T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK TEORİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE REFORM ÇABALARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE DAVRANIŞSAL ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SÜLEYMAN ÇAVUŞOĞLU

ANABİLİM DALI : SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMLERİ

DANIŞMAN: DOÇ. DR. HAMZA ATEŞ

KOCAELİ - 2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK TEORİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE REFORM ÇABALARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE DAVRANIŞSAL ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: SÜLEYMAN ÇAVUŞOĞLU
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 04/07/2007–2007/18

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Doç. Dr. Hamza ATEŞ

Yrd. Doç. Dr. Ahmet NOHUTÇU

KOCAELİ - 2007

ÖNSÖZ

Yüzyılın başlangıcı ile birlikte gerek dünya düzeninde ve gerekse ülkemiz kamu idari yapısındaki değişikliklere yakından tanık olmaktayız. Dünyamızdaki kaynaklar azalmakta ve bu kıt kaynaklar ülkeleri gerçekçi, rasyonel politikalar üretmey,, stratejik planlar yapmaya ve bunların akıllıca uygulamaya konulmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu tez çalışmasında, Türk Kamu Yönetiminde reform çabalarının çalışanlar üzerinde davranışsal etkileri "öğrenilmiş çaresizlik" (learned helplessness) teorisi çerçevesinde değerlendirilmiş ve reform çabalarını karşısında kamu yönetimi çatısı altında çalışanların kabullenme düzeylerinin hangi seviyede olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Beni böyle bir konuda çalışma yapabilecek bilgi dağarcığına kavuşturan Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün değerli öğretim üyelerine, mesai mefhumu gözetmeksizin hep güler yüzle yürüttükleri çalışmalarıyla eğitimimiz süresince bizlere destek olan Enstitü Müdürlüğü idari personeline ve bana bu konuda çalışma olanağı vermekle kalmayıp, aynı zamanda tez çalışmam süresince ilgi ve bilgisini esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Hamza Ateş'e; ayrıca tezim ile igili araştırmamda yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Muharrem Es, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Nohutçu, Dr. Bayram Çolakoğlu, Murat Köylü ve Harun Kırılmaz'a teşekkürü borç bilirim.

Akademik çalışmam boyunca desteğini ve sabrını benden esirgemeyen sevgili eşime ve çocuklarıma sonsuz teşekkür ediyorum.

Kocaeli, Mayıs 2007 Süleyman ÇAVUŞOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i
İÇİNDEKİLER ii
ÖZET v
ABSTRACT vi
KISALTMALAR vii
TABLOLAR viii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM 4
ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK: 4
KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 4

1.1. Tanımlar 4
1.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi İle İlgili Kuramsal Açıklamalar 8
1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi Konusunda Yapılan Çalışmalar 11
1.4. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi İle İlgili Benzer ve Karşıt Görüşler 21
1.4.1. Öğrenilmiş Çaresizliğin Bir Sonucu Olarak Depresyon 21
1.4.2. Yükleme Teorisi 23
1.4.3. Yülleme Biçimleri (Attributional Styles) ve Depresif Yükleme Biçimi (Depressive Attributional Style Ouestionaire) 24
1.4.4. Tükenmişlik Kavramı 26
1.4.5. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisinin Anti Tezi Olarak Öğrenilmiş Güçlülük Teorisi (Learned Resourcefulness) 27
1.5. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisinin Yeniden Formule Edilmesi 27

İKİNCİ BÖLÜM 30
KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMA 30

2.1. Kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın tanımı 31
2.2. Kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın gerekliliği 33
2.3. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Örnekleri: 36
2.3.1. T.C. Sağlık Bakanlığı 46
2.3.1.1. Mevcut Durum 47
2.3.1.2. Sağlıkta Dönüşüm Programı 55
2.3.2. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi 57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 61
KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMANIN ÇALIŞANLARCA ALGILANMASI" KONULU BİR ARAŞTIRMA 61

3.1. Araştırmaya İlşkin Genel Bilgiler 61
3.1.1. Araştırma Probleminin Tanımı 61
3.1.2. Araştırmanın Varsayımları 62

3.1.3. Araştırmanın Amacı 63
3.1.4. Araştırmanın Önemi 63
3.1.5. Araştırmanın Evreni 64
3.1.6. Araştırmada Uygulanacak Örneklemenin Büyüklüğü 65
3.1.7. Araştırmaya İlişkin Veri Toplama Yöntemi 66
3.1.8. Verilerin Analizi 66
3.2. Araştırmanın Aşamaları 67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 69

BULGULAR VE GENEL DEĞERLENDİRME 69

4.1 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR 69
4.1.1. Anket Katılımcıları Hakkındaki Verilerin Sayısı ve Yüzde Dağılımları 69
4.1.1.1. Ankete Katılımcılarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı 69
4.1.1.2. Anket Katılımcılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 70
4.1.1.3. Anket Katılımcılarının Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı 70
4.1.1.4. Anket Katılımcılarının Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı 70
4.1.1.5. Anket Katılımcılarının Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı 71
4.1.1.6. Anket Katılımcılarının Kurumdaki Statüsüne Göre Dağılımı 71
4.1.1.7. Anket Katılımcılarının Kurumdaki İdari Statüsüne Göre Dağılımı 72
4.1.1.8. Anket Katılımcılarının Kurumdaki Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı 72
4.1.1.9. Anket Katılımcılarının Mevcut Görevindeki Hizmet Süresine Göre Dağılımı 73
4.1.1.10. Kamu Yönetimi Kararlarını Takip Durumları 73
4.1.1.11. Anket Katılımcılarının Kurumlarında ve Diğer Kamu Kurumlarında Gerçekleşmekte Olan Reformlar Ne Derece Gereklidir Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımı; 74
4.1.1.12. Kurumlarının, yönetsel (kararları uygulamadaki kararlılık) bakımdan reformlara hazır olma durumu konusunda ne düşündükleri; 75
4.1.1.13. Anket Katılımcılarının Kurumlarının, Yeniden Yapılanma Uygulamasına Hangi Hususlarda Hazır Olmadığı; 75
4.1.1.14. Anket Katılımcılarının Kurumlarının, teknolojik alt yapı bakımından bu reformları yapmak için ne derece donanımlı olduğu; 78
4.1.1.15. Kamuda Çalışan Personelin, Reformların Uygulanması Konusunda Kendilerini Ne Derece Hazır Hissettikleri; 79
4.1.1.16. Personelin, Kurumlarında Çalışma Alanları İle İlgili Karar Alma Sürecine Katılabilme Durumları; 79
4.1.1.17. Personelin, Kurumlarında Bir Değer Olarak Görülme Durumları; 80
4.1.1.18. Personelin, Amirleri Tarafından Karar Alma Sürecine Katılmalaının Sağlanması; 80
4.1.1.19. Personelin, Mahiyeti Altında Çalışanların Fikirlerine Verdiği Önem; 81
4.1.1.20. Personelin, Yeniden Yapılanmaya Katkıda Bulunacak Bir Projesi Olup Olmadığı; 81
4.1.1.21. Uygulama İmkânı; 82

4.1.1.22. Projeyi Uygulamaya Koyamama Nedenleri ; 82
4.1.1.23. Kamuda Çalışanı Olarak Kurumlarında Olmasa Daha İyi Olurdu Diye Düşündükleri Eksiklikler Ve Olumsuzlukların Ne Olduğu; 84
4.1.1.24. Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin Çözüme Yönelik Çabası; 87
4.1.1.25. Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin Çözüme Yönelik Çabalarının Ne Olduğu; 88
4.1.1.26. Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin Çözüme Yönelik Çaba Sarf etmeme Durumu; 90
4.1.1.27. Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin, Çözüme Yönelik Çaba Sarf ederken Bir Direnç İle Karşılaşma; 92
4.1.1.28. Bu Eksiklikler veya Olumsuz Durumlara Benzer Bir Sorun İle Tekrar Karşılaşıldığında Çözüme Yönelik Çaba Sarf etme Durumu; 92
4.1.1.29. Personelin Çalıştığı İşi (Kurumu) Değiştirme Düşüncesi; 94
4.1.1.30. Personelin Çalıştığı İşi (Kurumu) Değiştirme Düşüncesinin Nedenleri; 94
4.1.1.31. Strese Yol Açan Faktörler; 96
4.1.1.32. Kurumda gerçekleşmekte Olan Değişikliklerin Personel Üzerindeki Etkileri; 98
4.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TESTİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ 102
4.2.1. Çalışılan Kurum (Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim) ile Kurumda Gerçekleşmekte Olan Değişikliklerin (Yeniden Yapılanmanın) Personel Üzerindeki Etkisi; 102
4.2.2. Yöneticilik ile Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Arasındaki İlişki; 105
4.2.3. Kurumda Çalışanların Yaşı ile Öğrenilmiliş Çaresizlik Davranışı Arasındaki İlişki; 112
4.2.4. Kurumda Çalışma Süresi (Kıdem) ile Öğrenilmiliş Çaresizlik Davranışı Arasındaki İlişki; 114

SONUÇ VE ÖNERİLER 116

YARARLANILAN KAYNAKLAR 121

EKLER 135

ÖZGEÇMİŞ 149

ÖZET

Çoğu şeyde olduğu gibi gelişmenin yolu da değişimden ve yenilenmeden geçmektedir. Varlığımızı sürdürdüğümüz yeryüzünde yaşanan değişimlerden insan toplulukları ve bunların oluşturmuş olduğu örgütler de payını almaktadır. Bu değişimin gereği olarak kurumlar ve kurumları oluşturan personel de bu zorunluluğu yaşamaktadır. Yeniden yapılanma ve değişim sürecinde kurumlardan ve çalışanlarından beklenen, kurumsal yapının performansını arttırıcı yönde azami fayda sağlaması ve verimlilik oranının en yüksek olmasıdır. Ancak, uygulamalar, her zaman beklenildiği gibi olmayabilmektedir. Beklenenin aksine, değişim süreci gereği gibi gerçekleşmemekte, kurumu bulunduğu noktadan daha da geriye düşürebilmektedir

Bu çalışmada merkezi bir yönetim kurumu olan T.C. Sağlık Bakanlığı ve yerel bir yönetim kuruluşu olan Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'ndeki reform çabaları ve çalışanlar üzerindeki davranışsal etkileri incelenerek; araştırmadan elde edilen bulgular öğrenilmiş çaresizlik teorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bununla Birlikte reform çabalarını karşısında kamu yönetimi çatısı altında çalışanların kabullenme düzeylerinin hangi seviyede olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yapılan anket araştırma sonucunda araştırmanın verileri SPSS analiz programı ile analiz edilip incelenmiş; araştırmanın varsayımları ile karşılaştırılarak değerlendirmeye alınmıştır. Varsayımların geçerliliği, karşılaştırmalı analiz neticesinde desteklenerek ülkemiz kamu idaresinde, çalışanların belli bir oranı üzerinde öğrenilmiş çaresizlik etkisi olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

The development depends on innovation and refreshment like many other things. Human society and association formed by these societies are affected by the innovations took place on earth where we live on. The associations and the people forming these associations have to come across with these innovations as the result of them. By these innovations, it is expected to provide the associations and the people working for these associations to reorganize and to increment the performance and the productivity. But these applications may not happen as they were expected. To the opposite of these expectations, sometimes they can take these associations back to the point they stand.

This study is applied on the reform trials and the effects of behaviors on workers for T.C. Ministry of Health which has a central executive association and Kocaeli Büyükşehir Municipality which is a local executive association; the results are assessed as "learned helplessness" theory. In addition to this, it is tried to explore what level is the adaptation of government personnel to accept these innovations.

At the end of this public survey, the data of this research is analyzed by SPSS program; assessed by comparing with the assumptions of this research. The validation of these assumptions is supported by result of the comparing analysis and the effect of "learned helplessness" is observed on a big ratio of government personnel.

KISALTMALAR

AB	**:** Avrupa Birliği
ABD	**:** Amerika Birleşik Devletleri
BYKP	**:** Beş Yıllık Kalkınma Planı
DPT	**:** Devlet Planlama Teşkilatı
IMF	**:** International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
KAYA	**:** Kamu Yönetimi Araştırması
KBB	**:** Kocaeli Büyükşehir Belediyesi
KYTKT	**:** Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı
MEHTAP	**:** Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
OECD	**:** Organization for Economic Co-operation and Development (İktisadî İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)
SPSS	**:** Statistical Package for the Social Sciences
SSK	**:** Sosyal Sigortalar Kurumu
TBMM	**:** Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKY	**:** Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	**:** Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TESEV	**:** Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı

TABLOLAR

Tablo No.	Tablo Adı	Sayfa No.
Tablo 1	Depresyon Belirtileri	22
Tablo 2	Öğrenilmiş Çaresizlik ve Depresyon Arasındaki Benzerlikler	22
Tablo 3	Gözden Geçirilmiş Öğrenilmiş Çaresizlik Modelinde Sırasal Düzen	28
Tablo 4	Gözden geçirilmiş öğrenilmiş Çaresizlik Süreci	29
Tablo 5	Performansa Dayalı Bütçe Süreci	45
Tablo 6	Bazı İllerde Sağlık Ocağı başına Düşen Nüfus	49
Tablo 7	OECD ülkelerinde Sağlık Harcamaları İçerisindeki İlaç Giderleri Oranı	54
Tablo 8	Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örnek Kitle sayısı	66
Tablo 9	T.C. Sağlık Bakanlığı Örnek Kitle sayısı	66
Tablo 10	Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	69
Tablo 11	Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	70
Tablo 12	Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı	70
Tablo 13	Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı	70
Tablo 14	Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı	71
Tablo 15	Kurumdaki Statüye Göre Dağılımı	71
Tablo 16	Kurumdaki İdari Statüye Göre Dağılımı	72
Tablo 17	Kurumdaki Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı	72
Tablo 18	Mevcut Görevindeki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	73
Tablo 19	Kamu Yönetimi Kararlarını Takip Durumlarına Göre Dağılımı	73
Tablo 20	Gerçekleşmekte Olan Reformlar Ne Derece Gereklidir Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımı	74
Tablo 21	Kamu kurumlarının yönetsel bakımdan reformlara hazır olma durumu	75
Tablo 22-32	Anket Katılımcılarının Kurumlarının, Yeniden Yapılanma Uygulamasına Hangi Hususlarda Hazır Olmadığı Seçenekleri	75, 76, 77, 78
Tablo 33	Kurumlarının, Teknolojik Alt Yapı Bakımından Bu Reformları Yapmak İçin Ne Derece Donanımlı Olduğu	78
Tablo 34	Reformların Uygulanmasında Kendilerini Ne Derece Hazır Hissettikleri	79
Tablo 35	Personelin, Kurumlarında Çalışma Alanları İle İlgili Karar Alma Sürecine Katılabilme Durumları	79
Tablo 36	Personelin, Kurumlarında Bir Değer Olarak Görülme Durumları	80
Tablo 37	Personelin, Amirleri Tarafından Karar Alma Sürecine Katılmalarını Sağlama Durumları	80
Tablo 38	Personelin, Mahiyeti Altında Çalışanların Fikirlerine Verdiği Önem	81

Tablo 39	Personelin, Yeniden Yapılanmaya Katkıda Bulunacak Bir Projesi Olup Olmadığı	81
Tablo 40	Uygulama İmkanı Yüzdelik Dağılımı	82
Tablo 41-46	Personelin, Yeniden Yapılanmaya Katkıda Bulunacak Bir Projeleri Uygulamaya Koyamama Nedenleri	82, 83
Tablo 47-56	Kamu Kurumu Çalışanı Olarak Kurumlarında Olmasa Daha İyi Olurdu Diye Düşündükleri Eksiklikler Veya Olumsuzlukların Ne Olduğu	84, 85, 86
Tablo 57	Çözüme Yönelik Çaba veya Etkisinin Olup Olmadığı Durumu	87
Tablo 58-62	Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin Çözüme Yönelik Çabalarının Ne Olduğu	88, 89
Tablo 63-66	Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin Çözüme Yönelik Çaba Sarf etmeme Durumu	90, 91
Tablo 67	Dirençle Karşılaşma Durumu	92
Tablo 68-70	Bu Eksiklikler veya Olumsuz Durumlara Benzer Bir Sorun İle Tekrar Karşılaşıldığında Çözüme Yönelik Çaba Sarf etme Durumu	92, 93
Tablo 71	Personelin Çalıştığı İşi (Kurumu) Değiştirme Düşüncesi	94
Tablo 72-78	Personelin Çalıştığı İşi (Kurumu) Değiştirme Düşüncesinin Nedenleri	94, 95, 96
Tablo 79-85	Strese Yol Açan Faktörler	96, 97, 98
Tablo 86-94	Kurumda Gerçekleşmekte Olan Değişikliklerin Personel Üzerine Etkileri	98, 99, 100
Tablo 95-103	Çalışılan Kurum (Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim) ile Kurumda Gerçekleşmekte Olan Değişikliklerin (Yeniden Yapılanmanın) Personel Üzerindeki Etkisi;	102, 103
Tablo 104-109	Yöneticilik ile Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Arasındaki İlişki;	105, 106, 107, 108, 109, 110,
Tablo 110	Kurumda Çalışanların *Yaşına Göre* Karşılaştırmalı Analizi	113
Tablo 111	Kamu Sektöründeki *Çalışma Süresi(Kıdem)ne Göre* Karşılaştırmalı Analizi	115

GİRİŞ

Merkezinde insan faktörü olan kurumların, sosyal hayatta vazgeçilmez bir yeri vardır. Bu vazgeçilmezlik kendini her alanda gösterdiği gibi aynı zamanda kurumların yapılarını da belirlemede etkindir.

Antropologlar, temel kurumların bulunmadığı ilkel, çağdaş ya da tarihsel bir toplumu henüz keşfedememişlerdir. Bu gerçek, kuşkusuz bu kurumlar için duyulan özsel zorunluluğu ortaya koymaktadır Kurumsal sistemin insan için ve insan yoluyla işlediğini anımsamak gerekir. Kurumsal sistem ne içsel ne de dışsal olarak statikmiş gibi kavramsallaştırılmamalıdır. Çünkü kurumlar somut bireylerin davranışlarıyla büyür ve değişir (Fichter, 2002: 130, 135). Bazen bu değişim istenildiği gibi oluşmayabilir; kurumu oluşturan bireyler, gelişimi durağan hale sokabilir.

Bilindiği gibi devletler ve devleti oluşturan kurumlar, tarihsel süreç boyunca bilinen en eski toplumlarıyla beraber hep var olmuştur. Modern anlamda sanayi sonrası toplumlarında kurumsallaşma, en üst seviyede olsa da tarihsel vetirede kurumların gelişimi basitten karmaşığa bir süreç izler. Buna en iyi örnek devlet kurumu olarak verilebilir. Devlet, ilkçağlardan günümüze kurumsal yapı olarak varlığını korumuş ve değişime karşı ilk tepkiyi gösteren ancak neticede uyum sağlamayı bilen bir organizasyon olarak varlığını sürdüre gelmiştir. Ancak bu düşünüldüğü kadar sistematik bir işleyiş değildir. Devlet yönetimi içinde yer alan kurumsal organizasyonlar, faaliyetlerini toplumun farklı kesimlerinde ve farklı alanlarda ve hizmetlerde yürütürler.

Sosyolojik açıdan kurum, ne bir kişi, bir grup ve hatta ne de bir mekandır. Kültürün bir bir kısmıdır, insanların yaşam tarzlarının örüntülenmiş bir parçasıdır. Bir başka deyişle, çoğunluğun paylaştığı davranış örüntüleridir (Aydın, 1997:13).

Devleti oluşturan kurumlar ve bu kurumları da oluşturan personel yani kurum içinde çalışan insanlar vardır. İnsan, fiziksel olduğu kadar duygusal ve davranışsal hareketler sergileyen bir varlıktır. Bu kurumları oluşturan ve bu kurumsal

yapının işleyişini sağlayan çalışanların kendilerine ait değerleri, değer yargıları, inançları ve işlerinin gereği gösterdikleri tavırları bulunmaktadır. Dolayısıyla bu kurumlarda çalışan kurum çalışanları, görevlerini ifa ederken duygularından ve geçmişte yaşadıklarından etkilenebilmektedirler.

Bu çalışmada amaçlanan, Türk Kamu Yönetiminde reform çabalarının çalışanlar üzerinde davranışsal etkileri öğrenilmiş çaresizlik teorisi çerçevesinde değerlendirilerek, reform çabalarını kabullenme düzeylerinin hangi seviyede olduğunu ortaya koymaktır.

Birinci bölümde "Öğrenilmişlik Çaresizlik" teorisi kuramsal yönüyle ele alınarak öğrenilmiş çaresizlik teorisi konusunda yapılan çalışmalar incelenmiştir. Ayrıca öğrenilmiş çaresizlik teorisi ile ilintili psikoloji biliminde yer alan kavram ve ifadelere yer verilmiştir.

İkinci bölüm, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma" ile ilgilidir. Bu bölümde, yeniden yapılanmanın tanımı, gereği ve Türk Kamu Yönetiminde planlanan ve gerçekleştirilmeye çalışılan reform çabaları dile getirilerek, T.C. Sağlık Bakanlığı ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından yürütülen yeniden yapılanma çabaları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, gerçekleştirilen ve analizi yapılan "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Çalışanlarca Algılanması" konulu araştırmanın yöntemi belirtilmiştir. Burada, araştırmaya ait varsayımlar, araştırmanın amacı, önemi, evreni ve uygulanacak örneklem gibi araştırmaya ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Çalışanlarca Algılanması" konulu anket araştırması neticesinde elde edilen bulgular SPSS analiz programı kapsamında veri değerlendirme teknikleri kullanılarak incelenmiş ve araştırmadaki hipotezler sınanarak öğrenilmiş çaresizlik teorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada merkezi bir yönetim kurumu olan T.C. Sağlık Bakanlığı ve yerel bir yönetim kuruluşu olan Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin reform çabaları ve çalışanlar üzerindeki davranışsal etkileri incelenerek; araştırmadan elde edilen bulgular öğrenilmiş çaresizlik teorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular benzer biçimde yapılacak araştırma ve çalışmalara kaynak olabilecek nitelikler taşımaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK:

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1. Tanımlar

Sosyal bilimlerde kavramların aydınlattığı bir yolda gitmek; ortaya konulan konunun çerçevesini ve metne yüklenen anlamın herkes tarafından nasıl anaşılması gerektiği konusunda bir yol gösterici olmaklığı ile önemli bir unsurdur. Ancak şunu da belitmekte yarar vardır: Kavramlar, herkes için bir şekilde aynı anlamı çağrıştırmasa da en azından asgari müşterek bir anlamı barındırmaktadır. Sosyal bilimler, her ne kadar farklı düşünmelere imkan sağlasa da, kavramların anlamları, bu düşüncelerin ortak paydalarını artırmak bakımından önemli bir yere sahiptir. Bu gerekçelerle temel bazı kavramlar aşağıda literatürel anlamları çerçevesinde verilmiştir.

Psikoloji:

Felsefe sözlüğünde psikoloji kavramı, "Ruhsal olayları inceleyen bilim; insan davranışlarının incelemesi veya bilimi" (Afşar, 2000: 280) şeklinde tanımlanmıştır.

Yukarıdaki tanımın yanı sıra "İnsan ve hayvan davranışlarını inceleyen bir bilim, bir grubu, bir bireyi belirleyen hareket etme, düşünme, duygulanma biçimlerinin bütünü, herhangi bir edebiyat ürününde, kişilerin kişiliklerini belirleyen duyuş, düşünüş, davranış biçimi (edebiyat), kelime anlamı olarak davranışsal" (http://www.psikolojidunyasi.com) tanımlarıyla da ifade edilmektedir.

Psikoloji, Psyche + Logos kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Psyche ruh anlamına gelir, logos da bilim/bilgi demektir. Psychelogos yani psikoloji kelime anlamıyla "ruhbilim"dir (http://tr.wikipedia.org, 03.07.2006);

İnsan bir canlı olarak çevresine uyum sağlamak ve kendi içinde de dengeli bir gelişme sağlamak ister. Psikoloji de elde ettiği yasaları yine insana uygulayarak onun davranışlarını açıklayabilir, önceden kestirebilir, kontrol edebilir. Böylece, insana bu gelişim ve uyum sürecinde yardımcı olabilir.

Günümüzde psikolojinin bulgularından, çok değişik alanlarda yararlanılır. Eğitim, tıp, endüstri, ekonomi alanlarında psikolojik bilgilerin kullanımı, insanların daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Büyüme, gelişme, yetenekler, ilgi, zekâ, heyecan, bellek, düşünme, öğrenme konularında elde edilen psikolojik bilgilerin eğitim alanında kullanılmasıyla bu alanda başarı yükselmiş, daha sağlıklı, daha modern bir eğitim anlayışı gelişmiştir.

Psikologlar iki önemli ilişki üzerinde çalışırlar: İlki, beyin ve davranış, ikincisi ise çevre ve davranış ilişkisidir. Psikologlar hem araştırmacı olarak gözlem, deney ve analiz gibi bilimsel yöntemleri izlemek hem de bilimsel bulguları uygulamak için yaratıcı olmak durumundadırlar. Psikologlar araştırma yaparak geliştirdikleri kuramları sınarlar ve araştırmalar sonucu ortaya çıkan yeni bilgileri uygulama alanında çalışanların kullanımına sunarlar. Ayrıca, bireylerin ve toplumların değişen gereksinimlerini karşılamak amacıyla yeni yaklaşımlar geliştirirler (http://www.felsefe.gen.tr).

Sosyal Psikolji:

Kişinin; davranışlarının, hislerinin, düşüncelerinin, başkalarının davranış ve /veya özelliklerinden etkilenme şekillerinin ve onlar tarafından belirlenme şekillerini inceleyen modern psikoloji dalıdır (Arkonaç, 1998).

Sosyal psikoloji, bireyin kişisel davranışlarını küçük gruplar içinde inceler, aile, çalışma grubu, eğlence grubu, dernek gibi sosyal grupların yapısını elealır ve bu gruplar içinde liderlerin oluşması, kararların alınması, kişilerin etkilenmesi gibi olayları bilimsel yaklaşım içinde araştırır. Sosyal psikolojinin insanı konu alan diğer bilim dalları içinde özel bir yeri vardır. Tüm insan olaylarına psikolojik ve aynı zamanda sosyolojik bir yaklaşımla eğilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 5).

Depresyon:

Depresyon duygusal, zihinsel, davranışsal ve bedensel bazı belirtilerle kendisini gösteren bir durumdur. En dikkat çekici belirtisi çökkün ruh hali ile ilgi ve zevk almada belirgin azalmadır. Depresyondaki kişi duygusal açıdan mutsuz, karamsar ve ümitsizdir. Eskiden en severek yaptığı işler bile artık zevk vermez olmuştur. Kişi kendini hüzünlü ve yalnız hisseder. Kendisine ve çevresine ilgisi azalır. Yoğun suçluluk duyguları olabilir. Herkese yük olduğunu düşünüp gereksiz yere sorumluluklarını yerine getirmediğini düşünür. Genellikle iç sıkıntısı, daralma, huzursuzluk ile birliktedir. Bazen kendisinin tüm duygularını yitirmiş gibi hissedebilir (http://psikiyatri.yyu.edu.tr). Anlaşılacağı üzere zihinsel yapımıza olan etkileri daha fazladır.

Depresyonun bilişsel esası, depresif rahatsızlıklar bir alt biçime bakmaksızın psikososyal stres yapıcılar tarafından hareketlendirilen olumsuz düşünme paternlerinin bir sonucu olduğu fikridir (Letivan, Rector ve Bagby, 1998).

Depresyon, hastalık kıstasları göz önüne alındığında büyük bir üzüntü, değersizlik ve pişmanlık duygularıyla beraber kişinin kendisini sosyal çevreden çekmesine, uyku ve iştahında azalmaya, cinsel isteksizliğe ve zevk duyduğu eylemlerden soğumasına neden olan bir duygu durum bozukluğudur. Günlük yaşamın aktifliği içinde elbette ki hepimiz yeri geldiğinde üzülebiliyor, herhangi bir olay yüzünden pişlmanlık duyabiliyoruz. Kimi zaman iştahımız tıkanıyor, hobilerimize ayırdığımız zamanı azaltabiliyoruz. Ancak, depresyona girmek, daha aç›k bir ifadeyle depresyonla tanışmak için, bu kıstasların uzun süreyle bizim normal yaşam düzenimizi bozması, sosyal ilişkilerde sorun yaratması ve bizi ya da çevremizi rahatsız edici boyutlara ulaşması gerekiyor. Depresyonda olan kişiler, herhangi bir uyarana dikkatlerini yoğunlaştırmakta güçlük çekiyorlar. Okuduklarını ve kendilerine söylenenleri kolayca algılayamayabiliyorlar. Konuşmaları yavaşlıyor, derin kesintilere uğrayabiliyor ve ses tonları monotonlaşıyor. Saatlerce yalnız ve sessiz kalabiliyorlar. Bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında çözüm yolu üretemiyorlar. Sürekli olarak kendilerini suçlama eğiliminde olan depresif kişiler, herhangi fiziksel bir nedeni olmayan pek çok bedensel rahatsızlıktan yakınabiliyorlar (Ayhan, 2006).

Kurumsal (Örgütsel) değişim:

Fred LUTHANS'a göre örgüt geliştirme, davranış bilimlerinin teknoloji, kaynak ve teorisinden faydalanarak örgüt kültüründeki planlı değişmedir (Luthans, 1992'den Özkan, 2004). Değişim, gelişimin bir gereğidir. "Değişim, etkili yönetimin en önemli yönlerinden biridir. Pek çok örgütün yer aldığı iş ortamı sadece değişim sayısının artmakta olduğunu değil, değişim doğasının daha karmaşık bir hal alarak değişim etkilerinin insanlar ve kurumlar üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir" (Özkan, 2004).

Örgütsel gelişimi ise, "Bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır." (Eroğlu, 1998'den Özkan, 2004) şeklinde tanımlamak mümkündür.

Kurumsal sistemin insan için ve insan yoluyla işlediğini anımsamak gerekir. Kurumsal sistem ne içsel ne de dışsal olarak statikmiş gibi kavramsallaştırılmamalıdır. Çünkü kurumlar somut bireylerin davranışlarıyla büyür ve değişir (Ficher, 2002: 135).

1.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi İle İlgili Kuramsal Açıklamalar

Bazı sosyal psikolojik kuramlar, özellikle bazı davranış bozukluklarını açıklamak amacıyla geliştirilmiştir (Hovardaoğlu, 1994). Martin Seligman tarafından ortaya atılan ve geliştirilen "Öğrenilmiş Çaresizlik" kuramı buna bir örnek teşkil etmektedir.

Öğrenilmiş Çaresizlik teorisi, 1967'de Martin Seligman'ın Pennsylvania Üniversitesinde arkadaşları ile beraber yaptığı Pavlov'un klasik şartlanma araştırmaları sırasında, koşullanma ile öğrenme arasındaki ilişki bulma amaçlı deneyleri[1] sırasında rastlantı sonucu ortaya atılmış bir teoridir. Yaptıkları deneylerde Pavlov'un deneyinde yer alan ödül yerine korku ve çaresizlik ön plandadır (http://allpsych.com/personalitysynopsis/learned_helplessness.html, 04.02.2007).

Öğrenilmiş çaresizlik, *bir organizmanın, davranışlarıyla olumsuz bir durumu düzeltebilecek gücü ve yeteneği olduğu halde, bu olumsuzlukları değiştirmek için gerekli olan davranışları yapmaması ya da bu davranışları öğrenmede yetersiz kalmasıdır* (Seligman ve Maier, 1967). Bu teoriye göre organizma, sonucunu kontrol edemediği bir durumla karşılaşmakta ve bu başarısızlığa ilişkin yüklemelerde bulunarak kendisi ile ilgili bir başarısızlık beklentisi gelişmektedir. Birey, davranışlarıyla sonucu kontrol edebileceği bir durumla karşılaşsa bile duruma müdahale edecek gerekli davranışları yapmamaktadır (Abramson, Seligman ve Teasdale 1978'den aktaran Oluklu, 1997: 2). Başka bir şekilde ifade edilmek istenirse, organizma başlangıçtaki çabalamalarına karşılık olumsuz durumu değiştirmeyeceğini öğrenerek (kontrolün elinde olmadığını) çaresiz kalmakta ve bu çaresizliğini sonraki olumsuz durumlar için sergileyebilmektedir.

[1] Martin E. P. Seligman meslektaşları ile birlikte, öğrenme ile korku arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, köpekler üzerinde Pavlov'un (klasik koşullanma) şartlı refleks deneyini yaparken tesadüfen beklenmedik bir fenomen keşfetti. Pavlov'un deneyi gözlemlenildiğinde görüleceği gibi, köpek bir yiyecek gösterildiğinde tükürük salgılama eğilimindedir. Pavlov, yiyeceğin gösterilmesiyle zil (veya bir sesin) çalınması işleminin defalarca tekrarlanarak eşlenmesi sonucunda köpeklerin salya akıttıklarını keşfetti. Bundan sonrası zili çalıp köpeğin salya akıtmasını izlemekten ibaretti (http://en.wikipedia.org).

Öğrenilmiş çaresizlik yöntemi, depresyonun deneysel bir modeli olduğu açık bir şekilde belirtilmiştir (Sherman ve diğerleri 1982'den aktaran Angleda v.d., 2006). "Öğrenilmiş çaresizlik teorisi, bugün de halen depresyon modellerinde büyük rol almaktadır" (Ayhan, 2006). Dolayısıyla Martin Seligman ve diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve birçok bilimsel araştırmaya konu olmuş bu "Öğrenilmiş çaresizlik teorisi"ni, depresyon ile ilintili bir teori olduğunu ifade etmek mümkündür.

Yapılan bir araştırmada, öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkmasında, geçmiş yaşantıların ve çevrenin önemli olduğu belirtilmektedir. Çevreyi kontrol etme olanağı bulamayan, çevresindeki kişiler tarafından sürekli kontrol edilen kişilerin, başarısızlıklar karşısında daha kolay öğrenilmiş çaresizlik davranışı geliştirdikleri bulunmuştur (Thornton'dan aktaran Aydın, 1985). Bu çalışmaların yanı sıra farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen araştırmaların neticesinde elde edilen bulguların, öğrenilmiş çaresizliğin davranışsal gelişiminin erken yaşlarda başladığını gösterdiğini ve gerekli önlemlerin alınmaması durumunda da kişilerin, depresyon gibi psikolojik rahatsızlıklara maruz kalabileceği ifade edilmiştir (Dweck ve Licht'den aktaran Aydın, 1985).

Öğrenilmiş çaresizlik etkisi, toplam araştırma verimliliğinde davranışsal bir döngüye sebep olur; aynı zamanda cesareti kırılmış çalışan etkisi olarak bilinir (Bjornstad, 2006).

Öğrenilmiş çaresizlik teorisini, çevre psikolojisi alanındaki teorilerden "Kontrol Teorileri" içinde yer almaktadır. Kontrol teorileri içinde yer alan teoriler ise aşağıda olduğu gibidir (http://www.studioplus.com);

i. Kişisel Kontrol (Personel Conrol)
ii. Psikolojik Direnme (Psychological Reactance)
iii. Öğrenilmiş Çaresizlik (Learned Helplessness)
iv. Sınır Düzenlemeleri (Boundary Regulation)

Comer, depresyona girme nedenlerinden biri olarak görülen öğrenilmiş çaresizlik teorisini iki esaslı temele dayandığını ifade etmektedir. http://wik.ed.uiuc.edu/index.php/Learned_Helplessness, 03.07.2006):

Birincisi, bireyler, kendi hayatlarına etki eden (ödül ve ceza gibi) unsurlar üzerindeki kontrolü kaybettiklerini fark ettikleri zaman depresyona girerler. İkincisi ise bu çaresizlik durumundan sorumlu olanlar kendileri midir?

Araştırmalar, davranışlarıyla sonucu kontrol edemeyen organizmanın başlangıçta hareketsiz kaldığını, denemeler ilerledikçe, edilgen hale geldiğini (pasifleştiğini) ve ilerleyen safhalarda durumun "davranış- sonuç" ilişkisi bakımından tam bir "çaresizlik" halini aldığını ortaya koymaktadır (Atkinson ve diğerleri, 1996'dan aktaran Bayat, 2002). Bir öğrenme süreci olan ve neden-sonuç ilişkisi bakımından çaresizliği ortaya çıkaran bu durum sosyal psikoloji literatüründe "öğrenilmiş çaresizlik durumu" olarak adlandırılmakta ve iki aşamalı bir süreçte ortaya çıkmaktadır (Hovardaoğlu, 1986:2; Alloy, Abramson, Peterson ve Seligman, 1984'ten aktaran Bayat, 2002);

İnsan önce davranışlarıyla engelleyemeyeceği bir sonuçla karşı karşıya kalmalı (amacına ulaşamamak) ve davranışlarıyla engelleyebileceği benzer bir sonuçla karşılaşmalıdır.

Öğrenilmiş çaresizlik, bir organizmanın, davranışlarıyla olumsuz bir durumu düzeltebilecek gücü ve yeteneği olduğu halde, bu olumsuzlukları değiştirmek için gerekli olan davranışları yapmamasıdır (Seligman ve Maier, 1967). Bu teoriye göre organizma, sonucunu kontrol edemediği bir durumla karşılaşmakta ve bu başarısızlığa ilişkin yüklemelerde bulunarak kendisi ile ilgili bir başarısızlık beklentisi gelişmektedir. Birey, davranışlarıyla sonucu kontrol edebileceği bir durumla karşılaşsa bile duruma müdahale edecek gerekli davranışları yapmamaktadır (Abramson, Seligman ve Teasdale 1978'den aktaran Oluklu, 1997: 2). Başka bir şekilde ifade edilmek istenirse, organizma başlangıçtaki çabalamalarına karşılık olumsuz durumu değiştirmeyeceğini öğrenerek (kontrolün elinde olmadığını) çaresiz kalmakta ve bu çaresizliğini sonraki olumsuz durumlar için sergileyebilmektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik modeli, analitik olarak psikolojik ve mantıksal iki süreçten sonraki, bir eylemlik kaybını gösteriyor ve bu eylem kaybının açıklanması, sağlam bir yere bağlanması gerekiyordu. Eylemsiz, çaresiz kalanlar gerekçelerini söylerken (yükleme) depresyon denilen çöküntünün de adresini veriyordu (Ayan, 1996: 4).

Öğrenilmiş çaresizlik, kişinin herhangi bir durumda çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, bir şey yapsa da hiçbir şeyin değişmeyeceğini, olayların kendi kontrolünde olmadığını, o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp, bir daha deneme cesaretini kaybetmesidir. Öğrenilmiş çaresizlik, geçmişteki acı deneyimlerden çıkarılan negatif şartlanmaların bugünkü davranışları belirlemesidir (Sekman, 2006; 8). Yaşanılan olumsuz tecrübeler, gelecek adına verilecek kararları doğrudan etkileyebilmektedir. Bir şekilde bu durum, yaşanılan olumsuz tecrübeler sebebiyle gelecekte neticesi olumlu olabilecek davranışlarımız, uygulamaya geçemeyebilmekte; dolayısıyla da elde edebileceğimiz kazanımlarımız başarısızlığa dönüşebilmektedir.

Bu bağlamda bir çeşit *yılgınlık* içinde mücadeleden vazgeçerek, değişime açılan kapıları kapamış olmuyor muyuz?

1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi Konusunda Yapılan Çalışmalar

Psikoloji biliminde depresyon nedenleriyle ilgilenen pek çok psikolog ve araştırmacı tarafından öğrenilmiş çaresizlik davranışının "depresyona girme hali" olup olmadığı hakkında birçok araştırmalar ve deneyler yapılmıştır.

Bunlar içinde en çok bilineni Seligman ve arkadaşlarının köpekler üzerinde yaptığı deneylerdir. Öğrenilmiş çaresizlik teorisi, Seligman'ın köpekler üzerinde yaptığı deneyler sayesinde gelişim kaydetmiştir.

Seligman, 1970'li yıllarda depresyon üzerinde yoğunlaştı. O yıllarda depresyonun büyük ölçüde biyolojik nedenlere bağlı olduğu düşünülürdü ve bu düşüncenin büyük ölçüde geçerli bir yanı da vardır. Ancak Seligman, "depresyon

öğrenilmiş bir davranış olabilir mi?" sorusuyla ilgilendi. Yola çıkış noktası da şöyle özetlenebilir: Depresyon geçiren kişilerin, isteksizlik hali, keyifsizlik, uyku bozukluğu, sık ağlama hissi vs. gibi birçok ortak yanları var. Bunların da temelinde, yoğun bir çaresizlik ve buna bağlı olarak ümitsizlik hissi yatar. Başka bir deyişle, depresif kişiler, yaşamda seçeneklerinin olmadığını düşünürler ve bulundukları durumdan çıkacaklarına dair bir ümit taşımazlar. Seligman işte bu ortak yanın önemli olduğunu düşünerek ve laboratuar koşullarında, çaresizlik hissini yaratarak depresif davranışları ortaya çıkarıp çıkaramayacağını görmek istemiştir (Konuk, 2006). Bu bağlamda çalışmalarına öncelikli olarak hayvan denekler üzerine yaptığı araştırmalar ile başlayan Seligman, sonrasında geliştirdiği öğrenilmiş çaresizlik teorisinin insanlar üzerine olan etkilerini ve geçerliliğini tespit etmek amacıyla çalışmalarına devam etmiştir.

