararlar alabilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında hızlı karar alabilme ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır,
- Dijitalleşme süreci analitik düşünebilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında analitik düşünebilme ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır,
- Dijitalleşme süreci kavramsal düşünebilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında kavramsal düşünebilme ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır,
- Dijitalleşme süreci etkili sorun çözebilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında etkili sorun çözebilmeye ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır,
- Dijitalleşme süreci rekabet edebilen ÜKKY yetiştirme politikalarını gerektirir, ancak Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında rekabet edebilme ile ilgili bir kriter bulunmamaktadır,
- Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında özellikle kamu yönetiminde, CEO düzeyinde ÜKKY yetiştirilme politikalarının gözden geçirilmesi zorunlu hale gelmiştir,

- Dijitalleşme sürecinde ÜKKY yetiştirilmeleri ile ilgili kriterler yeterli düzeyde değildir,
- Dijitalleşme sürecinde ÜKKY atamaları ile ilgili kriterler yeterli düzeyde değildir,
- Dijitalleşme sürecine uygun ÜKKY yetiştirilmesi için Türkiye’de TODAİE benzeri Lisansüstü Eğitim düzeyinde bir akademik kurum bulunmamaktadır,
- ÜKKY yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitimi ÜKKY’ne verilmemektedir,
- ÜKKY yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin ÜKKY verilirken, verilen eğitimler değişen teknoloji ile periyodik olarak geliştirilmemektedir.

Türkiye’deki ÜKKY’ni yetiştirme politikaları, dijitalleşme süreci açısından dikkate alınmamıştır. Hâlbuki daha önceki yıllarda elde edilen verilerin yorumlanması insan beyin gücü ile analiz edilirken, günümüzde çok daha büyük boyutlardaki veriler, anında yapay zekâ algoritmaları ile yorumlanmaya başlamıştır. Başka bir deyişle, 21. yüzyılda insan beyin gücü ile yapay zekâ sistemleri yer değiştirmiştir. Dijital dönüşüm süreci ile geleneksel yapı ve bilgi teknolojileri, dijital yapıya taşınarak hayata geçirilmeye başlamıştır. Bu nedenle Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikaları dijitalleşme sürecine uyumlu bir şekilde revize edilmelidir.

Dijitalleşme sürecindeki Türkiye’de, ÜKKY yetiştirme politikaları beklenen düzeyde olmalıdır. Yasal yönetsel açıdan incelendiğinde ÜKKY yetiştirme politikaları kapsamına dijitalleşme kavramı dahil edilmelidir, yöneticilerin yetiştirilmelerinde bilişim teknolojileri eklenerek, yapay zeka, robotik yönetsel kavramlar aktarılmalı ve yabancı dil eğitiminde üst seviyede verilmelidir. Üniversitelerin yönetim bilimleri ile ilgili bölümlerinde bilişim teknolojileri olarak adlandırılan dersler genel olarak; bilgisayara giriş, donanım, yazılım, ofis programları, öğretim teknolojileri, bilgi teknolojileri ve uygulamalarına giriş gibi genel konular yer almaktadır. Bu derslerin temel amacı ise öğrencilerin, bilişim teknolojilerinin yönetsel ve politik kurum ve süreçler üzerindeki etkisini kavramalarını sağlamaktır. Araştırma kapsamında belirlenen Türkiye’de akreditasyon almış üniversitelerin bazılarında bilişim teknolojileri ile ilgili derslerin olmadığı görülmüştür. Bilişim teknolojileri dersi veren üniversitelerde ise çoğunlukla ileri düzey bilişim teknolojileri dersi bulunmamaktadır.

Günümüzde kamu alanında hızla kullanılmaya başlanan e-devlet uygulamaları, akıllı kent sistemleri, e-belediyeçilik planlamaları, artırılmış gerçeklik, yapay zeka, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi müfredatlar, üniversitelerin yönetici yetiştiren tüm lisans alanlarında verilmeli ve yönetici adayları kamu hizmetlerindeki dijitalleşmeyi öğrenerek yetiştirilmelidir. Gelecekte kamu yönetimi kararlarının, ofislerden değil parmak uçlarıyla veya sesli komutlarla dijital ortamlarda sanal bir yöntemle verileceği öngörülmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı, dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında hızlı kararlar alabilen, kavramsal ve analitik düşünebilen, etkili sorun çözebilen, rekabet edebilen yöneticiler dijitalleşme boyutu göz önünde bulundurularak yetiştirilmelidir. ÜKKY atamalarında tüm bu özellikler birer atama kriteri olarak eklenmelidir.

5.2.6. Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de ÜKKY Yetiştirme Politikalarında Yöneticilik Özellikleri ve Sorunları Çözümüne Kavuşturulmalıdır

Yöneticilik özellikleri açısından elde edilen bulgulara göre;

- Türkiye’de ÜKKY zihinsel olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte değildir,
- Türkiye’de ÜKKY gelişime ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olmadığı düşünülmektedir,
- Türkiye’de ÜKKY çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olmadığı düşünülmektedir,
- Türkiye’de ÜKKY dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olmadığı düşünülmektedir.

Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikalarında yöneticilerin kişisel özelliklerinin yanında yönetsel özelliklerinin de göz önünde bulundurulması gereklidir. Hızla değişen günümüzde ÜKKY’nin üstlendikleri sorumluluklar oldukça yoğundur, bu nedenle değişime, gelişime ve dijitalleşme sürecine uyum sağlayabilmek, zihinsel olarak kendini yenileyebilmek bir ÜKKY için oldukça önemli görülmelidir. Tüm bu özellikler yetiştirme politikalarının kriterlerine eklenmelidir. Daha çağdaş, refah düzeyi daha yüksek ve daha güvenli bir yaşam modelini örnek almış devletlerde, kamunun iyi yönetilmesi, dolayısıyla

ÜKKY'nin zihinsel olarak kendini yenileyebilmesi, gelişime ayak uydurabilmesi, çağa ve dijital dünyaya uyumlu ÜKKY'nin yetiştirilmeleri ile mümkün olabilir. Türkiye de ÜKKY yetiştirme politikalarını çağa uyumlu bir şekilde yenilemelidir.

5.3. ÜKKY Yetiştirme Model Önerisi

“Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma” doktora tezi sonucunda, Türkiye’de ÜKKY yetiştirecek bir model önerisi öngörülmektedir.

5.3.1. Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi (KYMF) Önerisi

“Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF), Türkiye’de dijitalleşme süreci ile uyumlu, üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme için planlanan Lisans düzeyinde eğitim veren bir fakülte olarak tanımlanabilir. Bu fakülte kapsamında İşletme Mühendisliği, Kamu Yönetimi Mühendisliği, İktisat Mühendisliği, Dış İlişkiler Mühendisliği bölümleri olmalıdır. Öğrencilerine hem kamu yönetimi bilgilerini verecek ve kavramsal düşüncelerini sağlayacak, hem de mühendislik eğitimi verecek ve analitik düşüncelerini sağlayacaktır.

“Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF)’nin amaçları şu şekildedir:

- Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) tarafından yapılan bir sınavla öğrenci kabul etmek,
- Ulusal ve uluslararası idari yapıyı ve kamu yönetim modellerini öğretmek,
- Kamu politikaları alanında yetiştirmek ve yönetim süreçlerini öğretmek,
- Devlet, hukuk, yerel yönetimler, bürokrasi, etik, liyakat ve adalet gibi konularda eleştirel bir bakış açısı geliştirmek,
- Politika döngüsünü analiz etmek,
- ÜKKY adaylarını hem kavramsal hem analitik açıdan yetiştirmek,
- Eğitim programlarında dijitalleşme bileşenlerini dikkate almak,
- Bilimsel verilerin analiz yöntemlerini yöntembilim dersleri ile desteklemek,

- Kişisel ve yönetsel sorumlulukların yerine getirilmesinde teori ile pratiğin birleştirilmesini sağlamak,
- Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası sorumlulukların fark edilmesini sağlamak,
- Toplumunu anlama ve yorumlama kapasitelerini artırmak,
- İleri düzey çoklu yabancı dil eğitimi vermek ve nitelikli bireyler yetiştirmek,
- İleri düzey bilişim teknolojileri eğitimleri ile teknik becerilere sahip, rekabetçi, teknolojik yenilikleri izleyebilen, bilişim teknolojilerini yönetebilen öğrenciler yetiştirmek,
- Öğrencilerin kişisel ve yönetsel becerilerini geliştirmek,
- Evrensel etik değerlerini öğretmek, dürüstlük, ahlak ve liyakat dersleri vermek,
- Sorgulayıcı ve eleştirel düşünme biçimini öğretmek,
- İkili iş birliği programları ile yurtdışı saha çalışması yaptırmak,
- Kamu yönetimi mühendisliği alanında bilimsel araştırmalar yapmak ve rapor hazırlamak,
- Finans analizi yapabilmek,
- Kamu denetimini öğretmek,
- Kamu hukukunu öğretmek,
- Çağın yetkinliklerini kazandırmak,
- Çağdaş ilkelerle ÜKKY adayı yetiştirmek,
- Hızlı ve doğru kararlar verebilen, çözüm odaklı düşünce kapasitelerini yükseltmek,
- Fransız Yönetim Okulu olan ENA ile bağlantılar kurarak, ikili işbirliklerini akademik olarak uygulamaya almak, eğitim ve staj imkânları sağlamak,
- Aldığı eğitim programı ile tüm ülkelerde mesleğini uygulayabilecek bilgi ve becerilere sahip, başarılı, teknolojik yenilikleri izleyebilen ve bunları uygulayabilen ÜKKY Mühendisi yetiştirmektir.

5.3.2. Üst Kademe Yönetici Akademisi (ÜKYA) Önerisi

Cumhurbaşkanlığı'na Bağlı “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA), “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF)’yi başarıyla tamamlayan öğrenciler arasından sınavla ve belirlenen bazı kriterlerle kabul edilen, Lisansüstü düzeyde eğitim veren kamu kurumudur. Eğitimlerini başarıyla tamamlayan üst kademe kamu görevinin de üst kademe görevlerine atanma kurumudur.

“Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA)’nın amaçları şu şekildedir:

- “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF)’yi başarıyla tamamlayan başarılı yönetici adaylarının, ÖSYM’nin yapacağı “Üst Kademe Yerleştirme Sınavı” (ÜKYS)’nda alınan puana göre yönetici adayı kabul etmek,
- Kabul edilen yönetici adayları, Cumhurbaşkanlığı’na bağlı “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA)’da 3 yıl süren eğitim sonunda, atamayla üst kademe kamu görevlerine görevlendirmek,
- Üst kademe kamu yöneticisi olarak atanacak kişilerden belli puan üstü koşulu aramak, eğitimlerini T.C. Cumhurbaşkanlığı’na bağlı kurumda yeniden teknik ve saha alanlarında yetiştirilerek, üst düzey kamu yöneticisi olarak çalışabilmeleri için gerekli eğitim politikalarını tasarlanmak,
- “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA) yönetsel yapılanmasını çağdaş yönetim bilimin gereklilikleri temelinde düzenlemek,
- Türkiye’de milli kamu yönetimi ve özellikle üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme alanında araştırma, eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin koordinasyon merkezi olmak,
- ÜKYA, üst kademe yönetici akademisinde görev yapacak öğretmenlerin; yöneticilik eğitimi almış, yönetim alanında en az doktora mezunu, C1 seviyesinde yabancı dil bilgisine sahip ve teknolojiye hakim dijital yönetimden anlayanlar arasından görevlendirmek,
- ÜKYA, üst kademe yönetici akademisinde görev yapan tüm kamu çalışanlarının belli aralıklarla hizmetiçi eğitimlerini ve akademik toplantılarını takip etmek,

- Dünyadaki en başarılı örnek olarak kabul edilen Fransız Yönetim Okulu olan ENA ile ikili işbirliklerini koordine etmek, başarılı yönetici adaylarına eğitim ve staj imkânları tanımak, ortak projeler yürütmek,
- Uluslararası yönetici yetiştirme eğitim programlarını düzenli olarak takip etmek ve yetiştirme programlarında tüm uluslararası gelişmeleri aktarmak,
- ÜKKY yetiştirme eğitimleri esnasında özellikle kamu yönetimi mühendisliği alanında, araştırma, ulusal ve uluslararası yayım, yurtiçi ve yurtdışı saha çalışmalarını yürütmek, projeler geliştirmek ve yürütücülüğünü üstlenmek,
- Meslektaşları ile ulusal ve uluslararası ikili işbirlikleri yapmak, personel değişimleri ile hem yetiştirilecek ÜKKY adaylarının hem akademi görevli personelin nitelikli eğitimlerini sağlamak, yetiştirilecek adaylara yurtdışı saha çalışması imkânı tanımak,
- Birleşmiş Milletler Kamu Yönetimi Uzmanlar Komitesi (CEPA) ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) faaliyetlerini takip etmek ve ortak projeler yürütmek,
- Türkiye'deki İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri, Yönetim Bilimleri Fakülteleri ve Siyasal Bilgiler Fakülteleri arası işbirliği yapmak, ortak akademik faaliyetler yürütmek, ulusal ve uluslararası faaliyetleri birlikte yönetmek,
- ÜKKY yetiştirme eğitim programı için zorunlu ve isteğe bağlı ders programı hazırlamak, kamu diplomasisi, kamu yönetimi, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, hukuk, ekonomi, istatistik, bilişim teknolojileri, yabancı dil, insan hakları, üst yönetim, sanal yönetim, yöneticilik, liderlik, kişisel yönetsel özellikler, risk yönetimi, maliyet yönetimi, planlama, bütçe ve performans yönetimi ve raporlama konuları ile ilgili zorunlu dersler vermek,
- Yüksek Lisans ve Doktora kabul ve geçme ölçütleri temel alınarak, “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF)'yi başarıyla tamamlayan öğrenciler arasından başarılı olanları, tekrar yapılacak bir sınavla ve bazı kriterlerle belirlemek, yetiştirme eğitimlerine kabul etmek ve göreve başlatmak,

- ÜKYA, üst kademe yönetici akademisi eğitimlerini başarıyla tamamlayan ÜKKY adaylarını uygun makamlara atamak ve uluslararası standartlardaki ölçütlere göre de görevde yükselmelerini sağlamak,
- ÜKYA, üst kademe yönetici akademisi finans harcamalarını Cumhurbaşkanlığı özel kalem bütçesiyle ilişkilendirmek,
- Türkiye'deki İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri, Yönetim Bilimleri Fakülteleri ve Siyasal Bilgiler Fakültelerine, yönetim alanındaki diğer kamu kurum ve kuruluşlarına, sivil toplum kuruluşlarına, sendika, dernek ve vakıflara yönetim ve örgütlenme konusunda danışman kuruluş olarak hizmet vermek,
- Hâlihazırda görevde bulunan ÜKKY için düzenli olarak hizmetiçi eğitim faaliyetleri gerçekleştirmek, yabancı dil eğitimi vermek, bilişim teknolojileri uygulamalarını öğretmek ve verilen eğitim sonunda sınavla test etmek, başarısız olanları tekrar eğitime devam ettirmek,
- ÜKKY kendilerini yenilemelerini teşvik etmek ve meslekte sürekliliklerinin sağlanması ile ilgili performans kriterleri geliştirmek ve uygulamak,
- ÜKKY kendilerini yenilemelerini teşvik etmek ve meslekte sürekliliklerinin sağlanması ile ilgili performans kriterlerinin sağlanmadığının belirlenmesi durumunda, ÜKKY'nin bağlı olduğu kurumlara bilginin verilerek, gereğinin yapılmasını sağlamak,
- Türkiye'deki ÜKKY'ni ulusal ve uluslararası yönetim platformlarında örnek alınan, rekabet edilebilen, lider üst kademe kamu yönetimi mühendisi konumuna getirmektir.

5.3.3. ÜKKY Yetiştirecek Eğitimcilerin Nitelikleri

“Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF)’de de ÜKYA “Üst Kademe Yönetici Akademisi”nde de yetiştirme eğitimlerini çağdaş ve bilimsel temellerle anlatacak nitelikli eğitimcilerle ihtiyaç duyulmaktadır. Lisans düzeyinde “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF) kapsamında eğitim verecek Öğretim Üyeleri, yönetim alanlarında görev yapan en az Doçent düzeyinde olmalıdırlar. Evrensel akademik standartlara göre uygun görülen Öğretim Üyeleri, “Kamu Yönetimi Mühendislik

Fakültesi” (KYMF) öğrencilerini tüm ülkelerde mesleğini uygulayabilecek mesleki bilgi ve becerilere sahip, başarılı, teknolojik yenilikleri izleyebilen ve bunları uygulayabilen ÜKKY Mühendisi olarak yetiştirmelidirler.

ÜKYA, üst kademe yönetici akademisinde görev yapacak eğitmenlerin de “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF)’deki eğitmenler gibi en az Doçent düzeyinde ve Türkiye’deki üniversiteler sıralamasında en üst sıralarda yer alan yenilikçi isimlerden seçilmesi uygun görülmektedir.

5.3.4. ÜKKY Eğitim Süreci ve Yetiştirme Politikaları

Dijitalleşme süreci açısından Türkiye’de ÜKKY yetiştirme politikaları kapsamına yasal olarak alınması gereken iki önemli kurum önerisi vardır. Birinci öneri Lisans düzeyindeki eğitimin “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF)” ile yapılması yönündedir. Bu program bir yıl yabancı dil hazırlık programı ve dört yıllık lisans programı ile tamamlanmalıdır. Dört yıllık Lisans eğitimleri yabancı dille eğitim vermeye devam etmelidir. Eğitim programı, hem kamu hem mühendislik alanında, öğrencileri / ÜKKY adaylarını üst seviyede yetiştirebilecek nitelikte hazırlanmalı, dijitalleşen sürece ve çağa da uyumlu olmalıdır. Akademik disiplinin ve bilimsel araştırmaların nasıl yapılması gerektiğini öğretecek, ulusal ve uluslararası kamu alanında iyi yetiştirilecek, hem kavramsal hem analitik düşünebilen öğrencilerin yetiştirildiği, çağdaş eğitimin verildiği tercih edilen bir fakülte haline gelmelidir. Özellikle dijitalleşen süreçte Lisans eğitimi süresince Yabancı Dil ve Bilişim Teknolojileri ile ilgili dersler her yıl seviye arttırılarak, ileri düzeye çekilmelidir. Inovasyon ve Ar-Ge temelli öğrenme modelleri öğrencilere kazandırılmalıdır. Toplumsal olaylara ve kamusal sorunlara duyarlı, ülke gelişimine katkıda bulunan, işbirlikçi, modern bilgiyi teknolojik yöntemler üreterek geliştirebilen, hayat boyu öğrenmeyi amaç edinmiş, azimli, disiplinli, çalışkan, üretken nesiller yetiştirilmesi hedeflenmelidir.

Diğer öneri ise Lisansüstü düzeyde “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA) ile ilgilidir. “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF)’yi başarıyla tamamlayan öğrencilerin ÜKKY olmak için başvurabileceği bir kurumdur. Uluslararası Lisansüstü eğitim kurumlarına giriş sınavları standartlarındaki bir sınavla girişin mümkün

olabileceği “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA), başarılarıyla ve Lisans eğitimleri esnasında almış oldukları ulusal ve uluslararası ödüllerle başvurabileceği, uluslararası geçerliliği olan yabancı dil belgesi olan ve dijital yönetim eğitimi tamamlamış kişilerin okuyabileceği üç yıllık bir Lisansüstü programıdır. Bu kurum Cumhurbaşkanlığı’na bağlı olacağı için, yeni hükümet sistemine de uygun olarak bu kurum tarafından başarılı görülen yönetici adayları atanmalıdır. Rekabete ve kariyer basamaklarını atlamaya hazır hale gelen, kişilik ve yönetsel özellikleri yeterli seviyeye çıkarılan ÜKKY adaylarının atamaları ise tamamen liyakat temelli ve şeffaf bir politikayla yapılmalı ve donanımlı, nitelikli ÜKKY’leri göreve getirilmelidir. Görevleri esnasında uluslararası meslektaşları ile ikili işbirliği programları aracılığı ile yurtdışına saha çalışmalarına yollanmalı ve hayat boyu öğrenme felsefesiyle uluslararası kamu yönetimi mühendisliği deneyimi kazandırılmalıdır. “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA), teori ile uygulamayı birleştiren, ulusal ve uluslararası sorunları anlayan, sorgulayan, analiz edebilen, çözüm odaklı ve değişen çağa uyumlu bir eğitim anlayışını merkeze almalıdır.

Tüm bu uygulamaların gerçekleştirilmesi ve hayata geçirilebilmesi için de Anayasa’da, yasalarda, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri’nde ve Kalkınma Planları’nda detaylı bir biçimde açıklanarak kanunlaştırılması önerilmektedir.

Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme süreci bileşenleri olan bilişim teknolojileri kullanımı, küreselleşme, uluslararasılaşma, sürekli eğitim ve stratejik yöneticilik dikkate alındığında ve yetiştirilmelerinde Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)’e bağlı üniversitelerde “Kamu Yönetimi Mühendislik Fakültesi” (KYMF) kurulup, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)’nin yapacağı “Üst Kademe Yerleştirme Sınavı” (ÜKYS) ve “Üst Kademe Yönetici Kabul Sınavı” (ÜKYKS)’ye göre seçilip, Cumhurbaşkanlığı’na bağlı “Üst Kademe Yönetici Akademisi” (ÜKYA)’da Lisansüstü eğitimle yetiştirildikleri takdirde Devlet yönetimi verimli, etkili, hızlı, ekonomik, nitelikli ve kaliteli (VEHENK) olarak gerçekleşecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). *Ölümlülük, Ölümsüzlük ve Yapay Zeka*. Alt Kitap: İstanbul.
- Acar, O. K., ve Ertek, M. Y. (2020). *Türk Yönetim Tarihinde Liyakat*. Astana Yayınları: Ankara.
- Agarwal, H. ve Agarwal, R. (2017). "First industrial revolution and second industrial revolution: technological differences and the differences in banking and financing of the firms". *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(11), 1062-1066.
- Akaner, M., ve Özdemir, V. (2010). "Yapay Zeka Kullanılarak Faaliyet Alanları Tehlike Sınıflarının Belirlenmesi İçin Örnek Bir Çalışma". *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 13(1), 123-139.
- Akça, K.C. (2022). Türkiye İnovasyon Kümelerinin Türk Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Akçakaya, M. (2018). *Türk-İslam Tarihinde Yönetim Uygulamaları*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Akçakaya, M., ve İlhan, K. (2021). "Enderun Mektebi Ve Türk Kamu Yönetimi İçin Bir Model Önerisi". *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(2), 169-187.
- Akdağ, M. (1999). *Türkiye'nin İktisadi ve İçtimai Tarihi*. Barış Kitabevi: Ankara.
- Akdağ, M. (1959). *Türkiye'nin İktisadi ve İçtimai Tarihi*. Türk Tarih Kurumu Basımevi: Ankara.
- Akgüner, T. (2001). *Kamu Personel Yönetimi* (4. baskı). Der Yayınları: İstanbul.
- Akın, M. (1969). "Personel Reformu". *Mülkiyeliler Dergisi*, 3-18.
- Akkutay, Ü. (1984). "Enderun Mektebi". *Gazi Üniversitesi*, Yayın No: 38.
- Aksoy, A. (2016). "Geleneksel Devletten Modern Devlete: Sanayi Devrimi Ve Kamu Yönetimi Düşüncesinde Değişim". *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 31-37.
- Aksu, H. (2019). *Dijitopya: Dijital Dönüşüm Yolculuk Rehberi*. Pusula Yayınevi: Ankara
- Aksu, S. G., ve Sürgevil, O. (2019). "Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları Ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış". *Journal of Business in The Digital Age*, 2 (2), 54-68.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Devlet*. Çizgi Kitabevi: Konya.

- Albayrak, S. O. (2020). "Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticiliğine Atanma". *Memleket Siyaset Yönetim*, (33), 101-140.
- Aldemir, M. C. (1985). *Örgütler Ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*. Bilgehan Basımevi: İzmir.
- Alsburry, A. ve Ersoy, A. (1996). *Avrupa'da Yönetici Eğitimi: Yöneticiler İçin Elkitabı*. Financial Times Milliyet Yayınları: İstanbul.
- Altın, O. (2019). Selçuklularda Gulam Sistemi. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Altunay Y., S. U. ve Güneş, M. (2022). "Fransa'da Yüksek Yöneticilerin Eğitimine Pierre Bourdieu Perspektifiyle Eleştirel Bir Yaklaşım", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(3), 720-740. Doi: 10.17153/oguiibf.1092196.
- Altuntaş, E. Y. (2019). "Sağlık Hizmetleri Uygulamalarında Dijital Dönüşüm". Eğitim Yayınevi: Konya.
- André, J. C. (2019). *Industry 4.0: Paradoxes et conflicts*. UK: ISTE Group. ISBN 978-1-78630-482-7.
- Ar, A. F. (1985). "İtalya'da Kamu Görevlilerinin Yetiştirilmesi". *Amme İdaresi Dergisi*, C, 18:1.
- Ardanış, B., ve Ergun, T. (1980). "Siyasal Nitelikli Yüksek Yönetici Atamaları". *Amme İdaresi Dergisi*, 13 (2), 3-18.
- Arı, A. S. (2015). Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Türkiye Ve Fransa Örneği. Doktora Tezi. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arimoto, T. (2006). Innovation policy for Japan. Recovering from success: innovation and technology management in Japan, 237-254.
- Arslan, N. T. (2005). *Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi Yaklaşımlar, Sorunlar ve Metodlar*, Ed: Arslan, NT. 115-157. ISBN: 975-253-034-6. Aktüel Yayıncılık: İstanbul.
- Artan, S. (1973). *Yönetici Değerlemesinde Personel Sisteminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*, Eskişehir Üniv. İ.T.İ.A. Yay. No:58.
- Artan, S. (1976). *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama*, İ.T.B.F. Yay., No: 172, Eskişehir.
- Aslan, S., ve Yılmaz, A. (2001). "Modernizme Bir Başkaldırı Projesi Olarak Postmodernizm". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (2), 93-108.

- Atar, Y. (2019). Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinin Hukuki Rejimi ve Anayasallık Denetimi. *Anayasa Mahkemesi 56. Kuruluş Sempozyumu*, Ankara.
- Atatürk, M. K. (2015). *Nutuk*. Ankara: Türk Devrim Tarihi Enstitüsü: Ankara
- Ateş, H. (2003). *Postmodern Toplum, Devlet ve Kamu Yönetimi. Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Seçkin Yayınları: Ankara.
- Avaner, T. ve Çelik, M. (2021). “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin İki Yılı: Karşılaştırmalı Analiz”. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (23), 242-259.
- Avcı, M. (2012). *Devlet memurları kanunu kapsamında kamu görevliliğine giriş*. Anadolu University: Eskişehir.
- Aydın, A. (2019). *Devlet Erkinin Yönetim Paradigmasının Yapay Zekâ Bağlamında Dönüşümü*. Doğu Kitapevi: İstanbul.
- Aydın, A. H. (2004). *Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Aydın, A. H. (2015). *Yönetim Bilimi-Fonksiyonlar-Teoriler-Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Ayferi, G. (1958). “1958 Yılı Mevzuatı”. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 25 (1-4), 365-379.
- Aytemur, S. (2001). *Başarılı Yönetimin Sırları*. Nadir Kitap: İstanbul.
- Bairoch, P. and Velen, V. A. (1966). “Original Characteristics and Consequences Of The Industrial Revolution 1.” *Diogenes*, 14 (54), 47–58. doi:10.1177/ 039219 2166 0140 5403.
- Bakanlığı, K. (2013). “Onuncu Kalkınma Planı” 2014-2018.
- Baltacı, A. (2018). “Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 231-274.
- Banger, G. (2017a). *Endüstri 4.0 Ekstra*. Dorlion Yayınları: Ankara.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Cilt 1)*. İşletme Fakültesi Yayınları: İstanbul.
- Barutçugil, İ., (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.
- Batuhan İ. K., (2015). “XVII. Yüzyılda Enderûn’daki Ödeme Ve İn’Âmlar Üzerine Bir İnceleme”. *Mavi Atlas*, 4, s.39.
- Baykal, A. N. (1999). *Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları*. Hümanist Kitap: İstanbul.
- Baykal, A. N. (2019). *Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları*. Hümanist Kitap: İstanbul.

- Baykal, I. H. (1953). *Enderun Mektebi Tarihi*. Halk Basımevi: İstanbul.
- Bayraktar, B. (2007). *21.yy. Bilgi Yöneticisi: Özellikleri, Rol Ve Becerileri, Yetkinlikleri Ve Alışkanlıkları*. Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Bayramali N., (2015). “Osmanlı’da Öğretmenlik Anlayışı Üzerine Bir Değerlendirme An Evaluation on Understanding of Teachership in the Ottoman Empire”, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.1 (1).
- Bayramoğlu Özuğurlu, S. (2005). *Yönetişim Zihniyeti*, İletişim Yayınevi: İstanbul.
- Baysal, T. (2016). “Türkiye’de Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7 (1), 186-213.
- Bernheim, C. T. and Chaui, M. S. (2003). “*Challenges of the University in the Knowledge Society, Five Years after the World Conference on Higher Education*”. Paper Produced for the UNESCO Form Regional Scientific Committe for Latin Americ and the Caribbean, Paris.
- Beşirli, H. (2012). “Türk Devlet Sisteminde Toplumsal Düzenin İnşasında İşlevselci Bakış Açısıyla “Ülüş” ve “Cilik” Geleneği”. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Velî Araştırma Dergisi*, (63), 337-358.
- Bilgin, K. U. (2015). “Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt Ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi”. *Strategic Public Management Journal*, 1 (1), 24-39.
- Bilgin, O., ve Işık, H. B. (2018). “Dördüncü Sanayi Devrimi ve Türkiye: Ulusal Yenilik Sistemi Çerçevesinde Bir İnceleme”. *Journal Of International Social Research*, 11(60).
- Bilim, S. (2018). “Türkiye’nin Sanayi Devrimi.“Dijital Türkiye” Yol Haritası”. Ankara: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. Erişim adresi: <https://www.sanayi.gov.tr/tsddtyh.pdf>.
- Bloem, J., Van Doorn, M., Duivestein, S., Excoffier, D., Maas, R., Van Ommeren, E. (2014). “The fourth industrial revolution”. *Things Tighten*, 8 (1), 11-15.
- Bonilla-Enriquez, G., and Caballero-Morales, S. O. (2020). “The Opportunities of Industry 4.0 in the Post-COVID-19 Era”. *The International Journal of Business Management and Technology*, 4 (3), 243-247.
- Boone, L. E., and Kurtz, D. L. (1983). *L’entreprise d’aujourd’hui*. Les éditions HRV Itée.
- Brunger, S. (1990). “World Bank. Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth. Washington, DC: The World Bank”, 300 pp. *African Studies Review*, 33 (1), 146-147.

- Buchanan, P. C. (Ed.). (1973). An Approach to Executive Development in Government: *The Federal Executive Institute Experience*. National Academy of Public Administration.
- Buckley, A. Ö. (2022). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Metodoloji, Araştırma ve Uygulama*. ISBN: 978-2-38236-264-8, Lyon.
- Can, H. (2001). *Yönetim Bilimli ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. TODAİE Yayınevi: Ankara.
- Cem, C. (1976). Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri: Nitelikleri-İşlevleri-Eğitim Sorunları. Doktora Tezi. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Cemalcılar, İlhan, İnal Cem Aşkın, Doğan Bayar, Şan Öz-Alp (1974). *İşletmecilik Bilgisi*, İ.T.İ.A. Yayınları: Eskişehir.
- Chapman, R. J. (1987). "Teaching Public Administration: Education or Training?". *Australian Journal of Public Administration*, 46(4), 357-372.
- Childe, G. (2010). *Kendini Yaratan İnsan (İnsanın Çağlar Boyu Gelişimi)*, Çev. Filiz Karabey Ofluoğlu. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Cihan, K. (2010). Enderun Mektebi Örnekleminde Günümüz Üstün Yetenekli Çocukların Eğitiminin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Clarke, A. C. (2013). *Profiles of the Future*. Hachette UK.
- Collins, J. (2016). *İyiden Mükemmel Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları*, Boyner Yayınları: İstanbul.
- Connor, S. (2001). *Post Modernist Kültür: Çağdaş Olanın Kuramlarına Bir Bakış*. Çeviren: D. Şahiner. Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.
- Coşkun, B. (2005). "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tarihsel Geçmiş ve Genel Bir Değerlendirme". *Türk İdare Dergisi*, 448, 13-47.
- Coşkun, S. ve Dulkadiroğlu, H., (2009), "Ücret, Performansa Göre Ücret ve Çalışanların Algısı: ABD'de Federal Düzey Örneği", *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, SBF Yayınları.
- Çağlar, D. (2004). *Üstün Yetenekli Çocuklar: Seçilmiş Makaleler Kitabı*. Çocuk Vakfı Yayınları: İstanbul.
- Çalık, A. (Ed.). (2021). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. ISBN: 978-625-7316-80-4. Eğitim Yayınevi: Konya.

