

DEVLET YÖNETİMİNDE TÜKENMİŞLİK

# KAHT AÇMAZI



EMRİHAN AYDIN



# Biyografi

Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü'nde tamamladı. Üniversite eğitimi sırasında başladığı profesyonel iş hayatında insan kaynakları, yayıncılık, danışmanlık ve eğitim sektörlerinde editör, koordinatör ve yönetici olarak çalıştı.

İş hayatına yönelik yazmış olduğu makaleler ve denemeler, ulusal dergi ve internet sitelerinde yayınlandı ve kısa sürede geniş bir okuyucu kitlesi tarafından ilgiyle takip edilen yazarlardan biri oldu.

Profesyonel iş hayatı boyunca çeşitli kurum ve üniversitede kurumsal gelişim, kişisel gelişim, pazarlama, kariyer yönetimi ve örgütsel yönetim gibi konularda binlerce kişiye eğitim verdi.

Vatani görevinin ardından 2008 yılında kişisel ve kurumsal gelişim alanlarında danışmanlık, eğitim, araştırma ve belgelendirme faaliyet gösteren Tome Bilgi Holdingi' ni kurdu. "Ağız ve Diş Sağlığı Sektöründe Kurumsallaşma" ve "Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma, Gelişim ve Proje Üretimi" alanlarında niş çalışmalar yaptı.

2005 yılından itibaren akademik çalışmalar yapan AYDIN, 2010 yılında Namık Kemal Üniversitesi'nde misafir öğretim görevlisi olarak çeşitli dersler verdi.

2011 genel seçiminde siyasal iletişim konusunda çalışmalar yaparak milletvekili aday danışmanlığı yaptı. Seçimler sonunda "Milletvekili Danışmanı" olarak siyasal iletişim ve sosyal medya alanlarında başarılı çalışmalarda bulundu. Sosyal medyada yürüttüğü siyasal iletişim çalışmaları sektörünün ilklerinden oldu.

Sosyal alanlarda da aktif olan AYDIN 2013 yılında, uzun yıllar çeşitli kademelerde görev aldığı, Çorlu İş Adamları ve Sanayicileri Derneği'nde 10. dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı. Derneğin üyesi olduğu ve o dönemde 141 sanayici ve iş adamları derneğinden oluşan TÜRKONFED çatısı altında 30 yaş altındaki ilk ve tek yönetim başkanı olarak, "yerelde etkin genelde yetkin" vizyonu ile yaptığı yerel, ulusal ve uluslararası başarılı projelerle adından sıkça söz ettirdi. Ayrıca çeşitli bakanlıklar, ulusal, uluslararası kurum ve kuruluşlar ile kamuoyunda ses getiren ve takdir toplayan projeler yürüttü.

2014 yılında Tome Bilgi Holdingi çatısı altında faaliyet gösteren Tome Yönetim Danışmanlığı A.Ş.'nin merkezini Ankara'ya taşıyarak; İstanbul merkezli ulusal çalışmalar stratejisinden, Başkent merkezli uluslararası çalışma stratejisine geçti.

2018 yılında, kamu sektörünün kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar yapmak üzere Enigma Yönetim Danışmanlığı Ltd. Şti. şirketini kurdu.

2020 yılında, tüm dünyada etkisini gösteren ve iş dünyasının dinamiklerini kökten değiştiren "pandemi dönemi" ve sonrasında Türk şirketlerinin dünya ile ticari faaliyetlerini arttırması amacıyla BA Destek Hizmetleri Danışmanlık A.Ş. şirketini kurdu.

Üçüncü şirketin de kurulmasıyla birlikte grup şirketi organizasyonu kapsamında “AEN Şirketler Grubu” nu kurdu. Çalışmalarını AEN Şirketler Grubunda Kurucu/Başkan olarak sürdürmektedir.

2017-2020 yılları arasında Cumhurbaşkanlığı’nda danışmanlık yaptı. Bu sürede yerel yönetimler, tarım, profesyonel çiftçilik, tarım 4.0, yerel yönetim 4.0, eğitim, millet bahçeleri ve dış politika alanlarında çalışmalar yürüttü. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü Dış Danışma Kurulu’nda görev aldı.

2024 yılından itibaren serbest danışmanlık yapmaktadır. Ayrıca Satın alma ve Tedarik Yönetimi Meslek Odası Derneği (TÜSMOD)’ da Başdanışman olarak görev almaktadır.

2002’ den bu yana Dünya gazetesi, CEO’s, Kişisel Gelişim gibi çeşitli gazete, dergi, sektörel dergi ve internet platformlarında makaleleri yayımlanan AYDIN’ ın; “İş(inin) İnsanının Başucu Kitabı”, “Üniversitelinin Başucu Kitabı”, “Özel ve Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetim Modeli”, “Pandemi sonrasında Türkiye”, “Yüklem” ve “Merkez Anadolu Devlet Yönetimi Sistemi” adıyla yayımlanmış kitap; “Yeni Dünya 5.0” adıyla yayınlanmış e-kitabı bulunmaktadır.

--

#### **Çalışma Alanları:**

- Devlet Yönetimi
- Dünya ve gelecek
- İletişim
- İş Dünyası
- Kamu Yönetimi
- Kariyer Yönetimi
- Kişisel Gelişim
- Kurumsal Gelişim
- Sivil Toplum
- Siyasal Yönetim
- Tarımsal yönetim
- Tarih
- Yerel Yönetimler
- Yönetim Tarihi
- Yönetim ve Organizasyon

#### **E-Kitaplar:**

- Yeni Dünya 5.0

#### **Yayımlanan Kitapları:**

- Merkez Anadolu Devlet Yönetimi Sistemi
- Yükleme
- Pandemi Sonrasında Türkiye
- Kamu ve Özel Sektörde Kurumsal Yönetim Modeli
- Üniversitelerin Başucu Kitabı
- İş(inin) Adamının Başucu Kitabı

#### **Geliştirilen Yönetim Programları:**

- Devlet Yönetimi
- Devlet Yönetiminde Liyakat
- Devlet Yönetiminde Tükenmişlik
- Yönetim Bakış Açısıyla Tarihi Anlamak

#### **Çalışmaları:**

- Yeni Dünya 5.0
- Devlet Yönetimi Hiyerarşi Piramidi
- Gerilla Organizasyonlar
- Kamu Kurumlarının Yaşamsal İhtiyaç Hiyerarşisi: BA Piramidi
- Kamu Kurumsallaşma 2.0
- Şirketlerin Yaşamsal İhtiyaç Hiyerarşisi: Tome Piramidi
- Devlet Yönetiminde Örgütsel Tükenmişlik: KAHT Açmazı

#### **Tanımlamalar:**

- Bileşik Güç 5.0
- Bilgi 5.0
- Bürokrasi 5.0
- Denetim 5.0
- Devlet Akıllı 5.0
- Devlet Yönetimi 5.0
- Eğitim 5.0
- Ekonomi 5.0
- Enformasyon 5.0
- Finansman 5.0
- Gelişim 5.0
- Göç 5.0
- İç Cephe 5.0
- İ.K. 5.0
- İletişim 5.0

- İstihbarat 5.0
- İş Dünyası 5.0
- Kurumsallaşma 5.0
- Liderlik 5.0
- Liyakat 5.0
- Lobicilik 5.0
- Merkeziyetçilik 5.0
- Özel Sektör 5.0
- Sağlık 5.0
- Savaş 5.0
- Siber Güç 5.0
- Sivil Toplum 5.0
- Siyaset 5.0
- Süper Güç 5.0
- Sürdürülebilirlik 5.0
- Tarım 5.0
- Tarih 5.0
- Teknokrasi 5.0
- Teknoloji 5.0
- Toplum 5.0
- Turizm 5.0
- Ulusal Denetim Kurumu 5.0
- Üretim 5.0
- Yalın Bürokrasi 5.0
- Yeni Dünya 5.0
- Yerel Yönetim 5.0
- Yönetici 5.0
- Yönetim 5.0
- Denetim 4.0
- Devlet 4.0
- Ekonomi 4.0
- Fonksiyonel Şehirler
- İ.K. 4.0
- İstihbarat 4.0
- Liyakat 4.0
- Merkezileşen Ulus Devlet
- Milli Markalaşma Vizyonu
- Organizasyonlarda Kasti Körlük
- Para 4.0
- Sivil Toplum 4.0
- Siyaset 4.0
- Süper Güç 4.0

- Tarım 4.0 ve Profesyonel Çiftçilik
- Tekerrür Liderlik
- Ülke Bileşik Gücü
- Üretim 4.0
- Yalın Bürokrasi 4.0
- Yerel Yönetim 4.0
- Yönetim 4.0
- Yönetim Miyopluğu ve Körlüğü
- Örgütsel Davranışta Rol Uyumsuzluğu

#### **Geliştirdiği Politikalar:**

- Doğayla Uyum ve İklimsel Değişim Politikası
- Ekonomik Kalkınma Politikası
- Göç Politikası
- Kamuda Liyakat Esaslı Yeniden Teşkilatlanma Politikası
- Kentsel Dönüşüm Politikası
- Kıtık Politikası
- Tersine Göç Politikası
- Toplumsal Uzlaş ve Milli Birlik Politikası

#### **Geliştirdiği Modeller:**

- Denetimli Kuvvetler Ayrılığı İlkesi
- Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Ulusal Denetim Modeli
- Dengeli Kalkınma Modeli
- Devlet Yönetiminde Tek Konu-Tek Kurum Modeli
- Kamuda İşe Alım Modeli
- Kişisel Gelişim Terzi Modeli
- Kurumsal Dış Hekimliği Modeli
- Kurumsal Gelişim Denge Modeli
- Kurumsal Gelişim Modeli
- Kurumsal Yönetim Modeli
- Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma Modeli
- Şehr-i Marka Modeli
- Yönetim Tarihi Enstitüsü

#### **Analiz ve Doktrinleri:**

- Anka Doktrini
- Örtülü Darbe: Liyakatsizlik-Tepkisizlik Teorisi

- Devlet Yönetiminde Sıfır Hata Programı
- KAHT Analizi
- Merkez Anadolu Kuvvetler Ayrılığı Doktrini
- Liyakatte İletken Tel Teoremi
- Reformların Başarı Formülü
- SWOHP Analizi
- Türkiye Yüzyılı Yönetim Doktrini
- Yeni Çağın Devlet Politikalarında Başarı Formülü
- İç Cephe Doktrini

## *Başlarken...*

Tarihten günümüze kalan nice miraslar vardır;  
Unutulmuş, el değmemiş ve keşfetmemizi bekleyen...  
Hepsi orada, geçmişte bizi bekliyor.