Seligman'ın köpekler üzerinde yaptığı bu deneyin sonuçları neticesinde ortaya atılmış ve geliştirilmiş olan öğrenilmiş çaresizlik teorisidir (http://sozluk.sourtimes.org). Öğrenilmiş çaresizlik modellemesi içerisinde hayvanlara, kaçınılmaz bir elektrik şoku verilmiş ve hoşlanmadıkları veya istemedikleri zorlamalar karşısında görevlerinin edinimsel etkileri gözlenmiştir (Giral ve diğerleri 1988'dan aktaran Angleda ve diğerleri, 2006). Bu gözlemsel çalışma genel hatlarıyla aşağıda izah edildiği gibidir:

Kaçış grubu, boyunduruk grubu ve kontrol grubu adı altında üç gruba ayrılmış 24 köpek vardır. Köpeklerin hepsi beyaz bir kabinin içine yerleştirilmiş yatarlarken; kaçış grubundaki köpeklerin ayaklarına elektrik şoku verilmiştir. Odada bulunan bir paneldeki butona basarak elektrik akımını kesmek mümkündür. 30 saniye içinde köpek butona basmazsa şok kendiliğinden kesilmektedir. Bu gruptaki köpekler, kısa süre içinde butona basmayı öğrenmiş ve şokun süresini azaltmışlardır (http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=caresiz+, 09.09.2006).

Boyunduruk grubundaki köpeklere de aynı şok uygulanmış, ancak bu gruptaki köpekler, butona bassalar dahi akım kesilmeyecek biçimde bir ortam oluşturulmuştur. Köpekler butona basmayı denemişler fakat belli deneme sonunda artık vazgeçmişlerdir. Kontrol grubundaki köpekler de benzer odadadır fakat onlara

elektrik şoku verilmemektedir (http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=caresiz+, 09.09.2006).

Bu öğrenme sürecinden sonra köpeklerin hepsi toparlanıp, kısa bir çit ile iki bölmeye ayrılmış bir alana götürülmüş ve köpeklerin hepsine elektrik şoku verilip, çitten karşıya atlamaları beklenmiştir. Yapılan 10 denemenin sonucunda durum şudur (http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=caresiz+, 09.09.2006):

Boyunduruk grubundaki 8 köpeğin 6'sı hiç bir şekilde çitin karşısına atlamamıştır. Kaçış ve kontrol grubundaki köpekler ise, çitin karşı tarafına atlamışlardır. Aradan bir hafta geçtikten sonra, köpekler yine bu çitle ayrılmış alana getirilmişler; fakat boyunduruk grubundaki 8 köpeğin 5'i, hala tepkisiz kalmış ve çiti geçmek için eylem yapmamıştır. Deneyin sonucu; boyunduruk grubundaki köpeklerin çaresiz olmayı öğrendiklerine işaret etmişti. Bu denemeler neticesinde, kaçma ve kontrol grubundaki köpekler, deneyin ikinci aşamasında, şoktan kurtulmak için çitin karşı tarafına atlamayı öğrenirken, boyunduruk (çaresizlik) grubunda olan köpekler ise kontrolün kendilerinde olmadığını öğrendiklerinden dolayı şoktan kurtulmak için bir girişimde bulunmamışlardı. Bu da onların çaresizliklerini öğrendiklerinin göstergesiydi.

Seligman ve Maier (1967), boyunduruk (çaresizlik) grubundaki köpeklerin kaçma-kaçınma eğitiminde başarısız olmalarını, ilk aşamada davranışlarıyla olumsuz bir sonucu kontrol edemediklerini öğrenmelerine bağlamışlardır. Bu nedenle bu davranışı öğrenilmiş çaresizlik olarak adlandırmışlardır (Oluklu, 1997: 8).

Öğrenilmiş çaresizlik modeli, boyunduruk (çaresizlik) grubundaki köpeklerin kutunun içinde hiç bir kaçma-kaçınma davranışı göstermeksizin elektrik şoku verilmesini bekler hale gelmelerinin nedeni olarak köpeklerin "kendi davranışlarıyla elektrik şokunun verilmesi arasında hiç bir ilişkinin bulunmadığını öğrenmelerine" işaret etmektedir. Bir başka deyişle, gösterilecek hiç bir davranışın elektrik şokunu kontrol edemeyeceği konusundaki öğrenme (kontrolsüzlük beklentisi), davranış ve davranışın sonucu arasında bir ilişki olmadığı konusunda geleceğe yönelik bir beklenti oluşturmakta ve bu beklenti yaşamın çeşitli yönlerine

genellenerek çaresizlik davranışını ortaya çıkarmaktadır (Peterson ve Seligman, 1984'ten aktaran http://www.king4um.com). Fiziksel engeller ortadan kalkmıştır ama zihinsel engeller farkında olunmasa bile organizmanın içinde yerini almıştır bile.

Öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili deneysel ve gözlemsel çalışmalar sadece köpekler ile yapılan çalışmalar ile sınırlı kalmamıştır. Köpekler ile yapılan çalışmaları diğer hayvan türleri ve insan denekler ile yapılan deneyler ve gözlemler izlemiştir.

Öğrenilmiş çaresizlikle ilgili laboratuar çalışmaları daha sonra 1967 yılında Seward ve Humpery tarafından kediler, 1973 yılında Padilla tarafından balıklar, 1973 yılında Maier, Albin ve Testa; 1975 yılında Seligman ve Beagley; 1993 yılında Lachman ve arkadaşları tarafından fareler üzerinde de yapılmış ve köpek deneylerindeki bulgulara benzer bulgulara ulaşılmıştır. Böylece, öğrenilmiş çaresizlik olgusunun belli bir türe özgü bir davranış değil, bütün türleri kapsayabilecek genel bir özellik olduğu anlaşılmıştır (http://www.king4um.com). Bunun yanı sıra öğrenilmiş çaresizlik üzerinde çalışmalarını yürüten araştırmacılar, öğrenilmiş çaresizlik davranışının insan türü üzerinde de geçerliliğini araştırmışlardır. Bunun ortaya çıkarılması amacıyla öğrenilmiş çaresizlik araştırmacıları, insan deneklerle laboratuar ortamında çalışmalar yapmışlardır.

Hiroto ve Seligman (1975), insanlar üzerinde yapılan bu deneysel çalışmalarda; hayvanlara uygulanan şok yerine, çözülmesi güç problemler vermişlerdir. Hiroto (1974)'nun, insanlar üzerinde yaptığı deney şöyledir (Oluklu, 1997: 8, 9):

Gönüllü üniversite öğrencilerinden oluşan denekler üç gruba ayrılmışlardır. Bunlardan birinci gruptaki deneklere bir düğmeye basarak durdurabilecekleri yüksek sesli gürültü verilmiştir. İkinci gruptaki denekler ne yaparlarsa yapsınlar gürültüyü durduramayacakları bir konumdadır. Kontrol grubundaki deneklere bu aşamada hiçbir işlem uygulanmamıştır.

Deneyin ikinci aşamasında tüm gruplar yüksek seste gürültüye maruz kalmışlardır. Gürültünün kesilmesi bütün denekler için kontrol edilebilir niteliktedir. Ancak gürültüyü kesmek için deneklerin önlerindeki levyeyi hangi yöne iteceklerini doğru olarak tahmin etmeleri gerekmektedir. Deney sonuçları hayvanlarınkinde elde edilenlerle şaşırtıcı bir şekilde benzemektedir. Önceden kontrol edilebilir gürültü verilen ve hiç gürültü verilmeyen gruptaki denekler kolay ve çabukça sesi kesmeyi öğrenirken, önceden kontrol edilemeyen gürültüye maruz kalmış denekler gürültüyü kesmek için daha az çaba sarf etmiş ve pasif bir şekilde gürültüyü dinlemişlerdir. *Gürültüyü kontrol edebilecekleri halde kontrol etme yönünde çok az çaba göstermişlerdir.* Hiroto (1974), ikinci gruptaki deneklerin daha az çaba göstermelerini öğrenilmiş çaresizlikle açıklamıştır. Çaresizlik grubundaki denekler hayvan deneylerinde olduğu gibi hem kontrol grubuna hem de kaçma grubuna göre daha yüksek oranda çaresizlik davranışında bulunmuşlar

İnsan denekler üzerinde yapılan diğer çalışmalar ise aşağıda olduğu gibi sıralanmıştır (Oluklu, 1997: 9, 12-15):

Hiroto ve Seligman (1975), kontrol edilemeyen olaydan sonra meydana gelen bozulmanın motivasyonu etkileyip etkilemediğine bakmak için kolej öğrencileri ile dört ayrı deney yapmışladır. Bu araştırmalarda yine rahatsız edici ses ve zor bir problem çözümü hem ayrı ayrı hem de birlikte kullanılmıştır. Her deney sonucunda öğrenilmiş çaresizlik davranışı görülmüştür.

Gatchel ve Proctor (1976), bu konuda yaptığı bir araştırmada üç grup kullanmışlardır. Kaçma grubu adı verilen birinci gruba 45 kez haber verilmeden, kaçılabilir ses verilmiştir. Denekler dört kez düğmeye bastıklarında sesi durdurabilmektedirler. İkinci grup olan çaresizlik grubu ise aynı sayıda ve aynı sürede habersiz verilen sesi duymakta ama bunu durduramamaktadırlar Üçüncü grup ise kontrol grubudur. Bu grup ise aynı sayıda ve aynı sürede sesi duymaktadırlar. Fakat deneklere pasif olarak sesi dinlemeleri ve ses geldikten sonra düğmeye basmaları söylenmiştir. Deneyin ikinci aşamasında deneklere çözülebilir bir problem verilmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde kaçamayacakları ses alan grubun problem çözme işleminde performanslarında daha fazla düşüş görülmüştür. Ayrıca

çaresizlik grubunun fizyolojik ölçümlerinin sonucunda diğer gruplara göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Çaresizlik grubunun gösterdiği semptomların, klinik depresyon semptomları ile ilintili olduğunu araştırmacılar belirtmektedirler. Bu araştırma sonuçları Hiroto ve Seligman'ın araştırma sonucunu desteklemiştir.

Dweck ve Repucci (1973), akademik başarısızlıklarını kendi yeteneksizliklerine yüklemede bulunan çocuklarda, daha sonraki yıllarda karşılaştıkları herhangi bir durum karşısında, önceden başarısızlık beklentisi geliştirdikleri için akademik başarılarında doğrudan düşme olduğu görülmüştür.

Brovvn ve Inouye (1978), öğrenilmiş çaresizliğin model alınarak oluşabileceğini test etmiştir. Deneklerden bir işi başaramayan modeli gözlemeleri istenmiştir. Deney sonucunda; içinde kendilerini yetenekli olarak algılayan deneklerin, kendilerini daha az yetenekli olarak algılayanlara göre deney süresi boyunca daha sabırlı davranışlar gösterdikleri ve bir şeyler öğrenmeyi bekledikleri, ayrıca benliklerine daha çok güvendikleri görülmüştür.

Johnson ve Dona (1981), öğrenilmiş çaresizliğin davranışsal sonuçlarını okulda başarısız olan çocuklarda araştırmıştır. Öğrenilmiş çaresizliğin okul başarısı ve benlik kavramıyla olan bağlantısı incelenmiştir. Araştırmaya göre, öğrenilmiş çaresizlik düzeyi yüksek olan öğrencilerin benlik tasarımlarının düşük olduğu okulda gösterdikleri akademik performanslarının diğer öğrencilere göre zayıf olduğu bulunmuştur.

Parsons ve diğerleri (1982), 100'ün üzerinde öğrenci kullanarak yaptığı araştırmada matematiksel yeteneklerindeki benlik kavramları, başarı ve başarısızlık beklentileri ve nedensel yüklemeleri bakımından cinsiyete ilişkin farkı araştırmışlardır. Sonuçlar, kızların matematikte erkeklerden daha fazla öğrenilmiş çaresizlik sergilediklerini ve başarısızlık beklentilerinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Greenberg ve Pyszczynsky (1983), kadın denekler üzerinde yaptıkları araştırmada, kendilerine ait görevlerde başarısız olacakları beklentisi geliştirmiş olan deneklerin, harcadıklan çaba düzeyinde azalma olduğunu bulmuşlardır.

Ris-Martin D. ve diğerleri (1983), 90 üniversiteli kız öğrenci üzerinde, öğrenilmiş çaresizliğin başarısızlık korkusuyla ilişkisini araştırmışlardır. Bunun için yüksek, orta ve düşük düzeyde başarısızlık korkusuna sahip olan kız öğrencilerin anagram performansı incelenmiştir. Yüksek düzeyde başarısızlık korkusuna sahip öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri anlamlı bulunmuştur.

Alloy ve diğerleri (1984), nedensel yükleme biçiminin genellenmesine ilişkin bir araştırma yapmışlardır. Buna göre genel nedensel yükleme biçimine sahip olan kişilerin, ortam benzerliği olmamasına rağmen, yeni ortamda karşılaştıkları başarısızlığa da aynı biçimde tepki verdiklerini ve çaresizliği yeni ortama genellediklerini; özel nedensel yüklemelerde bulunan bireylerin ise, genellemelerini sadece çaresizliği geliştirdikleri ilk ortama benzer durumlarda yaptıklarını bulmuştur.

Peterson ve Seligman (1984), çocuklar, üniversite öğrencileri ve mahkumlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre, Beck Depresyon Ölçeği ile Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğinden elde edilen verilere göre depresyon ile öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişki yüksek bulunmuştur.

Seligman ve arkadaşları (1984), 9–13 yaş arasındaki çocuklar ile yetişkin depresiflerin yükleme biçimleri arasında benzerlik olduğunu bulmuşlardır.

Baggiano ve Barett (1985), çocuklar üzerinde, güdüsel yönelime bağlı öğrenilmiş çaresizliğin gelişmesinde başarısızlık geri bildirimlerinin etkisini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, başarısızlık geri bildirimi alan dıştan motivasyonlu çocukların sonraki performansında azalma olurken, içten motivasyonlu çocukların başarısızlık geri bildirimi almalarına rağmen çaresizlik davranışı göstermediği görülmüştür.

Gannon ve diğerleri (1985), öğrenilmiş çaresizliği cinsiyet rol stereo tipi açısından ve nedensel yükleme nitelikleri ölçerek tanımlamak suretiyle incelemiştir. 40 erkek ve 40 kadın denek üzerinde yapılan bu araştırmada denekler anagramlar ve matematik problemleriyle test edilmiştir. Her bir uygulamadan sonra nedensel

nitelikler derecelendirilmiştir. Araştırma sonuçları yüksek erkeksi özelliklere sahip denekler, anagram üzerinde iyi performans gösterirken, düşük kadınsı denekler kontrol koşullarındaki deneklere oranla anagramlarda daha kötü performans sergilemişlerdir. Stereotipik kadınsılık performansla bağlantılı değildir. Ayrıca anagram ve matematik performansına tabi tutulan kadınlar erkeklere oranla dışsal niteliklerde daha üst düzeye ulaşmışlardır.

Hooksema ve diğerleri (1986), 8–11 yaş çocukları üzeride yaptığı araştırmada depresif semptomlar, yaşam olayları ve açıklama biçimini bir yıl içinde beş defa ölçmüşlerdir. Sonuçlara göre depresif semptomlar ve açıklama biçimi bir öğretim yılı boyunca tamamen değişmez bulunmuş, ayrıca açıklama biçiminin okul başarısı ve depresyon düzeyi ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Ganellen (1988), yükleme biçimi, depresyon ve kaygı düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Buna göre yüklemelerin, depresyon ve anksiyetenin bir sonucu olarak ortaya çıktığı bulunmuştur.

Frank ve diğerleri (1989), 82 öğrenci üzerinde sınav kaygısındaki bireysel ayrılıkları ve öğrenilmiş çaresizliğin akademik başarıyla ilişkisini incelemişler, aralarındaki ilişkinin yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Karp ve diğerleri (1989), matematik öğretimi içerisinde aktif olarak bulunan bayan ilkokul öğretmenlerinin öğretim yöntemlerini ve davranışlarını araştırmışlardır. 4. ve 6. sınıf öğrencileriyle gerçekleştirilen araştırma sonucu; öğretmene bağımlılık, öğrenilmiş çaresizlik ve öğretmen tutumu bakımından öğrencilerin bağımsız öğrenme davranışlan konusundaki bulgular tamamen öğretmen eğitim programlannm içeriğiyle orantılı çıkmıştır.

Hagan ve diğerleri (1989), bayanlarda öğrenilmiş çaresizlik ile bencil davranışa sahip olma açısından gelişimsel bir karşılaştırma yapmışlardır. 3. sınıf, 7. sınıf ve 11. sınıftan 120 öğrenciyle yapılan bu araştırma sonucuna göre 3. sınıfta okuyan kız öğrencilerin başansızlık deneyimleri sonucunda gösterdikleri çaresizlik ve bencil

davranışlar geçici olmaktadır. 7. ve 11. sınıfta okuyan kız öğrencilerin ise davranışlannı olumsuz etkilemektedir.

Farmer ve diğerleri (1990), kişisel başarısızlıkla birlikte ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizlik davranışını ölçmek amacıyla 9. ve 12. sınıfta okuyan 697 erkek, 765 kız öğrenci ile araştırmayı yapmışlardır. Araştırma sonucunda önemli derecede cinsiyet farklılıkları bulunmamış ve kızlann başarı motivasyonu erkeklere oranla düşük bulunmamıştır.

Mary ve diğerleri (1992), özel eğitim öğrencilerinde öğrenilmiş çaresizlik ve kontrol kavramı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Özel eğitim öğrencilerinin diğer öğrencilere oranla daha çok öğrenilmiş çaresizlik davranışı ve daha dışsal kontrol odağı sergilediği sonucuna varılmıştır.

Sowa (1992), yaşamdaki strese sebep olan olaylar karşısında güçlükler yaşayanların, bunların üstesinden gelebilme yetenekleri konusundaki algılamalarının incelenmesine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Sonuçlar, çaresizlik davranışına sahip bireylerin stresle başa çıkmada çaresizlik davranışı göstermeyen bireylere oranla anlamlı derecede güçlük yaşadığını göstermektedir.

Yukarıdaki paragraflarda verilen araştırma bulgularının ışığında öğrenilmiş çaresizlik davranışının akademik başarı, depresyon, kaygı gibi değişik özelliklerle ilişkili olduğu söylenebilir. Ayrıca başarısızlık geri bildirimi alan dıştan motivasyonlu çocukların kendini az yetenekli hissetmelerinin yanında başarı oranı düşük olan modele sahip bireylerin öğrenilmiş çaresizlik davranışı gösterdikleri görülmektedir. (Oluklu, 1997: 15). İnsanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, çaresizlik grubundaki denekler hayvan deneylerinde olduğu gibi hem kontrol grubuna hem de kaçma grubuna göre daha yüksek oranda çaresizlik davranışında bulunmuşlar, *olumsuz durumu kontrol edebilecekleri halde kontrol etme yönünde çok az çaba göstermişlerdir*. İnsanlarda öğrenilmiş çaresizlik gelişimiyle ilgili bu bulgular, çeşitli araştırmacı tarafından da desteklenmiştir.

Ülkemizde de birçok araştırmacı ve akademisyen öğrenilmiş çaresizlik teorisiyle ilgili olarak birçok araştırma ve çalışma yapmışlardır. Bu çalışma ve araştırmalardan bazıları aşağıda oluğu gibidir;

Teoriyle alakalı olarak Hovardaoğlu (1986), öğrenilmiş çaresizlik modeli, yükleme kuramı ve "Bazı Bilişsel Değişkenlerin Öğrenişmiş Çaresizliğe Etkileri" hakkında çalışmalarda bulunmuştur.

Öğrenilmiş çaresizlik kuramı ile ilgili olarak araştırmalarda Seligman ve arkadaşlarınca geliştirilen yükleme biçimi ölçeği, Papatya (1987), tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır (Piri ve Kabakçı, 04.02.2007, http://www.turkpsikiyatri.com/Data/UnpublishedArticles/dusunceEylem.pdf).

Oral, "Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği" (ÇBMÖ, Oral, 1999)'ni ve Aydın ise, "Depresif Açıklama Biçimi Ölçeği (DABÖ, Aydın, 1988)'ni Türkçe'ye uyarlamışlardır (Selışık, 2003: 40).

Türkçe kaynaklara göz attığımızda mükemmeliyetçilik hakkında iki araştırma (Oral, 1999; Dinç, 2001) karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaların her ikiside üniversite öğrencilerinin davranışları incelenmiştir (Selışık, 2003: 40):

Oral (1999), mükemmeliyetçilik, hayatımızdaki olaylar ve depresyon arasındaki üç boyut ilişkiyi araştırmıştır. Dinç (2001), depresif belirtiler ve kızgınlık durumlarında mükemmeliyetçiliğin kestirimci fonksiyonu içinde olumsuz durumların aşırıya kaçmayan fonksiyonunu sınamıştır.

Öğrenilmiş çaresizlik teorisinin depresyonla bağlantısıyla ilgili olarak Aydın (1991), Koçak (1998), Kılıç ve Atıcı (1991), farklı üniversitelerde araştırma ve incelemede bulunmuşlardır. Bu araştırmalar (Selışık, 2003: 41);

Aydın ve Aydın (1991), üniversite öğrencileri ve depresif hastalar üzerinde yaptığı araştırmasında yükleme biçimi ile depresyon arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer biçimde Koçak (1998), çaresizliğin yükleme

biçiminin, üniversite örneğinde gibi olumlu ve olumsuz olayların depresyon nedenleri ile kesin bir şekilde bağlantısı olduğunu göstermiştir. Kılıç ve Atıcı (1991) ise, akademik başarı ile çaresizlik yükleme biçimi arasında ilişkileri inceleyerek, iki değişken arasındaki negative korelasyonun varlığını ortaya çıkarmıştır.

1.4. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi İle İlgili Benzer ve Karşıt Görüşler

Öğrenilmiş Çaresizlik, hem patolojik bir durum olması nedeniyle hem de sosyal olaylar karşısında bireyin davranışlarını belirlemesi açısından psikolojide önemli bir yere sahip olmuştur. Bu süreç içinde öğrenilmiş çaresizliğin farklı kavramlar ve teoriler ile ilişkisi kurulmuştur. Bunlardan en önemlisi, öğrenilmiş çaresizlik ile çok büyük benzerlik gösteren "Depresyon" kavramıdır. İkincisi ise öğrenilmiş çaresizliğin 1978 yılında gözden geçirilip insanlara uyarlanma çaılşmalarında önemli bir katkı sağlayan "Yükleme Teorisi" dir (Güler, 2006: 44). Bu teorileri ilave olarak benzer biçimde tükenmişlik kavramını ve anti tezi olarak da öğrenilmiş güçlülük teorisi gösterilmiştir.

1.4.1. Öğrenilmiş Çaresizliğin Bir Sonucu Olarak Depresyon

Öğrenilmiş çaresizlikten bağımsız olarak incelendiğinde depresyon; aşırı ve ve uygunsuz üzüntü durumu, faaliyetlere karşı ilginin kaybolması, kendini değersiz hissetme gibi aşağıda tabloda daha örnekleri sıralanmış olan bir takım belirtilere sahip olan psikolojik bir bozukluktur. Depresyonda olan birey huzursuz duygular içinde, günlük faaliyetlerde bulunmada isteksizlik ve zevk almama duyguları içindedir (Peterson, 1996: 276'dan Güler, 2006: 41). Tablo 1'de görüldüğü gibi depresyonun belirtileri beş ana başlıkta toplanmıştır.

Tablo 1: Depresyon Belirtileri

Belirtinin Türü	**Örnek**
Duygusal	Sıkıntılı ve huzusuz durum
Motivasyonel	Faaliyetlere karşı ilgisizlik ve zevk alamama; aşırı yorgunluk ve enerji kaybı
Somatik	Kilo kaybetme veya alma; uykusuzluk çekme veya aşırı uyuma
Davranışsal	Kaygı ve davranışlarda gerileme
Bilişsel	Kendini değersiz hissetme, aşırı suçluluk duyma, düşünebilme ve konsantre olmada azalma, tekrarlanan şekilde ölüm düşüncesi

Kaynak: Peterson, C., **The Psychology of Abnormality**, Harcourt Brace Collage Publishers, Orlando: 1996, s: 257'den Güler, 2006: 42.

Depresyon konusu içinde insanın psikolojik ve fiziksel işlevlerinin tümünü etkileyen pek çok belirti incelenmektedir. Depresyon, adı üstünde aslında duygu durumundaki bir bozukluktur. Bu nedenle duygusal rahatsızlık terimi de sıklıkla kullanılmaktadır. Depresyonu yaşayan kişileri karamsarlık, iştahsızlık, sıkıntı ve keder duygularından yakınırlar (Blackburn, 1992: 9, 10).

Öğrenilmiş çaresizlik ve depresyon birbirine pek çok benzeyen özellikler taşımaktadır. Tablo 2'de, birbirine yakın özellikler sergileyen bu iki olgu arasında gözlenen paralellikleri belirtiler, nedenler ve tedavi açısından daha net bir şekilde göstermektedir (Güler, 2006: 43).

Tablo 2: Öğrenilmiş Çaresizlik ve Depresyon Arasındaki Benzerlikler

	Öğrenilmiş Çaresizlik	Depresyon
Belirtiler	Pasiflik	Pasiflik
	Bilişsel bozukluk	Olumsuz bilinç üçlüsü
	Özgüvende bozukluk	Düşük özgüven
	Üzüntü, saldırganlık ve kaygı	Üzüntü, saldırganlık ve kaygı
	İştahta azalma	İştahta azalma
	Faaliyetlerde azalma	Faaliyetlerde azalma
	Uykusuzluk	Uykusuzluk
	Norerepinefrin ve seretonin eksikliği	Norerepinefrin ve seretonin eksikliği
Neden	Davranışların sonuçlardan bağımsız olduğunu öğrenmek	Davranışların etkisiz olduğuna dair genel inanç
Tedavi	Davranışın yetersiz olduğuna dair inancın değiştirilmesi	Bilişsel ve davranışsal terapi
	Zaman	Zaman

Kaynak: Peterson, C; Maier, S. F. ve Seligman, M. E. P, 2006: 43.

1.4.2. Yükleme Teorisi

Öğrenilmiş çaresizlik teorisine önemli açıklamalar getiren başarısızlıkla sonuçlanan olaylar ile çaresizlik belirtileri arasında aracı bir role sahip (Alloy, Abramson, Peterson, Seligman, 1984: 686'den Güler, 2006: 43) olan "Yükleme Teorisi", sosyal psikolojinin önemli bir ilgi alanıdır. İnsanların davranışını açıklamada nasıl bir yöntem izlediklerini inceleyen ilk sosyal psikolog olan Heider (1958)'e göre, insanlar sadece çevrelerindeki olayları gözlemleyerek tatmin olmazlar. Dolayısıyla olayların altında yatan asıl nedenleri bulmaya ve anlamaya çalışırlar (Heider, 1944'den Güler, 2006: 44). Heider, her insanın davranışı ve olayları açıklamada kullandığı bir genel kuramı olduğuna inanmıştır. Bireyler, tecrübe edilen davranış ve olaylara çeşitli nedenler yüklerler. Böylece tutarlı ve dengeli bir dünya görüşüne sahip olma gereksinimlerini karşılarlar (Heider, 1958'den Güler, 2006: 44). Bu düşünceyi destekleyen ve kabul eden sosyal psikologlar, insanların sosyal davranışların nedenlerini nasıl araştırdıklarını tanımlama görevini üstlenmişlerdir. Böylece 1944 yılından başlayarak, Yükleme Teorisi sosyal psikolojinin araştırma yaptığı önemli konulardan biri olmuştur (Antaki, 1982'den Güler, 2006: 44).

Sosyal psikoloji literatüründe yükleme teorisinin tek bir tanımı bulunmamakla birlikte, bu alanda çalışan araştırmacıların yükleme ile ilgili olarak odaklandıkları ortak konular bulunmaktadır. İnsanlar tarafından algılanan nedenselliğin analizinden çıkan üç önemli işlem bulunmaktadır. İlk önce, davranışın algılanması ile birlikte, birey içsel veya dışsal olmak üzere olayın nedenini belirler. İkinci olarak, elde edilen bilgi ve bilişsel yapının ilişkilendirilmesi ile, nedensel çıkarımda bulunabilmek için genel kurallar geliştirilir. Son olarak da, gözlenen davranışın çeşitli göstergeleri ile nedensel çıkarımlar ilişkilendirilir (Güler, 2006: 44).

Tek bir yükleme teorisi bulunmadığından hareketle, yükleme teorisi ile ilgili farklı perspektiflerin genel olarak "kendini" ve "diğerlerini" değerlendirme gibi iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir. İleride bu perspektifler ışığında yükleme teorisinin nasıl şekillendiği anlatılacaktır. Ancak, öğrenilmiş çaresizlik

durumunun incelendiği bu çalışma dahilinde, önemli olan bireyin "kendini" nasıl değerlendirdiğidir (Güler, 2006: 44).

Yükleme Teorisi'nde temel olarak iki önemli model belirmektedir. Birincisi Weiner'in Başarı Motivasyonu Modeli (Achievement Moti-vation Model)'dir ve kişinin kendisi hakkında yapmış olduğu nedensel açıklamalara ve yüklemelere dayanmaktadır. İkincisi ise, Kelley'nin Birlikte Değişim Modeli (Covariation Model) olarak bilinmektedir. Bu modele göre, insanlar herhangi bir sosyal olguyu açıklarken, olayla ilgili nedenleri bizzat davranışta bulunan kişide, uyaranda ya da belli bir koşulda aramaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999).

1.4.3. Yülleme Biçimleri (Attributional Styles) ve Depresif Yükleme Biçimi (Depressive Attributional Style Ouestionaire)

Yükleme biçimi, olayların nedenlerine ilişkin yapılan açıklamalardır. İnsanlar farklı olay ve davranışlara yönelik açıklamalarda bulunurken geçmiş deneyimlerini ve son zamanlardaki beklentilerini göz önünde bulundurarak benzer açıklamalar yapmaya çalışırlar (Volpe ve Levin 1998). Heider (1958)'a göre tüm insanlar hem kendilerinin hem de diğerlerinin davranışlarının nedenine yönelik açıklamalar getirme ihtiyacındadırlar. Böylece tutarlı ve dengeli bir dünya anlayışına sahip olurlarken aynı zamanda çevrelerini ve dünyayı kendileri için daha kontrol edilebilir hale getirirler (Piri ve Kabakçı, 04.02.2007),
http://www.turkpsikiyatri.com/Data/UnpublishedArticles/dusunceEylem.pdf

Yükleme biçimleri, Abramson ve ark. (1978) tarafından üç boyutta tanımlanmıştır. Bunlar içsellik-dışsallık, değişmezlik değişebilirlik ve genellik-özellik boyutlarıdır. İçsellik, bir olayın nedeninin kişinin kendisinden kaynaklanmasıdır. Eğer birey, olayın nedeninin kendi dışında yer alan faktörlerden kaynaklandığına inanıyorsa buna da dışşallık adı verilmektedir. Örneğin sınavdan başarısız olan biri bu durumun nedenini zekası olarak görüyorsa bu içsel bir yüklemedir. Aynı kişi bunun nedenini sınavın zor olmasına bağlıyorsa bu da dışsal bir yüklemedir (Hewitt ve ark. 2004'den akt. Piri ve Kabakçı, 2007). Değişmezlik ise bir olayın nedeninin zaman içerisindeki durağanlığıdır. Bir başka ifadeyle, eğer birey

olayın nedeninin uzun süreli olacağını ve gelecekte de yineleyerek tekrarlanacağını düşünüyorsa buna eğişmezlik; nedenin kısa süreli olacağını ve gelecekte aralıklarla tekrarlanacağını düşünüyorsa buna da değişebilirlik adı verilmektedir. Örneğin kişi, arkadaşının kendine iltifat etmesini onun iyi bir insan olmasına bağlıyorsa değişmez, o gün arkadaşının keyfinin yerinde olmasına bağlıyorsa değişebilir yükleme yapıyor demektir. Yükleme biçiminin diğer boyutunda yer alan genellik ise olay için algılanan nedenin diğer ortamlarda da geçerli olması ile ilişkilidir. Eğer birey nedenin sadece belli bir duruma özgü olduğunu düşünüyorsa bu da özellik olarak tanımlanmaktadır. Örneğin sınavdan başarısız olma durumu zekâ gibi daha genel bir yapıya bağlanıyorsa genel yükleme; matematik yeteneğinin olmaması gibi daha sınırlı bir yapıya bağlanıyorsa özel yükleme yapılıyor olacaktır (Abramson ve ark. 19782004'den akt. Piri ve Kabakçı, 04.02.2007, http://www.turkpsikiyatri.com/Data/UnpublishedArticles/dusunceEylem.pdf).

Yükleme biçiminin daha sonra Wotman ve Dintzer (1978) tarafından dördüncü boyutu tanımlanmıştır. Önemlilik-önemsizlik olarak ifade edilen bu boyutta, olayların sonucunun birey için taşıdığı önem derecesi göz önüne alınmaktadır. Yaşanan olayın birey açısından taşıdığı önem derecesi arttıkça yapılan yüklemenin önemlilik; önem derecesi azaldıkça ise yapılan yüklemenin önemsizlik boyutunda yer aldığı belirtilmektedir (Piri ve Kabakçı. 2007, http://www.turkpsikiyatri.com/Data/UnpublishedArticles/dusunceEylem.pdf).

Kendimizin ve diğerlerin sahip olduğu davranışları nasıl açıkladığımızı ifade etmek için çalışılan çeşitli yükleme modelleri gerçek dünya uygulamalarını anlam kazandırmaya devam ederler. Sosyal ve klinik psikolojisi deneysel araştırmalarına dayandırılmış bu modellerden biri olan depresif yükleme biçimi (depressive attributional style questionnaire), çok sayıda araştırma çalışmalarının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Tanım olarak depresif yükleme biçimi, güdüleme ve davranışsal açıklar ile sonuçlanan olaylar karşısında maruz kalınan kontrol edilemezliği geliştirme ile ilişkilendirilmiştir (Schill and Marcus, 1998'den Newquist, 2006). Diğer bir ifadeyle, "Öğrenilmiş Çaresizliktir". Bireyler pasif davranışlara veya sonuçların kontrol edilemezliği karşısında sakınmaya inandıklarında çaresizliğin bu şekli oluşur (Seligman, 1990'dan Newquist, 2006).

Araştırmalar göstermiştir ki depresif yükleme biçimi, daha çok depresyon ile bağdaştırılır (Seligman, Abramson, Semmel ve von Baeyer1 1979; Metalsky ve Joiner 1992'den Newquist, 2006).

1.4.4. Tükenmişlik Kavramı

Öğrenilmiş çaresizlik teorisine yakın bir kavram olarak *tükenmişlik kavramı* bazı araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir.

Tükenmişlik, örgüt ve birey açısından ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik kavramı 1970'li yılların başlarında ortaya çıkan ve ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından "başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumudur" olarak tanımlanmaktadır. İlk görgül çalışma da bundan iki yıl sonra Maslach tarafından yapılmıştır. Tükenmişlik, Maslach ve Pines tarafından ayrı ayrı tanımlanmış ve son 20-30 yıldır üzerinde yoğun bir şekilde çalışılan bir kavram olmuştur. Bir çok araştırmacı tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda görüş birliğine varmaktadır. Birey için olumsuz bir deneyim olan ve olumsuz koşullara yol açan tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarı olmak üzere üç boyutlu bir sendrom olarak açıklanmaktadır (Ağaoğlu ve diğerleri, 2004).

Tükenmişliğin nedenleri, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamda karşılaşılan stresler, iş doyumu, informal ilişkiler yürüttüğü bireyler ve üstlerinden gördüğü destek gibi nedenler kişisel nedenler başlığı altında incelenmektedir. İşin niteliği, çalışılan örgüt tipi, haftalık çalışma süresi, örgütün özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, eğitim durumu, karara katılamama, örgüt içi ilişkiler, örgüt iklimi, ekonomik ve toplumsal nedenlerin ise tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alındığı görülmektedir (Ağaoğlu ve diğerleri, 2004).

1.4.5. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisinin Anti Tezi Olarak Öğrenilmiş Güçlülük Teorisi (Learned Resourcefulness)

Öğrenilmiş çaresizlik teorisinin anti tezi olarak öğrenilmiş güçlülük (learned resourcefulness) teorisi gösterilmektedir.

Rosenbaum, öğrenilmiş güçlülük kavramının belli yönleriyle öğrenilmiş çaresizlik kavramının bir anti tezi olduğunu savunmaktadır. Bu görüş bazı araştırma bulguları tarafından desteklenmektedir (Rosenbaum ve Palmon 1984; Rosenbaum ve Ben-Ari, 1985'den Yıldız 1997: 2). Bu teori ile ilgili olarak yapılan tanımda şu ifadeler yer almaktadır:

Başarısızlık durumunda, duygusal ve fizyolojik tepkilerle başa çıkmada bilişlerin ve öz-yönergelerin kullanımı, planlama ve problem çözme tekniklerinin uygulanması; hemen doyumun ertelenmesi ve içsel olayları kişinin kendisinin düzenleyebileceğine dair bir inancının olması öğrenilmiş güçlülük (learned resourcefulness) kavramıyla ifade edilmektedir. Bu özelliklere sahip birey olumsuz yaşantılardan daha az etkilenmekte ve daha az psikolojik sorunlar yaşamaktadır (Rosenbaum, 1983'den Yıldız 1997: 2).

Öğrenilmiş güçlülüğün, bireyin sahip olduğu yetenekleri ile heyecan, ağrı, istenmeyen düşünceler gibi içsel olaylarla ve bu çatışma sonucunda elde edilmek istenen olumlu davranış üzerinde etkisi vardır. Öğrenilmiş güçlülük ile bu olayların tümüyle yok edilmesi söz konusu değildir, fakat davranışlar üzerindeki olumsuz olayların istenmeyen etkileri, kişinin kendi davranışlarını yeniden düzenlemesi ile en aza indirgenebilir (Rosenbaum, 1983'den Yıldız 1997: 17).

1.5. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisinin Yeniden Formule Edilmesi

1978 yılında Abramson, Seligman ve Teasdale yayınladıkları makalede, insanlar üzerinde yapılan öğrenilmiş çaresizlik çalışmalarını eleştirerek teoriyi yeniden yapılandırma konusunda önemli bir adım atmışlardır. Yeniden yapılandırma

adına yapılan çalışmalar konu ile ilgili olan bilim dünyasını harekete geçirmiş, Abramson ve arkadaşlarının (1978) makalelerini yayınladığı Abnormal Psychology dergisi "Depresyon Modeli Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik" adı altında özel bir sayı çıkarmışlardır (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978'den Güler, 2006: 55).

Tablo 3: Gözden Geçirilmiş Öğrenilmiş Çaresizlik Modelinde Sırasal Düzen

1	2	3	4	5
Nesnel anlamda bağlantısızlık	Mevcut ve geçmişteki bağlantısızlığın algılanması	**Mevcut ve geçmişteki bağlantısızlığa yapılan nedensel yükleme**	Gelecekte bağlantısızlık olacağına dair beklenti	Çaresizlik Semptomları (motivasyonel, bilişsel, duygusal, **özgüvende düşüş**)

Kaynak: Alloy, L. B., (1982). "The Role of Perceptions and Attributions For Response-Outcome Noncontingency in Learned Helplessness: A Commentary and Discussion", **Journal of Personality**, 50(4), 1982, s: 448'den Güler, 2006:58.