- Catal, Ö. (2021). “Türkiye’de Çağrı Merkezi İşletmelerinin Koronavirüs (Covid-19) Pandemisi Deneyimleri: “Yeni Normal” Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 83-95.
- Çelen, A. İ. (2020). “Dijital Dönüşüm Sürecinde Yükselen Bir Değer: Dijital Liderlik”. *Proceedings e-book*, 449-461.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Çelik, C. (2015). *Yalın Organizasyonlar*, (Ed. Bakan, İsmail) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Çelik, K. (2003). E-Devlet ve Yeniden Yapılanma. *İçişleri Bakanlığı*, 149.
- Çelik, K. (2003). E-Devlet ve Yeniden Yapılanma. *İçişleri Bakanlığı*, 149.
- Çetin, E. (2021). “Öğretmen Eğitiminde Dijital Hikaye Anlatımı ve Hizmet Öncesi Öğretmenlerin Dijital Okuryazarlığı Üzerindeki Etkisi”. *Düşünme Becerileri ve Yaratıcılık*.
- Çevik, H. (2004). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*. Seçkin Yayıncılık: İstanbul.
- Çevikbaş, R. (1991). “Kamu Yöneticilerinin Eğitim ve Yetiştirilmesi Sorunu”. *Türk İdare Dergisi*, 63(392), 169-176.
- Çınaroğlu, S. (2012). “Yönetim Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar Ve Hastanelerde Profesyonel Yönetici İhtiyacı”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 79-110.
- Çolak, Ç. D. (2019). “XI. Kalkınma Planında Yeni Kamu Yönetişimi Paradigmasından İzler”. *Ombudsman Akademik*, 6 (11), 39-71.
- Demirel, D. (2006). “E-devlet ve Dünya Örnekleri”. *Sayıştay Dergisi*, (61), 83-118.
- Demirel, D. (2014). “Kutadgu Bilig’de Devlet Yönetimi”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-61.
- Demirel, S. (1966). Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Dikmen, A. A. (2002). *Küresel Elit ve Türkiye’de Küresel Elit Oluşum Kanalları. Küreselleşme Emek Süreçleri ve Yapısal Uyum*. İmaj Yayınevi: Ankara.
- Diñer, Ö. (1992). “Doç. Dr. Ömer Diñer’le İş Dünyasındaki Gelişmeler ve İşletmelerde Stratejik Değişim Üzerine Röportaj”, *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*, 2, s. 28-33.
- Doğan, B., Aşkun, O. L. C. A. Y., ve Yozgat, U. (2007). *Türkiyede Yönetimsel Değerler Ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Doğan, O. (2009). Hizmetiçi Eğitime Katılımın Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Doğrucan, M. F., & Hazar, (2020). “Yapay Zeka Kökeninde Kant’ın Locke ve Leibniz Sentezi”. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (26), 607-624.
- Ducharme, L. M., Arslanalp, S., Goksu, B., Kostroch, D., Carlos Moreno-Ramirez, J., Martins, M., & Jamasali, J. K. (2018). *Measuring The Digital Economy*. Washington: International Monetary Fund.
- Durukan, H. (2003). “Yönetimde İnsan İlişkileri”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 277-284.
- Eğilmez, E. (2015). The Role Of Episodic Memory In Artificial Intelligence. Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Einhorn, H. J. ve Hogarth, R. M. (1981). “Behavioral Decision Theory: Processes Of Judgement And Choice”. *Annual Review Of Psychology*, 32 (1), 53-88.
- Ekmekci, İ., & Ekmekci, A. (2020). Endüstri 4.0 ve İş Sağlığı ve Güvenliğinde Yeni Teknolojiler: İsg 4.0. Öz, S., Onursal, F., Terzioğlu C.,(edt.), Sektörlerin ve Mesleklerin Geleceği, (Bölüm 5), *Yalın Yayıncılık: İstanbul*.
- Emre, C., (1997). *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi: Birleşik Krallık, ABD, Fransa, Almanya ve Japonya'da Kamu Yöneliminin Yapısı ve İşleyişi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- ENA, (2022). Ecole Nationale d'Administration. <http://www.ena.fr/eng> (Erişim tarihi: 10.12.2022).
- Erçetin, Ş. (2001). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Nobel Yayınları: İstanbul.
- Erdoğan, G. (2021). “Yapay Zekâ ve Hukukuna Genel Bir Bakış”. *Adalet Dergisi*, (66), 117-192.
- Erdoğan, M., ve Kaya, İ. (2019). “Gerçek Bir Vaka Uygulamasıyla Hibrit Çok Kriterli Karar Verme Metodolojisini Kullanarak Başarısızlıkları Önceliklendirmek”. *Sürdürülebilir Şehirler ve Toplum*, (45): 117-130.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayın: İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). Beta Yayınları: İstanbul.
- Ergin, O. (1977). *Türk Maarif Tarihi*. Eser Matbaası: İstanbul.
- Ergun, T. (1983). “Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmeleri Sorunu”. *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (2), 23-36.
- Ergun, T. (1987). *Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. Türkiye ve Orta Doğu İdaresi Enstitüsü Yayınları: Ankara.

- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları: Ankara.
- Erkul, H. (2005). “Atatürk’ün Yöneticilik Özellikleri”, *İnönü Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Çarşamba Söyleşileri Bildirisi*, Malatya.
- Erkul, H., Seçtim, H. ve Özlem, A., (2022). “Stratejik Yönetim Açısından Yöneticilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”. *Management and Political Sciences Review*, 4 (1), 1-24.
- Ersan, N. (1994). “Başarılı Yöneticilerin Nitelikleri”. *Eğitim ve Bilim*, 18 (92).
- Eryılmaz, B. (2000). *Kamu Yönetimi*. Erkam Matbaası: İstanbul.
- Esenkal, E. (2007). Yabancı Ülkeler Tarafından Osmanlı Coğrafyasında Açılan Okullar. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Esmer, Y., ve Sarıcalar, Ö. G. S. K. (2022). “Örgütsel Dönüşümde Yeni Dijital Teknolojilerin Rolü”. *XVII. IBANESS İktisat, İşletme ve Yönetim Bilimleri Kongreler Serisi*, 12-13 Mart, Plovdiv, Bulgaristan.
- Farazmand, A. (2001). “Küreselleşme ve Kamu Yönetimi”. Çev. Sevilay Kaygalak, *Mülkiye Dergisi*, 25 (229), 245-278.
- Fidan, Y. (2011). “Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış”. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1).
- Field, A., Miles, J., Field, Z. (2012). *Discovering statistics using. R*. SAGE Publications.
- Findley, C. V. (1996). *Kalemiyeden Mülkiyeye*. (Çeviren: Gül Çağalı Güven). Tarih Vakfı Yurt Yayınları: İstanbul.
- Finklea, K., Christensen, M. D., Fischer, E. A., Lawrence, S. V., & Theohary, C. A. (2015). *Cyber Intrusion into US Office of Personnel Management: In brief*. Congressional Research Service, 7-5700.
- Fontenay, B. (1960). “Fransa’da Yüksek Kademe Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, Çev. İhsan Kuntbay, Ankara: *TODAİE Konferans Serisi*, No:7, s.8.
- Gaudin, J. P. (1998). “Modern Governance, Yesterday And Today: Some Clarifications To Be Gained From French Government Policies”. *International Social Science Journal*, 50 (155), 47-56.
- Gazali, İ. (2017). *Yöneticilere Altın Öğütler*. Gelenek Yayınları: İstanbul.
- Gbadegeshin, S. A. (2019). “The Effect Of Digitalization On The Commercialization Process Of High-Technology Companies in the Life Sciences Industry”. *Technology Innovation Management Review*, 9 (1).

- Genç, R., (2002) *Karahanlı Devlet Teşkilatı*, K. D. Türk Tarih Kurumu Yayını: Ankara.
- Gordon, R. J. (2000). “Does The “New Economy” Measure Up To The Great Inventions of The Past ?” *Journal of Economic Perspectives*, 14 (2), 49-74.
- Gökalp, Z. (1976). *Türk Medeniyet Tarihi, İslamiyetten Evvel Türk Medeniyeti*. Kazım Yaşar Koprıman, Afşar İsmail Aka, Kültür Bakanlığı Yayınları: İstanbul.
- Gökalp, Z. (2020). *Türk Medeniyet Tarihi*. Bilgeoğuz Yayınları: İstanbul.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). “Yönetimde Rol Kavramı Ve Yönetimsel Roller”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), 133-156.
- Gözübüyük, A. Ş. (2001). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. Turhan Kitabevi: Ankara.
- Griffin, Ricy W. (1996). “Management”, Fifth Edition, *Houghton Mifflin Company*, Boston.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). “Bilgi Yönetimi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 351-373.
- Gül, H. (2018). “Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkileri”. *Yasama Dergisi*, 1(36), 5-26.
- Güler, B. A. (1994). *Nesnesini Arayan Disiplin: Kamu Yönetimi*. Amme İdaresi Dergisi: Ankara.
- Günay, D. (2002). “Sanayi ve Sanayi Tarihi”. *Mimar ve Mühendis Dergisi*, 31: 8-14.
- Günay, Ö. F. (2005). *Türkiye'de Kamu Yöneticisi Nasıl Yetiştirilmelidir: Bir Model Önerisi*. Turhan Kitabevi: Ankara.
- Günay, Ö. F. (2006). “Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi ile İlgili Anayasa Maddesinin İlginç Serüveni”. *TBB Dergisi*, 62, 152-172.
- Günseli, A. (2021). “Global Ticarete Dijital Dönüşüm: E-İHRACAT”. *Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm-2*, 71.
- Gürün, K. (1981). *Türkler ve Türk Devletleri Tarihi:(Harezmsahlara sonuna kadar)*. Karacan Yayınları: İstanbul.
- Harvey, D. (2003). *Postmodernliğin Durumu: Kültürel Değişimin Kökenleri*, çev. Sungur Savran, Metis Yayınları: İstanbul.
- Hellerriegel Don, Susan E. Jackson, John W. Slowm Jr., (1999). *Management*, Eighth Edition, South Western College Publishing.
- Heper, M. (1973). “Modernleşme ve Bürokrasi”. *Sosyal Bilimler Derneği*.
- Heper, M. (1977). *Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme: Siyaset Sosyoloji Açısından Bir İnceleme* (Vol. 138). Boğaziçi Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