KAHT Açmazının ne gibi zararlar vereceği deneyimlerle ve yaşananlarla miras kaldı hem de. Şimdi bizden bu kavramı keşfetmemizi ve günümüz yönetim sistemlerinde kullanmamızı bekliyorlar. Bekliyorlar ki daha da ileri gidelim. Tarihin amacı da bu değil mi zaten?

Bu kitapta;

Devlet-i Âliyye'den günümüze miras kalan kaht-ı ricalden yola çıkılarak oluşturulan KAHT Açmazı hakkında her şeyi bulacaksınız.

Yönetimin dünya genelindeki kimlik arayışına son vererek, yönetimin bir bilim olduğu ve devlet yönetiminin de yönetim biliminin bir alt alanı olduğu ortaya konmuştur.

Kamu yönetiminin devlet yönetimi içinde bütünün bir parçası olduğu ve genel adının kamu yönetimi değil devlet yönetimi olması gerektiği de gerekçeleriyle yer almaktadır.

Yönetim ve Devlet yönetimine dair kullanılabilecek modeller, kaldıraçlar ve diğer enstrümanlar da KAHT Açmazından kurtulmak için destek unsuru olarak yer verilmiştir.

Tarihin yönetim bilimi için önemi ve bu bağlamda devlet yönetiminde tarihin daha fazla yer alması gerektiği vurgulanmıştır.

Yönetim tarihinin ayrıca ele alınması vurgulanmış, çalışmaların Yönetim Tarihi Enstitüsü ile kurumsal olarak yapılması gerektiği kuvvetli şekilde ifade edilmiştir.

Kısaca geçmişten günümüze miras KAHT Açmazına dair ne varsa bu kitapta bulacaksınız.

Eserin başta Türk yönetim dünyası olmak üzere, yönetim camiasına hayırlı olması dileğiyle...

## İlk söz

KAHT, Arapça kıtlık anlamına gelmektedir. Yönetim literatürüne Osmanlı İmparatorluğu zamanında girmiştir. Devlet yönetiminde bulunanların liyakatsiz olmasından ötürü devlet adamı kıtlığı anlamına gelen “Kaht-ı Rical” tanımlaması günümüze kadar gelmiştir. Kaht-ı rical, bir devlette, devleti yönetecek devlet ricalinin kıtlığı, olmaması anlamında kullanılmıştır. Özellikle Devleti Âliyye’nin duraklama ve çöküş dönemlerinde sıkça ortaya çıkan bir durumdur.

İki yüzyıldan fazladır kullanılan kaht-ı rical, Cumhuriyet sonrasında da yaşanmış ve zaman zaman gerek siyasetçiler gerekse kamuoyu tarafından gündeme getirilmiştir. KAHT kavramının, en açık görülen ve çok hissedilen sıkıntının kaynağı devlet adamı kıtlığı olduğu için, sadece kaht-ı rical kavramı can bulmuştur. Fakat devlet yönetiminde kaht-ı rical’e benzeyen birçok durum vardır. Bilginin gelişmesi, hele ki yönetim alanında, kaht-ı rical durumundan başka durumları da ortaya koymak gerektiğini göstermektedir. Kaht’ın devlet yönetimi içindeki diğer hallerini de günümüz yönetim ilkeleri ışığında tanımlamak gerekmektedir. KAHT kelimesinin özellikle kullanılmasının sebebi, iki yüzyıldan fazla yönetim literatürüne geçmiş, hafızalara kazınmış ve kalıplaşmış bir tabirini kullanmak ve KAHT durumunun geliştirilmesi bakımından önem kazanır düşüncesidir. Böylece hem herkesçe daha kolay anlaşılabilir hem de kaht-ı rical’den kopulmamış olunur.

200 yıldan fazla zaman önce ortaya çıkan kaht-ı rical, günümüz yönetim bakış açısıyla ele alındığında sadece kaht-ı rical olarak değil, KAHT olarak ele alınmalı ve kaht’ın çeşitli halleri de tanımlanmalıdır. Bu sebeple bu kitap, “Devlet Yönetiminde KAHT” yaklaşımıyla kurgulandı. Çünkü günümüz yönetiminde sadece kaht-ı rical, diğer durumların göz ardı edilmesine ve yönetimde kıtlıkları tanımlama da çok sığ kalması demek olacaktır.

KAHT, içinde barındırdığı onlarca farklı hali ile her devletin yaşadığı bir durumdur. Öyle ki, yönetimde sıfır hata imkansızdır. Çünkü yönetim, odağına insanı alan bir bilimdir. İnsanın olduğu her yerde hata vardır. Her ne kadar denetim, iç kontrol ve oto kontrol gibi önleyici tedbirler ve araçlar olsa da hata kaçınılmazdır. Bu sebeple her devlette, en az bir durumu da olsa, sürekli olarak KAHT durumu yaşanır. KAHT durumlarının tanımlanması, önleyici tedbirlerin alınması bakımından önemlidir. Bir devlet yönetim sisteminde ne gibi kıtlık ve yokluk olabileceğinin bilinmesi, tedbir alınması bakımından çok değerlidir. Yönetimde önemli olan, olumsuz bir durum ortaya çıktıktan sonra tedbir alınması değil, olumsuz durumun önceden ön görülerek tanımlanması neticesinde tedbirler alınmasıdır.

KAHT, bir devlet yönetimi sistemi içerisinde yer alan statik ve dinamik ilke, değer, amaç ve diğer durumlarında kıtlık ya da yokluk yaşanması durumudur. Bir devlet yönetiminde birçok konuda yokluk ya da kıtlık yaşanabilir. Ortaya çıkmadan tanımlandığı sürece önlenemez KAHT durumu yoktur. Ama elbette yönetimin yaşayan ve sürekli gelişen bir bilim olduğunu düşünürsek, yeni durumlar da zaman içinde ortaya çıkacaktır. Bu sebeple önemli olanın olası KAHT durumlarının sürekli takip ediliyor olmasıdır. Yeni durumlar ortaya çıktıkça önleyici

tedbirleriyle birlikte tanımlaması yapılmalıdır. Bu bağlamda bu kitap, KAHT başlığı için bir başlangıç olmasını ve sonrasında ortaya çıkan yeni tanımların buradaki durumların üzerine eklenmesi mantıklıdır.

Devlet yönetiminde KAHT bir hastalıktır; sinsi, kronik, tehlikeli bir hastalık. Öldürücü değildir fakat süründürür. Devlet yönetiminde felç durumu hâkim olur ve sistem tıkanır. Önlem alınmazsa başka sorunlara yol açar ve nihayetinde öldürür. Doğrudan öldürücü etkisi olmamakla birlikte başka sorunlara yol açar ve o sorunların daha hızlı şekilde daha fazla zarar vermesine sebep olur. KAHT' ın etkisi işte bu kadar kötüdür.

21. yüzyıl yeni çağ bakışı ile KAHT' ı yeniden yorumlamak ve geliştirmek üzere ele aldığımız kitabımızın devlet yönetiminde bulunan tüm devlet ricali ve okuyuculara fayda getirmesini dilerim.

# BÖLÜM 1

YÖNETİM VE DEVLET YÖNETİMİ

## 1. Yönetim Bilinci

İnsanlığın var olduğu kadar eski bir bilimdir yönetim. Kişinin kendini yönetmesine kadar indirgenebilir bir konudur. Sonrasında toplulukların yönetimi, ülkelerin yönetimi derken; insanı odağa koyan bir anlayıştır yönetim, insanın kendisidir yönetim.

İnsan odağında olan bir konunun yürütülmesi elbette zor bir süreçtir. Çünkü insanın doğası gereği her konuda olduğu gibi yönetimde de zor memnun olmak ve bilgisi olmadan fikir belirtmek üzerinedir. Hal böyle olunca yönetim konusunda çatlak seslerin varlığı her zaman olmuştur, olmaya da devam edecektir. “Bana göre “ile başlayan cümleler her zaman göğşe yükselecektir.

Halbuki yönetim, insanların ağzından çıkan kelimelerle yapılacak kadar basit bir konu değildir. Başından beri belirttiğimiz üzere yönetim bir bilimdir, bir uzmanlık alanıdır. Öyle birilerinin ayaküstü konuşacağı konu değil; bilakis yönetim masa başında planlanması gereken ciddi bir iştir.

Bizler yönetimi her zaman küçümseme eğilimindeyiz. Futbolda, çocuğumuzun okulunda, ülke yönetiminde her zaman diyecek bir şeylerimiz var ama gelgelim bu denilenlerin altı her zaman boş kalıyor. Yönetilenlerin, paydaşların, ara kademelerin ve proseslerin sayısı arttıkça yönetim zorlaşır.

Makro ölçekte baktığımızda ülke yönetimi dediğimiz konu, dünyada yüzlerce yıllık projeksiyonlarla oluşturulan ve en üst düzeyde ciddiyetle yaklaşılan konudur. Yani öyle bence, bana kalırsa gibi cümlelerle ifade edilecek kadar basit değil. Bize düşen yönetimlere saygı duyup; işin sonucunu görmeden yönetime müdahil olarak çatlar sesler çıkarmamaktır. Zaten belirli aralıklarla sandıkta ses çıkarılsın diye sandıklar vatandaşın önüne getirilir. Yönetim bilimi tarih gibi ülkemizde saygı duyulmayan alanlardan biridir. Halbuki en küçük organizasyondan en büyük organizasyonun yönetimine kadar karmaşık süreçleri olan bir alandır.