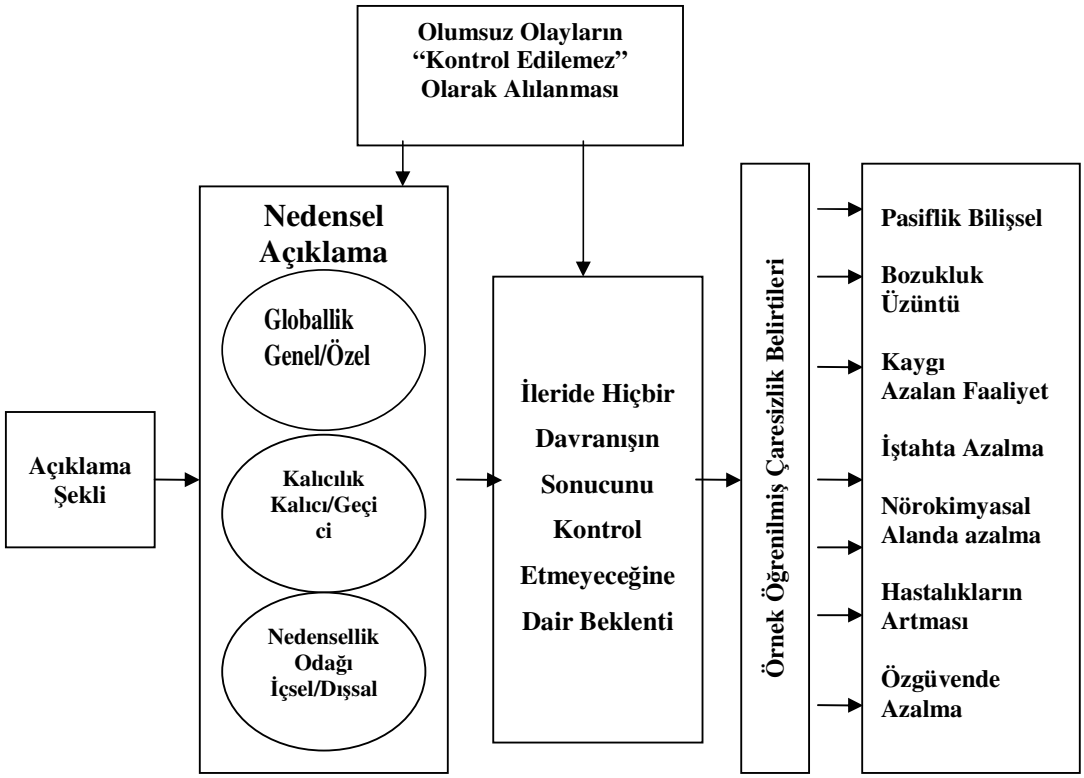
Abramson ve arkadaşlarının, hem insanlarda öğrenilmiş çaresizlik durumunu eleştirmek hem de öğrenilmiş çaresizlik modelini insanlar için daha geçerli hale getirebilmek için bu modeli gözden geçirmişlerdir. Böylece orijinal teoriden farklı olarak, yükleme teorisinin katkılarıyla "Gözden geçirilmiş Öğrenilmiş Çaresizlik Modeli" oluşturmuşlardır. Yukarıdaki tabloda modelin son halinin sırasal düzeni bulunmaktadır ve koyu renkli olarak belirtilen yerler orijinal modelden farklı olan yerlerdir (Güler, 2006: 55).

Yeniden formule edilmiş kurama göre, bireyin davranışının sonuçtan bağımsız olduğunu öğrenmesi, çaresizlik durumunun ortaya çıkması için tek başına yeterli değildir. Öğrenilmiş çaresizliği ortaya çıkaran asıl etmen bireyin yaşanan olumsuz sonuç karşısında yaptığı nedensel yüklemelerdir. Bireyler, olasılığının olmadığını (kontrolün kendinde olmadığına) algıladığında çaresizliklerini bir nedene yüklerler. Bu neden, kalıcı veya geçici (stable or unstable), genel veya özel (global or specific), ve içsel veya dışsal (internal or external) olabilir. İçsel veya dışsal, bireyin davranışının nedenini kendine ilişkin nedenlere mi yoksa kendisi dışındaki nedenlere mi yüklediği ile ilgilidir. kalıcı veya geçici boyutta; davranış ve sonuç arasında bir bağ kurulamamasının nedeninin zaman içinde değişebilir olup olmadığı ortaya konulur.

Genel veya kendine özgü; davranış ve sonuç arasında bir bağ kurulamamasının nedeni özel mi yoksa tüm benzer ortamlarda da geçerli mi olduğu ile ilgilidir (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978'den Oluklu, 1997).

Gözden geçirilen teoride, birey kendisiyle aynı olan diğer bireyleri de referans alarak kendi hakkında durum değerlendirmesi ve nedensel yüklemede bulunmaktadır. Böylece, durum karşısında kontrolü olmadığını düşünen birey, diğer insanların da durumu kontrol edemeyeceğine inanıyorsa bu durum evrensel çaresizlik (universal helplessness) olarak ifade edilmektedir. Farklı şekilde, birey sadece kendisinin kontrol sahibi oladığına ve diğer insanların kontrolü ellerinde bulundurduklarına inanıyor ise, bu durum da kişisel çaresizlik (personal helplessness) olarak anılmaktadır ve bu durum bireyde daha fazla depresif davranışların gözlenmesine neden olmaktadır (Abramson, Seligman ve Teasdale, 1978'den Güler, 2006: 57).

Tablo 4: Gözden geçirilmiş öğrenilmiş Çaresizlik Süreci



Kaynak: Peterson, C. ve Seligman, M. E. P.," Causal Explanation as a Risk Factor for Depressıon: Theory and Evıdence", **Psychological Review**, 91(3), 1984, s: 350'den Güler, 2006:59.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMA

Küreselleşen ilişkiler yumağında, nüfustaki artışlar, ekonomik ve toplumsal gelişmeler sonucu hükümetlerin işlev, sorumluluk ve görevlerinin de hızla artmasıyla, bürokratik örgütlerin esnek olmayan, kuralcı, merkeze ve sürece odaklı yapılanmalarının etkinlik ve verimliklerini düşürdüğü tespit edilmiştir. Sonuçta hükümetlerin sosyal ve ekonomik alanlara müdahale gerekçelerinin yeniden gözden geçirilmesi (Coşkun ve Nohutçu, 2005) ve buna karşılık alınacak tedbirlerin vakit geçirilmeksizin uygulamaya sokulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Öncelikli Batı dünyası olmak üzere 1970'lerin sonundan itibaren dünyanın pek çok ülkesi kapsamlı bir kamu yönetimi reformu ve yeniden yapılanma çapına girdi. Reform dalgası sadece ABD, İngiltere ve diğer Batı Avrupa ülkelerinde değil aynı zamanda kürenin diğer tarafında; Avustralya ve Yeni Zelanda'da ve diğer Batı ülkelerinde gözlenmektedir (Kickert, 1997a'den Coşkun, 2004). Reformların kamu yönetiminde bir paradigma değişimi olduğu şüpheli olmasına karşın (Bevir, Rhodes ve Weller 2003'den Coşkun, 2004), kapsamlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Reformlar sonucu kamu yönetiminin hem makro düzeyde yeniden yapılanması ve rol ve fonksiyonlarının yeniden tanımlanması, hem de mikro düzeyde; kamu kurumlarının yapısının ve yönetiminin (işleyişinin) yeniden düzenlendiğini söylemek mümkündür (OECD, 1999'dan Coşkun, 2004).

Kamu reformlarının, kurumsal düzeyde genel Yeni Kamu İşletmeciliği ve neo-liberal düşünceler doğrultusunda piyasayı model aldığı ve işletmeci bir içeriğe sahip olduğu doğrultusunda fikir birliği bulunmaktadır. Diğer bir değişle hem reform taraftarları em de eleştiriciler reformların benzer özelliklere sahip olduğu konusunda hem fikirdirler: özel sektör (işletme yönetimi) teknik, model ve fikirlerin uygulanışı, daha fazla hizmet ve müşteri yönelimi, piyasa mekanizmalarının ve rekabetin kamuya uyarlama çabaları. Ancak neo-liberal piyasa mantığına ve işletmeci anlayışa sahip olan kamu reformlarının evrenselliği konusunda değişik düşünceler bulunmaktadır. OECD raporlarına ve Hood'a ve diğer bazı yazarlara göre bu tür reformlar az çok evrensel bir nitelik göstermektedir (Hood, 1991; OECD, 1995;

OECD, 1999'den Coşkun, 2004). Diğer bir görüşe göre, Yeni Kamu İşletmeciliği olarak isimlendirilen reformlar sadece Anglo-Sakson ülkelerine özgü olup Kıta Avrupa'sındaki reformlarla keskin farklılıklar göstermektedir (Christinsen ve Laegreid, 1998; Lynn Jr, 1998'den Coşkun, 2004). Diğer taraftan her ülkenin kendi yönetim, siyasi, ekonomik sosyal yapısı ve geleneklerine bağlı olarak uygulamada benzerlikler kadar farklılıklar da bulunmaktadır. Her ülke kendi yönetim, siyasi ve sosyal yapı ve geleneklerine bağlı olarak reformları yorumlamışlar ve kendilerine uygun olarak adapte etmişlerdir (Kickert, 1997b'; Bevir ve Rhodes 2003; Hendriks ve Tops, 2003; Premfors, 1998'den Coşkun, 2004).

Kamu yönetiminde ortaya çıkan bu yeni düşünce, model, beklenti ve reform çalışmaları, kamusal kurum, kuruluş ve süreçlerin araç ve yöntemlerini doğrudan değiştirip dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede asla unutulmaması gereken konu, tüm bu değişim ve yeniden yapılanma girişim ve çabalarında, kamu yönetiminin var oluş nedeni olan kamusal yarar, eşitlik, adalet ve sorumluluk gibi toplumsal değerlerin belirleyici olması gerekliliğidir. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarında, kamusal mekanizma, yöntem, kurum, ilişki ve süreçleri yeniden kurgulayıp, tanımlayıp yapılandırırken, kamu hizmetine özgü değerler, standartlar, zorunluluklar, sorumluluk, sınırlık ve yükümlülükler belirleyici ve esas olmalıdır. Toplumun esenliği, gönenci ve huzurunu sağlamak için var olan kamu yönetimlerinin, yeniden yapılandırılması sürecinde kullandıkları araç, yöntem, model ve süreçleri amaç edinmeleri durumunda, başarılı bir "kamu" yönetimi reformunu gerçekleştirmek olanaksız olacaktır (Coşkun ve Nohutçu, 2005). Bu yönü itibariyle kanun koyucuların ve yürütmenin başında olanların bu hassas noktayı gözöününde bulundurmaları gerekmektedir.

2.1. Kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın tanımı

Yeniden yapılanma kavramı, son dönemde Türkçe literatürde kullanılan bir kavramdır. Türkçe literatürde, "rasyonalizasyon", "reorganizasyon", "reform" gibi yabancı kökenli terimler yanında "idareyi geliştirme", "yeniden düzenleme", "idari reform" gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Ancak bunlardan kamu yönetiminde yapılan köklü değişimi ifade etmek üzere "idari reform" kavramı ön plana çıkmış ve

daha sıklıkla kullanılır olmuştur. Günümüzde kullanılan "yeniden yapılanma" kavramıyla eş anlamlı olarak kullanmak mümkündür (Tutum, 1994'ten Coşkun ve Nohutçu, 2005).

Kamu yönetimi sözlüğü'nde, "idari ıslahat", "yönetim reformu", "idarenin yeniden düzenlenmesi" sözcüklerinin "idari reform" ile eş anlamlı olduğu ifade edilmek amacıyla girişilen yeniden düzenleme çabaları ve bunun sonucunda gerçekleştirilen yenilikler" ifadesi yer almaktadır (Kamu Yönetimi Sözlüğü, 1998: 104).

Politt ve Bouckaert'e göre de, kamu yönetimi reformu; kamu sektörü örgütlerinin daha iyi çalışmalarını sağlamak için yapılarında ve süreçlerinde bilinçli yapılan değişikliklerdir. Reform bağlamında gerçekleştirilen yapısal değişim, kamu örgütlerinin birleştirilmesi ya da ayrılmasını içerebilir. Süreçlerdeki değişiklik ise, örneğin ehliyet,izin belgesi ve pasaport başvurularının değerlendirme şeklini yeniden yapılandırmak, sağlık ve eğitim hizmetlerinin kalite standartlarının yeniden ayarlanması biçiminde olabilir. Aynı zamanda yönetim reformu çoğunlukla personel yönetimi ile ilgili konuları da içerir (Akt. Coşkun, Nohutçu, 2005).

Yeniden yapılanma süreci mekanik bir şekilde, sadece yasaların ve kurumsal yapıların değiştirilmesi anlamına gelmemektedir. En az bunlar kadar anlayışların, düşünüş ve davranış kalıplarının değişimini de içermektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003, 116). Kamu yönetiminin yeniden yapılanması; devletin rolü, kamu kurumlarının görev, yetki ve sorumlulukları, kamuda uyulacak temel ilke ve etik kurallar; idari bölümlemenin temel ilkeleri, personel rejimi, kamu yönetiminde kullanılan varlıklar ve kaynakların yönetimi, iş süreçleri ve yöntemleri, denetim anlayışı gibi çok sayıda unsuru ve bunları uygulamaya koyacak temel kanunlarla, kuruluş kanunu tasarılarının hazırlanması konularını kapsayan bütüncü bir süreçtir (Dinçer ve Yılmaz, 2003, 137).

2.2. Kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın gerekliliği

Devletin kurumsal organizasyonları oluşturan kamu kurumlarını, çağın şartlarına ayak uydurulması ve yapısal değişimin zorunlu gerekleri ile uyumlu hale getirilmesi kaçınılmaz gözükmektedir. "Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm örgütlerde değişim gözlenmektedir. Bu noktada bilim ve teknolojideki ve buna paralel olarak da örgüt kuramları ve yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikler neticesinde, sosyal çevre içerisinde yaşamını sürdüren bir varlık olarak örgütler de kendi iç ve dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama çabalarını arttırmakta" (Demirbilek, 1992'den Özkan, 2004) olduğu görülmektedir.

Sonuncusunu 2001 yılında yaşadığımız ekonomik krizlerin yapısal kaynaklarından biri olarak görülen yönetim zaafını gidererek, ülkemizin iç ve dış şoklara karşı kırılganlığı en düşük düzeye çekilecektir. Gelişmeleri yakından izleyen, doğru şekilde algılayan ve tepki gösteren bir yönetim ülkemizin istikrarı, halkımızın refah açısından vazgeçilmez öneme sahiptir. Buna ilave olarak, etkin bir şekilde çalışan bir kamu yönetiminin, etkin işleyen bir piyasa mekanizması ve demokratik sivil toplum açısından da gerekliliği açıktır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, 123).

Kamu yönetiminin, değişim trendlerinin etkisi altına girmesine yol açan, dolayısıyla yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkaran sebepler genel olarak iç ve dış dinamiklerden kaynaklanmaktadır. Bunların başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Saygılıoğlu ve Arı 2003'den Saran, 2005):

a) Değişen ekonomik koşullar nedeniyle kamu yönetimlerinin halkın eklentilerini karşılayamaması b) Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde değişim ve esnekliği engelleyen katı hükümlerin ve bürokratik uygulamaların varlığı, c) Toplumsal ve siyasal kültür yapısının, yönetime katılma isteği ve vatandaşlık bilincinin yeterince gelişmesine elverişli olmayışı, d) Bürokrasi kültürü ve yönetim anlayışının, değişime karşı direnç, statükoculuk, iletişimsizlik, gibi tutum ve davranışları beslemesi, e) Kamu sektörünün dengesiz büyümesi sonucu, hizmet sunma strateji kurumsal politika ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması, f) Yasal

değişiklik ve düzenlemelerin rekabetçi bir ortamda yeni yaklaşım ve stratejilerin üretilmesini zorunlu kılması, g) Vatandaşların sunulan hizmetlin müfterileri olarak daha nitelikli ve kaliteli hizmetler beklemeleri, h) Teknolojik yeniliklerin ülkelerin rekabetçi yapılarını değiştirmesi, ı) Küreselleşmenin getirdiği yeni tehdit veya fırsatlar, j) Makro ekonomik trendler ve krizlerin kamu bütçelerinde yol açtıkları açıklar, k) Özelleştirme uygulamalarının korumacılığı ortadan kaldırması sonucu yeni sistemin kurulmasının gündeme gelmesi, l) Güven açığının giderilmesi gereği.

Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanma zorunluluğunun ortaya çıkması, yukarıdaki faktörlerin genel olarak değerlendirilmesiyle birlikte basit olarak ifade edilmek istenirse; kamu yönetimi sisteminin, gerek örgüt çerçevesi, gerek fonksiyonel yapısıyla çağın gelişen ihtiyaçlarını ve halkın kamu hizmetlerine ilişkin beklentilerini karşılamada yetersiz kalmasından kaynaklanmaktadır (Saran, 2005).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı "Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yapılandırılması" kısmında yeniden yapılanmanın gerekliliği konusunda şu ibaraler yer almaktadır (8. BYKP, 2001-2005):

Kamu yönetiminde insan kaynak-larını, yönetsel ilkeleri ve işleyişi de içine alan bütüncül, köklü ve kalıcı bir değişim ihtiyacı devam etmektedir. Bu çerçevede, kamu kuru-luşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçiminde, halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri gidermek öncelikli gündem konusunu oluşturmaktadır.

Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, toplumsal ihtiyaçların yanında bu ihti-yaçları karşılamak üzere kurulmuş bulunan kamu yönetiminin merkezi ve yerel düzeydeki örgütlenmesi ve işleyişinde de değişimi zorunlu kılmaktadır.

Merkezi yönetimin görevlerindeki oransal artış, sistemin bir çok noktada tıkan-masına ve işleme bozukluklarına yol açmakta; görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında ölçülü dağılımı yeterince sağlıklı biçimde gerçekleştirilememektedir.

Halka dönük bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi ve devletin teşkilat yapı-sının fonksiyonel hale getirilmesi önemini muhafaza etmekte, kamu kurum ve kuruluşlarında görev, yetki ve sorumluluk denge-sinin iyi kurulamamış olması örgütsel etkililiği zayıflatmaktadır.

Kamu kesiminde ücret adaletsizliği temelde, asıl ücret ile ek ödemeler arasın-daki oranın giderek asıl ücret aleyhine değişmesi, çok sayıda ödeme türünün ortaya çıkmış olması ve ücret unsurlarının tamamının vergi matrahına dahil olmaması gibi hususlardan kaynaklanmaktadır. Benzer nitelikteki ödeme unsurlarının farklı ad ve şekillerde ödenmesi, ücret sisteminin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve ödeme unsurları arasındaki bağlantı-ların kaybolmasına sebep olmuştur. Mali ve sosyal hak ve yardımların tek ve ortak bir kanunda yer almamış olması, Devlet Memur-ları Kanunu ve teşkilat kanunlarında ücretle ilgili düzenlemelere yer verilmesi ve belirli sınıf ve statüler için zaman zaman yapılan özel düzenlemeler ücret rejimindeki karmaşıklığın daha da artmasına sebep olmaktadır.

Mevcut yapı, kamu kurumlarının değişen koşullara uyum sağlamasını zorlaş-tırmaktadır. Kamu hizmetleri halkın ihtiyaçlarını ve beklentilerini yeterince karşılayama-makta, kamu kurumlarındaki verimsizlik ve israf kamu kurumlarına olan güveni sarsmak-tadır. İdari usul ve işlemlerin karmaşıklığı ve sayısının çok olması kamu kurumlarının etkin çalışmasını engellerken, özel sektörün ve vatandaşın kamu hizmetlerinden yararlanmasını güçleştirmektedir.

Kamu sektöründe görev alanları, kuruluşların organizasyonları, kamu yönetici-lerinin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları ile iç kontrol mekanizmaları kanun ve yönet-meliklerle düzenlenmiştir. Bu nedenle kamu yöneticilerinin eylem alanı ve takdir hakkı sınırlı kalmaktadır. Kamu yöneticilerinin eylem alanı, görev ve yetkilerinin açık bir şekilde belirlenememesi, kamu görevlilerinin inisiyatif kullanmalarında eksikliklere yol açmaktadır.

Bazı kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet sunarken, hizmetten yararlanmanın bedeli olarak aldıkları meblağın bir kısmını kendi vakıflarına bağış

olarak almaları, kamu gelirlerinde azalma meydana getirmekte, bu durum hizmet bedeli konusunda karışıklığa ve vatandaşlar arasında hoşnutsuzluğa yol açmaktadır.

Kamu yönetiminin yeniden yapılanmasının nedenlerinden bir de küreselleşme olgusu olarak gösterilmektedir. Küreselleşme süreci ile birlikte sermaye, teknoloji, mal ve hizmetler daha önce görülmemiş bir şekilde ulus devletlerin sınırları dışında dolaşıma girdi. Bu da kamuyu daha etkin ve problemlere daha hızlı cevap verme zorunluluğuna sevk etti. Bu nedenden dolayı, devlet etkin bir şekilde yerine getiremediği mal ve hizmetleri üretmeyi bırakıp en fazla katma değer sağlayan alanlara yönelmeliydi. Diğer bir deyişle, devletin düzenleme, politika üretme, fon sağlama, mal ve hizmet üretme gibi pek çok görevinin olduğu ve bunlardan hiçbirini hakkıyla yerine getiremediği iddia edilmekteydi. Bu nedenle, bu görevlerden bazılarını terk etmeli, asıl stratejik görevlere yönlenmeli, özel sektörün önü açılmalıydı (OECD, 1999'dan Coşkun, 2004). Bu sayede kamu, asli görevlerine odaklanarak asli görevlerinin gereği vermesi gerekli hizmetlerin verimini arttırmalıydı.

2.3.Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Örnekleri:

Bütün dünyada, aşırı kamu harcamaları, yüksek borç, yükü, ekonomik darboğazlar, yüksek enflasyonist politikalar ve bütçe açıklarına yol açması; devletin de etkili ve verimli bir işletme gibi yönetilmesi yönünde ciddi arayışları gündeme getirmiştir (Saran 1004: 114). Bu arayışlar, 1980'lerde Batı ülkelerinde devletin daha etkili ve verimli bir mekanizma haline dönüşmesi için devletin küçültülmesi, kamu organizasyonlarının özelleştirilmesi yönünde çalışmalara hız kazandırmıştır (Nitas, 2003'den Saran, 2005).

Piyasa modeline işletmeci anlayışa dayalı kamu reformları farklı kamu yönetimi geleneğine sahip pek çok Batı ülkesinde Yeni Zelanda, Avustralya, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, İngiltere, Fransa, İtalya, Almanya, Portekiz, İskandinav ülkelerinde uygulama alanı bulmuştur (Mascarenhas, 1993; Bale ve Dale 1998; Paton ve Dodge, 1995; Reichard, 2003; Bassanini, 2000; Elgie, 2003; Bogasa, 2003; Arauja, 2001'den Coşkun, 2004).

Reform gerçekleştiren ülkeler, genel olarak reformun çerçevesini çizen ve bu reformların uygulanabilmesi için reform takvimini belirleyen performans kanunları çıkarmışlardır. Örneğin, kamu yönetiminin yeniden yapılanması için ingiltere'de "Financial Management Initiative" (1982), "Next Steps Initiative" (1988) ve "The Modernising Goverment White Paper" (1999); Yeni Zelanda'da "The State Sector Act" (1988); Avustralya'da "Public Service Reform Act" (1984); Kanada'da "Public Service 2000 (PS 2000)" (1989); ABD'de "The Goverment Performance and Results Act" (1993) ile yasal düzenlemeler yapılmıştır. Reform takvimi de bu düzenlemelerde yer almıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003,138).

Günümüzde pek çok ülke ekonomik sorunlarla boğuşmaktadır. Bu sorunları çözebilmek adına çeşitli çareler aranmakta ve formüller sunulmaktadır. İşte performansa dayalı bütçe de bu çözüm yolarından biridir. Bu tekniğe, "ekonomik sorunlara aslında mali yönet,mde yapılan hatalar sebep oluyor" düşüncesinden hareketle ulaşılmıştır. Bu tekniği başarı ile uygulayan ülkelere, ABD, İsveç ve İngiltere'yi örnek göstermek mümkündür (Ateş ve Çetin 2004).

Kökleri Tanzimat'a kadar ulaşan merkeziyetçi devlet düşüncesi ve geleneksel yönetim kültürünün etkisiyle büyük ölçüde kapalı bürokratik ve hiyerarşik bir sistem anlayışı içinde gelişen Türk kamu yönetimi, 1980'lerden itibaren küresel değişim dinamiklerinden doğan ve piyasa ekonomisinin dayandığı değerlerden beslenen Batı kaynaklı yönetim akımlarının etki alanında kalmaya başlamış; sosyal ve ekonomik hayatın tüm alanlarındaki yaygın, müdahaleci, doğrudan üretici rolünden sıyrılarak daha çok düzenleyici, denetleyici ve yön verici olmaya yönelik bir evrilme sürecine girmiştir (Eryılmaz 2004: 61–63). Bu sürece iten nedenlerin başında küresel zorunlulukular, devletin hizmet sunumundaki yetersizlikleri ve mali açıklar, halkın devletine karşı güven erozyonu ve Avrupa Birliği tam üyelik şartlarının uygulamaya konulması yer almaktadır.

Ülkemizde kamu yönetimindeki sorunlar yeni olmadığı gibi, bu sorunları çözme yönünde ortaya konan çeşitli reform çabaları da yeni değildir. Osmanlı imparatorluğu dönemine kadar uzanan idari reform çabaları hepimizin malumudur. Tanzimat ile başlayan ve Cumhuriyet ile birlikte ivme kazanan bu süreç, çeşitli

aralıklar ile gündeme gelmiştir. ikinci Dünya Savaşından sonraki dönemde bu kapsamda geliştirilen en önemli çabalar MEHTAP ve KAYA projelerinde somutlaşmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, 115).

Esasen, ülkemizde kamu yönetiminde yeniden yapılanma çabaları uzun bir geçmişe sahiptir Bu alanda yapılan çalışmalar kısaca özetlenecek olursa (Dinçer ve Yılmaz, 2003, 12–16):

1930'lu yıllarda yapılan çalışmalar, 1949 yılında İstanbul Üniversitesi öğretim görevlilerinden Fritz Neumark tarafından hazırlanan "Devlet Dairelerinin ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışması" konulu rapor, 1951 yılında Dünya Bankası desteği ile James M. Barker'in başkanlığında bir kurul tarafından hazırlanan devlet personel rejimi konulu rapor, 1958 yılında TODAİE tarafından hazırlanan "Türkiye'de Devlet Personeli Hakkında Rapor", 1960 sonrası DPT, TODAİE ve Devlet Personel Başkanlığı öncülüğünde yapılan araştırmalar, DPT ve TODAİE tarafından 1962 yılında hazırlanan ve 1963 yılında Başbakanlığa sunulan, personel rejimi konusunda yoğunlaşan "Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi, 1963 yılından bu yana bütün kalkınma planlarında kamuda yeniden yapılanma konusunda öneriler, 1972 yılında yapılan "idarenin Yeniden Düzenlenmesi: ilkeler ve Öneriler" adlı rapor ile 19801i yılların başında gerçekleştirilen araştırma ve uygulamalar, VI. BYKP (Beş Yıllık Kalkınma Planı) hazırlıkları kapsamında, 1988 yılında TODAİE tarafından yürütülen ve 1991 yılında yayınlanan, ilk kez AB'ye uyumu ve vatandaş odaklı olmayı gündeme getiren Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) projesidir.

O dönem içerisinde yapılan çalışmaların ilki ve en kapsamlısı Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) dir. Geniş bir uzman kadrosu tarafından 1962 yılında başlatılan proje 1963 yılında bitirilmiştir Proje merkezi hükümet teşkilatının yeniden düzenlenmesi ile ilgili tüm sorunları kapsamına almış; taşra kuruluşlarını, mahalli idareleri ve kamu iktisadi teşebbüslerini kapsam dışı bırakmıştır. Bu kuruluşlarla ilgili araştırmalar daha sonra 1964-1966 yılları arasında yapılmıştır. Bu arada 1972 ve 1982 yıllarında da Kamu yönetiminin bütününe

yönelik iki çalışma daha yapılmış ve raporları yayınlanmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, 115).

Reform çalışmalarında en son ve en kapsamlı örnek Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) Projesidir. KAYA Projesi 1988 yılında DPT tarafından TODAİE'den Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planına ışık tutacak şekilde ve kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere bugüne kadar yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak, yapılan bu çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve sorunlarını belirlemek ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemleri açıklığa kavuşturmak, Avrupa Topluluğuna yönetsel uyum amacıyla gerekli hazırlıkları saptamak üzere bir yönetim araştırması yapılmasının istenmesiyle başlamıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, 116).

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996 - 2000), "kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması" konusundaki saptama ve hedeflerini "Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Artırılması Projesi ve Kamu Kesiminde Ücret Adaletinin Sağlanması" başlığı altında[2] bir araya toplamıştır. Bu planda, "küreselleşme ve entegrasyon politikaları çerçevesinde devletin rolünün yeniden tanımlanması" ilke olarak benimsenmekte ve şu açıklamaya yer verilmektedir (Coşkun ve Nohutçu, 2005):

"Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında devletin hangi faaliyetleri doğrudan yürüteceği veya yürütmeye devam edeceği, hangi faaliyetler açısından ise gözetici, destekleyici, yol gösterici veya sadece izleyici rol üstleneceğine karar verilerek kamu hizmetlerinin yeniden değerlendirilmesi, görev ve teşkilat arasında uyumun sağlanması, hizmet etkinliğinin artırılması, şeffaflık, gerekli sayı ve nitelikte personelin istihdamı, ücret adaletinin sağlanması, katılımcılık ve halka dönük bir anlayışın yerleştirilmesi esas olacaktır."[3]

2 Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996–2000), DPT Yayını. Ankara–1995. s. 117–123

3 Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996–2000), DPT Yayını. Ankara–1995. s. 118

VIII. Plan kapsamında 2001 yılında ülkemizde saydamlığın artırılması ve etkin yönetimin geliştirilmesi amacıyla bir Yönlendirme Komitesi ve Çalışma Grubu kurulması ve bu kapsamda hazırlanarak, Ocak 2002'de Bakanlar Kuruluna sunulan Eylem Plan,

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'da (2001 - 2005) "Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Arttırılması "başlığı altında 9. bölümde kamu yönetiminde yeniden yapılanma konusu ele alınmıştır. Bu planda da "devletin rolünün yeniden tanımlanması" olgusu gündemde tutulduğu görülmektedir. Planda genel yapı ve işleyiş hakkında şöyle bir saptama ortaya konmuştur (Coşkun ve Nohutçu, 2005):

"Kumu yönetiminde insan kaynaklarını, yönetsel ilkeleri ve işleyişi içine alan bütüncül, köklü ve kalıcı bir değişim ihtiyacı devam etmektedir. Bu çerçevede, kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerin bölüşümünde, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçiminde, halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri gidermek öncelikli gündem konulunu oluşturmaktadır... Halka dönük bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi ve devletin teşkilat yapısının fonksiyonel hale getirilmesi önemini muhafaza etmekte, kamu kurum ve kuruluşlarında görev, yetki ve sorumluluk dengesinin iyi kurulamamış olması örgütsel etkililiği zayıflatmaktadır." [4]

Yürürlükteki VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın öngördüğü hedefler doğrultusunda atılım somut adımlardan biri Şubat 2001'de Başbakanlığın onayıyla, Türkiye'de saydamlığın artırılması ve kamuda etkin yönetimin geliştirilebilmeni umacıyla bir Yönlendirme Komitesi ile bir Çalışma Grubu'nun kurulması olmuştur. Başbakanlık Teftiş Kurulu ve Hazine Müsteşarlığı ile Adalet, İçişleri ve Maliye bakanlıklarının temsilcilerinden oluşan komitenin çalışmaları sonucunda "Türkiye'de Saydamlığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi" adlı bir rapor hazırlanarak Ocak 2002'de Başbakanlığa sunulmuştur.[5] Bu rapora dayalı olarak "Türkiye'de Saydamlığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi

4 Uzun Vadeli Strateji ve Sekizci Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plan, DPT Yayını. Ankara–2000. s. 190

5 Türkiye'de Saydamlığın Arttırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Gelistirilmesi Calısma Raporu, Yönlendirme Komitesi, Ankara, Ocak-2002.

Eylem Planı" Ocak 2002'de Bakanlar Kurulu'nca karar altına alınmıştır (Coşkun ve Nohutçu, 2005).

Bu Eylem Planı ile birlikte, Eylem Planı'nda belirtilen amaçlara ulaşılmasında etkinliğin ve koordinasyonun sağlanabilmesi için Başbakan tarafından belirlenen bakanlardan oluşan bir Komisyon ile sekretarya hizmetlerini yürütmek üzere üyeleri ile çalışma usul ve esasları Başbakanlıkça belirlenecek bir Kurul oluşturulmuştur. Karara ekli çizelgede, Minimum gereken işler tarihlendirilerek belirtilmiştir (Coşkun ve Nohutçu, 2005).

Ancak 3 Kasım 2002 seçimlerinde işbaşına gelen 58. Hükümet 57. Hükümet döneminde belirlenen bu eylem planını uygulamamış, buna karşılık kendi acil eylem planında "Kamu Yönetimi Reformu" başlığı altında "merkezi idare reformu", "yerel yönetimler reformu" ve "devlet personel rejimi reformu" alt başlıkları altında bu alanlarda yapılacak yeniden yapılanına çalışmaları belirtilmiş ve bu çalışmaların 1 ay ile bir yıl arasında değişen sürelerde yapılacağı ifade edilmiş, 59. Hükümette aynı yaklaşımı ve perspektifi devam ettirmiştir (Coşkun ve Nohutçu, 2005).

Acil Eylem Planı çalışmaları kapsamında bazı bakanlıkların birleştirilmesi gibi işlemler tamamlanmış ve köklü yeniden yapılanma çalışmalarına başlanmıştır. Bu doğrultuda bazı yasa tasarıları hazırlanıp TBMM'ne sevk edilmiş, bunların önemli bir kesimi şimdiye kadar yasalaşarak yürürlüğe girmiştir. Günümüzde yapılan kamu yönetimi reformunun kurgusuna bakıldığında, önce bütün kamu yönetimini ilgilendiren bir yasa tasarısının hazırlandığı (Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı), ardından da bunu tamamlayıcı çalışmalar yürütüldüğü görülmektedir (Coşkun ve Nohutçu, 2005).

Ülkemizde "Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı," kamuda yeniden yapılanmada başarı sağlayan bu ülkelerdekine benzer bir işlev görmek üzere gündeme gelmiştir. Daha kapsamlı olarak ifade edilecek olursa, Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarı Taslağı (Dinçer ve Yılmaz, 2003, 138, 139):

Kamuyu yeniden yapılandıran diğer birçok ülkede olduğu gibi değişim sürecine rehberlik yapacak bir çerçeve oluşturmak, hükümetin öngördüğü kapsamlı reform başlıkların bütünleştirmek, yeniden yapılanmaya sistemin bütünü içinde yaklaşmak (tüm idare, merkezi ve yerel yönetimler) ve böylece değişik reform alanları arasında çıkabilecek uyumsuzlukları engellemek amacıyla hazırlanmaktadır. Bu çerçevede, içişleri Bakanlığı tarafından hazırlanan "Yerel Yönetimler Çerçeve Kanunu Tasarı Taslağı" Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarı Taslağı ile birleştirilmiştir.

Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı getirdiği düzenlemeler ile belki de uzun yıllar ülkemizde tartışması yapılan bir çözüm önerisini köklü bir şekilde hayata geçirmektedir. Tasarının bu düzenlemesi, kamu yönetiminde kamu hizmetlerini yerine getirmede mahalli idareleri genel yetkili idari makamlar olarak öngörmesidir. Tasarının bu düzenlemesine koşut olarak yapılması planlanan mahalli idareler reformu, bu düzenlemelerin tamamlayıcısı olma gibi bir işlev görecektir (Demir, http://www.liberal-dt.org.tr/index.php?lang=tr&message=article&art=133 (20.05.2007).

Kamu Yönetimi Kanun Tasarısı Taslağı 9 geçici, 51 maddeden oluşmaktadır. Taslağın genel gerekçesi bölümünde açıklanan nedenler başta reddedilecek olgular değildir. Verimsizlik, hizmet gecikmeleri vb olumsuzluklar ile yarattığı yoksulluk, yoksunluk ve yolsuzluk göstergeleri hiç de iç açıcı değildir. Özellikle yenilikçi ve yaratıcı olması beklenen kentler, sokakta güvenle yürünemeyen, nüfusu hızla artan mekanlara dönüşmektedir. Bu durumda yaşanan tartışmaların özü, bir bütün olarak ortaya konan idareyi düzenleme çalışmalarının toptan ret yada aslında yılların birikimi olan, bu alanda çalışanların emeklerinin toplamı görüntüsündeki söz konusu çalışmaların varsa gerekli düzeltmelerle nasıl bizimleştirileceği sorunu oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkeler hızla yapılanma süreçlerini tanımlayıp tamamlarken, olan bitene karşıdan bakmak yerine bu metinde yer alan düşüncenin rasyonel-bilimsel özerklik içinde değerlendirilmesi daha akılcı olacaktır (Palabıyık, www.geocities.com/yereldemokrasi, 12.11.2003).

"Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı" yaklaşık bir yıllık bir süreç sonucunda TBMM'ne sunulmuş ve TBMM'de adı "Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun" olarak değiştirilmiştir. TBMM'de 15. 07. 2004 tarihinde kabul edilen bu Kanun Cumhurbaşkanı'nca iade edilmiş, iade işleminden sonra da konu hakkında somut bir gelişme olmamıştır (Coşkun ve Nohutçu, 2005).

Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun'un, öngördüğü yapı ve içerdiği sistematik, Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir değişiklik ve yeniden yapılanmayı sağlayıcı niteliktedir. Kanunun içeriğine bakıldığında, esas olarak üç alanda düzenlemeler öngören hükümler içerdiği görülmektedir. Bunlar kısaca, kamu yönetiminin işleyişi için bir takım ilkeler koymak, merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yetki, görev ve sorumluluk paylaşımını yeniden düzenlemek ve merkezi yönetimi yeniden yapılandırmak olarak belirtilebilir. Nitekim Kanunun amaç maddesinde (md. 1) bu olgu açık bir biçimde görülmektedir (Coşkun ve Nohutçu, 2005).[6]

Reform kurgusuna göre, önce temel kanunun yürürlüğe sokulması, ardından tamamlayıcı yasal düzenlemelerin yapılması gerekirken, uygulama farklı bir biçimde gerçekleşmiş, şimdiye kadar Büyükşehir belediyeleri, belediyeler ve il özel idareleri için yeni kanun tasarıları Bakanlar Kurulu tarafından TBMM'ne sevk edilmiş ve uzun bir süreç sonucunda tasarılar yasalaşarak yürürlüğe girmiştir. Böylece köyler hariç ülkemideki yerel yönetim birimleri günümüz şartlarına uygun yasalara kavuşmuştur (Coşkun ve Nohutçu, 2005).

Reform çabalarına yönelik olarak "Türkiye'de 2003 yılında yapılan programlar sonucunda performansa dayalı bütçe uygulamasına geçebilmek için altı pilot uygulama başlatılmştır. Bu pilot uygulamalar için performans denetim raporları hazırlanmış ve bu raporlar doğrultusunda bu kurumlar için 2003 yılı bütçe teklifleri performansa dayalı bütçe esasına göre yapılmıştır." (Ateş ve Çetin, 2004).

6 İlgili madde şöyledir: "Bu Kanunun amacı, katılımcı, saydam, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini esas alan bir kamu yönetiminin oluşturulması; kamu hizmetlerinin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmediği için merkezi idare ile mahalli İdarelerin görev, yetki ve sorumluluklarının çağdaş kamu yönetimi ilke ve uygulamaları çerçevesinde belirlenmesi; merkezi idare teşkilatının yeniden yapılandırılması ve kamu hizmetlerine ilişkin temel ilke ve esasları düzenlemektir."

Bunların yanında reform veya idareyi daha etkin çalıştırma amaçlı çok sayıda kanunun çıkarıldığı veya tasarının gündemde olduğu bilinmektedir. Bunlardan özellikle mali alanda yeni düzenlemeler getiren ve içerdiği bazı hükümler itibariyle idari işleyişi de etkileyecek olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu, 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanununu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununu 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunu (Coşkun ve Nohutçu, 2005) gibi kamu yönetiminde idarenin işleyişini yeniden yapılandırma amaçlı düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, "Türkiye'de performansa dayalı bütçe uygulamasına geçiş noktasında şu ana kadar atılmış en önemli adım, 2004 yılında kabul edilen, "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Yasası"dır. Devlette mali yönetim ve denetim sistemi 2005 başına kadar aşamalı olarak değiştirmeyi öngördüğü Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Yasası 76 yıldır uygulanmakta olan Muhasebe-i Umumiye Kanununu ortadan kaldırmaktadır. Bu yasa hesap verme sorumluluğu, mali saydamlık, stratejik planlama gibi performansa dayalı bütçenin temelini oluşturan kavramları bünyesinde barındırmaktadır." (Ateş ve Çetin, 2004).