- Hitt, M. A., Black, S., & Porter, L. W. (2005). *Management*. Pearson Educaci3n.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Organization Theory: A Strategic Approach*. New Jersey: Pretence-Hall, USA.
- İbn-i Haldun, (2004a). *Mukaddime*. Cilt 1. Yeni Şafak Yayınları: Ankara.
- İnan, A. (1967). “Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin ve Yargıçlarının Yetiştirilmesi”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu*. Ankara, TODAİE Yayını, 1965.
- İnce, N. M. (2001). *Elektronik devlet: Kamu hizmetlerinin sunulmasında yeni imkânlar*. DPT. İstanbul.
- İriş, H. (2021). *Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Atanmaları, Nitelikleri ve Görevlerinin Sona Ermesi*. Yetkin Basım Yayım ve Dağıtım: Ankara.
- Jacob, R. (1992). *Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines*. Université du Québec à Trois-Rivières, Département d'administration et d'économique, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- Kahan, İ. ve Karakoyunlu, (2021). “Enderun Mektebi Örneği Üzerinden Üst Düzey Yönetici Eğitimi Modellemesi”. *Türk İdare Dergisi*, 135.
- Kaiser, H.F. (1970) “A Second Generation Little Jiffy”. *Psychometrika*, 35, 401-415. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02291817>
- Kalaycıoğlu, E., (2001), “Ülkü Mabedi Nasıl İnşa Edilir?”. *Mimar Sinan*, 39.
- Kalkandelen, A. H. (1972). *Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler-İlkeler*. Şenyuva Matbaası: İstanbul.
- Kalkınma, B. (2018). “On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) e-Devlet Hizmetlerinin Geliştirilmesi Raporu”. Ankara.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., ve Buckley, N. (2015). “Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation”. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25).
- Kanten, P. (2014). “İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü”. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 11-26.
- Karacaoğlu F.R. (1960). *Yüksek İdareci Yetiştirme Hususunda Fransız Tecrübesi*. Çeviren Faiz R. Karacaoğlu. TODAİE Tercüme Serisi: Ankara.
- Karaman, T. (2000). “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”. *Türk İdare Dergisi*, 426.
- Meydan Laurausso. (1981).

- Karslı, M. R. (2020). “Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Atama Usul Ve Esasları Üzerine Bir İnceleme”. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 187-208.
- Kaya, S. N. (2022). “Robotların Yükselişi: Yapay Zeka ve İşsiz Bir Gelecek Tehlikesi”. *Novus Orbis: Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 4 (1), 115-119.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitimi Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Bilim Yayınları: Ankara.
- Kessler, M. C. (1978). “Recruitment and Training of Higher Civil Servants in France: the Ecole Nationale d'Administration”. *European Journal of Political Research*, 6 (1), 31-52.
- Kettl, F. Donald. (2000). “Public Administration at the Millennium: The State of the Field”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, (10):1, 7-35.
- Kızıltoprak, S. (2002). “Memlûk sistemi”. *Türkler Ansiklopedisi*, 5, 320-336.
- Koca, S. (2002). “Eski Türklerde Devlet Geleneği ve Teşkilatı”, *Türkler Ansiklopedisi*, C.2., Hasan Celal Güzel, Kemal Çiçek, Salim Koca, s. 827, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara.
- Koç, T. C. ve Teker, S. (2019). “Industrial Revolutions And Its Effects on Quality of Life”. *Press Academia Procedia*, 9 (1), 304-311.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). Beta Yayınları: İstanbul.
- Köklü, A. (1966). *Kamu Yönetimi Eğitimi Konferansı*. AÜ. SBF Yay: Ankara.
- Kaufmann, D., Kraay, A., Zoido-Lobaton, P. (2000). “Governance Matters”. *Finance Dev*, 37 (2), 10.
- Kravchenko, A. ve Kyzymenko, I. (2019). The fourth industrial revolution: new paradigm of society development or posthumanist manifesto. *Philosophy & cosmology*, (22), 120- 128.
- Kurtkan, A. (1977). “Sosyolojik Açıdan Eğitim Yolu İle Kalkınmanın Esasları”. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2262, İktisat Fakültesi Yayın No: 388.
- Küçük, M. (1993). *Modernite Versus Postmodernite*. ISBN:9789757726241, Vadi Yayınları: İstanbul.
- Laudon, K. C. (2011). *Yönetim Bilişim Sistemleri: Dijital İşletmeyi Yönetme*. Prentice Hall.

- Lee, M., Yun, J. J., Pyka, A., Won, D., Kodama, F., Schiuma, G., Park, H., Jeon, J., Park, K., Jung, K., Yan, M. R., Lee, S. & Zhao, X. (2018). "How to Respond to The Fourth Industrial Revolution, or the Second Information Technology Revolution? Dynamic New Combinations Between Technology, Market, And Society Through Open Innovation". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 21-45.
- Lewis, Pamela, S. Stephan H. Goodman and Patricia M. Fandt., (1994). *Management Challenges in the 21st Century*, West Publishing Company, New York.
- Lyon, P. (2000). "Partnership for Good Governance in The 21st Century". *Australian Journal of Public Administration*, 59 (3), 87-93.
- Markus, M. L., and Loebbecke, C. (2013). "Commoditized digital processes and business community platforms: New opportunities and challenges for digital business strategies". *Mis Quarterly*, 37 (2), 649-653.
- Matteucci, S. C. (2016). Digitalisation and Reforms of Public Administration in Italy.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Pegem Akademi: Ankara.
- Merriam, C. E. (1907). "Hobbes' Doctrine of the State of Nature". *In Proceedings of the American Political Science Association* (Vol. 3, pp. 151-157). Cambridge University Press.
- Mihçioğlu, C. (1968). "Türkiye'de Yüksek Kademe Yöneticilerin Eğitimi", *AÜ. SBF. Dergisi*, Cilt XXIII.
- Miller, B. (1941). The palace school of Muhammad the conqueror (No. 17). *Harvard University Press*.
- Milliyet, (2012). Britannica Tarih Oldu. Erişim adresi: <http://www.milliyet.com.tr/gundem/britannica-tarih-oldu-1515485> (Erişim Tarihi: 26.12.2022).
- Mokyr, J., ve Strotz, R. H. (1998). "The second industrial revolution, 1870-1914". *Storia dell'economia Mondiale*, 21945 (1).
- Murphy, J., ve Hallinger, P. (Eds.). (1987). Approaches to administrative training in education. *SUNY Press*.
- Nagy, J., Oláh, J., Erdei, E., Máté, D. & Popp, J. (2018). "The role and impact of industry 4.0 and the internet of things on the business strategy of the value chain—The case of Hungary". *Sustainability*, 10(3491), 1-25. Doi:10.3390/su10103491.
- Nitas, K. (2003). *Yirmi Birinci Yüzyılda Yönetim*. EGM Basımevi: Ankara.

- Nunes, M. L., Pereira, A. C., and Alves, A. C. (2017). "Smart products development approaches for Industry 4.0". *Procedia Manufacturing*, 13, 1215-1222.
- Nutt, P. C., ve Backoff, R. W. (1993). "Örgütsel kamusalılık ve stratejik yönetim üzerindeki etkileri". *Kamu Yönetimi Araştırma ve Teori Dergisi*, 3(2), 209-231.
- O'nuallain, C. (1988). "Yöneticilerin Üst Düzey Görevlere Hazırlanması". Çev: M Kemal Öktem) *Amme İdaresi Dergisi*, 21, 23-37.
- Okumuş, F., Umut, A. ve Kılınç, İ. (2007). "Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7 (13), 30-50.
- Onaran, O. (1967). *Yönetici Sınıfın Eğitimi: Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye'de. Türkiye ve Orta Doğu İdaresi Enstitüsü Yay.: Ankara.*
- Öğüt, A., (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*. Nobel Basımevi: Ankara.
- Ömürgönülşen, U. (1997), "The New Public Management", *AÜSBF Dergisi*, 52: 517-566.
- Önder, M. (1995). "Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Bazı Ülkelerde ve Türkiye'de Durum". *Türk İdare Dergisi*, S, 409, 133-157.
- Önder, M. ve Saygılı, H. (2018). "Yapay Zekâ ve Kamu Yönetimine Yansımaları". *Türk İdare Dergisi*, 90(487), 629-669.
- Önler, Z. (2002). "Kutadgu Bilig'de İktidar Kavramı ve Siyaset Anlayışı". *Türkler Ansiklopedisi*, 5.
- Örnek, A., (1994). *Kamu Yönetimi*. Meram Yayıncılık: İstanbul.
- Özçivelek, R. (2004). "Dünyada ve Türkiye'de Elektronik Devlet Tartışmaları: Kavram Üzerine Bir Sorgulama". *Sayıştay Dergisi*, 61.
- Özdemir, H. (2001). *Osmanlı Devletinde Bürokrasi*. Okumuş Adam Yayıncılık: İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2002). "Kamu Ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları Ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 115-134.
- Özel, M., (2016). *Yöneticilik Dersleri*. 3. Baskı. Küre Yayınları: İstanbul.
- Özer, K. (2003). *Gerçekçi Yönetişim: Yönetici*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Özer, M. A. (2005). *Yeni Kamu Yönetimi: Teoriden Uygulamaya*. Platin Yayınları: İstanbul.
- Özer, M. A., (2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Nobel Yayıncılık: İstanbul.
- Özer, M. A., ve Çiftçi, A. (2022). "Klasik Yönetim Teorisi'nin İki Öncü İsmi Fayol Ve Weber'in Yönetime Katkısı Üzerine Bir Değerlendirme". *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 133-152.

- Özgür S. K., (2014). “Klâsik Türk Müziği Eğitimi’nde Bir Saray Üniversitesi: Enderûn Mektebi”, Turkish Studies - International Periodical For The Languages, *Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 9/2, s. 871-872.
- Özmen, R. (2009). *Devlet Memurları Kanunu*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Özözer, Y. (2012). “Değişimi Yönetmek ve Liderlik Etmek. *Ankara: Akademi Consulting&Training*.
- Özsoylu, A.F. (2017). “Endüstri 4.0”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (1), s.41-64.
- Öztekin, A. (1998). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları Ve Çözüm Önerileri”. TC Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Öztuna, B. (2017). *Endüstri 4.0: Dördüncü Sanayi Devrimi ile Çalışma Yaşamının Geleceği*. Gece Kitaplığı: Ankara.
- Öztürk, A. (1998). *Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik*. Adana Nobel Kitabevi: Adana.
- Peker, Ö. (1994). *Yönetici Eğitimi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları: Ankara.
- Peker, Ö., (1989). *Yönetici Eğitimi*. TODAİE Yayınları: Ankara.
- Pessôa, P. M. V. ve Becker, J. J. M. (2020). “Smart Design Engineering: A Literature Review of the Impact of the 4th Industrial Revolution on Product Design and Development”. *Research in Engineering Design*, 1-21. Doi: 10.1007/s00163-020-00330-z.
- Platon, (2015). *Devlet*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: İstanbul.
- Prokûpek, M. (2020). “Digitalization of Cultural and Creative Industries and Its Economic and Social Impact”. *In Examining Cultural Perspectives in a Globalized World* (pp. 117-140). IGI Global.
- Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. (1993). *Business Today*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Rapor, K. A. Y. A. (1991). *Kamu Yönetimi Araştırma Projesi*. TODAİE Yayınları: Ankara.
- Read, J. H. (1991). “Thomas Hobbes: Power in The State of Nature, Power in Civil Society”. *Polity*, 23 (4), 505-525.
- Rhinesmith, S. H. (2000). *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*. Çev. Gülden ŞEN. Sabah Kitapları: İstanbul.

