T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEVLETİN DEĞİŞEN ROLÜ BAĞLAMINDA KOSGEB VE EĞİTİM POLİTİKALARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NESLİHAN VELİOĞLU

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

KOCAELİ – 2008

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEVLETİN DEĞİŞEN ROLÜ BAĞLAMINDA KOSGEB VE EĞİTİM POLİTİKALARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NESLİHAN VELİOĞLU

ANABİLİM DALI: **SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ**
PROGRAMI : **YÖNETİM BİLİMLERİ**
DANIŞMAN : **DOÇ. DR. HAMZA ATEŞ**

KOCAELİ - 2008

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEVLETİN DEĞİŞEN ROLÜ BAĞLAMINDA KOSGEB VE EĞİTİM POLİTİKALARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: NESLİHAN VELİOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 08.10.2008-2008/24

Doç. Dr. Hamza ATEŞ	Yrd. Doç. Dr. Ahmet NOHUTÇU	Yrd. Doç. Dr. Ramazan ŞENGÜL

KOCAELİ - 2008

ÖNSÖZ

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma olgusu süreklilik arz eden ve çok boyutlu bir kavramdır. Bu çalışmada konu genel bir perspektifle ele alınmaya çalışılmıştır.

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), sadece ekonomik alanda değil, sosyal alanda da önemli bir işlev üstlenmektedir.

Emek-yoğun yatırımlardan bilgi-yoğun yatırımlara dönüşen rekabet koşullarında yetişmiş insan gücüne olan ihtiyaç her geçen gün artmakta ve KOBİ'ler bunu teminde büyük zorluklar çekmektedirler. Bu amaçla araştırmada, nitelikli insan gücü temini maksadıyla, KOSGEB'in KOBİ'lere sunduğu eğitim hizmet ve destekleri analiz edilmiştir.

Bu tez çalışmasını hazırlarken bana büyük destek olan ve yönlendirmelerde bulunan Danışman Hocam Doç. Dr. Hamza ATEŞ'e teşekkür ederim. Ayrıca, araştırmam boyunca her türlü desteği gördüğüm AİLEM'e şükranlarımı sunarım.

Kocaeli, Eylül 2008

Neslihan VELİOĞLU

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. 1. DEVLET KAVRAMI 4
1.1.1. Geleneksel Devletten Modern Devlete 5
1.1.2. Devletin Ekonomideki Rolü 7
1.1.3. Devletin Rolündeki Değişimin Kamu Yönetimine Etkileri 11
1.2. YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI 14
1.2.1. Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Sebepleri 16
1.2.2. Yeniden Yapılanmanın Odak Noktaları 21
1.2.2.1. Kaliteli Hizmet 21
1.2.2.2. Bilgi Teknolojilerinden Yararlanma Ve E-Devlet 24
1.2.2.3. Kamu Mali Yönetimi Ve Performans Yönetimi 27
1.2.2.4. Etik 28
1.2.2.5. İnsan Kaynakları 30
1.2.2.6. İnsan Hakları Ve Demokratikleşme 31
1.2.2.7. Yerinden Yönetim (Desantralizasyon) 31

İKİNCİ BÖLÜM
TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI

2.1. PLANLI KALKINMA ÖNCESİ ÇALIŞMALAR 33
2.2. PLANLI KALKINMA DÖNEMİNDE YAPILAN ÇALIMALAR.....35
2.2.1. MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) 36
2.3. 1980 SONRASI YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI 40
2.3.1. KAYA (Kamu Yönetimi Araştırma) Projesi 40
2.4. SON DÖNEM YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI 44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KOSGEB (KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI)

3.1. KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) 48
3.1.1. KOSGEB'in Amacı 48
3.1.2. KOSGEB'in Organizasyon Yapısı 49
3.1.3. KOSGEB'in Görevleri 50
3.1.4. KOSGEB'in Faaliyet Alanları Ve Hizmetleri 52
3.2. KOSGEB'DEKİ YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI 55
3.3. DÜNYADA KOBİLERE DESTEK VEREN KURUM VE KURULUŞLAR ...63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KOSGEB'İN EĞİTİM POLİTİKALARI

4.1. GENEL EĞİTİM PROGRAMLARI 68

4.1.1. Yıllık Genel Eğitim Program Planı'nın Hazırlanması 68
4.1.2. Eğitim Hizmeti Satın Alımı.....69
4.1.3. Genel Eğitim Programlarının İşletmelere Duyurusu 70
4.1.4. Başvuru ve Uygulama 71
4.1.5. Genel Eğitim Programlarını İzleme ve Değerlendirme 73
4.2. GENEL GİRİŞİMCİLİK EĞİTİM PROGRAMI 73
4.2.1. Programın Uygulanması 74
4.3. GENÇ GİRİŞİMCİ GELİŞTİRME PROGRAMI 75
4.3.1. Programın Düzenleneceği Eğitim Kurumlarının Belirlenmesi 76
4.3.2. Eğitim Kurumunun Sorumlulukları 76
4.3.3. Eğitim Hizmeti Satın Alınması 77
4.3.4. GGGP Program Eğitmeninin Değişmesi Durumu 78
4.3.5. Program Takviminin Oluşturulması 78
4.3.6. Programın Duyurusu 79
4.3.7. Tanıtım Toplantısı ve Girişimcilik Anketleri Uygulanması 79
4.3.8. Girişimcilik Potansiyeli Değerlendirme ve İş Fikri Belirleme Eğitimi, Başvuruların Alınması 80
4.3.9. Başvuruların Değerlendirilmesi 80
4.3.10. Eğitimlerin Verilmesi 81
4.3.11. Yararlanıcılarla Toplantılar 82
4.3.12. İş Planlarının Teslimi 82
4.3.13. Başarı Belgelerinin Verilmesi 82
4.3.14. İletişim Toplantıları 82
4.4. ÖZEL EĞİTİM DESTEĞİ 83
4.4.1. Uygulamaya İlişkin Hususlar 83
4.4.2. Destek Tutarının Belirlenmesine İlişkin Hususlar 85
4.5. KOSGEB'İN EĞİTİM POLİTİKALARINA GETİRİLEN ÖNERİLER 89

SONUÇ 98
KAYNAKÇA 101
ÖZGEÇMİŞ 111

ÖZET

Uzun yıllardan bu yana ülkemizde siyasi, idari ve sosyal alanlarda meydana gelen değişim çeşitli yaklaşımlarla ele alınmıştır. 21.yüzyıl ile birlikte geleneksel yaklaşımlar terk edilerek, yeni kamu yönetimi yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım ile ilk olarak katı bir yapısı olan kamu yönetimi, daha esnek bir yapıya kavuşturulmuş, daha şeffaf, daha katılımcı bir yönetim anlayışına geçilmiştir.

Türkiye'de, 1990'lı yıllar itibariyle kapsamlı ve sistemli bir yapılanma uygulaması gerçekleştirilememiştir. Ancak, özellikle Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda yapılması gereken idari reform çalışmalarına sürekli yer verilmiştir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) da, yeniden yapılanma sürecine girmiş ve KOBİ'lerin; teknolojiyi izleme, günün rekabet koşullarında ayakta kalma, kendini geliştirme, kazancını artırma vb. hedefleri yakalayabilmelerine katkı sağlamayı amaç edinmiştir.

KOBİ'lerin söz konusu hedeflere ulaşabilmesinde en önemli faktörlerden biri, yetişmiş insan gücüdür. KOSGEB de nitelikli insan gücü temini maksadıyla eğitim destekleri vermektedir.

Eğitim, gelişmenin geleceğe yönelik önemli bir boyutunu oluşturur. Bilginin; insan sağlığı ve güvenliği, iletişim, hukuk ve eğitim düzeyinin artırılması amacıyla yansıtılması ve ürüne dönüştürülmesi ihmal edilemez ve ertelenemez bir gerçektir.

ABSTRACT

The changes occurring since long years in our country in political, administrative, and social fields are handled with various approaches. The traditional approaches were left by 21st century by adopting new public management approaches. The public administration having a tough structure initially lead to a more flexible structure and a more transparent, more participating understanding of administration was adopted.

In Turkey, a comprehensive and systematic configuration implementation cannot be realized by 1990s. However, the necessary administrative reform studies especially within Five Year Development Plans were continuously taken to agenda.

The Presidency of Development and Support of Medium and Small Sized Industry (KOSGEB) has also entered to a re-structuring process and purposed to provide contribution to KOBI's to follow up technology, to survive against tug-of-war conditions, to improve themselves etc. to realize their targets.

One of the most important factors for KOBI's to realized aforementioned targets is trained human force. Therefore, KOSGEB is providing training support to maintain qualified human power.

Education is the most important factor for the progression. It is a fact that information should improve health, security, communication, law and education dimensions of people.

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ABM : Avrupa Bilgi Merkezleri Ağı

BM : Birleşik Milletler

BRE : Avrupa Birliği'nin başlattığı destek programlarından İşletmelerarası İşbirliği Merkezi (Bureau de Rapproachement des Enterprises)

BYKP : Beş Yıllık Kalkınma Planı

DİE : Devlet İstatistik Enstitüsü

DPT **:** Devlet Planlama Teşkilatı

DtA **:** Deutsche Ausgleichbank

GGE **:** Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü

GGGP **:** Genç Girişimci Geliştirme Programı

GİGP **:** Genel İşletme Geliştirme Programı

GİGP SYH **:** Genel İşletme Geliştirme Programı Stratejik Yol Haritası

GY **:** Gelişmiş Yöre

İGEM **:** İşletme Geliştirme Merkezi

KAYA : Kamu Yönetimi Araştırma Projesi

KGF : Kredi Garanti Fonu

KİK **:** Kamu İhale Kanunu

KOBİ **:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

KOBİNET **:** Küçük ve Orta Boy İşletmeler Arası Bilgi Ağı

KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KÖY **:** Kalkınmada Öncelikli Yöre

KÜGEM **:** Küçük İşletmeler Geliştirme Merkezleri

KÜSGEM **:** Küçük Sanayi Geliştirme Merkezleri

KÜSGET **:** Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı

MEHTAP : Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi

NY **:** Normal Yöre

ORTKA : Ortak Kullanım Atölyeleri

ORTLAB : Ortak Kullanım laboratuarları

OSB : Organize Sanayi Bölgesi

SEGEM : Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi

SYH : Stratejik Yol Haritası

TEKMER : Teknoloji Geliştirme Merkezi

TODAİE : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

YDTF : Yararlanıcı Durum Tespit Formu

TABLOLAR

Tablo-1: KOSGEB Destekleri

Tablo-2: Ülkelerin KOBİ Göstergeleri

Tablo-3: Ülkemizdeki KOBİ'lerle İlgili Bazı Ekonomik Göstergelerdeki Değişim

Tablo 4 Bazı Ülkelerin KOBİ Desteklerine Örnekler

Tablo 5: Eğitim Modülleri Tablosu

Tablo 6: Genel Katılıma Açık Eğitimlerde, Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret ve Süreler

Tablo 7: Firma İçi Eğitimlerde, Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret ve Süreler

GİRİŞ

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma olgusu, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için sürekli gündemde olan bir konudur. Devletin yapısı ve toplumsal fonksiyonuna dair ortaya çıkan değerlendirmeler; ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel çevre öğelerinin değişmesi, kamu yönetimi sistemini ve kamu örgütlerini değişmeye zorlamaktadır.

Diğer taraftan; yönetimde yaşanılan olumsuzluklar, vatandaşın kaliteli hizmet beklentisi, kamu yönetimi alanında ortaya çıkan yeni düşünceler, bilişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinde kullanılması, vatandaşın yönetime katılımı, yönetimde açıklık yeniden yapılanma düşüncesine kaynaklık etmektedir.

1990'lara kadar yürütülen idari reform çalışmaları çoğunlukla yönetimi daha iyi çalıştırmak ve etkinliğini sağlamak biçiminde yürütülürken, 1990'larla birlikte yeniden yapılanma çalışmalarında, yönetime katılım, demokrasi, şeffaflık gibi kavramlar ön planda tutulmuştur.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) da, 27 Ocak 2003 tarihinde 'yeniden yapılanma' sürecine girmiştir. Yeniden yapılanmayla ulaşılmak istenen; sürekli değişim, adem-i merkeziyetçi bir yapılanma, çözüm odaklılık, sanayici ile güçlü sinerjik bağlar kurmak olarak belirtilmiştir.

KOSGEB; Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek, ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 3624 sayılı kanunla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur.

Çağımızın en önemli sorunlarından biri yaşamın her aşamasında karşılaşılan eğitim eksikliğidir. Toplumlardaki bilgi birikimi her geçen gün daha da artmakta ve

değişmektedir. Özellikle Türkiye'de sanayileşmenin itici gücü olan KOBİ'lerdeki eğitim ihtiyacının giderilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durumda da, KOSGEB'in KOBİ'lere vermesi gereken hizmet ve desteklerin başında eğitimin geldiği şüphesizdir.

KOSGEB, KOBİ'lerin yurt içi-yurt dışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini temin etmek, istihdamı ve katma değeri artırabilmek için planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik araştırma geliştirme, teknoloji adaptasyonu, üretim, pazarlama, finansman, enformasyon, yönetim, mevzuat, girişimcilik gibi konularda bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla eğitim desteği vermektedir.

Bu çalışma ile her şeyin başı eğitim felsefesiyle KOSGEB tarafından KOBİ'lere verilen eğitim hizmet ve destekleri analiz edilecektir.

Tez Çalışmasının Amacı: Çalışmada öncelikle yeniden yapılanma kavramı ele alınmakta ve bunun kamu yönetimi üzerindeki yansımalarına tarihsel bir süreç içerisinde yer verilmektedir. KOBİ'lere destek vermek amacıyla kurulmuş tek devlet kuruluşu olan KOSGEB de, KOBİ'lerin yurtiçi-yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmeleri için yeniden yapılanma sürecine girmiştir. KOBİ'lerin bu hedefe ulaşabilmelerinde en önemli faktörlerden biri de yetişmiş insan gücüdür. KOSGEB de nitelikli eleman temini maksadıyla eğitim destekleri vermektedir. Araştırmada bu eğitimlere yer verilmiş ve çeşitli öneriler getirilmiştir.

Hipotez: Yeniden yapılanma süreci ile birlikte, KOSGEB'in küresel dünyada KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırma hedefini gerçekleştirebilmesinde nitelikli insan gücü, dolayısıyla da eğitimin önemi daha da ortaya çıkmış ve bu da eğitime olan talebi artırmıştır.

Tezin Bölümlendirilmesi: Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümünde yeniden yapılanma kavramına ana hatlarıyla yer verilmiştir.

2. bölümde, kamu yönetimindeki yeniden yapılanma çalışmaları tarihsel bir süreç içerisinde değerlendirilmiş ve devletin rolündeki değişim aşama aşama gözler önüne serilmiştir.

3. bölümde ekonominin atardamarı olan KOBİ'leri desteklemek amacıyla kurulmuş tek devlet kuruluşu olan KOSGEB'in yapısı incelenerek, yeniden yapılanma çalışmalarına değinilmiştir.

4. bölümde ise, KOBİ'lerin rekabet edebilirliliğini artırmak amacıyla yeniden yapılanma sürecine giren KOSGEB'in, KOBİ'lerin bu hedefi gerçekleştirebilmesindeki en önemli faktörlerden biri olan nitelikli insan gücü temini maksadıyla verdiği eğitim destekleri açıklanarak çeşitli öneriler getirilmiştir.

1.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. 1. DEVLET KAVRAMI

Devletin kökenlerini açıklamak amacıyla filozoflar, tarihçiler, siyaset bilimciler birçok kuram geliştirmişlerdir.

Devletin ne zaman ortaya çıktığı sorusunun cevabı aranırken, devletin yeniçağ ve günümüzdeki anlamıyla mı kullanıldığı yoksa, yöneten ve yönetilen farklılaşmasının kendini gösterdiği ilkel siyasal oluşumlarında devlet sayıldığı ayrımının ortaya konmaması, karışıklıklara neden olmaktadır. (Kapani, 1999; 37)

Kapani'nin ifade ettiği diğer bir karışıklık, devletin "kaynağı" ve "doğuşunu" açıklayan görüşlere ilişkindir. O'na göre, devletin doğuşunu açıklayan görüşler temelde iki kategoriye ayrılabilir. Birinci kategoride tamamen bir varsayıma dayanan *hipotetik* teoriler yer alır. Bu kategoriye Hobbes, Locke, ve Rousseau'nun devletin kaynağı hakkındaki görüşleri girer. Anılan düşünürler, "tabiat hali" ve "toplum sözleşmesi" gibi hipotezlerle devletin nasıl ortaya çıktığını açıklamaktan ziyade, kendi değerleri açısından devlet denilen siyasal topluluğun temelinin ne olması gerektiğini açıklamışlardır. İkinci kategoride ise, siyasal toplulukların gelişmesini ve devlet haline geçişlerini tarihsel ve sosyolojik açıdan inceleyen teoriler yer almaktadır. (Kapani, 1999; 37-38)

Bu ikinci kategoride yer alan görüşlere bakıldığında kabaca iki yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bu yaklaşımlardan ilkine göre devlet, toplumun büyümesinin ve karmaşık bir yapıya erişmesinin sonucudur ve en önemli faktörü savaştır. Bu yaklaşım temelde Comte'a ve Spencer'e dayanmaktadır. Spencer'e göre savaş, "birleşik toplumu" daimileştirmekte "çifte bileşik toplum" düzeyine vardırmaktadır. Comte ise, savaşın "ilk büyük işlevinin toplumun yaygınlaşmasını ve devamlı bir siyasal otoritenin kurulmasını sağlamak" olduğunu söylemektedir. Bu görüşler bazı bakımlardan, devletin ve toplumsal sınıfların kökeninin kabileler arası fütuhat olduğunu söyleyen F. Oppenheimer'in görüşlerine de denk düşmektedir. İkinci

yaklaşım ise Marksist teorice ortaya konmaktadır. Marksist teoriye göre, devletin ortaya çıkışı üretici güçlerdeki ve servetteki büyümeden sonra topluluk içindeki sınıfsal farklılaşmanın oluşumunun sonucudur. (Bottomore, 1977; 167)

Ancak yazılı kayıtlar olmadığı için, yönetenlerle yönetilenlerin ilk olarak ne zaman ve nerede ayrıştıklarını, bu temeller üstünde ilk yönetsel bakış açılarının ne zaman, nerede ve nasıl oluştuklarını kesin şekilde saptamak olanaklı görülmemektedir. (Fişek, 1979; 20)

1.1.1. GELENEKSEL DEVLETTEN MODERN DEVLETE

Modern devletin ortaya çıkışı feodalizm sonrasına rastlar. Yani yeni çağın olgusudur. Feodalizm yerini merkezi krallıklara bırakmış, onlar da zamanla modern ulus devlete dönüşmüşlerdir.

Feodalizm temelde bir senyör tarafından askeri hizmet karşılığı vasallara verilen çeşitli büyüklükteki toprakların imtiyazına dayalı bir sistemdir. Dolayısıyla tarımsal üretime dayalı bir sistemdi. Feodalitenin siyasi açıdan getirdiği en büyük özellik, devlet iktidarının parçalanmış olması ve halkın doğrudan doğruya devlete değil, toprakların sahibi olan senyörlere tabi olmalarıydı. (Kızılçelik ve Erjem, 1992; 165-166)

10. ve 11. yüzyıldaki gelişmeler sonucunda, feodal yönetim yanında özerk kent yönetimlerinin de şekillenip ortaya çıktığı görülmektedir. 13. yüzyılın son dönemlerinden itibaren özerk kent yönetimlerinde bir gerileme dönemine girilmiştir. Gelişen yeni şartlar sonucu, 1250-1550'li yıllar arasında özerk kent yönetimlerinin merkezi devlete dönüşüm süreci yaşanmıştır. (Görmez, 1989; 27) Bu dönüşüme etki eden çeşitli faktörler ve gelişmeler olmuştur. Bunlar; 1250'lerden sonra kente göçün durması, kilisenin özerk kent yönetimlerine karşı tavır alması ve kralların kent yönetimlerine karşı oluşları gibi gelişmelerdir. (Hamamcı, 1981; 95) Ayrıca, savaşlar sonucu büyük hasar gören bazı kentler de vergilerini ödeyemez duruma geldiklerinden, gönüllü olarak özerkliklerinden vazgeçerek feodal beye bağlanmışlardır. (Ergin, 1995; 111)

16. ve 17. yüzyıllarda ise kralların merkeziyetçi bir tutum içine girmeleri ve kapitalizmin özerk kent yönetimlerini zayıflattığı görülmektedir.

18. yüzyıla gelindiğinde, özerk kent yönetimleri artık ulusal bütünleşmenin ve ekonomik gelişmenin önünde bir engel gibi görülmeye başlanmışlardır. Bunun yanında merkezi devlette tasfiye edilen aristokrasi, kent yönetimlerinde kendine yer bulabilmişti. Bu nedenlerden dolayı, Fransız Devriminin Kurucu Meclisi, 14 Ağustos 1789 günü tüm yerel birimlerin özel ayrıcalıklarının 'sonsuza kadar' kaldırıldığını ilan etmiştir. Kurucu Meclis, bu kararını "ulusal yapının ve kamusal özgürlüğün kentler (iller) için şimdiye kadar sahip oldukları ayrıcalıklardan daha avantajlı olduğu" ve "ulusun birliği" nedenlerine dayandırmıştır. (Güler, 1992; 46)

19. yüzyıl modern ulus devletin ortaya çıktığı ve liberal anlayışın egemen olduğu bir yüzyıldır. 20. yüzyıla gelindiğinde ise devlet fonksiyonlarında bir büyüme gözlenmektedir.

Devlet örgütünün büyümesine neden olan farklı ekonomik ve sosyal nedenler vardır. Bu neden veya faktörlerin başlıcaları şunlardır: (Eryılmaz, 1998; 43-47)

— Sanayileşme *ve kentleşme:* Fabrika sisteminin gelişmesi, teknolojik yenilikler ve kentlerin büyümesi; altyapı, işsizlik, konut, sağlık ve eğitim gibi birçok sosyo-ekonomik sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu yeni sorunlar, piyasa ekonomisi tarafından tatminkar bir şekilde çözülemediği için, devletin bu alanlara müdahalesi zorunlu hale gelmiştir. Öte yandan kentleşmenin artması, kentsel hizmetlere olan talebi de arttırmıştır. Bu talepleri karşılamak durumunda olan devlet için yeni hizmet alanları ortaya çıkmıştır.

— Demografik *yapıdaki değişiklikler:* Ülkede genel nüfusun artması, nüfus kompozisyonunun değişmesi ve belirli yaş gruplarının gereksinimleri, devletin görevlerini arttırmıştır. Gençlerin eğitimi, çalışanların ve yaşlıların sosyal güvenliklerinin sağlanması, artan nüfusa yeni iş imkanlarının temini gibi sorunların

çözümü hep devletten beklenmiştir. Bu da devletin fonksiyon alanı ve örgütsel yapısının büyümesine önemli oranda etkide bulunmuştur.

— Devletin *ekonomik alana müdahalesi:* İkinci Dünya Savaşı sonrasında Keynesyen anlayışın politik alanda genel kabul görmesi, devletin iktisadi alan müdahalesinin meşru zeminini sağlamıştır. Bu durum bir yönüyle gelişmiş ülkeler açısından refah devleti uygulamaları biçiminde ortaya çıkmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ise, devlete ait işletmeler, devletin modernleşme ve kalkınma politikalarının iktisadi alandaki modelleri olarak ortaya çıkmıştır.

Toplum açısından modern devletin fonksiyonları "klasik", "kaynakları harekete geçirici" ve "sosyal" olmak üzere üç grupta toplanabilir. Klasik fonksiyonlar; vergi toplama, adalet, güvenlik, savunma ve dış ilişkiler gibi bir devletin varlığı için zorunlu olan işlevlerdir. Devletin kaynakları harekete geçirici fonksiyonu ise; tarım, sanayi ve ulaştırma gibi belirli bazı sektörlere yardım etmesi, destek olmasıdır. Devletin sosyal fonksiyonu da toplumdaki bazı gruplara (yaşlılar, öğrenciler, çocuklar, yoksullar vb.) doğrudan yapılan yardımları ifade eder. Bu fonksiyon "sosyal devlet" anlayışının etkisiyle son elli yılda önemli bir gelişme göstermiştir. Sosyal devlet, devletin ne yapmaması değil, ne yapması gerektiğini ifade eder. (Eryılmaz, 1998; 42)

1.1.2. DEVLETİN EKONOMİDEKİ ROLÜ

Değişim insanlık tarihinin bütün dönemlerinde var olmuştur. Ancak son elli yılda bu değişimin hızı önceki dönemlerle karşılaştırılmayacak düzeyde artış göstermiştir. Bu nedenle değişim tarih boyunca yaşamış bütün insanların, hızlı değişim ise çağımız insanının yakından tanık olduğu bir olgudur. Üretim yöntemlerinden pazarlamaya, tüketim kalıplarından yönetim biçimine, uluslararası örgütlerin etkinliğinden ulus devletin egemenlik sınırlarının yeniden belirlenmesine kadar birçok alanda büyük bir değişim gözlenmektedir. (Demir, 2003; 8)

Dünyamızda meydana gelen gelişmeler kamu yönetimi ve kamu hizmeti anlayışının da değişmesine yol açmıştır. Öyle ki, daha önce kamu hizmeti olarak kabul edilmeyen bir hizmet alanının kamu hizmeti olarak algılanması, daha önceleri

önemli bir kamu hizmeti olarak kabul edilen bazı hizmetlerin bugün artık kamu hizmeti olmaktan çıkması, bu alandaki hızlı gelişmelerin göstergeleri olarak kabul edilebilir. Bütün bunlara son yıllarda geniş halk kitleleri tarafından kabul gören 'Kamu Yönetiminin Küçültülmesi' çalışmaları, kamu yönetimine bakış açısının yeniden değişmesine yol açmıştır. İyi işlemeyen, pahalı kamu hizmeti sunan, hantal ve yozlaşmış bir kamu yönetiminden; iyi işleyen, daha etkili, daha verimli, daha hızlı ve daha ucuz kamu hizmeti sunan bir kamu yönetimine geçişi ifade etmek amacıyla kullanılan 'Kamu Yönetiminin Küçültülmesi' kavramı, bütün ülkelerdeki, kamu yönetiminden yakınan bütün kesimlerin desteklediği bir kavram haline gelmiştir. (Aykaç, 2002; 15)

Kamu yönetimini değişime zorlayan etkenler üç ana eksende oluşmaktadır. Birincisi, kamu harcamalarının bütçe üzerine getirdiği yük ve bütçe açıklarının mali sistemde yol açtığı sıkıntılardır. İkincisi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimdir. Üçüncüsü, toplumsal talepler karşısında kamu kesiminin performansının yetersiz kalmasıdır. Türkiye'de olduğu gibi gecikmiş reformların kamu yönetiminde yol açtığı verimsizlikler, işlevlerin yerine getirilememesi, koordinasyonsuzlukta bu kümeye eklenebilir. Kamu yönetimi reformu da bu nedenlere paralel olarak iki ana temel üzerine yapılandırılmaktadır. Birincisi, devletin rolü diye de ifade edilen kamu yönetiminin görev alanının ne olacağıdır. İkincisi bu görevlerin nasıl yapılacağıdır. (Yılmaz, 2001; 21)

Devletin ekonominin işleyişi ile ilgili olarak üstlendiği rolü tasvir ederken, iki uç işlevler bütününü temel almak mümkündür. Bir uçta, devlet ekonomik hayata doğrudan müdahalede bulunmaksızın sadece eğitim, sağlık ve savunma gibi temel kamu hizmetlerinin sunumu ile hukuk ve düzen ile makroekonomik istikrarın sağlanması gibi minimal işlevler üstlenirken, diğer uçta işletmecilik yapmak ve girişimleri doğrudan koordine etmek gibi aktif müdahaleci işlevler üstlenebilmektedir. Değişik ülkelere bakıldığında, devletin ekonomik kalkınma sürecinde gelinen noktaya ve kendi yönetim kapasitesine bağlı olarak bu iki uç işlevler bütününün bileşimine karşılık gelen bir rol üstlendiği görülmektedir. (Emek, 2002; 52)

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ve yaşanan siyasal gelişmeler devletin rolünün yeniden düşünülmesine neden olmuştur. Küreselleşme, ülkeleri uluslararası alanda diğer ülkelerle rekabet edebilir seviyeye gelmesi konusunda, yönetim reformu yapmaya zorlamaktadır.