Performansa dayalı bütçenin en önemli özelliklerinden biri de üçlü hesap verme anlayışı içinde cereyan etmesidir. Bu bütçe tekniğinde hesap verme sorumluluğu sırasıyla şu aşamalardan oluşur (Atiyas ve Sayın, 1997):

i. Bürokratların yürütme organına hesap verme sorumlulukları (Yönetsel hesap verme sorumluluğu)

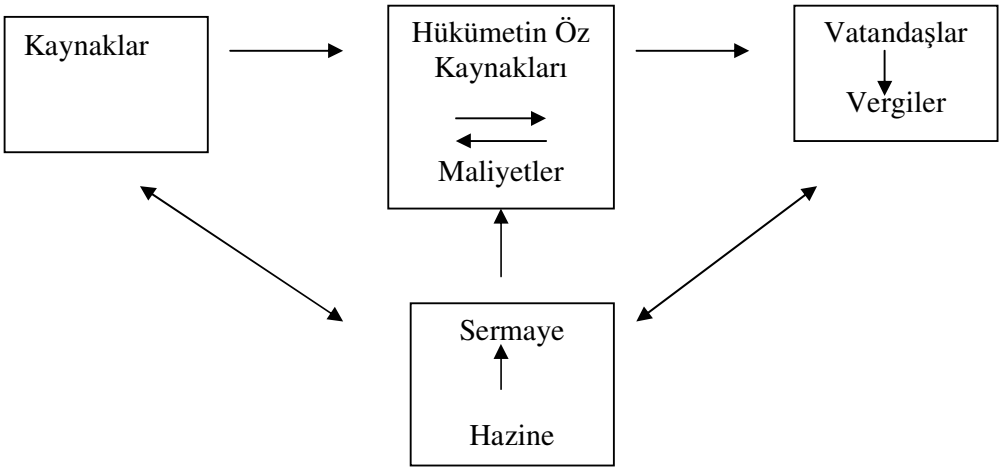
ii. Yürütmenin yasama organına hesap verme sorumluluğu (Siyasal hesap verme sorumluluğu)

iii. Vatandaşa hesap verme sorumluluğu.

Performansa dayalı bütçe hesap verme sorumluluğu sayesinde bütçenin hem onu hazırlayanlar tarafından hem de kamuoyu tarafından denetlenmesi imkanını verir. Böylece hükümetler eksikliklerini görüp düzeltme şansına kavuşurken vatandaş da ödediği vergilerin nereye ve nasıl harcandığını görebildiğinden şeffaf,

basit açık, hesap verebilir, güven esaslı bir yönetim anlayışı kendiliğinden yerleşir. Performansa dayalı bütçe tablo 5'te özetlenmektedir. Buna göre bütçe oluşturulurken birbirini izleyen şu adımlar atılır (Ateş ve Çetin, 2004):

Tablo 5: Performansa Dayalı Bütçe Süreci



Kaynak: Ateş ve Çetin, 2004.

Performansa dayalı bütçenin temel dayanağı performans yönetimi ve şikayete dayalı hesap vermeden performansa dayalı hesap verme sorumluluğuna geçiştir. Kanun bu durumu göz önüne alarak 7., 8., 10. ve 11. maddelerinde mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğuna yer vermiştir. Mali saydamlığa ayrılan 7. maddede kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Bunun için de görev, yetki ve sorumlulukların açıkça tanımlanması, raporlanması ve bu raporların kamuoyuna ulaştırılması gerektiği ifade edilmiştir. Sorumluluğun kapsamı bakanlardan başlayarak harcama talimatı veren tüm kamu görvlilerine kadar genişletilmektedir. Böylesine bir sorumluluk ağı harcaması kuruluşların birbirleriyle ve bağlı oldukları bakanla haberleşme ve iletişim kurma mekanizmasını da güçlendirecektir (Ateş ve Çetin, 2004).

Yasa da ayrıca, madde 55'te harcama öncesi kamu kurumlarının yaptıkları icraatların amacına ve kanuna uygunluğunun denetimi yani iç denetim için, "*Görev ve yetkileri çerçevesinde, malî yönetim ve harcama öncesi kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemler Maliye Bakanlığınca, iç denetime ilişkin standartlar ve yöntemler ise İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenir, geliştirilir ve*

uyumlaştırılır." İfadesi yer alırken madde 68'de harcama sonrası dış denetim için, "*Sayıştay tarafından yapılacak harcama sonrası dış denetimin amacı, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin malî faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesi ve sonuçlarının Türkiye Büyük Millet Meclisine raporlanması*"[7] olarak belirtilmiştir.

Kamu yönetiminde idarenin yeniden yapılandırmasında reform amaçlı gerçekleştirilen düzenlemeler bağlamında, T.C. Sağlık Bakanlığı ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin yeniden yapılanma çalışmaları araştırma için referans alınarak; gerçekleştirimeye çalışılan reformların bu kurumlarda çalışanlar üzerindeki davranışsal etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

2.3.1. T.C. Sağlık Bakanlığı

Sağlık hizmetlerini iyileştirme çalışmaları, sadece Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin de temel ve öncelikli gündem maddesi olmaya devam etmektedir. ABD ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde bile seçim çalışmalarında, sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, bir başka deyişle sağlıkta reform ihtiyaçları üzerinde durulmaktadır. Bu gerçek, sağlık hizmetleri sunumu konusunda bütün dünyanın yeni arayışlar içinde olduğunu göstermektedir. Gelişmişlik düzeyi ile bağlantılı olarak farklılıklar gösterse de, genel anlamda sağlık sorunlarını tamamen çözmüş bir ülke tanımlamak zordur (http.www.izleme.saglik.gov.tr). Buna rağmen sorunların çözümüne yönelik olarak reformların uygulamaya konulması zorunluluk içermektedir.

Bu gelişmelerle beraber ülkemizde sağlık alanında çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan bazıları;

7 http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html (14.03.2007).

Sağlık Bakanlığı tarafından uygulamaya konulan performansa dayalı ek ödeme sistemi, kamu sektöründe performansa dayalı ücretlendirme sisteminin ilk pratik örneğidir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemi ile, çalışanların çalışma isteklerini ve çabalarını artırıcı bir motivasyon artışı sağlanarak, ulaşılacak hizmet-ürün, üretim ve verimlilik artışlarından hakça bir pay almaları amaçlanmaktadır (Kırılmaz, 2004a: 38, 39). Sağlık Bakalığınca uygulamaya konulan performansa dayalı ücretlendirme sisteminin, gelecekte kamu idaresinin diğer kurumlarında da uygulamaya sokulmasıyla çalışanların performansını artırıcı, kurumdaki verimini ve hizmet kalitesini yükselteci yönde etkisi olacağı beklenmektedir.

Ayrıca Sağlık bakanlığı, sözleşmeli personel istihdamı ile kamudaki değişim trendine uygun olarak, diğer reform alanlarında olduğu gibi "Kamu Personeli Reformu"nu da ilk olarak pratiğe geçiren bakanlık olarak yerini almıştır. 10.07.2003 tarihinde 4924 sayılı "Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun" ile, kamu personel reformunda yaygınlaştırılmak istenen sözleşmeli personel istihdamı sağlanmış ve çeşitli nedenlerle sağlık personelinin bulunmadığı yerlerde sağlık hizmet sunumunu yolu açılmıştır (Kırılmaz, 2004b: 22).

Söz konusu 4924 sayılı Kanu'na dayanılarak hazırlanan 02.09.2003 tarih ve 25217 sayılı "Sözleşmeli Sağlık Personeli Atama ve Nakil Yönetmeliği" ile istihdam edilecek sağlık personelinin atama ve nakline ilişkin usul ve esaslar belirlenmiş ve sözleşmeli sağlık personelinin görev tanımı yapılmıştır. Ayrıca sözleşmeli personel ve hizmet vereceği kurum yetkilisi tarafından karşılıklı olarak imzalanacak "T.C. Bakanlığı Sözleşmeli Sağlık Personeli Hizmet Sözleşmesi" düzenlenmiş ve sözleşmeli sağlık personelinin uymakla yükümlü olduğu mesleki ve etik kurallar da kayıt altına alınmıştır (Kırılmaz, 2004b: 22).

2.3.1.1.Mevcut Durum

1980'li yıllara kadar geçen dönem, hizmetin iyileştirilmesi, sağlık alt yapısı ve örgütlenmenin düzenlenmesi ile ilgili uygulamalara tanık olmuştur. 1983 sonrası yıllar, sağlık politikalarında önemli değişimlerin yaşandığı yıllardır. Bu yıllarda, "mevcut durumun, sorun olduğu anlayışı" na dayanan "reform" çalışmaları hız

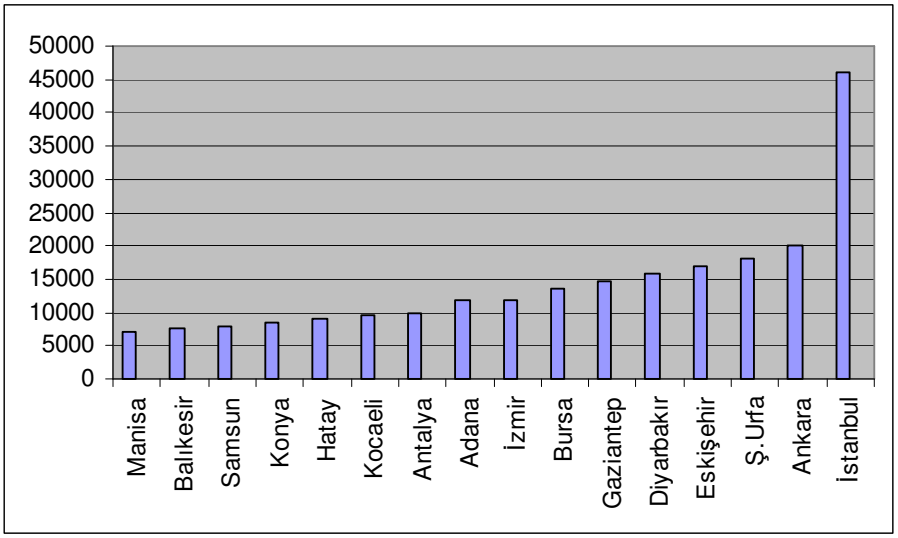
kazanmıştır. 1990 yılı sonunda Dünya Bankası desteğinde yürütülen projeler temel olarak sağlıkta reform çalışmalarını konu edinmiş ve bu dönemde reform çalışmalarının adı "sağlık projeleri"ne dönüşmüştür. Sağlıkta reform arayışlarının hedefi sadece hasta memnuniyetini arttırmaya yönelik olmamalıdır. Günümüzün modern yönetim anlayışı içinde, daha kaliteli hizmeti daha uygun maliyetle sunmak ya da satın almak temel hedeflerden biri olmalıdır. Günümüz itibariyle sağlık sektöründe mevcut durum ve sorunlar maddeler halinde aşağıda olduğu gibidir (http://www.hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/donusum.pdf, 03.04.2007):

a) Sağlık Hizmetlerinin Organizasyonu ve Sunumu

Sağlık hizmetleri sektörü karmaşık ve çok başlı bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sektörde "stratejik yönetim" ciddi bir eksikliktir. Sağlık Bakanlığı, daha çok kendi kurumlarında hizmet vermeye yoğunlaştığından politika geliştirme ve sektöre yön vermekte yetersiz kalmaktadır.

Bakanlık, SSK, üniversite hastaneleri, kurum hastaneleri ve özel hastaneler arasıda etkili bir koordinasyon olmadığından, hizmet ve yatırım planlamaları toplumsal ihtiyaçlarımızla paralel olarak yapılamamaktadır. Sağlık yatırım ve planlamalarında demografik ve epidemiolojik özellikler göz ardı edilmektedir (tablo 6). Hizmetlerin yapılandırılması yönündeki "birinci basamak" yeterince güçlü olmadığından temel sağlık hizmetlerinin verilmesinde arzu edilen düzeye henüz ulaşılamamıştır. Sağlık ocaklarımız yapılanmasını kırsal alanda büyük ölçüde tamamlamıştır. Ancak, hekimlerin bu alanda hizmet vermek üzere yetiştirilmemiş ve yönlendirilmemiş olması ayrıca sağlık ocağı işletmesinin kurumsallaşmamış olması, etkili bir hizmet sunumuna engel oluşturmaktadır. Kentsel alanlarda, özellikle de büyük şehirlerde sağlık ocağı alt yapısı yetersizdir.

Tablo 6: Bazı İllerdeSağlık Ocağı başına Düşen Nüfus



Kaynak: http://www.hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/donusum.pdf

Hastane hizmetlerinin sunumunda önemli ölçüde verimsizlikler söz konusudur. Birinci basamaktaki yetersizlikler ve sevk zincirinin çalıştırılamaması hastanelerde yığılmalara sebep olmakta ve hizmet maliyetlerini yükseltirken hizmet kalitesini düşürmektedir. İşletmecilik anlayışından uzak bir şekilde yönetilen hastanelerde politik kaygıyla yapılan dengesiz yatırımlar da eklenince yatak işgal oranları düşük kalmaktadır. Emekli Sandığı, BAĞ-KUR, SSK üyeleri gibi farklı sosyal güvenlik kapsamı altındaki kesimlerin, sistemde sadece belirli hastane gruplarından hizmet alabiliyor olması da bu verimsizliği arttıran nedenler arasındadır. Sağlık Bakanlığı ve SSK hastanelerinin merkeziyetçi yapısı, esnek ve akılcı olmayan malzeme ve personel yönetimi, verimsizliklerin artmasında önemli bir etkendir. 1 Temmuz 2006'dan itibaren 6 ilde başlatılan çalışma devam etmekte ve SSK'lı vatandaşlarımız artık Sağlık Bakanlığının kurum ve kuruluşlarından hizmet alabilmektedir.

Yakın bir gelecekte ülkemizin tamamına yaygınlaştırılacak bu uygulama hem 1.basamak sağlık hizmetlerinin kullanım alışkanlığını artırmış hem de SSK Hastanelerindeki yığılmanın önüne geçmiş olacaktır.

Sağlık hizmetlerinde sözü sıkça edilmesine rağmen "kalite" kavramının içi doldurulamamıştır. Bu kavramın doğru algılanmasının sağlanarak yaygınlaştırılması, kalite uzmanlarının yetiştirilmesi ve sektörde istihdam edilmesi gerekmektedir. Özellikle tıbbi hizmet kalitesinin, yani sağlık hizmetlerinin hastaların sağlık düzeyini ne kadar yükselttiği ile ilgili sonuçların ölçülmesine dayalı yaklaşımlar, yok denecek kadar azdır. Sağlık hizmeti sunucularının kuruluş aşamasında uyması gereken standartlar konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmesine rağmen, hizmet süreci ve hizmetin sonuclarının ölçülmesi yolunda somut adımlar atılamamıştır. Bununla ilişkili olarak, ruhsatlandırma ve akreditasyonla ilgili kavram kargaşası halen devam etmektedir.

b) Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı

Sağlık hizmetlerinin finansmanında iki temel model söz konusudur. Bunlardan biri finansmanın tamamen kamu kaynaklarından karşılanması, diğeri ise hizmeti talep eden bireyler tarafından karşılanmasıdır. Türkiye bu iki uç arasında karma bir yapıya sahiptir. Türkiye'de sağlık harcamalarının devlet bütçesi, sosyal güvenlik kurumları ve bireylerin kişisel harcamaları olarak üç temel kaynağı vardır. Ülkemizde sağlık hesaplarının rutin olarak tutulmasını ve izlenmesini sağlayan bir "ulusal sağlık hesabı sistemi" olmadığından, bu hususta doğru verilere ulaşmak mümkün olamamaktadır. Sağlık finansmanının şekli ve durumu ile ilgili başlıca tespitler şunlardır;

i. Türkiye'de sağlığa ayrılan kaynaklar, oransal olarak OECD ülkelerinin altındadır.

ii. Bu kaynaklar, koordinasyon eksikliği sonucunda verimsiz bir biçimde kullanılmaktadır.

iii. Ülkemizin bütün bireylerini kapsayan bir genel sağlık sigortası mevcut olmayıp, mevcut sigorta kurumları da çok farklı rejimlere sahiptir.

iv. Şu andaki mevcut sigortalı sayısı tam olarak bilinmemektedir. Bu miktarın bütün OECD ülkelerinden daha yüksek bir oranda olduğu, hatta % 50'ler civarına ulaştığı tahmin edilmektedir.

v. Sağlık hizmet maliyet hesabının yapılamaması ve cepten harcamanın tam loarak belirlenememesi, ileriye yönelik projeksiyon yapma ve planlama imkanını ortadan kaldırmaktadır.

Gelişmiş ülkelerden farklı olarak ülkemizde sağlık finansmanında en önemli yer tutan kamu finansmanı karmaşık ve kontrolsüz bir şekilde oluştuğundan, bütçe üzerindeki yükü dolaylı olarak artırmıştır. Diğer taraftan sağlık harcamalarının GSMH'den gerektiği ölçüde pay alması da sağlanamamıştır. Bir başka deyişle Türkiye'de sağlık finansmanı ve hizmetini ağırlıklı bir şekilde devlet yüklenmiştir.

c) İnsan Kaynakları

Sağlık sektöründe insan gücümüzdeki sayısal yetersizliklerin yanında, personelin ülke geneline yayılmasındaki dengesizlikler ve nitelik sorunları ön plandadır. Hekimlerin dengeli dağılımı, zorunlu hizmet uygulamaları ile sağlanmaya çalışılmış fakat, başında "zorunlu" ibaresi bulunan her uygulama gibi başarıya ulaşamamıştır.

Sağlık çalışanları arasında hekim/hemşire ve uzman hekim/pratisyen hekim oranlarında hemşireler ve pratisyen hekimler aleyhine dengesizlikler vardır. İnsan kaynaklarının planlanması, eğitimi ve kullanımı ayrı ayrı kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Planlama DPT, eğitim üniversiteler, istihdam Sağlık Bakanlığı ve SSK tarafından yapılmaktadır. Bunlar arasında etkili bir koordinasyon olmadığından sorunlar yaşanmaktadır.

Son 10 yılda tıp fakültelerinin sayısındaki hızlı artış, yetersiz alt yapı ve pratik eğitim olanaklarının sınırlı oluşundan dolayı tıp eğitiminin kalitesi hakkında ciddi endişelere yol açmıştır. Sağlık meslek lisesi mezunlarının yanında ön lisans ve lisans mezunu hemşirelerin aynı sistem içinde yer alması sorunlar doğurmakta, "hemşirelik eğtiminin üniversite düzeyinde olması gerektiği" tartışmaları da devam etmektedir. Yine hekim dışı sağlık meslek elemanı yetiştiren okullarımızdan mezun olan birçok meslek gurbunun mesleki tanımları yasalarda yer almadığından bu iyi yetişmiş elemanlarda kamuda yeterince yararlanma imkanı bulunamamaktadır.

Sağlık yönetimi ile işletme yönetiminin birbirinden ayrılmamış olması, nitelikli yönetici teminindeki güçlükler ve yöneticilerin eğitimindeki eksiklikler sistemi zayıflatmaktadır. Sağlık politikası geliştirme, nüfusa dayalı sağlık yönetimi, hastane yönetimi ile ilgili yeterli bilgi ve becerilerle donanmış yöneticiler ve bunları yetiştirmeye yönelik eğitim programları nicelik ve nitelik bakımından sınırlıdır. Sağlık çalışanlarının devlet memuru statüsünde olmasının mahzurları görülmektedir. Birinci sakınca, çalışanlar arasında bölge, şehir farkı olmadan sabit ücret uygulanmasıdır. Ayrıca merkezden yapılan müdahaleler çalışma güvenliğini azaltmaktadır. Bu durum siyasi etkilerin yoğunlu ile birleştiğinde sorun daha da büyümektedir.

d) Bilgi Sistemleri

Sağlık Bakanlığı sektörün bütününe bilgi sağlamak yerine, sadece kendi kurumları ile ilgili istatistik üretmektedir. Farklı birimler kendi ihtiyaçları doğrultusunda farklı veriler toplamakta, bu veriler il sağlık müdürlüğü aracılığıyla Sağlık Bakanlığına ulaştırılmaktadır. Veriler ilgili birim tarafından toplanmakta ve bu veriler "Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu" tarafından derlenip istatistik yıllığı olarak çıkarılmaktadır. Ancak bu veriler bilgiye çevrilmemiş ve yönetim amacıyla kullanılamamıştır. Veri toplanmasında ve akışında yeterli denetim sağlanamadığı için istatistikî sonuçlar güvenirlik açısından sorgulanmaktadır. Bu sorgulama ve oluşan güvensizlik, verilerin karar mekanizmalarında kullanılmasını engellemektedir.

Bireylerin sağlık kayıtları birçok yerde poliklinik kartı düzeyini aşamamakta, hastanelerde tutulan düzensiz dosyalar da bazen arşivlerde kaybolmaktadır. Açıkçası bulunan dosyaların içeriğini de anlamak pek mümkün olmamaktadır. Bireylerin sağlık kayıtlarının tutulacağı bütüncül bir sistem olmadığı gibi, epidemiyolojik verileri toplayıp analiz edecek bir hastalık kayıt ve bildirim yapısı da tam olarak oluşturulamamıştır.

Türk sağlık sisteminin parçalı yapısı, hasta kayıt sistemlerindeki dağınıklık ve her durumun kendi sistemini oluşturmaya çalışması karmaşık bir yapıya yol

açmıştır. Kısacası birinci basamaktan başlayarak bireylerin sağlık kayıtlarının düzenli ve sürekli tutulduğu bir tıbbi kayıt sistemi mevcut değildir.

Maliye muhasebe ve faturalama konularında hastane bilgi sistemlerinde belli standart bir yapı söz konusu olsa da tıbbi hasta kaydı için temel standartlar geliştirilmemiş olup farklı uygulamalar bütünleşmiş bir veri analizini mümkün kılmamaktadır. Bugüne kadar bilgi sistemlerinin kullanımı tamamen kayıt toplama ve depolama aşamasında kalmış ve böyle olduğu için de bilgi sistemlerinin asıl fonksiyonu olan verinin bilgiye dönüştürülmesi, analiz edilmesi, bu bilginin kullanılması ve yönetime destek olması gibi faydaları sağlanmamıştır. Bu durum bilgi sistemlerini genellikle bir iş yükü haline getirmiştir.

Sağlık bilgi sistemlerinde en önemli sorun ihtiyaç analizinin zorluğu, ihtiyaçların zaman içinde değişmesidir. Böylece bilgi sistemi kısa sürede hatta proje tamamlanmadan bile eski teknoloji haline gelebilmektedir.

Bilgi sistemlerini kurmak kadar çalışır halde sürekliliğini sağlamak da önemlidir. Bunun için eğitimli sağlık personeli ve teknik personel gerekmektedir. Ancak, personeldeki hızlı değişim, yeni personelin eğitilememesi ciddi sorunlar oluşturmaktadır.

İlaç Politikası

Sınırları belirlenmiş ulusal ilaç politikasının olmamasının sıkıntıları bu alanda kendini göstermektedir. Avrupa Birliği müktesebatında her ülkenin kendi idari yapısı ve ekonomisini korumaya yönelik uygulamalar ön görülmekte ise de belli standartların yürürlüğe konması gerekmektedir.

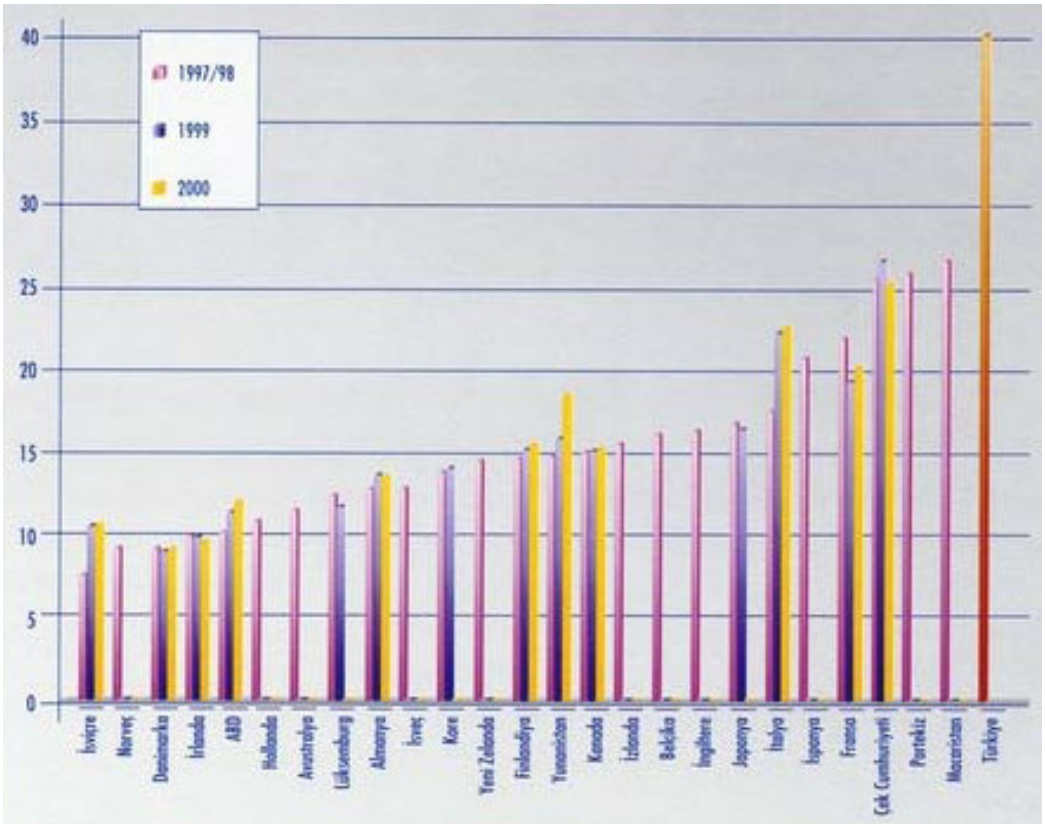
İlaç denetim ve ruhsatlandırma komisyonlarında görev alan bilim adamları gönüllülük esasına göre çalışmıştır. Bu durum, komisyonların dinamizmini azaltmakta son derece aktif ve çabuk bir şekilde yapılması gereken uygulamalar gecikmektedir.

Sağlık sektörünün önemli bir bileşenini oluşturan ilaçlarla ilgili olarak sorunlar sadece bununla kalmamaktadır. İlaçların ruhsatlandırılması, üretimi,

fiyatlandırılması, satışı, ihracatı, tanıtımı, kontrolü, rasyonel kullanımı, araştırma geliştirme faaliyetleri, fikri mülkiyet haklarıyla ilgili yaşanan sorunların yanında, artan ilaç harcamalarının devlet bütçesine ve sosyal güvenlik kuruluşlarına getirdiği yük, güncel sorunlar arasında ön plana çıkmaktadır. Son zamanlarda Emekli Sandığı, SSK ve BAĞ-KUR gibi sosyal güvenlik kuruluşları bu konuda etkin düzenlemeler yapsalar da daha rasyonel çözümlere ihtiyaç vardır.

Gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında ilaç tüketimi ilk bakışta çok yüksek görülmemekle birlikte, sağlık harcamaları içindeki payı nerede ise iki kat fazladır. Sosyal güvenlik kurumları arasında farklılıklar vardır ve genel sağlık harcaması içerisinde ilaç giderleri %40'ı bulmaktadır (Tablo 7). Bütün bunlardan anlaşılacağı üzere sağlık sektörü tüm alanları itibariyle derin sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunlar, uzun yıllar içerisinde birbirlerinin üzerine binerek daha ağırlaşmış, karmaşık bir hal almış ve ciddi dar boğazlar oluşmuştur.

Tablo 7: OECD ülkelerinde Sağlık Harcamaları İçerisindeki İlaç Giderleri Oranı



Kaynak: http://www.hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/donusum.pdf

2.3.1.2.Sağlıkta Dönüşüm Programı

Ülkelerin sağlık alanında reform kapsamında yaptıkları çalışmalar incelendiğinde, bütün ülkelerde görülen ortak özelliğin uzun yıllara yayılmış, sabrı, ısrarı ve mücadeleyi gerektiren, inişleri ve çıkışları olan bir programlama olduğu görülmektedir. Bundan dolayı, gelişmiş ülke örneği olarak sık sık belirtilen İngiltere'de bile yıllardan beri sağlık reformu çalışmaları sürmekte, sistemde çok ciddi iyileştirmeler yapıldığı halde, hala ısrarla yeni reform ihtiyaçlarından söz edilmektedir (http://www.hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/donusum.pdf). Bu gerçekten yola çıkılarak gerçekleştirilmek istenen reformlardan biri de sağlıkta dönüşüm programıdır.

Sağlık sistemde rol alan unsurların kendi açılarından tanımladıkları "mükemmel"i elde etmeleri, sistemin bütünlüğü açısından mümkün olmayabilir. Bu durumda yapılması gereken, ülkemizin imkân ve kaynakları doğrultusunda önemli ve öncelikli ihtiyaçlara cevap verecek en uygun çözümleri üretmektir. Bununla birlikte sitemde yer alan hizmet birimlerinin kendi tanımladıkları mükemmeli oluşturmaları için onlara, sisteme zarar vermeyecek bir biçimde hareket etme serbestliği ve şansının sağlanması önemlidir. Yani hizmet unsurları, ana sisteme katkı sağlayacak biçimde bir davranış özgürlüğü içinde olmalıdır (http.www.izleme.saglik.gov.tr).

Sağlıkta Dönüşüm Programı bu anlayışla hazırlanmıştır. Programı oluşturan her bir parça tek başına ele alındığında, her parçanın kendisinden daha gelişmiş bir yapıyı tanımlaması ve oluşturması mümkün olabilir. Ancak o zaman, programın bir bütün olarak işlemesinin zorluğu ortaya çıkmaktadır. Hatta tek bir parçadaki mükemmeli elde etme kaygısının, geçmişteki başarısızlık hanemizi yeterince zenginleştirdiği bilinmektedir (http.www.izleme.saglik.gov.tr).

Sektör içinde bulunan çeşitli grupların Sağlıkta Dönüşüm Programının bileşenleri ile ilgili farklı görüşlere sahip olmaları doğaldır. Bu noktadaki beklentimiz, parça ile ilgili farklı görüşlerin bütün üzerindeki etkisinin göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi, öneri ve eleştirilerin bu bilinç içerisinde yapılmasıdır. Bu çerçevede bütünü bozmayacak, amaç ve ilkelerden sapmayacak,

programın bütünselliği içindeki önerilere daima açık olduğumuzun bilinmesi gerekmektedir (http.www.izleme.saglik.gov.tr).

Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyete uygun bir şekilde organizasyonu, finansmanının sağlanması ve sunulması amacıyla hazırlanmıştır. Sağlıkta Dönüşüm Programı, sektörü bütün boyutları ile kavramak üzere şekillendirilmiş toplam 8 bileşenden oluşmaktadır. Her bileşen bir diğeri ile ilişkilendirilmiş olup, programın bütünlüğü içinde uygun olabilecek çözümleri içermektedir (http.www.izleme.saglik.gov.tr):

1 Planlayıcı ve Denetleyici Bir Sağlık Bakanlığı
2 Herkesi Tek Çatı Altında Toplayan Genel Sağlık Sigortası
3 Yaygın, Erişimi Kolay ve Güler Yüzlü Sağlık Hizmet Sistemi
    3.1 Güçlendirilmiş Temel Sağlık Hizmetleri
    3.2 Etkili, Kademeli Sevk Zinciri
    3.3 İdari ve Mali Özerkliğe Sahip Sağlık İşletmeleri
4 Bilgi ve Beceri ile Donanmış, Yüksek Motivasyonla Çalışan İnsan Gücü
5 Sistemi Destekleyecek Eğitim ve Bilim Kurumları
6 Nitelikli ve Etkili Sağlık Hizmetleri İçin Kalite ve Akreditasyon
7 Akılcı İlaç ve Malzeme Yönetiminde Kurumsal Yapılanma
    7.1 Ulusal İlaç Kurumu
    7.2 Tıbbi Cihaz Kurumu
8 Karar Sürecinde Etkili Bilgiye Erişim: Sağlık Bilgi Sistemi

Sağlıkta dönüşüm projesinin sonuçlarını ve izlenecek stratejiyi açıklayan Sağlık Bakanı Akdağ, özel muayene, bıçak parası, tetkik gibi vatandaşın cebinden çıkan harcamaların azaldığını söylemiştir. IMF ile harcama pazarlığına oturan Sağlık Bakanı Recep Akdağ, 2007 yılı için izlenecek stratejiyi SABAH'a açıklamıştır. IMF'nin, sağlıkta dönüşüm projesinin hayata geçtiği 2005 yılı eğilimlerine bakarak, "Acaba yine aynı eğilim sürer mi?" sorusuna yanıt aradığını kaydeden Akdağ, "Beklenmedik harcama artışı olacağını düşünmüyoruz" dedi. Akdağ, sağlık bütçesinin seyrini ve vatandaşa sunulan hizmetin kalitesindeki değişimi şöyle özetledi: Sağlık Bakanlığı olarak en mutlu yıllardan birini yaşıyoruz. 2005'te sağlık

bütçesinde sıkıntı çektik. Bu durum hastanelerde sorunlara yol açtı. 2006'da sıkıntı azaldı, 2007'de hiç sıkıntı çekmeyeceğiz. IMF ile görüşmelerde, mevcut ödeneklerin içinde kalınması gereği gündeme geliyor. Biz bu ödenekler içinde kalabileceğimizi düşünüyoruz. Sağlıkta dönüşüm programımızın üç yönü vardı. Bunlardan ilki anne ile bebek ölümlerinin ve bulaşıcı hastalıkların azaltılmasıydı. Bu kapsamda önemli mesafe aldık. İkinci hedef vatandaş memnuniyetini artırmaktı. TÜİK'in 2003 verilerinde sağlık hizmetlerinden memnuniyet yüzde 39.5 iken, 2005'de bu oran yüzde 55'e çıktı. Üçüncü proje ise finansman riskinin ortadan kaldırılmasıydı. Vatandaşın, 'cepten ödemeler' dediğimiz özel muayene, bıçak parası, tetkik için yaptığı harcamalar yüzde 33'ten yüzde 19'a indi. Muayenehaneler büyük ölçüde kapandı. Tam zamanlı çalışma oranı yüzde 10'lardan yüzde 58'e çıktı (http://www.sabah.com.tr/, 25.03.2007)'ğını ifade etmiştir.

2.3.2. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi

Dünyanın bir çok ülkesinin kamu yönetimlerinde, idarenin yeniden yapılanmasına yönelik, bazılarımız tarafından reform olarak adlandırılan bir çok düzenlemelerin gerçekleştirilmeye çalışıldığını ve bir değişimin yaşandığını tanık olmaktayız. Bu değişimlerin gerisine baktığımızda gerek küresel ve gerekse de yöresel yeniden yapılanmayı zorunlu kılan birçok neden görmekteyiz.

"Ülkemizde uzun süredir idarede reform tartışmasının yaşandığı malumdur. Bu çerçevede özellikle mahalli idarelerde yeniden yapılanma, yetki ve görev değişimi dikkate değer şekilde ön plana çıkmıştır. İdari reformdan bahsedildiğinde mahalli idareler her zaman konunun içinde olacaktır. İdari reformun gerçekleştirilmesi de beraberinde bir çok yasanın hazırlanmasını zorunlu kılmaktadır." (Can, http://www.yerelnet.org.tr/mevzuat/makale_01.php, 2007). Kamu idaresinin işleyişini bağlayan bu değişimlerden mahalli idareler de kendine düşen payı almaktadır.

Son bir kaç yılda ülkemiz kamu idaresinde gerçekleşmekte olan yeniden yapılanma girişimleri içinde, mahalli idareleri özellikle de belediyeleri ilgilendiren yasal düzenlemeler göze çarpmaktadır. Bunlardan bazıları 10.12.2003 tarihinde

kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", 3 Temmuz 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı "Belediye Kanunu", 10 temmuz 2004 yılında kabul edilen 5216 sayılı "Büyükşehir Belediyesi Kanunu"[8] dur.

10.12.2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu"[9], kamu idarelerini performansa dayalı bütçe hazırlamakla sorumlu kılmakta (m.8); kamu kaynaklarını kullanan kişilerin hesap verme sorumluluğunu ortaya koymakta (m.8); kamu idareleri için, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamakla görevlendirmektedir (m.9). Yine bu kanun kurum yöneticilerini, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedeflerine uygun bir biçimde yönetmek konusunda görevlendirmekte (m.11); Sayıştay'ı da kamu kurum ve kuruluşlarında performans denetimi yapmak üzere sorumlu kılmaktadır (m.68).

10.7.2004 tarihinde kabul edilen 5216 sayılı "Büyükşehir Belediyesi Kanunu"na göre; büyükşehir belediye başkanı, belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla görevlendirilmiştir (m.18).

03.07.2005 tarihinde kabul edilen 5393 sayılı "Belediye Kanunu"nda[10] ise belediyelerde performans yönetimine geçilmesi kabul edilmiş ve belediye organlarına bu bağlamda bazı görevler verilmiştir. Buna göre; belediye meclisi, stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmekle görevlendirilirken

---

8 Bu kanunlarla ilgili detaylı bilgiye ve tam metne, "http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html" ve "5393 sayılı kanun için "http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=68" internet adreslerinden ulaşabilirsiniz..

9 http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html (14.03.2007).

10 http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=68 (14.03.2007).

(m.18); belediye başkanı, belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla görevli (m.38) kılınmıştır.

Belediye Kanunu ile ile belediyelerde denetim; iş ve işlemlerin hukuka uygunluk, mali ve performans denetimini (m.55) kapsamaktadır. İç ve dış denetim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre yapılacağı aynı kanun maddesinde belirtilmektedir. Ayrıca, belediyenin mali işlemler dışında kalan diğer idari işlemleri, hukuka ve idareninbütünlüğü açısından İçişleri Bakanlığı tarafından denetlemeye tabi olduğu yer almıştır.

Aynı kanunun 56. maddesinde faaliyet raporu hakkında "Belediye başkanı, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir" hükmü bulunmaktadır. (http://www.memurlar.net/haber/25228/, 14.03.2006).

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi için 23.07.2004 tarih ve 5216 sayılı "Büyükşehir Belediyesi Kanunu" yeniden yapılanma için bir başlangıç oluşturmuştur.

Bu kanundan önce Kocaeli Büyükşehir Belediyesi teşkil edilmemişti. Sadece saraybahçe ve Bekirpaşa ilk kademe belediyelerini oluşturan İzmit Büyükşehir Belediyesi mevcuttu. 1994 yılında kurulan İzmit Büyükşehir Belediyesi'nin hizmet alanı sadece 32 km2 iken, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi sınırları, il sınırları ile eşitlenerek 3505 km2'ye yükselmiştir. Böylece Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin hizmet alanı yaklaşık 110 kat artmıştır (Kocaeli B.B., 2006: 3).

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, yeni haliyle İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile birlikte yeni kamu yönetimi reformunun mahalli idareler ayağında önemli bir yere sahip olmuştur. Diğer bir ifade ile mülki sınırları ile özdeş hale gelmiştir. Örnek olarak, söz konusu sınırlar itibariyle köyler de Büyükşehir Belediyesinin hizmet alanı haline gelmiş ve dolayısıyla Köy Hizmetleri İl Müdürlüğü kaldırılarak Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'ne devredilmiştir. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi il sırları içerisinde 7 ilçe, 45 belediye, 246 köy ve 583 mahallede meskun yaklaşık 1 milyon 250 bin kişiye hizmet vermektedir (Kocaeli B.B., 2006: 3).

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin teşkilat yapısının yeniden yapılandırılması 2005 yılında başlatılan ve Kocaeli Üniversitesi ile işbirliği içerisinde yürütülen "Kurumsal Gelişim Projesi" kapsamında yapılan çalışmaların neticesidir. Mart 2005- Temmuz 2006 tarihleri arasında yapılan norm kadro çalışmaları sırasında iş analizleri, mevcut dairelerle yapılan görüşmeler, mahalli idarelerdeki yeni yapılanma dikkate alınmak suretiyle katılımcı yoğun bir süreç sonucunda Belediyenin hem daire başkanlığı hem de şube müdürlüğü sayısında önemli bir azalma meydana gelmiştir (Kocaeli B.B., 2006: 4). Aralık 2006 tarihli "2007 Mali Yılı Performans Programı"nda belirtilen Kocaeli Büyükşehir Belediye'si bünyesinde çalışanların sayısı aşağıda olduğu gibidir:

Memur, 452; kadrolu işçi, 490 ve geçici işçi, 1775 kişi olmak üzere toplam çalışan sayısı 2807 kişidir.