- Rhodes, R. A. W. (1996). "The New Governance: Governing Without Government". *Political studies*, 44 (4), 652-667.
- Ribeiro, N. (2011). *Managing in The Digital Era*, Create Space Independent Publishing Platform, Portugal.
- Rifkin, J. (2008). "The Third Industrial Revolution". *Engineering & Technology*, 3 (7), 26-27. doi:10.1049/et:20080718.
- Rifkin, J. (2016). "How The Third Industrial Revolution Will Create a Green Economy". *New Perspectives Quarterly*, 33 (1), 6–10. doi:10.1111/npqu.12017.
- Robbins, A. (1994). *İçinizdeki Devi Uyandırın*. Çeviren:Mehmet Değirmenci. İnkilap Kitabevi: İstanbul.
- Rostow, W. W. (1970). "Sanayi Devrimi Nasıl Başladı". *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 30:1-4.
- Rousseau, J. J. (1964). "The social contract (1762)". *Londres*.
- Rukancı, F., ve Anameriç, H. (2004). *Bilgi Toplumu Ve Toplumun Bilgilenmesinde Kütüphanelerin Rolü*.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P. & Harnisch, M. (2015). "Industry 4.0: The Future Of Productivity and Growth in Manufacturing Industries". *Boston Consulting Group*, 9(1), 54-89.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2017). *Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Faaliyet Raporu*, Erişim adresi: <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/faaliyet-raporlari/> mu 1303011616.
- Santos, B. P., Charrua-Santos, F. ve Lima, T. M. (2018). "Industry 4.0: An overview. Lecture Notes in Engineering and Computer Science", 2236 (July), 1-7.
- Saran, U. (2001). "Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri". *Türk İdare Dergisi*, 73 (433), 41-49.
- Say, C. (2018). *50 Soruda Yapay Zekâ*. Bilim ve Gelecek Kitaplığı: İstanbul.
- Schuster, K., Groß, K., Vossen, R., Richert, A., & Jeschke, S. (2016). "Preparing For Industry 4.0–Collaborative Virtual Learning Environments in Engineering Education". *Engineering Education 4.0: Excellent Teaching and Learning in Engineering Sciences*, 477-487.
- Schwab, K. (2016). "The Fourth Industrial Revolution". *World Economic Forum: Switzerland*, ISBN-13: 978-1-944835-01-9.

- Scott, J. T. (Ed.). (2006). *Jean-Jacques Rousseau: Human Nature and History* (Vol. 2). Taylor ve Francis.
- Scott, W. G. (1961). "Organization Theory: An Overview and an Appraisal". *Academy Of Management Journal*, 4 (1), 7-26.
- Seçtim H. ve Erkul H. (2020). "Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme". *Management and Political Sciences Review*, 2 (1), 18-50.
- Serkan, U. ve Doğru, Ç. (2021). "Üst Kademe Kuramı Kapsamında Hisse Getirileri Üzerinde CEO'nun Özelliklerinin Etkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12 (29), 204-223.
- Sevinç, H. (2014). "Değişim Ve Kurumsal Yapılandırma Süreci: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)". *Journal of International Social Research*, 7 (35).
- Sobacı, M. Z. (2007). "Yönetişim Kavramı Ve Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 195-208.
- Sobacı, M. Z., Miş, N. ve Köseoğlu, Ö. (2018). *Türkiye'nin Yeni Yönetim Modeli ve Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı*. Seta Perspektif: İstanbul.
- Söyler, Y. (2020). "3 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine Göre Üst Kademe Kamu Yöneticisi Kimdir?". *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 59-110.
- Stupak, R. J. (1987). "How To Grow a Public Executive: The Federal Executive Institute Experience". *International Journal of Public Administration*, 10 (5), 439-464.
- Suhr, D. (2006). Exploratory or Confirmatory Factor Analysis? Proceedings of the 31st Annual SAS? Users Group International Conference. Cary, NC: SAS Institute Inc., Paper Number: 200-31.
- Sunay, N. (2019). Dijital Dönüşüm. <https://www.sektorumdergisi.com/dijital-donusum/>, (Erişim Tarihi: 22.10.2022).
- Sürgit, K. (1970). "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi". *Amme İdaresi Dergisi*, 3(1), 16-31.
- Sürgit, K. (1972). *Türkiye'de İdari Reform*. Sevinç Matbaası: Ankara.
- Şahin, İ., (1979). "Tımar Sistemi Hakkında Bir Risale". *Tarih Dergisi*, (32), 905-1047.
- Şahin, M., (1999). "Amerika Birleşik Devletleri'nde Yerel Yönetimler", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 8 Sayı:2, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Şahin, M., (2006). *Yönetim bilgi sistemi* (Vol. 784). Anadolu Üniversitesi.

- Şaylan, G. (2000). *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Kritik Ve Reform Önerileri*. TESEV.
- Şendoğdu, A. A. (2020). “Endüstri 4.0 Devriminde Robotik Kaynaklar Yönetimi Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Açılımların Kaçınılmazlığı”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 141-161.
- Tahir G. (2007). Enderun Saray Mektebinde Has Oda Teşkilatı. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tamer, H. Y., ve Övgün, B. (2020). “Yapay Zekâ Bağlamında Dijital Dönüşüm Ofisi”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(2), 775-803.
- Tanrıverdi, A. A. (2021). “Yapay Zekânın Kamu Hizmetinin Sunumuna Etkileri”. *Adalet Dergisi*, (66), 293- 314.
- Tarık, A. K. (2018). “Dünyada İç Güvenlik Yaklaşımının Değişimi ve İç Güvenlik Yönetimine Etkisi”. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6), 74-93.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper Brothers. ISBN: 9780486147758. Courier Corporation, USA.
- TBMM, (2012). “Üstün Yetenekli Çocukların Keşfi, Eğitimleriyle İlgili Sorunların Tespiti ve Ülkemizin Gelişimine Katkı Sağlayacak Etkin İstihdamlarının Sağlanması Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu Raporu”, TBMM Yayını, Ankara, s.167-169.
- Tekinalp, Ş. (2007). “Küreselleşen Dünyanın Bunalımı: Çok Kültürlülük, İstanbul Kültür Üniversitesi Güncesi”. *Sosyal Bilimler ve Sanat Dergisi*, 5(3), 17-25.
- Telimen, O. (1972). Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim Ve Geliştirilmesi. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Telli, G., Aydın, S., Dündar, A., Hançer, A., Evren, B. B., Yılmaz, B., Karasar, Ş. (2020). *Dijital Dönüşüm*. Maltepe Üniversitesi Yayınları: İstanbul
- Teşkilatı, D. P. (1963). Kalkınma planı (Birinci beş yıl).
- Teşkilatı, D. P. (1968). İkinci beş yıllık kalkınma planı 1968-1972.
- Teşkilatı, D. P. (1973). Üçüncü beş yıllık kalkınma planı 1973-1977.
- Teşkilatı, D. P. (1979). Dördüncü beş yıllık kalkınma planı 1979-1983.
- Teşkilatı, D. P. (1990). Altıncı beş yıllık kalkınma planı 1990-1994.
- Teşkilatı, D. P. (1996). Yedinci beş yıllık kalkınma planı 1996-2000.

- Teşkilatı, D. P. (2001). Uzun vadeli strateji ve sekizinci beş yıllık kalkınma planı 2001-2005.
- Teşkilatı, D. P. (2006). Dokuzuncu kalkınma planı 2007-2013.
- Teşkilatı, T. B. D. P. (1985). Beşinci beş yıllık kalkınma planı, 1985-1989.
- Thomson, B. (2003). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*. Hayat Yayınları: İstanbul.
- Tolay, E. (2012). *Kamu Hizmet Örgütleri Yönetimi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Topaloğlu, C. (2011). “Yönetim Kuramları Ve Örgütiçi Çatışmalar”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Tortop, Nuri, Eyüp, İspir, Burhan Aykaç (1993). Yönetim Bilimi, *Yargı Yayınları*, Ankara.
- Troxler, P. (2013). “Making The 3rd Industrial Revolution. The Struggle for Polycentric Structures and a New Peer Production”. *Peterroxler*. 1-17.
- Turan, E., vd., (2016). *Kamu Yönetimi-Temel Kavramlar*. Palet Yayınları: Konya.
- Turan, M. (2018). Türkiye'nin Yeni Yönetim Düzeni: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7 (3), 42-91.
- Türkel, S. ve Yeşilkuş, F. (2020). “Dijital Dönüşüm Paradigması: Endüstri 4.0”. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 332-346.
- Türker, M. (2010). “Amerika Birleşik Devletleri Yönetim Sistemi”, *Dünyada Kamu Yönetimi, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü*, Ankara.
- TÜSİAD-TESEV, (2000). “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Toplumsal Bilinçlenmeye Doğru”. *Kamuoyu Bildirisi*, Aralık, 2000.
- Uçkan, O. (2003). *E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye*. Literatür Yayınevi: İstanbul.
- Ulaşan, F. (2020). “Ulusal Yapay Zekâ Strateji Belgeleri ve Değerlendirmeler. Yapay Zekâ Stratejileri ve Türkiye”: *ULİSA*, Mayıs 2020 Raporu, Sayı 2, 11-24.
- Uluğ, F. (2004). “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Işığında Kamu Denetim Sisteminde Yeniden Yapılanma”. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (2), 97-122.
- Uluğ, F. (2016). *Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim ve Yönetici Yetiştirme*. TODAİE: Ankara.
- Ulusoy, S. (2019). “Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Ve Anayasa Mahkemesi Kararları Işığında İfade Özgürlüğü”. *Selçuk Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2 (2), 119-153.
- UNDP (United Nations Development Programme). (1997). *Reconceptualising Governance: Discussion Paper 2*. ISBN-13. 978-921126062: New York, USA.
- Uygun, O. (2003). “Küreselleşme Ve Değişen Egemenlik Anlayışının Sosyal Haklara Etkisi”. *Anayasa Yargısı*, 19 (1), 11-45.