Küresel platformda devlet tartışmalarının son zamanlarda yeniden alevlenmesinin bir dizi nedene dayandığını ifade etmek mümkündür. Bu nedenler ana başlıklar halinde şöyle sıralanabilir: (Saygılıoğlu ve Arı, 2000; 27-30)

- Devletin ekonomide oynadığı rolün boyutlarını gösteren ve iktisat bilimi literatüründe 'kamu harcamalarının gayri safi yurtiçi hasılaya (PE/GNP) oranının', özelleştirme uygulamalarına rağmen yükselmeye devam etmesi
- Devleti küçültme politikalarının az gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede yarattığı sosyal, ekonomik dengesizlikler ve dolayısıyla toplumda çöküntü ve sefaletin derinleşmesi
- Başarısız devlet olgusu
- Kamu yönetiminin, performans açığından dolayı değer ve saygınlık yitirmesi, yolsuzluk ve israf eğilimi
- Devletin ekonomi politikalarını belirlemede uluslararası finans piyasalarının önceki dönemlere göre oldukça etkin bir rol oynaması
- Özgür piyasa ve hakem devlet düşüncesi çerçevesinde şekillenen ekonominin deregülasyonunu zorunlu kılan politikaların yaygınlaşması
- Devletin daha önce üstlendiği birçok mali işlevin piyasaya bırakılması ile kamu maliyesinin hem hacim hem de nitelik olarak değişmesi ve etkisizleşmesi

Devletin mali alandaki rol ve fonksiyonlarındaki değişime neden olan en önemli faktör, 1970'li yılların sonlarından itibaren birçok ülkede piyasa ekonomisine dayalı sistemin yaygınlaşmaya başlamasıdır. ABD ve İngiltere'nin öncülüğünü çektiği birçok ülke, milli ekonomi içerisinde kamu kesiminin payını küçültücü ve dolayısıyla piyasa ekonomisinin payını artırıcı mali politikaları uygulamaya

koymuştur. Bu dönemlerde literatürde devletin ekonomideki payı ile ekonomik refah arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çalışmaların yaygınlaşması ve bunun etkisiyle söz konusu ülkede iktidara gelen hükümetlerin piyasaya uyumlu politikaları benimsemesi söz konusu olmuştur. (Dileyici, 2004; 32)

Piyasa ekonomisinin yaygınlaşması ve dolayısıyla devletin mali alandaki rolünün değişmesinde etkili olan bir başka faktör de Sovyetler Birliği'nin dağılarak bağlı ülkelerin birer birer bağımsızlıklarını ilan etmeleri olmuştur. Eski doğu bloku ülkeleri de dünyadaki piyasa ekonomisi ağırlıklı bu trende bağlı kalmayı tercih etmişlerdir. Bu bağlılıkta, Dünya Bankası ve IMF gibi uluslar arası kuruluşların bu ülkeler için tavsiye ettikleri politikalar ve istikrar programlarının da piyasa ekonomisi ağırlıklı çözümler içermesi de etkili olmuştur.(Dileyici, 2004; 32)

Bu nedenlere daha başkaları da eklenebilir. Ancak burada önemli olan devletin rolünün uzun bir süredir tartışıldığı ve birçok ülkenin devlet reformu ile ilgili çalışmalar yaptığıdır.

Kurumsal ve akademik alanda yaşanan gelişmeler ve yapılan çalışmalar da yeni arayışlara katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde David Osborne ve Ted Gaebler tarafından yazılan Reinventing Government isimli kitap, ABD'nin kamu yönetimi reformu çalışmalarında çok etkili olmuştur. Mikroekonomi alanında ortaya çıkan asıl-vekil teorisi (principle-agent theory), kurumsal ekonomi, kamu tercihleri teorisi (public choice theory), motivasyon teorisi gibi konularda yaşanan gelişmeler mevcut anlayışta değişikliklerin kurumsal temelini oluşturmaktadır. Kamu yönetiminde de Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) yaklaşımı ortaya atılmıştır. İdare (administration) yerine yönetim (management) kavramını kullanan bu yaklaşım, özü itibariyle işletme yönetiminde kullanılan kavram ve yöntemleri kamu yönetiminde de uygulamaya yöneliktir. (Yılmaz, 2001; 6)

Gelişen sosyal devlet anlayışının, devletin görev tanımını değiştirmesi ve artırması, bunun yanında devletin girişimci olarak faaliyet gösterdiği alanlarda verimlilik ile ilgili yaşanan sorunlar ile kamu işletmeciliğinin rekabetçi çözümler

sağlamakta yetersiz olduğunun görülmesi üzerine, icraya dönük devlet müdahaleciliğinden, regülasyona dönük devlet müdahaleciliğine doğru geçişler yaşanmaya başlanmıştır. (Tepe ve Ardıyok, 2004; 106)

Ekonomik boyutlu küreselleşme, ulus devletlerin birçok alanda olduğu gibi kamu mali yönetimi üzerindeki etkinlik ve kontrol alanlarının daralmasına yol açıştır. Ulus-devlet bu alandaki sorumluluk ve yetkilerini uluslararası kurum ve kuruluşlarla paylaşmak zorunda kalmaktadır. Bu durum gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından küresel sürecin farklı anlamlar kazanmasına yol açmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonraki küresel gelişmeler incelendiğinde bu durum daha net ortaya çıkmaktadır. (Devrim ve Altay, 2000; 45)

1.1.3. DEVLETİN ROLÜNDEKİ DEĞİŞİMİN KAMU YÖNETİMİNE ETKİLERİ

1980'li yıllardan itibaren başta Batı ülkelerinde olmak üzere, devletin rolü ve işlevi üzerinde önemli tartışmalar gündeme gelmiştir. Kamu hizmetlerinin ve kamu sektörünün artması ve yaygınlaşması, hükümetler açısından daha çok bütçe açığı anlamına gelmekteydi. Bu açıklar liberal düşünürlerce devletin etkin olarak işletme faaliyetini yapamadığı bu nedenle önemli kaynak israflarına neden olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Bunun yanında kaynakları verimli bir biçimde kullanmanın yolunun devletin tıpkı bir işletme gibi yönetilmesinden geçtiği yönünde düşünceler de geliştirilmiştir. Düşünsel planda alt yapısı hazırlanan bu yeni anlayış başta İngiltere olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde fiilen uygulamaya konulmuş ve bu yeni uygulamalar diğer ülkelere de yayılmıştır. Böylelikle ekonomik, siyasal, yönetimsel ve toplumsal alanda ortaya çıkan yeni olgu, faktör ve düşünceler devletin yeniden biçimlenmesinde belirleyici olmaya başlamışlardır. Bu yeni faktör ve olguları şöyle özetlemek mümkündür : (Müler and Wright, 1994; 1-11'den aktaran Tutum, 1994; 134–139)

— *Finansal ve endüstriyel pazarların küreselleşmesi:* Avrupa 1980'lerden itibaren bir finansal hizmetler devrimi yaşamış ve bu finansal yapı değişikliği çerçevesinde yeni uluslararası finans modelleri ve yeni düzenleme biçimleri ortaya çıkmıştır. Bu

olgu sonucunda uluslararası ve kıtalararası yatırım engelleri büyük ölçüde yıkılmıştır. Yaşanan bu uluslarasılaşma hem çok uluslu şirketlerin sayısını arttırdı, hem de çapını büyüttü. Bu gelişmeler, firmalar arasındaki ilişkileri olduğu kadar, kamu girişimleri ile özel girişimler arasındaki ilişkileri de arttırmış, aynı zamanda çok uluslu dev şirketlerin ulusal kimliklerinde belirsizliğe neden olmuştur. Böylece ortaya çıkan "devletsiz firmaların" vergilendirilmesi, denetimi ve tabi olacakları kuralların düzenlenmesi yetkisi vb. konular, ulusal devletleri ve kamu yönetimlerini büyük ölçüde zorlamaya başlamıştır.

— *İdeolojik ve siyasal baskılar:* Avrupa'da 1980'lere doğru makro ekonomik politikalarda büyük değişiklikler meydana gelmiş, bu bağlamda Keynescilikten moneterizme ve neo-liberalizme, açık ya da örtülü güdümlülükten pazar ağırlıklı çözümlere, parasal genişlemecilikten "kısıtlılığa", merkantilizmden "serbest ticarete" doğru bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu dönemde büyüyen devlete ve şişen bürokrasiye karşı ön yargılı ideolojik görüşler yaygınlaştı. Düşünce sistemindeki bu kayma, bir çok sektörde devletin rolünün radikal biçimde sorgulanması sonucunu doğurmuştur. Bu doğrultuda kaynakların dağıtılmasında Pazar düzeninin devletten daha az etkili ya da daha az adil olmadığı düşünülmeye başlandı. Bu düşünceler birçok ülkede siyasi değişimler sonucu iktidara gelen siyasi kadrolar (Thatcher ve Regan gibi) tarafından somut politikalara dönüştürülmüştür. Neo-liberal bakış çerçevesinde vatandaşın konumuna da açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda vatandaş, bireysel bir tüketici ya da kamu hizmetlerinin saygın müşterisi olup, bu sıfatla devletten belli standartta hizmet isteme hakkına sahip bir kişi konumuna gelmiştir. Bu bir anlamda devletin rolü ile ilgili kamusal imajın değişmesi demekti. Bu anlayışa göre halk, hizmet isterken bu hizmeti yerine getirecek bürokratik aygıtın maliyetini de düşünmek durumunda olmalıydı. Buda vatandaşın devlet faaliyetine karşı eskisinden daha çok duyarlı olmasına yol açmıştır.

— *Avrupalılaşma baskısı:* Avrupa Birliği'nin gelişim süreci, ticari ve ekonomik alanda önemli oranda entegrasyonun ortaya çıkması yönünde seyretmiştir. Bu doğrultuda Birlik ülkelerinde eskiden kamunun tekelinde bulunan bazı iktisadi faaliyetler liberalleştirilmiş ve piyasa koşullarına uydurularak rekabete açık hale getirilmiştir. Bunun yanında çoğu alanda ulusal düzenlemeler yerine Birlik

düzenlemeleri ön plana çıkmaya başladı. Eğitim, sağlık, sosyal refah, vatandaşlık, tüketiciyi koruma ve çevre sorunları giderek artan ölçüde Brüksel'in düzenleme alanına girdi ve ulusal devletin karar alma tekeli belli alanlarda sınırlandı. Bu gelişmeler, klasik devlet egemenliğinin ve otoritesinin yeniden düşünülmesine ve sorgulanmasına yol açmıştır. Bunun yanında ulusal kamu görevlerinin bir bölümü kendi vatandaşları dışındakilere de açıldı. Bu gelişmeler Birlik ülkelerini ister istemez yeni örgütlenme ve ilişki biçimlerini aramaya yöneltmiştir.

— *Teknolojik baskı:* Teknolojik baskı birkaç boyutta gerçekleşmiştir. En önemli boyut, bilgi akımı ile ilgili olanıdır. Devletler, denetlemekte güçlük çektikleri ve ulusal sınırları tanımayan bir bilgi akımı ile karşı karşıya gelmişlerdir. Bunun paralelinde her konuda karar alma süreci hız kazanmıştır. Teknolojik değişim liberalleşme ile birlikte yürümüş, aynı zamanda ulusal tekellerin çözülüşüne etki etmiş ve kimi ulusal tekelleri (telekomünikasyon ve elektrik üretim ve dağıtımı gibi) rekabete duyarlı sektörler haline getirmiştir. Yaşanan teknolojik devrim, kurulu devlet hiyerarşileri, örgütsel yapılar, çalışma yöntemleri ve iş becerileri, personel yönetimi ve hizmet sunma biçimleri üzerinde değişim yönünde büyük baskılar oluşturmuştur.

Bütün gelişmeler birbirlerini dinamik ve karmaşık bir biçimde besleyerek, devletin yeniden biçimlendirilmesinde belirleyici olmuştur. Birbirine yakından bağlı bu faktörler karmaşasında hangisinin neden, hangisinin sonuç olduğunu kestirmek zordur. Bu baskıların devlet üzerindeki etkilerini de tam olarak hesaplamak da oldukça güçtür. Bu kapsamda bugün Avrupa'da ihtiyatlı bir dille de olsa "devletin geri çekilmesinden" söz edilebilmektedir.27 Ancak, Avrupa'da son on beş yılda yaşanan şey, devletin geri çekilmesinden çok, devletin yeniden yapılandırılması olarak nitelendirilebilir. (Tutum, 1994; 137)

Yukarıdaki gelişmelerin etkisiyle gündeme gelen minimal devlet önerisi, neo-liberalizmin etkisinde kalan bazı uluslararası kuruluşlarca sıkça dile getirilmesine rağmen, son dönemlerde kamunun gelişmekte olan ülkeler için yönlendirici ve öncü rolünün de ön plana çıktığı görülmektedir. Örneğin Dünya Bankasının, yayınladığı resmi raporlarda, devletin işlevsel katkılarının altının çizildiği görülmektedir.

Dolayısıyla gelişmekte olan ülkeler açısından devletin radikal bir biçimde küçülmeye gitmesinin çok gerçekçi olmadığı görüşü kabul görmüştür. (Şeylan, 2000; 18–19)

1.2. YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI

"Yeniden yapılanma" kavramı son dönemlerde Türkçe literatürde kullanılan bir kavramdır. Osmanlı döneminde devlet yönetimi /idari teşkilat alanında yapılanlar daha çok "ıslahat" sözcüğüyle ifade edilmiştir. Cumhuriyet döneminde ise, "rasyonalizasyon", "reorganizasyon", "reform" gibi yabancı kökenli terimler yanında "idareyi geliştirme", "yeniden düzenleme" "idari reform" gibi kavramlar da kullanılmıştır. 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" kavramını Tutum'un da ifade ettiği gibi, "idari reform" kavramıyla eş anlamlı olarak kullanmak mümkündür. (Tutum, 1994; 4)

Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde, "idari ıslahat", "yönetim reformu", "idarenin yeniden düzenlenmesi" sözcüklerinin "idari reform" ile eş anlamlı olduğu ifade edilmekte ve idari reform; "kamu yönetimini daha etkili ve daha verimli kılmak, iyileştirmek amacıyla girişilen yeniden düzenleme çabaları ve bunun sonucunda gerçekleştirilen yenilikler" biçiminde tanımlanmaktadır. (Kamu Yönetimi Sözlüğü, 1998; 104) KAYA Raporunda da yönetimde reorganizasyon, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma ve idari reform gibi kavramlar bir birine yakın kavramlar olarak ifade edilmektedir. Rapora göre, bu kavramlarla gerçekleştirilmeye çalışılan amaç öz olarak, daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir kamu yönetimi oluşturmaktır. Bu doğrultuda kamu yönetiminde yeniden yapılanma gereksinimi var olan sistemdeki sorunlardan doğar. Amaçlanan şey ise, sistemi sorunlardan arındırıp daha ussal ve etkin hale getirmektir. (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991; 1)

Sürgit ise, idari reformu; "idarenin, ulusal amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacak, süratli, tasarruf sağlayıcı, verimli ve kaliteli hizmet görülmesini

sağlayacak bir düzene kavuşturulmasını böyle bir düzen içinde iş görmesini sağlayacak çabaların tümü" olarak tanımlamaktadır. (Sürgit, 1972; 10)

Şaylan ise genel olarak reformu; "bir üst toplumsal sistem ve kurumda, alt sistemlerdeki değişmeye bağlı olarak ortaya çıkan yeni alternatif durum" olarak nitelendirmektedir. Yazara göre bu durumda idari reform "kamusal örgütlerin bilinçli ve planlı değişimi"ni anlatmaktadır. Şaylan'ın bu açıklamalara dayanarak geliştirdiği idari reform tanımı şöyledir: "İdari reform, toplumsal yapıdaki değişikliklere paralel olarak idari yapı, kurum, ilişki ve davranışlarda ortaya çıkan değişme gereksinimidir." (Şeylan, 1973; 16 – 17)

Yönetimde yeniden yapılanma temelde iki alanda yapılan düzenlemeleri kapsamaktadır. Bunlar; (Tortop ve diğerleri, 2000; 192)

- İdarenin yapısında, kuruluşunda yeniden yapılanmaya gidilmesi
- İdarenin işleyiş, ve yönetim biçiminin (yöntemler, personel, malzeme vb) yeniden yapılandırılmasıdır.

Yönetimde yeniden yapılanma kavramı, yönetimin yapısında, işleyişinde ve yöntemlerindeki değişiklikleri ifade etmektedir. Yönetsel reformun amacı yönetim sisteminde aksayan, işlevini yerine getirmeyen öğeleri çıkarıp atmak ve etkililiği artıracak yeni yöntemler ve mekanizmaları yönetsel sisteme sokmaktır.

Ayman'a göre "idari reform" kavramında idarenin köklü değişimine güçlü bir vurgu vardır. Reform, "gerçekleştirildiği alanda sistemin temel kurallarında ve yapıların işlevlerinde topyekûn-kapsamlı değişmeler yaratmayı anlatır". İdari reform bu yüzden "örgüt geliştirme"den daha geniş boyutludur ve yapıdaki köklü değişimleri ifade eder. İdari reformun "yeniden düzenleme" olarak Türkçeleştirilmesi, anlam kaybına yol açmakta, "örgüt geliştirme" ile arasındaki farkın ortaya konulmasını güçleştirmektedir. (Güler, 1996; 27)

1970'lerde dünya çapında yaşanan ekonomik krizle birlikte devletin rolü sorgulanmaya başlanmıştır. Devleti küçültme ve iktisadi alandan çıkarma gibi bir anlayış kamu yönetimindeki yeniden yapılanma çalışmalarında etkin hale gelmiştir.

1980 öncesi ve sonrasında idari reform anlayışında farklılıklar gözlenmektedir. 1980'lere kadar idari reform kavramı; örgüt yapısı, çalışma yöntem ve kurallarında iyileştirmeleri sağlayacak çalışmalar olarak algılanmıştır. 1980 sonrasında ise kamunun rolünün tartışıldığı ve özel sektörle kıyaslamaların yapıldığı bir süreç başlamıştır.

1990'larla birlikte Weber'in hiyerarşik modelinden uzaklaşma başlamış, 'yönetişim' (governance) gibi kavramlar ön plana çıkmıştır.

1.2.1. DEVLETİN YENİDEN YAPILANDIRILMASININ SEBEPLERİ

- Aşırı merkeziyetçi, bürokratik ve vesayetçi bir organizasyon olduğu için yeniden yapılandırılmalıdır.

Devletin merkeziyetçi, bürokratik, hiyerarşik, vesayetçi yapısına son verilerek, adem-i merkeziyetçi devlet yapısının kurumsallaştırılması gerekir. Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında hizmet ve gelir bölüşümünün yapılması önem arz etmektedir.

- Devletin görev ve fonksiyonlarının sınırları iyi bir şekilde çizilmediği için devlet yeniden yapılandırılmalı ve küçültülmelidir.

Geleneksel sınırsız devlet anlayışı yerine sınırlı devlet modeli uygulanmalıdır. Sınırlı devlet, minimal devlet anlamına gelmemektedir. Sınırlı devlet, devleti ortadan kaldırmak ya da bazılarının iddia ettikleri gibi 'devleti pazarlamak ve satmak' değildir. Sınırlı devlet, kamu kesimi iktisadi faaliyetlerinin sınırının çizilmesinin gereğini ifade etmektedir. Bu devlet anlayışı, her şeyi yapmaya kalkışan bir sınırsız devletin sonuçta etkin olarak hizmet sunamayacağını vurgulamaktadır.

- Devletin sahip olduğu ekonomik güç ve yetkilerin çerçevesi ve sınırları iyi bir şekilde tespit ve kontrol edilmediği için devlet yeniden yapılandırılmalı ne sınırlandırılmalıdır.

Sınırsız devlet anlayışında devleti yönetenler millet adına sahip oldukları bazı güç ve yetkilerini keyfi olarak kullanabilirler. Örneğin devletin vergileme, borçlanma ve para basma hakkı ve yetkileri milletin temsileri tarafından kötüye kullanılabilir. Bu ekonomik güç ve yetkileri her zaman 'kamu çıkarı' ya da 'toplum yararı'na kullanmayabilirler. Ekonomik sorunların temel kaynağı sınırsız devlettir. Giderek artan kamu harcamalarının ve vergilerin, sınırsızca yapılan borçlanmaların ve iktidarda kalmak pahasına seçim dönemlerinde para arzının keyfice artırılmasının bir sınırının mutlaka olması gerekir.

Sınırlandırılmamış ve kurallara bağlanmamış bir devlet insan hak ve özgürlükleri açısından büyük bir tehlikedir. İktidarın güç ve yetkileri başta anayasa olmak üzere yasal ve kurumsal normlarla daha etkili bir şekilde sınırlandırılmalıdır.

- Devletin gücü tehlikeli olduğu için devlet yeniden yapılandırılmalı ve sınırlandırılmalıdır.

Sınırsız devlet gücü tehlikelidir. Devletin güç ve yetkilerinin açık ve etkili hukuk kuralları ile sınırlandırılması gerekir. John Locke'in ünlü 'hukukun olmadığı yerde tiranlık başlar' sözü devletin sınırlandırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

- Devlet özel teşebbüslerin daha iyi ve etkin bir şekilde sunabilecekleri mal ve hizmetleri üretmeye çalışan 'kötü müteşebbis' olduğu için yeniden yapılandırılmalı ve küçültülmelidir.

Devletin belirli sektörlerden mutlaka çekilmesi, mal ve hizmet üretimini özel sektöre bırakması gereklidir. Devletin yapması gereken, piyasada oyunun kurallarını tespit etmek, tüketici çıkarlarını korumaya yönelik tedbirler almak, rekabeti teşvik edecek ve haksız rekabeti engelleyecek ve cezalandıracak düzenlemeler yapmaktır.

- Devlet yönetiminde şeffaflık olmadığı için devlet yeniden yapılandırılmalıdır.

Kapalı ve gizli devlet yerine şeffaf devlet anlayışı oluşturulmalı; anayasal-yasal-kurumsal düzenlemeler yapılmalıdır. En başta bilgi edinme hakkı anayasal güvence altına alınarak, bireylerin resmi bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşabilmesi sağlanmalıdır.

- Devlet, siyasi yozlaşmanın temel kaynağı olduğu için yeniden yapılandırılmalı ve küçültülmelidir.

Devletin genişlemesi ile birlikte siyasal yozlaşmalar nitelik ve nicelik olarak sürekli artmaktadır. Siyasal karar alma sürecinin genişlemesi ile birlikte politikacılar ve bürokratların güç ve yetki alanı genişlemekte, bu da beraberinde yeni türde yozlaşmaları getirmektedir.

- Devlet, çıkar ve rant sağlamanın bir aracı olduğu için yeniden yapılandırılmalı ve küçültülmelidir.

Aşırı büyümüş devlette rant ve kollamacılık faaliyetleri de artar. Devletin ekonomiye müdahalelerinin genişlemesi ile birlikte devletten sağlanacak rantların miktarı da genişler. Bunun sonucunda da ekonomik birimler verimli ekonomik faaliyetlerde bulunmak yerine 'rant kollama' mücadelesine girerler.

Kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı gerektiren nedenleri her ülkenin özgün koşulları bağlamında değerlendirmek daha doğru bir davranış olmakla birlikte, yeniden yapılanma arayışlarına yol açan bazı ortak noktalarda vardır. Bu bağlamda kamu yönetimde değişime yol açan dört temel faktörden söz edilebilir. (Dugget, 2002; 2) Bunlar:

- Yönetim kuramında meydana gelen entelektüel gelişmeler,
- Toplumsal tutumlardaki dönüşüm,
- Siyasal liderlikteki değişim,
- Başarısızlığın kavranması ve yenilenme ihtiyacı olarak özetlenebilir. Aynı zamanda, vatandaş beklentilerinin artması ve uluslararasında meydana gelen gelişmeler de, yeniden yapılanmayı etkilemektedir. (Yılmaz, 2001; 3–8)

Sanayi devrimi sonrası meydana gelen gelişmeler, ekonomik ve siyasal değişimler, devleti oldukça büyütmüş ve geniş bir kamu yönetimi sahibi yapmıştır. Yaşanan büyük ekonomik kriz, liberal anlayışın yerini Keynesyen görüşlere bırakmıştır.

Gelişmekte olan ülkelerde, mevcut sosyal ve kültürel farlılıkları gidermek üzere ulus inşa etme kalkınma ideolojisi çerçevesinde sosyo-ekonomik gelişmeyi sağlama görevi bürokratik mekanizmalar eliyle yürütülmektedir. (Eryılmaz, 2004; 125)

Gelişmekte olan ülkelerin bürokratik yapılarına has ve Türkiye'nin durumunu da büyük ölçüde yansıtan bazı ortak özellikler, kamu yönetimi sistemlerinde yeniden yapılanma ihtiyacını doğuran önemli yetersizlik ve sorunları beslemektedir. Bunların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir: (Eryılmaz, 2004; 128-132)

- Gelişmekte olan ülke bürokrasileri genellikle ülke gerçeklerinden yola çıkarılarak değil, gelişmiş ülkelerden kopya edilmek suretiyle elde edilen modellerdir. Dolayısıyla sosyo-kültürel ve siyasi yapılarla uyumsuzluk yaşanması her zaman muhtemeldir.

- Aşırı personel istihdamı yaşanmakla birlikte, kalkınma plan ve programlarını yürütmek için gerekli olan nitelikli personelin sıkıntısı çekilmektedir.

- Bürokratik mekanizma, üretimi ve verimliliği artıran, katma değer oluşturan ve dolayısıyla kalkınma araçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerden çok kişisel çıkar peşinde koşma, oy avcılığı, bölgecilik ve adam kayırma gibi yolsuzluğu besleyen faaliyetler peşinde koşmaktadır.

Aktan'a göre de, kamu yönetimini yeniden yapılanmaya zorlayan nedenler şunlardır: (Aktan, 1998; 251-257)

1. Kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi, bürokratik ve vesayetçi olması

2. Kamu yönetiminin görev ve fonksiyonunun bir sınırının olmaması,
3. Kamu yönetiminin sahip olduğu ekonomik güç ve yetkilerin sınırsız olması,
4. Kamu yönetiminin sahip olduğu siyasal güç ve yetkilerin bir sınırının olmaması,
5. Kamu yönetiminin gücünün tehlikeli olması,
6. Kamu yönetimi özel teşebbüslerin daha iyi ve etkin bir şekilde sunabilecekleri mal ve hizmetleri üretmeye çalışan politik bir müteşebbis olması,
7. Kamu yönetiminde açıklık/şeffaflık olmaması,
8. Kamu yönetimi siyasal yozlaşmaların temel kaynağı olduğu için,
9. Kamu yönetimi, çıkar ve rant sağlamanın bir aracı olması,
10. Kamu yönetimi kısa vadede özelleştirilemeyecek ya da özelleştirilmesi uzun zaman alacak faaliyetlerinde kalitenin sağlanması,
11. Kamu yönetimi toplumsal sözleşmeye dayalı bir kurum olması.

Kamu yönetiminde köklü reformların gerçekleştirilmesi dört etkene bağlıdır. Bunlar siyasal liderlikteki değişim, toplumsal tutumlardaki dönüşüm, yönetim kuramında meydana gelen entelektüel gelişmeler ve başarısızlığın kavranması sonunda ortaya çıkan yenilenme ihtiyacı. (Akdoğan, 2004; 17)

1940'larda bu yeni ekonomik anlayış, öteden beri kabul edilegelmiş ve klasik işlevlerle donatılmış olan kamu kesimini yeni işlevlerle donatarak, genişletmiştir. Bu yeni yaklaşımla, devletin klasik görevleri olarak kabul edilmiş olan ve özel kesimin giremediği alanlarda üretimi sürdürmeye ilave olarak, kamu kesimine makro alanlarda da görevler verilmiştir. Bu yeni görev ise, özel kesim işleyişinin ortaya çıkardığı makro dengesizlikleri düzeltmek biçiminde olmuştur. (Önder, 1998; 293)

Bu yeni dönmede, devletin rolünün sosyal ve ekonomik hayatın ufak bölümlerine kadar uzanması tesadüften ziyade, yaşanılan kitlesel işsizlik ve bununla bağlantılı olarak açığa çıkan sosyal hayatın sorunlarıdır. Yaşanan anlayış değişikliği ile birlikte kişilerin, devlet müdahalesi olmadığında piyasa ekonomisinin öngörülmeyen ve "gözü kara" güçlerinin zavallı kurbanları olacağı kabul edildi. Buna ek olarak, devletin kişi refahındaki rolünün eğitim ve sağlığı da kapsaması

doğal göründü. Bu durum sadece sosyal sıkıntıların giderilmesi amacıyla değil, fırsat eşitliği oluşturmak amacıyla da kabul edildi. Böylece "sosyal adalet" kavramı ön plana çıktı. (Barry, 1989; 2)

Bu anlayışın etkisiyle, İkinci Dünya savaşından sonra sanayileşmiş, gelişmiş ülkelerde çalışan kesimler iş dünyası yada işverenler ve devlet arasında varılan bir uzlaşmaya bağlı olarak "refah devleti" olgusu ortaya çıktı. Bu çerçevede "refah devleti" bir siyasal oluşumun kurumsal yapısını simgeleyen bir kavram olarak algılanmıştır. Bu siyasi oluşum, devletin meşruiyet temellerinde ve işlevlerinde değişim biçiminde kendini gösterdi. Böylece bir taraftan devletin toplumsal rol ve işlevleri kapsamlı bir biçimde değişmiş, diğer taraftan siyasal rejim hızlanmış bir demokratikleşme sürecine girmiştir. (Şeylan, 1995; 60)

Bu açıdan refah devletinin, geniş bir bakış açısıyla, temel sorunların politik ekonomi ile ilgili olduğu görüşü ve devletin ekonomiyi organize etmedeki rolü üzerine dayandırıldığı söylenebilir. Ancak Avrupa ülkeleri açısından politik-ekonomik meselenin ele alınışı farklı değerlendirmelere dayalı olmuş, bu da oldukça farklı rejimler ortaya çıkarmıştır. (Koray, 2001; 26)

Refah devletinin kurumsallaşmasıyla, gelişmiş sanayi toplumlarının teknolojik-bilimsel akılcılığın kendine özgü gerekleri sayesinde, tarihin vahşi akıntısından çıkıp, içinde artık siyasi sürprizlerin bulunmadığı bir "Post-Histoire" (tarih sonrası) dönemine girdiği yönünde düşünceler geliştirilmiştir. Dolayısıyla egemen olan teknolojik-bilimsel akılcılığın etkisiyle ideolojiler arasında köklü rekabetin kalmadığı, böylece "ideolojinin sona erdiği çağ"a girildiği Raymond Aron ve Daniel Bell tarafından dile getirilmiştir. (Dubiel, 1998; 14)

1.2.2. YENİDEN YAPILANMANIN ODAK NOKTALARI

1.2.2.1. KALİTELİ HİZMET

Kamu yönetimi reformlarındaki ortak amaçlardan en önemlisi kaliteli hizmet sunmaktır. Zira çoğu insan bu hizmetlerden gerektiği gibi yararlanamamaktadır. Bu duruma yol açan temel faktörler şunlardır:

- kaynakların kısıtlı olması
- vatandaş/müşteri taleplerinin farklılaşması
- hizmetlerin halkın beklentilerini karşılayamaması
- özel sektördeki yönetsel değişikliklerin kamuya yansıması

Bu faktörler ve beklentiler günümüzde kamu örgütlerini eskisine oranla daha kaliteli hizmet sunmaya zorlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak, kaliteli hizmet sunabilmek için kamu örgütleri yapılarını ve iş görme yöntemlerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu olgular doğrultusunda kamu hizmetlerinin kalitesinin arttırılması için yapılan uygulamaların başlıcaları şu şekilde belirtilebilir: (Öztürk ve Coşkun, 1999; 37 – 46)

Hizmet Standardını Belirlemek: kamu hizmetleri için belirlenen standartlar hizmetin kalitesinin sürekli kontrol edilmesi imkanını doğurur. Bu doğrultuda hizmetin kalitesi sürekli kontrol edilerek, hizmetten yararlananların tatmin edilmesine yönelik gelişmelerin yapılması da sağlanır.