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin kendine ait bir denetim birimi olarak Teftiş Kurulu Başkanlığı mevcut olup, bu birim kendi görev alanı içinde Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ve iştiraklerine yönelik teftiş faaliyetlerini yürütmektedir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği 2007 yılında ataması yapılacak olan 5 adet "İç Denetçi" kadrosu verilmiştir. Bu denetçiler göreve başladıktan sonra ilgili kanun gereği yapılması gereken iç denetim bu iç denetçiler eliyle yerine getirilecektir. İç denetçilerin 5018 sayılı kanun gereği yapacakları denetim konuları aynı zamanda Sayıştay denetçilerinin dış denetimine tabidir. Büyükşehir Belediyesi yukarıdaki denetçiler dışında İçişleri Bakanlığına bağlı mülkiye müfettişleri ve kontrolörler tarafından denetlenmektedir (K.B.B., 2006: 9).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMANIN ÇALIŞANLARCA ALGILANMASI" KONULU BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmaya İlşkin Genel Bilgiler

3.1.1. Araştırma Probleminin Tanımı

Yeniden yapılanma ve buna bağlı olarak yaşanan değişim sürecinde kurumlardan ve çalışanlarından beklenen kurumsal yapının performansını arttırıcı yönde azami fayda sağlanması ve verimlilik oranının en yüksek olmasıdır. Ancak uygulamalar her zaman beklenildiği gibi olmayabilmektedir. Beklenenin aksine değişim süreci gereği gibi gerçekleşememekte; kurumu bulunduğu noktadan daha da geriye düşürebilmektedir. Nedenler araştırıldığında bu nedenler; değişime karşı olan direnç ya da kişilerin özellikle de yönetici konumunda olanların kararlarının değişime olanak sağlayacak seviyede olmamasıdır.

Devlet kurumlarında görevlerine yeni başlayan genç memurların idealleri, inançları ölçüsünde hedefleri vardır buna karşılık tecrübeleri ve yetkileri yoktur. Zaman geçtikçe (çalışılan ortama bağlı olarak şartlar farklı olabilir) tecrübeleri ve yetkileri olacaktır; fakat idealleri edinilmiş olumsuz tecrübeler sebebiyle körelebilmekte, inandığı değerleri ve hedefleri farklı bir boyut kazanabilmektedir. Bu konuyla ilgili birçok örneğini çalıştığımız kurum ve kuruluşlarda şahit olmuş; kimi zaman da bunlardan biri bizimde başımıza gelmiştir. Çalışılan kurumda idarecilerin vermiş oldukları kararlardan veya yönetiminden, idarecilerin altında çalışan personel olarak rahatsızlığı olabilmektedir. Fakat dönüp dolaşıp roller değiştiğinde yani konumu değişip idareci durumuna geçtiğimizde şikâyet ettiğimiz konular hakkında düzeltici reaksiyonlar gösteremeyebilir.

Öğrenilmiş çaresizlik teorisinde hâkim olan nokta, bireyde tercih hakkını kullanamamasıdır. Bir diğer deyişle elinde mevcut olan ve sonucu değiştirilmesi yönünde etkisi olabilecek çabayı kullanma isteği olmamasıdır. Bu bireyin kamusal alanı oluşturan kurumlardan birinde görev yaptığını değerlendirirsek öğrenilmiş çaresizlik davranışı içindeki birey, gerçekleştireceği (duruma göre çaba sarf etmeyip gerçekleştiremeyeceği) davranışlar neticesinde sağlıklı alınacak kararlardan yoksun bir kamusal yapının oluşmasına katkıda bulunabilmektedir.

Araştırmada, "Türk Kamu Yönetimi'nde çalışanların bazılarınca algılanma düzeylerine bağlı olarak (öğrenilmiş çaresizlik etkisi altında) yeniden yapılanma çabalarınına karşı direnç göstermekte midirler?" problemine cevap aranmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada Türk Kamu yönetiminde yer alan kamu kurumları ve çalışanlarına yönelik dört hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler:

1- **H_0:** Merkezi yönetimde bulunan kamu çalışanları, yerel yönetim çalışanlarına göre kurumda gerçekleşmekte olan değişikliklerin (yeniden yapılanmanın) personel üzerinde etkisi yönünden daha az etkilenir.
H_1: Merkezi yönetimde bulunan kamu çalışanları, yerel yönetim çalışanlarına göre kurumda gerçekleşmekte olan değişikliklerin (yeniden yapılanmanın) personel üzerinde etkisi yönünden daha fazla etkilenir.

2- **H_0:** Merkezi yönetimde bulunan kamu çalışanları, yerel yönetim çalışanlarına göre daha az öğrenilmiş çaresizlik" davranışı içerisindedir.
H_1: Merkezi yönetimde bulunan kamu çalışanları, yerel yönetim çalışanlarına göre daha fazla öğrenilmiş çaresizlik" davranışı içerisindedir.

3- **H_0:** Yöneticiler, öğrenilmiş çaresizlik etkisi ve bu etkinin yol açtığı davranış bozukluğu (depresyon) belirtileri ile benzer oranda davranış içindedir.
H_1: Yöneticiler, öğrenilmiş çaresizlik etkisi ve bu etkinin yol açtığı davranış bozukluğu (depresyon) belirtileri ile benzer oranda davranış içinde değildir.

4- **H_0:** Kurumda çalışanların yaşı arttıkça daha az öğrenilmiş Çaresizlik davranışı gösterirler.

H_1: Kurumda çalışanların yaşı arttıkça daha fazla öğrenilmiş çaresizlik" davranışı gösterirler.

5- **H_0:** Kurumda çalışma süresi (kıdem) arttıkça "Öğrenilmiş Çaresizlik" davranışı daha az olur.

H_1: Kurumda çalışma süresi (kıdem) arttıkça "Öğrenilmiş Çaresizlik" davranışı daha fazla olur.

3.1.3. Araştırmanın Amacı

Yeniden yapılanma çalışmalarının kamu kurumlarında uygulanması bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden birisi de kamu yönetiminde yer alan (çalışanların) insanların psikolojisi ve davranışlarıdır. Belirtilen husus, kamunun kurumsal yapısını ve kurum içindeki ilişkileri dolaylı veya doğrudan etkileyebilmektedir.

Bu araştırmanın başlıca amacı, Türk Kamu Yönetimi'nde reform çabalarının çalışanlar üzerinde davranışsal etkilerinin incelenerek öğrenilmiş çaresizlik teorisi çerçevesinde değerlendirilmesi ve reform çabalarını kabullenme düzeylerinin hangi düzeyde olduğunu ortaya koymaktır.

3.1.4. Araştırmanın Önemi

Kamu örgüt yapısı, kurumlar ve bu kurumları oluşturan personelden yani insanlardan teşekkül etmiştir. Bu personel, kamu örgütünün işleyişini ve devamını sağlamaktadır. Kamu yönetiminde her ne kadar hukuki kurallar geçerli olsa da ahlaki kurallar ve çalışanların özelikle de yönetici pozisyonundaki insanların kararları da idareye şekil verebilmektedir.

Bu gerçekleştirilen çalışmayla birlikte, elde edilen verilerin doğrultusunda Türk kamu yönetiminde reform çabalarının çalışanlar üzerinde davranışsal etkilerinin ortaya konulması kapsamında katkısı olacaktır. Böylelikle küreselleşen ve küreselleşmenin etkilerinin daha genele yayıldığı dünyamızda, çalışanların ve özellikle de karar verme mekanizmalarının başında olan yöneticilerin, kamu yönetiminde gerçekleştirilmeye çalışılan reform çalışmaları kapsamında pozitif düşünmelerine katkı sağlayacaktır. Bunu yanı sıra psikoloji biliminin dışında kamu yönetimi alanında böyle bir araştırmanın yapılması da bu çalışmanın asıl önemini arttırmaktadır. Buna göre bu araştırmanın önemini şu şekilde belirtebiliriz;

1. Psikoloji alanında geliştirilip farklı disiplinlerce kullanılan bir teori olan "Öğrenilmiş Çaresizlik" teorisinin kamu yönetimi ve özellikle kamu yönetiminde gerçekleştirilen reform çabalarının incelenmesinde kullanılmaktadır.

2. Kamu yönetimi reformlarının çalışanlar üzerinde meydana getirdiği psikolojik etkiler, kamu yönetimi literatüründe yeterince yer almamaktadır. Bu bakımdan, bu araştırma önem arz etmektedir.

3. Gerek Yerel yönetimlerde gerekse merkezi yönetimde, farklı niteliklerde reformlar gerçekleştirilmektedir. Araştırma içeren bu çalışma sayesinde farklı kurumlarda çalışanların reform çabaları karşısında taşıdıkları davranışsal etkilerini karşılaştırmalı olarak görme imkânı vermektedir.

3.1.5. Araştırmanın Evreni

"Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Çalışanlarca Algılanması" konulu araştırmanın öncelikli amacı doğrultusunda, ulaşılmak istenen hedef kitle için kamu yönetiminde çalışan kamu personeli değerlendirilmeye alınmıştır.

Bu araştırmanın evrenini ise T.C. sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kamu personeli ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesine bağlı olarak çalışan kamu personeli teşkil etmektedir. Araştırmanın bu iki kurumda yapılmasındaki

başlıca neden ise birinin merkezi yönetim kurumu, diğerinin ise yerel yönetim kurumu olmasıdır. Böylelikle iki farklı yönetim tarzının mukayese etme imkânı olacaktır.

Araştırmada, çalışmanın yapılacağı evrenin belirlenmesinde kıstas olarak bir kaç kez reform çabası görmüş ve en az orta yaşlı bir kamu kurumu çalışanları olması tercih edilmiştir.

3.1.6. Araştırmada Uygulanacak Örneklemenin Büyüklüğü

Araştırmada uygulanacak örneklemenin büyüklüğü, iki farklı kuruma bağlı çalışanlardan oluşmaktadır. Hesaplanan örneklem büyüklüğü ise;

N : Hedef Kitledeki Birey Sayısı
n : Örnekleme Alınacak Birey Sayısı
p : İncelenen Olayın Görülüş Sıklığı (Gerçekleşme Olasılığı)
q : İncelenen Olayın Görülmeyiş Sıklığı (Gerçekleşmeme Olasılığı)
α : Anlamlılık Düzeyi
(1- α) : Olasılık Düzeyi
t : Belirli Bir Anlamlılık Düzeyi için "t" değerleri tablosunda karşılıkgelen değer
d : Olayın Görülüş Sıklığına Göre ± Örnekleme Hatası

Örneklem kitlesinin hesaplanmasında "N" hedef kitle sayısı araştırmanın evrenini belirtecek şekilde temin edilebiliyor ya da hesaplanabiliyor ise, bilimsel tutarlılığı daha net olan ikinci tür hesaplama formülü kullanılabilir. Bu maksatla kullanılan formül;

$$n = \frac{N\, t^2\, p\, q}{d^2\,(N-1) + t^2\, p\, q}$$

şeklinde belirtilebilir (Baş, 2003).

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi için hedef kitle olarak belirlenen yaklaşık 2800 kişi için bu kurumun Aralık 2006 yılında yayınlamış olduğu "2007 Mali Yılı Performans Programı" referans alınmıştır.

T.C. Sağlı Bakanlığı merkez teşkilatı için hedef kitle olarak belirlenen 2820 kişi, "Bilgi Edinme" hakkı kullanılarak Sağlık Bakanlığı'na yapılan yazılı başvuru neticesinde bu kurumun Personel Genel Müdürlüğü tarafından cevaben gönderilen yazısı referans alınarak belirlenmiştir.

Bu verilere göre ise formüle göre örnek kitle sayısı aşağıdaki tabloda olduğu gibidir.

Tablo 8*:* Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örnek Kitle sayısı

"N" Hedef Kitle	"α" Anlamlılık Düzeyleri	"t" değerleri	"(p.q)" değerleri	"d" ± kabul edilen örnekleme hataları değerleri	"n" Hesaplanan Örnek Kitle
		1.96	0.5x0.5	0.007	
2807	0.05	t^2=3,8416	0,25	d^2=0,0049	187

Tablo 9: T.C. Sağlık Bakanlığı Örnek Kitle sayısı

"N" Hedef Kitle	"α" Anlamlılık Düzeyleri	"t" değerleri	"(p.q)" değerleri	"d" ± kabul edilen örnekleme hataları değerleri	"n" Hesaplanan Örnek Kitle
		1.96	0.5x0.5	0.07	
2820	0.05	t^2=3,8416	0,25	d^2=0,0049	183

3.1.7. Araştırmaya İlişkin Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada, verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada çalışmanın bağımlı değişkeni olan kamuda çalışanların algılama düzeyi, araştırmacı tarafından oluşturulan "Kamu Yönetiminde Reform Çabalarının Çalışanlarca Algılama Düzeyi" konulu anket araştırması kullanılarak incelenmiştir. Ayrıca diğer bağımsız değişkenlere ait bilgilere ulaşmak için de araştırmanın içerisinde "Kişisel ve Kurumsal Bilgi Kısım"ları yer almaktadır. Araştırmada, deneklere cevaplamaları için beş seçenekli likert ölçeği sunulmuştur.

3.1.8. Verilerin Analizi

Araştırma neticesinde konuyla alakalı olarak sonucu elde edebilmek için SPSS 11.0 analiz paket programı kullanılarak anket içinde yer alan veriler, analizi ve istatiki bir değerlendirilmeye tabi tutuldu. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmada kullanılır hale getirildi.

3.2. Araştırmanın Aşamaları

Araştırma Öncesi Yapılan Görüşmeler:

Araştırmanın hazırlanış safhasında aşağıdan yer alan kişiler ile görüşmelerde bulunuldu;

a. Yüksek lisans tezinin danışmanı ile yapılan görüşmeler
b. Araştırmanın hazırlanma aşamasında ilgili farklı bilimlerin akademisyenleri ile yöntem ve içerik hakkında görüşme

Literatür Taraması

Öncelikli olarak kuramsal çerçeve kapsamında öğrenilmiş çaresizlik teorisiyle ilgili olarak literatür taraması yapılmıştır. Bu maksatla Yüksek Öğretim Kurulu tez tarama sayfasından araştırmaya kaynak olabilecek tezler elde edilerek değerlendirilmiş; ayrıca web taraması yapılarak konuyla ilgili yazılmış eserlerden faydanılmıştır.

Ön Test Çalışması

"Kamu Yönetiminde Reform Çabalarının Çalışanlarca Algılama Düzeyi" konulu anket araştırma, farklı kamu kurumlarında çalışanların üzerinde ön test çalışması planlanarak; hazırlanan anket araştırmasının denenmesi ve varsa eksikliklerinin tespiti amaçlanmıştır.

Ön test aşamasında yapılacak anket araştırması ile örnek kitlenin kriterleri arasındaki tutarlılık analizler yapılarak gerçek uygulama için anket formunun uygulama süreleri ve soru çeşitlerinin araştırma ölçüm amaçlarına uygunluğu test edilmiş ve teste tabi olan kişilerin görüşleri alınmıştır. Bu girdilerin doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak anket araştırma formları uygulama için hazır hale getirilmiştir.

İzin Başvuruları

Araştırmanın T.C. sağlık Bakanlığı ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi kapsamında yapılabilmesi için Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dekanlığına bir dilekçe ile başvurularak bu kurumlar ile gerekli yazışmalar gerçekleştirilmiştir.

Yazışmaların neticesinde kuruluşların yetkilileri ile yüz yüze görüşmek ve anketin yapılış gayesini açıklamak üzere randevu talep edilerek. görüşmelerin neticesinde talebin incelenerek değerlendirileceği ifade edilmiştir.

Alan Uygulaması:

"Kamu Yönetiminde Reform Çabalarının Çalışanlarca Algılama Düzeyi" konulu anket araştırmasının uygulama alanını, T.C. sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kamu personeli ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesine bağlı olarak çalışan kamu personeli teşkil etmektedir. Talep yapılan makamlardan gerekli izinler alındıktan sonra çoğaltılan anket araştırması formları;

T.C. sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında yapılacak uygulama için bu kurumda çalışan irtibat noktası kişiye posta yoluyla gönderilerek cevaplayıcılara ulaştırılmıştır.

Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde yapılacak uygulama için Bu kurumun Strateji Geliştirme Dairesi ile gerçekleştirilen ortak çalışma ile anket katılımcılarına dağıtılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE GENEL DEĞERLENDİRME

4.1 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

4.1.1. Anket Katılımcıları Hakkındaki Verilerin Sayısı ve Yüzde Dağılımları

Araştırmanın verileri SPSS 11.0 analiz programı kullanılarak anket içinde yer alan bilgiler analizi ve istatiki bir değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmada kullanılır hale getirilmiştir.

I - KİŞİSEL BİLGİLER

Saha çalışmalrında en geçerli yöntemlerden biri olan anket uygulamasında evreni tanımak ve örneklemi oluşturmak önemli bir unsurdur. Bu gerekçe bize öncelikle örneklem grubu hakkında sosyo ekonomik bir değerlendirme yapmamıza imkan tanıyacaktır. Bu bölümde örneklem grubunun sosyo ekonomik dağılımları ile ilgili analizler yer almaktadır.

4.1.1.1.Ankete Katılımcılarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 10: Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
20-29	99	26,8	26,8	26,8
30-39	***167***	***45,1***	***45,1***	***71,9***
40-49	89	24,1	24,1	95,9
50-59	14	3,8	3,8	99,7
60 ve üzeri	1	,3	,3	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Tablo da görüldüğü gibi ankete katılanların yaş dağılımları*; % 45,1 "30-39 Yaş" grubu en yüksek* katılımlı yaş grubudur. "60 Yaş üzeri" katılımcı oranı ise *%* 0,3 olarak gerçekleşmiştir. Bu dağılım yüzdelerine göre anket katılımcılarının ağırlıklı dağılımı 30-39 yaş aralığında baskın olarak gerçekleşmiştir.

4.1.1.2.Anket Katılımcılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 11: Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Bay	***221***	***59,7***	***59,7***	***59,7***
Bayan	149	40,3	40,3	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Anket katılımcıların cinsiyete göre dağılımları *% 59,7 "Erkek"* ve % 40,3 "Kadın" olarak tespit edilmiştir.

4.1.1.3.Anket Katılımcılarının Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo12 : Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
İlköğretim	10	2,7	2,7	2,7
Lise/Meslek Lisesi	85	23,0	23,0	25,7
Meslek Yüksek Okulu	48	13,0	13,0	38,6
Lisans	***156***	***42,2***	***42,2***	***80,8***
Y.Lisans/Doktora	71	19,2	19,2	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Kamu yönetimi örgüt yapısı içinde kendi konumunu ve kamu yönetiminde gelişen olayları algılama imkanı bulan kamu personeli için algılama yön ve boyutları için eğitim düzeylerinin önemli ve belirleyici rol oynadığı düşünüldüğünden anket katılımcılarının eğitim düzeyleri belirlenmiştir.

Anket katılımcılarının mezun oldukları okullar açısından eğitim durumları ile ilgili verilere bakıldığında en yüksek değerli veri olarak *% 42,2 lisans mezunları* ilk sırada yer almıştır. Yüksek Lisans/Doktora eğitimi alanların oranı ise %19,2 olarak tespit edilmiştir.

4.1.1.4.Anket Katılımcılarının Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 13: Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
1000 YTL'den az	43	11,6	11,6	11,6
1000 -2000 YTL	***218***	***58,9***	***58,9***	***70,5***
2001 -3000 YTL	81	21,9	21,9	92,4
3001 -4000 YTL	16	4,3	4,3	96,8
4000 YTL üzeri	12	3,2	3,2	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Anket katılımcılarının gelir düzeylerine göre dağılımlarına bakıldığında % 58,9 oranında vatandaşın 1000-2000 YTL ve altında hane gelirine sahip olduğu görülmüştür.

II - KURUMSAL BİLGİLER

Bu bölümde örneklem grubunun kurumsal kimlikleri ve kurumlarında statüleri ile ilgili değerlendirmeler yer almaktadır. Bireyler davranışlarını çoğu zaman statülerine uygun örüntüler ile biçimlendirirler. Statü bireyin çalışma ve ondan beklenen rol ve tutumları ile ilgili ipucu verebilir. Çalışma hayatında verimlilik bireyin bu tutumu ile doğrudan ilişkilendirilebilir.

4.1.1.5.Anket Katılımcılarının Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı

Tablo 14: Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sağlık Bakanlığı	***183***	***49,5***	***49,5***	***49,5***
Kocaeli Büyükşehir Belediyesi	187	50,5	50,5	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Anket katılımcılarının çalıştıkları kurum açısından verilere bakıldığında en yüksek değerli veri olarak *%50,5 Kocaeli Büyükşehir Belediyesi çalışanları* %49,5 yüzdesiyle Sağlık Bakanlığı çalışanları başa baş bir değer ortaya çıkmaktadır. Hedef kitlede olduğu gibi örneklem sayısında da eşit rakamlar yer almaktadır.

4.1.1.6.Anket Katılımcılarının Kurumdaki Statüsüne Göre Dağılımı

Tablo 15: Kurumdaki Statüye Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Memur	***208***	***56,2***	***56,2***	***56,2***
İşçi	90	24,3	24,3	80,5
Sözleşmeli personel	72	19,5	19,5	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Anket katılımcılarının çalıştıkları kurumda personel statüsü açısından ilgili verilere bakıldığında en yüksek değerli veri olarak *%56,2 oranı ile memurlar* çoğunluğu oluşturmaktadır.

4.1.1.7.Anket Katılımcılarının Kurumdaki İdari Statüsüne Göre Dağılımı

Tablo 16: Kurumdaki İdari Statüye Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Üst yönetici	8	2,2	2,2	2,2
Orta düzey yönetici	41	11,1	11,1	13,2
Alt düzey yönetici	32	8,6	8,6	21,9
Yönetici olmayan personel	***289***	***78,1***	***78,1***	***100,0***
Toplam	370	100,0	100,0	

Ankete katılanlarının büyük bir oranını yüzde 78,1 ile yönetici olmayan personel oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla yüzde 11,1 ile orta düzey yönetici, yüzde 8,6 ile alt düzey yönetici ve yüzde 2,2'lik bir oranla üst düzey yöneici oluşturmaktadır. Yönetici statüsündeki anket katılımcılarının toplam sayısı 81 kişidir. Bu sayının genel toplamdaki oranı ise yüzde 21,9'dur.

4.1.1.8. Anket Katılımcılarının Kurumdaki Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Tablo 17: Kurumdaki Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
10 yıldan az	***156***	***42,2***	***42,2***	***42,2***
10-15 yıl	100	27,0	27,0	69,2
16-20 yıl	69	18,6	18,6	87,8
21-25 yıl	32	8,6	8,6	96,5
26 yıl ve üzeri	13	3,5	3,5	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Kurumda çalışanların toplam hizmet süresi incelendiğinde, % 42,2'lik bir oranla 10 yıldan az; % 27 ile 10-15 yıl arası; % 18,6 ile 16-20 yıl arası; %8,6 ile 21-25 yıl arası; %3,5 ile 26 yıl ve üzeri personel ortaya çıkmaktadır.

4.1.1.9.Anket Katılımcılarının Mevcut Görevindeki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Tablo 18: Mevcut Görevindeki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
1 yıldan az	47	12,7	12,7	12,7
1-5 yıl	***163***	***44,1***	***44,1***	***56,8***
6-10 yıl	92	24,9	24,9	81,6
11-15 yıl	37	10,0	10,0	91,6
16 yıl ve üzeri	31	8,4	8,4	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Mevcut himet sürelerini incelediğimizde % 44 ile 1-5 yıl arası, % 25 ile 6-10 yıl, yaklaşık % 19 ile 11 yıl ve üstü bir değer ortaya çıkmıştır. Görülmektedir ki her iki kurumun toplamında çalışma yılı 10 yıl kadar (10.yıl dahil) yaklaşık yüzde 82 oranındadır.

KAMU YÖNETİMİNDE REFORM ÇABALARININ ÇALIŞANLARCA ALGILAMA DÜZEYİ

Modern toplumlarda verimilik sürdürülebilir olan verimliliktir. Bunun temel gerekçesi ise değişimin sürekliliği ilkesinden hareketle kurumsal dinamizmi devam ettirmektir. Ancak bunun gerçekleşebilmesi içinde kurum çalışanlarının yönetime katılma sürecinde aktif olmaları ve reformları uygulayabilmeleri gerekir. Bu bölümde uygulanmaya konulan reformların bireyler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili analizler yer almaktadır.

I - REFORM ALGILAMASI

4.1.1.10. Kamu Yönetimi Kararlarını Takip Durumları

Tablo 19: Kamu Yönetimi Kararlarını Takip Durumlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç takip etmem	3	,8	,8	,8
Takip etmem	12	3,2	3,2	4,1
Kısmen takip ederim	94	25,4	25,4	29,5
Takip ederim	***223***	***60,3***	***60,3***	***89,7***
Tamamen takip ederim	38	10,3	10,3	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Anket katılımcılarının kamu yönetimine ilgileri, kamu yönetiminde reform çabaları karşısında algılama düzeyini tutarlı verilerle ifade edilebilirliğini etkilemektedir. Katılımcıların kamu yönetimi hakkındaki bilgi edinme ihtiyacı ve miktarı kamu yönetimi hakkında ne kadar hassas değerlendirme yaptıklarını da belirleyen etkenler arasında sayılabilir.

Katılımcıların Kamu Yönetimi kararlarını belirli seviyelerde ne oranda takip ettiklerini belirlemeye yönelik soru grubuna alınan cevapların dağılımları; *% 10,3 ile "Tamamen Takip Ederim"*, % 60,3 "Takip Ederim" , % 25,4 "Kısmen Kararları Takip Ederim", % 3,2 "Takip Etmem" ve % 0,8 "Hiç Takip Etmem" olarak tespit edilmiştir. Bu veriler göre anket katılımcılarının büyük çoğunluğu çeşitli önem derecelerindeki kamu yönetimi karlarını takip etmekte ve sadece yaklaşık % 4'ü kamu yönetimi kararlarını takip etmemektedir.

4.1.1.11. Anket Katılımcılarının Kurumlarında ve Diğer Kamu Kurumlarında Gerçekleşmekte Olan Reformlar Ne Derece Gereklidir Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımı;

Tablo 20: Gerçekleşmekte Olan Reformlar Ne Derece Gereklidir Sorusuna Verdikleri Cevaba Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Kesinlikle gereksizdir	5	1,4	1,4	1,4
Gereksizdir	10	2,7	2,7	4,1
Olsa da olur olmasa da	35	9,5	9,5	13,6
Gereklidir	***246***	***66,5***	***66,8***	***80,4***
Kesinlikle gereklidir	72	19,5	19,6	100,0
Toplam	368	99,5	100,0	
Cevaplanmayan	2	,5		
	370	100,0		

Ankete cevap verenlerin yaklaşık % 87'si kamudaki reformların gerekli ve kesin gerekli olduğunu belirterek, ülkemiz için yararlı ve gerekli olduğu doğrultusunda görüş bildirmişlerdir. Bununla birlşkte bu görüşe katılmayanların oranı ise % 13'te kalmıştır.

4.1.1.12. Kurumlarının, yönetsel (kararları uygulamadaki kararlılık) bakımdan reformlara hazır olma durumu konusunda ne düşündükleri;

Tablo 21: Kamu kurumlarının yönetsel bakımdan reformlara hazır olma durumu

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç hazır değil	10	2,7	2,7	2,7
Hazır değil	55	14,9	14,9	17,7
Kısmen hazır	***204***	***55,1***	***55,4***	***73,1***
Hazır	86	23,2	23,4	96,5
Tamamen hazır	13	3,5	3,5	100,0
Toplam	368	99,5	100,0	
Cevapsız	2	,5		
	370	100,0		

Ankete katılanlar kurumlarının hazır olma durumları için % 55 ile kısmen, % 23 ile hazır olduğunu belirtmişlerdir. Hiç hazır olmadığını belirtenlerin oranı ise yaklaşık yüzde 3'te kalmıştır.

4.1.1.13. Anket Katılımcılarının Kurumlarının, Yeniden Yapılanma Uygulamasına Hangi Hususlarda Hazır Olmadığı;

Ankete katılanların bu soruya seçenek bazında verdikleri cevapların oranı aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Koyu işaretli kısımlar sunulan seçenek için anket katılımcıların ne oranda katılıp katılmadıklarını ifade etmektedir.

Tablo 22: Kurumsal yapının değişmesi uzun zaman gerektirir;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç hazır değil	2	,5	,7	,7
Hazır değil	24	6,5	8,1	8,8
Kısmen hazır	85	23,0	28,7	37,5
Hazır	***132***	***35,7***	***44,6***	***82,1***
Tamamen hazır	53	14,3	17,9	100,0
Toplam	296	80,0	100,0	
Cevapsız	74	20,0		
	370	100,0		

Tablo 23: Kurum kültürü değişime müsait değildir;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hiç Katılmıyorum	12	3,2	4,3	4,3
Katılmıyorum	88	23,8	31,4	35,7
Kısmen Katılıyorum	***99***	***26,8***	***35,4***	***71,1***
Katılıyorum	52	14,1	18,6	89,6
Tamamen Katılıyorum	29	7,8	10,4	100,0
Toplam	280	75,7	100,0	
System	90	24,3		
	370	100,0		

Tablo 24: Kurumsal yapı çok sert olduğu için asla değiştirilemez;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hiç Katılmıyorum	51	13,8	18,5	18,5
Katılmıyorum	***144***	***38,9***	***52,4***	***70,9***
Kısmen Katılıyorum	46	12,4	16,7	87,6
Katılıyorum	29	7,8	10,5	98,2
Tamamen Katılıyorum	5	1,4	1,8	100,0
Toplam	275	74,3	100,0	
Cevapsız	95	25,7		
	370	100,0		

Tablo 25: Bürokrasi yoğun olduğu için bu yöntem uygulanamaz;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	5,4	7,3	7,3
Katılmıyorum	68	18,4	24,9	32,2
Kısmen Katılıyorum	***98***	***26,5***	***35,9***	***68,1***
Katılıyorum	63	17,0	23,1	91,2
Tamamen Katılıyorum	24	6,5	8,8	100,0
Toplam	273	73,8	100,0	
Cevapsız	97	26,2		
	370	100,0		

Tablo 26: Bürokrasi yoğun olduğu için bu yöntem uygulanamaz;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	93	25,1	33,8	33,8
Katılmıyorum	***143***	***38,6***	***52,0***	***85,8***
Kısmen Katılıyorum	24	6,5	8,7	94,5
Katılıyorum	15	4,1	5,5	100,0
Toplam	275	74,3	100,0	
Cevapsız	95	25,7		
	370	100,0		

Tablo 27: Mevcut bürokratik yapı yeterlidir, yeniliğe gerek yok;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	93	25,1	33,8	33,8
Katılmıyorum	***143***	***38,6***	***52,0***	***85,8***
Kısmen Katılıyorum	24	6,5	8,7	94,5
Katılıyorum	15	4,1	5,5	100,0
Toplam	275	74,3	100,0	
Cevapsız	95	25,7		
	370	100,0		

Tablo 28: Bu yenilikler için mevcut teknoloji yetersizdir;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	21	5,7	7,8	7,8
Katılmıyorum	***93***	***25,1***	***34,6***	***42,4***
Kısmen Katılıyorum	80	21,6	29,7	72,1
Katılıyorum	61	16,5	22,7	94,8
Tamamen Katılıyorum	14	3,8	5,2	100,0
Toplam	269	72,7	100,0	
Cevapsız	101	27,3		
	370	100,0		

Tablo 29: Bu iş için gerekli felsefe değişikliği henüz gerçekleşmemiştir;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	6	1,6	2,1	2,1
Katılmıyorum	32	8,6	11,3	13,4
Kısmen Katılıyorum	76	20,5	26,8	40,1
Katılıyorum	***121***	***32,7***	***42,6***	***82,7***
Tamamen Katılıyorum	49	13,2	17,3	100,0
Toplam	284	76,8	100,0	
Cevapsız	86	23,2		
	370	100,0		

Tablo 30: Personel sayısı uygulama için yetersizdir;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	49	13,2	18,4	18,4
Katılmıyorum	***93***	***25,1***	***35,0***	***53,4***
Kısmen Katılıyorum	56	15,1	21,1	74,4
Katılıyorum	57	15,4	21,4	95,9
Tamamen Katılıyorum	11	3,0	4,1	100,0
Toplam	266	71,9	100,0	
Cevapsız	104	28,1		
	370	100,0		

Tablo 31: Personel yeniden yapılanmada bilinçli olmadığı için uygulanamaz;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	5,4	7,2	7,2
Katılmıyorum	56	15,1	20,3	27,5
Kısmen Katılıyorum	***119***	***32,2***	***43,1***	***70,7***
Katılıyorum	58	15,7	21,0	91,7
Tamamen Katılıyorum	23	6,2	8,3	100,0
Toplam	276	74,6	100,0	
Cevapsız	94	25,4		
	370	100,0		

Tablo 32: Bu yenilikleri başarıyla uygulayan örnek kurum henüz yoktur;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	18	4,9	7,1	7,1
Katılmıyorum	***81***	***21,9***	***31,8***	***38,8***
Kısmen Katılıyorum	66	17,8	25,9	64,7
Katılıyorum	79	21,4	31,0	95,7
Tamamen Katılıyorum	11	3,0	4,3	100,0
Toplam	255	68,9	100,0	
Cevapsız	115	31,4		
	370	100,0		

4.1.1.14.Anket Katılımcılarının Kurumlarının, teknolojik alt yapı bakımından bu reformları yapmak için ne derece donanımlı olduğu;

Tablo 33: Kurumlarının, Teknolojik Alt Yapı Bakımından Bu Reformları Yapmak İçin Ne Derece Donanımlı Olduğu;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç donanımlı değil	11	3,0	3,0	3,0
Donanımlı değil	37	10,0	10,0	13,0
Kısmen donanımlı	***180***	***48,6***	***48,8***	***61,8***
Donanımlı	134	36,2	36,3	98,1
Tamamen donanımlı	7	1,9	1,9	100,0
Toplam	369	99,7	100,0	
Cevapsız	1	,3		
	370	100,0		

4.1.1.15.Kamuda Çalışan Personelin, Reformların Uygulanması Konusunda Kendilerini Ne Derece Hazır Hissettikleri;

Tablo 34: Reformların Uygulanmasında Kendilerini Ne Derece Hazır Hissettikleri;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç hazır değil	1	,3	,3	,3
Hazır değil	22	5,9	5,9	6,2
Kısmen hazır	101	27,3	27,3	33,5
Hazır	***214***	***57,8***	***57,8***	***91,4***
Tamamen hazır	32	8,6	8,6	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Ankete katılanlar yaklaşık yüzde 66 oranında reform uygulamalrına hazır olduklarını belirtmişlerdir.

4.1.1.16.Personelin, Kurumlarında Çalışma Alanları İle İlgili Karar Alma Sürecine Katılabilme Durumları;

Tablo 35: Personelin, Kurumlarında Çalışma Alanları İle İlgili Karar Alma Sürecine Katılabilme Durumları;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	5,4	5,4	5,4
Katılmıyorum	81	21,9	22,0	27,4
Kısmen Katılıyorum	***153***	***41,4***	***41,6***	***69,0***
Katılıyorum	94	25,4	25,5	94,6
Tamamen Katılıyorum	20	5,4	5,4	100,0
Toplam	368	99,5	100,0	
Cevapsız	2	,5		
	370	100,0		

Örgütsel gereksinmeler ve kararlara katılabilmenin çalışan motivasyonu ve tatmini üzerindeki etkisi azımsanamaz. Yetki ve sorumluluk denkliği, eğitim, bilgilere erişim örgütsel gereksinimler arasında yer alırken, örgütün bütününü etkileyecek kararlara katılım da bireyler açısından önemli gereksinimlerdendir (Aksel, 2003:120 – 121). Ayrıca "Çalışanları değişim faaliyetleriyle ilgili kararlara katmak da, direnmeleri önleme yolarından biridir." (Genç, 2003: 148).

Ankete katılanların cevaplarını incelediğimizde kurumlarında çalışma alanları ile ilgili karar alma sürecine katılabilme oaranı yaklaşık % 42 oranında kısmen, % 30 katıldığını, % 28 oranında katılmadıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla

kısmi oranı da dahil ettiğimizde yaklaşık yüzde 70 oranında katılım tam olarak sağlanamadığını görmekteyiz. Bu sonuç bize ankete katılanların üçte ikisinin olumsuz yönde etkileneğini göstermektedir.

4.1.1.17.Personelin, Kurumlarında Bir Değer Olarak Görülme Durumları;

Tablo 36: Personelin, Kurumlarında Bir Değer Olarak Görülme Durumları;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç değerim yok	18	4,9	4,9	4,9
Değerim yok	44	11,9	12,0	16,8
Kısmen değerim var	***170***	***45,9***	***46,2***	***63,0***
Değerim var	118	31,9	32,1	95,1
Kesinlikle değerim var	18	4,9	4,9	100,0
Toplam	368	99,5	100,0	
Cevapsız	2	,5		
	370	100,0		

Ankete katılanların % 46 oranında kısmen değer verildiğini, % 17 oranında ise değer verilmediğini belirtmektedirler. Bir önceki değerlendirmeyle karşılaştırıldığında yüze 63 lük bir oranla neredeyse birbirine yakın bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.1.1.18.Personelin, Amirleri Tarafından Karar Alma Sürecine Katılmalaının Sağlanması;

Tablo 37: Personelin, Amirleri Tarafından Karar Alma Sürecine Katılmalarını Sağlama Durumları;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç sağlamıyor	23	6,2	6,2	6,2
Sağlamıyor	71	19,2	19,2	25,4
Kısmen sağlıyor	***162***	***43,8***	***43,8***	***69,2***
Sağlıyor	98	26,5	26,5	95,7
Tamamen sağlıyor	16	4,3	4,3	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Ankete katılanların yaklaşık yarıya yalını karar alma ürecine kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda personelin tam olarak karar alma sürecine katılmalarının sağlanm dığını söylemek mümkün gözükmemektedir. Çalışanın söz hakkının olmadığı bir ortamda kurum ile ilgili yeniden yapılanmaya katkısı da olamayacaktır.

4.1.1.19.Personelin, Mahiyeti Altında Çalışanların Fikirlerine Verdiği Önem;

Tablo 38: Personelin, Mahiyeti Altında Çalışanların Fikirlerine Verdiği Önem;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç önemli değil	3	,8	2,3	2,3
Önemli değil	1	,3	,8	3,1
Kısmen önemli	8	2,2	6,1	9,2
Önemli	***82***	***22,2***	***62,6***	***71,8***
Tamamen önemli	37	10,0	28,2	100,0
Toplam	131	35,4	100,0	
Cevapsız	239	64,6		
	370	100,0		

Tabloda görüldüğü üzere ankete katılan yönetici statüsündeki 131 kişiden, 119 kişisi, mahiyeti altındaki çalışanlarının fikirlerine önem vermektedir.

II. REFORM VE YENİLİKLER KARŞISINDA BİREYSEL TAVIR

Özel ve kamu hizmeti üreten işletmelerde verimlilik ve üretkenlik asıl hedeflerdendir. Hiçbir kamu ve özel sektör kuruluşu hizmet üretirken elindeki personeli atıl şekilde kullanmak istemez. Kurumlar personel verimliliklerini arttırmak ve çağdaş hizmetleri üretebilmek için zaman zaman kurum içi ve kurumlar arası ilişkileri arttırabilmek için bazı iyileştirmeler veya köklü değişiklikler yaparlar. Kurumlar bu değişikliği ya içeriden kurumun üyelerinin katılımı ve ortak iradeleri ile alır ya da dışarıdan kurumu yeniden yapılandırmak üzere gelen bürokrat veya teknokratlarca yapılır. Her iki durumda da kurum içi bir dirençle karşılaşılacağı gibi bazı durumlarda da kurum içi desteklede işleyiş hızlanabilir. Bu bölümde örneklem grubunun reform ve yenilikler karşısında ki tutumları yer almaktadır.

4.1.1.20.Personelin, Yeniden Yapılanmaya Katkıda Bulunacak Bir Projesi Olup Olmadığı;

Tablo 39: Personelin, Yeniden Yapılanmaya Katkıda Bulunacak Bir Projesi Olup Olmadığı;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Evet	92	24,8	24,9	24,9
Hayır	***273***	***73,8***	***74,8***	***100,0***
Toplam	365	98,6	100,0	
Cevapsız	5	1,4		
	370	100,0		

Ankete katılanlardan % 25'inin yapılanmaya katkıda bulunacak projelerinin olduklarını belirtmişlerdir.

4.1.1.21.Uygulama İmkânı;

Tablo 40: Uygulama İmkanı Yüzdelik Dağılımı;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Evet	38	41,3	41,3	41,3
Hayır	***54***	***58,7***	***60,2***	***100,0***
Toplam	92	100,0	100,0	

Yaklaşık yüzde 59'luk bir oran projelerin uygulama imkanı bulamamışlardır.