Mikro ölçekte özel sektörde de yönetime karşı basitlik algısı vardır. Ülkemizde özel sektörün en önemli sorunu yönetim kaynaklıdır. Kurumsallaşma konusunda sınıfta kaldık. Bu konuda özel sektörü en sert sözlerle eleştirmek hakkaniyetli olacaktır. Çünkü her şirketin ülkemize karşı sorumluluğu var. Bu sorumluluk şirketi büyütmek, istihdamda, gelirden, yabancı para girişinde ve büyümededir. Bir girişimci şirket kurdum; kimseyi bağlamaz diyemez. Çünkü bu topraklardaki her şirketin bu topraklara karşı sorumluluğu vardır. Kurumsallaşmayı gerçekleştiremememizin nedeni, işverenlerin yönetim konusuna gereken önemi vermemeleri. Çoğunluk işverenin tek hedefi şirketinden elde ettiği geliri kişisel servete dönüştürmektir. Beşerî yatırımdan bihaber olunması.

Ülkemiz, diğer ülkelere göre girişimcilik konusunda epey geride. Osmanlı’da özel müteşebbisler gayrimüslimlerin elindeydi. Bizler girişimciliğe Cumhuriyet ile girdik diyebiliriz. Halbuki bizler için yeni olan girişimcilik zamanında dünya defalarca krizler, devrimler yaşamış

ve bilgisini çok ileri taşımıştı. Bu sebeple tarih boyunca girişimcilik konusunda hep geride idik ve hala gerideyiz. Yetişmek hatta geçmek içinde yönetsel açıdan bir çaba içinde de değiliz.

Yönetim, bir organizasyonun değerli % 50'sidir, işin teknik boyutu ise diğer %50'si. Yönetiminiz kötü olursa teknik boyuttaki başarının bir anlamı yoktur. Siz iyi bir sanatkâr, zanaatkâr olabilirsiniz fakat yönetimde kötü olursanız iyi bir sanatkâr olmanızın sürdürülebilirliğini sağlayamazsınız. Bu sebeple en küçük organizasyonda bile iyi bir yönetim gerekiyor. Yönetim konusu da en az teknik boyut kadar karmaşık, uzmanlık gereken bir iştir. Hele ki rekabetin inanılmaz seviyelere geldiği, dünyanın tek pazar haline evrildiği günümüz şartlarında.

Makro ölçekte de mikro ölçekte de yönetim, her organizasyonun olmazsa olmazıdır. Bunun bilincine varmamız uzun zaman almaz umarım. Dünyayı yakalamamız hatta geçmemiz lazım. Bu hedefle daha hızlı koşmalıyız.

Devlet yönetiminin yüzyıllar süren projeksiyonla geliştirildiğinden bahsetmiştik. Devletlerin yönetimi için iki çevrenin dikkate alındığını söylemek gerekir. Toplum birinci çevre; toplum dışında kalan taraf yani dünyadaki diğer ülkeler dış çevreyi oluşturmaktadır. Bu da dünya nüfusu kadardır. Yani 8,5 milyarlık bir çevrede 85 milyonluk bir ülkeyi yönetmekten söz ediyoruz. Organizasyonun büyüklüğüne bakar mısınız? Bu kadar büyük bir yapı sıfırlan kurulmaması da geçmişten gelen bir düzenin varlığı da negatif bir etkidir. Çünkü geçmişten gelen yapının hantal, geride kalan bir yapıda olduğunu söylemek gerekmektedir.

2018 yılında Türk yönetim tarihinde önemli bir kilometre taşı gerçekleşti. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile yönetim yapısı köklü bir değişikliğe gitti. Fakat geçen süre içerisinde yaşanan tüm olumsuzlukların faturası bu sisteme kesildi. Dezenformasyonun etkisiyle toplumda sistemin kötü olduğuna dair algı yaratılmaya çalışıldı. Halbuki sistem yeni dünyayı anlayan ve uyum sağlayan bir sistem. Eksikleri elbette var. Sistemin yeni kurulduğu ve uygulamaya geçildiğini düşündüğümüzde uygulamada eksiklerin ortaya çıkması en doğal sonuçtur. Fakat eksik kalınan bir konu böylesine büyük bir reformu yaparken öncesinde halkı sisteme dair aydınlatmak ve sistem uygulamaya geçtikten sonra da bu sürecin devam etmesi gerekiyordu. Öncesinde halkta aydınlanma olmayan hiçbir reform başarılı olamaz. Sistemin eksikleri ortaya şeffaf şekilde konmalı, yapılacak çalışmalar kamuoyuyla paylaşılmalıdır. Burada en önemli husus şeffaflıktır. Bu şeffaflığı sağlarsanız, sisteme yönelik oluşturulan algıları da kaynağında kesersiniz ve kimse sistemi dolayısıyla da yönetimi dezenformasyona uğratamaz.

Yönetim bilinci olan bir toplumda devletin yönetimi, sivil toplum ve özel sektör yönetiminde başarı çarpan etkisi yaratır. Ama bu konuda toplumda bir bilinç oluşmazsa doğru giden bir yönetim bile sekteye uğrar.

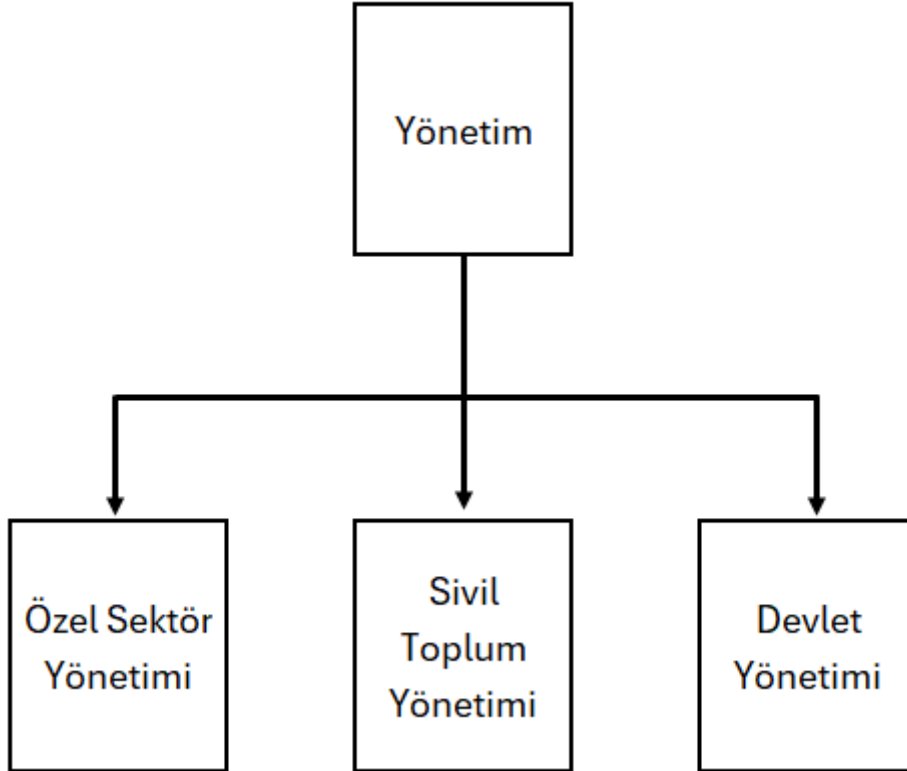
Sonuç olarak toplumumuzda yönetimin hiçbir ölçeğinde ve alanında yönetim bilinci, olmadığını söyleyebiliriz. Halbuki toplumda oluşması gereken bilinçlerin başında gelmesi gereken yönetim konusu, toplumlar için son derece mühimdir. Bu konuda makro ölçekte

toplumda bilinç oluşturacak çalışmalara başlanması gerekir. Yönetim tarihi enstitüsü bu bakımdan da kıymetlidir, önemlidir. Mutlaka alışma yapılmalıdır. Bu sayede toplumun her kesimi daha hızlı gelişecek ve kalkınacaktır.

## 2. Yönetim Kavramının Kimlik Arayışı

Dünyada henüz kimlik arayışı devam eden kavramlardan biri yönetimdir. Halbuki ilk insan var olduğundan beri yönetim vardır. İnsanın kendini yönetmesinden ülke yönetmeye kadar geniş bir skalaya yayılan yönetim kavramı içinde bulunduğumuz dönemde dünyanın en önemli konularından biridir. Geleceğin de en önemli konusu olacaktır.

Yönetim kavramı organizasyonlarda özel sektör, devlet ve sivil toplum yönetimi olmak üzere üç farklı alanda uygulanmaktadır. Her biri birbirinden farklı kurallar, ilkeler ve amaçlar barındırmaktadır. Kelime olarak aynı olsa da içerik olarak her bir alandaki yönetim diğerinden çok farklıdır. İçeriğinin farklı olması, genel çerçevesinden ilkelerine, tanımlamalardan uygulamalara kadar her şeyin farklı olmasını gerektiriyor. Bu sebeple de bir alanda uzman birisinin diğer alanda çalışabilir olmasını engelliyor. O yüzden yönetim, organizasyonlar boyutunda üç ayrı alt dal olarak görülmelidir.



Özel sektörün dinamiği ne devlet ne de sivil toplum yönetimi dinamiğinde bulunmaktadır. Amaçlarından ilkelerine; sonuçlarından faydalarına kadar bambaşka özelliktedir. Hal böyle olunca da çalışmaların bu ayrıma göre yapılması gerekmektedir. Günümüzde yönetim denilince eğitim veya deneyimin göz ardı edilerek herkesin yapabileceği bir iş olarak ele alınması ve basite indirgenmesi çok büyük hatadır.

Yeni çağın en önemli kavramlarından biri yönetimdir. İnsanlığın bugün geldiği nokta, iyi yönetilen şirketlerin ürettikleri ürünler, iyi yönetilen devletlerin varlığı sayesinde. Eğer ki GSM şirketleri iyi yönetilmemiş olsaydı ve sektör yönetimden kaynaklı batmış olsaydı, akıllı telefonlar bile hayaldi. Devletler iyi yönetilmeyip varlığını sürdüremese insanlık bugünkü

geldiği noktada olur muydu? Yönetim bir disiplin mi, bilim mi yoksa bir sistem mi, arayışı devam ettiği sürece istenen ideal yönetim oluşamayacak. Bu konuda düşüncemiz yönetimin bir bilim olduğudur.