Kamu hizmeti sunan birimlerde (özellikle kamu sektöründe) iki ayrı hizmet stratejisi belirlenebilir: bunlardan birincisi 'yeni bürokrasi' olarak adlandırılabilir. Bu stratejide hizmet standartları yukarıdan politikacılar veya profesyoneller tarafından belirlenir. Hizmet standartları geleneksel emir ve talimatlar yerine geçerler. Bu şekilde yapılan uygulamalarda hizmetleri sunan birimlerin özerkliği veya daha yetkili bir yapılanma gerekir. Birçok OECD ülkesinde bu strateji uygulanmaktadır. Bu stratejide daha esnek bir örgütlenme yapısı söz konusudur. (İngiltere 1988, Fransa 1990, İsveç 1988–89 yıllarında yeni hizmet programları üreterek bu tür bir yapılanmaya gitmiştir.)

İkinci strateji ise 'Pazar Stratejisi'dir. Bu stratejide hizmet standartları müşteriler ve halk tarafından aşağıdan belirlenir. Hizmetten yararlanan insanlara bu hizmetin niteliğinin belirlenmesi konusunda yetki vermek, insan hakları ve

demokrasinin katılım koşullarından en anlamlı olanıdır. Dolayısıyla halk ile kamu otoriteleri arasında karşılıklı diyalog ve iki yönlü haberleşme (iletişim) kanalları kurularak daha esnek ve verimli bir yapılanmaya gidilebilir.

Bilgi Verme ve Açıklık: Hizmet sunulan kesime, yapılan hizmetler, hedefler ve performans hakkında sürekli ve doğru bilgi verilmesi, vatandaşın hizmet sunan diğer birimlerle karşılaştırma yapmasına imkan verir. Bu yolla vatandaşlar hizmetten kimin sorumlu olduğuna ve standartların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına karar verebilmektedirler.

Öncü Personel ve Değişim: Değişim programlarında personelin önemli etkisi söz konusudur. Özellikle halkla doğrudan temas içinde olan personelin deneyimlerinden yararlanılması kalitenin artırılmasında önemli katkı sağlar. Çünkü bu personel halk ile doğrudan temas içinde olduğu için hizmetlerin aksayan yönlerini ve halkın şikayetlerini en iyi onlar bilirler. Alt düzeydeki memurların yetkilendirilmesi ve bu yolla sorunun kaynağında çözülmesi hizmet kalitesinin arttırılması bakımından gereklidir.

Hizmetlerde Eşitlik ve Adalet: Hizmetlerin sunulmasında herkese eşit ve adaletli davranılması gerekir. Belli hizmetler toplumun belli kesimine yönelik olsa da, yaşlılara sunulan bakımevi hizmetinde olduğu gibi, yaşlı insanlar arasında hizmet sunumunda herhangi bir ayrıma gidilmemesi gerekir. Bu, başta herkesin insan olması gerçeğinin göz ardı edilmemesi anlamına gelir. Dolayısıyla topluma hizmet sunulurken onların kadın-erkek veya farklı etnik kökenden geliyor olması gibi farklılıklar yalnızca hizmet kalitesinin yükseltilmesi amacıyla kabul edilebilir. Bunun dışında personelin, hizmet sunan kurumların ve halkın tarafsız ve eşit bir hizmet sunma ve hizmetten yararlanma anlayışına sahip olması gerekir.

Müşteri-Halk Katılımı ve Danışma: Özellikle kamu hizmeti standartlarının belirlenmesinde uzmanların görüşleri yanında hizmetten yararlananların fikirlerine başvurmak demokrasi ve çağdaş yönetim anlayışı açısından oldukça önemlidir. Müşteri ihtiyaçlarının öğrenilmesi ve hizmetlerin bu doğrultuda geliştirilmesi, kamu hizmeti sunan kamu örgütlerinin sorumluluklarını da artırmaktadır.

Vatandaş Şikayetlerini İnceleme Birimlerinin Kurulması: Vatandaş şikayetlerinin incelenip karara bağlandığı birimler 1990'lı yıllardan itibaren kamu sektöründeki organizasyonlarda kurulmaya başlanmıştır. Kamu kurumlarında şikayetlerin nasıl ele alınacağına dair belirli bir sistem yoktur. Kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesinde vatandaşların şikayetleri son derecede önemlidir. Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinde ve hizmet hatalarının önlenmesinde vatandaşların şikayetlerinin dikkate alınıp gereğinin yapılması ve yapısal tedbirlerin alınması hizmet kalitesinin iyileştirilmesi sonucunu doğurur.

1.2.2.2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNDEN YARARLANMA VE E-DEVLET

Bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanma, yeniden yapılanmada hemen her ülkede en fazla üzerinde durulan konulardan birisidir. (Yılmaz, 2001; 14) Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde, yeni teknolojiler örgütsel yapıları önemli oranda etkilemiş ve onları değişime zorlamıştır. Bu teknolojilerin vatandaşlar tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlanması da onların beklenti düzeyini hem farklılaştırmış, hem de arttırmıştır.

Günümüzde büyük bir ivme kazanan teknolojik gelişme, ekonomik ve sosyal değişmenin temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu gelişim her sektörde bir değişime neden olmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları da bilgi toplumuna geçiş sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği olanaklardan yararlanarak daha etkin, şeffaf, güvenli, hızlı ve kesintisiz hizmet sunma çabalarıyla hizmet kalitesini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu gelişim ve değişim kamunun yeniden yapılanması ihtiyacını doğurmuştur. (T.C. Başbakanlık E-Türkiye Girişimi Eylem Planı (TASLAK), 2002; 31)

Bunun yanında, yeni bilgi teknolojileri ile birlikte, geleneksel örgüt yapısında çözüm olarak sunulan kimi araçlar ve kabul edilen doğrular geçerliliğini kaybetmiştir. Örneğin, geleneksel hiyerarşik örgütlenme bugünün dinamik ve çeşitliğe sahip bir çevrede varlığını sürdürmek durumunda olan örgütler için yeterli olamamaktadır. (Bensghir, 1966; 237-238)

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, hızlı verimlilik artışı yanında yeni bir toplum yapısı ve yeni bir ekonomik yapı yaratarak, toplumsal ve ekonomik gelişmeler için yeni fırsatlar doğurmaktadır. (Erkan, 1998; 242) Bilgi çağı olarak da nitelendirilen bu yeni dönemde, yönetici kavramı da içerik değiştirmektedir. Bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevapları bilen yöneticiden, sorun ve soruları tayin eden, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren yöneticiye doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. (Öğüt, 2001; 69)

E-devlet uygulaması yönündeki çalışmaların başarılı olabilmesi, vatandaşı (hizmet sunulan kesimi) algılama ve iş görme zihniyetine dair yeni bazı yaklaşımların kabulüne ve uygulamasına bağlıdır. Bunla şu şekilde ifade edilebilir: (İnce, 2001; 15–19)

1. *Vatandaşları müşteri olarak görme yaklaşımının kamu görevlilerince benimsenmesi:* Bu yaklaşıma göre vatandaşlar, kamu hizmetini talep eden müşterilerdir. Dolayısıyla, sunulacak hizmetin vatandaşın talepleri doğrultusunda şekillendirilmesi ve kamu projelerinin bunlara cevap verecek tarzda hazırlanması gerekmektedir. Uzun bekleme süreleri sonunda alınabilen hizmetler, uzun sürede giderilen şikayetler, vatandaşların kendi rızalarıyla ve vatandaşlık bilinciyle yerine getirdikleri vergi ödeme gibi görevlerde dahi yaşanan sıkıntılar vb sorunlar, vatandaşların sistemin kendilerine daha yakın olması taleplerini ve beklentilerini körüklemektedir. Günümüze gelinceye kadar bireylerin, 'vatandaş' ve 'vergi ödeyen' sıfatlarının yanı sıra var olan, ancak çoğu zaman göz ardı edilen 'müşteri' kimlikleri, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde ön plana çıkartılabilmektedir. Elektronik devlet olarak adlandırılan yapının, bu beklentileri tam olarak karşılaması şüphesiz beklenemez, ancak bu talepleri almaya, anlamaya ve onlara mümkün olduğunca daha etkili cevaplar vermeye uygun bir zemin sağlar. Zaten, elektronik devlet anlayışının altında yatan temel fikir de bu gerekçe ile ortaya çıkmıştır.

2. *Yapılacak düzenlemenin daha az harcama ile daha çok iş yapmak üzerine kurulması ilkesinin benimsenmesi:* Bu yaklaşım, mevcut yapının çok iyi analiz edilmesi, süreçte yer alan gereksiz adımların elenmesi, yeni stratejilerin iyi belirlenmesi, esnek bir yapı kurulması, uyumlu bir insan kaynakları sisteminin yerleştirilmesi, bilgi akışının ve organizasyon şemasının yeniden ele alınması ve uygun yasal düzenlemeler ile desteklenmesi ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Çünkü böyle etkin çalışacak bir sistem, mevcut işlerin bilgisayarlar yardımıyla yapılmasından daha fazlasını gerektirmektedir ve olumlu sonuçların kısa zamanda alınması şansı düşüktür.

3. *Verilecek hizmetlerde açıklık ilkesinin benimsenmesi:* Açık ağ üzerinden verilen kamu hizmetlerinde açıklık ilkesine göre, verilen hizmete erişim ve içeriğin paylaşılması her vatandaş için tam anlamıyla açık ve anlaşılır olmalıdır. Ancak, hizmeti alan bireye ait kişisel bilgiler ile şirketlere ilişkin bilgiler söz konusu olduğunda gizlilik prensibi mutlaka korunmalıdır. Günümüzde birçok ülkede yasalar, kamu bilgilerinin paylaşılmasına engeller getirmektedir. Kamu yararının gerektirdiği durumlarda gizli tutulması gereken kamu bilgileri şüphesiz olacaktır. Ancak, bu alanların dikkatlice seçilip, diğerlerinin mümkün olduğu kadar kullanıma açık olması sağlanmalıdır. Dolayısıyla, esas olan kamu bilgilerinin paylaşılmasıdır, gizlilik ise istisnai olmalıdır.

4. *Başta sistemi çalıştıracak olan kamu personelinin yeni sisteme uyumunu sağlayacak eğitim programları olmak üzere, kullanıcıların bilgisayar okuryazarlılığının artırılması, bilinçlendirilmesi ve sisteme güven duymalarının sağlanması için gerekli çalışmalara süreklilik kazandırılması:* Geleneksel olarak elle ya da kağıt üzerinde yürütülen kamu hizmetlerinin elektronik ortamlarda yapılması ve süreç tasarımının buna göre değişikliğe uğratılması, bir başka deyişle idari yapının teknolojinin gerekleri çerçevesinde yeniden düzenlenmesi, söz konusu hizmeti gören kamu personelinin bu yeni yapı ve sürece adapte olmasını gerektirir. Bunun için de hizmet içi eğitim programları

düzenlenmektedir. Bunun yanında; hizmet görme sürecindeki yenilikler personel arasında endişe ile karşılanabilmekte ve onların çalışma psikolojisi üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. En önemli etkiyi, projeye dahil olmak durumunda kalan yöneticilerin direnci oluşturmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinde daha yoğun kullanımına yönelik çalışmaların hedefleri arasında çoğu kez, ABD örneğinde de olduğu gibi kamu işgücünün azaltılması da bulunduğundan, çalışanların endişeleri çok da haksız görülmemektedir.

E-devlet uygulamalarının yaygın bir biçimde kullanılması için hizmet sunulan kesimin, bilgisayar kullanabilme ve internete erişim olanaklarının da geliştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda eğitimin yaygınlaşması ve süreklilik kazanması önem arz etmektedir.

İnternetin kamu yönetiminde kullanılmasına yönelik kötümser bir bakış açısı da vardır. Konuya kötümser olarak yaklaşanların başlıca kaygısı; internetin, George Orwell'in 1984 kitabındakine benzer bir şekilde, hayatın he alanını kontrol eden bir büyük ağabeyin (big brother) ya da her biri belli bir alandaki davranışları kontrol eden birçok küçük ağabeyin ortaya çıkmasıdır. (Yıldız, 2002; 238)

1.2.2.3. KAMU MALİ YÖNETİMİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ

Kamu mali yönetimi ve performansa dayalı yönetim kapsamında, kamu harcama yöntemlerinde ve bütçede performansa dayalı bir reforma gidilmektedir. Bu alandaki reformun en belirgin özelliği, girdilerden çok çıktılar üzerinde duran ve hesap verme sorumluluğunu çıktılar üzerine kuran bir yaklaşımın benimsenmesidir. Süreçlerden çok çıktılar üzerinde duran bu yaklaşımda kamunun öncelik alanlarının belirlenmesi ve bütçe kararlarının buna göre verilmesi önem taşımaktadır. (Yılmaz, 2001; 15)

Kamu örgütlerinde performansın öneminin vurgulanması yeni bir konu değildir. Ancak, etkenlik, etkinlik, kalite ve üretkenliğin daha çok vurgulandığı bir

ortamda performansın ihmal edilmesi düşünülemezdi. Bu nedenle 1980'li yıllardan itibaren başlayan Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışının bir parçası olarak kamu sektörü performans yönetimi ele alınmıştır. (Kelman, 2002) Kamu sektöründe kaynakların ve bütçelerin sağlanarak kullanımı genelde örgütsel performans kriterlerine dikkat edilmeden yapılmaktadır. Dolayısıyla etkinlik, etkenlik, üretkenlik, ekonomi ve kalite gibi konular kaynak aktarımı süreci içerisinde yeterince vurgulanamamaktadır. (Balcı, 2002) Bu nedenle performans yönetiminin yapılması gerekmektedir.

1.2.2.4. ETİK

Etik konusu kamuda reform yapılırken ön plana çıkan konulardan biridir. Hem kamu hem de kamu kurumları yönetim stratejilerini belirlerken etik son derece önemli hale gelmiştir. Çünkü etik bozulma sadece kamu kurumlarında mevcut değildir. Aynı ilkeler işletme etiği adı altında işletmeler tarafından da göz önünde bulundurulmalıdır.

Kamu yönetiminde etik davranışın varlık nedeni kendi kendine bir amaç olarak görülür. Bu bakımdan bünyesinde daha geniş kanaatleri barındırır. Bunlar; bürokratların halka karşı sorumluluğu, siyasetçilerin halka karşı sorumluluğu, hizmetlerde etkinlik ve verimlilik gibi unsurlardan oluşan anahtar etik davranışı gündeme getirir. Vatandaşlar, bağımsızlıklarının bir kısmından vazgeçerek hükümetin emirlerine uyma konusunda rıza gösterirler. Bununla birlikte bu ilişkide asıl önemli nokta kamu görevlilerine olan güvendir. Temel varsayım ise etiksel hükümetin daha iyi bir yönetim sergileyeceğidir. Bu bakımdan kamu yönetiminin etiğe bakışı daha uzun dönemlidir. Hükümet emanet bir sorumluluk taşır ve sorumluluk vatandaşların sadece bir kısmına değil bütününe karşıdır. Görevlerini yapma konumundaki kamu görevlileri de kamu gücüne ve kamu güvenliğine sahip olmalıdır. (Öztürk, 1998; 111)

Kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinde etik uygulamaları yaygınlaştırmak ve yerleştirmek için kullanılan araçların bazıları şunlardır: (Öztürk ve Coşkun, 2000; 156–161)

- Kamu görevlileri ve kamu hizmetleri için etik standartlar belirlemek: Kamu görevlileri yaptıkları işlerde ve uygulamalarda davranışlarının sınırlarını belirleyen temel prensipleri bilmeleri gerekir. Etik ilkelerin açık, iyi tanımlanmış nitelikte olması kamu hizmeti için iyi bir klavuz fonksiyonu görür. Örneğin işlerin nasıl yapılacağına ilişkin kuralların açık olması gerek hükümetin gerekse bürokrasinin bu kuralları ortaklaşa paylaşmalarına ve halka bu doğrultuda hizmet sunmalarına yardım eder.

Etik ilkeler, yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Standartlar ve kodlar kabul edilebilir davranışları sistematik tanımlama gayretleri olarak da ifade edilebilir. Daha geniş bir ifadeyle belirtmek gerekirse, etik ilkeler kamu yararının gerçekleştirilmesinde oldukça önemlidirler. Bunlar, hükümete halkın güvenini sağlayacak, bu konudaki şüpheleri giderecek ve hükümetin yasallığını gerçekleştirecektir. Etik kodları yöneticilere iyi işleri yapmak ve kötü işlerden sakınma bakımından yol göstericidirler. Bu nedenle gerek yöneticiler, gerekse kamu görevlileri bu etik kodlara uygun davranış modelleri geliştirmelidirler.

—Kamu görevlileri için etik kılavuz kullanılması: Etik ilkeleri içeren bir kılavuzun varlığı, kamu görevlilerinin karşılaştıkları güncel sorunlarda etik ilkelerini uygulayabilmeleri için gerekli nitelik ve kanaatlere ulaşmalarına yardımcı olur. Eğitim de bu konuda son derece önemlidir. Eğitim ile kamu görevlileri bilinçlenecek ve etik analiz ve ahlaki sonuçlar hakkında nitelikleri artacaktır. Bu açıdan etiğin tarafsızca öğretilmesi kamu görevlilerinin karşılaştıkları etik gerilim ve problemlerin çözümünde daha istekli ve duyarlı davranmalarına neden olacaktır. Kısaca belirtmek gerekirse, kamu görevlilerine yönelik etik kılavuz ve danışmanlık mekanizmalarının kurulması ile onların işlerinde temel etik prensipleri uygulamaları mümkün olabilecektir.

—Politikacıların da etik ilkeleri sahiplenmesi: Siyasal yöneticiler kamu hizmetlerinin yüksek standartlarda yerine getirilmesinden dolayı halka karşı sorumludurlar. Bu bakımdan özellikle siyasal amaçlarını yerine getirmek için hukuk

ve etik dışı yorumlara gitmekten özenle kaçınmaları gerekir. Çünkü onların hukuk ve etik dışı hareketleri bürokrasi ve halk üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Böyle bir durumla karşılaşmamak için siyasetçilerin yasama organı yoluyla yasal-kurumsal düzenlemelere gitmeleri ve olumsuz uygulamalara karşı önlem almaları gerekir.

—*Karar alım sürecinin açık hale getirilmesi ve halkın bilgilendirilmesi*: Halk, kamu kurumlarına devrettiği siyasi gücü ve kaynakları onların nasıl kullandığını bilme hakkına sahiptir. Halkın kamu kurumlarını kontrol etmesi, şeffaflığı ve demokratik süreci kolaylaştıracak, halkın karar alımına katılmasına ve haber almasına katkı sağlayacaktır. Açıklık aynı zamanda bağımsız medyanın vatandaş lehine işlemesine de imkan verecektir.

— *Kamu ve özel sektör arasındaki ilişkinin açık hale getirilmesi*: Açık ve kesin kurallar etik standartları belirleyerek kamu görevlilerinin özel sektörle olan ilişkilerinde yol gösterici olurlar. Çünkü her iki kesimin de etik ilkeleri birbirinden farklıdır. Bu bakımdan aralarında anlaşmazlıkların çıkması gayet doğaldır. Ancak, gerek etik eğitiminin verilmesi gerekse özel sektördeki davranış kalıplarının kamu yöneticilerine anlatılması bu tür gerilimleri gittikçe azaltacaktır. Kamu ve özel sektör ilişkilerinin gittikçe artması her iki kesimin birbirini anlamalarını gerektirir. Bu anlayış ise karşılıklı birbirlerinin çalışma ilkelerine saygı duymaları ile gerçekleşir.

— *Prosedür ve işlemlerin bozulmalarla mücadele kullanılması*: Rüşvet, yolsuzluk, bozulma gibi olumsuz yönetsel sorunlara yönelik soruşturma ve denetim mekanizmaları etik bir alt yapının zorunlu unsurunu oluşturur. Güvenilir izleme, raporlama ve soruşturma yöntemleri kamu hizmeti kurallarının esasını oluşturur. Bundan dolayı yönetsel önlemler veya disipliner uygulamalar kötü yönetim ve işleyişin cesaretini kırmak bakımından etkindir. Bu tür mekanizmalar ihtiyaç duyuldukça yöneticiler tarafından kullanılmalıdır.

1.2.2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kavram olarak insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetimi anlayışından, özellikle personele yönelik bakış açısı yönünden oldukça

farklılaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının felsefesinde çalışanı maliyet öğesi olarak değil, örgütün en değerli varlığı olarak görmek vardır. (Canman, 2000; 57) Aslında geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamu personeli imtiyazlı denebilecek ölçüde korunmaktadır. Günümüzdeki reform anlayışında ise, bir taraftan personelin eğitim ve uzmanlığı için daha fazla yatırım yapılmakta, diğer taraftan verimsiz personeli sistem içinde tutmama gibi bir eğilim içine girilmiştir. Dolayısıyla, kamu hizmetlerinde uzun süreli istihdamın yerini, uzmanlık ve birikim gerektiren sözleşmeli personel istihdam etme tutumu yaygınlaşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı özel sektör bünyesinde geliştirilmiştir. Bu yüzden kamu örgütleri için tam uygulanabilirliği tartışmalı bir konudur. Buna karşın kamu yönetiminin yararlanması gereken bir yaklaşım olarak görülmektedir. (Öztürk, 1999; 123)

Ancak özel sektördeki insan kaynakları yönetiminin olduğu gibi kamuya taşınması hem zor hem de bazı yönlerden gereksizdir. Çünkü kamu yönetiminin farklı bir yönetim şekli ve siyasi doğası mevcuttur.

1.2.2.6. İNSAN HAKLARI VE DEMOKRATİKLEŞME

Günümüzde çağdaş devletlerin temel değerleri demokrasi ve insan haklarıdır. Bu nedenle, yönetimde açıklık ve katılım yeniden yapılanma çalışmalarında önemli bir yere sahiptir. Kamu hizmeti sunulurken insan haklarının temel normlarına uyulmak zorundadır. Burada yapılmak istenen şey, kamu görevlilerinde zihinsel bir değişim yaşanmasıdır. Kamu yönetiminde demokratikleşme için ise, açıklığın sağlanması gerekir.

1.2.2.7. YERİNDEN YÖNETİM (DESANTRALİZASYON)

Kamu yönetimi reformunda, yetkilerin merkezden yerele aktarılması, hemen hemen her ülkede başvurulan bir yoldur. Ancak yetki ve sorumlulukların yerel otoritelere aktarılmasının yanında, kaynakların ve öz kaynak yetkisinin de devri gerekir. Bunun yanında yerel yönetimlerinde reform stratejisini uygulama

bakımından genel kamu yönetimi ile birlikte hareket edilmesi bir zorunluluktur. (Yılmaz, 2001; 17)

Desantralizasyon ana anlamı itibariyle bazı yetki ve görevlerin merkezi yönetimden yerel yönetimlere aktarılması anlamını taşır. Bugün, desantralizasyonun klasik ve modern olmak üzere iki farklı anlamından bahsedilebilir. Klasik anlamda desantralizasyon, merkezi yönetimden yerel yönetimlere doğru, yetki, görev ve kaynak transferini ifade eder. Bu anlamda desantralizasyon, yerel yönetimleri güçlendirme politikasının önemli bir aracıdır. Modern anlamda desantralizasyon ise, merkezi yönetimin elindeki planlama, karar verme, kaynak oluşturma ve bunları yürütme gibi bir takım idari yetkilerin, yerel yönetimler yanında, taşra (çevre) kuruluşlarına ve idarenin dışındaki gönüllü örgütlere de (vakıf ve dernek gibi) aktarılmasıdır. Desantralizasyon politikaları sayesinde merkezi yönetimin hizmet yükü azalmakta ve buna bağlı olarak yerel yönetimler güçlenmektedir. Yerel yönetimler, desantralizasyon politikaları ile güçlendirilmeye çalışılırken, yerel yönetimlerden de piyasa kurumlarına ve gönüllü kuruluşlara doğru bir fonksiyon transferi dikkati çekmektedir. (Eryılmaz, 1995; 90)

Ancak özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, bazı kamu hizmetlerine ilişkin yetki ve sorumluluğun sivil toplum kuruluşlarına aktarılması kargaşaya ve etkinsizliğe neden olabilir. Çünkü çok sınırlı sayıda sivil toplum örgütü belli bir organizasyonel yapıya ve yönetim kapasitesine sahiptir. Hatta bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında özellikle küçük yerleşim yerlerinde belediyelerin de tam bir yönetim kapasitesine sahip olduğunu söylemek zordur. Bu nedenle en temel kentsel hizmetler bile sağlıklı bir biçimde üretilememektedir. Bu nedenle her şeyden önce gerek yerel yönetimlerin ve gerekse sivil toplum örgütlerinin yönetim kapasitelerinin geliştirilmesine gereksinim vardır. (Coşkun ve Öztürk, 2002)

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI VE KOSGEB'DEKİ YANSIMALARI

2.1. PLANLI KALKINMA ÖNCESİ ÇALIŞMALAR

Planlı dönem öncesinde bilgi birikiminin ve uzman sayısının yetersizliği nedeniyle Türk Kamu Yönetimi tümüyle ve sistemli bir biçimde gözden geçirilememiş, merkezi ve kurumsal düzeyde sınırlı sayıda araştırma yapılabilmiştir. Bu dönemin sınırlı çalışmalarının temel özelliklerinden biri, önemli araştırmaların yabancı uzmanlarca yapılmış olmasıdır. Ancak F. Neumark hariç, bu raporları hazırlayanlar 'bağımsız ya da gönüllü' yabancı uzmanlar değil, uluslararası mali merkezlerce görevlendirilmiş heyet ya da uzmanlardır. 1947 sonlarına doğru Başbakanlığın isteği üzerine devlet örgütünde rasyonellik sağlayacak önlemleri belirtmek üzere, birçok bakanlıkta komisyonlar oluşturulmuştur. 1948 yılında ise, yine Başbakanlığın isteği üzerine, kamu kurum ve kuruluşlarının Teftiş Kurullarınca, yönetimin ve yönetsel yöntemlerin iyileştirilmesi konusunda raporlar hazırlanmıştır. (Karaer, 1987; 27)

Dünya'da da II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, hemen hemen tüm Batı Avrupa ülkelerinde, ABD'de ve onları örnek alan bazı DOĞU Avrupa ve Güney Amerika ülkelerinde bu konuya özel bir önem verildiği görülmektedir. ABD'DE Hoover Komisyonları ile diğer birçok ülkedeki idari reform komisyonlarının çalışmaları bu döneme rastlar. İngiltere, Brezilya ve Hollanda gibi ülkelerde ileride idari reform çalışmalarında önemli bir rol oynayacak olan organizasyon ve metot örgütleri bu dönemde kurulmuştur. Birçok ülkede idari reform çalışmalarına önemli katkılarda bulunan kamu yönetimi enstitülerinin kuruluşu da genellikle aynı döneme rastlar. (Sürgit, 1972; 164)

Planlı kalkınma öncesinde yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir: Neumark Raporu, Barker Raporu ile Martin ve Cush Raporu.