4.1.1.22.Projeyi Uygulamaya Koyamama Nedenleri ;

Yukarıdaki soruda yer alan % 59 luk oranın hangi nedenlerle dolayı projelerini uygulamaya koyamadıkları aşağıdaki tablolardaki yer almaktadır.

Tablo 41: Kurum İçi Direnç;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	1,4	7,5	7,5
Katılmıyorum	14	3,8	20,9	28,4
Kısmen Katılıyorum	12	3,2	17,9	46,3
Katılıyorum	***25***	***6,8***	***37,3***	***83,6***
Tamamen Katılıyorum	11	3,0	16,4	100,0
Toplam	67	18,1	100,0	
Cevapsız	303	81,9		
	370	100,0		

Tablo 42: Kurumdaki Maddi Olanaksızlıklar ve Teknolojik Yetersizlik;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	3,8	21,9	21,9
Katılmıyorum	16	4,3	25,0	46,9
Kısmen Katılıyorum	17	4,6	26,6	73,4
Katılıyorum	***14***	***3,8***	***21,9***	***95,3***
Tamamen Katılıyorum	3	,8	4,7	100,0
Total	64	17,3	100,0	
Cevapsız	306	82,7		
	370	100,0		

Tablo 43: Daha Önceki Benzer Uygulamaların Başarısızlığı;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	9	2,4	13,4	13,4
Katılmıyorum	25	6,8	37,3	50,7
Kısmen Katılıyorum	20	5,4	29,9	80,6
Katılıyorum	***11***	***3,0***	***16,4***	***97,0***
Tamamen Katılıyorum	2	,5	3,0	100,0
Toplam	67	18,1	100,0	
Cevapsız	303	81,9		
	370	100,0		

Tablo 44: Kurum Yönetiminden İzin Alamama;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	9	2,4	15,0	15,0
Katılmıyorum	22	5,9	36,7	51,7
Kısmen Katılıyorum	10	2,7	16,7	68,3
Katılıyorum	***14***	***3,8***	***23,3***	***91,7***
Tamamen Katılıyorum	5	1,4	8,3	100,0
Toplam	60	16,2	100,0	
Cevapsız	310	83,8		
	370	100,0		

Tablo 45: Uygulama Aşamasında Projenin Eksiklikleri;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	12	3,2	20,3	20,3
Katılmıyorum	28	7,6	47,5	67,8
Kısmen Katılıyorum	14	3,8	23,7	91,5
Katılıyorum	***4***	***1,1***	***6,8***	***98,3***
Tamamen Katılıyorum	1	,3	1,7	100,0
Toplam	59	15,9	100,0	
Cevapsız	311	84,1		
	370	100,0		

Tablo 46: Tepki Alacağı Endişesiyle Projeyi Erteleme;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	3,8	23,3	23,3
Katılmıyorum	25	6,8	41,7	65,0
Kısmen Katılıyorum	7	1,9	11,7	76,7
Katılıyorum	***10***	***2,7***	***16,7***	***93,3***
Tamamen Katılıyorum	4	1,1	6,7	100,0
Toplam	60	16,2	100,0	
Cevapsız	310	83,8		
	370	100,0		

Ankete katılanların cevaplarına baktığımızda % 37,3 geçerli yüzdesiyle kurum içi direnç, % 23,3 geçerl yüzdesiyle kurum yönetiminden izin alamadıkları yer almaktadır. Ayrıca anketin yorum kısmına verilen cevaplardan az sayıda, yeniden yapılanma ile ilgili projelerine kurum yöneticilerinin göz önüne almadıklarını; bazende projelerinin okunmadığını dahi belirtmişlerdir.

4.1.1.23.Kamuda Çalışanı Olarak Kurumlarında Olmasa Daha İyi Olurdu Diye Düşündükleri Eksiklikler Ve Olumsuzlukların Ne Olduğu;

Anket katılımcılarına kurumdaki eksikliklerin veya olumsuzlukların neler olduğuna dair sorduğumuz soruya verdikleri cevap yüzdeleri aşağıdaki tablolarda olduğu gibidir. Buna göre yüzdelik sırasıyla, bürokratik yapının fazla olması, kurum yöneticilerinin olumsuz tutumu, diğer kurumlarla olan koordinasyon eksikliği, kurum kültürünün yeterince gelişmemiş olması, kurum kaynaklarının gereksiz yere harcanması ve kurumun vizyonunu gerçekleştirmede değişime açık olmaması belitilmiştir. Sanılanın aksine cinsiyet ayırımcılığı ise çok düşük oranla son sırada yer almaktadır.

Tablo 47: Kamu yönetimindeki bürokratik yapının fazla olması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	18	4,9	5,0	5,0
Katılmıyorum	27	7,3	7,5	12,6
Kısmen Katılıyorum	72	19,5	20,1	32,7
Katılıyorum	***173***	***46,8***	***48,3***	***81,0***
Tamamen Katılıyorum	68	18,4	19,0	100,0
Toplam	358	96,8	100,0	
Cevapsız	12	3,2		
	370	100,0		

Tablo 48: Bürokratik engellerin yolsuzluğu arttırması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	46	12,4	13,4	13,4
Katılmıyorum	62	16,8	18,1	31,5
Kısmen Katılıyorum	92	24,9	26,8	58,3
Katılıyorum	***94***	***25,4***	***27,4***	***85,7***
Tamamen Katılıyorum	49	13,2	14,3	100,0
Toplam	343	92,7	100,0	
Cevapsız	27	7,3		
	370	100,0		

Tablo 49: Kurumunda teknolojik alt yapının yetersiz oluşu;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	25	6,8	7,2	7,2
Katılmıyorum	103	27,8	29,6	36,8
Kısmen Katılıyorum	***110***	***29,7***	***31,6***	***68,4***
Katılıyorum	92	24,9	26,4	94,8
Tamamen Katılıyorum	17	4,6	4,9	100,0
Toplam	348	94,1	100,0	
Cevapsız	22	5,9		
	370	100,0		

Tablo 50: Diğer kurumları ile koordinasyon eksikliğinin olması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	3,8	3,9	3,9
Katılmıyorum	44	11,9	12,4	16,3
Kısmen Katılıyorum	97	26,2	27,2	43,5
Katılıyorum	***143***	***38,6***	***40,2***	***83,7***
Tamamen Katılıyorum	57	15,4	16,0	100,0
Toplam	356	96,2	100,0	
Cevapsız	14	3,8		
	370	100,0		

Tablo 51: Kurumun vizyonunu gerçekleştirmede değişime açık olmaması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	23	6,2	6,7	6,7
Katılmıyorum	84	22,7	24,3	31,0
Kısmen Katılıyorum	***120***	***32,4***	***34,8***	***65,8***
Katılıyorum	78	21,1	22,6	88,4
Tamamen Katılıyorum	40	10,8	11,6	100,0
Toplam	345	93,2	100,0	
Cevapsız	25	6,8		
	370	100,0		

Tablo 52: Kurum kaynaklarının gereksiz yere harcanması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	5,4	5,7	5,7
Katılmıyorum	68	18,4	19,3	25,0
Kısmen Katılıyorum	95	25,7	27,0	52,0
Katılıyorum	***123***	***33,2***	***34,9***	***86,9***
Tamamen Katılıyorum	46	12,4	13,1	100,0
Toplam	352	95,1	100,0	
Cevapsız	18	4,9		
	370	100,0		

Tablo 53: Kurumdaki yapısal değişikliklerin yavaş olması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	5,4	5,7	5,7
Katılmıyorum	32	8,6	9,1	14,8
Kısmen Katılıyorum	106	28,6	30,2	45,0
Katılıyorum	***132***	***35,7***	***37,6***	***82,6***
Tamamen Katılıyorum	61	16,5	17,4	100,0
Total	351	94,9	100,0	
System	19	5,1		
	370	100,0		

Tablo 54: Cinsiyet ayrımcılığı;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	81	21,9	24,2	24,2
Katılmıyorum	***139***	***37,6***	***41,5***	***65,7***
Kısmen Katılıyorum	52	14,1	15,5	81,2
Katılıyorum	49	13,2	14,6	95,8
Tamamen Katılıyorum	14	3,8	4,2	100,0
Toplam	335	90,5	100,0	
Cevapsız	35	9,5		
	370	100,0		

Tablo 55: Kurum yöneticilerinin olumsuz tutumu;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	31	8,4	8,9	8,9
Katılmıyorum	72	19,5	20,7	29,6
Kısmen Katılıyorum	***125***	***33,8***	***35,9***	***65,5***
Katılıyorum	91	24,6	26,1	91,7
Tamamen Katılıyorum	29	7,8	8,3	100,0
Toplam	348	94,1	100,0	
Cevapsız	22	5,9		
	370	100,0		

Tablo 56: Kurum kültürünün yeterince gelişmemiş olması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	5,4	5,7	5,7
Katılmıyorum	56	15,1	16,0	21,7
Kısmen Katılıyorum	***113***	***30,5***	***32,3***	***54,0***
Katılıyorum	103	27,8	29,4	83,4
Tamamen Katılıyorum	58	15,7	16,6	100,0
Toplam	350	94,6	100,0	
System	20	5,4		
	370	100,0		

Anket katılımcıların yukarıda sıralanan cevaplarının yanı sıra ankete yazdıkları yorumlarda; Kurum içinde koordinasyon eksikliği; planlamanın ve iş yönetiminin yetersiz oluşu; yanlış politikalar, kouyucu sağlık hizmetlerine önem verilmediğini; kurumda ikili ilişkilerin ve pozitif ayrımcılığın yoğun olduğu, liyakate göre yapılanmanın gerçekleşemediğini; kamu yönetiminde çalışanların, siyasetle yoğun bir şekilde uğraşmaları; kamu yönetiminde gündem, güncel konularla yoğun olduğu için yeniden yapılanma sürecinin önünü tıkadığını ve yöneticilerin siyasi

nedenlerle dsıklıkla değişmesi sonucu yeni yöneticilerin sisteme uyum sürecinin yaşanması olarak belirtmişlerdir.

4.1.1.24.Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin Çözüme Yönelik Çabası;

Tablo 57: Çözüme Yönelik Çaba veya Etkisinin Olup Olmadığı Durumu;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Evet	135	36,5	36,7	36,7
Hayır	***233***	***62,7***	***63,0***	***100,0***
Toplam	368	99,5	100,0	
Cevapsız	2	,5		
	370	100,0		

Öğrenilmiş çaresizliğin tanımında, "Bir *organizmanın, davranışlarıyla olumsuz bir durumu düzeltebilecek gücü ve yeteneği olduğu halde, bu olumsuzlukları değiştirmek için gerekli olan davranışları yapmaması ya da bu davranışları öğrenmede yetersiz kalması* (Seligman ve Maier, 1967)" olduğunu kuramsal çerçeveyi içeren bölümde ifade edilmişti. Bu teoriye göre organizma, sonucunu kontrol edemediği bir durumla karşılaşmakta ve bu başarısızlığa ilişkin yüklemelerde bulunarak kendisi ile ilgili bir başarısızlık beklentisi gelişmektedir. Birey, davranışlarıyla sonucu kontrol edebileceği bir durumla karşılaşsa bile duruma müdahale edecek gerekli davranışları yapmamaktadır (Abramson, Seligman ve Teasdale 1978'den Oluklu, 1997; 2). Başka bir şekilde ifadeyle, organizmanın başlangıçtaki çabalamalarına karşılık olumsuz durumu değiştirmeyeceğini (kontrolün elinde olmadığını) öğrenerek çaresiz kalmakta ve bu çaresizliğini sonraki olumsuz durumlar için sergileyebilmektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik etkisi, toplam araştırma verimliliğinde davranışsal bir döngüye sebep olur; aynı zamanda cesareti kırılmış çalışan etkisi olarak bilinir (Bjornstad, 2006).

Seligman (1975), kitabında öğrenilmiş çaresizlik konusunda bireylerin travmaya yol açan olaylardan kendilerinin uzak tutma eğiliminde olduğunu belirtti, öğrenilmiş çaresizlik, bir isteğe bağlı olmayan hareketin sonucu etkilemesi beklenmediğinde bu kaçınmanın cevabıdır (Bjornstad, 2006).

Tablo da sergilenen verilere baktığımızda, anket katılımcılarının yüzde 62,7'lik kısmının "Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında" çözüme yönelik çaba veya etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu oran bireyin davranışlarıyla sonucu kontrol edebileceği bir durumla karşılaştığında, duruma müdahale edecek gerekli davranışları yapmamakta olduğunu göstermektedir.

4.1.1.25.Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin Çözüme Yönelik Çabalarının Ne Olduğu;

Tablo 58: Elimde olan imkânları sorunun çözümü yönünde kullandım;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	1,1	2,9	2,9
Katılmıyorum	3	,8	2,2	5,1
Kısmen Katılıyorum	*30*	*8,1*	*21,7*	*26,8*
Katılıyorum	***75***	***20,3***	***54,3***	***81,2***
Tamamen Katılıyorum	26	7,0	18,8	100,0
Toplam	138	***37,3***	100,0	
Cevapsız	232	62,7		
	370	100,0		

Tablo 59: Sözlü veya yazılı olarak bir üst kuruma/kademeye sorunu (çözülmesi amacıyla) ilettim;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	11	3,0	7,9	7,9
Katılmıyorum	7	1,9	5,0	12,9
Kısmen Katılıyorum	22	5,9	15,7	28,6
Katılıyorum	***79***	***21,4***	***56,4***	***85,0***
Tamamen Katılıyorum	21	5,7	15,0	100,0
Toplam	140	37,8	100,0	
Cevapsız	230	62,2		
	370	100,0		

Tablo 60: Sözlü veya yazılı olarak kurum yöneticilerine sorunun çözüm yöntemini gösterdim;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	7	1,9	5,3	5,3
Katılmıyorum	14	3,8	10,6	15,9
Kısmen Katılıyorum	32	8,6	24,2	40,2
Katılıyorum	***63***	***17,0***	***47,7***	***87,9***
Tamamen Katılıyorum	16	4,3	12,1	100,0
Toplam	132	***35,7***	100,0	
Cevapsız	238	64,3		
	370	100,0		

Tablo 61: Sözlü olarak soruna neden olan kurum çalışanını ikaz ettim;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	2,7	7,7	7,7
Katılmıyorum	23	6,2	17,7	25,4
Kısmen Katılıyorum	33	8,9	25,4	50,8
Katılıyorum	***51***	***13,8***	***39,2***	***90,0***
Tamamen Katılıyorum	13	3,5	10,0	100,0
Toplam	130	35,1	100,0	
Cevapsız	240	64,9		
	370	100,0		

Tablo 62: İsim vermeden iletişim araçları ile sorunu ilettim;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	***50***	***13,5***	***45,0***	***45,0***
Katılmıyorum	29	7,8	26,1	71,2
Kısmen Katılıyorum	18	4,9	16,2	87,4
Katılıyorum	12	3,2	10,8	98,2
Tamamen Katılıyorum	2	,5	1,8	100,0
Toplam	111	***30,0***	100,0	
Cevapsız	259	70,0		
	370	100,0		

Ankete katılanların toplamının verdikleri cevaplar incelendiğinde yaklaşık yüzde 37 gibi bir oranda kurumdaki eksiklikler veya olumsuzluklar karşısında çözüme yönelik olarak çaba sarf ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu oran dahilinde katılımcıların yaklaşık yüzde 57 oranda sözlü veya yazılı olarak bir üst kuruma/kademeye sorunu (çözülmesi amacıyla) ilettiklerini ifade ederken; yaklaşık yüzde 4'lük bir oranda isim vermeden iletişim araçları ile sorunu ilettiklerini belirtmişlerdir.

4.1.1.26.Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin Çözüme Yönelik Çaba Sarf etmeme Durumu;

Tablo 63: Sorunları görmezden geldim;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	55	14,9	25,2	25,2
Katılmıyorum	***69***	***18,6***	***31,7***	***56,9***
Kısmen Katılıyorum	46	12,4	21,1	78,0
Katılıyorum	38	10,3	17,4	95,4
Tamamen Katılıyorum	9	2,4	4,1	100,0
Toplam	218	***58,9***	100,0	
Cevapsız	152	41,1		
	370	100,0		

Tablo 64: Sorunların çözümünde etkisiz kalacağımı tahmin için sorunu düşünmemeyi tercih ettim;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	27	7,3	11,6	11,6
Katılmıyorum	25	6,8	10,8	22,4
Kısmen Katılıyorum	60	16,2	25,9	48,3
Katılıyorum	***83***	***22,4***	***35,8***	***84,1***
Tamamen Katılıyorum	37	10,0	15,9	100,0
Toplam	232	***62,7***	100,0	
Cevapsız	138	37,3		
	370	100,0		

Tablo 65: Bürokratik engeller sebebiyle sessiz kaldım;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	2,7	4,5	4,5
Katılmıyorum	25	6,8	11,4	15,9
Kısmen Katılıyorum	53	14,3	24,1	40,0
Katılıyorum	***91***	***24,6***	***41,4***	***81,4***
Tamamen Katılıyorum	41	11,1	18,6	100,0
Toplam	220	***59,5***	100,0	
Cevapsız	150	40,5		
	370	100,0		

Tablo 66: Bu sorunların beni etkilemesi sebebiyle psikolojik destek aldım;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	***94***	***25,4***	***47,0***	***47,0***
Katılmıyorum	77	20,8	38,5	85,5
Kısmen Katılıyorum	9	2,4	4,5	90,0
Katılıyorum	11	3,0	5,5	95,5
Tamamen Katılıyorum	9	2,4	4,5	100,0
Toplam	200	***54,1***	100,0	
Cevapsız	170	45,9		
	370	100,0		

Öğrenilmiş çaresizlik davranışı, "Organizmanın, davranışlarıyla olumsuz bir durumu düzeltebilecek gücü ve yeteneği olduğu halde, bu olumsuzlukları değiştirmek için gerekli olan davranışları yapmaması ya da bu davranışları öğrenmede yetersiz kalması (Seligman ve Maier, 1967)" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu itibariyle "*Kamu kurumu çalışanlarının kurumlarında olmasa daha iyi olurdu diye düşündüğü eksiklikler veya olumsuz durumlar*" karşısında bunları önleyici bir çabalarının olup olmadığı sorusuyla ilgili olarak elde edilen bulgular şunlardır;

Ankete katılanların verdikleri cevapları incelediğimizde yaklaşık yüzde 63 gibi bir oranda kurumdaki eksiklikler veya olumsuzluklar karşısında çözüme yönelik olarak çaba sarf etmeme tercihinde bulundukları verisi elde edilmiştir.

Katılımcıların yaklaşık yüzde 22 oranda sözlü veya yazılı olarak bir üst kuruma/kademeye sorunu (çözülmesi amacıyla) ilettiklerini ifade ederken; yaklaşık yüzde 6'lık bir oranda psikolojik destek aldıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılanlar tarafından, bu kısmın yorum bölümünde çaba sarf etmeme nedenleri olarak, sorun çözümünde söz sahibi olmadıklarını; sorunlar dile getirildiğinde yanlış anlaşılmaktan çekindiklerini; sorunun çözümü yönünde fikirlerinin dahi alınmadığını ve psikolojilerinin olumsuz yönde etkilendiğini belirtimiştir.

4.1.1.27.Kurumdaki Eksiklikler veya Olumsuzluklar Karşısında Personelin, Çözüme Yönelik Çaba Sarf ederken Bir Direnç İle Karşılaşma;

Tablo 67: Dirençle Karşılaşma Durumu;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
hiç karşılaşmadım	20	5,4	5,5	5,5
Karşılaşmadım	84	22,7	23,1	28,7
Kısmen karşılaştım	***138***	***37,3***	***38,0***	***66,7***
Karşılaştım	86	23,2	23,7	90,4
Kesinlikle karşılaştım	35	9,5	9,6	100,0
Toplam	363	98,1	100,0	
Cevapsız	7	1,9		
	370	100,0		

4.1.1.28.Bu Eksiklikler veya Olumsuz Durumlara Benzer Bir Sorun İle Tekrar Karşılaşıldığında Çözüme Yönelik Çaba Sarf etme Durumu;

Tablo 68: (Her iki Kurum Beraber) Tekrar Çaba Sarfetme Durumu;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç sarf etmem	10	2,7	2,7	2,7
Sarf etmem	***74***	***20,0***	***20,2***	***22,9***
Kısmen sarf ederim	***120***	***32,4***	***32,7***	***55,6***
Sarf ederim	124	33,5	33,8	89,4
Kesinlikle sarf ederim	39	10,5	10,6	100,0
Toplam	367	99,2	100,0	
Cevapsız	3	,8		
	370	100,0		

Seligman ve Maier (1967)'in öğrenilmiş çaresizlik modeline göre, kontrol edilemeyen olumsuz sonuçlarla karşılaşmasıyla bireyde güdüsel, bilişsel ve duygusal yetersizlikler çıkmakta ve buna bağlı olarak da kontroluün mümkün olduğu ortamlarda birey gerekli davranışları yapmada yetersiz kalmaktadır.

Robert Dilts, nörolojik düzeylerin üst düzeylerinde gerçekleşen değişimlerim, daha alt düzeylerde büyük etkiye yol açtığını açıklamaktadır. Etkin bir değişim için en gerekli unsur, bu özel bağlam içinde insanın hangi nörolojik düzeyde olduğunun anlaşılmasıdır (Erengil, 2006: 8).

Bilişsel yetersizlik, organizmanın davranış ile sonuç arasındaki ilişkiyi algılamasında zayıflık olarak kendini göstermektedir. Bireyin davranışlarıyla bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesi, bu tür olaylar karşısında bir kontrol edememe beklentisi geliştirmesine yol açmaktadır. Bunun sonucunda olayların kontrol edilmesi mümkün olsa bile, bireyin bu olayları kontrol edebilmek için gerekli olan davranışları öğrenmesi güçleşmektedir (Maier ve Seligman, 1976).

Tablo 69: (Kocaeli Büyükşehir Belediyesi) Tekrar Çaba Sarf etme Durumu;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç sarf etmem	2	1,1	1,1	1,1
Sarf etmem	23	12,3	12,4	13,4
Kısmen sarf ederim	***55***	***29,4***	***29,6***	***43,0***
Sarf ederim	***80***	***42,8***	***43,0***	***86,0***
Kesinlikle sarf ederim	26	13,9	14,0	100,0
Toplam	186	99,2	100,0	
Cevapsız	1	,5		
	187	100,0		

Tablo 70: (T.C. Sağlık Bakanlığı) Tekrar Çaba Sarfetme Durumu;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç sarf etmem	8	4,4	4,4	4,4
Sarf etmem	51	27,9	28,2	32,6
Kısmen sarf ederim	***65***	***35,5***	***35,9***	***68,5***
Sarf ederim	***44***	***24,0***	***24,3***	***92,8***
Kesinlikle sarf ederim	13	7,1	7,2	100,0
Toplam	181	98,9	100,0	
Cevapsız	2	,5		
	187	100,0		

Tablo 69 ve 70'deki verilere bakıldığında, Sağlık Bakanlığı çalışanlarının, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi çalışanlara nazaran daha fazla oranda çaba sarf etmeme tercihinde bulundukları görülmektedir.

III. REFORM VE YENİLİKLERİN ÇALIŞANLARA ETKİLERİ

4.1.1.29.Personelin Çalıştığı İşi (Kurumu) Değiştirme Düşüncesi;

Tablo 71: Personelin Çalıştığı İşi (Kurumu) Değiştirme Düşüncesi;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç düşünmedim	50	13,5	13,6	13,6
Düşünmedim	***129***	***34,9***	***35,1***	***48,6***
Kararsızım	76	20,5	20,7	69,3
Düşünüyorum	85	23,0	23,1	92,4
Kesinlikle düşünüyorum	28	7,6	7,6	100,0
Toplam	368	99,5	100,0	
Cevapsız	2	,5		
	370	100,0		

Anket katılımcılarının burada verdikleri cevapta yüzde 35,1 ile iş değiştirmeyi düşünmediklerini, yüzde 23,1 ile düşündüklerini belirtmişlerdir.

4.1.1.30.Personelin Çalıştığı İşi (Kurumu) Değiştirme Düşüncesinin Nedenleri;

Tablo 72: Kurumdaki çalışanların ve yöneticilerin davranışları;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	6	1,6	3,7	3,7
Katılmıyorum	23	6,2	14,0	17,7
Kısmen Katılıyorum	52	14,1	31,7	49,4
Katılıyorum	***64***	***17,3***	***39,0***	***88,4***
Tamamen Katılıyorum	19	5,1	11,6	100,0
Toplam	164	44,3	100,0	
Cevapsız	206	55,7		
	370	100,0		

Tablo73: İşyerinde yaşanılan stres;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	8	2,2	4,9	4,9
Katılmıyorum	22	5,9	13,5	18,4
Kısmen Katılıyorum	49	13,2	30,1	48,5
Katılıyorum	***55***	***14,9***	***33,7***	***82,2***
Tamamen Katılıyorum	29	7,8	17,8	100,0
Toplam	163	44,1	100,0	
Cevapsız	207	55,9		
	370	100,0		

Tablo 74: Yeniden yapılanmanın getirdiği değişikliklerin işinizi kontrolünüzün dışına çıkarması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	5,4	12,4	12,4
Katılmıyorum	43	11,6	26,7	39,1
Kısmen Katılıyorum	30	8,1	18,6	57,8
Katılıyorum	***53***	***14,3***	***32,9***	***90,7***
Tamamen Katılıyorum	15	4,1	9,3	100,0
Toplam	161	43,5	100,0	
Cevapsız	209	56,5		
	370	100,0		

Tablo 75: Kurumdaki yapısal değişikliklerin yarar sağlamaması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	12	3,2	7,7	7,7
Katılmıyorum	***53***	***14,3***	***34,0***	***41,7***
Kısmen Katılıyorum	48	13,0	30,8	72,4
Katılıyorum	33	8,9	21,2	93,6
Tamamen Katılıyorum	10	2,7	6,4	100,0
Toplam	156	42,2	100,0	
Cevapsız	214	57,8		
	370	100,0		

Tablo 76: Cinsiyet ayrımcılığı;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	37	10,0	23,9	23,9
Katılmıyorum	***75***	***20,3***	***48,4***	***72,3***
Kısmen Katılıyorum	23	6,2	14,8	87,1
Katılıyorum	15	4,1	9,7	96,8
Tamamen Katılıyorum	5	1,4	3,2	100,0
Toplam	155	41,9	100,0	
Cevapsız	215	58,1		
	370	100,0		

Tablo 77: Yetersiz ücret;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	6	1,6	3,8	3,8
Katılmıyorum	31	8,4	19,7	23,6
Kısmen Katılıyorum	38	10,3	24,2	47,8
Katılıyorum	***52***	***14,1***	***33,1***	***80,9***
Tamamen Katılıyorum	30	8,1	19,1	100,0
Toplam	157	42,4	100,0	
Cevapsız	213	57,6		
	370	100,0		

Tablo 78: Kurumdaki teknolojik alt yapının yetersizliği;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	12	3,2	7,6	7,6
Katılmıyorum	44	11,9	28,0	35,7
Kısmen Katılıyorum	***53***	***14,3***	***33,8***	***69,4***
Katılıyorum	37	10,0	23,6	93,0
Tamamen Katılıyorum	11	3,0	7,0	100,0
Toplam	157	42,4	100,0	
Cevapsız	213	57,6		
	370	100,0		

Ankete katılanların verdikleri cevapları incelediğimizde yaklaşık yüzde 39 oranında kurumdaki çalışanların ve yöneticilerin davranışları; yüzde 34 oranıyla kurumdaki yapısal değişikliklerin yarar sağlamaması; yüzde 33,7 oranıyla işyerinde yaşanılan stres; yüzde 33,1 ile yetersiz ücret ve yüzde 32.9 ile yeniden yapılanmanın getirdiği değişikliklerin kontrolü dışında olması nedenleri yer almaktadır.

Burada göze çarpan bir husus da "cinsiyet ayrımcılığı"dır. *Sanılanın aksine yaklaşık % 63 geçerli yüzdeyle bu seçeneğe katılmama ve hiç katılmama durumu ortaya çıkmıştır*. Bu seçeneğe katılma oranı % 13'dür.

4.1.1.31.Strese Yol Açan Faktörler;

Tablo 79: Başarısızlığa uğrama kaygısı;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	49	13,2	14,1	14,1
Katılmıyorum	94	25,4	27,1	41,2
Kısmen Katılıyorum	94	25,4	27,1	68,3
Katılıyorum	***94***	***25,4***	***27,1***	***95,4***
Tamamen Katılıyorum	16	4,3	4,6	100,0
Toplam	347	93,8	100,0	
Cevapsız	23	6,2		
	370	100,0		

Tablo 80: Kurum içi baskı;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	18	4,9	5,3	5,3
Katılmıyorum	82	22,2	24,1	29,4
Kısmen Katılıyorum	119	32,2	35,0	64,4
Katılıyorum	***96***	***25,9***	***28,2***	***92,6***
Tamamen Katılıyorum	25	6,8	7,4	100,0
Toplam	340	91,9	100,0	
Cevapsız	30	8,1		
	370	100,0		

Tablo 81: Değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	17	4,6	4,8	4,8
Katılmıyorum	62	16,8	17,4	22,2
Kısmen Katılıyorum	101	27,3	28,4	50,6
Katılıyorum	***133***	***35,9***	***37,4***	***87,9***
Tamamen Katılıyorum	43	11,6	12,1	100,0
Toplam	356	96,2	100,0	
Cevapsız	14	3,8		
	370	100,0		

Tablo 82: Mevcut pozisyonumu kaybetme korkusu;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	75	20,3	22,3	22,3
Katılmıyorum	***114***	***30,8***	***33,8***	***56,1***
Kısmen Katılıyorum	76	20,5	22,6	78,6
Katılıyorum	66	17,8	19,6	98,2
Tamamen Katılıyorum	6	1,6	1,8	100,0
Toplam	337	91,1	100,0	
Cevapsız	33	8,9		

Tablo 83: Çalışanların davranışları;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	24	6,5	7,1	7,1
Katılmıyorum	66	17,8	19,5	26,5
Kısmen Katılıyorum	109	29,5	32,2	58,7
Katılıyorum	***110***	***29,7***	***32,4***	***91,2***
Tamamen Katılıyorum	29	7,8	8,6	100,0
Toplam	339	91,6	100,0	
Cevapsız	31	8,4		
	370	100,0		

Tabl 84: Cinsiyet ayrımcılığı;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	77	20,8	23,2	23,2
Katılmıyorum	***169***	***45,7***	***50,9***	***74,1***
Kısmen Katılıyorum	33	8,9	9,9	84,0
Katılıyorum	46	12,4	13,9	97,9
Tamamen Katılıyorum	7	1,9	2,1	100,0
Toplam	332	89,7	100,0	
Cevapsız	38	10,3		
	370	100,0		

Tablo 85: Pozitif ayırımcılık yapılması;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	40	10,8	12,7	12,7
Katılmıyorum	79	21,4	25,1	37,8
Kısmen Katılıyorum	105	28,4	33,3	71,1
Katılıyorum	***68***	***18,4***	***21,6***	***92,7***
Tamamen Katılıyorum	23	6,2	7,3	100,0
Toplam	315	85,1	100,0	
Cevapsız	55	14,9		
	370	100,0		

Ankete katılanların verdikleri cevapları incelediğimizde yaklaşık % 37,4 geçerli yüzdeyle değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması; % 32,4 yüzdeyle çalışanların davranışları; % 28,2 kurum içi baskı ve % 27,1 geçerli yüzdeyle başarısızlığa uğrama kaygısı olduğu görülmektedir.

Ancak buna karşın katılımcıların bir kısmı, % 33,8 mevcut pozisyonunu kaybetme korkusu ve % 50,9 geçerli yüzdeleriyle cinsiyet ayrımcılığı seçeneklerine katılmadıklarını belitmişlerdir.

Ankete katılanlar tarafından, bu kısmın yorum bölümünde strese yol açan faktörler olarak, aşırı iş yoğunluğu ve çeşitliliği; birçok işin bir arada verilmesi; zamansızlık ve tutarsızlık; katı hiyerarşik yapı; siyasi kayırmalar ve çözüm üretmeyen bürokrasi maddeleri sıralanmaktadır.

4.1.1.32.Kurumda gerçekleşmekte Olan Değişikliklerin Personel Üzerindeki Etkileri;

Tablo 86: Eskiye kıyasla karar vermekte oldukça güçlükler yaşıyorum;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	41	11,1	12,1	12,1
Katılmıyorum	131	35,4	38,8	50,9
Kısmen Katılıyorum	***101***	***27,3***	***29,9***	***80,8***
Katılıyorum	***57***	***15,4***	***16,9***	***97,6***
Tamamen Katılıyorum	***8***	***2,2***	***2,4***	***100,0***
Toplam	338	91,4	100,0	
Cevapsız	32	8,6		
	370	100,0		

Tablo 87: Dikkat eksikliği yaşıyorum;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	49	13,2	14,8	14,8
Katılmıyorum	142	38,4	42,8	57,5
Kısmen Katılıyorum	***100***	***27,0***	***30,1***	***87,7***
Katılıyorum	***36***	***9,7***	***10,8***	***98,5***
Tamamen Katılıyorum	***5***	***1,4***	***1,5***	***100,0***
Toplam	332	89,7	100,0	
Cevapsız	38	10,3		
	370	100,0		

Tablo 88: Artık hiçbir şeyden zevk almıyorum;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	62	16,8	18,6	18,6
Katılmıyorum	139	37,6	41,7	60,4
Kısmen Katılıyorum	***91***	***24,6***	***27,3***	***87,7***
Katılıyorum	***23***	***6,2***	***6,9***	***94,6***
Tamamen Katılıyorum	***18***	***4,9***	***5,4***	***100,0***
Toplam	333	90,0	100,0	
Cevapsız	37	10,0		
	370	100,0		

Tablo 89: Çalışma verimim azalıyor;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	59	15,9	17,3	17,3
Katılmıyorum	117	31,6	34,2	51,5
Kısmen Katılıyorum	***97***	***26,2***	***28,4***	***79,8***
Katılıyorum	***51***	***13,8***	***14,9***	***94,7***
Tamamen Katılıyorum	***18***	***4,9***	***5,3***	***100,0***
Toplam	342	92,4	100,0	
Cevapsız	28	7,6		
	370	100,0		

Tablo 90: Kendime olan güvenim azalıyor;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	78	21,1	23,2	23,2
Katılmıyorum	169	45,7	50,3	73,5
Kısmen Katılıyorum	***54***	***14,6***	***16,1***	***89,6***
Katılıyorum	***27***	***7,3***	***8,0***	***97,6***
Tamamen Katılıyorum	***8***	***2,2***	***2,4***	***100,0***
Toplam	336	90,8	100,0	
Cevapsız	34	9,2		
	370	100,0		

Tablo 91: Cezalandırılıyormuşum gibi duygular içindeyim;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	74	20,0	23,1	23,1
Katılmıyorum	155	41,9	48,3	71,3
Kısmen Katılıyorum	***62***	***16,8***	***19,3***	***90,7***
Katılıyorum	***25***	***6,8***	***7,8***	***98,4***
Tamamen Katılıyorum	***5***	***1,4***	***1,6***	***100,0***
Toplam	321	86,8	100,0	
Cevapsız	49	13,2		
	370	100,0		

Tablo 92: İstem dışı (kontrol edemediğim) kaygılara kapılıyorum;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	67	18,1	20,3	20,3
Katılmıyorum	156	42,2	47,3	67,6
Kısmen Katılıyorum	**75**	**20,3**	**22,7**	**90,3**
Katılıyorum	**21**	**5,7**	**6,4**	**96,7**
Tamamen Katılıyorum	**11**	**3,0**	**3,3**	**100,0**
Toplam	330	89,2	100,0	
Cevapsız	40	10,8		
	370	100,0		

Tablo 93: Kendimi suçlu hissediyorum;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	89	24,1	27,6	27,6
Katılmıyorum	187	50,5	58,1	85,7
Kısmen Katılıyorum	***36***	***9,7***	***11,2***	***96,9***
Katılıyorum	***8***	***2,2***	***2,5***	***99,4***
Tamamen Katılıyorum	***2***	***,5***	***,6***	***100,0***
Toplam	322	87,0	100,0	
Cevapsız	48	13,0		
	370	100,0		

Tablo 94: Eskisine göre daha sinirli ve tedirginim;

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kumulatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	63	17,0	19,7	19,7
Katılmıyorum	131	35,4	40,9	60,6
Kısmen Katılıyorum	***77***	***20,8***	***24,1***	***84,7***
Katılıyorum	***28***	***7,6***	***8,8***	***93,4***
Tamamen Katılıyorum	***21***	***5,7***	***6,6***	***100,0***
Toplam	320	86,5	100,0	
Cevapsız	50	13,5		
	370	100,0		

Kurumda gerçekleşmekte olan değişikliklerin neler olduğu konusunda ankete katılanlara sorulduğunda aşağıda yer alan oranlarda değerler;

Toplamda, yüzde 45,3'ü eskiye kıyasla karar vermekte oldukça güçlükler yaşadığı; yüzde 38,1'i dikkat eksikliği yaşadığı; yüzde 35,7'i hiçbir şeyden zevk almadıklarını; yüzde 44,9'u çalışma verimlerinin azaldığın; yüzde 25'i kendilerine olan güvenleri azaldığını; yüzde 25'i cezalandırılıyormuş duygusuna kapıldıklarını; yüzde 29'u istem dışı (kontrol edemediği) *kaygılara kapılıdığını*; yüzde 12,4'ü *kendini suçlu hissettiğini*; yüzde 34,1'i eskisine göre daha sinirli ve tedirgin olduklarını ifade edilmiştir.

4.2.ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TESTİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın yöntem kısmında belirtilen dört ana hipotez, bu kısımda test edilecektir. Hipotez test yöntemi olarak değişkenler arasındaki ilişkinin oranını gösteren *Pearson Ki-KareTesti* uygulanacak; bağımsız değişkenler, karşılaştırılmalı analiz yöntemi kullanılarak hipotezler sınanacaktır. Hipotezlerin sınanma aşamasında SPSS 11.0 analiz programından faydalanılmaktadır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki, anlamlılık düzeyi % 5 değeri kabul edildiğinden *% 95 güvenilirliği* il*e* analiz edilecektir.

4.2.1. Çalışılan Kurum (Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim) ile Kurumda Gerçekleşmekte Olan Değişikliklerin (Yeniden Yapılanmanın) Personel Üzerindeki Etkisi;

Tablo 95	Eskiye kıyasla karar vermekte oldukça güçlükler yaşıyorum					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Sağlık Bakanlığı	19	80	***56***	***21***	***3***	179
Kocaeli BB	22	51	45	36	5	159
Toplam	41	131	101	57	8	338

Ki-Kare: ***,025***

Tablo 96	Dikkat eksikliği yaşıyorum					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Sağlık Bakanlığı	23	72	61	19	4	179
Kocaeli BB	26	70	39	17	1	153
Toplam	49	142	100	36	5	332

Ki-Kare: ,292

Tablo 97	Artık hiçbir şeyden zevk almıyorum					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Sağlık Bakanlığı	26	83	46	12	12	179
Kocaeli BB	36	56	45	11	6	154
Toplam	62	139	91	23	18	333

Ki-Kare: ,132

Tablo 98	Çalışma verimim azalıyor					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Sağlık Bakanlığı	21	62	***66***	***20***	***10***	179
Kocaeli BB	38	55	31	31	8	163
Toplam	59	117	97	51	18	342

Ki-Kare: ***,001***

Tablo 99	Kendime olan güvenim azalıyor.					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Sağlık Bakanlığı	35	96	27	16	5	179
Kocaeli BB	43	73	27	11	3	157
Toplam	78	160	54	27	8	336

Ki-Kare: ,412

Tablo 100	Cezalandırılıyormuşum gibi duygular içindeyim.					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Sağlık Bakan***lığı***	32	89	41	14	3	179
Kocaeli BB	42	66	21	11	2	142
Toplam	74	155	62	25	5	321

Ki-Kare: ,107

Tablo 101	İstem dışı (kontrol edemediğim) kaygılara kapılıyorum.					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Sağlık Bakanlığı	26	90	***49***	***10***	***3***	178
Kocaeli BB	41	66	26	11	8	152
Toplam	67	156	75	21	11	330

Ki-Kare: ***,006***

Tablo 102	Kendimi suçlu hissediyorum.					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Sağlık Bakanlığı	47	106	24	1	1	179
Kocaeli BB	42	81	12	7	1	143
Toplam	89	187	36	8	2	322

Ki-Kare: ,084

Tablo 103	Eskisine göre daha sinirli ve tedirginim.					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Sağlık Bakanlığı	24	82	***48***	***13***	***10***	177
Kocaeli BB	39	49	29	15	11	143
Toplam	63	131	77	28	21	320

Ki-Kare: ***,010***

H_0: Merkezi yönetimde bulunan kamu çalışanları, yerel yönetim çalışanlarına göre kurumda gerçekleşmekte olan değişikliklerin (yeniden yapılanmanın) personel üzerinde etkisi yönünden daha az etkilenir.