Yönetim tıpkı parmak izi gibi her organizasyon için özel ve eşsiz olmalıdır. Bunun için standart ilkelerle yönetim modeli oluşturmak ve sistemi kurmak imkansızdır. Eğer ki yönetime daha fazla önem verilirse alt dallarına göre ayrımı yapılmalı ve çalışmaları bu ekseriyette devam etmelidir.

Sonuç olarak yönetim bir bilimdir, hem de dünyanın en eski bilimidir. Yönetim bundan sonra da bugüne kadar olandan, çok daha fazla önemli olacaktır. Bu sebeple yönetim bir bilimsel kimlik üzerine oturtulmalıdır. Yönetimin alt alanları olarak özel sektör, sivil toplum ve devlet yönetimi için de ayrı çerçevelerin çizildiği çalışmalar yapılmalıdır. Her bir alt alanda hem teoride hem sahada çalışmalar yapılmış deneyimlere sahip uzmanlıklar, geleceğın mesleklerinden olacaktır. Bu sebeple yönetim konusu ciddiye alınarak ilişkili diğerk disiplin ve bilim ve öğretilerle ele alınarak çalışmalar yapılmalıdır. Yönetim ve alt yönetim alanlarına ait kavram, tanım, teori ve saha uygulamaları yetersizdir. Daha çok çalışmalar yapılarak daha çok raporlama ve veri oluşturulmalıdır. Akademik olarak yönetimin farklı kavramlarına ilişkin çalışmalar yapılarak müfredata konulmalıdır. Üniversitelerde yönetimin alt alanlarına yönelik bölümler açılarak yönetim uzmanları oluşturulmalıdır. Yönetimi ciddiye alan ülkeler ilerleyen yıllarda süper güçlü ülkeler arasına katılacaktır. Yönetimi ciddiye almayanlar ve yönetim anlayışında eski düşünce yapısını muhafaza eden ve eğitimde eski yönetim konuları konusunda dersler vererek çalışmalar yapılan ülkeler ise gelişmemiş ülkelerden olacaktır. Çünkü yeni çağda yönetim diğerk tüm araçlardan öncelikli ve önemli hale gelecektir.

### 3. Yönetimde İdealist Yaklaşımın İmkansızlığı

Büyüklüğü ne olursa olsun ister özel sektör ister sivil toplum ister devlet yönetimi, her organizasyonun bağımsız yönetim ilkeleri ışığında yönetilmesi gerekmekte ve yönetim sisteminin belli modeller üzerinde inşa edilmesi gerekmektedir. Bahsedilen modelin organizasyona uyumlu hale getirilmesi yönetim uzmanlarının en zorlandıkları noktadır. Çünkü organizasyonun yönetim kültürünün yönetim sistemine baskın gelme refleksi ve gücü elinde tutma isteği ile geliştirdiği direnç, ideal bir yönetim sistemi kurmanın önünde en büyük engellerdir.

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, hemen hemen her alanda olduğu gibi, yönetim alanı da basite indirgenmiştir. Bu sebeple herkesin yönetim üzerine söyleyecek bir sözü vardır ve doğruluğu konusunda da emindir. Hal böyle olunca yönetim uzmanları, organizasyonlarda yönetim sistemini kurarken bu düşünceler arasında boğulmaktadır. Hele ki organizasyonun başındaki kişinin, düşüncelerinin doğruluğu konusunda kesin ve kati bir tutumu varsa, yönetim sisteminin kurulması yönetim uzmanları ile organizasyonun başındaki kişi arasında önce gizli sonra açık bir savaşa neden olur. Herkes gücü elinde tutmak ve gücün tek sahibi olmak ister. Bu durum insanın içgüdüünde olan bir eğilimdir. Bu sebeple de organizasyonların yönetim kademesinde güç savaşı yaşanır. Vesayet olarak bilinen savaşta, yönetim kültürünü yönetim sistemi haline getirerek gücü ele geçirme mücadelesi yaşanır. Yönetim uzmanları, bir organizasyonda olması gereken ideal sistemi tasarlar, kurar ve yaşamsal hale getirir. Fakat yöneticiler bu sistemde gücün ellerinden gitmemesi için sabote eder. Yöneticiler için bu durum önemli değildir. Onlar için önemli olan yönetim gücünün ellerinden gitmemesi ve organizasyona mutlak hakimiyet sağlamasıdır. Fakat hiçbir organizasyonda güç tek elde olmaz, olamaz. Mutlaka yönetim mekanizmasının bir yerinde patlak verir. Böylece bu güç organizasyonun başındaki kişinin ya da yöneticilerinin ellerinden gider. Bu mekanizma, içeriden organizasyon kaynaklı olabileceği gibi; ekonomik ve diğer koşullardan dolayı dışsal kaynaklı da olabilir.

Genellikle devlet yönetimlerinde daha sık yaşanabilecek bir durum iken, özel sektörde de yaşanması muhtemeldir. Özel sektörde orta ve büyük ölçekli şirketlerde yaşanma olasılığı çok daha fazladır. Kobi ve mikro kobilerde bu durum sadece aile şirketlerinde yaşanabilir. Onun dışında kalan kesimde bu ve benzer durumların yaşanması pek mümkün değildir.

Yönetim uzmanlarınca kurumsallaşma önerilerinin temel sebebi tam olarak budur. İdeal bir yönetim sisteminin kurulması için kurumsal bir alt yapı gerekmektedir. Bunun için kurumsallaşma öncelikle zihinlerde inşa edilmeli sonrasında hayata geçirilmelidir. Aksi durumda başarısızlık yaşanır. Güç ve vesayet savaşlarının en sık yaşandığı organizasyonlar devlet yönetimlerinde görülür. Güç savaşlarının çözümü ise, yönetime gelen kadroların belirli bir süreyle rotasyona tabi tutulmasıdır. Aynı kişilerin uzun yıllar aynı pozisyonda kalması güç vesayeti savaşını ortaya çıkartacaktır. İktidar aynı olsa bile kadroların azami beş yılın sonunda değişmesi, organizasyonun yönetiminin sağlığı açısından, şarttır.

Sonuç olarak yönetim sistemleri, yönetimin bilim esasından yola çıkılarak, tüm vesayet odaklarından bağımsız şekilde, olması gerektiğı gibi ele alınarak, tüm paydaşların çıkarını gözetecek şekilde kurgulanmalıdır. Yönetimin odağı insan olduğı unutulmadan, hatasız sistem ve uygulama yanılığına düşmeden, insan faktörünü de sürece dahil ederek ele alınmalıdır. Kabul edilebilir hata oranını benimseyen sıfır hata modeli örnek alınmalıdır. Uygulamada paydaşların vesayeti olacak şekilde kurgulanmamalıdır. Yönetim uygulamalarında yönetimsel denetim mutlaka olmalıdır. Denetimle birlikte vesayetin önüne geçilecektir. Yönetimin tüm ilkeleri çalıştırılmalıdır. Hiçbir ilkesi atlanmadan veya göz ardı edilmeden bağımsız şekilde uygulanmalıdır. Yönetim bir bilim olarak kabul edildiğinde ve uzmanlarınca uygulandığı sürece, kabul edilebilir hatalar dışında, hata ortaya çıkmayacaktır. Elbette ki odağı insan olan bir bilim, insanın doğıasının değışim olduğı düşünüldüğünde, sürekli değışim içerisinde olması da çok doğıaldır. nemli olan değışimin hem organizasyonu hem de organizasyon paydaşlarını geriye değıl ileri götürmesidir. İleriye gittiğı sürece yönetimde her değışim iyidir. Organizasyonlardaki yönetimler de bu iyi olan değışimden çokça ve sık olarak sürekli istifade etmelidir.

#### 4. Yeni Çağda Devlet Kavramı

TDK' ya göre devlet, toprak bütünlüğüne bağlı olarak siyasal bakımdan örgütlenmiş millet veya milletler topluluğunun oluşturduğu tüzel varlıktır. Yeryüzündeki en eski tanımlardan birisidir. Zaman içerisinde yüklenen tanımda değişiklikler olsa da esas itibarıyla bugünkü geldiği anlamdadır. Pandemiyle başlayan yeni çağda, değişen tanımlardan biri de devlet olacak; devleti oluşturan bileşenlerin, kavramların ve kodların farklı olacağını söyleyebiliriz.

Modern devlet, ortaya çıkışından itibaren, dünya çapında siyaset ile ilişkisinin merkezinde yer almaktadır. Başlangıcından itibaren uğradığı değişimlere rağmen devlet; meşru güç kullanma tekeli, vergilendirme yetkisini dolayısıyla ekonomik hayatta yer almayı ve kültürel yaşamı yönlendirme gücünü elinden bırakmamıştır. Modern devletin temel ekonomik düşüncesini oluşturan kapitalizmin gelişimi devletin işleyişini değiştirdi. Modern devlet ise ulus-devlettir.

Vestfalya Barış Anlaşmasıyla, temel siyasal yapı olarak kabul edilen ulus-devlet ve uluslararası sistem, Avrupalı bir karaktere sahiptir. Ancak günümüzde, ulus-devletin doğasına aykırı, Avrupa bütünleşmesi olarak nitelenen gelişmeler de burada görülmektedir. Yine ulus-devletin bir model olarak kabulünden itibaren günümüze değin hizmet üreten, ekonomik faaliyette bulunan böylece yurttaşın refahını güvence altına alan bir toplumsal alt-yapı inşası ile uğraşan ulus-devlet ve onun oluşturduğu devletler sistemi kapitalist sistemin gerekliliği olarak görülmekteydi. Ancak kapitalizm, doğası gereği, global bir nitelik almıştır. Dolayısıyla, kendine özgü ve ulusal unsurlara aldırmandan işleyen hareket yasalarını oluşturmuştur. Ancak gözden kaçırılmaması gereken nokta, ulusal ekonomi ve sistemlerin halen varlığını sürdürdükleridir. Kapitalizmin uluslararası nitelikteki kurumları güçlerini halen ulus-devletten ve onun oluşturduğu sistemden almaktadırlar.