Neumark Raporu*:* F. Neumark'ın 1949 yılında 'Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor'u idari reform üzerine yapılmış ilk kapsamlı inceleme olarak değerlendirilebilir. Bu rapor yedi bölümden oluşmaktadır: (T.C Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı Araştırma Raporları-I, 1994; 4)

İlk bölümünde; bir idari reorganizasyonu gerektiren nedenler üzerinde durulmakta ve bu nedenler arasında, memur sayısının dağılışındaki dengesizlik ve memurların niteliklerinin yetersiz olması, örgütlenme eksiklikleri, mevzuattaki bozukluklar, aşırı kırtasiyecilik ve denetim metotlarındaki bozukluklardan söz edilmektedir.

İkinci bölümde; idari reorganizasyon için kurulması gereken örgüt üzerinde durulmakta ve bu arada bakanlıklar bünyesi içinde rasyonalizasyon komisyonlarının kurulması ve Maliye Bakanına bazı özel yetkiler verilmesi önerilmektedir.

Üçüncü bölümde; problemlerin ve bunların çözümü için alınacak tedbirlerin halka açıklanması gereği belirtilmekte ve bu maksatla Başbakanlığa bağlı Enformasyon Bürosu kurulması ileri sürülmektedir.

Dördüncü bölümde; memur sayısı ve kalitesi, personel rejiminde dair bazı ilkeler, bazı bakanlık ve genel müdürlüklerin birleştirilmesi, büro makineleri kullanılması üzerinde durulmakta; memurların yetiştirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması önerilmektedir.

Beşinci bölümde; harp sonu döneminde uygulanan enflasyonist politika ile alt üst olan ücret rejimi ele alınmaktadır.

Altıncı bölümde; işten ayrılacak memurlar hakkında yapılacak işlem ve alınacak tedbirler üzerinde durulmaktadır.

Yedinci bölümde ise; rasyonel çalışmayı sağlayacak çeşitli tedbirler ele alınmakta; Büyük Millet Meclisi çalışmalarının, denetim sisteminin, kamu iktisadi teşebbüslerinin ve ödeme usullerinin ıslahı, kanunların kodifikasyonu, idari işlem ve usullerin basitleştirilmesi, devletin iktisadi-mali işlerinde açıklık sağlanması ve memur enflasyonu üzerinde durularak, çeşitli önerilerde bulunulmaktadır.

Barker Raporu: Milletlerarası İmar ve Kalkınma Bankası tarafından 15 Mayıs 1951 yılında Türk Hükümetine sunulmuştur. Raporda Türk kamu yönetimi ile ilgili olarak, yetki devri ve hiyerarşinin azaltılması gibi konularda öneriler verilmiştir.

Martin ve Cush Raporu: Raporda esas itibariyle Maliye Bakanlığı'nın örgütlenme, çalışma yöntemleri ve personel sorunları ele alınmıştır. Bu arada, yöneticilerin rutin nitelikteki işlerden kurtarılarak kendi dairelerinin faaliyetlerinin planlanmasıyla meşgul olmasının sağlanması önerilmekte; dairelerin reorganizasyonunun gerektiği ileri sürülmekte ve çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi zorunluluğu üzerinde durulmaktadır. (Sürgit, 1972; 70)

Yukarıda belirtilen raporların dışında 'Leimgruber Raporu' ve 'Maurice Chailloux-Dantel Raporu' diye anılan çalışmalar da vardır. [1]

2.2. PLANLI KALKINMA DÖNEMİNDE YAPILAN ÇALIMALAR

1960 yılıyla başlayan Planlı Kalkınma Dönemi, ülkemizde birçok açıdan olduğu gibi yönetimin iyileştirilmesi açısından da bir dönüm noktası olmuştur. Zira reform ihtiyacı, planlı dönem ile beraber giderilmesi ivedi bir ihtiyaç olarak belirmiştir. Bu konuda 1962 Yılı Program Tasarısı'nda şöyle denilmektedir: "Nitekim, planlı kalkınma çalışmalarının başlaması ile birlikte reform ve reorganizasyon zarureti bir

[1] Bu raporlar hakkında ayrıntılı bilgi için bkz., Ali Kuyaksil, *Türkiye'de Yönetimi Yeniden Düzenleme Çalışmaları Çok Partili Dönem (1945-1963), Der Yayınları, Ekim 1994, s:121-128*

daha açıkça ortaya çıkmıştır. Zira, planlı kalkınma, gerek hazırlanışı gerekse gerçekleştirilmesi itibariyle Devlet teşkilat ve kurumlarının süratli, kaliteli ve verimli bir şekilde çalışmalarını şart kılmaktadır. (1962 Yılı Program Tasarısı, 1961; 121)

Planlı dönemde yapılan çalışmalar, 1940 ve 1950'lerin aksine Türk uzmanlarca gerçekleştirilmiştir. 1960 yılında DPT'nin kurulması ve yeniden yapılanmayla ilgili kimi görevlerin verilmesiyle birlikte yeniden düzenleme girişimleri yasal bir dayanağa oturmuştur.

Planlı dönemde idari reform konusundaki ilk girişim 1961 yılında TODAİE bünyesinde oluşturulan bir komisyon tarafından hazırlanan 'İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor'dur.

Bu raporda varılan sonuçlar, 1961 yılı Ekim ayında DPT tarafından "planlı devreye geçiş için" hazırlanan ve daha sonra hükümetçe uygun bulunan "1962 Yılı Program Tasarısı"nın "Uzun Vadeli Reorganizasyon Tedbirleri" bölümüne temel oluşturmuştur. Daha sonra DPT'nin bu rapora dayanarak hazırladığı kanun tasarısı Hükümetçe Temsilciler Meclisine sevk edilmiş, ancak yasalaşmamıştır.(Sürgit, 1980; 84)

Bu rapor 1960'tan sonra yapılacak olan çalışmaların başlangıcını oluşturmuş ve öncülük etmiştir.

2.2.1. MEHTAP (MERKEZİ HÜKÜMET TEŞKİLATI ARAŞTIRMA PROJESİ)

1963 yılında MEHTAP çalışmalarına ilişkin rapor Başbakanlığa sunulmuştur. Raporda var olan saptanmış, sorunlar ortaya konmuş ve çözüm önerileri getirilmiştir.

Rapor bir giriş ile on bölümden oluşmaktadır: (Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi Yönetim Kurulu Raporu-Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri (MEHTAP), 1963)

Giriş bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi açıklanmaktadır. İkinci bölümde, 'Merkezi Hükümet Teşkilatının Genel Yapısı' başlığı altında Bakanlar Kurulu, Bakanlıklar, Devlet Bakanlıkları ve Başbakan Yardımcılıkları, Başbakana bağlı daireler, Özerk Kurumlar, idari kuruluşlara ait mevzuat, merkezi hükümet teşkilatının taşra birimleri, yerel toplulukların kalkınması ve idari yöntemler ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, 'Ortak Görevler' başlığı altında koordinasyon, planlama, istatistik, personel, teftiş ve denetleme, bilimsel araştırma, tetkik kurulları, idareyi geliştirme ve dairelerin bina, büro ve basın ihtiyaçları incelenmektedir.

Dördüncü bölümde, 'Geleneksel Görevler' başlığı altında adalet, içişleri ve dış işleri hizmetleri ele alınmıştır.

Beşinci bölümde, 'Mali ve İktisadi Görevler' başlığı altında mali yönetim, gümrük ve tekel, ticaret, sanayi, su, enerji, yakıt ve doğal kaynaklar, bayındırlık ve ulaştırma, tarım, gıda, toprak, imar ve iskan, harita, tapu ve kadastro, turizm ve tanıtma hizmetleri incelenmiştir.

Altıncı bölümde, 'Sosyal Görevler' başlığı altında sağlık ve çalışma hayatının düzenlenmesi ve sosyal güvenlik hizmetleri ele alınmıştır.

Yedinci bölümde, "Kültürel Görevler" başlığı altında kültür ve eğitim, vakıflar ve din işleri birer hizmet gurubu olarak ele alınarak incelenmiş, merkezi hükümet görevlerinin en uygun tarzda dağılışını sağlamak suretiyle verimlilik ve tasarrufu arttıracak ve hizmetlerin kalitesini yükseltecek önerilerde bulunulmuştur.

Sekizinci bölümde, "Görevlerdeki Eksiklik ve Eksikliğin Sebepleri" incelenmiştir.

Dokuzuncu bölümde, Raporda yapılan önerilerin Merkezi Hükümet Teşkilatının temel kuruluşu üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

.

Onuncu bölümde, "Yapılması Gereken Başka Araştırmalar" başlığı altında, merkezi hükümet teşkilatı içinde olmakla birlikte, araştırma dışında bırakılmış olan bakanlık, daire ve kurumların kendi mensuplarından oluşturulacak kurullar tarafından incelenmesi; Devlet personel idaresi ve iktisadi devlet teşebbüslerinin iyileştirilmesi ile ilgili araştırmaların yapılmasına hızla devam edilmesi; merkezi hükümet teşkilatının taşra birimleri ile yerel yönetimler arasında görev dağıtımı ve yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesinin ayrı bir proje olarak ele alınması; bütün bakanlık, daire ve kurumların örgüt ve yöntemlerini gözden geçirmek üzere araştırmalar yapılması ve bunların sürekli kılınması; bütün bakanlık, daire ve kurumlar için ortak olan örgüt ve yöntem sorunlarının ortak taraflarıyla ayrıca ele alınarak incelenmesi tavsiye edilmiştir.

Görüldüğü gibi MEHTAP Projesi oldukça kapsamlı akademisyenler ve bürokratların katkılarıyla oldukça kapsamlı bir şekilde hazırlanmış bir projedir. Ancak projenin sadece merkezi yönetimin merkez teşkilatını incelemesi, kapsam dışı kalan alanlar için de benzer çalışmaların yürürlüğe girmesi sonucunu doğurmuştur.

1960 ve 70'li yıllarda idari reform alanında karşılaşılan sorunları Kenan Sürgit şöyle ifade etmektedir: (Sürgit, 1980; 50–67)

Yaklaşım Sorunu: 1960–1963 yıllarını kapsayan nispeten kısa bir sürede gerçekleştirilen çalışmalardan sonra, yeniden düzenleme çabalarının ağırlık merkezinin, bu çabaları esas alan uygulamalara yönelmesi gerekirken, eski araştırmaları yenileri izlemiş; 1971 siyasal bunalımından sonra yapılan değerlendirme çalışmalarından sonra bile, uygulama ve örgütlenme konularında önemli bir gelişme sağlanamamış; merkezi yönlendirme ve denetimden yoksun - dağınık bir çalışma düzenine girilmiştir. Başbakanlık tarafından çıkarılan kararname ve genelgelerle yapılmak istenen düzenlemeler de istenen sonucu verememiştir. Öte yandan, yönetimi geliştirmede temel sorumluluğu taşıması doğal olan her

kademedeki yöneticilerin kendilerinden beklenen anlayış ve çabayı gösterebildiğini söylemek çok güçtür.

İdari Reform Çalışmalarının Yönetiminde Siyasal Sorumluluk: Merkez düzeyinde etkin bir biçimde idari reform çalışmalarının yönetiminin sağlanamaması, istenilen sonuçların alınamamasında önemli bir etken olmuştur. İdari reform çalışmalarının yürütülmesinde siyasal sorumluluğun belirlenmesi büyük önem taşımasına rağmen, bu konuda somut bir adım atılamamıştır.

Merkezi İdareyi Geliştirme Biriminin oluşturulamaması: Çok üzerinde durulmasın rağmen, idari reform politikasının yardımcı olacak, idareyi geliştirme faaliyetlerinin genel planlama ve koordinasyonunu yapacak, uygulamaları izleyerek gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayacak ve merkezi nitelikteki görevleri yerine getirecek bir merkezi birim kurulamamıştır. (Sürgit, 1968; 3-17)

İdari Reform ile İlgili Merkezi Kuruluşlar Arasında Görev Dağılımındaki Sorunlar: İdari reform ile ilgili belli başlı merkezi kuruluşlar olan DPT, Devlet Personel Dairesi, TODAİE, Milli Prodüktivite Merkezi, Maliye Bakanlığı ve DMO arasında görev girişiklikleri ve ikilemeler ortaya çıkmıştır. Bu durum bir yandan idareyi geliştirme hizmetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini güçleştirmiş; öte yandan da insan gücü, emek, zaman v.b. kaynakların boşuna harcanmasına yol açmıştır.

Kamu Personelinin Eğitimi: Kamu yönetiminde reform, her şeyden önce kamu personelinin iyi seçilmesine, iyi yetiştirilmesine ve elverişli koşullar içinde hizmet görmesine bağlıdır. Modern yönetim yöntem ve tekniklerini bilmeyen yöneticilerden idari reform konusunda etkili sonuçlar beklemek zordur. Genel olarak bakıldığında ise, üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun özel sevk ve idare eğitimi görmediği, mevcut eğitim programlarının da yöneticilerin yetiştirilmesi yönünden yetersiz olduğu görülmektedir. TODAİE tarafından yapılan eğitim, hizmete hazırlık eğitimi ihtiyacının ancak küçük bir kısmını karşılamaktadır.

İdari reformda sürekli nitelikte bir başarı için yöneticilerin hizmet öncesi, hizmete hazırlık ve hizmet içi eğitim ve öğretimlerinin geliştirilmesi, hizmet içi eğitim sorununun çözümlenmesi şarttır. (Sürgit, 1971; 16-31)

2.3. 1980 SONRASI YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI

1980'li yıllarda, Türk kamu yönetimi örgütlenişi ve işleyişiyle, kendisinden beklenen işlevleri, hızlı ve etkinlikten uzak toplumsal ve ekonomik gelişmelere göre kendini yenileme yeteneğinden ve esnekliğinden yoksun bir yapıya sahipti. Dolayısıyla, kamu hizmetleri gereken hız, kalite ve verimlilikte üretilemediği için, kalkınma planlarıyla amaçlanan sonuca ulaşmak da mümkün olmamıştır. (Karaer, 1987; 29)

12 Eylül 1980 Askeri Müdahalesinden sonra iş başına gelen hükümet kamu yönetimindeki olumsuzlukları gidermeye çalışmış, 1980'li yılların sonlarına doğru da, kamu yönetiminde yeniden yapılanmaya yönelik olarak hazırlanmış Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) sonuçlandırılmıştır.

2.3.1. KAYA (KAMU YÖNETİMİ ARAŞTIRMA) PROJESİ

1983 yılındaki genel seçimler sonucunda işbaşına gelen Hükümet, kamu hizmetlerinin daha hızlı, verimli ve etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla, benzer nitelikli hizmetlerin birleştirilerek tek kuruluş içinde toplanmasını ele almış, bu konuda bakanlık sayısının azaltılması uygulamasına gitmiştir. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi öncesinde bu yeni yapılanmanın sistemin işleyişine etkilerini değerlendirmeyi de içerecek bir biçimde, kamu yönetimi sisteminin yeniden gözden geçirilmesi bir gereksinim haline gelmiştir. Ayrıca Avrupa Topluluğu'na katılma kararı almış olan Türkiye'nin, topluluğa yönetsel uyum alanında yapması gerekli hazırlıkları saptamak da önemli hale gelmiştir. Bu amaçlara yönelik olarak DPT, TODAİE'den 1988 yılında yeni bir araştırma yapması isteminde bulunmuştur. İşte KAYA Projesi bu istemin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. (Ergun, 1991; 12)

KAYA Projesinin amacı, 'kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimleri etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görecek bir düzene kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve önermek" olarak belirlenmiştir. (Kamu Yönetimi Araştırması, 1991; 3)

KAYA Projesi 7 aşamada tamamlanmıştır. Bu aşamalar şöyledir: (Ergun, 1991; 13-14)

Hazırlık: Bu aşamada araştırma planları tamamlanmış, araştırmayı yapacak örgütlenme gerçekleştirilmiş, yön verme toplantıları düzenlenerek Projenin uygulama planı açıklanmıştır. Bu evre Ocak-Temmuz 1988 tarihleri arasında planlanan biçimde ve süresinde tamamlanmıştır.

Bilgi Toplama: Bu aşamada araştırmaya konu olan kuruluşlara soru kağıtları gönderilerek bilgi toplanmasına çalışılmıştır. Ayrıca her araştırma grubu; kuruluş yasaları, tüzükler, yönetmelikler, genelgeler gibi mevzuatı ve yazılı kaynakları tarayarak kuruluşların görevlerini ve yapılarını saptama yoluna gitmiştir. Bu arada geçmişte yapılmış olan yeniden düzenleme çalışmaları, Hükümet Programları, kalkınma planları gibi belgeler de gözden geçirilmiştir. Bu evre 1989 yılının Mayıs ayında tamamlanmıştır.

Bilgilerin Değerlendirilmesi ve Grup Raporları: Toplanan bilgiler bu aşamada her araştırma grubunca değerlendirilmiş, bilgiler gerektiğinde doğrulanmış, eksik bilgiler tamamlanmış, çeşitli araştırma alanlarını kapsayan çok sayıda inceleme raporları hazırlanmıştır. Projenin bu evresi 1989 yılı sonuna dek sürmüştür.

Ön raporlar: Her araştırma grubunun hazırladığı inceleme raporları, araştırma grupları içinde genel bir değerlendirmeden geçirilerek araştırma gruplarının ön raporları hazırlanmıştır. Ayrıca bu aşamada, bir önceki aşamada hazırlanmış olan incelemeler de Proje Yönetimince uygun bulunduğu ölçüde yayın sayısı verilerek sınırlı sayıda çoğaltılmış ve kullanıma sunulmuştur. Projenin bu evresi 1990 yılının ortalarına kadar sürmüştür.

Ön raporların Genel Değerlendirme Grubunda Görüşülmesi: Araştırma gruplarınca hazırlanmış olan ön raporlar, Proje Yöneticisinin başkanlığında toplanan ve birbiriyle yakından ilgili grupların üyelerinden oluşan Genel Değerlendirme Grubu çerçevesinde görüşülmüş ve son rapor durumuna getirilmek üzere gruplara gerekli önerilerle birlikte verilmiştir. Projenin bu evresi 1990 yılının sonunda tamamlanmıştır.

Son Raporlar: Araştırma gruplarınca hazırlanan ve yukarıdaki evrelerden geçen ön raporlar, son rapor durumuna geldikçe çoğaltılmış ve Proje Yönetim Kurulu'nda görüşülmeye başlanmıştır. Proje Yönetim Kurulu yaptığı toplantılarla raporlar hakkında görüşünü bildirerek Genel Rapor'un hazırlanması için "Genel Rapor Kurulu"nu görevlendirmiştir. Araştırmanın bu evresi de 1991 yılının ilk ayları içinde tamamlanmıştır.

Son Raporların Birleştirilmesi ve Genel Rapor: Araştırma gruplarınca hazırlanan ve Yönetim Kurulu'nca son biçimi verilen grup raporları, Genel Rapor Kurulu'nda birleştirilerek Genel Rapor taslağı hazırlanmıştır. Bu taslak, Proje Yönetim Kurulunda görüşüldükten sonra, Genel Raportörce son durumuna getirilmiş, son kez görüşülmüş ve yayına uygunluğu onaylanmıştır. Araştırmanın bu son evresi de 1991 Haziran ayı içinde tamamlanmış ve Genel Rapor basımına geçilmiştir.

KAYA Projesinin kamu yönetimi üzerine tespitleri şu şekilde sıralanabilir: (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991; 5–6)

1. Kamu yönetimi kapsamındaki bir kısım işler ya hiç yapılmamakta ya da amaçtan uzak biçimde gerçekleştirilmektedir.

2. Hizmette birlik ve bütünlük temel bir sorun olarak her alanda kendini göstermektedir.

3. İşlevsel nitelikte örgütsel düzenlemelere gidilemediğinden eldeki yapı gereksinimleri karşılayamamaktadır.

4. Merkezi yönetim görevlerinde ise gereksiz ve amacı aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşılmıştır.

5. Görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında ussal dağılımı yeterince gerçekleştirilememektedir.

6. Yönetimde genel bir kaynak sıkıntısı çekilmekte, sınırlı kaynaklardan etkili biçimde yararlanılamamaktadır.

7. Kamu kuruluşlarında görev-yetki-sorumluluk dengesi iyi kurulamamıştır.

8. Aynı görev için birden fazla kuruluş yetkilendirildiğinde, görev ortada kalmakta ve görevsel etkililiğin azalmasına yol açmaktadır.

9. Görev dağılımında görev ve örgüt ile çevresel değişkenlerin göz ardı edilmesi, hizmet üretmekten yoksun alt birimlerin oluşmasına neden olmaktadır

Tespit edilen bu sorunlara bazı çözüm önerileri de getirilmiştir. Bunlar:

Devlet yönetiminde merkezi yönetimin görevleri yeniden ele alınmalıdır. Merkezi yönetimin taşra kuruluşları yetki ve görevler açısından güçlendirilmelidir. Merkezi yönetimde, hizmette birlik ve bütünlük ilkesi oluşturulmalıdır. Bürokrasinin

önündeki engeller kaldırılmalıdır. (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991; 6)

Başbakanlık, bakanlıklar arasında işbirliğini sağlamak, hükümetin genel siyasetini yürütülmesini gözetmek, devlet örgütünün düzenli çalışmasını sağlamak ile Anayasa ve yasalarla Başbakan'a verilmiş görevleri yapmak olarak tanımlanan işlevleriyle sınırlı bir boyuta indirgenmelidir. (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991; 15)

Raporda yeniden kurulması önerilen bakanlıklar şunlardır: Tarım, Çevre ve Doğa Koruma, Sanayi, Ticaret, Hazine, Deniz İşleri, Enerji ve Madencilik, Bilim ve Teknoloji, Gençlik ve Spor.

Rapor, kamu kesiminde tüm birimlerin Avrupa Topluluğu konusundaki çalışmalarından üst düzeyde sorumlu olacak Avrupa Toplulukları Eşgüdüm Birimini (ATEB) önermektedir. (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991; 149–154)

Raporda, belediyelerin görev, kaynak ve personel bakımından güçlendirilmesi gerektiğini, Büyükşehirlerin geliştirilmesini ve nüfusu 500'den fazla olan köylerde belediye kurulabilmesini önermektedir. (Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, 1991; 177–196)

KAYA Projesi, son dönemlerde kamu yönetimi üzerine yapılan en kapsamlı projedir ve etkileri günümüze kadar devam etmektedir.

Ayman'a göre, KAYA Projesi mevcut yapıyı zamanın ilerisine taşıma iddiasında olmasına rağmen kendisi zamanın gerisinde kalmıştır. Projede devletin işlevleri sorgulanmamıştır. (Güler, 1996; 39)

Geray'a göre ise; KAYA'da merkezi yönetim, taşra birimleri ve yerel yönetimler bir bütünlük içinde ele alınmıştır. Yerel yönetimlerin merkezle arasındaki bağlantılar kurulmaya çalışılmıştır. (Geray, 1993; 10)

2.4. SON DÖNEM YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI

KAYA Projesinden sonra geniş çaplı bir yeniden yapılanma çalışması yapılamamıştır. Toplumsal, siyasal, ekonomik koşullar da bu dönemde oldukça değişiklik göstermiştir. 5 yıllık kalkınma planlarında kamu yönetimindeki yeniden yapılanmayla ilgili değişik görüş ve ilkelere yer verilmiştir.

V.BYKP'de; kamu hizmetlerinin kuruluşlar arasında dengeli ve etkin dağılımı, yetki devrinin esas alınması, bürokrasinin azaltılması, personel yönetim sisteminin yeniden düzenlenmesi, kadro ve unvan standardizasyonun yapılması merkezi ve yerel yönetimler arasında eşgüdümlü bir çalışma oluşturulması ve bütün kamu kurumlarında tasarruf tedbirlerinin alınması gibi temel ilkelere yer verilmiştir. (Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985–1989), 1985; 173)

VI. BYKP'de; kamu yönetiminin değişen toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilir bir yapıya kavuşturulması, hızlı ve kaliteli hizmet sunumu, idari işlemlerin sade ve anlaşılır bir yapıya kavuşturulması, personel ücret sisteminin geliştirilmesi, nitelikli ve işinde uzmanlaşmış personel yapısının oluşturulması hedefler arasında yer alır. (Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı(1990–1994), 1989; 325-326)

VII. BYKP'de devletin rolünün yeniden tanımlanması ilkesi benimsenmektedir. Ayrıca; devletin yapısının küçültülerek etkin hale getirilmesi, merkezi yönetimin bazı hizmetlerinin yerel yönetimlere ve taşra birimlerine devredilmesi, vatandaş odaklı bir yönetim anlayışının oluşturulması ilkelerine yer verilir. (Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı(1996–2000), 1995; 117-121)

VIII. BYKP; demokratik devlet yönetimi, sosyal adalet ve kaliteli hizmet sunumunu vurgulamaktadır. Ayrıca, vatandaşın memnuniyetini esas alan ve hesap verebilir bir yönetim, kadro oluşturulmasında kariyer ve liyakatın esas alınması, performans yönetimi ve toplam kalite yönetiminden tüm kamu kurumlarının

yararlanması, ombudsman (kamu denetçisi) sisteminin kurulması planda yer alan önemli ilke ve hedefler arasındadır. (Uzun Vadeli Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı(2001–2005), 2000; 117-121)

IX.BYKP'de kamu yönetimi ile ilgili üzerinde durulan önemli noktalar şöyle sıralanabilir: (http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan9.pdf), 02.05.2008;)

- Kamu hizmetlerinin vatandaşa sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin şekilde faydalanılacak.
- Kamu yönetimi iyi yönetişim yaklaşımı çerçevesinde yeniden yapılandırılacak
- Merkezi yönetimden yerel yönetimlere yetki ve görev aktarımı sağlanacaktır
- Belediyelerin kurulması objektif ölçütlere bağlanacaktır.
- Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetime geçiş sağlanacaktır.
- Sonuç odaklı yönetim anlayışının geliştirilmesi sağlanacaktır.
- Hizmet sunumunda vatandaştan gelen taleplere duyarlılık artırılacaktır.
- Katılımcılık ve hesap verme sorumluluğu tesis edilecektir.
- Kamu kaynakları performans programlarına uygun olarak tahsis edilecektir.
- Yönetim kültürü, stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecektir.
- Kamu personelinin, kurum ve kuruluşlar ile bölgeler arasında dengesiz dağılımı önlenecek, norm kadro işlerlik kazanacak
- Kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynakları planlaması yapılacak
- Kamu personelinin bilgi ve iletişim teknolojilerine yetkinliği geliştirilecek
- Kamu personelinin uyması gereken mesleki etik kurallara yasal düzenlemeler getirilecek

- Kamu hizmetleri etkin, şeffaf, sürekli ve güvenilir bir yapıya kavuşturulacak
- E-devlet, kamunun yeniden yapılandırılmasında etkin bir araç olarak kullanılacak
- Kamu hizmet sunumunda temel bilgi altyapılarının oluşturulması sağlanacak
- Bilgi güvenliğinin sağlanmasına yönelik yasal düzenlemeler yapılacak
- Kamuda e-imza kullanımı yaygınlaştırılacak
- Kamusal hizmet sunumunda; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik ve vatandaş memnuniyeti esas alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOSGEB (KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI)

3.1. KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) (KOSGEB Stratejik Planı (2008-2012). http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEBSP0812.pdf)

KOSGEB, 12.4.1990 tarihli ve 3624 Sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresinin Kurulması Hakkında Kanun ile; "*Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi işletmelerinin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek"* amacıyla kurulmuştur.

KOBİ'lere hizmet ve destek veren ve özel yasası olan tek kamu kuruluşu olan KOSGEB 55 adet uygulama merkezi ve 77 adet sinerji odağı ile ülke çapında faaliyet göstermektedir. Kuruluşundan bugüne kadar Yıllık Çalışma Programları ve Faaliyet Raporlarını; KOSGEB İcra Komitesi onayını müteakiben Genel Kurul'una sunarak, planlı ve programlı çalışmayı ilke edinmiş bir kamu kuruluşudur.

3.1.1. KOSGEB'İN AMACI

KOSGEB, 12.04.1990 tarih ve 3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresinin Kurulması Hakkında Kanun ile;

"Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin oranını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek" amacıyla kurulmuştur.