- Uzel, E. (2006). Küresel Çevresel Yönetişim (İyi Yönetim). Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uzuegbu, C. P., & Nnadozie, C. O. (2015). "Henry Fayol's 14 principles of management: Implications for libraries and information centres". *Journal of Information Science Theory and Practice*, 3 (2), 58-72.
- Ünder, H. (1993). "Platon'un Devletinde Eğitim Ve İnsan Doğası". *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 26(1), 185-201.
- Ünlü, E. (2012). Klasik Dönem Osmanlı Devleti Tımar Sisteminin Taşra İdaresine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. Eylül Yayınları: İzmir.
- Vashisht, S. ve Sarva, M. (2022). "Hindistan Kamu Sektörü Bankalarının Risk Profili Ve Açıklama Uygulamaları Arasındaki İlişki". *Pozitif Okul Psikolojisi Dergisi*, 1208-1212.
- Viroli, M. (2003). "Java'da Parametrik Yöntemlerin Uygulanması İçin Tip Geçişli Bir Yaklaşım". *Bilgisayar Dergisi*, 46(3), 263-294.
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., ve Breeze, J. D. (2002). "The Foundations Of Henri Fayol's Administrative Theory". *Management Decision*.
- Yacan, C., (2016). Edward Said'in Oryantalizm Yorumu Bağlamında Medeniyetler Çatışması Tezi. Yüksek Lisans Tezi. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Yankın, F. B. (2019). "Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı". *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-38.
- Yesilorman, M., ve Koç, F. (2014). "Social Policy And Local Administrations in The Era Of Globalization". *Uluslararası Hukuk ve Politika*, 10 (37), 109.
- Yıldırım, E. (2007). *Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış*. iç. ed. Selami SARGUT, Şükrü ÖZEN, Örgüt Kuramları. İmge Kitabevi: İstanbul.
- Yıldırım, H., Kaplan, V., Çakmak, T. ve Üstün, C. C. (2006). *E-Devlet Başa*. Macar Yayıncılık: İstanbul
- Yıldırım, M. (2009). "Modernizm, Postmodernizm Ve Kamu Yönetimi". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 380-397.
- Yılmaz, K. ve Horzum, M. B. (2005). "Küreselleşme, Bilgi Teknolojileri Ve Üniversite". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (10), 103-121.

- Yolcu, T. (2019). “Türkiye’de Siyasal Kültür ve Siyasal Liderlik Anlayışının Temelleri Üzerine Genel Bir Değerlendirme”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 93-106.
- Yörükoğlu, E. (2021). Dijital Yönetişim Çağında Bir Liderlik Modeli Önerisi: İnsan Odaklı Dönüşümcü Liderlik. Doktora Tezi. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yu, F. ve Schweisfurth, T. (2020). “Industry 4.0 Technology Implementation in Smes–A Survey in The Danish-German Border Region”. *International Journal of Innovation Studies*, 4 (3), 76-84.
- Zabçı, F. Ç. (2002). “Dünya Bankası'nın küresel pazar için yeni stratejisi: Yönetişim”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 57 (3), 151-179.
- Zabunoğlu, H. G. (2016). “Toplum Sözleşmesi Bağlamında John Locke’un Devlet Anlayışı”. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 431-456.

İnternet Adresi

- <https://siberbulten.com/yapayzeka/japonlar-robotla-canli-kas-ekledi/>, (Erişim Tarihi: 11.07.2023).
- <https://www.webtekno.com/ingiltere-de-bir-futbol-takimi-ekibin-basina-yapay-zekayi-getirdi-h61753.html>, (Erişim Tarihi: 11.07.2023).
- <https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/putin-yapay-zeka-alaninda-tekellese-dunyayi-yonetir-41231399>, (Erişim tarihi: 22.10.2022).
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi - Organizasyon Şeması (cbddo.gov.tr), (Erişim tarihi: 22.10.2022).
- <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/federal-executive-institute/> (Erişim tarihi: 10.12.2022).
- <http://www.milliyet.com.tr/gundem/britannica-tarih-oldu-1515485> adresinden alınmıştır (Erişim Tarihi: 26.12.2022).
- <http://www.sektorumdergisi.com/sanayi-devrimleri-ve-endustri-4-0/>, (Erişim Tarihi: 29.01.2023).
- <http://www.ena.fr/eng> (Erişim tarihi: 10.12.2022).
- www.cbddo.gov.tr/dijital-donusum/ (Erişim Tarihi: 02.01.2023).

EKLER

EK 1

ÇANAKKALE ÜST KADEME KAMU YÖNETİCİSİ GÖRÜŞME (MÜLAKAT) SORULARI

- (1) Eğitim öykünüzden bahseder misiniz?
- (2) Yönetici özelliklerinizin neler olduğu hakkında bilgi verebilir misiniz?
- (3) Üst kademe kamu yöneticilerinin sahip olması gereken yönetsel özellikler sizce neler olmalıdır?
- (4) Türkiye'deki üst kademe kamu yöneticilerinin sürekli değişen ve dijitalleşen dünya koşullarında istenilen düzeyde olabilmeleri için önerileriniz nelerdir?
- (5) Türkiye'de üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirildiği bir kurum var mıdır? Varsa; bu kurumun dijitalleşen dünya koşullarına tam olarak cevap verebildiğini düşünüyor musunuz? Eğer böyle bir kurum yok ise önerileriniz nedir?
- (6) Diğer devletlerde üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme kurumları hakkında neler biliyorsunuz?
- (7) Eğitim sürecinizde okuduğunuz alan kapsamında bilgisayar programlarını kullanma eğitimi aldınız mı? Yöneticilere sizce bilgisayar eğitimi gerekli midir?
- (8) Kurum yönetiminiz esnasında teknolojiyi ne sıklıkla ve özellikle hangi araçları hangi programları kullanıyorsunuz?
- (9) Sizce teknolojiyi bilen ve kullanabilen üst kademe kamu yöneticileri ile bilmeyenler arasında ne tür farklılıklar olabilir?
- (10) Rutin işlerinizin yoğunluğundan yorulup, devlet yönetimi ile ilgili daha büyük makro düzeyde ve daha faydalı projeler için zaman bulamadığınızı düşünüyor musunuz?
- (11) Sizin gözlemediğiniz kadarıyla üst kademe kamu yöneticisinin "Yönetim Eksiklikleri" nelerdir?

(12) Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarındaki eksiklikler sizce nelerdir? Bu eksiklikler eğitimle geliştirilebilir mi? Ne tür bir eğitimle geliştirilebilir?

(13) “İlerlemenin başlıca belirleyicisi, bir toplumun teknolojik inovasyonu kucaklama derecesidir” düşüncesi kapsamında, sizce ilerlemenin başlıca belirleyicisi nedir / nelerdir?

(14) Sizce üst kademe kamu yöneticilerinin yönetimde teknolojiyi kullanma durumları ne düzeydedir?

(15) Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin “yönetimde dijital dönüşüm hızı”na uyum sağlayabilmeleri için önerileriniz nelerdir?



EK 2

ÜST KADEME KAMU YÖNETİCİLERİNİ YETİŞTİRME POLİTİKALARINI DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın Üst Kademe Yönetici,

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora öğrencisi tarafından “*Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma*” çalışmaları kapsamında, üst kademe kamu yöneticileri için hazırlanan online anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Online anketi tamamlayamadan kapatmanız durumunda, size göndermiş olduğumuz e-posta mesajında yer alan bağlantıyı tekrar kullanarak ankete kaldığınız yerden devam edebilirsiniz. **Verdiğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır ve araştırmada kullanılacaktır.** Katılımcıların kimlik bilgileri hiçbir koşul altında farklı kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Bilimsel tekniklerle tasarlanan bu araştırmaya katılmanız ve anketi en kısa zamanda tamamlayıp göndermeniz çalışmalarımıza hız kazandırıp yön verecektir. Katılımınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL
Tez Danışmanı

Özlem AKI
Doktora Öğrencisi

Anket ile ilgili sorularınız için iletişim adresleri:

Özlem AKI

A) Birinci Bölüm: Ankete katılanlara ilişkin tanıtıcı bilgiler.

Bu bölümde ankete katılan siz değerli katılımcılar hakkında tanıtıcı sorular yer almaktadır.

Lütfen size uygun seçeneği parantez içerisine çarpı (x) koyarak işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Bitirdiğiniz en son eğitim düzeyi

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

3. Üst kademe yöneticilikteki pozisyonunuz

Birim Yöneticisi Daire Başkanı
 Genel Müdür Diğer (Yazınız)

4. Üst kademe kamu yöneticisi olmak için aldığınız eğitimin türü

İş başında öğrendim.
 Hizmetiçi eğitim aldım.
 Yurt dışında eğitim gördüm.
 Yöneticilik eğitimi veren yükseköğretim kurumu mezunuyum.

5. Yönetici olarak çalışma yılınız

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20+ yıl

B) İkinci Bölüm: Bu bölüm, üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarını dijitalleşme süreci açısından değerlendirmede varolan durumla ilgili iddia ettiğimiz kanılardan oluşmaktadır. Lütfen katılma düzeyinizi gösteren uygun seçeneği (x) işareti ile işaretleyiniz.

Kanılar	Hiç Kabulmüyorum	Kabulmüyorum	Ne Kabulmüyorum Ne Kabuluyorum	Kabuluyorum	Tamamen Kabuluyorum
1. "Üst kademe kamu yöneticilerinde liderlik özelliği olmalıdır".					
2. "Üst kademe kamu yöneticilerinde insan odaklılık özelliği olmalıdır".					
3. "Üst kademe kamu yöneticilerinde profesyonellik özelliği olmalıdır".					
4. "Üst kademe kamu yöneticilerinde örnek olma özelliği olmalıdır".					
5. "Üst kademe kamu yöneticilerinde etkili iletişim özelliği olmalıdır".					
6. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında stratejik yönetim uygulamaları vardır".					
7. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yönetimde atama uygulamaları vardır".					
8. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yönetimde yükselme uygulamaları vardır".					
9. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında sürekli eğitim uygulamaları vardır".					
10. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında parçacı yaklaşım uygulamaları vardır".					
11. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, lisansüstü düzeyde kurumsal düzenlemeler yeterlidir".					
12. "Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda Kalkınma Planlarında hedefler ortaya konulmuştur".					
13. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının gerçekleştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemeler yapılmıştır".					
14. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının hazırlanmasında dijitalleşme süreci göz önüne alınmıştır".					
15. "Dijitalleşme süreci, hızlı kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir".					
16. "Dijitalleşme süreci, doğru kararlar alabilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir".					
17. "Dijitalleşme süreci, analitik düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir".					
18. "Dijitalleşme süreci, kavramsal düşünebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir".					
19. "Dijitalleşme süreci, etkili sorun çözebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir".					