Ulus düşüncesi, ilk olarak 1689'da İngiltere'de vatandaşlık haklarının kabulü ile ulusal egemenliğe dayalı ve ulus-devletin ortaya çıkmasında zemin oluşturan anayasal monarşinin oluşma süreciyle ortaya çıkmıştır. Daha sonra, Fransız ve Amerikan devrimleriyle ulus düşüncesi, siyasal ve toplumsal örgütlenmede evrensel bir konuma gelmiştir. On dokuzuncu yüzyıldan itibaren ulus, devlet ve toplumun modernleşme sürecinde yeniden kurulmasında önemli bir araç haline geldi ve yirminci yüzyıl bir uluslar çağı oldu.

Ulus-devlet, ortaya çıkış tarihi geriye götürülebilir olsa da ideal model olarak 18. yy. ikinci yarısında kabul görmeye başlamıştır. Ulus-devletlerin ortaya çıkışında, devletlerin egemenliklerini kabulü ile devletler sisteminin ortaya çıkması ve bireylerin eşit olarak siyasetin öznesi olması olguları önemlidir. Bu olguların sonucu olarak ulus-devletlerin iç ve dış egemenlikleri kabul edilmiştir. Böylelikle ulus-devletler güç kazanmıştır. Vestfalya Barış Antlaşmasıyla birlikte kurulan modern devlet sisteminde, yeni ve değişik bir ilişki biçimi ortaya çıkmıştır. Her biri kendi toprakları üstünde egemen ve başka bir otoriteden bağımsız çok sayıda devletin bulunduğu bir sistem oluşmuştur. Weber'in tanımıyla modern devlet, ülke içinde, şiddetin meşru kullanımını tekelinde bulunduran insan topluluğudur. Tanımda, şiddet tekeli ve ülkesellik ayırt edici olarak ortaya konmaktadır. Bunların dışında, sınırların

karşılıklı kabulü, egemenliğin tanınması, anayasallık, kişisel olmayan iktidar, bürokrasi, vergilendirme, yurttaşlık ve meşruiyetin halka dayanması da modern devletin özelliklerindendir.

Modern devlet, mutlakiyetçi ve ulus-devlet dönemi olarak iki ayrı dönemde incelenebilir. Modern devletin mutlakiyetçi döneminde yasallık ve akla dayanma unsurları gelişim gösterir. Ulus-devletten farkı, insanların birliğini ulusa sadakat değil, krala sadakatin oluşturması ve kültürel bütünleşme politikasının sistematik şekilde uygulanmamasıdır. Burjuvazinin güçlenmesi ve aydınlanma ilkelerinin monarklar tarafından kabul edilmesiyle mutlakiyetçi devlet, ulus-devlete doğru evrilmiştir. Fransız Devrimi hem ulus devleti hem de ulusal yurttaşlığın modern kurumunu ve ideolojisini icat etmiştir.

Ulus-devlet, devletler kompleksi içinde, sınırları çizilmiş belli bir alanda yönetsel bir tekel sürdüren, yönetimi yasayla ve şiddet araçlarının denetimiyle yaptırım altına alınan yönetim biçimi olarak tanımlanabilir. Ulus-devlet, meşruiyetinin kaynağını (kültürel bütünlüğü olduğu varsayılan) ulusa dayandırmakta ve bu yüzden de güçlü bir kültür politikası sürdürmektedir. Ulus devlet Orta çağ sisteminden kopuşu ifade eder. Ulusun siyasi odak haline gelmesi, yerel gerçeklere ve evrensellik ülküsüne tepkinin sonucudur.

Ulus devleti oluşturan kapitalizm, yıkılacağı için ulus devlet tanımı da evrilecek. Yeni çağda da devlet tanımı değişecek. Her çağ değişiminde devlet tanımı ve yüklenen anlam değişiyor farkındaysanız. Yeni çağda ise yukarıda anlatıların tersine sınırlı hâkim temel düzeyde işlev gösteren devletlerin varlığını göreceğiz. Temel düzeyde hizmetleri sunan devletler olacak. Ekonomik olarak sınırları olmayan, siyasi olarak sınırlarının belli olduğu bir devletten bahsediyoruz. Milliyetçiliğin, adaletin, demokrasinin, eğitimin, vatandaşlık görevlerinin ön planda olduğu bir devlet anlayışından bahsediyoruz.

Yeni çağda da devletler topluluk oluşturacak mı? Bu soruya kesinlikle hayır demek gerekiyor. Çünkü pandemi döneminde topluluk içindeki ülkelerin birbiriyle mücadelesine şahit olduk. Birbirinden maske, dezenfektan kaçırın ülkeleri gördük. Pandemi süreci, yani eski çağdan yeni çağa geçiş dönemi bize toplulukların sanıldığı kadar avantaj yaratmadığını gösterdi. Bu deneyimden alınan ders ile yeni bir topluluk kurulmayacak. Çok devletin olduğu bir yapının yönetimi de zor olur. Sürekli gelişmek ve değişmek zorunda olan; ayrıca ülkelerine yatırımcı çekmek için avcılık yapacak devletlerin aynı organizasyon içinde bulunması imkânsız olacaktır.

İki, en fazla üç devletten oluşan bloklar olacak yeni çağda. Bu blokların sayısı da en fazla üç olacak. Tüm bunlar dengeyi sağlayan unsurlar da olacak. Blokları oluşturan devletler, aynı ritme sahip olan devletler olacak. Kırılma noktaları çok fazla olacak. Çünkü birisinin gelişimde geri kalması ritmi bozacağı için, blokta geriye kalan devlet(ler) geri kalmış devletin blokta kalmasını istemeyecek.

Diğer bir konu ise Yakın çağın tersi olarak devletler, doğaya karşı değil doğayla birlikte varlıklarını sürdürecektir. Çünkü doğaya verilen zararın ve insanın doğadan el çekince doğanın

kendisini nasıl tamir ettiğini; kısaca doğanın en büyük düşmanının insan olduğu görüldüğü. Yani bugüne kadar doğanın alarm vermesi, özellikle küresel ısınmanın gerçekleşmesi ciddi dersler çıkarılmasını sağladı. Yeni çağda devletler de tıpkı insanlar gibi, mış gibi yapamayacak. Küresel iklim değişikliği anlaşmasını imzalayan ülkelerden şu ana kadar sadece bir ülke, karbon salınımı konusundaki taahhüdünü yerine getirebildi. Diğer ülkeler henüz hedefe ulaşmak bir yana doğru dürüst somut bile adım atmadılar. Bu yapılan yeni çağda kabul edilmeyecek bir davranış olacak. Ve özellikle uluslararası düzeyde verilen taahhütlere uymayan devletlere ağır yaptırımlar uygulanacak. Genel itibariyle insanlar her konuda çok hassas olacak. Bunun nedeni, dünyanın bize sunmuş olduğu şeyler o kadar azaldı ki; elimizdekilerin kıymetini ancak bitmesine yakın anlayacağız. Keşke bu noktaya gelmeseydik. Ama küçücük bir çöpünü dahi dışarı atan kişi bile bu ağır faturada pay sahibi.

Sonuç olarak, hayatın her alanında olduğu gibi devlet tanımı da yeni çağda farklılaşacak. Daha iyiye evrilecek bir tanımın olduğunu görüyoruz. Devlet yönetimlerinin de bu evrilmeden üzerine düşen payı alacağı aşikâr. Daha bilinçli bir insanın olacağı yeniçağda bilinç düzeyi ve hassasiyeti yüksek devlet anlayışı göreceğiz. Geçiş süreci tamamlanana kadar bugünkü devlet tanımı bir bir yıkılacak. Her zaman dediğimiz gibi 2025 yılına kadar dip dönem ve yükselme mücadelesi dönemi kaosu devam edecek.

## 5. Yönetim gücü askeri ve ekonomik gücün önündedir

Yeni çağın başlamasıyla birlikte devletler ölçeğinde de eski düzen yıkıldı ve yerine yeni bir düzen kuruluyor. Yeni çağda eski çağın gereklerinin hiçbiri önemli olmayacak, tüm kurallar sil baştan, yeniden yazılacak. Kuralları kim mi yazacak? Şimdiden hazırlık yapan devletler tabi.

Birçok tanımın değişeceği gibi süper güçlü ülke tanımı da yeniden tarif edilecek. Eski çağda askeri ve ekonomik alanda güçlü olmak, süper güçlü ülke olmak için yeterliydi. Fakat yeni çağda süper güçlü ülke gereksinimlerinin birinci sırasında yönetim gücü olacak. Aslında bu durum tarihte hep öyleydi fakat nedense tarihten ders alınamadığı için göz ardı edildi. Ama yeni çağda yönetim gücünün farkına varılacak.

Devletlerin ekonomi ve askeri gücü ne kadar yüksek olursa olsun yönetim gücü olmadığı sürece bir şeye yaramadığını gördük. Pandemi döneminde algılar gerçek tarafından yıkıldı ve her şey tüm çıplaklığıyla görüldü. Covid-19 virüsünden korunmak için maske takmak, hijyene dikkat ve sosyal mesafe tavsiye edildi. Hal böyle olunca da insanlar maskeye hücum etti. Devletler ise vatandaşlarına maske yetiştirme derdine düştü. Eski çağda askeri ve ekonomik alanda güçlü olan “süper güçlü ülkeler” maske bulamadı diğer ülkeler gibi. Ama yönetsel olarak güçlü olmadıkları için değişim ve dönüşümü sağlayamayıp maske de üretmediler. Hatta öyle durumlar oldu ki, ülkeler diğer ülkelere giden maskelere el koyan ülkeleri bile gördük. Paranın gücünün yetmediği ve askeri gücün bir işe yaramadığı bir durumdu. Ama yönetimi güçlü ülkeler aldıkları tedbirle dönüşümü sağlayıp uyum sağlayarak maske üretmeye başladılar. Türkiye de dönüşümü sağlayan ve süreci başarılı yöneten ülkelerden biri oldu. Elbette eksikler ve hatalar oldu ama dünyada şok etkisi yaratan bir pandemik vakada yine de güzel bir iş çıkarıldı. Gelişmekte olan olarak adlandırılan Türkiye, A.B.D. başta olmak üzere, süper güçlü ülke olarak tanımlanan ülkelere maske yardımında bulundu. Gün sonunda yüzleşilen gerçeyle, algılar yıkılmış oldu.