3.1.2. KOSGEB'İN ORGANİZASYON YAPISI

KOSGEB'in kuruluş kanunu ile oluşturulan organları şunlardır;

• Genel Kurul

• İcra Komitesi

• Başkanlık

Başbakanın veya görevlendireceği Devlet Bakanının başkanlığında yılda iki defa toplanan Genel Kurul şu üyelerden oluşur;

• Devlet Bakanı

• Maliye Bakanı

• Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı

• Sanayi ve Ticaret Bakanı

• Kamu Kuruluşları (Devlet Planlama Teşkilatı, Hazine Müsteşarlığı, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Milli Prodüktivite Merkezi, Türk Standartları Enstitüsü, vb.) üst düzey yetkilileri

•Meslek Kuruluşları üst düzey temsilcileri (TOBB, TESK, TMMOB, TOSYÖV, Meslek ve Sanayi Odaları)

• İlgili Banka Genel Müdürleri

• Üniversite Temsilcileri

KOSGEB İcra Komitesi ise;

• Sanayi ve Ticaret Bakanı başkanlığında

• Maliye Bakanlığı Müsteşarı

• Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı

• Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı

• TÜBİTAK Başkanı

• Teknik Üniversite Rektörü

• TOBB Başkanı

• TESK Başkanı

• KOSGEB Başkanı'ndan

oluşmaktadır.

Genel Kurul'un görevleri; Kalkınma Plan ve Programları doğrultusunda işletmelerin teknolojik gelişmelere ve serbest rekabet ortamına uyumunu sağlamak amacı ile destekleme kararlarının alınması, uygulamaların planlanması ve koordinasyonun sağlanmasına yönelik önerilerde bulunmak ve düzenleyici direktifler vermektir.

İcra Komitesi'nin görevleri; Genel Kurul'un belirlediği amaçlar, hedefler ve ilkeler doğrultusunda küçük ve orta ölçekli imalat sanayinin geliştirilmesi ve desteklenmesine ilişkin uygulama kararlarını almak ve yürütmektir.

KOSGEB; 35 adet İşletme Geliştirme Merkezi (İGEM), 20 adet Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) ve 78 adet Sinerji Odağı ile hizmet vermektedir. İGEM ve TEKMER Müdürlükleri ile 31 ilde, Sinerji Odakları dikkate alındığında toplam 64 ilde hizmet verilmektedir. Hizmet Birimleri İGEM ve TEKMER'lerin ana fonksiyonu KOSGEB Destekleri Yönetmeliği ve Yönergesi çerçevesinde KOBİ'lerin desteklenmesidir.

3.1.3. KOSGEB'İN GÖREVLERİ

3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresinin Kurulması Hakkında Kanunun 4. maddesinde KOSGEB'in yasal görevleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

a) Sanayide, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve faaliyetlerin uygulanması için Teknoloji Merkezleri, Teknoparklar, Danışmanlık Merkezleri, Enstitüler ve benzeri birimlerin kurulmasını sağlamak,

b) Üniversiteler ile kamu ve özel araştırma kurumlarındaki Bilim ve Teknoloji alt yapısından işletmelerin yararlanmasını sağlamak, sanayi ve üniversite işbirliğini kuvvetlendirmek,

c) Teknoloji düzeyini yükseltmek üzere, mevcut teknolojik bilgilere erişmek ve yeni teknolojik bilgiler üretmek, erişilmiş ve üretilmiş bilgileri yaygınlaştırmak,

d) Üniversite ve Araştırma Merkezlerinin imkanlarından yararlanarak yeni ve ileri teknolojiye dayalı bilgilerin derlendiği, değerlendirildiği, geliştirildiği ve uygulamaya yönelik üretime hazır hale getirilerek işletmelerin kullanımına sunulduğu Teknoloji Merkezleri ve Teknoparkları kurmak ve kurdurtmak,

e) İşletmelerin planlı yönetim anlayışına, modern ve çağdaş işletmecilik düzeyine kavuşturulmalarını teminen sanayinin çeşitli alt sektörlerinde yatırımları yönlendirmek üzere proje profillerini uygulayacak, atıl kapasiteleri değerlendirecek, verimliliği artıracak; modernizasyon, üretim, yönetim, pazarlama, enformasyon ve teknoloji adaptasyonu gibi konularda kapsamlı "Teknik Yardım ve Destek Program ve Projeleri"ni gerçekleştirecek İhtisas Merkezlerini kurmak ve kurulmasını sağlamak,

f) İşletmelerin uluslar arası düzeyde mal üretmeleri ve daha modern işletmeler haline gelmelerini teminen gerekli yardımda bulunmak, sanayi rehabilitasyonu için gerekli düzenlemeleri yürütmek; sanayi ürünlerini çeşitlendirecek, yan sanayi ilişkilerini geliştirecek şekilde; malzeme bilgisi, tasarım, prototip imalat, imalat usul ve işlemlerinin seçimi, takım aparat kullanımı, bakım onarım planlaması ve iş temini gibi işyerinde ve uygulamalı olarak aktif danışmanlık hizmetlerini verecek olan Danışmanlık Merkezleri tesis etmek ve bu işletmelerin ortak istifadesine yönelik olarak malzeme test ve analiz ile mamul madde fiziki ölçümleme laboratuar ve atölyelerini kurmak ve kurulmasını sağlamak,

g) Hizmet Merkezlerinde görev alacak elemanların, özel ihtisas konularında eğitimini teminen Eğitim Uzmanlarının yetiştirilmesi, yaygın eğitim programlarının düzenlenmesi, İşletmelerin eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve gerekli eğitimlerinin sağlanması ile ilgili uygulamalı Teknik Eğitim Merkezlerini kurmak,

h) İşletmelerin yatırım, üretim, yönetim ve planlama konularında bilgi ve beceri yönünden güçlenmeleri ve gelişmelerini sağlamak,

i) İşletmelerin pazarlama sorunlarına çözümler aramak; işletmelerin yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini teminen gerekli çalışmaları yürütmek ve konuya ilişkin danışmanlık hizmetlerini en verimli bir biçimde organize etmek.

3.1.4. KOSGEB'İN FAALİYET ALANLARI VE HİZMETLERİ

KOSGEB faaliyet alanları; hedef kitleye sağlanan mali destekler, hedef kitleye yönelik mali olmayan hizmetler, hedef kitleye ücret karşılığı sağlanan hizmetler, diğer kurum/kuruluşlara yönelik hizmetler ve Kurum içine yönelik hizmetler olmak üzere 5 ana başlık altında gruplanmıştır.

Faaliyet Alanı 1 : Hedef Kitleye Sağlanan Mali Destekler: KOSGEB tarafından KOBİ'lere ve girişimcilere sunulan 10 ana başlıktaki mali destekler Tablo 1'te belirtilmiştir.

Tablo-1: KOSGEB Destekleri

	Destek Ana Başlığı	Destekler
1	Danışmanlık ve Eğitim Destekleri	1. Danışmanlık Desteği 2. Eğitim Desteği
2	Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri	1. Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi ile İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammadde Temini Desteği 2. Kalite Geliştirme ve Teknolojik Donanım Desteği 3. Danışmanlık Desteği 4. AR-GE Sonuçlarını Yayınlama Desteği 5. Teknopark Kira Desteği 6. İşlik Tahsisi 7. Yurtdışı Kongre, Konferans, Panel, Sempozyum, Toplantı,

		Teknoloji Fuarlarına Katılım Desteği 8. Başlangıç Sermayesi Desteği 9. İş Geliştirme Desteği
3	Bilişim Destekleri	1. Bilgisayar Yazılımı Desteği 2.E-Ticarete Yönlendirme Desteği
4	Kalite Geliştirme Destekleri	1.Genel Test, Analiz ve Kalibrasyon ve CE İşaretlemesine İlişkin Test ve Analiz Desteği 2. Sistem Belgelendirme Desteği
5	Pazar araştırma ve ihracatı geliştirme destekleri	1. Yurtiçi Sanayi Fuarlarına Katılım Desteği 2. Yurtiçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği 3. Milli Katılım Düzeyindeki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği 4.Milli Katılım Dışındaki Yurtdışı Fuarlara Katılım Desteği 5. Tanıtım Desteği 6. Markaya Yönlendirme Desteği
6	Uluslar Arası İşbirliği Destekleri	1. İhracat Amaçlı Yurtdışı İş Gezisi (İYİG) Programı Katılım Desteği 2. Eşleştirme Desteği
7	Bölgesel Kalkınma Destekleri	1. Yerel Ekonomik Araştırma Desteği 2. Ortak Kullanım Amaçlı Makine – Teçhizat Desteği 3. Altyapı – Üstyapı Proje Desteği 4. Nitelikli Eleman Desteği
8	Girişimciliği Geliştirme Destekleri	1. Yeni Girişimci Desteği 2. İş Geliştirme Merkezi Desteği

9	Kredi Faiz Destekleri* **2004 / 7131 sayılı Bakanlar Kurulu Kararına istinaden KOBİ'lere sağlanan uygun şartlardaki istihdam, yatırım, ihracat kredilerinin kapsam ve şartları bankalarla imzalanan protokollerle belirlenmektedir.*	1. İstihdam Kredisi Faiz Desteği 2. İhracat Kredisi Faiz Desteği 3. Gıda Sektörü Makine Teçhizat Kredisi Faiz Desteği 4. Deri Sektörü OSB'ye Taşınma Kredisi Faiz Desteği 5. E-KOBİ Bilişim Kredisi Faiz Desteği
10	Elektronik İmza Paketi Desteği	

Faaliyet Alanı 2 : Hedef Kitleye Yönelik Mali Olmayan Hizmetler: Tüm kamu kurum/ kuruluşları ile özel sektör tarafından sunulan destek ve hizmetler konusunda Hizmet Merkezlerince KOBİ'ler bilgilendirilmekte, KOSGEB destek ve hizmetlerinin tanıtımı yapılmakta, tanıtım materyalleri hazırlanmaktadır. KOBİ Araştırmalar Daire Başkanlığı tarafından ekonomik ve stratejik konuları kapsayan raporlar ile bölgesel, sektörel ve ülkeler bazında raporlar hazırlanmakta ve oluşturulacak bilgi havuzu için ön çalışmalar yapılmaktadır.

Faaliyet Alanı 3 : Hedef Kitleye Ücret Karşılığı Sağlanan Hizmetler: 10 İGEM bünyesinde faaliyet gösteren Laboratuarlar vasıtasıyla KOBİ'lere laboratuar test ve analiz hizmetleri verilmektedir. Bu hizmetlerden ücret alınmakta ancak ücretler belirlenirken maliyetler değil işletmelerin yararı dikkate alınmaktadır.

Faaliyet Alanı 4 : Diğer Kurum/Kuruluşlara Yönelik Hizmetler: Kamu kurum ve kuruluşlarından gelen talepler doğrultusunda KOBİ sektörüne yönelik bilgilendirme ve tanıtım programlarına katılım sağlanmakta, protokoller ve projeler bazında işbirliği yapılmaktadır.

Faaliyet Alanı 5 : Kuruluş İçi Hizmetler: Gerek hedef kitle gerekse Kuruluş çalışanlarını ilgilendiren yeni mevzuat ve revizyon çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Ayrıca destek ve hizmetlerin etkin ve verimli bir biçimde verilmesini teminen

çalışanların motivasyonu ve kurumsallaşma yönünde sosyal ve idari hizmetler verilmektedir.

3.2. KOSGEB'DEKİ YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) da, 27 Ocak 2003 tarihinde 'yeniden yapılanma' sürecine girmiştir. Yeniden yapılanmayla ulaşılmak istenen; sürekli değişim, adem-i merkeziyetçi bir yapılanma, çözüm odaklılık, sanayici ile güçlü sinerjik bağlar kurmak olarak belirtilmiştir.

Yapılan çalışmalara geçmeden önce 'KOSGEB Niçin ve Nasıl Kurulmuştur?' sorusuna cevap bulmak için KOSGEB'in tarihsel gelişimine göz atalım ve daha sonra özellikle 2007 yılında yoğunlaşan yeniden yapılanma faaliyetlerinin neler olduğuna ve yapılması planlanan plan ve projelerine değinelim.

Sanayinin gelişim sürecinin her döneminde küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük bir öneme sahip olmuştur. Üretim sistemlerinde görülen teknolojik gelişmeler, iş organizasyonunun daha rasyonel ve etkin yöntemlerle planlanması, standartlaşma, tüketici taleplerindeki hızlı değişimlerle 1960'lı yıllarda üretimde esnekliğe duyulan ihtiyaç ortaya çıkarmıştır. Ölçek ekonomileri görüşüne alternatif olarak "Küçük Güzeldir" görüşü ön plana çıkmaya ve ölçeksel büyüklük önemini yitirmeye başlamıştır. 1970'li yılların başında yaşanan hammadde krizi ve özellikle petrol fiyatlarındaki ciddi artışlar, uluslararası ticaret arenasında beklenmedik gelişmelere neden olmuş ve büyük işletmelerin krizlere, küçük ve orta ölçekli işletmelerden daha az dayanıklı olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Böylece sanayi dokusunda KOBİ'ler giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

İnternet, bilgi ekonomisi, inovasyon vb. değişimlerin konuşulmaya başlandığı 1980'li yıllarda ülkemizde ve çeşitli ülkelerdeki KOBİ'lerle ilgili olarak Tablo 2' deki ekonomik göstergelere bakıldığında, bugün olduğu gibi o yıllarda da KOBİ'lerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işyeri, istihdam, katma değer ve

benzeri istatistiki verilerde önemli paylarının olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında ülkemizde KOBİ'lerin sayı olarak oranının yüksek olmasına karşılık ihracat, yatırım, üretim ve kredilerdeki payının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo- 2: Ülkelerin KOBİ Göstergeleri

	A.B.D	Alm.	Hin.	Japonya	İngiltere	G.Kore	Fransa	İtalya	Türkiye
KOBİlerin Toplam İşletmelere Oranı (%)	97,2	99,8	98,6	99,4	96,0	97,8	99,9	97,0	98,8
KOBİlerin İstihdamdaki Payı (%)	50,4	64,0	63,2	81,4	36,0	61,9	49,4	56,0	45,6
KOBİlerin Yatırımdaki Payı (%)	38,0	44,0	27,8	40,0	29,5	35,7	45,0	36,9	26,5
KOBİlerin Üretimdeki Payı (%)	36,2	49,0	50,0	52,0	25,1	34,5	54,0	53,0	37,7
KOBİlerin İhracattaki Payı (%)	32,0	31,0	40,0	38,0	22,2	20,2	23,0	-	8,0
KOBİlerin Kredi. Payı(%)	42,7	35,0	15,3	50,0	27,2	46,8	48,0	-	10,0

Kaynak: KOSGEB Çalışma Programı, 1993

Bugün de KOBİ'ler; ekonomideki yerini giderek artan bir önemle korumakta, ekonominin mihenk taşını oluşturmaktadır. Tablo 3' den de görüldüğü üzere KOBİ'lerin toplam işletme sayısına oranı, üretim oranları, toplam krediden aldıkları oranda önemli bir değişlik olmamakla birlikte; istihdam ve yatırımdaki oranlarında önemli denilebilecek bir artış bulunmakta, ihracat oranlarında ise küçük bir artış gözlemlenmektedir.

Tablo 3: Ülkemizdeki KOBİ'lerle İlgili Bazı Ekonomik Göstergelerdeki Değişim

KOBİlerin Ekonomik Göstergeleri	1980-1986 Dönemi Göstergeler (%)	2003 Yılı Göstergeleri (%)
KOBİlerin Toplam İşletmelere Oranı	98,8	99,3
KOBİlerde İstihdam Oranı	45,6	76,7
KOBİlerin Yatırımlardaki Payı	26,5	56,5
KOBİlerin Üretimdeki Payı	37,7	37,7
KOBİlerin Toplam Kredilerden Aldıkları Pay	10,0	10,0
KOBİlerin İhracattaki Payı	8,0	9,0

Kaynak: TÜİK, TİM, Bankalar Biriliği, 2003

Gelişen ve kalkınan bir ekonomiye sahip ülkemizde de ;

- Daha az yatırımla daha çok kişiye istihdam sağlayan
- Makro ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenen
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum sağlayabilen
- Teknolojik yeniliklere ve inovasyona daha yatkın olan
- Bölgelerarası dengeli gelişmeye büyük katkısı olan
- Büyük işletmelerin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısı olan

KOBİ'lerin; işyeri oranları, istihdama ve üretime katkıları ile ekonominin omurgasını oluşturması dikkatleri üzerine çekmiştir. Hükümetler, gelişme eksenlerini bu işletmelerin ekonomik, politik ve sosyal dengeler açısından desteklenmesi üzerine kurgulamaya başlamışlardır. Bu arada ülkemizde KOSGEB öncesi KÜSGEM, KÜSGET ve SEGEM Genel Müdürlükleri kurulmuştur.

Türk Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı arasındaki Milletlerarası Antlaşma çerçevesinde 1973 yılında Gaziantep'te pilot proje niteliğinde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde kurulan KÜSGEM, küçük ölçekli sanayi işletmelerine ortak kolaylık atölyeleri ile hizmet vermeye başlamıştır. Bu çalışmalar daha sonraki yıllarda genel değerlendirmeye tabi tutularak 17.06.1983 tarih ve 83/6744 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanan "Küçük Sanayi Yayım Hizmetlerinin Geliştirilmesi"ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre KÜSGET, faaliyete başlamıştır.

Bakanlar Kurulu'nun 10.11.1978 tarih ve 7/16728 sayılı kararı ile onaylanıp yürürlüğe giren "Sınai Eğitim Hizmetlerinin Verilmesi"ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre SEGEM, faaliyete başlamıştır.

KÜSGET, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Merkezleri aracılığıyla teknik danışmanlık hizmetleri vermiş, modern işletmecilik ilkelerini bu işletmelerde uygulamaya koymuş, dünya standartlarında kalite bilincinin yerleşmesi ve yaygınlaştırılması, teknolojik üretim seviyesinin yükseltilmesi, istihdam kapasitesinin artırılması yolunda çalışmalarda bulunmuş, çağdaş yönetim becerilerinin kazandırılması için teknik alt yapının kuvvetlendirilmesine ilişkin hizmetleri gerçekleştirmeye çalışmıştır.

SEGEM, eğitim ihtiyacını karşılamak üzere çok sayıda eğitim programı tertiplemiş ve eğitimin her konunun en başında yer alan önemli bir faktör teşkil etmesi gereğinden hareketle küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların ve yöneticilerinin, hayat boyu eğitim anlayışını yaygınlaştırma amacıyla hizmet veren bir kuruluş olmuştur.

Ancak KÜSGET ve SEGEM'in proje anlaşmaları çerçevesinde gerçekleştirmeye çalıştığı bu hizmetlerin süreli olması, kısıtlı imkânlarla yurt düzeyinde duyulan ihtiyacı yeterince karşılayamaması nedeniyle bu iki kuruluşun bir çatı altında ve birleşerek daha kapsamlı ve ülke genelinde sürekli ve yaygın

hizmetler verebilecek bir yapıya kavuşturulması bakımından yasal bir düzenlemeye gidilmesi ihtiyacı doğmuştur.

Bu ihtiyacı karşılamak, ülkemizin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin oranını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının Kurulması Hakkında Kanun Tasarısı", TBMM Sanayi Teknoloji ve Ticaret Komisyonu'nda 15 Kasım 1989 tarihinde, Bütçe Plan Komisyonu'nda ise 21 Mart 1990 tarihinde görüşülmüş, Meclis Komisyonlarının görüşleri dahilinde gereken düzeltme ve düzenlemeler yapılarak son şekli verilmiş ve TBMM'ye sunulmuştur. TBMM Genel Kurulu'nda 12 Nisan 1990 tarihinde görüşülen tasarı kanunlaşmıştır.

3624 sayılı "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun" 20 Nisan 1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Kurulduğu günden bu yana KOBİ'lerin en büyük destekçisi konumundaki KOSGEB, özellikle son yıllarda yeniden yapılanma çalışmalarına ağırlık vermiştir. Yapılan çalışmalar özetle şu şekildedir:

- KOSGEB kariyer sistemi yeniden düzenlenmiştir. Uzman-1, uzman-2, uzman-3 gibi uzman sınıflandırmaları kaldırılarak, KOBİ uzmanı adı altında tek bir uzmanlıkta toplanmıştır.
- Diğer kamu kurumlarıyla uyumlu olmayan süreç danışmanı, süreç yöneticisi, teknik görevli, yönetici yardımcısı, ulaşım görevlisi gibi ünvanlar kaldırılmıştır.
- 25 olan unvan sayısı 16'ya, müdürlük, daire başkanlığı ismi altında faaliyet gösteren toplam 34 birim ise 30'a düşürülmüştür.
- Kalite danışmanlığı, basın ve yayın danışmanlığı, halkla ilişkiler ve tanıtım birimi adı altında faaliyet gösteren birimler de yeniden tanımlanarak fonksiyonel hale getirilmiştir.

- KOSGEB destek modellerinin planlandığı ve geliştirildiği birimler olan 8 adet araştırma merkezi, daha fonksiyonel çalışabilecek hale getirilmiştir.
- KOBİ'lerin ihtiyaçlarını, potansiyellerini belirlemesinde önemli bir konumda olan Bölge Sanayi Geliştirme Merkez Müdürlükleri (BSGM) ile İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüklerinin (İGEM) fonksiyonları birleştirilmiş ve İGEM müdürlüğü olarak faaliyetlerini devam ettirmeleri sağlanmıştır.
- Aynı ilde faaliyet gösteren merkez müdürlükleri, merkez müdürlüğü olmayan illere taşınmıştır. Böylece destek ağı yeni harcama yapmadan hatta tasarruf sağlanarak yaygınlaştırılmıştır.
- KOSGEB'deki en önemli aksaklığın merkez ile taşra arasındaki koordinasyon eksikliği olduğu saptanmıştır. Buna çözüm olarak sahada faaliyet gösteren 35 İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüklerinin (İGEM) ve 20 Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüklerinin (TEKMER) koordinasyonunun sağlanması ve takibi için 2 yeni daire başkanlığı kurulmuştur.
- KOSGEB tek merkezden ve tek kişiyle yönetilen bir muhasebe sistemine sahipti. Bu durum uygulamada büyük sıkıntılara sebep olmakta, destek ödemelerinde gecikmeler yaşanmaktaydı. Bunu düzeltmek için bölgesel yoğunluk dikkate alınarak mevcut muhasebe sistemi 3 merkezden yönetilir hale getirilmiştir. Böylece KOBİ'lere yapılan destek ödemeleri çok daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılabilecektir.
- KOSGEB'in fon kaynaklarının özel sektör mantığıyla etkin değerlendirilmesi için finansman birimi oluşturulmuştur. Kurulan KOBİ Araştırma Dairesi ile, KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu konularda araştırmalar yapılması ve KOBİ'lere yol haritası çıkarılması temin edilmiştir.
- KOSGEB organizasyonunda yapılan diğer bir değişiklik ise, kurumda sadece 1 avukat eliyle yürütülen hukuki işler için ayrı bir hukuk müşavirliği birimi ihdas edilmiş ve artan iş yoğunluğu doğrultusunda avukat kadroları oluşturulmuştur.
- Kurum kültürünü geliştirmek, idareyi etkin kılmak ve koordinasyon ile iletişimi sağlamak üzere, 2 ayrı binada hizmet vermekte olan KOSGEB birimleri tek binada toplanmıştır.

- KOSGEB kuruluş kanununda değişiklik yapılmasına ilişkin kanun tasarısı hazırlanmaya başlanmıştır. Kanunla beraber gerekli yönetmelikler çıkarılması için de çalışmalar sürdürülmektedir. Bu çerçevede 8 yönetmeliğin revize edilmesi, 1 yönetmeliğin iptali ve 2 yeni yönetmelik ihdası söz konusudur.
- KOSGEB'e eleman alımı kariyer planlaması çerçevesinde liyakat esasına dayalı olarak, sınavla yapılacak, terfi ve atamalar yeniden düzenlenecektir.

2007 yılında KOSGEB tarafından verilen desteklerin sonuçları özetle şu şekildedir:

- Ülkemizde toplam 1 milyon 800 bin KOBİ bulunuyor. Bunların 250 bini imalat sanayisinde faaliyet gösteriyor. Durum Tespit Analizi yapılarak imalat sanayi KOBİ'lerinin 73 bin 800'ü KOSGEB veritabanına kayıt edilmiş, 11 bin 733 KOBİ'ye Stratejik Yol Haritası (SYH) hazırlatılarak onaylanmıştır.
- 2007 yılında 11 bin 733 KOBİ'ye, eğitim, danışmanlık, teknoloji geliştirme ve yenilik, kalite geliştirme, bilişim, pazar araştırma ve ihracatı geliştirme, uluslar arası işbirliği geliştirme, girişimcilik, bölgesel kalkınma ve finansman ana başlıkları altında toplam 193 milyon YTL destek sağlanmıştır.
- KOSGEB'in 2007 yılında sağladığı
  - İhracat destek kredisi,
  - İstihdam destek kredisi,
  - Deri sektörü OSB'ye taşınma destek kredisi,
  - Gıda sektörü makine-teçhizat destek kredisi,
  - E-KOBİ bilişim kredisi ile KOBİ'ler için toplam 1 milyar 243 milyon YTL'lik kredi hacmi yaratılmıştır.

Yapılması planlanan çalışmalar da şu şekilde sıralanabilir:

- KOBİ'lerin kurumsallaşması ve iyi yönetim ilkelerini benimsemesi sağlanacak ve BASEL II 'ye uyum sürecinde KOBİ'ler desteklenecektir. Bu amaca yönelik olarak bilgilendirme, eğitim ve danışmanlık hizmetleri verilecektir.
- İŞ-GEM İş Geliştirme Merkezleri aracılığıyla, iş kurma konusundaki eğitim ve danışmanlık destekleri yaygınlaştırılacak ve etkinliği artırılacaktır.

- Bölgesel kalkınmanın sağlanması için az gelişmiş bölgelerden başlamak üzere kümelenmenin geliştirilmesi için çalışmalar yapılacaktır.
- KOSGEB, ülkemize Kredi Garanti Fonu sistemini getiren kuruluştur. KGF A.Ş. teminat ve kefalet problemlerini çözme konusunda çok önemlidir. KGF A.Ş 'nin sermayesini yükseltip, sağladığı teminat miktarı ve teminat sağlanan işletme sayısını artırmak, illerde şube açarak KOBİ'lere daha rahat ve yerinde hizmet vermek amaçlanmaktadır.
- KOBİ'lerin finansman kaynaklarını kullanımı artırılacaktır.
- Kredi Faiz Desteği programlarının etki analizleri yapılacak ve sonucuna göre programlarda iyileştirme ve geliştirme sağlanacaktır.
- KOBİ'lerin kamu alımlarındaki payı arttırılacaktır.
- Ar-Ge ve yenilikçilik desteklenecektir.
- Kalite ve standardizasyon desteklenecektir.
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı yaygınlaştırılacaktır.
- KOBİ'lerin ihracat kapasitesi artırılacaktır.
- Geleneksel sektörlerdeki KOBİ'lerin yatırım projeleri desteklenecektir.
- İlgili kurum/ kuruluşlarla işbirliği yapılarak, KOBİ'lere yönelik destek ve teşviklerde koordinasyon ve tamamlayıcılık sağlanacaktır.
- KOBİ'lerde nitelikli istihdam kapasitesi artırılacaktır.
- Şehit yakınları, gaziler, kadın girişimciler ve özürlülere yönelik girişimcilik destekleri geliştirilecek ve uygulanacaktır.
- Bilgi paylaşımı ile Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı faaliyetlerine destek verilecektir.
- Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sistemi omurgasını oluşturacak yazılım geliştirilerek uygulamaya alınacaktır.
- KOSGEB Veritabanında kayıtlı KOBİ bilgileri diğer kurum kuruluş veritabanlarıyla senkronize edilecektir.
- KOSGEB Veritabanında kayıtlı KOBİ'lerin bilgileri kullanılarak, periyodik analiz raporları üretilecek, bu raporlar KOBİ'lerle ilgili politikaların geliştirilmesinde kullanılacaktır.
- Yönetim Bilgi ve Karar Destek Sisteminin üreteceği veriler kullanılarak, desteklerin etkileri analiz edilecek ve gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.

- Tüm personel çalıştığı birimin ihtisas alanı, kariyer planlaması göz önüne alınarak eğitime tabi tutulacaktır.
- KOSGEB hizmet ve desteklerinin tanıtılması basın ve medyaya doğru, zamanında bilgi servisi yapılması için gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.
- KOSGEB'in iştiraklerinin etkinliği değerlendirilecek ve iyileştirmeler yapılacaktır.
- Girişimcilere başlangıç sermayesi desteği verilecektir.
- Zorunlu istihdam kapsamı dışında özürlü eleman istihdamında sosyal güvenlik primi desteği verilecektir.
- KOSGEB test-analiz laboratuarlarına olan ihtiyaç analiz edilecek, gerekli önlemler alınacaktır.
- KOBİ'lerde iş sağlığı ve iş güvenliği yönetim sistemleri (OHSAS) kurulması desteklenecektir.
- KOSGEB web sitesinde KOBİ ve girişimcilere iş kurma, iş yapma, KOBİ'lere sağlanan destekler ve BIT kullanımı konularında bilgi sunacak KOSGEB Tek Nokta Bilgilendirme Portalı oluşturulacaktır.
- TEKMER'ler yazılım projeleri konusunda ihtisaslaşacaktır.
- Dış pazarlara yönelik bilgilendirme faaliyetleri arttırılacaktır.
- Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'lere yönelik başarılı uygulamaları belirlenerek KOBİ'lerimizin ihtiyaçları doğrultusunda KOSGEB'e adapte edilecektir.
- 2008-2012 dönemini kapsayan süreçte gerek ulusal, gerekse uluslararası bazda mevzuat değişiklikleri izlenerek, KOSGEB'in yasal görevlerinde değişiklik yapılacaktır.