H_1: Merkezi yönetimde bulunan kamu çalışanları, yerel yönetim çalışanlarına göre kurumda gerçekleşmekte olan değişikliklerin (yeniden yapılanmanın) personel üzerinde etkisi yönünden daha fazla etkilenir.

Birinci hipotez, çalışılan kurum ile kurumda gerçekleşmekte olan değişikliklerin personel üzerindeki etkileri karşılıklı analizi yapılarak test edilmiştir. Aralarındaki ilişkinin var olup olmadığı ise Pearson Ki-Kare testi yapılarak görülmüştür. Buna göre;

"Eskiye kıyasla karar vermekte oldukça güçlükler yaşıyorum.", "Çalışma verimim azalıyor.", "İstem dışı (kontrol edemediğim) kaygılara kapılıyorum." ve "Eskisine göre daha sinirli ve tedirginim." seçenekleri Ki-Kare testini geçerek anlamlı ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur.

Bu hipotezlerde yer alan önermeler aynı zamanda, kuramsal açıklamalar bölümünde açıklanmaya çalışılan öğrenilmiş çaresizlik teorisinin tanımı ve davranışsal yönleri incelendiğinde kamu kurumlarında bazı çalışanların, yeniden yapılanma karşısında ankette belirtmiş oldukları davranışal özelliklerinin bir kısmi itibariyle öğrenilmiş çaresizlik davranışlarıyla benzer özellikler göstermektedirler.

Bu sonuçlar aynı zamanda bir diğer hipotez (İkinci Hipotez) olan merkezi yönetimde öğrenilmiş çaresizlik davranışının daha fazla olacağına ilişkin öngörümüzü de desteklemektedir. Testi geçen etkiler incelendiğinde ise, "Merkezi Yönetim" çalışanlarının daha fazla etkilendiği görülmektedir (H_1). Bu seçenekler, öğrenilmiş çaresizlik etkisi altında olan bireylerin gösterebileceği davranışlar ile mukayese edildiğinde benzer davranışlar içerdikleri anlaşılmaktadır. Bu davranışsal benzerlik nedeniyle merkezi yönetim kurumlarında çalışanların bir kısmının yerel yönetim kurumlarında çalışanlara göre daha fazla öğrenilmiş çaresizlik etkisinde kaldığını (H_1) ifade edebiliriz

4.2.2. Yöneticilik ile Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Arasındaki İlişki;

H_0: Yöneticiler, öğrenilmiş çaresizlik etkisi ve bu etkinin yol açtığı davranış bozukluğu (depresyon) belirtileri ile benzer oranda davranış içindedir.

H_1: Yöneticiler, öğrenilmiş çaresizlik etkisi ve bu etkinin yol açtığı davranış bozukluğu (depresyon) belirtileri ile benzer oranda davranış içinde değildir.

Tablo 104: Yöneticilik ile Başarısızlığa Uğrama Kaygısı Arasındaki Karşılaştırmalı Analizi

Başarısızlığa uğrama kaygısı								
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	Üst yönetici	Birey Sayısı	1	3		2		6
		Idari statünüz;	16,7%	50,0%		33,3%		100,0%
		Başarısızlığa uğrama kaygısı	2,0%	3,2%		2,1%		1,7%
		Toplam	***,3%***	***,9%***		***,6%***		***1,7%***
	Orta düzey yönetici	Birey Sayısı	10	11	7	12	1	41
		Idari statünüz;	24,4%	26,8%	17,1%	29,3%	2,4%	100,0%
		Başarısızlığa uğrama kaygısı	20,4%	11,7%	7,4%	12,8%	6,3%	11,8%
		Toplam	***2,9%***	***3,2%***	***2,0%***	***3,5%***	***,3%***	***11,8%***
	Alt düzey yönetici	Birey Sayısı	4	7	7	5	3	26
		Idari statünüz;	15,4%	26,9%	26,9%	19,2%	11,5%	100,0%
		Başarısızlığa uğrama kaygısı	8,2%	7,4%	7,4%	5,3%	18,8%	7,5%
		Toplam	***1,2%***	***2,0%***	***2,0%***	***1,4%***	***,9%***	***7,5%***
	Yönetici olmayan	Birey Sayısı	34	73	80	75	12	274
		Idari statünüz;	12,4%	26,6%	29,2%	27,4%	4,4%	100,0%
		Başarısızlığa uğrama kaygısı	69,4%	77,7%	85,1%	79,8%	75,0%	79,0%
		Toplam	***9,8%***	***21,0%***	***23,1%***	***21,6%***	***3,5%***	***79,0%***
	Toplam	Birey Sayısı	49	94	94	94	16	347
		Idari statünüz;	14,1%	27,1%	27,1%	27,1%	4,6%	100,0%
		Başarısızlığa uğrama kaygısı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam	14,1%	27,1%	27,1%	27,1%	4,6%	100,0%

Ki-Kare: ,394

Tablo 105: Yöneticilik ile Kurum İçi Baskı Arasındaki Karşılaştırmalı Analizi

			Kurum içi baskı					
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	Üst yönetici	Birey Sayısı	1	1	6			8
		Idari statünüz;	12,5%	12,5%	75,0%			100,0%
		Kurum içi baskı	5,6%	1,2%	5,0%			2,4%
		Toplam	***,3%***	***,3%***	***1,8%***			***2,4%***
	Orta düzey yönetici	Birey Sayısı	6	5	25	2	1	39
		Idari statünüz;	15,4%	12,8%	64,1%	5,1%	2,6%	100,0%
		Kurum içi baskı	33,3%	6,1%	21,0%	2,1%	4,0%	11,5%
		Toplam	***1,8%***	***1,5%***	***7,4%***	***,6%***	***,3%***	***11,5%***
	Alt düzey yönetici	Birey Sayısı		8	7	8	2	25
		idari statünüz;		32,0%	28,0%	32,0%	8,0%	100,0%
		Kurum içi baskı		9,8%	5,9%	8,3%	8,0%	7,4%
		Toplam		***2,4%***	***2,1%***	***2,4%***	***,6%***	***7,4%***
	Yönetici olmayan personel	Birey Sayısı	11	68	81	86	22	268
		idari statünüz;	4,1%	25,4%	30,2%	32,1%	8,2%	100,0%
		Kurum içi baskı	61,1%	82,9%	68,1%	89,6%	88,0%	78,8%
		Toplam	***3,2%***	***20,0%***	***23,8%***	***25,3%***	***6,5%***	***78,8%***
	Toplam	Birey Sayısı	18	82	119	96	25	340
		idari statünüz;	5,3%	24,1%	35,0%	28,2%	7,4%	100,0%
		Kurum içi baskı	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam	5,3%	24,1%	35,0%	28,2%	7,4%	100,0%

Ki-Kare***: ,000***

Tablo 106 : Yöneticilik ile Değişimin Getirdiği Gelişmelerin Kontrolüm Dışında Olması Karşılaştırmalı Analizi

Değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması								
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	Üst yönetici	Birey Sayısı		2	3	2	1	8
		idari statünüz;		25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	100,0%
		Değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması		3,2%	3,0%	1,5%	2,3%	2,2%
		Toplam		***,6%***	***,8%***	***,6%***	***,3%***	***2,2%***
	Orta düzey yönetici	Birey Sayısı	3	8	12	15	3	41
		idari statünüz;	7,3%	19,5%	29,3%	36,6%	7,3%	100,0%
		Değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması	17,6%	12,9%	11,9%	11,3%	7,0%	11,5%
		Toplam	***,8%***	***2,2%***	***3,4%***	***4,2%***	***,8%***	***11,5%***
	Alt düzey yönetici	Birey Sayısı		8	7	13	1	29
		idari statünüz;		27,6%	24,1%	44,8%	3,4%	100,0%
		Değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması		12,9%	6,9%	9,8%	2,3%	8,1%
		Toplam		***2,2%***	***2,0%***	***3,7%***	***,3%***	***8,1%***
	Yönetici olmayan personel	Birey Sayısı	14	44	79	103	38	278
		idari statünüz;	5,0%	15,8%	28,4%	37,1%	13,7%	100,0%
		Değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması	82,4%	71,0%	78,2%	77,4%	88,4%	78,1%
		Toplam	***3,9%***	***12,4%***	***22,2%***	***28,9%***	***10,7%***	***78,1%***
	Toplam	Birey Sayısı	17	62	101	133	43	356
		idari statünüz;	4,8%	17,4%	28,4%	37,4%	12,1%	100,0%
		Değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam	4,8%	17,4%	28,4%	37,4%	12,1%	100,0%

Ki-Kare: ,686

Tablo 107: Yöneticilik ile Mevcut Pozisyonumu Kaybetme Korkusu Karşılaştırılmalı Analizi

Mevcut pozisyonumu kaybetme korkusu								
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	Üst yönetici	Birey Sayısı	3	3	2			8
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	37,5%	37,5%	25,0%			100,0%
		Mevcut pozisyonumu kaybetme korkusu	4,0%	2,6%	2,6%			2,4%
		Toplam	***,9%***	***,9%***	***,6%***			***2,4%***
	Orta düzey yönetici	Birey Sayısı	10	23	8			41
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	24,4%	56,1%	19,5%			100,0%
		Mevcut pozisyonumu kaybetme korkusu	13,3%	20,2%	10,5%			12,2%
		Toplam	***3,0%***	***6,8%***	***2,4%***			***12,2%***
	Alt düzey yönetici	Birey Sayısı	7		11	7		25
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	28,0%		44,0%	28,0%		100,0%
		Mevcut pozisyonumu kaybetme korkusu	9,3%		14,5%	10,6%		7,4%
		Toplam	***2,1%***		***3,3%***	***2,1%***		***7,4%***
	Yönetici olmayan personel	Birey Sayısı	55	88	55	59	6	263
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	20,9%	33,5%	20,9%	22,4%	2,3%	100,0%
		Mevcut pozisyonumu kaybetme korkusu	73,3%	77,2%	72,4%	89,4%	100,0%	78,0%
		Toplam	***16,3%***	***26,1%***	***16,3%***	***17,5%***	***1,8%***	***78,0%***
	Toplam	Birey Sayısı	75	114	76	66	6	337
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	22,3%	33,8%	22,6%	19,6%	1,8%	100,0%
		Mevcut pozisyonumu kaybetme korkusu	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam	22,3%	33,8%	22,6%	19,6%	1,8%	100,0%

Ki-Kare: ***,000***

Tablo 108: Yöneticilik ile Çalışanların davranışları Karşılaştırılmalı Analizi

			Çalışanların davranışları					
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	Üst yönetici	Birey Sayısı	1	1	2	3		
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%		
		Çalışanların davranışları	4,2%	1,5%	1,8%	2,7%		
		Toplam	***,3%***	***,3%***	***,6%***	***,9%***		
	Orta düzey yönetici	Birey Sayısı	5	14	9	11	2	
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	12,2%	34,1%	22,0%	26,8%	4,9%	
		Çalışanların davranışları	20,8%	21,2%	8,3%	10,0%	6,9%	
		Toplam	***1,5%***	***4,1%***	***2,7%***	***3,2%***	***,6%***	
	Alt düzey yönetici	Birey Sayısı		4	5	12	4	1
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;		15,4%	19,2%	46,2%	15,4%	3,8%
		Çalışanların davranışları		6,1%	4,6%	10,9%	13,8%	100,0%
		Toplam		***1,2%***	***1,5%***	***3,5%***	***1,2%***	***,3%***
	Yönetici olmayan personel	Birey Sayısı	18	47	93	84	23	
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	6,8%	17,7%	35,1%	31,7%	8,7%	
		Çalışanların davranışları	75,0%	71,2%	85,3%	76,4%	79,3%	
		Toplam	***5,3%***	***13,9%***	***27,4%***	***24,8%***	***6,8%***	
	Toplam	Birey Sayısı	24	66	109	110	29	1
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	7,1%	19,5%	32,2%	32,4%	8,6%	,3%
		Çalışanların davranışları	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam	7,1%	19,5%	32,2%	32,4%	8,6%	,3%

Ki-Kare***: ,014***

Tablo 109: Yöneticilik ile Pozitif ayırımcılık yapılması Karşılaştırılmalı Analizi

			Pozitif ayırımcılık yapılması					
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	Üst yönetici	Birey Sayısı	4	2		1		7
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	57,1%	28,6%		14,3%		100,0%
		Pozitif ayırımcılık yapılması	10,0%	2,5%		1,5%		2,2%
		Toplam	***1,3%***	***,6%***		***,3%***		***2,2%***
	Orta düzey yönetici	Birey Sayısı	7	14	11	3	3	38
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	18,4%	36,8%	28,9%	7,9%	7,9%	100,0%
		Pozitif ayırımcılık yapılması	17,5%	17,7%	10,5%	4,4%	13,0%	12,1%
		Toplam	***2,2%***	***4,4%***	***3,5%***	***1,0%***	***1,0%***	***12,1%***
	Alt düzey yönetici	Birey Sayısı		4	12	9	1	26
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;		15,4%	46,2%	34,6%	3,8%	100,0%
		Pozitif ayırımcılık yapılması		5,1%	11,4%	13,2%	4,3%	8,3%
		Toplam		***1,3%***	***3,8%***	***2,9%***	***,3%***	***8,3%***
	Yönetici olmayan personel	Birey Sayısı	29	59	82	55	19	244
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	11,9%	24,2%	33,6%	22,5%	7,8%	100,0%
		Pozitif ayırımcılık yapılması	72,5%	74,7%	78,1%	80,9%	82,6%	77,5%
		Toplam	***9,2%***	***18,7%***	***26,0%***	***17,5%***	***6,0%***	***77,5%***
	Toplam	Birey Sayısı	40	79	105	68	23	315
		Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;	12,7%	25,1%	33,3%	21,6%	7,3%	100,0%
		Pozitif ayırımcılık yapılması	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam	12,7%	25,1%	33,3%	21,6%	7,3%	100,0%

Ki-Kare: ***,004***

Üçüncü hipotezin doğruluğunu test etmek için, kurumda yöneticilik ile strese yol açan faktörlerin, karşılıklı analizi yapılarak test edilmiştir. Aralarındaki ilişkinin var olup olmadığı ise Pearson Ki-Kare testi yapılarak görülmüştür. Buna göre;

"Kurum içi baskı", "Mevcut pozisyonumu kaybetme korkusu", "Değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması", "Çalışanların davranışları" ve "Pozitif ayırımcılık yapılması." seçenekleri Ki-Kare testini geçerek anlamlı ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur.

Hipotezin doğruluğunu öğrenmek için uygulanan karşılaştırmalı analiz sonucu testi geçen faktörler incelendiğinde, kurumdaki statüsü yönetici olanların strese yol açan faktörlerden daha az etkilendiklerini yönetici olmayan çalışanların ise daha fazla strese maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. İş doyumunu arttırıcı faktörlerden biri olan "İdari Statü"sü yönetici olanlar, strese yol açan faktörlerin etkisiyle, öğrenilmiş çaresizlik etkisi ve bu etkinin yol açtığı davranış bozukluğu olan depresyon belirtileri ile benzer oranda davranış içindede olmadıkları saptanmıştır. Bu veriler değerlendirildiğinde üçüncü hipotez deki H_1 kabul edilmiştir.

4.2.3. Kurumda Çalışanların Yaşı ile Öğrenilmiliş Çaresizlik Davranışı Arasındaki İlişki;

Tablo 110: Kurumda Çalışanların ***Yaşına Göre*** Karşılaştırmalı Analizi

Bu eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?							
yaşınız		Hiç sarf etmem	Sarf etmem	Kısmen sarf ederim	Sarf ederim	Kesinlikle sarf ederim	Toplam
20-29	Birey Sayısı	3	22	35	29	10	99
	% within yaşınız?	3,0%	22,2%	35,4%	29,3%	10,1%	100,0%
	Bu eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?	30,0%	29,7%	29,2%	23,4%	25,6%	27,0%
	Toplam	***,8%***	***6,0%***	***9,5%***	***7,9%***	***2,7%***	***27,0%***
30-39	Birey Sayısı	7	40	57	55	8	167
	% within yaşınız?	4,2%	24,0%	34,1%	32,9%	4,8%	100,0%
	Bu eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?	70,0%	54,1%	47,5%	44,4%	20,5%	45,5%
	Toplam	***1,9%***	***10,9%***	***15,5%***	***15,0%***	***2,2%***	***45,5%***
40-49	Birey Sayısı		10	23	34	20	87
	% within yaşınız?		11,5%	26,4%	39,1%	23,0%	100,0%
	Bu eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?		13,5%	19,2%	27,4%	51,3%	23,7%
	Toplam		***2,7%***	***6,3%***	***9,3%***	***5,4%***	***23,7%***
50-59	Birey Sayısı		2	5	6	1	14
	% within yaşınız?		14,3%	35,7%	42,9%	7,1%	100,0%
	Bu eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?		2,7%	4,2%	4,8%	2,6%	3,8%
	Toplam		,5%	1,4%	1,6%	,3%	3,8%
	Birey Sayısı	10	74	120	124	39	367
	% within yaşınız;	2,7%	20,2%	32,7%	33,8%	10,6%	100,0%
	Bu eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam	2,7%	20,2%	32,7%	33,8%	10,6%	100,0%

Ki-Kare: ***,003***

Dördüncü hipotez, kurumda çalışanların yaşı ile kurumda daha önce karşılaşılan eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaşıldığında çözümü yönünde çaba sarf edilme durumu, yaş ve kurumda çalışma süresi ile karşılıklı analizi yapılarak test edilmiştir. Aralarındaki ilişkinin var olup olmadığı ise Pearson Ki-Kare testi yapılarak görülmüştür. Buna göre;

Yaş ve kamu sektöründe çalışma süresi seçenekleri Ki-Kare testini geçerek anlamlı ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre karşılaştırılmalı analizin yer aldığı Tablo No: 110 incelendiğinde kurumda çalışma yaşı arttıkça tekrar çaba sarf etme oranları düştüğü; bireylerin öğrenilmiş çaresizlik davranışıyla örtüşen bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Bu veriler değerlendirildiğinde dördüncü hipotez deki H_1 (Kurumda çalışanların yaşı arttıkça daha fazla öğrenilmiş çaresizlik davranışı gösterirler) kabul edilmiştir.

4.2.4. Kurumda Çalışma Süresi (Kıdem) ile Öğrenilmiliş Çaresizlik Davranışı Arasındaki İlişki;

Tablo 111: Kamu Sektöründeki ***Çalışma Süresi(Kıdem)ne Göre*** Karşılaştırmalı Analizi

Bu eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?

		Hiç sarf etmem	Sarf etmem	Kısmen sarf ederim	**Sarf ederim**	Kesinlikle sarf ederim	Toplam
<10yıl	Birey Sayısı	7	32	54	49	14	156
	% within Kamu sektöründeki toplam hizmet süreniz;	4,5%	20,5%	34,6%	31,4%	9,0%	100,0%
	olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?	70,0%	43,2%	45,0%	***39,5%***	35,9%	42,5%
	Toplam	1,9%	8,7%	14,7%	13,4%	3,8%	42,5%
10-15 yıl	Birey Sayısı	2	28	31	35	4	100
	% within Kamu sektöründeki toplam hizmet süreniz;	2,0%	28,0%	31,0%	35,0%	4,0%	100,0%
	Bu olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?	20,0%	37,8%	25,8%	***28,2%***	10,3%	27,2%
	Toplam	,5%	7,6%	8,4%	9,5%	1,1%	27,2%
16-20 yıl	Birey Sayısı	1	9	26	20	13	69
	% within Kamu sektöründeki toplam hizmet süreniz;	1,4%	13,0%	37,7%	29,0%	18,8%	100,0%
	Bu olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?	10,0%	12,2%	21,7%	***16,1%***	33,3%	18,8%
	Toplam	,3%	2,5%	7,1%	5,4%	3,5%	18,8%
21-25 yıl	Birey Sayısı		3	4	16	7	30
	% within Kamu sektöründeki toplam hizmet süreniz;		10,0%	13,3%	53,3%	23,3%	100,0%
	Bu olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?		4,1%	3,3%	***12,9%***	17,9%	8,2%
	Toplam		,8%	1,1%	4,4%	1,9%	8,2%
26yıl ve üzeri	Birey Sayısı		2	5	4	1	12
	% within Kamu sektöründeki toplam hizmet süreniz;		16,7%	41,7%	33,3%	8,3%	100,0%
	Bu olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?		2,7%	4,2%	***3,2%***	2,6%	3,3%
	Toplam		05%	1,4%	1,1%	0,3%	3,3%
Toplam	Birey Sayısı	10	74	120	124	39	367
	% within Kamu sektöründeki toplam hizmet süreniz;	2,7%	20,2%	32,7%	33,8%	10,6%	100,0%
	Bu olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam	2,7%	20,2%	32,7%	33,8%	10,6%	100,0%

Ki-Kare: ***,010***

Beşinci hipotez, kurumda çalışma süresi (kıdem) ile kurumda daha önce karşılaşılan eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaşıldığında çözümü yönünde çaba sarf edilme durumu, yaş ve kurumda çalışma süresi ile karşılıklı analizi yapılarak test edilmiştir. Aralarındaki ilişkinin var olup olmadığı ise Pearson Ki-Kare testi yapılarak görülmüştür. Buna göre;

Yaş ve kamu sektöründe çalışma süresi seçenekleri Ki-Kare testini geçerek anlamlı ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre Tablo No: 111 incelendiğinde kurumda çalışma süresi (kıdem) arttıkça tekrar çaba sarf etme oranları düştüğü; bireylerin öğrenilmiş çaresizlik davranışıyla örtüşen bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Bu veriler değerlendirildiğinde beşinci hipotez deki H_1 (Kurumda çalışma süresi (kıdem) arttıkça daha fazla öğrenilmiş çaresizlik davranışı gösterirler) kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeniden yapılanma ve değişim sürecinde kurumlardan ve çalışanlarından beklenen kurumsal yapının performansını arttırıcı yönde azami fayda sağlaması ve verimlilik oranının en yüksek olmasıdır. Ancak uygulamalar her zaman beklenildiği gibi olmayabilmektedir. Beklenenin aksine değişim süreci gereği gibi gerçekleşmemekte; kurumu bulunduğu noktadan daha da geriye düşürebilmektedir. Nedenler araştırıldığında; değişime karşı olan direnç ya da kişilerin özellikle de yönetici konumunda olanların, kararlarının değişime olanak sağlayacak seviyede olmaması gibi nedenleri görebilmekteyiz.

Literatürde değişime direnç nedenleri makro (kurumsal) düzeyde veya bireysel düzeyde ele alınmaktadır. Kurumsal düzeyde değişime direnç genel olarak örgütsel kültürle ilişkili olarak olarak ele alınır. Değişime direnç olgusunu bireysel düzeyde ele almak yararlı olabilir. Bunun nedeni değişimin öncelikli bireysel düzeyde başlayan ve uygulanan bir süreç olmasıdır (Yağcı ve diğerleri, 2004'ten Coşkun, 2005). Kişisel değişim gerçekleşmeksizin örgütsel değişim olası değildir (Rago, 1996'dan Coşkun, 2005). Bu nedenle yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmeye çalışıldığı organizasyonlarda, değişimin getireceği bilinmezlik nedeniyle çalışanların bazılarının üzerinde endişe ve davranış farklılıklarına yol açan stres oluşabilmektedir.

Değişimle beraber bireyler, organizasyondaki mevcut statülerinin sarsılacağı endişesi taşıyabilirler. Değişiklik örgütün biçimsel yapısı üzerinde birtakım yenilikler meydana getirebilir. Bazı bölümler ortadan kalkabilir veya önemlerini kaybedebilirler. Örgütte eski ilişkiler yerine, yeni ilişkiler gelir. Statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen kişiler, değişikliklere karşı koyarlar (Roethlesberger 1958'den aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 218). Oluşan bu ortam, kurumsal bazda alınacak kararlara ve idarede gerçekleşmekte olan değişime olumsuz biçimde yansımaktadır.

Kamu yöneticilerinin yeniden yapılanma konusundaki tutumlarını büyük ölçüde geçmiş iş yaşantıları belirlemektedir. Bazılarının geçmiş iş deneyimleri olumsuzluk ve engellemeler içerdiği için her yeni girişime geçmiş yaşantı olumsuz bir referans olmaktadır. İçinde bulunulan şartlar iyileşmiş olsa bile geçmişin zihinlerde oluşturduğu kalıplar kolayca ortadan kalkmamaktadır. Bu durum sosyal psikolojide öğrenilmiş çaresizlik kuramıyla açıklanmaktadır.

"Yönetimin iyileştirilmesi ve bürokratik işlemlerin basitleştirilmesi konusunda, mevzuattan kaynaklanan bazı aksaklıkların giderilmesi için yapılan reform çalışmalarını üst düzeyde yöneticilerin gereken duyarlılığı göstermemesi sebebiyle istenilen sonuçlara ulaşılamamakta ya da reformlar yapılsa bile, eski alışkanlıklar ve uygulamalara bağlılıklar devam ettiğinden, kamu idaresi, toplumun ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır." (Eryılmaz, 2005: 238). Bu yetersizlik davranışı, araştırmada elde edilen veriler göz önüne alındığında öğrenilmiş çaresizlik kuramında yer alan davranış modeli ile benzerlikler içermektedir.

Öğrenilmiş çaresizlik teorisinde hâkim olan nokta, bireyin tercih hakkını kullanamamasıdır. Bir diğer deyişle elinde mevcut ve sonucu değiştirebilecek yönde etkisi olan çabayı kullanma isteği olmamasıdır. Çaresizliğini kabullenip halk arasında kullanılan bir tabir olan "yılgınlık" içerisine girebilmektedir. Sonuca etki edebilecek davranışın oluşmaması birey üzerinde başta stres olmak üzere psikolojik rahatsızlıklara, depresyona yol açabilmektedir. Bu bireyin kamusal alanı oluşturan kurumlardan birinde görev yaptığını değerlendirirsek, öğrenilmiş çaresizlik durumundaki birey, gerçekleştireceği (duruma göre çaba sarf etmeyip gerçekleştiremeyeceği) davranışlar neticesinde sağlıklı alınacak kararlardan yoksun bir kamusal yapının oluşmasına katkıda bulunabilmektedir.

Öğrenilmiş çaresizliğin etkilediği çalışanların bazıları, kamu idare yapısının yetersizliklere, gelecek ve gelişme adına verilecek kararların oluşmamasına, oluşsa bile etkili olmamasına ve kurumların hedeflediği stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilememesine neden olacaktır. Belirtilen bu sebeplere bağlı olarak da

kamu örgüt yapısı içindeki yapısal yönden gerekli olan çoğu reform tarzındaki yeniden yapılanmalar, ya yetersiz kalacak veya oluşamayacaktır.

Öğrenilmiş çaresizlik davranışının altında yatan nedenlerden birisi de başarısızlık korkusunun ve kontrolün kişinin psikolojisine yerleşmesine izin vermesinden kaynaklanabilmektedir. Bu açıdan sorunun davranışsal yönden aşılabilmesi için bir psikoloji uzmanı ile paylaşmasında ve elde edilecek bulgulara göre gerekirse olumsuzluk içeren bu davranışı için terapi desteği ile tedaviye yönelmek uygun olacaktır.

Öğrenilmiş çaresizlik nedeniyle oluşan depresyon, çalışma yaşamında birey üzerinde olumsuzlukların yaşanmasına yol açar. Bu durum ise, hem kurum hem de çalışanların verimini düşürerek kamusal harcamaların artmasına ve kurum içi enerjinin gereksiz yere seviye kaybetmesine neden olabilmektedir. Kamusal yapıdaki değişimin gerekliliğinin ihtiyaç olmaktan çıkıp zaruret halini aldığı günümüzde, kurum ve kurum çalışanının performansının azalması, alınacak tedbirlerin aciliyetine işaret etmektedir.

Kamu yöneticilerinin reformların uygulanabilmesi konusundaki tereddütlerinin temelinde geçmiş deneyimleri bulunmaktadır. Yöneticilerin geçmişte yaşadıkları olumsuz deneyimler onların yeni atılımlarda bulunmalarını engellemektedir.*"Ne yapılırsa yapılsın çok fazla şeyin değişmeyeceği"* konusunda oluşan olumsuz tutum, kamu yönetiminde değişimi engelleyen en önemli sorunlardan birisidir. Yöneticilerin sahip olduğu bu olumsuz tutum, onların bütün davranışlarını yönlendirmektedir. Bugün kamu yöneticilerinin çalışma şartları ve yetkileri artırılsa bile vurgulanmaya çalışılan olumsuz tutum nedeniyle değişimin gerçekleşmesinin oldukça zor olacağı söylenebilir.

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma yöneticilerin, hedeflenen vizyona ulaşma adına gösterecekleri gayret ve mücadele ile başarıya ulaşabilir. Bu mücadelenin oluşabilmesi için öğrenilmiş çaresizlik kapsamındaki mevcut durum ile hedeflenen mükemmeliyet (vizyon) arasındaki direnci pozitif gerilime

çevirebilmektedir. İstenen gerilimin oluşması, mevcut potansiyelin etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirir.

Kamu örgüt yapısı içinde kısmi olarak öğrenilmiş çaresizliğin getirmiş olduğu etkiyle yaşanan olumsuzlukların ve sorunların giderilmesi sadece kişisel yönde gerçekleştirilecek davranımlarla değil, aynı zamanda paralel veya kademeli olarak kamu yönetimi bazında da alınacak tedbirlerin ve uygulamaların devreye sokulmasıyla olabilir. Böylelikle arzu edilen yeniden yapılanma gayret ve çalışmaları boşa gitmemiş olacak ve kamu kurumları etkin bir yönetime sahip olacaktır.

Belediyeler bazında alınacak tedbirlerin başında, kurumların uygulamak zorunda olduğu örgüt analizi ve norm kadro çalışmaları gelmektedir. Örgüt analizinin kapsamında mahalli bir kurum niteliği taşıyan belediyelerin hizmet alanının ortaya konulmasında, kurum amaçlarının tespiti ve hangi doğrultuda gerçekleştiği, kurum birimlerinin nitelik ve nicelik olarak ihtiyaçları karşılamada yeterliliğinin sorgulanmasında, kurumun organizasyon yapısının ve birimlerin görev tanımlarının ölçülmesi yer almalıdır.

Kadro çalışmaları kapsamında ise kurumun idaresinde görev alan yönetici ve yönetici olmayan kadrolarının oluşturulması, görev analizlerine bağlı olarak belirlenen statülerinin standartlaşması ve norm kadro diğer bir ifadeyle görev envanteri olmalıdır.

Araştırma sonucu bulguların değerlendirme çalışmasında, çalışanlar üzerinde en fazla etkisi olan davranışsal etkilerden birinin "değişimin getirdiği gelişmelerin kontrol dışında olması" olduğu görülmektedir. Bu etki aynı zamanda bireyi öğrenilmiş çaresizlik davranışına iten etkiyle aynı benzerliği içermektedir. Kurumsal bazda alınacak alınacak tedbirlerin –ki bunlar kurum ve örgüt analizi uygulaması, norm kadro çalışmaları ve diğer düzeltici faaliyetlerdir– hayata geçirilmesiyle gerçekleştirilmesi, arzulanan reform çabalarının, çalışanlar üzerinde meydana getirdiği strese sevk edici davranışsal etkiler azalma eğilimi gösterecektir.

Sonuç itibariyle yapılan araştırmanın neticesinde elde edilen bulgular ve edinilmiş tecrübeler göstermiştir ki çalışanların, kararlarında ve davranışlarında etki eden çeşitli edinimler mevcuttur. Bu bağlamda öğrenilmiş çaresizlik davranışının bazı bireyler üzerinde oluşturmuş olduğu etkilerin, kamu yönetimi yapısının yetersiz işleyişi ve etkin olamamasının altında yatan nedenlerden biri olarak değerlendirmek mümkündür.

Fakat tüm bunlara ek olarak; reform uygulamaları hayata geçirilmeden önce; ülkemiz kamu yönetimi örgütsel yapısı ve şartları iyi tahlil edilmeli, fayda getirmesi umulan bu yeni yapılanma oldu bittiye getirilip kamuoyunun hizmetine sunulmamalıdır. Başka kamu yönetimi uygulama örneklerinde olduğu gibi aksak ve kusurlu yanlarının tespit edilip iyileştirmeye gidilmesi yönünde pilot uygulama modelleri oluşturulup, ülkemiz koşullarıyla uyumlu hale getirilmelidir.

Buraya kadar anlatılanlar kamu çalışanı olan birey ile görev yaptıkları kamu kurumu arasındaki ilişkiler yönünden ele alınmıştır. Bunun yanında öğrenilmiş çaresizliğin etkisini;

kamuyu oluşturan devlet ile diğer kurumlar arasındaki ilişkiler ve devlet ve devletler arasındaki ilişkiler bakımından da ele almak mümkündür.

Öğrenilmiş çaresizliğin etkisinin görülebileceği yukarıda belirtilen diğer iki alan, daha sonrası itibariyle yapılabilecek araştırmalara konu olabilecek öneme sahiptir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ABRAMSON, L.Y., M.E.P. Seligman ve I. Teasdale, "Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation", **Journal of Abnormal Psychology,** sayı: 87, 1978, ss. 49-74.

AFŞAR, Timuçin, **Felsefe Sözlüğü**, Bulut Yayın Dağıtım, İstanbul: 2000.

AĞAOĞLU, E., M. Ceylan, E. Kesim, ve T. Madden**,** "Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri" **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Özetleri**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 06-08 Temmuz 2004.

ALLOY, L. B., L.Y. Abramson, C. Peterson ve M.E.P. Seligman, "Attributional style and the Genrality of Learned Helplessness", **Journal of Personality and Social Psychology**, 46(3), 1984, s: 686.

ALLOY, L. B., "The Role of Perceptions and Attributions For Response-Outcome Noncontingency in Learned Helplessness: A Commentary and Discussion", **Journal of Personality**, 50(4), 1982, s: 448.

ANGLADE, V., C. La Rochelle ve D. Scheller, "Antidepressant properties of rotigotine in experimental models of depression", **European Journal of Pharmacology**, Cilt: 548, sayı: 1-3, 24 Ekim 2006, ss2. 106–114.

ANTAKİ, C., "A Brief Introduction to Attribution and Attributional Theories", C. Antaki ve C. Brewin (Edt.), **Attributions and Psychological Change: Aplications of Attributional Theories to Clinical and Educational Practice**, Acadeic Press, London, 1982.

ARKONAÇ, Sibel Ayşen, **Sosyal Psikoloji,** Alfa Yayınları, İstanbul: 1998.

ATEŞ, Hamza ve Dilek Çetin "Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe", **Çağdaş Kamu Yönetimi-II,** (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Nobel Yayın dağıtım, Ankara: 2004, ss. 255-288.

ATİYAS, izak ve Şerif Sayın, "Siyasi Sorumluluk, Yönetsel Sorumluluk ve Bütçe Sistemi: Bir Yeniden Yapılanma Önerisine Doğru, TESEV, İstanbul: 1997.

ATKINSON, Rita ve Diğerleri, **Hilgard's Introduction to Psychology**, Harcourt Brace Company, 12. Baskı, 1996.

AYAN, Dursun, "Öğrenilmiş Çaresizlik Modeli Üzerine Sosyolojik Bir Çalışma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996).

AYDIN, G., "The remediation of children's helpless explanatory style and related unpopularity**", Cognitive Therapy and Research 12,** 1988**,** ss.155-165.

AYDIN, G. ve H. Aydın, "Depression and explanatory style: An investigation of thelearned helplessness hypothesis with Turkish university studentsand depressed patients", **Journal of Human Sciences**, 1991, ss.27-37.

AYDIN, "Sosyal Başarı Eğitimi İle Sosyal Beceri Eğitiminin Çocuklarda Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışının Ortadan Kaldırılmasına Etkisi", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985),

AYDIN, Mustafa, **Kurumlar Sosyolojisi,** Vadi Yayınları, Ankara: 1997, s. 13.

AYHAN, İnci, "Modern Korkularımız: Depresyon, Kaygı ve Stres", **Bilim Teknik Dergisi Eki**, Kasım 2006, ss.1-15.

BAGGINO, A.K. ve M. Barett, "Performance and Personality Defict of Helplessness", *Journal of Personality and Social Psychology*, sayı: 19, 1985, ss. 1753–1761.

BAŞ, Türker (2003). **Anket**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

BAYAT, Bülent, "Örgütlerde Güdülenme Yeterszlikleri ve Geri Çekilme-Kaçınma Davranışlarını Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model; Öğrenilmiş Çaresizlik", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2002; sayı: 3, ss. 1-14.

BJORNSTAD, Roger, "Learned helplessness, Discouraged workers and unemployment equilibra", **Journal of Socio-Economics**, June 2006; sayı: 3, ss. 458–475.

BLACKBURN, Ivy, M., **Depresyon ve Başa çıkma Yolları,** (çev. R. Neslihan Rugancı ve Nesrin H. Şahin), Remzi Kitabevi, 1992, s. 9, 10.

BROWN, I. ve Inouge, D. K., "Learned helplessness Through Mode□ling: □□e Role of Perceived Similarity in Competence", **Journal of Personality and Social Psychology**, sayı: 36, 1978, ss. 900–908.

CAN, Hasan Hüseyin, "Türk İdare Sistemi İçerisinde Yerel Yönetimler ve Yeni Mahalli İdare Kanunlarının Getirdiği Sistem", http://www.yerelnet.org.tr/mevzuat/makale_01.php (14.03.2007).

COŞKUN, Selim, "AB ve Reform Sürecinde Türk Bürokrasisi: Bir Olay Çalışması", **Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-I,** (Editörler: Ahmet Nohutçu ve Asım Balcı), Beta, İstanbul: 2005, ss. 299-300.

COŞKUN, Selim, "Kamu Reformları: Değişim ve Süreklilik", **Çağdaş Kamu Yönetimi-II,** (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Nobel Yayın dağıtım, Ankara: 2004, ss. 129-160.

DEMİR, Oğuzhan (2003). "Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı", http://www.liberal-dt.org.tr/index.php?lang=tr&message=article&art=133 (20.05.2007).

DİNÇ, Y., "Perdictive role of perfectionism on depressive symptoms and anger: Negative life events as the moderator", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2001).

DİNÇER, Ömer ve Cevdet Yılmaz, **Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim,** Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Serisi: No:1, Ankara:T.C. Başbakanlık, Ekim 2003, s. 12, 13.

DPT, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı,** http://plan8.dpt.gov.tr/ (14.03.2007).

DWECK, C.S. ve N.D. Repucci, "Learned helplessness and Reinforcement Responsibility in Children", **Journal of Personality and Social Psychology**, Sayı: 25, 1973, ss. 109–116.

ERENGİL, Cengiz, **NLP ile Zirveye Yolculuk**, Ares Kitap, İstanbul:2006, s. 88.

ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul:2005.

ERYILMAZ, Bilal, "Kamu Yönetiminde Değişim", **II. Kamu Yönetimi Forumu**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 7-8 Ekim 2004.

FARMER, H.S. ve W.P. Viopel, "Attributions of Female and Male Adolescents for Real-Life Failure Experiences", **Educations**, sayı: 58, 1990, ss.127–140.

FICHTER, Joseph, **Sosyoloji Nedir?** Anı yayıncılık, (çev. Nilgün Çelebi), Ankara: 2002. s. 130, 135.

GANELLEN, J.R., "Specific of Attributions and Overgeneralization in Depression and Anxiety", **Journal of Abnormal Psychology**, sayı: 97, 1988, ss. 83–86.

GANNON, Linda, Paula Heiser ve K. Sara, "Learned helplessness Versus Reactance: The Effecrs of Sex-Role Streotypy", **Sex Roles: A journal of Research,** sayı: 12, 1985, ss.7–8.

GATCHEL, R. J. ve J.D. Proctor, "Physiological Correlates of Learned helplessness", **Journal of Abnormal Psychology**, sayı: 35, 1976, ss. 27–34.

GENÇ, Nurullah, **Zirveye Götüren Yol,** Timaş Yayınları, İstanbul: 2003, s.148.

GREENBERG, J. ve T. Pyszczynsky, "Determinants of Reduction in Imtendent Efforts as a Strategy for Coping with Anticipated Failure", **Journal of Research in Personality**, sayı: 17, 1989, ss. 412–422.

GÜLER, Burcu, Kümbül, **Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik,** Liberte Yayınları, Ankara:2006, s.44, 55, 56, 57.