Yeni çağda, tarihin bizlere söylediği devlet yönetiminde ilk sırada olması gereken gereklilik yönetim gücü olacaktır. Pandemiyle birlikte bu böyle oldu ve böyle devam edecek. Bu sebeple devletimizde yönetim gücünü arttırmanın alt yapı çalışmasını şimdiden ivedi şekilde yapmalıdır.

Tarihte askeri ve ekonomik gücü yüksek olup yönetim gücünün yetersiz olmasından dolayı yıkılan bir örnek verelim ve Truva uygarlığının hikayesine bakalım.

Troya efsanesi olarak da bilinen Truva Savaşı, kaçırılan Sparta Kraliçesi Helena'nın kocası Menelaos tarafından geri getirilmesi için açılan savaştır. M.Ö. 500 yıllarında meydana gelen savaş, Agamemnon kumandanlığında Truva kentinde gerçekleşmiştir.

Truva savaşı genel olarak Sparta Kralı Menelaus'un karısı Helen yüzünden meydana gelmiştir. Birçok kesime göreyse sebebi Truva'nın ihtişamına göz diken taarruz kumandanı Agamemnon'dur. Menelaus'tan gelen bahane ile savaşı başlatan isim olmuştur. Başlangıçta Menelaus Truva prenslerini barış için Sparta'ya davet etmiştir. Bu Truva prensleri Hector ve

Paris'tir. Davete katılan Hector barış görüşmelerini ve kutlamayı gerçekleştirirken Paris Helen ile tanışır. Helen ise güzelliği ile Yunan Mitolojisinde yer edinmiş bir isimdir.

Helen barış yapılan Menelaus'tan Paris'le kaçarak Truva'ya gelir. Bunu anlayan Menelaus büyük kardeşi Agamemnon'a savaş isteğiyle gider. Savaş o andan itibaren başlamıştır. 1000'in üzerinde gemi ve 100.000'den fazla savaşçı ile tarihte efsaneleşen savaşa Akhilleus'da katılır. Akhilleus (Tanrıçanın oğlu) o dönemde tarihin en büyük savaşçılarından biri olarak tanınmıştır. Savaşı kazanabilmek için ihtiyaç duyulan Akhilleus kuzeni ve Myrmidon ile savaşa katılmıştır.

Tanrıların dahi katıldığı bir savaş olarak rivayet edilen Truva Savaşı; düellolar ve orduların çarpışmasıyla yaklaşık 10 sene sürmüş ve iki taraf da yorgun düşmüştür. Savaşın sonlarına doğru gerçekleşen bir düelloda Akalar tarafından Aşil ile Paris'in abisi Hector karşı karşıya gelirler. Aşil'in Hektor'u öldürmesi sonucu ortalık yine alevlenir ve iki ordu tekrar birbirine girer fakat yine sonuç alınamaz.

Tüm bu yaşananlardan sonra savaştan çekilme kararı alan Akalar çekilmeden hemen önce kıyıya, içinde askerlerin bulunduğu tahta bir at bırakırlar. Truvalıların bu atı hediye olarak görmesi ve 10 yıldır aşılamayan Truva surlarının içine almalarıyla, Aka askerleri atın içinde çıkar ve Akalar savaşın galibi olurlar. Truva uygarlığı böylece tarih oldu.

Savaş bitmiş olmasına ve kesin zafer kazanılmış olmasına rağmen yönetsel verilen yanlış karar neticesinde Truva atı surlardan içeri alınmış ve Truva uygarlığının sonu gelmiştir. Burada sonu getiren yönetsel karardır. Yönetimde analitik düşünülebilse ve o at içeri alınmadan yakılıp imha edilse, tarihin seyri bambaşka olacaktı; belki de Truva uygarlığı hala devam ediyor olacaktı.

Sonuç olarak bugünü anlamak istiyorsak düne geleceği anlamak istiyorsak daha geriye bakmamız gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmıştır. Bu vesile ile tekrar altını çizmekte fayda var. Devlet gücünün sırrı yönetimdir. Yönetim gücünün ise tarihtir.

## 6. Devlet Yönetiminde Yalın Yönetim

Yalın yönetim, esasen bir organizasyon yönetiminin operasyonel süreçlerinde katma değer yaratmayan ve katma değer yaratmasının önüne geçen faaliyetlerin minimuma indirilmesi amacıyla sürekli denetleme ve iyileştirme felsefesine dayanan bir yaklaşımdır.

Yönetim kavramı birbiriyle iç içe geçmiş çok fazla sürecin toplamından ibaret karmaşık bir kavramdır. Yönetimin verimli olması bir organizasyonun başlıca ana hedefi olmalıdır. Bu durum özel sektörde kârlılıkla, kamuda ülkenin kalkınmasıyla doğru orantılıdır. Ülkemizdeki bürokrasi, Cumhuriyet'e, Osmanlı'nın son döneminden miras kalmıştır ve sonrasında giderek daha karmaşık ve prosedürlerle dolu hale gelmiştir. Böyle olunca da verimsiz bir kamu yönetimi sonucu ortaya çıkmıştır. Kamudaki bu verimsizlik vesayeti doğurmuştur. Ülkemizde Atatürk dönemi sonrasında itibaren bürokratik vesayet bulunmaktadır. Vesayet ise kalkınmada istenilen hedeflere ulaşamamaya sebep olmuştur.

2018 yılında hayata geçen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, bu vesayetin ve verimsiz kamu yönetimine son verilmesi için büyük bir fırsattır. Yeni bir sayfa açmanın zamanı gelmiştir. Geçen beş yıllık sürenin ardından Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin uygulamadaki eksikleri, yanlışları görülmüş olup bundan sonraki süreçte gerekli görülen değişiklikler yapılmalıdır. Devlet yönetiminde, üstten alta doğru tüm kademeleri kapsayacak şekilde, yalın yönetim sistemine geçilmelidir. Gereksiz, verimliliği ne kadar etkileyen unsur varsa hepsi ortadan kaldırılmalıdır. Dünyada yönetimlerde minimalist bakış açısı popüler hale gelmeye başladı. Çünkü basit süreçlerin hızlılığı, işlerliği ve verimliliği bakımından diğer sistemlere göre daha başarılı olduğu keşfedildi. Ülkemizde de kamu yönetiminde yalın yönetim ile daha verimli hale gelmesi sağlanmalıdır. Verimliliğin yanında çok ciddi boyutta tasarruf da edileceği göz önüne alınmalıdır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi yenilemesi yönetim uzmanları tarafından yapılmalıdır. Kamu yönetimi de özel sektör yönetimi gibi, verimlilik üzerine inşa edilmesi gerekiyor.

Dünyadaki kuralları değişiyor. Hantal, muhafazakâr kamu yönetimi anlayışı yerini daha hızlı, verimli ve esnek sistem olan yalın yönetime bırakıyor. Ülkemiz de bu değişime bir an önce katılmalıdır. Belli bir süre sonra istese de istemese de bu değişimi yaşayacaktır. O halde şimdiden değişime başlamalı ve bu alanda bir an önce bilgi ve deneyim sahibi olmalıdır.

Yalın yönetimle kalitede, hızda ve verimlilikte artış olurken maliyetlerde düşüş olmaktadır. Bu yalın yönetimin değişmez kuralıdır. Tüm bunların sonucunda vatandaşın kamudan aldığı hizmetlerden duyduğu memnuniyet artarken daha refah bir ülke ve daha kalkınmış bir ülke ortaya çıkacaktır. Bu sonuçları bile kamu yönetimindeki değişimin büyüklüğünü göstermektedir.

Sonuç olarak 2023 yılının ülkemiz için bir fırsat olduğu düşünüldüğünde kamu yönetim politikasında yalın yönetim modeline geçilmesi gerekmektedir. Bu sayede yeni çağın süper güçlü ülkelerinden birisi olma şansımız olacaktır. Dünyada yeni çağda kural koyucular, yeni

çağın gereklilikleri için altyapılarını şimdiden hazırlayan ülkeler olacaktır. Diğer ülkeler ise süper güçlü ülkelerin yeni çağda koyduğu kurallara uymak zorunda olacaklardır.

## 7. Devlet Yönetimi Hiyerarşi Piramidi

Devlet yönetimine dair en sık kullanılan kavram kamu yönetimidir. Kamu yönetimi adıyla çokça çalışmanın, araştırmanın olmasına karşın; devlet yönetimi bir o kadar ihmal edilen bir kavramdır. Bir ülkede kamu yönetimi ne kadar gelişmiş olursa olsun, devlet yönetiminin karşılığı tam olarak tanımlanmadığı için, devlet yönetiminin aynı derecede geliştiği söylenemez. Halbuki devlet yönetimi kamu yönetimini kapsayan çok daha geniş bir kavramdır.

Kamu yönetiminin gelişmiş olması önemlidir fakat devlet yönetimi konusunda da çalışmaların yapılması ve en az kamu yönetimi kadar önem verilmesi gerekmektedir. Devlet yönetimi kötü olursa kamu yönetiminin iyi olmasının bir önemi kalmaz. Kamu yönetimi, devlet yönetiminin anlamlı bir parçasıdır.

Devlet yönetimi bölümlenmesi aşağıdaki gibidir:

### Stratejik Bölüm

Ülkenin kısa, orta ve uzun vadeli planlamalarının yapıldığı, yerel, ulusal ve uluslararası konularda politikaların geliştirildiği; ekonomi, sağlık, turizm, eğitim, adalet, tarım ve diğer konularda stratejik planlamaların yapıldığı, politikaların oluşturulduğu ve kararların alındığı; yürütme erki üyeleri ve diğer üst düzey devlet yöneticilerinden oluşan kademedir. Hem seçilmiş hem de atanmış (bürokrat ve/veya teknokratlardan oluşan) yöneticilerden oluşur.

### Operasyonel Bölüm

Devletin ana faaliyet olanı ekonomi, sağlık, turizm, dış ilişkiler, tarım ve diğer konularda belirlenen stratejilerin aksiyon planlarının merkez ve taşradaki uygulamalarını gerçekleştiren ve belirlenen politikaları yürüten icracı bölümdür. Atanmış (bürokrat ve/veya teknokratlardan oluşan) orta düzey yöneticiler ve diğer çalışanlardan oluşur.