3.3. DÜNYADA KOBİLERE DESTEK VEREN KURUM VE KURULUŞLAR

KOBİ'lerin gelişmesi ve desteklenmesi konusunda önemli tecrübeler ve uygulamaları bulunan bazı ülkelerin örneklerini içeren genel bilgiler Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Bazı Ülkelerin KOBİ Desteklerine Örnekler

Ülke	Kurum/Kuruluş Adı	Destekler/Hizmetler
A.B.D	SBA	-Bilgi Destekleri -Finansman Kolaylıkları
İspanya	Ekonomi Bakanlığı	-Mevzuat İyileştirme Çalışmaları -Bilgi Hizmetleri -Vergi Düzenlemeleri
İtalya	SPI	-Finansman Kolaylıkları
Almanya	KFW	-Likidite Yardım Programları
İsrail	-İsrail Küçük İşletmeler İdaresi -Sanayi ve Ticaret Bakanlığı -İsrail İhracat Enstitüsü	-Bilgi Destekleri -Finansman Kolaylıkları -Mevzuat İyileştirme Çalışmaları
Japonya	-Küçük İşletmeler Finans Şirketi -Ulusal Finansman Şirketi -Shoko Chuken Bankası -Çevre Sağlığı İşleri Finansman Şirketi -Küçük İşletmeler Yatırım Şirketi -Japon Kalkınma Şirketi -Japon İthalat ve İhracat Şirketi -Küçük Teşebbüsler Şirketi -Japon İnşaat Şirketi -Ekipman ve Kiralama Şirketi	-Bilgi Destekleri -Finansman Kolaylıkları

Kaynak: Eurostat, 2005 ve TÜİK verileri

- ***AVRUPA BİRLİĞİ:*** Avrupa Birliğinde KOBİlere sağlanan parasal destekler genel unsurlarıyla şöyledir:

  - Sanayi, sanatkâr ve hizmet yatırımlarına parasal yardımlar
  - Fizibilite (yapılabilirlik) analizlerinin finansmanı

- Enerji ve alternatif enerji tasarrufu sağlayacak yatırımlara yardım
- İşletme çevresi ile ilgili yatırımlar ve yardım
- Su ürünlerinin geliştirilmesi
- Küçük işletmelere ve sanatkârlara danışmanlık desteği
- Teknolojik icatların ve yaratıcılığın geliştirilmesi
- Kırsal ve endüstriyel bölgelerin yeniden canlandırılmasına dönük faaliyetlerin desteklenmesi
- Altyapının geliştirilmesi
- Küçük esnaf ve sanatkârlara dış ülkelerde staj ve burs sağlanması
- AB dışı üçüncü ülkelerle sanayi işbirliğinin sağlanması
- Topluluk içi teşebbüsler arası işbirliğinin sağlanması

AB'de KOBİ'lere teşvik sağlayan kurum ve kuruluşlar: (Çetin, 1996; 110-119)

- Avrupa Yatırım Bankası
- Avrupa Kömür Çelik Birliği
- Genç İşçi Mübadele Teşkilatı
- Avrupa Komisyonu Staj Kurulu
- Eğiticilerin Mübadele Kurumu
- Sanayi Geliştirme Merkezi
- Teşebbüsleri Birbirine Yaklaştırma Bürosu
- Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu
- Avrupa Sosyal Fonu
- Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonları

- ***JAPONYA:*** Japon Küçük ve Orta Boy İşletmeler Ana Kanunu, küçük ve orta boy işletmelerin büyümelerini, ulusal ekonomiye uygun yönde gelişme göstermelerini ve bu kapsamdaki işgörenlerin ekonomik ve sosyal durumlarının iyileştirilmesini hedefleyen temel bir yasadır. (Çetin, 1996; 123)

KOBİ'lere destek sağlayan kurum ve kuruluşlar: (Karataş, 1991; 335-337)

- Küçük ve Orta Boy İşletmeler Dayanışma Kurumu

- Küçük İşletmeler Teşvik Kurumu
- Bilimsel Teknoloji Dayanışma Merkezi
- Küçük İşletme Federasyonları
- Küçük İşletmeler Denetim Uzmanları Birliği
- Küçük İşletmeler Yatırım Şirketi
- Küçük Teşebbüsler Şirketi
- Küçük İşletmeler Finansman Şirketi
- Shoko Chuken Bankası
- Ulusal Kooperatifler

ALMANYA: (ÇELİK, 2004 aktaran ÖZTÜRK, (t.y), 94-100)

Almanya'da özellikle finansal destek kriterleri, garantiler ya da vergi indirimi gibi teşvikleri kapsayan finansal destekler Alman Kalkınma Bankası (Deutsche Ausgleichsbank, DtA) ve diğer finansal kuruluşlar tarafından verilmektedir. Özellikle iki Almanya'nın birleşmesinden sonra Doğu Alman Eyaletlerinin (Neue Lander) finansal destek ihtiyacı daha acil olduğundan, Alman KOBİ ekonomik politikası, bu bölgedeki yeni girişimciler için finansal destek hizmetlerine yoğunlaşmış durumdadır.

KOBİ destek hizmetlerini çoğunlukla özel ve kamu tedarikçileri sağlamaktadır. Yarı kamu (özerk) kuruluşlar daha azınlıkta kalmaktadır.

Kamu yararı gözeten politikalar uyumlu olarak hareket eden özel kuruluşlar arasında Avrupa çapında faaliyet gösteren inisiyatifler – örneğin 'Avrupa Genç İşletmeleri' ağında yer alan 'JUNIOR Almanya' inisiyatifi -, Federal Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığı, Federal Alman Eyaletleri Ekonomi Bakanlığı gelmektedir.

Kamu tedarikçilerinin başında ise Alman Kalkınma Bankası (Deutsche Ausgleichbank – DtA) gelmektedir. Yarı kamu statüsündeki tedarikçiler arasında ise Alman Sanatkarlar ve Ticaret Merkez Birliği (Zentralverband des Deutschen Handwerks), bölgesel Ticaret ve Sanayi Odaları ve Avrupa İşletme ve Yenilik Ağı (EBN) gibi pek çok Avrupalı kuruluş sayılabilir.

Almanya'da KOBİ'lere farklı düzeylerde destek veren pek çok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere, 400 ila 1200 civarında destek programı ile destek veren 10.000 civarında kurum/kuruluş bulunmaktadır. Bunlar arasında eğitim ve araştırma enstitüleri, teknoloji merkezleri ve enstitüler, KOBİ bankaları, Ticaret ve Sanayi Odaları/Esnaf Odaları ve Ekonomik Kalkınma Ajansları sayılabilir. Ancak, aracı görevi gören iki temel kuruluş olan Ticaret ve Sanayi Odaları / Esnaf Odaları ve Ekonomik Kalkınma Ajansları üzerinde durmak sistemle ilgili yeterli fikre sahip olmamıza yardımcı olacaktır.

KOBİ'lere verdiği finansal desteklerin yanı sıra DtA, özellikle Doğu Alman Eyaletlerine odaklanan ek çok danışmanlık hizmeti vermektedir. Banka sanal bir start-up merkezi gibi hareket etmekte, info – hotline aracılığıyla finansal destek, teknik danışmanlık tedarikini de kapsayan bireysel finansman planlarının hazırlanması ile ilgili her tür soruya yanıt vermektedir. 'DtA/DIHT Klavuz Projesi' ve 'DtA – Yuvarlak Masa' ile finansal durumu kötü olan işletmeler hedeflenmektedir. DtA Danışmanlık Ajansları, KOBİ alanında teknik danışmanlık yapabilecek 1600 danışmanın veritabanına sahiptir. DtA Danışmanlık Merkezleri ise danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra kamu destek programları hakkında da bilgi vermektedir. Bahsi geçen tüm destekler, ilk önce Doğu Almanya odaklı olarak başlatılsa da şu anda tüm Almanya'da kullanılabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOSGEB'İN EĞİTİM POLİTİKALARI

TS-ISO 9000, TS-ISO 14000, TS-ISO 22000, HACCP, AQAP, EN 17025 ve benzeri sistem belgelendirme çalışmalarına yönelik alınacak eğitim hizmetleri, bu destek kapsamı dışındadır. (KOSGEB Destekleri Yönergesi (01.05.2008), http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/yonerge/yonerge-01052008.pdf , 29-45)

4.1. GENEL EĞİTİM PROGRAMLARI

Genel Eğitim Programları; Stratejik Yol Haritası Planı (SYH) veya Genel İşletme Geliştirme Programı Stratejik Yol Haritası (GİGP SYH) Planı hazırlayan ve onaylanan, bu kapsamda imzalanan Genel Sözleşmelerinde, Genel Eğitim Programı yer alan Yararlanıcıların, eğitim ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda düzenlenir.

Yararlanıcıların SYH Planı veya GİGP SYH Planında yer alan "Talep Edilen Destekler Programı" kısmında, bu desteğe yönelik döneme uyulma zorunluluğu bulunmamaktadır.

4.1.1. Yıllık Genel Eğitim Program Planı'nın Hazırlanması

Uygulama Birimleri; hedeflere uygunluğu, katılımcı niteliği ve sayısı, eğitim hizmetleri için gereken altyapıyı da göz önüne alarak, Yararlanıcılardan gelecek eğitim talepleri veya birimlerince belirlenecek konulardaki eğitim programlarını tespit ederek, yıllık olarak planlar.

Uygulama Birimleri, merkezlerinde kayıtlı Yararlanıcıların eğitim ihtiyaç ve taleplerini belirlemek üzere çeşitli anket, araştırma vb. çalışmaları yapabilir veya Süreç Geliştirme Birimince alınacak Başkanlık onayına istinaden hizmet satın alarak yaptırabilir.

Uygulama Birimleri, bir sonraki yıla ait Genel Eğitim Program Planlarını; program sayısı, süreleri, konuları, konuların hangi hedeflerle ile ilgili olduğu, hizmetin nasıl alınacağı(gönüllü eğitmen, doğrudan alım, açık ihale),Yararlanıcı ve katılımcı sayısı ile öngörülen bütçe tutarı vb. bilgileri içerecek şekilde, her yılın Kasım ayı sonuna kadar, Genel Eğitim Programları Planı Formu ile Süreç Geliştirme Birimi'ne iletirler.

Uygulama Birimlerince gönderilen Genel Eğitim Program Planları, Süreç Geliştirme Birimi tarafından değerlendirilir ve ilgili birimlerle temasa geçilir, varsa gerekli değişiklikler yapılarak her yılın Aralık ayı içersinde elektronik ortamda yayınlanır

Uygulama Birimleri; 'Yıllık Eğitim Program Planları'nın uygulandığı yıl içerisinde, yeni veya tekrar edilecek ilave Genel Eğitim Programlarına ilişkin revizyon taleplerini Genel Eğitim Programları Planı Formu" ile Süreç Geliştirme Birimi'ne iletirler. Revizyona ilişkin uygulamalar, Süreç Geliştirme Birimi'nin değerlendirmeleri doğrultusunda gerçekleştirilir. Revizyon talepleri 6 (altı) aylık dönemler halinde yapılabilir.

4.1.2. Eğitim Hizmeti Satın Alımı

Uygulama Birimleri tarafından uygulanacak yıllık Genel Eğitim Programları için gereken eğitim hizmetinin satın alınmasına ilişkin iş ve işlemler, Kamu İhale Kanunu hükümlerine göre doğrudan alım veya açık ihale usulü ile, Süreç Geliştirme Birimi veya Uygulama Birimi tarafından gerçekleştirilir. Hizmet satın alımı sözleşmesi, Uygulama Birimi ile Tedarikçi arasında imzalanır.

Ancak, Eğitmen Hizmet Bedeli talep etmeyen gönüllü eğitmenlerle işbirliği yapılması halinde; Sözleşme imzalanacak olup, bu kişilere ödenecek gündelik, yol ve konaklama giderleri aşağıdaki şekilde belirlenir.

Devlet Memurları Kanununa tabi olarak fiilen çalışan kişiler için, 6245 Sayılı Harcırah Kanunun "6245 Sayılı Harcırah Kanunu ile İlgili Limitler" tablosunda

aylık/kadro derecesi 1-4 ve 5-15 olanlar için belirlenmiş gündelik miktarları esas alınır.

Memur veya hizmetli olmadıkları halde, gönüllü eğitmenlik yapacak olanlar için, 6245 Sayılı Harcırah Kanunun 4. ve 8. maddeleri gereğince, "6245 Sayılı Harcırah Kanunu ile İlgili Limitler" tablosunda aylık/kadro derecesi 5-15 olanlar için belirlenmiş gündelik miktar esas alınır.

Her iki durumdaki gönüllü eğitmenler için 6245 Sayılı Harcırah Kanunun 33.maddesinin (d) fıkrası gereğince de gündelik miktarını aşmamak şartı ile belge ibrazı halinde ve 10 (on) gün ile sınırlı olmak üzere konaklama ücreti ayrıca ödenebilir. Yol masrafları da (tren, otobüs gibi muayyen tarifeli araçlar) ilgili belgenin ibrazı halinde ödenir. Ancak, uçak ile seyahat edilmesi zorunlu olduğu hallerde ilgili Süreç Geliştirme Birimi tarafından alınacak Başkanlık Makamı onayı ile Uygulama Birimince belge karşılığında ödeme yapılabilir.

Genel Eğitim Programlarında hizmet bedeli, hizmetin gerçekleşmesi ve kesin kabulü halinde ödenir.

Eğitim programlarına ait hizmet satın alımı sürecinde, hizmetin temin edilememesi, oluşturulacak gruplarda istenilen sayıya ulaşılamaması ve benzeri nedenlerle hizmet satın alınamaması veya satın alınan hizmetin iptali durumunda, Yararlanıcının bir sonraki eğitim programı için hakkı saklı kalır. İptal gerekçesi bir yazı ile Yararlanıcılara duyurulur. Yararlanıcının talep etmesi halinde varsa katılım ücreti, talep tarihinden itibaren 30 (otuz) iş günü içersinde iade edilir.

4.1.3. Genel Eğitim Programlarının İşletmelere Duyurusu

Gönüllü eğitmenlerle veya ilgili ihale usulleri ile hizmet satın alımı sonucu uygulanacak Genel Eğitim Programları, Yararlanıcılara eğitim programından önce uygun iletişim yöntem ve araçlarıyla duyurulur.

Duyuru metinlerinde;

- ✓ Programın Adı,
- ✓ Programın Amacı,
- ✓ Kimler Katılmalı,
- ✓ Programın Tarihi
- ✓ Programın Yeri,
- ✓ Programın Uygulanacağı Saatler,
- ✓ Başvurunun nereye yapılacağı,
- ✓ Eğitim Uzmanı,
- ✓ Katılım Ücreti Varsa Tutarı,
- ✓ Programın Kontenjan Sayısı,
- ✓ Programın Son Başvuru Tarihi,
- ✓ Başvuru Koşulları,

vb. açıklamalara yer verilir.

4.1.4. Başvuru ve Uygulama

a) Ücretli veya Ücretsiz Genel Eğitim Programları, en az 10 (on) katılımcı olması durumunda uygulanabilir.

b) Ücretli programlar için katılımcı ücreti; hizmet satın alımı sonucunda kesinleşen program bedelinin, varsayılan 10 (on) katılımcı sayısına bölünüp, yörelere göre destekleme oranları uygulanarak tespit edilir.

c) Konferans, panel, sempozyum, kongre ve benzeri gibi geniş katılımlı bilgilendirme amaçlı eğitim programlarının süresi 6 (altı) saati geçemez. Bu tür programlar için destekleme oranı yöre farkı olmaksızın % 100 dür.

d) Eğitim programlarının bir günlük süresi, 6 (altı) saati geçemez.

e) Genel eğitim programlarına başvuru, Genel Eğitim Programları Başvuru Formu ile yapılır.

f) Ücretli programlarda katılımcılara ait kesin başvurular; Genel Eğitim Programları Başvuru Formu ve katılımcı ücretinin Uygulama Birimi banka hesabına yatırıldığına dair banka dekontu ile, program başlangıç tarihinden en geç 5 (beş) gün öncesinden yapılır.

g) Eğitim programına katılmayı talep ettiği halde, programa katılmayan Yararlanıcıya, başvuru aşamasında ödemiş olduğu bedel iade edilmez.

h) Her eğitim programının uygulama sürecine ait tüm hazırlıklar, program tarihi başlamadan önce tamamlanır. Eğitim programında kullanılacak materyal ve dokümanlar, eğitim salonu veya laboratuarı, kullanılacak eğitim araç ve gereçleri, katılımcılara verilmek üzere programla ilgili ders notu, yayın ve diğer dokümanlar hazırlanır. Eğitim notunun, program başlangıç tarihinden önce basılmış olması gerekir. Eğitim notlarının bir nüshası KOSGEB kütüphanesine kaydedilerek muhafaza edilir.

i) Her eğitim programında katılımcılara, "Katılımcı Devam Çizelgesi" imzalatılır. Konferans, panel, sempozyum, kongre ve benzeri gibi geniş katılımlı programlarda Katılımcı Devam Çizelgesinin düzenlenmesi ve takibi, Uygulama Biriminin yetkisindedir.

j) Konferans, Panel, Sempozyum, Kongre ve benzeri gibi geniş katılımlı programlar hariç, her program bitiminde devam çizelgesi kontrol edilerek;

Program süresinin asgari % 80 oranında devam eden katılımcılara 'Katılım Belgesi', Eğitim programının tasarımında, katılımcıların eğitim sonrasında kazandıkları bilgi, beceri ve davranış değişikliklerinin ölçülmesi için test uygulandığı takdirde, asgari 70/100 puan alan ve program süresinin asgari % 80 oranında devam eden katılımcılara, 'Başarı Belgesi' verilir.

Uygulama Biriminin hizmet satın alacağı Eğitim Kuruluşlarının, düzenleyecekleri özel ihtisas konularına ilişkin eğitim programlarında; eğitim sonuçlarının test, ölçme ve değerlendirilmesine ilişkin kriterler ve yöntemler geçerli

olmak üzere, devam koşulunu sağlayan katılımcılara, Eğitim Kuruluşu tarafından 'Sertifika' verilir.

Katılım Belgesi ve Başarı Belgesi; Eğitim Kuruluşu ve Uygulama Birimi yöneticisinin imzalarıyla, Sertifika; sertifika vermeye yetkili, Eğitim kuruluşu tarafından düzenlenir.

Söz konusu belgeler, özel bir kayıt defterinde sıra numarasıyla kayıt altına alınır ve programın son saatinde katılımcılara sunulur.

k) Uygulama Birimi tarafından, programla ilgili tüm belgelerin yer alacağı 'Eğitim Programı Dosyası' hazırlanır. Program sonunda düzenlenecek 'Genel Eğitim Programları Sonuç Raporu'nun da yer aldığı Eğitim Programı Dosyası, Uygulama Birimi Müdürünün onayına sunulur.

l) Desteklerin izlenmesi ve değerlendirilmesi Genel Eğitim Programları İzleme ve Performans Formu ile yapılır.

4.1.5. Genel Eğitim Programlarını İzleme ve Değerlendirme

Uygulama Birimi tarafından, Konferans, Panel, Sempozyum, Kongre ve benzeri gibi geniş katılımlı programlar hariç, her eğitim programı sonunda Katılımcılara Müşteri Memnuniyeti Anket Formu uygulanır. Anket değerlendirme sonuçları ile ilgili işlemler, Uygulama Birimi tarafından yapılır ve Genel Eğitim Programları Aylık İzleme Formu ile Süreç Geliştirme Birimine gönderilir.

4.2. GENEL GİRİŞİMCİLİK EĞİTİM PROGRAMI

a) Bu eğitim programları, girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak ve iş planı kavramı hakkında bilgilendirmek amacıyla kendi işini kurmak isteyen girişimci adaylarına yönelik, ücretsiz olarak düzenlenir. Program süresince katılımcılara girişimcilik, iş planı hazırlama, pazarlama planı ve iş kurma ve yönetme gibi konularda eğitimler verilir.

b) Genel Girişimcilik Eğitim Programı 4 eğitim modülünden oluşmaktadır. Eğitim modüllerinin konu ve süreleri aşağıda belirtilmiştir. Bu modüller, hedef kitlenin durumuna göre belirlenen program takvimine uygun olarak gerçekleştirilir.

Tablo- 5: Eğitim Modülleri Tablosu

Modül No	Eğitim Modülleri	Süre (Saat)
I-	Girişimcilik ve İş Kurma Süreçleri	6
II-	Yapılabilirlik Raporu Araştırması	6
III-	İş Planı Hazırlama	12
IV-	Pazarlama Planı Hazırlama	6
Toplam Süre		30

c) Program planı, yıllık periyotlarla, Süreç Geliştirme Birimi ve Uygulama Biriminin belirlediği ihtiyaç ve Yararlanıcıdan gelen talepler doğrultusunda, Süreç Geliştirme Birimi tarafından yapılır.

d) Program talebinde bulunan girişimciler Genel Girişimcilik Eğitim Programı Başvuru Formu ve Girişimcilik Testi"ni doldurarak başvurusunu yapar. Uygulama Birimi tarafından Girişimcilik Testi Cevap Anahtarı çerçevesinde yapılan değerlendirme ile Katılımcı Listesi oluşturulur. Katılımcı sayısının 10 kişinin altında olması durumunda program düzenlenmez.

4.2.1. Programın Uygulanması

a) Süreç Geliştirme Birimi tarafından, 4734 numaralı Kamu İhale Kanunu Madde 19 Açık İhale Usulü ile eğitim hizmeti satın alınır. Hizmet Satın Alımı Sözleşmesi, Süreç Geliştirme Birimi ile Tedarikçi arasında imzalanır.

b) Program Eğitmeni tarafından eğitim programı gerçekleştirilir. Eğitim programı sonunda Eğitmen, Katılımcı Devam Çizelgesi ve Genel Girişimcilik Eğitim Programı Katılımcı Bilgileri Formunu Uygulama Birimine teslim

eder.

c) Program sonunda katılımcılara Müşteri Memnuniyeti Anketi uygulanır. Değerlendirme işlemi eğitimi düzenleyen personel tarafından yapılır. Değerlendirme sonuçları ile Süreç Geliştirme Birimine gönderilir.

d) Program süresinin asgari 4/5 oranında devam eden katılımcılara Katılım Belgesi verilir.

e) Program süresince ve bittikten sonra Süreç Geliştirme Birimi ve Uygulama Birimi tarafından yapılacak izleme çalışmaları aşağıda belirtilmiştir.

    1) Uygulama Birimi tarafından yapılacak izleme çalışmaları ve tutulacak kayıtlar: Uygulama Birimi tarafından, Genel Girişimcilik Eğitim Programı Eğitim Bilgileri Formu ve Genel Girişimcilik Eğitim Programı Katılımcı Bilgileri Formu doldurulur. Eğitim sonunda, Genel Girişimcilik Eğitim Programı Eğitim Bilgileri Formu Süreç Geliştirme Birimine gönderilir.

Süreç Geliştirme Birimi tarafından yapılacak izleme çalışmaları ve tutulacak kayıtlar: Program bitiminde, Uygulama Birimlerince gönderilen Genel Girişimcilik Eğitim Programı Eğitim Bilgileri Formu bilgileri topluca değerlendirilerek Genel Girişimcilik Eğitim Programı Genel Eğitim Bilgileri Formu oluşturulur.

4.3. GENÇ GİRİŞİMCİ GELİŞTİRME PROGRAMI

Genç Girişimci Geliştirme Programları, orta öğretim sonrası Mesleki Eğitim Kurumları ve Üniversite öğrencilerine, kariyer planlaması yaptıkları bir dönemde, girişimciliği bir seçenek olarak sunmak, gençleri kendi işini kurmaya yöneltmek, bu kurumlarda girişimcilik kültürünün yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla düzenlenen, kuramsal ve uygulamalı girişimcilik eğitim programlarıdır. Program süresince Yararlanıcılara girişimcilik, iş planı, iş kurma ve yönetme gibi konularında eğitimler verilir. Bu ana eğitimler, Yararlanıcıların çalışmalarının değerlendirildiği atölye

çalışmaları ve -Yararlanıcıların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak belirlenen- destek eğitimleriyle desteklenir. Yararlanıcıların program süresince kendi iş fikirleri için bir iş planı hazırlamaları beklenir. Programa katılım ücretsizdir.

4.3.1. Programın Düzenleneceği Eğitim Kurumlarının Belirlenmesi

a. Programların düzenleneceği ortaöğretim sonrası örgün/yaygın Öğretim Kurumları ve Üniversiteler, Uygulama Birimlerinden ve Eğitim Kurumlarından gelen talepler de göz önünde bulundurularak Süreç Geliştirme Birimi tarafından belirlenir.

b. Aynı yörede birden fazla Eğitim Kurumu için talep gelmesi durumunda, kaynaklar göz önünde bulundurularak, her bir Eğitim Kurumunda ayrı bir program başlatılabileceği gibi, Eğitim Kurumları arasında iş birliği sağlanarak ortak bir program da düzenlenebilir.

c. Programın düzenleneceği Eğitim Kurumları, yer yıl Temmuz ayı sonuna kadar kesinleştirilmiş olmalıdır.

d. Uygulama Birimi, programın başarısını doğrudan etkileyecek olan organizasyon ve yürütme çalışmalarını gerçekleştirmede yardımcı olacak, varsa öğrenci organizasyonları (kulüpler, dernekler v.b.) ve uluslararası öğrenci organizasyonları ile temasa geçerek, tarafların katkılarını ve işbirliğini de sağlayabilir.

4.3.2. Eğitim Kurumunun Sorumlulukları

1. Programın düzenleneceği orta öğretim sonrası Mesleki Eğitim Kurumlarının ve Üniversitelerin sorumlulukları;

a) Program toplantı ve dersleri için gerekli toplantı salonu, derslik ve temel donanımın sağlanması,

b) Uygulama Birimi tarafından hazırlanan ve kendilerine iletilen duyuru ve ilanların çoğaltılması, asılması/dağıtılması,

c) Programın duyurusu ve tanıtımı için eldeki diğer olanakların kullanılması ve

d) Uygulama Birimi ile Yararlanıcılar arasında iletişimin sağlanmasıdır.

2. Yukarıdaki sorumlulukların sağlıklı bir şekilde yenine getirilebilmesi için, Eğitim Kurumu yönetimi tarafından sürekli bir yetkili tayin edilir.

3. Programın düzenleneceği kesinleşen Eğitim Kurumu, programı düzenleyecek Uygulama Birimine; kurumun en üst yetkilisi tarafından imzalanmış, programın kendilerine getirdikleri sorumlulukları yerine getireceklerini belirten ve atanan yetkiliyi bildiren bir resmi yazı gönderir (Taahhüt yazısı).

4.3.3. Eğitim Hizmeti Satın Alınması

a) Genç Girişimci Geliştirme Programlarında eğitim hizmeti, Eğitim Kuruluşları tarafından verilir. Eğitim Kuruluşunun belirlenmesi, 4734 numaralı Kamu İhale Kanunu'nun 19. maddesi açık ihale usulü ile Süreç Geliştirme Birimi tarafından yapılır.

b) Programın düzenleneceği orta öğretim sonrası Mesleki Eğitim Kurumlarının ve Üniversitelerin kesinleştirilmesinden sonra Süreç Geliştirme Birimi, en geç Ağustos ayı sonuna kadar ihale dokümanları hazırlar ve ihalenin duyurusunu yapar. İhale süreci, en geç, programın düzenleneceği orta öğretim sonrası Mesleki Eğitim Kurumunun veya Üniversitenin eğitim yılının başlamasından sonraki bir hafta içinde sonuçlandırılır. Hizmet Satın Alımı Sözleşmesi, Süreç Geliştirme Birimi ile yüklenici arasında imzalanır.

4.3.4. GGGP Program Eğitmeninin Değişmesi Durumu

a) Genç Girişimci Geliştirme Programında, ana eğitimlerde ve atölye

çalışmalarında program boyunca aynı Eğitmen görev almalıdır. Ancak gerekli hallerde, Eğitim Kuruluşu, Uygulama Biriminin onayı ile eğitmen değişikliğine gidebilir. Bu durumda Süreç Geliştirme Birimi, teklif edilen yeni Eğitmeni teknik şartnamede belirtilen kıstaslara göre değerlendirerek Eğitmen değişikliğini kabul veya ret eder.

b) Destek eğitimleri, programı yürüten Eğitim Kuruluşunca sağlanan faklı Eğitmenler tarafından gerçekleştirilebilir.