HAGAN, M.L. ve F.J. Medway, "Learned helplessness Versus Egotism in Females", **Journal of Educational Research**, sayı: 82, 1989, ss. 178–186.

HEIDER, F., **The Psychology of Interpersonel Relations**, Newyork: 1958.

HIROTO, D.S., "Locus of Control and Learned helplessness", **Journal of Experimental Psychology**, sayı: 102,1974, ss. 187–193.

HIROTO, D. S. ve M. Seligman, "Generality of Learned helplessness in Man", **Journal of Personality and Social Psychology**, sayı: 31, 1975, ss. 311–327.

HOEKSEMA, S. N., M. Seligman ve J.S. Girgus, "Learned helplessness in Children", **Journal of Personality and Social Psychology**, sayı: 51, 1986, s435–442.

HOVARDAOĞLU, Selim, "Davranış bozukluklarının açıklanması ve değiştirilmesinde sosyal psikolojik yaklaşımın yeri ve önemi", **Kriz Dergisi**; Cilt: 2, Sayı: 1, 1994, ss. 193–196.

HOVARDAOĞLU, Selim, "Bazı bilişsel değşkenlerin öğrenilmiş çaresizliğe etkileri", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1986), http://www.humanity.ankara.edu.tr/selimhovardaoglu.html (09.09.2006).

JOHNSON, Dona, S., "Naturaly Acquired Learned Helplessness: The Relationship of School Failure to Achievement Behaviour, Attributions and Self Concept", **Journal of Educational Psychology**, sayı: 73, 1981, ss. 174–80.

KAĞITÇIBAŞI, Ç., **Yeni İnsan ve İnsanlar,** Evrim Yayınevi, İstanbul: 1999.

KAMU YÖNETİMİ SÖZLÜĞÜ, TODAİ Yayını, No:283, Ankara: 1998,

KARKIN, Naci, "Davranış, Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Türk İdare Dergisi**; Cilt: 2, Sayı: 1, ss.43–83.

KARP, Karen, S., "Elementary School Teachers' Attitudes Toward Mathmatics: Impact on Students2 Autonomous Learning Skills", **Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association**, San Francisco, CA, sayı 27–30, 1989.

KIRILMAZ, Harun, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Sağlık Bakanlığı'nda Bir Uygulama: Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme

Sistemi", **SB Diyalog**, **T.C. Sağlık Bakanlığı Aylık Yayın Organı,** Sayı: 4, Temmuz 2004a, ss. 38-41.

KIRILMAZ, Harun,, "Kamu Personel reformu ve Sözleşmeli Personel Sistemi", **SB Diyalog**, **T.C. Sağlık Bakanlığı Aylık Yayın Organı,** Sayı: 7, Kasım 2004b, ss. 20-23.

KILIÇ ve M. Atıcı, "The relationship between the estimated and obtained academic achievement and learned helplessness level of university students", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 1991).

KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ, **2007 Mali Yılı Performans Programı,** Kocaeli: Aralık, 2006.

KOÇAK R., "The role of attributional style on depression and self-monitoring", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 1998).

KONUK, Emre, "İyimserlik, Karamsarlık ve Başarı Üzerine", http://www.dreamandact.com/index.asp (10.11.2006).

KÖROĞLU, Özer, "Belediyelerde Performans Yönetimi", www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/Ö.K.oğlu%20211-234.doc (03.04.2007).

LETIVAN, Robet D., Neil A. Rector ve R. Michael Bagby, "Negative Attributional Style in Season and Nonseasonal Depression", **Am J Psychiatry**, Sayı: 155:3, ss. 428–430.

METALSKY, G. ve Jr., T Joiner, "Vulnerability to depressive symptomatology: A prospective test of the diathesis-stress and causal mediation components of the learned hopelessness theory of depression", **Journal of Personality and Social Psychology**, Sayı: 63, 1992, ss. 667–675.

NEWQUIST, M., "Optimism, Explanatory Style, and Athletic Performance Mindy Newquist", 2002, http://www.d.umn.edu/cehsp/documents/NewquistProp.doc (04.02.2007).

NOHUTÇU, Ahmet ve Bayram Coşkun, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kuramsal – Tarihsel Perspektif, Genel Değerlendirme ve Saptamalar", **Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-I**, (Editörler: Ahmet Nohutçt ve Asım Balcı), Beta, İstanbul: 2005, ss. 1-36.

OKTAY, A., "Okul öncesi eğitime toplu bir bakış", **Okul öncesi eğitim ve sorunları,** TED Yayını; Ankara: 1983.

OLUKLU, Dilek Balyürek, "Lise öğrencilerinin Öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997).

ORAL, M., "The relationship between dimensions of perfectionism, stressful life events and depressive symptoms in university students a test of diathesis-stress model of depression", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

ÖNCER, Mustafa, "İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları", **Anahtar Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayını; Sayı: 207, Ankara: 2000.

ÖZKAN, Yelda, "İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nün süreli yayını; Cilt: 06, Sayı: 01, Kocaeli: 2004.

PALABIYIK, Hamit, "Kamu Yönetimi: Sorunlar ve Yeniden Yapılanma Gereği", **Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Gündemi,** 2003, www.geocities.com/yereldemokrasi (15.02.2007).

GİRAL, P., P. Martin, P. Soubrie ve P. Simon, **Reversal of Helpless Behavior in Rats By Putative 5-HT1A Agonists, Biol. Psychiatry** sayı: 23, 1988, ss. 237–242.

PAPATYA, I., "Depresif Kişilerin Kendilerine ve Önem verdikleri Kişiye İlişkin Yüklemeleri" (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü, 1987).

PARSONS, Jacquelynne, Eccles, "Sex Differences in Attributions and Learned Helplessness", **Sex Roles: A journal of Research,** sayı: 8, 1982, ss. 421–432.

PETERSON, C., S.F..Maier ve M.E.P. Seligman, **Learned Helplessness: A Theory For The Age Of Personal Control**, Oxford University Press, New York: 1993, s: 187.

PETERSON, C. ve M.E.P. Seligman, "Causal Explanation as a Risk Factor for Depressıon: Theory and Evıdence", **Psychological Review**, 91(3), 1996, s: 350.

PETERSON, C., **The Psychology of Abnormality**, Harcourt Brace Collage Publishers, Orlando: 1996, s: 256, 257.

PİRİ, Serap ve Elif Kabakçı, "Düşünce-Eylem Kaynaşması, Yükleme Biçimleri, Depresif ve Obsesif-Kompulsif Belirler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", http://www.turkpsikiyatri.com/Data/UnpublishedArticles/dusunceEylem.pdf (04.02.2007).

RAGO, W.R., "Struggle in Transformation: A study in TQM, Leadership, Organization Culture in Government Agency", **Public Adminstration Review,** sayı: 56, 1996, ss. 227–234.

RIS, Martin, D. ve Donald, J. Woods, "Learned Helplessness and Fear of Success in Collage Women", **Sex Roles: A journal of Research,** sayı: 9, 1982, ss. 1067–1072.

ROETHLESBERGER, F.J., "The Adminisrator's Skill: Communication", **Harvard Business review,** November-December, 1958, s. 10.

ROSENBAUM, M.A. ve Palmon, "Helpness and Resourcefulness in Coping with Epilepsy", **Journal of Consulting and Clinical Psychology,**; sayı:.2, 1984, ss. 244–253.

ROSENBAUM, M.A., "Learned Resourcefulness as a Behavioral Repertoire fort he Self-Regulation of Internal Events: Issues and Speculations", **Perspectives on Behavior therapy in the Eighties,** Newyork; Springer: 1983.

SARAN, Ulvi, **Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım,** Atlas Yayıncılık, Ankara: 2004, s. 114.

SARAN, Ulvi, "Türk Kamu Yönetiminde Değişimin Genel Çizgisi: Reform Arayışlarının Karşısındaki Beklentiler ve Güçlükler", **Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-I,** (Editörler: Ahmet Nohutçu ve Asım Balcı), Beta, İstanbul: 2005, ss. 37-55.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji,** Alfa Yayınları, Bursa:1988, s. 218.

SCHILL, R., ve D. Marcus, "Incarceration and learned helplessness", **Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology**, sayı: 42, 1998, ss. 224–232.

SEKMAN, Mümin, **Her Şey Seninle Başlar**, Alfa Yayınları, İstanbul: 2006.

SELIŞIK, Sun, Zeynep Eda, "The Dımensıons Of Perfectıonısm And Theır Relatıons To Helpless Explanatory Style", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003).

SELIGMAN, M., **Learned optimism**. New York: A. A. Knopf, Inc., 1990.

SELIGMAN, M., L. Abramson, A. Semmel ve C. Von Baeyer, "Depressive attributional style", **Journal of Abnormal Psychology**, sayı: 88, 1979, ss. 242–247.

SELIGMAN, M.E.P. ve Maier, "Failure to Escape Traumatic Schock", **Journal of Experimental Psychology**, 1967, http://allpsych.com/personalitysynopsis/learned_helplessness.html (04.02.2007).

SHERMAN, A.D., J.L. Sacquitne ve F. Petty, "Specificity of the learned helplessness model of depression", **Pharmacol. Biochem. Behav**. Sayı: 16, 1982, ss. 449–454.

SOWA, Claudia, J., "Understanding Clients Perceptions of Stress", **Journal of Counselling and Development,** sayı: 71, 1992, ss. 179–183.

YAĞCI, M., S. Coşkun ve N. Kayar, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişime Direnç ve çözüm Önerileri", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi,** Ankara: 2004. TODAİE**,** ss.373-390.

YILDIZ, Çiğdem, "Yüksek ve düşük öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip bireylerin başarı ya da başarısızlık durumlarına ilişkin nedensel yüklemeleri", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997).

T.C. Sağlık Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, **Ek Ödeme Yönergeleri Hakkında Genelge**, Tarih:22.03.2004, Sayısı: 1141.

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI Personel Genel Müdürlüğü Bilgi Edinme Konulu 06.04.2007 tarih ve B100PER0140027/622-02 sayılı yazısı.

WORTMAN C.B. ve L. Dintzer, "Is an attributional analysis of the Learned Helplessness Phenomenon Viable? A Critique of the Abramson, Seligman, Teasdale reformulation.", **J. Abnorm Psychol,** 87, 1978, ss. 75-90.

WEB

http://www.oecd.org (12.12.2006).

http://plan8.dpt.gov.tr (14.03.2007).

http://psikiyatri.yyu.edu.tr

http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=caresiz+ (09.09.2006).

http://w3.gazi.edu.tr/~mkaracan/caresizlik.htm (14.10.2006).

http://wik.ed.uiuc.edu/index.php/Learned_Helplessness (03.07.2006).

http://www.felsefe.gen.tr

http://www.hm.saglik.gov.tr/pdf/kitaplar/donusum.pdf (03.04.2007).

http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=68 (14.03.2007).

http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5640 (10.11.2006).

http://www.king4um.com/forum/archive/index.php/t-418.html (20.05.2006).

http://www.liberal-dt.org.tr/index.php?lang=tr&message=article&art=133 (20.05.2007).

http://www.memurlar.net/haber/25228/ (14.03.2006).

http://www.memursen.org.tr/_All_KamuHaber.asp (09.09.2006).

http://www.mihenk.gr/index.htm,

http://www.personelsaglik.net/index (03.04.2007)

http://www.sabah.com.tr/2007/03/25/eko122.html,

http://www.studioplus.com.tr/sites/baltas/bucont.html,

http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html (14.03.2007).

http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html (14.03.2007).

http://www.turkpsikiyatri.com/Data/UnpublishedArticles/dusunceEylem.pdf (04.02.2007)

http://www.izleme.saglik.gov.tr (03.04.2007)

www.geocities.com/yereldemokrasi (15.02.2007).

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

"KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMANIN ÇALIŞANLARCA ALGILANMASI" KONULU ARAŞTIRMA

T.C. Sağlık Bakanlığı Örneği (2007)
Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği (2007)

ARAŞTIRMA SORU FORMU

Doç. Dr. Hamza ATEŞ
Kocaeli Üniversitesi İİBF
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi

Süleyman ÇAVUŞOĞLU
KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü
Yönetim Bilimleri Anabilim dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMANIN ÇALIŞANLARCA ALGILANMASI KONULU ARAŞTIRMA SORU FORMU

Sayın kamu çalışanı,

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Yönetim Bilimleri Yüksek Lisans Programında gerçekleştirilmekte olan "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Çalışanlarca Algılanması" konulu bir araştırma için hazırlanmış bulunmaktadır.

Bu ankette toplanan veriler sadece bu bilimsel araştırma için kullanılacak, başka hiç bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Anket formunu doldururken göstereceğiniz özen, araştırmanın objektifliği ve başarısı için oldukça önemlidir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Hamza ATEŞ
Süleyman ÇAVUŞOĞLU

Anket Başlama Tarihi : __ __ / __ __ / 2007 (Gün, Ay, Yıl)

I - KİŞİSEL BİLGİLER

1- Yaşınız;
[ ] 20–29 yaş [ ] 30–39 yaş [ ] 40–49 yaş [ ] 50–59 yaş
[ ] 60 yaş ve üzeri

2- Cinsiyetiniz;
[ ] Bay [ ] Bayan

3- Mezuniyet durumunuz;
[ ] İlköğretim [ ] Lise/Meslek Lisesi [ ] Meslek Yüksek Okulu
[ ] Lisans [ ] Y.Lisans/Doktora

4- Evinize aylık olarak giren toplam gelir;
[ ] 1000 YTL'den az [ ] 1000 –2000 YTL [ ] 2001 –3000 YTL
[ ] 3001 –4000 YTL [ ] 4000 YTL üzeri

II - KURUMSAL BİLGİLER

5- Çalıştığınız kurum;
[ ] Sağlık Bakanlığı [ ] Kocaeli Büyükşehir Belediyesi
[ ] Sakarya Valiliği

6- Çalıştığınız kurumdaki personel statünüz;
[ ] Memur [ ] İşçi [ ] Sözleşmeli personel

7- Çalıştığınız kurumdaki idari statünüz;
[ ] Üst yönetici [ ] Orta düzey yönetici [ ] Alt düzey yönetici
[ ] Yönetici olmayan personel

8- Kamu sektöründeki toplam hizmet süreniz;
[ ] 10 yıldan az [ ] 10–15 yıl [ ] 16–20 yıl [ ] 21–25 yıl
[ ] 26 yıl ve üzeri

9- Mevcut görevinizdeki hizmet süreniz;
[ ] 1 yıldan az [ ] 1–5 yıl [ ] 6–10 yıl [ ] 11–15 yıl
[ ] 16 yıl ve üzeri

III. REFORM ALGILAMASI

10- Kurumunuzda gerçekleşen reform niteliğindeki karar ve faaliyetleri takip eder misiniz?

[ ] Hiç takip etmem [ ] Takip etmem [ ] Kısmen takip ederim [ ] Takip ederim
[ ] Tamamen takip ederim

11- Sizce kurumunuzda ve diğer kamu kurumlarında gerçekleşmekte olan reformlar ne derece gereklidir?

[ ] Kesinlikle gereksizdir [ ] Gereksizdir [ ] Olsa da olur olmasa da
[ ] Gereklidir [ ] Kesinlikle gereklidir

12- Kurumunuzun, yönetsel (kararları uygulamadaki kararlılık) bakımdan reformlara hazır olma durumu konusunda ne düşünüyorsunuz?

[ ] Hiç hazır değil [ ] Hazır değil [ ] Kısmen hazır [ ] Hazır
[ ] Tamamen hazır

13- Kurumunuzun, yeniden yapılanma uygulamasına hazır olmadığını değerlendiriyorsanız ne ölçüde katılmadığınızı uygun yerleri işaretleyerek gösterirsiniz?

(Değerlendirmenizi aşağıdaki her bir seçenek için ayrı ayrı yapınız.)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
a)	Kurumsal yapının değişmesi uzun zaman gerektirir					
b)	Kurum kültürü değişime müsait değildir.					
c)	Kurumsal yapı çok sert olduğu için asla değiştirilemez					
ç)	Bürokrasi yoğun olduğu için bu yöntem uygulanamaz					
d)	Mevcut bürokratik yapı yeterlidir, yeniliğe gerek yok					
e)	Bu yenilikler için mevcut teknoloji yetersizdir					
f)	Bu iş için gerekli felsefe değişikliği henüz gerçekleşmemiştir.					
g)	Personel sayısı uygulama için yetersizdir.					
ğ)	Personel yeniden yapılanmada bilinçli olmadığı için uygulanamaz					
h)	Bu yenilikleri başarıyla uygulayan örnek kurum henüz yoktur					
ı)	Diğer (lütfen belirtiniz)					

14- Kurumunuz, size göre teknolojik alt yapı bakımından bu reformları yapmak için ne derece donanımlıdır?
[ ] Hiç donanımlı değil [ ] Donanımlı değil [ ] Kısmen donanımlı
[ ] Donanımlı [ ] Tamamen donanımlı

15- Kamuda çalışan bir personel olarak bu reformların uygulanması konusunda kendinizi (psikolojik olarak) ne derece hazır hissediyorsunuz?
[ ] Hiç hazır değil [ ] Hazır değil [ ] Kısmen hazır [ ] Hazır
[ ] Tamamen hazır

16- Kurumunuzda kendi çalışma alanınız ile ilgili karar alma sürecine katılabiliyor musunuz?
[ ] Hiç katılmıyorum [ ] Katılmıyorum [ ] Kısmen katılıyorum
[ ] Katılıyorum [ ] Kesinlikle katılıyorum

17- Çalıştığınız kurumda bir değer olarak görülüyor musunuz?
[ ] Hiç değerim yok [ ] Değerim yok [ ] Kısmen değerim var
[ ] Değerim var [ ] Kesinlikle değerim□va□

18- Amirleriniz, sizin fikirlerinizi sorarak karar alma sürecine katılmanızı sağlıyor mu?
[ ] Hiç sağlamıyor [ ] Sağlamıyor [ ] Kısmen sağlıyor [ ] Sağlıyor
[ ] Tamamen sağlıyor

19- Mahiyetinizin altında çalışanların fikirleri sizin için karar almada önemli midir?
[ ] Hiç önemli değil [ ] Önemli değil [ ] Kısmen önemli [ ] Önemli
[ ] Tamamen önemli

IV. REFORM VE YENİLİKLER KARŞISINDA BİREYSEL TAVIR

20- Kurumunuzda yeniden yapılanmaya katkıda bulunacak bir projeniz oldu mu?
[ ] Evet [ ] Hayır (23. soruya geçiniz)

21- Bu projenizi uygulamaya koyabildiniz mi?
[ ] Evet, (23. soruya geçiniz) [ ] Hayır

22- Cevabınız "Hayır" ise aşağıda verilen seçeneklerden hangisi size daha uygundur?

(Değerlendirmenizi aşağıdaki her bir seçenek için ayrı ayrı yapınız.)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
a)	Kurum içi direnç					
b)	Kurumdaki maddi olanaksızlıklar ve teknolojik yetersizlik					
c)	Daha önceki benzer uygulamaların başarısızlığı					
ç)	Kurum yönetimden izin alamadım					
d)	Uygulama aşamasında projemin eksikliklerini gördüm					
e)	Tepki alacağımdan dolayı projemi erteledim					
f)	Diğer (lütfen belirtiniz)					

23- Kamu kurumunda çalışan bir personel olarak kurumunuzda olmasa daha iyi olurdu diye düşündüğünüz eksiklikler veya olumsuz durumlar nelerdir?

(Değerlendirmenizi aşağıdaki her bir seçenek için ayrı ayrı yapınız.)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
a)	Kamu yönetimindeki bürokratik yapının fazla olması					
b)	Bürokratik engellerin yolsuzluğu arttırması					
c)	Kurumunda teknolojik alt yapının yetersiz oluşu,					
ç)	Diğer kurumları ile koordinasyon eksikliğinin olması,					
d)	Kurumun vizyonunu gerçekleştirmede değişime açık olmaması,					
e)	Kurum kaynaklarının gereksiz yere harcanması,					
f)	Kurumdaki yapısal değişikliklerin yavaş olması					
g)	Cinsiyet ayrımcılığı,					
ğ)	Kurum yöneticilerinin olumsuz tutumu,					
h)	Kurum kültürünün yeterince gelişmemiş olması					
ı)	Diğer (lütfen belirtiniz)					

24- Bunları önleyici ve çözüme yönelik bir çabanız ya da etkiniz oldu mu?

[ ] Evet [ ] Hayır

25- Yukarıdaki soruya cevabınız "Evet" ise aşağıdaki seçeneklerden hangisi size daha uygundur?

(Değerlendirmenizi aşağıdaki her bir seçenek için ayrı ayrı yapınız.)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
a)	Elimde olan imkânları sorunun çözümü yönünde kullandım.					
b)	Sözlü veya yazılı olarak bir üst kuruma/kademeye sorunu (çözülmesi amacıyla) ilettim.					
c)	Sözlü veya yazılı olarak kurum yöneticilerine sorunun çözüm yöntemini gösterdim.					
ç)	Sözlü olarak soruna neden olan kurum çalışanını ikaz ettim.					
d)	İsim vermeden iletişim araçları ile sorunu ilettim.					
e)	Diğer (lütfen belirtiniz)					

26- Yukarıdaki 24. soruya cevabınız "Hayır" ise aşağıdaki seçeneklerden hangisi size daha uygundur?

(Değerlendirmenizi aşağıdaki her bir seçenek için ayrı ayrı yapınız.)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
a)	Sorunları görmezden geldim.					
b)	Sorunların çözümünde etkisiz kalacağımı tahmin için sorunu düşünmemeyi tercih ettim.					
c)	Bürokratik engeller sebebiyle sessiz kaldım.					
ç)	Bu sorunların beni etkilemesi sebebiyle psikolojik destek aldım					
d)	Diğer (lütfen belirtiniz)					

27- Kurumunuzda olmasa daha iyi olurdu diye düşündüğünüz eksiklikler veya olumsuz durumları çözümü yönünde çaba sarf ederken buna karşılık bir dirençle karşılaştınız mı?

[ ] Hiç karşılaşmadım [ ] Karşılaşmadım [ ] Kısmen karşılaştım
[ ] Karşılaştım [ ] Kesinlikle karşılaştım

28- Bu eksikliklere ve olumsuz durumlara benzer bir sorun ile tekrar karşılaştığınızda çözümü yönünde çaba sarf eder misiniz?

[ ] Hiç sarf etmem [ ] Sarf etmem [ ] Kısmen sarf ederim
[ ] Sarf ederim [ ] Kesinlikle sarf ederim

V. REFORM VE YENİLİKLERİN ÇALIŞANLARA ETKİLERİ

29- Çalıştığınız işinizi (Kurumu) değiştirmeyi düşünüyor musunuz?

[ ] Hiç düşünmedim [ ] Düşünmedim [ ] Kısmen düşünürüm
[ ] Düşünüyorum [ ] Kesinlikle düşünüyorum

30- Çalıştığınız işinizi (Kurumu) değiştirmeyi düşünüyorsanız bunun neden(ler)i olarak aşağıda verilen seçeneklerden hangisi size daha uygundur?

(Değerlendirmenizi aşağıdaki her bir seçenek için ayrı ayrı yapınız.)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
a)	Kurumdaki çalışanların ve yöneticilerin davranışları					
b)	İşyerinde yaşanılan stres					
c)	Yeniden yapılanmanın getirdiği değişikliklerin işinizi kontrolünüzün dışına çıkarması					
ç)	Kurumdaki yapısal değişikliklerin yarar sağlamaması					
d)	Cinsiyet ayrımcılığı					
e)	Yetersiz ücret					
f)	Kurumdaki teknolojik alt yapının yetersizliği					
g)	Diğer (lütfen belirtiniz)					

31- Aşağıdaki strese yol açan faktörlerden hangileri sizi daha fazla etkilemektedir?

(Değerlendirmenizi aşağıdaki her bir seçenek için ayrı ayrı yapınız)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
a)	Başarısızlığa uğrama kaygısı					
b)	Kurum içi baskı					
c)	Değişimin getirdiği gelişmelerin kontrolüm dışında olması					
ç)	Mevcut pozisyonumu kaybetme korkusu					
d)	Çalışanların davranışları					
e)	Cinsiyet ayrımcılığı					
f)	Pozitif ayırımcılık yapılması					
g)	Diğer (lütfen belirtiniz)					

32- Kurumunuzda gerçekleşmekte olan değişiklikler sizin üzerinizde nasıl bir etki meydana getirmektedir?

(Değerlendirmenizi aşağıdaki her bir seçenek için ayrı ayrı yapınız)		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
a)	Eskiye kıyasla karar vermekte oldukça güçlükler yaşıyorum					
b)	Dikkat eksikliği yaşıyorum					
c)	Artık hiçbir şeyden zevk almıyorum					
ç)	Çalışma verimim azalıyor.					
d)	Kendime olan güvenim azalıyor					
e)	Cezalandırılıyormuşum gibi duygular içindeyim					
f)	İstem dışı (kontrol edemediğim) kaygılara kapılıyorum					
g)	Kendimi suçlu hissediyorum					
ğ)	Eskisine göre daha sinirli ve tedirginim					
h)	Diğer (lütfen belirtiniz)					

33- Kamu kurumunda çalışan bir personel olarak Kamu Yönetiminde yeniden yapılanma ile ilgili ayrıca belirtmek istediğiniz düşünceleriniz nelerdir?

.....

.....

Anket bitmiştir. Ayırdığınız değerli zamanınız için tekrar teşekkür ederiz.

EK-2:

SAĞLIKTA DÖNÜŞÜM PROGRAMI

(Kaynak: http.www.izleme.saglik.gov.tr)

Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyete uygun bir şekilde organizasyonu, finansmanının sağlanması ve sunulması amacıyla hazırlanmıştır.

Etkililik, uygulanacak politikaların halkımızın sağlık düzeyinin yükseltilmesi amacını ifade eder. Sağlık hizmetinin sunumundaki en büyük hedef insanların hastalanmasının önlenmesidir.

Verimlilik, kaynakları uygun şekilde kullanarak maliyeti düşürüp, aynı kaynakla daha fazla hizmetin üretilmesidir. İnsan kaynaklarının dağılımı, malzeme yönetimi, akılcı ilaç kullanımı, sağlık işletmeciliği ve koruyucu hekimlik uygulamalarında verimlilik ön planda olmalıdır.

Hakkaniyet, bütün insanlarımızın sağlık hizmetlerine ihtiyaçları ölçüsünde ulaşmaları, hizmetlerin finansmanına mali güçleri oranında katkıda bulunmaları ve sağlık göstergeleri ile ilgili farklılıkların azaltılması ilkesidir.

Sağlıkta Dönüşüm Programının Temel İlkeleri;

İnsan merkezlilik: Bireyin ihtiyaç, talep ve beklentilerinin esas alınmasıdır.

Sürdürülebilirlik: Sistemin ülkemiz koşulları ve kaynakları ile uyumlu olarak kendini finanse etmesi ve hizmet sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Sürekli kalite gelişimi: Sistemin sürekli kendini değerlendirerek, hatalarından öğrenmeyi sağlayacak bir geri bildirim mekanizması oluşturulmasıdır.

Katılımcılık: İlgili tüm tarafların görüş ve önerilerinin alınması, yapıcı bir tartışma ortamı sağlayacak platformların oluşturulması, ayrıca sağlık sektörünün bütün bileşenlerinin sistemin kapsamı içine alınarak, uygulamada kaynak birliğinin sağlanmasıdır.

Uzlaşmacılık: Demokratik bir yönetimin gereği olarak sektörün farklı bölümleri arasında karşılıklı çıkarları gözeterek ortak noktalarda buluşma arayışıdır.

Gönüllülük: Sistemde hizmet üreten ve hizmet alan kesimlerin, teşvik edici önlemler doğrultusunda gönüllü bir şekilde yer almalarıdır.

Güçler ayrılığı: Sağlık hizmetlerinin finansmanını sağlayan, planlamasını yapan, denetimi üstlenen ve hizmeti üreten güçlerin birbirinden ayrılması ilkesidir.

Desentralizasyon: Değişip gelişen koşullara ve çağdaş anlayışa uygun olarak yerinden yönetim ilkesinin hayata geçirilmesidir.

Hizmette rekabet: Sağlık hizmet sunumunun tekel olmaktan çıkarılıp, farklı hizmet sunucularının yarışmasının sağlanmasıdır. Böylece sürekli kalite artırımına ve maliyet azalmasına yönelik bir teşvik ortamı oluşacaktır.

Sağlıkta Dönüşüm Programı, belirtilen ilkeler çerçevesinde yukarıda sayılan amaçlara ulaşırken, Dünya Sağlık Teşkilatının "21. Yüzyılda Herkese Sağlık" politikasını, Avrupa Birliği tarafından açıklanan "Katılım Ortaklığı Belgesi" ve ülkemiz tarafından hazırlanan "Ulusal Program" doğrultusunda Türk Sağlık Mevzuatı'nın, Avrupa Birliği Sağlık Mevzuatı ile uyumlu hale getirilmesi ihtiyacını ve diğer uluslar arası deneyimleri de dikkate alacaktır.

Sağlıkta Dönüşüm Programının Bileşenleri;

Sağlıkta Dönüşüm Programı, sektörü bütün boyutları ile kavramak üzere şekillendirilmiş toplam 8 bileşenden oluşmaktadı□. Her bileşen bir diğeri ile ilişkilendirilmiş olup, programın bütünlüğü içinde uygun olabilecek çözümleri ihtiva etmektedir.

1. Planlayıcı ve Denetleyici Bir Sağlık Bakanlığı

– Stratejik planlama, insan kaynakları politikası, personel yönetimi, kaynak dağılımı, malzeme yönetimi konularında yeni misyonunun tanımlanması

– Mali ve yönetsel kontrol ve denetimin taşra teşkilatına aktarmasına yardımcı olacak şekilde yeniden yapılanması gerekmektedir

2. Herkesi Tek Çatı Altında Toplayan Genel Sağlık Sigortası

Sağlık Bakanlığı hem yeniden yapılanmasını gerçekleştirirken, hem de sağlık hizmetlerini planlaması ve sunumu sırasında sosyal devlet anlayışı çerçevesinde koruyucu hizmetlere öncelik verecek, birinci basamak sağlık hizmetleri güçlendirilecektir.

Vatandaşlarımızın ödeme gücü ile orantılı olarak katkıda bulunacakları ve hizmetleri ihtiyaçları ölçüsünde kullanacakları bir sigorta modeli oluşturulmalıdır.

Hizmet kalitesini arttırmak, her hastaya eşit düzeyde temel sağlık hizmetini sunmak ve hasta ile doktor arasındaki para ilişkisini ortadan kaldırmak için toplumun bütününü kapsayan zorunlu sağlık sigortacılığı sistemine ihtiyaç vardır.

Genel Sağlık Sigortası'nın kurulması yanında özel sağlık sigortacılığının da gelişimi desteklenerek, özel sigortaların tamamlayıcı bir rol ile sistemde bulunmaları sağlanmalıdır.

Sağlık sigortası mutlaka diğer sigorta sistemlerinden ayrılmalıdır. Primi yatırma veya sigortasız olma sorununun muhatabı sağlık kuruluşları olmamalı; sigorta kurumu bunu takip etmelidir. Hizmet üretenlere geri ödeme tek elden düzenli ve zamanında yapılmalıdır.

3. Yaygın, Erişimi Kolay ve Güler Yüzlü Sağlık Hizmet Sistemi;

Sağlık hizmeti vermeye talip bütün dinamikleri sistem içine alan bir anlayış içinde hizmette rekabet ortamının oluşturulması gereklidir. Bu anlayış ülke kaynaklarının verimli kullanımına yol açacağı gibi, herkesin kolayca erişebileceği bir hizmet sunumuna fırsat tanıyacaktır.

a. Güçlendirilmiş Temel Sağlık Hizmetleri ve Aile Doktorluğu;

Temel sağlık hizmetlerinde sorumluluk paylaşımı ve bireye "tek pencere" sistemi ile yaklaşım başarıyı arttıracak önemli faktörlerdir. Bu yüzden bireye yönelik koruyucu hizmetler ile birinci basamak tanı ve tedavi hizmetlerinin, bireylerin kendi seçeceği doktorlar tarafından yürütülmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede doktor ve aile üyeleri daha yakın ve kişisel ilişkiler kuracak ve sağlık eğitiminde, hastalıkların önlenmesinde ve sağlığın düzeltilmesinde doktor önemli rol oynayacaktır.

Bireylerin sağlık kayıtlarının birinci basamak hekimlerince tutulması kontrol, takip ve risk analizlerinin yapılabilmesine imkân sağlayacaktır. Koruyucu diş hekimliği uygulamaları birinci basamakta yer alacaktır.

b. Etkili, Kademeli Sevk Zinciri;

Etkili bir sevk zincirinin kurulabilmesinin ön şartı, hastanın kendi seçtiği ve güvendiği bir hekimden birinci basamak hizmeti almasıdır. Bu da temel sağlık hizmetlerinin güçlendirilmesi ve bu hizmet sunumunun kalitesine bağlıdır. Kısaca, hasta memnuniyetini esas alan bir "aile hekimliği uygulaması" sistemin esasını oluşturmaktadır.

Bu hedefe yönelik olarak planlama ve teşvik yapılması, birinci basamakta birçok hastanın probleminin çözülmesini sağlayacaktır.

c. İdari ve Mali Özerkliğe Sahip Sağlık İşletmeleri;

Ülkemizdeki hastanelerin tümü, aralarında hiçbir ayrım yapılmaksızın, sigorta kurumu ile sözleşme yapmak ve sevk sistemi esaslarına uymak kaydı ile bütün vatandaşlarımıza hizmet verebileceklerdir. Hastanelerimiz bu hizmeti verirken hizmet kalitesi ve sözleşme esaslarına uygun fiyat uygulamaları açılarından denetim altında tutulacaktır.

Kamu hastanelerinin bu değişen yapıya uyum sağlaması, daha verimli işletmeler haline dönüşmesi ve sektörün diğer aktörleri ile rekabet edebilmesi için şu andaki merkeze bağımlı yapısından kurtulması gereklidir.

Bu yapının doğal bir sonucu olarak her hastane kendi yönetim kararlarından, hizmet kalitesinden ve verimliliğinden sorumlu olacaktır. Ancak ülkemizdeki kaynak dağılımı dengesizliği göz önünde bulundurularak sosyal devlet ilkesi gereği yetersiz bölgelerdeki sağlık kurumları desteklenecektir.

4. Bilgi ve Beceri ile Donanmış, Yüksek Motivasyonla Çalışan Sağlık İnsan Gücü;

Dönüşümlerin başarılı olarak gerçekleştirilmesi, uygun nitelikli ve gerekli insan kaynaklarının mevcudiyetine büyük ölçüde bağlıdır. Program çerçevesinde öncelikle sağlık sektöründe çalışanların görev yetki ve sorumlulukları tanımlanmalıdır.

Sağlıkta Dönüşüm Programı, sağlık çalışanlarının ülke geneline dengeli dağılımını teşvik edici gönüllü politikalarla sağlayacaktır. Bu yaklaşımın sonucu olarak zorunlu hizmet kaldırılmış isteğe bağlı sözleşmeli personel uygulamasına geçilmiştir.

5. Sistemi Destekleyecek Eğitim ve Bilim Kurumları;

Dönüşümü gerçekleştirmek ve başarıyı sürekli kılmak için, halk sağlığı bilgi ve becerisine sahip, özellikle sağlık politikası, sağlık işletmeciliği, sağlık ekonomisi ve sağlık planlaması konularını bilen insanlara ihtiyaç olduğu inkâr edilemez. Ülkemizde sektörel analizleri yapabilecek, araştırmalar planlayacak, hükümetlere danışmanlık yapacak ve sektörün ihtiyaç duyduğu insan gücüne mezuniyet sonrası eğitimler verecek bir kuruma ihtiyaç vardır.

Sağlıkta Dönüşüm Programının öncelikli hedefleri arasında ülkemize böyle bir kurumu kazandırmak vardır. Cumhuriyetimizin ilk yılları ile var olan, fakat zamanla sadece yasalarda varlığını sürdüren Hıfzısıhha Okulu'na çağdaş bir anlayışla ve bu ihtiyaçlara cevap verecek tarzda yeniden işlerlik kazandırılmıştır.

Tıpta uzmanlık eğitimi müfredat programlarının meslek örgütlerinin de katılımı ile geliştirilip denetlenmesi gerekir. Eğitim hastanelerinin yeniden organize edilip, verilmekte olan tıpta uzmanlık eğitimini planlayacak, standardize edecek ve denetleyecek kurumsal bir yapı oluşturulacaktır. Bu uygulamalar Sağlık Akademisi veya Sağlık Uzmanlık Kurumu çatısı altında akademik bir yapıya kavuşturulacaktır.

6. Nitelikli ve Etkili Sağlık Hizmetleri İçin Kalite ve Akreditasyon;

Sağlık sektöründe hizmetin kabul edilebilirliği ve standardı, en az kullanılan sarf malzemesi ile tanı ve tedavi araçlarının kalitesi kadar önemlidir.

Sağlık hizmetlerinin kalite ve standardizasyonunun sağlanması, sağlık hizmetinden yararlananların memnuniyetleri ve sağlık hizmet sunucularının performans göstergelerinin oluşturulması açısından değerlidir.

Sağlık hizmetlerinde standardizasyon belirleme ve kalite artırımına yönelik çalışmalara hız verilerek ruhsatlandırma, sertifikasyon ve akreditasyon konusunda çalışan kurumlara bilgi, belge ve teknik konularda lojistik destek verilecektir.

7. Akılcı İlaç ve Malzeme Yönetiminde Kurumsal Yapılanma;

İlaç, malzeme ve tıbbî cihazların standardizasyonu, ruhsatlandırılması ve bunların akılcı yönetimi konularında uluslararası normları yakalayacak kurumsal oluşumlara ihtiyaç vardır.

a. Ulusal İlaç Kurumu;

Ülkemizde ilaçlara ve farmasötik ürünlere yapılan harcamalar oransal olarak çok yüksektir. Sosyal güvenlik kurumlarının mevcut politikaları yüzünden nüfusun çok büyük bir bölümü ilaç fiyatlarına karşı duyarsızdır. İlaç fiyat artışlarının da bilimsel bir temeli olmalıdır.

İlaçla ilgili temel politikaların belirlenmesi, ilacın ruhsatlandırılması, üretimi, tanıtımı, satışı, araştırma geliştirme faaliyetlerinin yönlendirilmesi gibi konularda düzenleyici ve destekleyici olmak üzere "Ulusal İlaç Kurumu"nun oluşturulması sağlanacaktır.

b. Tıbbi Cihaz Kurumu;

Tıbbi cihaz ve sarf malzemesi temini daha çok ithalata dayalıdır. Denetim, kalite belgesi ve kalibrasyon gibi konularda daha çok yurt dışı referanslar dikkate alınmaktadır. Uluslararası referansların yanında ulusal standartların belirlenmesi ve kalite belgesini tanzimi yerli üretime kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca kullanılan cihazların periyodik kalibrasyonu, tanı ve tedavi güvenirliğini ve verimliliğini arttıracaktır.

Tıbbi sarf malzeme ve cihaz konusunda da standardizasyon ve denetim vazgeçilmez öneme sahiptir. Hastanelerdeki klinik mühendislik hizmetlerine odaklanan ulusal düzeyde denetleyici, eğitici ve düzenleyici yetkilere sahip olarak tasarlanmış bir Tıbbi Cihaz Kurumu'nun kurulması planlanmaktadır.

8. Karar Sürecinde Etkili Bilgiye Erişim: Sağlık Bilgi Sistemi

Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın bütün bileşenleri arasında uyumun sağlanabilmesi için entegre bir sağlık bilgi sistemine ihtiyaç vardır.

Sağlık hizmetlerinde eş güdüm, sağlık envanterinin oluşturulması, bireylerin tıbbi kayıtlarının korunması, sevk basamakları esnasında bilgi transferi ve temel sağlık uygulamalarındaki verilerin toplanması amacıyla Sağlık Bilgi Sistemi kurulacaktır.

Bu sistem, verilerin sağlıklı analizi ile karar vericiler ve sağlık politika yapıcılar için büyük bir destek sağlayacaktır.

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Balıkesir/Gönen'de, doğan Süleyman ÇAVUŞOĞLU, ilk ve orta öğrenimini Gönen'de tamamladıktan sonra 1987 yılında Deniz Astsubay Hazırlama Okulu ve 1988 yılında da Makine Sınıf Okulu'dan mezun olarak meslek hayatına başlamıştır.

Deniz Kuvvetleri'nin yüzer birliklerininde görev yaptığı sırada lisans eğitimini 2001 yılında Anadolu Universitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümünde tamamlamıştır.

2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Programında yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Meslek hayatını halen, Mayıs 2002 yılında atama gördüğü Gölcük Tersanesi Komutanlığı'nda sürdürmektedir.