Devlet yönetimi özellikleri tablosu aşağıdaki gibidir:

| Devlet Yönetimi Bölümlemesi |                     |                         |                                    |                                                  |                   |
|-----------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------|
| No/Konu                     | Yönetim Boyutu      | Seviyedeki Adı          | Seviyedeki Kurumun Adı             | Görev alanlar                                    | Yönetim Kademesi  |
| 1                           | Stratejik Yönetim   | Üst Düzey Kamu Yönetimi | Cumhurbaşkanlığı ve bağlı birimler | Seçilmişler, Üst düzey bürokratlar, Teknokratlar | Üst düzey         |
| 2                           | Operasyonel Yönetim | Kamu Yönetimi           | Bakanlıklar ve bağlı kuruluşlar    | Bürokratlar, Teknokratlar                        | Orta ve alt düzey |

Yukarıdaki tablodan yola çıkarak devlet yönetiminin formülünü şu şekilde yapabiliriz:

|                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Devlet yönetimi</b>= Stratejik yönetim + Operasyonel yönetim</p> |
|------------------------------------------------------------------------|

Devlet yönetimi, stratejik ve operasyonel yönetimlerin toplamıdır. Kamu yönetimi operasyonel yönetimdir. Dolayısıyla bir devlette kamu yönetimi güçlü olması demek, devlet yönetiminin güçlü olduğunu göstermez. Çünkü iç ve dış konularda belirlenecek tüm politikalar stratejik yönetim boyutundadır. Eğer bu bölüm başarısız politikalar geliştirirse, kamu yönetimi bölümü yani operasyonel yönetim istediği kadar başarılı olsun, yanlış politikaları uygulayacağı ve yürüteceği için sonucu başarısızlık olacaktır. Tam tersi durumda da bu geçerlidir. Yani stratejik bölüm harika politikalar oluştursa bile operasyonel yönetim bölümü bunu başarılı şekilde yürütemezse sonuç yine başarısızlık olur. Devlet yönetiminin başarısından bahsedilmesi için her iki kademenin de sağlıklı çalışması gerekir. Bu iki boyuttaki yönetimler güçlü olursa devlet yönetimi de güçlü olur. Bu sebeple iki ayrı boyuttaki sistemlerin güçlü olması gerekmektedir.

Bir önemli konu ise iki bölüm arasındaki koordinasyon sağlıklı ve iletişim güçlü olmalıdır. Eğer ki iki kademe kopuk olursa, kendi içinde güçlü bile olsa kademe, yine başarısızlık gelecektir. Bundan yola çıkarak her bir boyuttaki yönetimin gücünü sistem ve sistemi yürüten kişilerin

yani kadroların gücünün toplamı olduğunu söyleyebilir. Formüle etmek gerekirse, yönetim gücü şöyledir.

$$\text{Yönetim Gücü} = \text{Yönetim Sistemi gücü} + \text{Kadroların liyakat gücü}$$

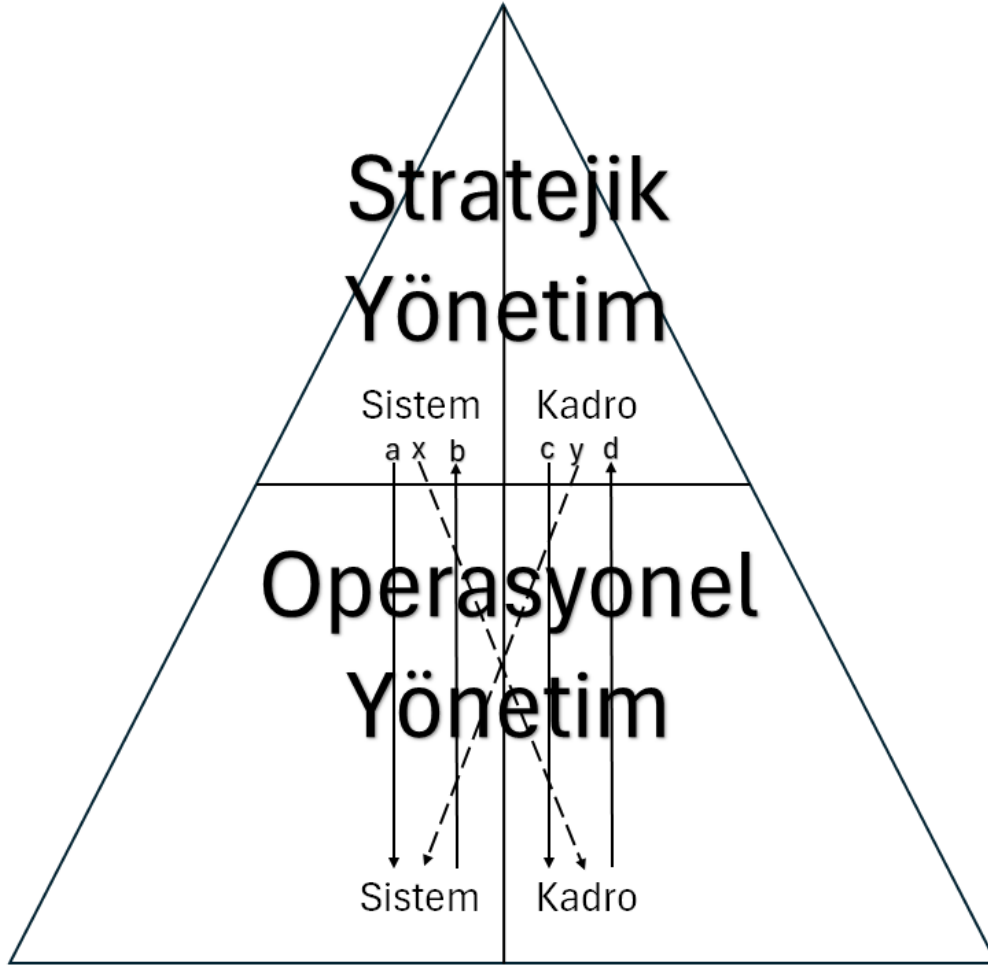
Stratejik ya da operasyonel boyuttaki yönetimde güçlü olmak için iyi bir sistem ve kadroların liyakat gücünün yüksek olması gerekmektedir. Aksi durumda devlet yönetimi başarısız olacaktır.

Dünyadaki gelişmelere bakıldığında bir devletin yönetim gücünün her şeyden önemli olduğunu görmekteyiz. Bu sebeple stratejik ve operasyonel boyuttaki yönetimin güçlü ve iyi bir koordinasyona sahip olması gerekmektedir.

Devlet yönetimine hiyerarşik olarak baktığımızda stratejik yönetimi ile operasyonel yönetimin ast-üst ilişkisi içinde olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetim, operasyonel yönetimin üstüdür. Dolayısıyla da stratejik yönetim amir durumundadır. Operasyonel yönetim ise stratejik yönetimin astı olmakla birlikte, stratejik yönetimin emir ve talimatlarına göre hareket eder. Ayrıca operasyonel yönetimde bulunan kadronun da ataması stratejik yönetimde yer alan kadrolar tarafından yapılır. Bu bakımdan operasyonel yönetimin olası bir kadro başarısızlığı stratejik yönetimin atamasındaki başarısızlığı olacağı için müteselsil olarak stratejik yönetimin de başarısızlığı olacaktır.

### *Stratejik yönetim ile operasyonel yönetim arasındaki ilişki*

Devlet yönetimi hiyerarşi piramidi aşağıdaki gibidir.



Piramidin dikey organizasyonuna baktığımızda amir ya da üst organizasyon stratejik yönetim, uygulayıcı ya da ast organizasyon ise operasyonel yönetim olmak üzere iki organizasyondan oluşmaktadır. Stratejik ve operasyonel yönetim yatay organizasyonda sistem ve kadro olmak üzere iki ayrı organizasyondan oluşmaktadır. Sistem yönetimin işleyişi, kuralları, ilkeleri gibi yazılı olan tüm süreçlerin yer aldığı organizasyondur. Kadro ise bu sistemi uygulayan organizasyondur. İki yönetim içinde yer alan organizasyonlar birbirleriyle direkt ve dolaylı ilişki içerisinde dirler.

(a) göstergesi stratejik yönetim sisteminin operasyonel yönetimde de aynen geçerli olduğudur. Stratejik yönetimde oluşturulan politikalar, stratejiler ve kararlar sistem aracılığı ile operasyonel yönetime aktarılır.

(b) göstergesinde ise stratejik yönetimden operasyonel yönetime sistem aracılığı ile aktarılan kararların uygulama sırasında ortaya çıkan eksiklik, yanlışlık ve hataların operasyonel yönetimden stratejik yönetime geri bildirimini gösterir. Böylece sistemdeki hata, eksiklik, yanlış ve yapılması gereken revizeler ortaya konmuş olur.

(x) göstergesi ise stratejik yönetimde alınan kararların operasyonel yönetimdeki kadrolar tarafından yürütüldüğünü göstermektedir.

(c) göstergesi, operasyonel yönetimde yer alan atanmış (bürokrat ve/veya teknokratlardan oluşan) kadroların, stratejik yönetimdeki seçilmiş ve/veya atanmışlar (bürokrat ve/veya teknokratlardan oluşan) tarafından gerçekleştirildiğini ifade eder.

(d) göstergesi ise stratejik yönetimdeki kadrolar tarafından atanan operasyonel yönetimdeki kadroların başarısızlığının sebebinin stratejik yönetimdeki kadrolar olduğunu ifade eder.

(y) göstergesi ise stratejik yönetimdeki kadroların operasyonel yönetimdeki sistemi değiştirme, kısmen ya da tamamen ortadan kaldırma gibi müdahale haklarını gösterir.

Stratejik yönetim ile operasyonel yönetim arasındaki bağı kuvvetli ve birbirinden ayrılmaz olduğu net şekilde ortaya konmalıdır. Bu sebeple de aralarındaki iletişim açık, net, yoğun ve sürekli olmalıdır, başarı ancak bu şekilde gelir. Sistem ne kadar güzel, kadrolar ne kadar liyakatli olursa olsun, iletişim kopuk olursa başarı gelmez. Başarı kilidinin anahtarı iletişimdir.