4.3.5. Program Takviminin Oluşturulması

1. GGGP Program Eğitmeni ve Uygulama Birimi, programın düzenlendiği orta öğretim sonrası Mesleki Eğitim Kurumunun veya Üniversitenin akademik takvimini göz önünde bulundurarak bir program takvimi hazırlar:

a) Programın tanıtım toplantısı, eğitim yılının başlamasından itibaren en geç 1 (bir) ay içinde yapılmalıdır. (birden fazla Eğitim Kurumundan öğrencilerin katıldığı ortak bir program yapılıyor ise, öğretim yılı en geç başlayan kurum dikkate alınır.)

b) Programın eğitimleri, eğitim yılının sona ermesinden en geç 1 (bir) ay önce sona ermelidir. (birden fazla Eğitim Kurumundan öğrencilerin katıldığı ortak bir program yapılıyor ise, öğretim yılı en erken biten kurum dikkate alınır.)

c) Sınıf içi eğitimler ile ilgili atölye çalışmaları arasında, Yararlanıcıların kendi iş planları üzerinde çalışmalarına fırsat tanıyacak aralıklar bulunmalıdır; ancak programa çok uzun aralar verilmemelidir.

2. Hazırlanan program takvimi, bir üst yazı ile Süreç Geliştirme Birimine gönderilir.

4.3.6. Programın Duyurusu

Program sorumlusu, Eğitim Kurumu tarafından atanmış yetkili ve öğrenci örgütleri ile birlikte, programın duyurusu için gerekli faaliyetleri planlar. Gerekli ilanlar ve broşürler Uygulama Birimi tarafından, varsa programın düzenlendiği orta öğretim sonrası Mesleki Eğitim Kurumunun veya Üniversitenin de imkânlarından faydalanarak, hazırlanır. İlanların asılması ve broşürlerin dağıtımı Eğitim Kurumu ve öğrenci örgütleri tarafından gerçekleştirilir. Eğitim Kurumu ve öğrenci örgütleri, programın duyurusu için olası diğer araçları da kullanabilirler. (radyo anonsları, toplu e-posta gönderimi, internet, sınıf içi duyurular v.b.)

4.3.7. Tanıtım Toplantısı ve Girişimcilik Anketleri Uygulanması

a) Programın tanıtım toplantısı programın düzenlendiği orta öğretim sonrası Mesleki Eğitim Kurumu veya Üniversite yönetimi ve Uygulama Biriminin katılımı ile gerçekleştirilir. Eğer isterse, GGGP Program Eğitmeni de toplantıya katılabilir. Toplantıda, girişimcilik kavramı, iş planı kavramı ve kendi işini kurmanın bir seçenek olduğu üzerinde durulmalı, Genç Girişimci Geliştirme Programı, programın aşamaları ve getirileri anlatılmalı ve öğrenciler programa katılmaları için teşvik edilmelidir. Toplantı sonunda Yararlanıcılar, "Girişimcilik Potansiyeli Değerlendirme ve İş Fikri Belirleme" eğitimine davet edilirler.

b) Toplantı girişinde, katılımcılara "Girişimcilik Anketi" dağıtılır ve toplantı süresince doldurmaları istenir. Toplantı sonunda anketler geri toplanır. Anket formlarının toplantı salonu dışına çıkarılmasına izin verilmemelidir. Yararlanıcılardan toplanan anket formları, bir üst yazı ekinde Süreç Geliştirme Birimine gönderilir.

4.3.8. Girişimcilik Potansiyeli Değerlendirme ve İş Fikri Belirleme Eğitimi, Başvuruların Alınması

a) Genel katılıma açık olarak düzenlenen bu eğitimin amacı, programın başında Yararlanıcıların kendilerini bir girişimci olarak değerlendirmelerini, iş kurma sürecinin zorlu adımlarına hazır olup olmadıklarını anlamalarını sağlayabilmektir. Bunun için girişimciliği tercih etmelerinin sebepleri, girişimcilik ile ilgili endişeleri, girişimcilerde olması gereken özellikler ve bu özelliklerin ne kadarına sahip oldukları konusunda kendi kendilerini sorgulamaları sağlanır. Kuvvetli ve zayıf yönlerinin nasıl değerlendirilebileceği konusunda bilgiler verilir.

b) İkinci bölümünde ise, Yararlanıcıya bir iş fikri belirleme konusunda yardımcı olacak bazı yöntemler öğretilerek bu yöntemlerin uygulaması yapılır.

c) Program sonunda Yararlanıcılara "Genç Girişimci Geliştirme Programı Başvuru Formu ve Girişimcilik Testi" dağıtılır ve bu formların doldurulması için bir hafta süre tanınır. Formlar, Yararlanıcılar tarafından programın düzenlendiği orta öğretim sonrası Mesleki Eğitim Kurumunun veya Üniversitenin tayin ettiği yetkiliye belirtilen süre sonunda teslim edilir. Eğitim Kurumu yetkilisi, kendisine teslim edilen formları Uygulama Birimine iletir.

4.3.9. Başvuruların Değerlendirilmesi

a) Uygulama Birimine iletilen formlar, Girişimcilik Testi Cevap Anahtarına göre değerlendirilerek bir kısa liste oluşturulur. Başvuru Formları değerlendirilirken standart bir baraj puanı yoktur. Yararlanıcıların genel durumuna ve ortalamasına bakılarak Uygulama Birimi, GGGP Program Eğitmeni ile birlikte baraj puanı belirler.

b) Program katılımcıları, baraj puanı geçen adaylar arasından, Uygulama Birimi ve GGGP Program Eğitmeni tarafından bire bir görüşme yapılarak Başvuru

Değerlendirme Formu ile yapılan değerlendirme sonucunda seçilir. Yararlanıcıların program süresince kendi iş planlarını hazırlayabilmeleri için, uygulanabilir bir iş fikirlerinin olması gerekir. Değerlendirme sonucunda en az on beş, en çok otuz kişilik bir grup oluşturulur.

c) Uygulama Birimi tarafından programa katılmaya hak kazanan Yararlanıcı listesi oluşturularak Eğitim Kurumuna yazı ile bilgi verilir ve adaylara duyuru yapılır.

4.3.10. Eğitimlerin Verilmesi

a) GGGP Program Eğitmeni, hazırlanan program takvimine göre, teknik teklifinde belirttiği içerik ve sürelere bağlı kalarak program ana eğitimlerini verir. Atölye çalışmaları, tüm Yararlanıcıların birlikte katıldıkları sınıf içi çalışmalar olarak yapılabileceği gibi, her bir Yararlanıcı için belirli bir süre ayrılarak ayrı ayrı da yapılabilir.

b) Destek eğitimleri, teknik teklifte belirtilen süreyi aşmamak üzere ve Yararlanıcıların ihtiyaçlarına göre, program sorumlusu ve Eğitmeni tarafından belirlenir ve Program Eğitmeni veya Eğitmen/Eğitim Kuruluşu tarafından sağlanan başka bir Eğitmen tarafından verilebilir.

c) GGGP Program Eğitmeni, her bir eğitim/atölye çalışması için Eğitim İzleme Formunu, Yararlanıcı İzleme Formunu ve atölye çalışmaları için Atölye Çalışması Değerlendirme Formunu doldurup imzalayarak Uygulama Birimine teslim eder. Uygulama Birimi, her eğitimin sonunda Eğitim İzleme Formunu, Süreç Geliştirme Birimine gönderir. Süreç Geliştirme Birimi, kendisine gelen bilgileri Eğitim Genel İzleme Formuna işler.

d) Program süresince Yararlanıcı sayısı beşin altına düşerse program iptal edilir.

4.3.11. Yararlanıcılarla Toplantılar

a) Uygulama Birimi, programın sağlıklı bir şekilde yürüdüğünün kontrol etmek ve Yararlanıcıların sorunlarını, çözüm ve iyileştirme önerilerini tespit etmek amacıyla program boyunca en az iki kez Yararlanıcılar ile toplantı yapar. Bu toplantılara GGGP Program Eğitmeni katılmaz.

b) Toplantılarda Yararlanıcılara, toplantı bitiminde teslim edilmek üzere Müşteri Memnuniyet Anketleri uygulanır. Müşteri Memnuniyet Anketlerinin suretleri ve Yararlanıcıların programın genel uygulamasına yönelik önerileri, yazı ekinde Süreç Geliştirme Birimine gönderilir.

4.3.12. İş Planlarının Teslimi

Yararlanıcılar, program eğitimlerinin sona ermesinden sonra hazırlayacakları İş Planlarını en geç 6 (altı) hafta içinde GGGP Program Eğitmenine teslim ederler. GGGP Program Eğitmeni, İş Planlarını Uygulama Birimine iletir. Uygulama Birimi, kendisine teslim edilen iş planlarını 3 (üç) hafta içinde, "İş Planı Değerlendirme Rehberi" adlı KOSGEB yayınından yararlanarak değerlendirir. Değerlendirme formunun bir sureti Süreç Geliştirme Birimine gönderilir.

4.3.13. Başarı Belgelerinin Verilmesi

Yararlanıcıların programı başarı ile bitirmiş sayılabilmeleri için, ana eğitimlerde en az %70 oranında devamlılık sağlamaları ve İş Planını teslim etmeleri gerekir. Uygulama Birimi, programı başarı ile tamamlamış Yararlanıcılara Başarı Belgelerini verir. Programı başarı ile tamamlayan Yararlanıcıların Listesi, yazı ekinde Süreç Geliştirme Birimine gönderilir.

4.3.14. İletişim Toplantıları

Süreç Geliştirme Birimi, hey yıl Ağustos-Eylül aylarında, bir önceki yıl dönem Genç Girişimci Geliştirme Programı düzenlemiş ve/veya yeni başlayacak olan dönem düzenleyecek olan Uygulama Birimleri ile bir iletişim toplantısı düzenler. Toplantıların amacı, programın uygulanması ile ilgili bilgiler verilmesi,

deneyimlerin paylaşılması ve programın iyileştirilmesine yönelik önerilerin sunulmasıdır.

4.4. ÖZEL EĞİTİM DESTEĞİ

Özel Eğitim Desteği; KOSGEB tarafından bulundukları gruplara göre hedeflerine yönelik SYH/GİGPSYH Planları onaylanmış ve Genel Sözleşmelerinde Özel Eğitim Desteği yer alan yararlanıcıların, KOSGEB Tedarikçi Veri Tabanında yer alan yurtiçi özel/kamu eğitim kurum/kuruluşlarından, bu desteğe ait hükümler kapsamında alacakları eğitim hizmeti için verilir

Bu destek, genel katılıma açık eğitimler ve firma içi eğitimlere verilecek destek olarak iki farklı kapsamda uygulanır.

4.4.1. Uygulamaya İlişkin Hususlar

1) Yararlanıcı, SYH/GİGPSYH Planı kapsamında, 3 (üç) yıllık dönemde, destek üst limitini aşmamak kaydı ile birden fazla konu başlığı ve alt konuları için bu destekten faydalanabilir. Ancak aynı eğitim konusunda bu destekten bir kez yararlanabilir.

2) GİGP(Genel İşletme Geliştirme Programı)'e dahil olup GİGPSYH dolduran Yararlanıcıların, bu programda kaldıkları müddetçe alabilecekleri destek tutarı, KOSGEB Destekleri Yönetmeliğinde bu desteğe ilişkin olarak belirtilen üst limitin ½'sini aşamaz.

3) Yararlanıcılar, bu destek kapsamında, eğitim kuruluşlarınca düzenlenen genel katılıma açık eğitimlere katılabilecekleri gibi, eğitim kuruluşlarından işletmelerine yönelik firma içi eğitimler de alabilirler.

4) Yararlanıcıların, işletmelerine yönelik firma içi eğitim alabilmeleri için, yararlanıcının en az 10 personeli bu eğitimden faydalanıyor olmalıdır.

5) Yararlanıcılar, genel katılıma açık eğitimlerde, her eğitim programında en fazla 3 (üç) kişi için destekten yararlanabilirler.

6) Uygulama Birimi tarafından Yararlanıcıya, Danışmanlık Desteği verilen konularda veya Genel Eğitim Programlarına katıldıkları konularda bu destek verilmez.

7) İleri Düzey Mesleki Yabancı Dil Konu başlığı kapsamında, alınacak eğitim hizmetine katılacak Yararlanıcı personelinin, yabancı dil bilgisi düzeyinin katılacağı eğitime uygun olması gerekir. Bu kapsamda, alınan eğitim hizmetine katılan Yararlanıcı personelinin, yabancı dil bilgisine dair en az orta düzeyini gösterir belge(son 5(beş) yıla ait ulusal/uluslar arası yabancı dil seviye tespit sınav sonuçları, yabancı dilde öğrenim veren üniversite diploması veya yabancı dil bilgisine dair sertifika) istenir.

8) Yararlanıcı bu desteğe, Özel Eğitim Desteği Başvuru Formu ile başvuruda bulunur.

9) Özel Eğitim Desteği Başvuru Formu; alınacak eğitim hizmetine ait bilgilerin yer aldığı iş zaman planını da içermekte olup, hizmet süresince programda birden fazla eğitmen görev alması halinde görev alacak eğitmenlerin adları ve görev süreleri ayrı ayrı ifade edilir.

10) Başvuruda yer alan eğitim tarihlerinde ve eğitim yerinde, Uygulama Birimi tarafından habersiz kontrol yapılabilecek olup, yapılan kontrolde, eğitimin belirtilen yer ve tarihte yapılmıyor olması veya bildirimde yer alan hususların dışında yapılıyor olması durumunda destek ödemesi yapılmayacaktır.

11) Yararlanıcı, aldığı eğitim hizmeti ile ilgili; her katılımcısına ait Müşteri Memnuniyeti Anket Formlarını ödemeye esas belgeler ile Uygulama Birimine verir. Değerlendirmeye yönelik işlemler Uygulama Birimi tarafından yapılır ve aylık dönemlerde Süreç Geliştirme Birimine iletilmek üzere Özel Eğitim Desteği Aylık İzleme Formu ile kayıt altına alınır.

Destek Performansı, Destek İzleme ve Performans Formu ile izlenir

4.4.2. Destek Tutarının Belirlenmesine İlişkin Hususlar

1) Yararlanıcıya verilecek destek tutarının tespitinde esas alınmak, kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak, verilen desteğin performansını analiz edebilmek amacıyla, eğitimler konu başlıkları bazında aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Tablo 6).

2) Eğitim Konu Başlıkları bazında, Desteklenecek Süreler ve Kişi Başı Standart Ücret, Süreç Geliştirme Biriminin teklifi ve Başkanlık onayı ile mevcut piyasa koşullarına göre değiştirilebilir.

Tablo 6 Genel Katılıma Açık Eğitimlerde, Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret ve Süreler

Sıra No	Eğitim Konu Başlıkları	Desteklenecek Süreler (Azami Gün)	Kişi Başı Standart Ücret (Günlük YTL)
	Genel Yönetim Konuları	2	120
	Pazarlama Yönetimi Konuları	2	140
	Üretim Yönetimi Konuları	2	140
	İnsan Kaynakları Yönetimi Konuları	2	120
	Mali İşler ve Finansman Yönetimi Konuları	2	140
	Dış Ticaret ve Uluslar arası Mevzuat Konuları	2	140
	Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri Konuları	15	20
	Teknik Eğitim Konuları	5	80
	İleri Düzey Mesleki Yabancı Dil	10	60

Tablo- 7: Firma İçi Eğitimlerde, Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret ve Süreler

Sıra No	Eğitim Konu Başlıkları	Desteklenecek Süreler (Azami Gün)	Günlük Standart Ücret (YTL)
1.	Genel Yönetim Konuları	2	1000
2.	Pazarlama Yönetimi Konuları	2	1200
3.	Üretim Yönetimi Konuları	2	1200
4.	İnsan Kaynakları Yönetimi Konuları	2	1000
5.	Mali İşler ve Finansman Yönetimi Konuları	2	1200
6.	Dış Ticaret ve Uluslar arası Mevzuat Konuları	2	1200
7.	Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri Konuları	15	180
8.	Teknik Eğitim Konuları	5	700
9.	İleri Düzey Mesleki Yabancı Dil	10	500

3) Yukarıda yer alan her iki tablo için, 6 (altı) saatlik eğitim süresi 1(bir) gün dür.

4) Yukarıda belirtilen her konu başlığının altında yer alan tüm konular için, ait oldukları konu başlığında geçerli olan, desteklenecek süre ve standart ücret esas alınır.

5) Destek talep edilen programın süresi, desteklenecek azami süreyi aşıyorsa, desteklenecek azami süre için destek verilir.

6) Genel Katılıma Açık Eğitimlerde veya Firma İçi Eğitimlerde Destek Tutarı, aşağıdaki şekilde belirlenir. Destek Tutarının belirlenmesinde "Tablo- 6 Genel Katılıma Açık Eğitimlerde, Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret ve

Süreler" ve "Tablo- 7 Firma İçi Eğitimlerde, Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret ve Süreler" tabloları esas alınır.

Genel Katılıma Açık Eğitimlerde Destek Tutarı = Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret x Eğitim Programının Süresi x Katılımcı Sayısı x Yöreye Göre Destekleme Oranı

Örnek: Konya ilinde faaliyet gösteren ve genel katılıma açık Dış Ticaret ve Uluslararası Mevzuat eğitim konu başlığında ki 4 (dört) günlük bir eğitime 5 (beş) personelini gönderecek bir Yararlanıcının alacağı destek tutarı yukarıda yer alan formül ve "Tablo 6. Genel Katılıma Açık Eğitimlerde, Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret ve Süreler" tablosuna göre aşağıdaki şekilde hesaplanır;

Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret: Dış Ticaret ve Uluslararası Mevzuat eğitim konu başlığı için standart ücret 140 YTL/gün' dür.
Eğitim Programının Süresi: Talep edilen eğitim süresi 4 (dört) gün'dür. Ancak Tablo 6'ya göre desteklenecek azami sürenin 2 (iki) gün olması nedeniyle desteklenecek Eğitim Programının Süresi 2 (iki) gün'dür.
Katılımcı Sayısı: Eğitim alması talep edilen personel sayısı 5 (beş) kişidir. Ancak, bu yönergenin Özel Eğitim Desteği, (a) Uygulamaya İlişkin Hususlar, 5.maddesine göre desteklenecek personel sayısının en fazla 3 (üç) olması nedeniyle desteklenecek Katılımcı Sayısı 3 (üç) kişidir.
Yöreye Göre Destekleme Oranı Konya ili Normal Yöre olduğu için, Yöreye Göre Destekleme Oranı % 70'dir.

Yukarıda yer alan örneğe göre;

Genel Katılıma Açık Eğitim Destek Tutarı = 140 YTL/gün x 2 gün x 3 kişi x % 70
= 588 YTL

Firma İçi Eğitimlerde Destek Tutarı = Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret x Eğitim Programının Süresi x Yöreye Göre Destekleme Oranı

Örnek: Çorum ilinde faaliyet gösteren ve Özel Eğitim Desteği, (a) Uygulamaya İlişkin Hususlar, 4.maddesine göre en az 10 personeline "Tablo 6 Firma İçi Eğitimlerde, Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret ve Süreler" tablosuna göre Teknik Eğitim konu başlığında 7 (yedi) günlük firma içi eğitim talep eden bir yararlanıcının alacağı destek tutarı yukarıda yer alan formül ve "Tablo 6. Firma İçi Eğitimlerde, Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret ve Süreler" tablosuna göre aşağıdaki şekilde hesaplanır;

Eğitim Konu Başlıkları Bazında Standart Ücret: Teknik Eğitim konu başlığı için standart ücret 700 YTL/gün' dür.
Eğitim Programının Süresi: Talep edilen eğitim süresi 7 (yedi) gün'dür. Ancak Tablo 6'ye göre desteklenecek azami sürenin 5 (beş) gün olması nedeniyle desteklenecek Eğitim Programının Süresi 5 (beş) gün'dür.
Yöreye Göre Destekleme Oranı Çorum ili Kalkınmada Öncelikli Yöre olduğu için, Yöreye Göre Destekleme Oranı % 80'dir.

Yukarıda yer alan örneğe göre;

Firma İçi Eğitim Destek Tutarı = 700 YTL/gün x 5 gün x % 80
= 2.800 YTL

7) Eğitim Konu başlıkları, talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda Süreç Geliştirme Biriminin teklifi ve Başkanlık onayı ile güncellenebilir.

8) Özel Eğitim Desteği, yalnızca eğitim bedelini kapsar; iaşe, konaklama ve ulaşım giderlerini kapsamaz.

9) Özel Eğitim Desteği Başvuru Formunda, Eğitim Kuruluşu tarafından teklif edilen hizmet bedelinin, Uygulama Birimi Destek Onay Komisyonu tarafından, Tablo 6 ve Tablo 7 ya göre tespit edilen toplam destek tutarından düşük olması durumunda, Eğitim Kuruluşu tarafından teklif edilen hizmet bedeli üzerinden destek tutarı hesaplanır.

4.5. KOSGEB'İN EĞİTİM POLİTİKALARINA GETİRİLEN ÖNERİLER

KOSGEB 'Niçin eğitim desteği vermeli', 'Nasıl bir eğitim desteği vermeli' ve de 'Eğitim programını oluşturmadan önce neler yapmalı?' sorularına cevap olarak aşağıda birtakım öneriler getirilmiştir:

- Bölgesel, sektörel ve ölçeksel bazda araştırma ve analiz çalışmaları yapılmalıdır. İşletmelerde her kademede çalışan insan profili belirlenmeli, performans eksiklikleri ve eğitim ihtiyaçları tespit edilmelidir.
- KOBİ'ler tarafından sorun veya hizmet talebi olarak belirtilen konuların gerekli olup olmadığı da analiz edilmelidir.
- KOBİ'ler ihtiyaç ve taleplerini ölçülebilir ve sayısal olmayan verilerek dayanarak tanımlayabilir ve destek verilmesini bekleyebilirler. Bu nedenle, 'ihtiyaç ve talepler' ile 'gereklilik ve zorunluluklar'ın sayılabilir ve ölçülebilir verilere dayanarak irdelenmesi gerekmektedir.
- Hangi konum ya da hizmet sürecinde olursa olsun tüm KOSGEB elemanları KOBİ'lerle birebir ilişki içinde olmalı ve çalışanların, özellikle de işverenlerin sorun ya da hizmet taleplerinin kaynağının bilgi ve eğitim eksikliğine dayanıp dayanmadığını tespit etmelidir.
- Hangi sektör ya da görevde olursa olsun tüm çalışanlara, bilgiye zamanında veya herkesten önce sahip olmanın; işletme performansında, ürün ve hizmet kalitesinde, maliyet ve Pazar payının artırılmasında rakiplerinin bir adım önünde olacağı bir yatırım olduğu etkili bir şekilde anlatılmalıdır.
- KOBİ'lerin eğitim ve bilgi konusunda sergiledikleri ortak yaklaşımları şu şekilde özetleyebiliriz;
  - Eğitime ihtiyaçları olduğunu kabul etmez ya da çok zor kabullenirler,
  - Eğitime ayrılan kaynağı, zaman, işgücü ve mali kayıp olarak görürler,

- Sorunlarının çözümü olabilecek eğitim ihtiyaçlarını belirlemekte zorlanırlar,
- Alışmış oldukları kurulu düzenin yeniliklerle risk altına alınmasından kaçınırlar,
- Kitap okumaya ve araştırmaya çok az zaman ayırırlar,
- Katılacakları eğitim programlarında işletmesine ait bilgilerin rakip işletmelere deşifre edileceği endişesine kapılırlar,
- İşleri ile ilgili yeni uygulamaları kişisel ilişkileri içerisinde çevrelerinden öğrenirler. Başkaları tarafından denenmemiş, pratikte başarısı kanıtlanmamış ve gözlemlerine dayanmayan bilgiye güvenmezler,
- Kişisel performansın gelişmesini fazla önemsemez. Onlara göre firmanın gelişmesi, yönetimin gelişmesine bağlıdır.

Eğitim hizmetinin etkinliği ancak ve ancak 'eğitim bilinci'nin oluşması ile mümkün kılınabilir. Bu nedenle hedef kitle, bilgiye sahip olması gerektiğine inandırılmalı, özendirilmeli ve teşvik edilmelidir.

- Dikkat edilmesi gereken nokta; eğitim programlarının ya da katılımcı sayısının çok olmasının ötesinde, eğitime gerçekten ihtiyaç duyan katılımcının ihtiyaç ve hedeflerine uygun eğitim hizmeti vermek ve desteklemek olmalıdır.
- Hizmet kalitesini doğrudan etkileyecek ve güvence altına alacak altyapı, sağlıklı ve dinamik bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Her birim, hizmet alanı içerisinde yer alan KOBİ'lerin ve KOBİ'lerde çalışan işgücünün bölgesel, sektörel ve ölçeksel boyutlarda istatistikî verilerle profili ortaya çıkarmalıdır.
- Eğitim planlaması yapılırken;
  - Hangi bilgilerin
  - Kimler için,
  - Hangi amaçla,
  - Hangi yöntem, teknik ve araçlarla,
  - Hangi kaynaklarla,
  - Ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağı iyi analiz edilmelidir.

- Her birimde, eğitim hizmetlerinin planlanması, koordinasyonu, uygulama ve değerlendirilmesinden sorumlu, uzman düzeyinde en az bir personel görevlendirilmelidir.
- KOSGEB eğitim programlarının amacının, 'meslek edindirme' değil, yetişmiş insan gücüne yönelik 'nitelik geliştirme' amaçlı eğitim programları olduğu unutulmamalıdır.
- Öncelik verilecek eğitim konuları arasında
  - Yönetim,
  - Finansman,
  - Proje yönetimi,
  - Üretim yönetimi,
  - İhracat ve pazarlama,
  - Bilgi sistemleri,
  - Girişimciliği geliştirme,
  - Ürün geliştirme,
  - Teknoloji yönetimi mutlaka yer almalıdır.
- Eğitim ihtiyaçları belirlenirken; iş dünyası, ekonomik göstergeler ve insan kaynağını konu alan yayınlar izlenmelidir.
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ayrıca işletme yetkilisinin zamanını almayacak, doğru bilginin eksiksiz alınacağı teknikleri kullanarak, KOBİ'lerin yönetim anlayışları, finans kaynakları, üretimde kalite problemleri, pazarlama yöntemleri, geleceğe yönelik plan ve projeleri, insan gücü profili; eğitim durumları, yaş grupları, cinsiyet dağılımları, meslek ve işyerindeki statüleri, teknolojiye yaklaşım tarzları, hangi konularda eğitime programlarına katılmak istedikleri, eğitim için en uygun süre ve zamanın ne olabileceğini tespit etmek amacıyla anketler uygulanmalıdır.
- Eğitim ihtiyaçları belirlenirken KOBİ'lerle yakınlığı bilinen kuruluşlarla bilgi alışverişi yapılmalıdır. Bunlar arasında KOBİ dernekleri, danışmanlar, odalar ve birlikler, üniversitelerin eğitim merkezleri, araştırma kuruluşları, Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri vb. sayılabilir.

- Bir önceki dönemde uygulanan eğitim programlarında eğitmen ve katılımcılara uygulanan anketlerde belirtilen görüş ve talepler değerlendirilmelidir.
- KOBİ'lerin kendi işletmelerine yönelik özel talepleri de dikkate alınmalıdır.
- Hükümet programı ve uygulamalarında KOBİ'lerle ilgili kanun ve mevzuatlarda değişiklikler eğitim ihtiyacı bakımından yorumlanmalıdır.
- KOSGEB, kaynaklarından bir bölümünü, KOBİ'lerin bölgesel ve sektörel önceliklerini tespit edere; eğitim, istihdam ve üretim sorunlarının giderilmesi, nitelikli insan gücünün kişisel performansını yükselterek üretimde etkinlik ve tam istihdamı sağlamak; ulusal ve uluslararası rekabet güçlerini artırmak amacıyla 'KOBİ Eğitim Desteği' için ayırmalıdır.
- KOSGEB, KOBİ'lerin spesifik ihtiyaçlarından ziyade daha çok genel konuları kapsayan eğitim programları düzenlemektedir. Yöneticiler, kendi ihtiyaçlarının ötesinde genel konuları kapsayan eğitimlerle vakit kaybedeceklerini düşünebilirler. Yani eğitimin sonuçlarını doğrudan uygulamada görme isteği içerisindedirler. Bu anlamda eğitim konuları belirlenirken KOBİ'lerin ihtiyaç ve talepleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yeni iş kuran girişimcilere, bilinç düzeyini yükseltmek üzere genel kapsamlı konularda (Pazar araştırması, fiyatlandırma, maliyet hesaplama, pazarlama vb.) eğitimler verilebilir.
- Grup eğitiminin yeni kurulan firmalar, birebir danışmanlığın ise kurulu firmalar için yararlı olduğu unutulmamalıdır.
- Klasik işletme anlayışında işletmeler mal ve hizmeti rakiplerden daha düşük fiyata satarak üstünlük elde etmeye çalışırlardı. Günümüzde ise rekabet fiyatla değil mal ve hizmetlerde kalite ile olmaktadır. Bu nedenle kalite ve kalite yönetimi ile ilgili eğitimlere önem verilmelidir.
- Türk sanayisi, nitelikli insan gücü ihtiyacı içerisindedir. Örgün eğitim kurumlarından sanayi için yetişen kalifiye eleman sayısı çok

düşüktür ve nitelikli elemanlar da daha çok büyük işletmeleri tercih etmektedirler. Bu durum KOBİ'lerin üstesinden gelmesi gereken hayati bir konudur. Bu nedenle KOSGEB'in teknik eğitime önem vermesi gerekmektedir.