20. "Dijitalleşme süreci, rekabet edebilen üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarını gerektirmektedir".					
21. "Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında özellikle kamu yönetiminde, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme politikalarının gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmektedir".					
22. "Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir".					
23. "Dijitalleşme sürecinde üst kademe kamu yöneticilerinin atamaları ile ilgili kriterlerin getirilmesi önemlidir".					
24. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için TODAİE benzeri lisansüstü eğitim düzeyinde yeni bir akademik kurum oluşturulmalıdır".					
25. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilmesi gereklidir".					
26. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, dijitalleşme eğitiminin üst kademe kamu yöneticilerine verilirken, verilen eğitimler değişen teknoloji ile periyodik olarak geliştirilmelidir".					
27. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, dijitalleşme sürecine uygun hazırlanmıştır".					
28. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları, bilimsel veriler kapsamında hazırlanmıştır".					
29. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında yasal açıdan düzenlemeler getirilmesi gereklidir".					
30. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikaları, çağın koşullarına cevap verebilir niteliktedir".					
31. "Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijitalleşmeyi öğrenmiş adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır".					
32. "Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital eğitimlerini almış adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır".					
33. "Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, dijital teknolojileri iyi düzeyde kullanabilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır".					
34. "Üst kademe kamu yöneticisi atamalarında yasal olarak, bilgiyi dijital ortamda yönetebilen adayların öncelikle tercih edilmesi sağlanmalıdır".					
35. "Üst kademe kamu yöneticisinin mental olarak kendini yenileyebilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir".					
36. "Üst kademe kamu yöneticisinin gelişime ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir".					
37. "Üst kademe kamu yöneticisinin çağa ayak uydurabilen bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir".					
38. "Üst kademe kamu yöneticisinin dijital dünyayla uyumlu bir yönetsel özellikte olması gerekmektedir".					

- C) **Üçüncü Bölüm:** Bu bölümde üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının dijitalleşme süreci bağlamında karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik görüş ve öneriler yer almaktadır. Lütfen görüş ve önerilerinizi örnekteki gibi **KATILIM DÜZEYİNİZİ İŞARETLEDİKTEN SONRA, ÖNCELİK SIRANIZI 1-2-3-4-5 SEKLİNDE NUMARALANDIRINIZ. ÖNEM DERECESİNDE VERDİĞİNİZ NUMARA, SADECE BİR KEZ KULLANILABİLECEKTİR.**

- Örnek:** (1) Birinci derecede önem ve öncelikli görüşünüz.
 (2) İkinci derecede önem ve öncelikli görüşünüz.
 (3) Üçüncü derecede önem ve öncelikli görüşünüz.
 (4) Dördüncü derecede önem ve öncelikli görüşünüz.
 (5) Beşinci derecede önem ve öncelikli görüşünüz.

Kanılar	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	ÖNEM DERESESİ (1-2-3-4-5)
Üst kademe kamu yöneticilerinde bulunması gereken özellikler nelerdir?						
1. "Üst kademe kamu yöneticilerinde "liderlik özelliği" olmalıdır".						
2. "Üst kademe kamu yöneticilerinde "insan odaklılık özelliği" olmalıdır".						
3. "Üst kademe kamu yöneticilerinde "profesyonellik özelliği" olmalıdır".						
4. "Üst kademe kamu yöneticilerinde "örnek olma özelliği" olmalıdır".						
5. "Üst kademe kamu yöneticilerinde "etkili iletişim özelliği" olmalıdır".						
Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında neler bulunmalıdır?						
6. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında "stratejik yönetim uygulamaları" olmalıdır".						
7. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında "liyakat" olmalıdır".						
8. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında "sürekli eğitim" olmalıdır".						
9. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında "yönetimde bütüncül yaklaşım" olmalıdır".						
10. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında "atamalarda nesnellik" olmalıdır".						
Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarında hangi hedefler konulmalıdır?						

11. "Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, "kurumlarda görev yapmakta olanların yetiştirilmesi" hedefi konulmalıdır".					
12. "Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, "üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için yasal yönetsel düzenlemelerin çıkarılması" hedefi konulmalıdır".					
13. "Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, "üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirecek eğitimcilerin eğitimi" hedefi konulmalıdır".					
14. "Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, "üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirecek kurumların planlanması" hedefi konulmalıdır".					
15. "Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi konusunda kalkınma planlarına, "üst kademe kamu yöneticisi olarak yetiştiricilerin seçim kriterleri" hedefi konulmalıdır".					
Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının hazırlanmasında göz önüne alınması gereken dijitalleşme süreci özellikleri nelerdir?					
16. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde "kamu yönetimi mühendisliği" olmalıdır".					
17. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde "yapay zeka" olmalıdır".					
18. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde "bilgi yönetimi" olmalıdır".					
19. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde "internet" olmalıdır".					
20. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının, dijitalleşme süreci özellikleri içinde "yönetim yazılımları" olmalıdır".					
Dijitalleşme sürecinin üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarındaki gereklilikleri nelerdir?					
21. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, "hızlı ve doğru karar alma" gerekliliği vardır".					
22. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, "analitik düşünme" gerekliliği vardır".					
23. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, "kavramsal düşünme" gerekliliği vardır".					
24. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, "etkili sorun çözme" gerekliliği vardır".					
25. "Üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarında, "rekabet edebilirlik" gerekliliği vardır".					
Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO (Chief Executive Officer) düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında neler gözden kaçırılmamalıdır?					

26. "Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; "iletişim anlamında ulusal sınırları ortadan sanal olarak kalkması" hususu gözden geçirilmelidir".						
27. "Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; "yabancı dil bilme" hususu gözden geçirilmelidir".						
28. "Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; "teknolojiyi kullanma" hususu gözden geçirilmelidir".						
29. "Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; "benchmarking (kıyaslama) yapılması" hususu gözden geçirilmelidir".						
30. "Dijitalleşme süreci küreselleşme bağlamında, CEO düzeyinde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında; "franchising (aynılık /imtiyaz) alınması" hususu gözden geçirilmelidir".						
Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında hangi kriterler getirilmelidir?						
31. "Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, "birden fazla yabancı dil bilme" kriteri getirilmelidir".						
32. "Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, "yurt dışında çalışma deneyimi" kriteri getirilmelidir".						
33. "Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, "üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme eğitimini lisansüstü olarak almış olmak" kriteri getirilmelidir".						
34. "Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, "üst kademe kamu yöneticisi akademisini bitirmiş olmak" kriteri getirilmelidir".						
35. "Dijitalleşme süreci üst kademe kamu yöneticisi atamalarında, "üst kademe kamu yöneticisi sınavında başarılı olmak" kriteri getirilmelidir".						
Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için nasıl bir akademik kurum kurulmalıdır?						
36. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, "TODAJE (Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü)" gibi akademik bir kurum yeniden kurulmalıdır".						
37. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, "Fransız ENA (Ulusal İdare Okulu)" gibi bir akademik kurum kurulmalıdır".						
38. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, "İçişleri Bakanlığı kaymakam adayları eğitimi" gibi bir akademik eğitim sistemi kurulmalıdır".						
39. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, "çokuluslu şirketlerin yöneticilik kriterleri göz önünde bulundurularak bir akademik kurum kurulmalıdır".						
40. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için, "Cumhurbaşkanlığı'na bağlı						

Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Akademisi" kurulmalıdır".						
Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede dijitalleşme eğitiminde neler verilmelidir?						
41. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede "yapay zekâ eğitimi" dijitalleşme eğitiminde verilmelidir".						
42. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede "robotik eğitimi" dijitalleşme eğitiminde verilmelidir".						
43. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede "yazılım eğitimi" dijitalleşme eğitiminde verilmelidir".						
44. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede "çoklu yabancı dil eğitimi" dijitalleşme eğitiminde verilmelidir".						
45. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmede "internet eğitimi" dijitalleşme eğitiminde verilmelidir".						
Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için neler yapılmalıdır?						
46. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, "lisansüstü düzeyde tezler yazılmalıdır".						
47. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, "üst kademe yöneticisi olarak yetiştirilenler yurt dışına gönderilmelidir".						
48. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, "özel sektörde en az beş (5) yıl yöneticilik yapma kriteri getirilmelidir".						
49. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, "bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri öğretilmelidir".						
50. "Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının dijitalleşme sürecine uygun bilimsel veriler kapsamında hazırlanması için, "projeler hazırlanmalıdır".						
Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında hangi düzenlemeler getirilmelidir?						
51. "Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "T.C. 1982 Anayasası'nın 128.maddesi gözden geçirilmelidir".						
52. "Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Kanunu çıkarılmalıdır".						
53. "Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "Üst Kademe Kamu Yöneticiliği Meslek Kanunu çıkarılmalıdır".						
54. "Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "kalkınma planlarında Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme Politikaları İşevuruk olmalıdır".						
55. "Yasal açıdan üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarında, "yasal düzenlemelerde dijitalleşme süreci göz önüne alınmalıdır".						

Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için hangi özellikleri bulunmalıdır?					
56. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, "üst kademe kamu yöneticisi yetiştirmek için tüzel kişiliği bulunan kurum kurulması" gereklidir.					
57. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, "kalite güvence sistemi esaslı yaklaşım" gereklidir.					
58. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, "işe göre adam yetiştirme anlayışı" gereklidir.					
59. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, "stratejik yaklaşım" gereklidir.					
60. "Dijitalleşme sürecine uygun üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme politikalarının, çağın koşullarına cevap verebilir nitelikte olması için, "politikaların tavsiye niteliğinde olmaması" gereklidir.					
Üst kademe kamu yöneticisinin atanmasında aranan nitelikler neler olmalıdır?					
61. "Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, "dijitalleşme sürecini kavrayabilen" koşulu bulunmalıdır.					
62. "Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, "üst kademe kamu yöneticilik eğitimini okulunda almış olan" koşulu bulunmalıdır.					
63. "Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, "teknolojiyi kullanabilen" koşulu bulunmalıdır.					
64. "Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, "bilgiyi yönetebilen" koşulu bulunmalıdır.					
65. "Üst Kademe Kamu Yöneticisinin atanmasında aranan niteliklerde, "risk alabilen" koşulu bulunmalıdır.					
Üst kademe kamu yöneticileri hangi yönetsel özellikleri taşımalıdır?					
66. "Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, "mental olarak kendini yenileyebilmelidir".					
67. "Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, "çağa ayak uydurabilmelidir".					
68. "Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, "dijital dünyayla uyumlu olabilmelidir".					
69. "Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, "doğru kararlar verebilmelidir".					
70. "Üst Kademe Kamu Yöneticileri yönetsel özellikler açısından, "akılcı sorun çözebilmelidir".					

EK 3

ÇANAKKALE İLİ İÇİN ALINAN ETİK KURUL İZİNİ



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Toplantı Tarihi: 03.03.2022 13:00 - **2200058433**
Toplantı Sayısı: 05/22
Konu: Başvuru İncelenmesi

09.03.2022

Sayın Özlem AKI

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2022-YÖNP-0159 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 03.03.2022 tarih ve 05/22 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 22- Özlem AKI'nın sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı araştırmasının, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

EK 4

ANKARA İLİ İÇİN ALINAN ETİK KURUL İZİNİ



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2200097610
Konu : Başvuru İncelenmesi

12.05.2022

Sayın Özlem AKI

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2022-YÖNP-0438 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 12.05.2022 tarih ve 10/02 sayılı karar aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 2- Sorumlu yürütücülüğünü **Prof. Dr. Hüseyin ERKUL**'un yaptığı ve proje araştırmacısı **Özlem AKI** tarafından gerçekleştirilen "Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı araştırmadan, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.