- Bilgisayarların işletmelerdeki kullanım hızı giderek artmakta ve KOBİ'lerin büyük işletmelere oranla otomasyon seviyeleri ve bilgisayar kullanımları yeterli gözükmemektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin en büyük destekçisi olan KOSGEB'in eğitim programları içerisinde bilgisayar kullanımı ve otomasyon konularına ağırlık vermesi oldukça önem arz etmektedir.
- Uluslararası ilişkiler ve uluslar arası teknik mevzuat konularında KOSGEB'in eğitimleri yok denecek kadar azdır. Uluslar arası pazarlarda KOBİ'leri söz sahibi yapmak ve rekabet güçlerini arttırmayı kendine misyon edinen KOSGEB'in bu konularda da KOBİ'lerin destekçisi ve yol göstericisi olması önemli ve gerekli gözükmektedir.
- KOSGEB'in öncelikli olarak kendini KOBİ'lere tanıtması, onlarla iyi iletişim içinde olması gerekir. Çünkü kurumun kendini yeterince tanıtmaması, eğitim programlarının KOBİ'lere ulaşmasında bir engel teşkil edebilir. Bu amaçla Saha Tarama Çalışmaları yapılabilir.
- Eğitim alanında, geniş kapsamlı plan ve programları hedefleyen yatırım ve projelere ihtiyaç vardır. Nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi yolunda KOSGEB öncü olmalıdır.
- KOSGEB eğitim sistemi; istihdam edilen mevcut insangücü düzeyini, tüketici alışkanlıklarında uluslararası standartlarda yeni, hızlı, alternatif, ucuz, kaliteli ürün ve hizmetleri hedefleyen yöntem, teknik ve teknolojiyi kullanacak nitelikli işgücüne yükseltmek ve işgücü açığını kapatmak amacında olmalıdır.
- Hizmette kalite ilkesi göz önünde bulundurularak, eğitimin hedef kitleye
  - Zamanında
  - Doğru araç ve yöntemlerle

- Etkin
- Müşteri memnuniyeti odaklı
- Ölçülebilir hedef ve göstergelerle ve yaygın bir şekilde verilmesi gerekir.

- Yaygın eğitim sistemlerinin etkili yöntem ve tekniklerinden yararlanarak, modern iletişim araçlarıyla hızlı, etkin ve zamanında uygulanmalıdır.

'Eğitimlerin sunum aşamasında katılımcı profili, eğitmen, yer ve zaman kriterleri nasıl belirlenmelidir?' sorusuna cevap olarak aşağıda birtakım öneriler sunulmuştur:

- KOSGEB, yasal fonksiyonu gereği eğitim hizmetlerinde gelir sağlama amacı taşımamalıdır. Ancak hizmet maliyetinin karşılanması ve katılımcının bedel ödeyerek eğitime ayrılan zamanın önem ve ciddiyetini algılamasını sağlamak amacıyla ücret alınmalı veya belli oranlarda desteklenmelidir.
- Eğitim programı sonunda katılımcılara mutlaka katılım belgesi verilmelidir.
- Eğitim programlarının katılımcı performansına etkilerini ve işletmelerde üretim ve hizmetlere yansıma düzeyini ölçmek amacıyla anketler yapılmalıdır.
- Eğitimde kalitenin sağlanması adına, öğrenim ve mesleki deneyim durumlarına göre katılımcı homojenliği sağlanmalıdır.
- Eğitim olanaklarından tüm KOBİ'lerin yararlanması amacıyla fırsat eşitliği ilkesi korunmalıdır.
- Eğitim uzmanı kendi araştırma, gözlem ve tecrübelerini de yorumlamalıdır.
- Her eğitim programına ait dökümanların bir nüshası birim kütüphanesine konmalıdır.
- Eğitmenlerin, konulara hakim olmaları ve bunu eğitime yansıtabilmeleri önemlidir. Eğiticinin teorik bilgiler yanında

uygulamalar konusunda da deneyimli olmasına azami önem verilmelidir.

- Eğitim aracı olarak kullanılan kaynaklar özenle hazırlanmalıdır. Üniversite kitaplarından çoğaltılarak hazırlanan kaynaklar pek fazla yarar sağlamayacaktır.
- Eğitim programları, işletmenin bulunduğu yörede ve uygun zamanlarda yapılmalıdır. Eğitimler özellikle sanayinin yoğun olduğu Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşmaktadır. Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki işletmelere eğitim hizmeti götürülmelidir. Eğitimler; kolay ulaşılabilir yerlerde, iş saatleri dışında veya hafta sonları verilmelidir.
- Zamanın ekonomik kullanılması adına, elektronik ortamda eğitim ve araçlardan mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Eğitim paketleri oluşturularak elektronik ortamda sunulabilir.
- Eğitim sürelerinin bir bölümü katılımcıların birbirleri ile iletişimine ayrılmalıdır.
- Eğitmenlerin yanı sıra, misafir konuşmacılar, başarılı girişimciler, KOBİ'lere destek sağlayan kuruluşlardaki görevlilerden de yararlanılmalıdır.
- Katılımcı sayısı eğitimin verimli geçmesi adına 20'nin üzerine geçmemelidir. Aksi halde eğitmenle katılımcı arasındaki iletişim zorlaşacaktır.
- Eğitim başlamadan önce yapılan duyurularda eğitimin yeri, zamanı, konusu, içeriği ve eğitmen hakkındaki bilgiler eksiksiz verilmelidir.
- Tam günlük eğitimlerde öğle yemeği ya eğitim bedeline dahil edilmeli ya da belli bir ücret karşılığında katılımcıların bu ihtiyaçları giderilmelidir.

'KOSGEB'in KOBİ'lere yönelik birebir, yüz yüze eğitim programları dışında sunabileceği alternatif eğitimleri neler olabilir?' sorusuna cevap olarak aşağıda birtakım öneriler getirilmiştir:

- KOSGEB bilgilendirme ve mesleki eğitim amacıyla eğitim paketleri hazırlayabilir ya da hazırlatabilir.
- KOBİ'lerde işveren, yönetici ve uzman niteliğinde çalışanları, yeni uygulamalar hakkında genel anlamda bilgilendirme, yönlendirme, bilinçlendirme ve talep oluşturulmasına yönelik, görsel ve işitsel enstrümanlarla etkili bir sunuma olanak sağlayacak eğitim setleri oluşturulabilir.
- Mesleki ve teknik eğitim standartlarını konu alan, laboratuarlarda, uygulama ağırlıklı, daha uzun sürelerde, katılımcıda bilgi, beceri ve davranış değişikliğini hedefleyen eğitim setleri oluşturulabilir.

'KOSGEB'in KOBİ'ler haricinde eğitim desteği sunabileceği alanlar neler olabilir?' sorusuna cevap olarak aşağıda birtakım öneriler getirilmiştir:

- İş hayatına ara insan gücü olarak katılacak meslek lisesi, meslek yüksek okulu öğrencileri ile mesleklerinde profesyonel niteliklere hazırlanacak üniversite stajyer öğrencilerine pratik eğitim olanaklarını sağlayabilir.
- Hükümet programları ve uluslar arası işbirliği kapsamında yabancı uyruklu katılımcılara, spesifik konularda Türkiye'deki uygulamalar hakkında bilgilendirmek amacıyla eğitim programları düzenleyebilir.

'KOSGEB'in hizmet içi eğitimleri nasıl olmalıdır?' sorusuna cevap olarak aşağıda birtakım öneriler getirilmiştir:

- Personelin kariyer planlaması ile kişisel ve kurum performansının yükseltilmesini sağlamak amaçlanmalıdır.
- İşe yeni atanan KOSGEB personeli oryantasyon eğitimine tabi tutulmalıdır. Eğitim programı aşağıdaki konulardan oluşmalıdır:
  - KOSGEB'in kısa tarihi, kuruluşu
  - KOSGEB'in vizyonu, misyonu, hedefi, politikası
  - KOSGEB'in fonksiyonları, görevleri, faaliyet alanları

- KOSGEB'in örgüt yapısı
    - Personelin görevli olduğu birimin fonksiyon, görev ve faaliyetleri
    - Personelin görev, yetki ve sorumlulukları
    - İlgili yasalar, yönetmelikler ve genelgeler
    - Çalışma saatleri ve koşulları
    - Kullanılan araç ve gereçler
    - Ücretler, özlük hakları ve kurumca sağlanan sosyal haklar
    - Gelişme ve terfi olanakları

- Bireysel performans değerlendirmeleri yapılmalı ve her personelin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak hizmet içi eğitim programı konuları saptanmalıdır.
- Her personel 1 yıl içinde; kendi biriminin düzenleyeceği bir eğitim programına, Başkanlık tarafından görevlendirilmiş KOSGEB biriminde düzenlenen eğitim programına ve de kurum dışında bir eğitim kuruluşunun eğitim programına katılmalıdır.
- Her personel, aldığı her eğitim sonunda bir rapor hazırlayıp birim yöneticisine sunmalıdır.

SONUÇ

Devlet, toplumun büyümesi ve karmaşık bir yapıya erişmesinin bir sonucu olarak, yeni çağın olgusudur.

Özellikle 20.yüzyıl başlarından itibaren ekonomik ve toplumsal alanda yaşanan gelişmeler devlet fonksiyonlarında artış ortaya çıkarmıştır. Bu da doğal olarak devletin yürütme organı olan kamu yönetimini büyütmüştür. Ve zamanla katı, hiyerarşik ve bürokratik 'geleneksel kamu yönetimi' anlayışının yerini daha esnek, şeffaf ve halkın katılımının ön planda olduğu bir yönetim anlayışına bırakması gerektiği anlaşılmıştır.

Türkiye'de Tanzimat'tan bu yana idari reform düşüncesi sürekli gündemde olmuş fakat üzerinde uzun zaman durulmamış, planlı dönemle birlikte ivme kazanmıştır. 1980'lerle birlikte uygulama örnekleri daha belirgin biçimde gözlemlenir hale gelmiştir.

1970-80 yılları arasında, yeniden yapılanma alanında kayda değer bir gelişme olmadığı gibi, siyasi istikrarsızlık nedeniyle yönetimde gerilemeden de söz edilebilir.

1980'li yılların başından itibaren değişim hareketleri başlamış ve devletin asli görevlere dönerek küçülmesi amaçlanmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı temellerini yeni sağ ideolojiden almaktadır. Yeni sağ düşüncenin temelinde ise özelleştirme ve pazar temelli bazı yöntemlerle devletin rolünün azaltılması yatmaktadır.

Bu kapsamda 1980'li yıllardan itibaren başta Batı ülkelerinde olmak üzere devletin rolü ve işlevi üzerinde tartışmalar gündeme gelmiştir. Yönetim kültürüne dayalı bir yaklaşımla, kamunun rolünü sorgulayıp yeniden tanımlamak isteyen, devlet yönetiminde özel kesimde uygulanan yöntemlerden yararlanan bir anlayış gelişmiştir.

1980'li yılların sonuna gelindiğinde, kamu yönetimine yönelik sistematik bir yeniden yapılanma stratejisi geliştirilmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır.

1990'lı yılların sonuna doğru, kamu yönetiminde yaşanılan olumsuzlukların yaygınlaşması, uluslar arası alanda meydana gelen gelişmeler, AB'ye giriş meselesinin somut bir nitelik kazanması ve yaşanılan ekonomik krizler yeniden yapılanmayı tekrar gündeme taşımıştır.

Yeniden yapılanmanın bu gelişim seyri içinde, ekonominin atardamarı KOBİ'leri geliştirmek ve desteklemek amacıyla 1990 yılında kurulmuş ve 2003 yılında yeniden yapılanma sürecine girmiş olan KOSGEB'in yapısı ve eğitim politikaları incelenerek öneriler sunulmuştur.

KOBİ'lerin ortak özelliği sayısal olarak yoğunlukları ve istihdama olan katkılarıdır. KOSGEB, KOBİ'lerin modern üretim metotlarıyla çalışmalarını desteklemek, uluslararası standartlara uygun kaliteli ürün üretmelerine yardımcı olmak, verimli ve rasyonel çalışmalarını sağlamak ve ekonomiye katkılarını yükseltmek amacıyla hizmet vermektedir.

KOSGEB, kuruluş yılı olan 1990'da 341 katılımcıya eğitim verirken, bu sayı 2002 yılında 96.119'a yükselmiştir. 12 yıllık süre zarfında katılımcı sayısı 35 kat artış göstermiştir.

2003 yılında KOSGEB yeniden yapılanma sürecine girmiş ve desteklerinde bir takım değişiklikler yapmıştır. Mevcut desteklerin etkinlik ve verimliliği analiz edilmiş, diğer ülkelerdeki benzer kuruluşlar incelenmiştir. KOBİ'lerle ilgili 600 kurum ve kuruluştan KOSGEB destekleri hakkında görüş ve öneri alınmıştır. Destek sayısı 8'den 22'ye çıkarılmış, talep edilen evrak sayısı önemli ölçüde azaltılmıştır.

Daha önceki uygulamalarda KOBİ'ler istediği desteği seçebilirken, yeni sistemde KOBİ'lerin analizi yapılarak belirlenen öncelikli ihtiyaçlar doğrultusunda destek verilmeye başlanmıştır.

Yeniden yapılanma süreci ile KOSGEB eğitim hizmetlerinde önemli bir atılım yapmıştır. KOSGEB'in anlayışındaki değişiklikler eğitime olan talebi de arttırmıştır.

KOSGEB girişimcilik üzerine yapmış olduğu eğitim faaliyetleri de sevindirici düzeydedir. Üniversiteler, Sanayi ve Ticaret Odaları, dernekler ve sivil toplum örgütlerinden gelen talepler doğrultusunda ve onlarla işbirliği içinde gerçekleştirilmektedir. En büyük hedef grubu işsizler, öğrenciler, gençler ve kadınlar oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk açısından ülkenin sağlıklı gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır.

Yeniden yapılanma ile birlikte KOSGEB desteklerinden faydalanan 14000 civarındaki işletmenin 7705'i eğitim desteği almıştır.

KOSGEB tarafından sağlanan bütün destekler arasında, işletme adedi olarak faydalanılan en yüksek destek türü eğitimdir. Destekleme oranı en yüksek destek türünün de eğitim olduğu bilgisini eklersek, KOSGEB'in eğitime verdiğin önemin ne kadar büyük olduğu sonucuna varmak hiç de zor olmayacaktır.

KAYNAKÇA

'AB KOBİ Mekanizmaları ve KOBİ Destek Politikaları'. (2005). KOSGEB Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara

AKDOĞAN, A. Argun. (2004). '*Uygulama Açısından Türkiye'de Kamu Yönetim Reformu',* **Amme İdaresi Dergisi,** Ankara: Cilt:37, Sayı:4

AKGEMCİ, Tahir. (2001). **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Ankara: KOSGEB Yayınları

AKSOY, Şinasi. (1995) *"Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi.***" Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirile**ri*,* C.2, Ankara: TODAİE Yayınları

AKTAN, Coşkun Can. (1990). "*Çağdaş İktisadi Düşünceler*", **DEÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı:1-2

AKTAN, Coşkun Can. (1998). '*Devlet Niçin Yeniden Yapılandırılmalı ve Küçültülmeli'*, **Türkiye'de Yönetim Geleneği Kurumlar, Sorunlar ve Yeniden Yapılanma Arayışları,** (Editörler: Davut Dursun, Hamza Al), İstanbul: İlke Yayıncılık

AKTAN, Coşkun Can. (2002). *"İyi Yönetişim (Good Governance)*", Kal-Der Forum Ekim-Kasım-Aralık

AKYILDIZ, Ali. (1993). *Tanzimat Dönemi Osmanlı Merkez Teşkilatında Reform (1836-1936),* İstanbul: Eren Yayıncılık

AR, Fikret. (1983). *"Türkiye ve Amerika Birleşik Devletlerinde Yapılan Bazı İdari Reform Çalışmaları*", **Amme İdaresi Dergisi**, C: 16, S: 3

AYKAÇ, Burhan. (2002). ’21. Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler’ **G.Ü. İ.İ.B.F.** Özel Sayısı

BALCI, Asım. (2002). *Implementation of Total Quality Management in Public Sector: An Emprical Analysis of a Turkish Case,* ODTÜ S.B.E. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi

BARRY, Norman P. (1989). ***Yeni Sağ*** (Çev. Cevdet Aykan), Tisamat, Ankara

BENSGHİR, Türksel K. (1966). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Ankara: **TODAİE** Yayın No:274

CANMAN, Doğan. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınları

COŞKUN Bayram, Ahmet NOHUTÇU, Asım BALCI, Tuncer ASUNAKUTLU. (2003). *‘Etkin Devlet’*, **Muğla Üniversitesi Yayınları**, Muğla: Muğla Üniversitesi Basımevi

COŞKUN, Bayram- N. Kemal ÖZTÜRK. (2002). ‘*Yerel Yönetimlerde Etik ve Etkinlik’*, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, C:11, S:2

ÇELİK, Ayşegül. (2004). KOSGEB Uzmanlık Tezi, Ankara

ÇETİN, Canan. (1996). **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul: Der Yayınları

DEMİR, Ömer. (2003). **Küresel Rekabette Etkin Devlet**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

DEVRİM, Fevzi ve Asuman ALTAY. (2000). ‘Küreselleşme Sürecinde Sosyal Devlet Anlayışındaki Değişmelerin Kamu Mali Yönetiminin Yeniden

Yapılandırılması Açısından Değerlendirilmesi' **15. Türkiye Maliye Sempozyumu**, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Yayın no:3

DİLEYİCİ, Dilek. (2004). *'Devletin Mali Alandaki Rol ve Fonksiyonlarındaki Değişim*', **Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Editör: C.C. Aktan, D. Dileyici, İ,Y, Vural) , Seçkin Yayıncılık

DİLİK, Bedri ve Mustafa DURAN. (1998). *Türkiye'de Uygulanan KOBİ Teşvik Politikası ve KOBİ Teşvik Politikası ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi,* **Hazine Dergisi**, Nisan

DİNÇER, Ömer ve Cevdet YILMAZ. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişim Yönetimi İçin Yönetimde Değişim,* Ankara: T.C. Başbakanlık

DİNÇER, Ömer ve Hüner ŞENCAN. (1995). **Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi.** İstanbul: MÜSİAD Yayınları

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2004). **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**. Ankara

DPT(1961). **1962 Yılı Program Tasarısı**.

DPT, **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994).** (1989). Ankara: Yayın No: 2174

DPT, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989**). (1985). Ankara

DPT**, Uzun Vadeli Strateji Ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı** (2001-2005). (2000). Ankara

DPT**, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000). (**1995). Ankara

DUGGET, Michael. (2002). *"Kamu Yönetimlerinde Değişim: 'Sonraki Adımlar''* (Çev. A. Argun Akdoğan-Onur Ender Aslan). **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 2

EGE, Ayşe ve Ufuk ACAR. (1993). **Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, Ankara: KOSGEB Yayını

ERGİN, Osman Nuri. (1995). *Mecelle-i Umur-ı Belediyye*, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür İşleri Daire Başkanlığı Yayınları, Cilt 1, No: 21, İstanbul

ERGUN, Turgay. (1991). '*Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi Gereksinimi ve KAYA Projesi*', **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:4

ERKAN, Hüsnü. (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme,* Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:326

ERYILMAZ, Bilal. (1992). *Tanzimat ve Yönetimde Modernleşme,* İstanbul: İşaret Yayınları Bilimsel Araştırma Dizisi:16

ERYILMAZ, Bilal. (1995). *'Küreselleşen Dünyada Yerel Yönetimlerin Yeri'*, **TODAİE Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt:4, Sayı:2

ERYILMAZ, Bilal. (1998). **Kamu Yönetimi**, İstanbul: Erkam Matbaacılık

ERYILMAZ, Bilal. (2004). **Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime,** İstanbul: Alfa Yayınları

FİŞEK, Kurthan. (1979). *Yönetim*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 437, Ankara : Sevinç Matbaası

GERAY, Cevat.(1993) *'KAYA Yazanağı Açısından Yönetimin Taşra Birimlerinin ve Yerel Yönetimlerin Yeniden Düzenlenmesi'*. **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Ocak, Cilt:2, Sayı:1

GÖRMEZ, Kemal. (1989). **Yerel Demokrasi ve Türk Belediyeciliği**, Ankara: Hizmet-İş Yayını

GÖRMEZ, Kemal. (2007). *'Kamu Yönetimi Reformu'*, **Kamuda Sosyal Politika,** Cilt:2, Sayı:1, Ankara

GÖYMEN, Korel. (2000). "Türkiye'de Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinmeler, Önermeler, Yönelimler", **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Nisan, Cilt: 9, Sayı: 2

GÜCELİOĞLU, Ömer. (1994). **Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri**, Ankara: TESAR Yayınları

GÜLER, Birgül Ayman. (1992). *Yerel Yönetimler Liberal Açıklamalara Eleştirel Bir Yaklaşım*, Ankara: **TODAİE** Yayın No: 244

GÜLER, Birgül Ayman. (1996). *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi: Yapısal Uyarlama Politikaları*, Ankara**: TODAİE,** Yayın No: 266

HAMAMCI, Can. (1981). *Merkezi Yönetim – Yerel Yönetim Ekseninde Belediyelerimizin Yapısı ve Demokratikleşme Eğilimleri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara

İNCE, N. Murat. (2001). *Elektronik Devlet: Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar,* **DPT Yayını**, Mayıs

İRAZ, Rıfat. (2005). **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**. Konya: Çizgi Kitabevi, Mayıs

İSMAİLOĞLU, Hamdi. (1992). *Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları.* **Pazarlama Dünyası**

KAPANİ, Münci. (1999). **Politika Bilimine Giriş,** Ankara: Bilgi Yayınevi

KARAER, Tacettin. (1987). '*Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Sonuçları Üzerine Bir Deneme*', **Amme İdaresi Dergisi**, Haziran, Cilt:20, Sayı:2

KARATAŞ, Süleyman. (1991). **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul: Veli Yayınları

KARATAŞ, Süleyman. (1991). **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.** İstanbul: Veli Yayınları, 2.Baskı

KELMAN, Steve. (2002). '*Kamu Yönetimi ve Performans Yönetimi'* **Kamuda Stratejik Yönetim ve Performansa Dayalı Bütçeleme Konferansı Bildirisi***,* 31 Ekim, Ankara: Maliye Bakanlığı-TÜSSİDE

KIZILÇELİK, Sezgin ve Yaşar ERJEM. (1992). **Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü**, Konya

KONGAR, Emre. (1992). **21. yüzyılda Dünya, Türkiye ve Kamuoyu**, Ankara: Simavi Yayınları

KORAY, Meryem. (2001). *"Küreselleşen Dünyada Avrupa Modeli'nin Sınırları ve Sorunları: Refah Devleti Nereye?*", **Avrupa Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 9, S: 2

KOSGEB Destekleri Yönergesi (01.05.2008), http://www.kosgeb.gov.tr/dosyalar/yonerge/yonerge-01052008.pdf

KOSGEB Stratejik Planı (2008-2012). http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/KOSGEBSP0812.pdf 01.09.2008

KOSGEB**.** (2000) **Türkiye'de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Paneli**. Ankara

KOSGEB. **Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları**. (2000). Ankara

MÜFTÜOĞLU, Tamer ve Tülin DURUKAN. (2004). **Girişimcilik ve KOBİ'ler.** Ankara: Gazi Kitabevi

ORTAYLI, İlber. (1974). *Tanzimat'tan Sonra Mahalli İdareler,* Ankara: TODAİE Yayını No:142

ÖĞÜT, Adem. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

ÖNDER, İzzettin. (1998). "*Kamusal İşlevlerde Dönüşüm*", **M.Ü. İİBF Dergisi**, Cilt: XVI; sayı: 1

ÖYMEN, Onur. (2000). **Geleceği Yakalamak Türkiye'de ve Dünyada Küreselleşme ve Devlet Reformu**, İstanbul: Remzi Kitabevi

ÖZTÜRK, Namık Kemal – Bayram COŞKUN. (1999). *'Toplam Kalite Yönetimi ve Devlet : Yönetsel Reformların Yönü'* , 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı), İstanbul: TÜSİAD-Kal-Der, Yayın No: TÜSİAD-T/99-1249

ÖZTÜRK, Namık Kemal ve Bayram COŞKUN. (2000). *'Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış'*, **Türk İdare Dergisi**, Mart, Yıl:72, Sayı:426

ÖZTÜRK, Namık Kemal. (1998). *'Kamu Yönetiminde Etik ve Yöneticiler'*, **Türk İdare Dergisi,** Sayı:419

ÖZTÜRK, Namık Kemal. (1999). *'Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi'*, **Türk İdare Dergisi,** Eylül, Yıl:71, Sayı:424

ÖZTÜRK, Serhat. (t.y.). Almanya Uluslararası Pazar Araştırma Raporu. İstanbul Avrupa Bilgi Merkezi

SARIASLAN, Halil. (1999). **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. Ankara: TOBB Yayını

SAYGILIOĞLU, Nevzat ve Selçuk ARI. (2000). **Etkin Devlet**, Sabancı Üniversitesi, İstanbul

SAYIN, Meral ve Mustafa Akan Hafızoğlu. (1997). **Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları**. Ankara: KOSGEB Yayınları

SENCER, Muzaffer. (1984). *'Tanzimat'a Kadar Osmanlı Yönetim Sistemi'*, **Amme İdaresi Dergisi**, Haziran, Cilt:17, Sayı:2

SÜRGİT, Kenan. (1968). *'Türkiye'de İdareyi Yeniden Düzenleme ve Geliştirme Çalışmaları'*, **Amme İdaresi Dergisi,** Ankara: Cilt 1, Sayı:1

SÜRGİT, Kenan. (1972). *Türkiye'de İdari Reform*, **TODAİE Yayınları** Ankara: No: 128

SÜRGİT, Kenan. (1980). *'12 Eylül ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi'*, **Amme İdaresi Dergisi,** Eylül, Cilt:13, Sayı:3

ŞEYLAN, Gencay. (1973). *'Üçüncü Beş Yıllık Plan ve İdari Reform'*, **Amme İdaresi Dergisi**, Haziran, Cilt: 6, Sayı: 2

ŞEYLAN, Gencay. (1995). **Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, Ankara: İmge Kitapevi

ŞEYLAN, Gencay. (2000). **Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**, İstanbul: TESEV Yayınları:18

T. B. BOTTOMORE (1977). **Toplumbilim** (Çev. Ünsal Oksay) , Ankara: Doğan Yayınevi

T.C. Başbakanlık E-Türkiye Girişimi Eylem Planı (TASLAK), 2002 Ağustos

T.C. Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı Araştırma Raporları-I. (1994), Ankara

TEKELİ, İlhan. (1999). **Modernite Aşılırken Siyaset**, Ankara: İmge Kitabevi

TEPE, Berna ve Şahin ARDIYOK (2004). '*Devlete Yeni Rol: Regülasyon*' **Amme İdaresi Dergisi,** Ankara, Mart, Cilt:37/1

TODAİE***, İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor*** (1965*).* Ankara

TODAİE, **Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor** (1991) Ankara: Yayın No:238

TODAİE, **Kamu Yönetimi Sözlüğü** (1998). Ankara: Yayın No: 283

TODAİE. (1963) *Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi Yönetim Kurulu Raporu - Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri* (MEHTAP). Ankara

TORTOP, Nuri - Eyüp G. İSBİR- Burhan AYKAÇ. (2000). **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları

TORTOP, Nuri. (1998). *'Yönetimin İyileştirilmesi Çalışmalarının Denetlemeye Etkileri ve Yararları'*, **Amme İdaresi Dergisi**, Haziran, Cilt:31, Sayı:2

TUTUM, Cahit. (1994). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, **TESAV Yayınları**, Ankara, No:3

UĞUR, Emek. (2002). '*Devletin Kapasitesi ve İktisadi Kalkınma Sürecindeki İşlevi' , Bağımsız Düzenleyici Kurumlar ve Türkiye Uygulaması*, **TÜSİAD**, Aralık, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12/349

ULUDAĞ, İlhan ve Vildan SERİN. (1990). **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul: İTO Yayınları

WOLFGANG C. Müler – Vincent WRİGHT. (1994). ' Reshaping The Staate in Western Europe: The Limits to Retreat', West European Politiks vol. 17, Number 3, July

YILDIZ, Mete, *'Yerel Yönetimlerde İnternet Uygulamaları ve E-Devlet', Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Yerel Yönetimler.* (2002) (Edit. Bekir Parlak-Hüseyin Özgür), İstanbul: Alfa Yayınları

YILMAZ, Osman. (2001). *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri***, DPT İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü**, Şubat

http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan9.pdf 02.05.2008

www.kosgeb.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

26 Mart 1983 tarihinde Kastamonu'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Kastamonu'da tamamladı. 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu.

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin Kurumsal Dönüşüm Projesi ve Kocaeli Sanayi Odası'nın Endüstriyel Dönüşüm projelerinde görev aldı.

2007 yılında KOSGEB Gebze İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü'nde dış uzman danışman olarak göreve başlayan yazar halen KOSGEB Kocaeli Sinerji Odağı'nda bu görevini sürdürmektedir.