Devlet yönetimi genellikle kamu yönetimi olarak anılan ve günlük hayatta da sık olarak bu şekilde kullanılan bir kavramdır. Halbuki kamu yönetimi, tam olarak devletin tüm birim, erk ve organlarını kapsayan bir kavram değildir. Günümüzde devlet yönetimi stratejik ve operasyonel yönetimden oluşan piramidin bütünüdür. Kamu yönetimi ise piramit içindeki operasyonel yönetimdir. Dolayısıyla kamu yönetiminin başarılı olması demek devlet yönetiminin başarılı olması demek değildir. Burada en önemli husus, operasyonel ve stratejik yönetimlerinin kendi içinde ve ast-üst hiyerarşisi içinde sağlıklı ve sürdürülebilir çalışmalarıdır. Devlet yönetiminin başarısı ancak bu şekilde sağlanır.

2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 virüsünün yol açtığı pandemiyle birlikte dünyada yeni bir çağ başladı. Yeni bir düzen için eski düzen yıkılıyor ve yerine yepyeni bir düzen sil baştan inşa ediliyor. Oyunun kurallarının değil bizzat oyunun değiştiği bir çağ geçişi olmaktadır.

Yeni çağın gerekliliklerinden biri de daha merkezi ulusal devletlerin varlığı olacaktır. Bu bağlamda kavramları daha geniş ölçekli tek bir konu ve/veya alan için kullanmak gerekecektir. Devlet hizmetleri, devlet yönetimi içinde en alttan en üste kadar bulunan hiyerarşi içinde herkesin yürüttüğü işin bütünü olarak düşünülmelidir. Bütünü sağlamak ve merkezileşen ulusal devleti vurgusunu hissettirmek için dar anlamlı kamu yönetimi yerine geniş anlamlı devlet yönetimi kavramı kullanılmalıdır.

## 8. Devlet Yönetiminde Sıfır Hata

Yeni çağla birlikte oyunun kurallarının değil oyunun değiştiğine şahitlik ediyoruz. Bu bağlamda hayata dair birçok şey de değişti. Değişimden en çok etkilenen alanlardan biri de devlet yönetimi oldu ve değişim büyük bir hızla devam ediyor. Devlet yönetiminde büyük değişimin en büyük nedeni, bir ülkenin en büyük gücünün askeri güçten yönetim gücüne kayması olduğunu söylemeliyiz. Yönetim gücünün bu kadar önemli bir hal almasıyla birlikte yönetime özellikle de yeni çağın kurallarına uygun devlet yönetimi sistemleri arayışına girildi. Bu arayışlar sonunda devletler, yeni çağın süper güçlü ülkelerinden biri olmak için mücadelelerini sürdürecek gibi gözüküyor. Bunun sonucunda da dünyada dengelerin değişeceği ve yeni kutupların oluşacağı bir dönemden geçiyoruz.

Devlet yönetimi, diğer organizasyonlara göre hem çok zor hem de çok kolay yönetilebilir bir alandır. Zordur çünkü iç ve dış paydaşlarının toplamı sekiz buçuk milyar insan olan bir organizasyon kolay yapılandırılmaz, kolaydır çünkü büyüklüğü yönetilebilirliğini kolay kılmaktadır. Fakat devlet yönetiminin odağı insan olduğundan dolayı, sürekli gelişimi dolayısıyla da değişimi barındırmaktadır.

Tüm bu değişimler ve gelişmeler sonucunda devlet yönetimleri mükemmelliğe zorlanmaktadır. Böyle olunca da yönetimler konusunda devletlerin beşerî yatırım yapması gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu zamana kadar çok fazla dikkate alınmayan ve sistematik şekilde çalışılan bir alan olmayan devlet yönetimi, artık sistemsel çalışmaların yapılması gereken bir yer haline evrildi. Kurumsal vizyonla ele alınması gereken ve ciddi yatırımların yapılması gereken bir alan haline geldi.

Yönetimin en tepe noktası, mükemmelliği yakalamaktır. Mükemmellikte sıfır hata söz konusudur. Fakat yönetimin insan odağında bir bilim olduğu düşünüldüğünde sıfır hata şansı ortadan kalkmaktadır. Buna karşın kabul edilebilir oranda hatanın olduğu bir durumda sıfır hata olarak tanımlanabilir. O halde önceden öngörülen oran sınırları içinde kalmak kaydıyla devlet yönetiminde sıfır hata ulaşılamayacak bir hedef değildir. Yeni çağın süper güçlü ülkelerinden olmak isteyen devletlerin, yönetimde ulaşmak isteyecekleri zirve hedefi pekâlâ sıfır hata olabilir. Tabii ki hedeflerin en üstünde bulunan ve ulaşılması çok zor olan bir yere ulaşmak ve orada kalmayı sürdürmek kolay olmayacaktır. Bunun için birbirine entegre ya da birbirinden bağımsız birçok çalışma yapılması gerekir.

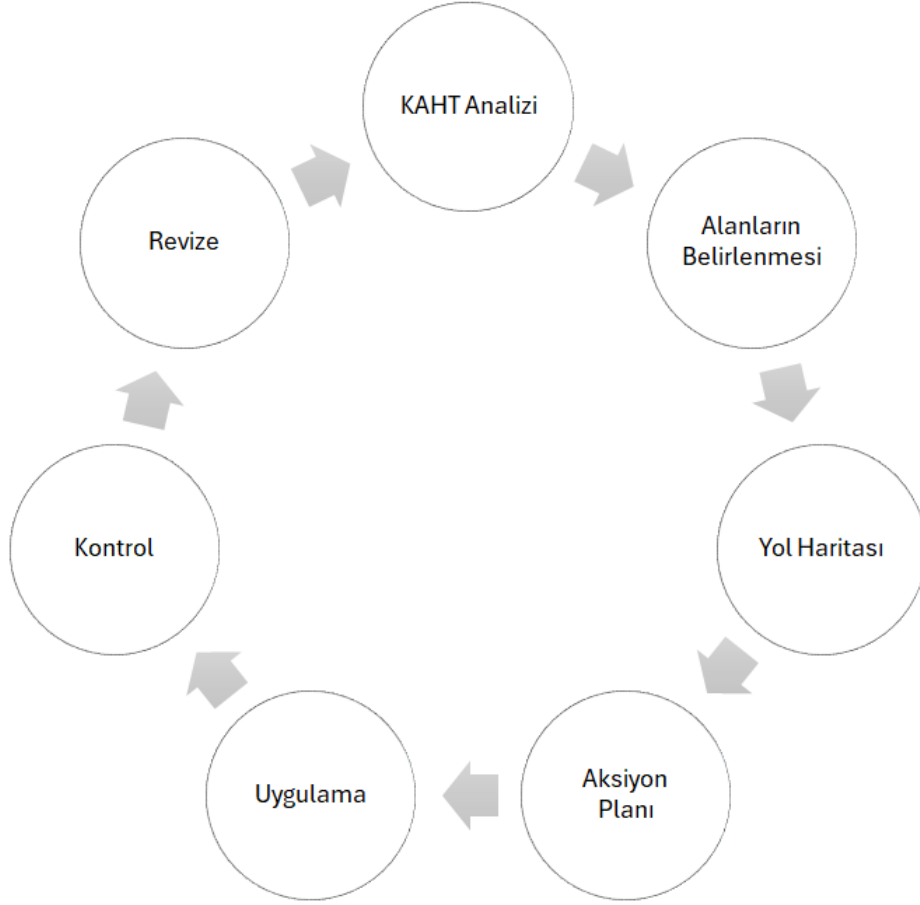
Devlet yönetiminde sıfır hata, yönetimde kabul edilebilir düzey dışında hiç hata yapılmamasına denir.

Sıfır hata için belli bir programın ilkeleri ortaya konması gerekir. Bu ilkeler sıfır hatanın değişmeyecek statik ilkeleridir.

Sıfır hataya ulaşmak için *sıfır hata döngüsü* ile hareket edilmeli ve orada yer alan adımların disiplinli bir şekilde izlenmesi gerekir. Sıfır hataya giden yol disiplinli ve sabırlı olarak hareket

edilmesiyle elde edilecektir. *Sıfır hata döngüsü*, bir organizasyonda sıfır hataya ulaşmak için izlenecek yolun adımlarıdır. Bu adımlar sıfır hataya ulaşınca kadar devam edilmesi gereken bir döngüden ibarettir. Bu sebeple döngü, sıfır hataya ulaşılınca kadar işlemelidir.

Sıfır Hata Döngüsü aşağıdaki gibidir:



Şekil: Sıfır Hata Döngüsü

Sıfır hata döngüsü, çalışma yapısı itibariyle, dinamiktir. Bu döngü istenirse devlet yönetiminde bulunan tüm kurum, kuruluş, birim için aynı anda makro ölçekli olarak uygulanabilir; istenirse devlet yönetiminde bulunan bir bölüm için mikro ölçekli de uygulanabilir. Söz gelimi yürütme erki üyelerinin tamamını kapsayacak şekilde yürütme erkinin bütünü için de uygulanabilir, taşrada bulunan bir ilçe müdürlüğü için de uygulanabilir. Bu yönüyle sıfır hata döngüsü, yönetimin ilkesi olan uyarlanabilirlik ilkesini taşımaktadır.

Devlet yönetiminde sıfır hata programı, yeni çağda süper güçlü ülke olmak isteyen devletlerin yönetimde sıfır hataya ulaşmak için yapacakları çalışmanın yürütüldüğü programdır. Bu program ile topyekûn olarak devlet yönetiminde sıfır hata çalışması yani mükemmellik çalışması başlatılması önemli ve değerlidir. Çünkü sıfır hata programı, bir devlet yönetiminde ulaşılması en zor hedeflerin olduğu programdır.

Sıfır hata programı, sadece yönetim uzmanların çalışacağı ve sonucunda raporlamanın olduğu bir çalışmadan ibaret değildir. Bu şekilde yaklaşılması hem çalışmayı küçümsemek

olur hem de tüm çabalar basite indirgenmiş olunur. Sıfır hata bir motto olmalı zamanla kültüre dönmeli ve tüm organizasyonun benimseyeceği bir düşünce tarzı olmalıdır. Yoksa organizasyonun bir biriminin yaptığı çalışmalardan ibaret görülürse, tüm çalışmalar kâğıt üzerinde kalır ve hayata geçen bir şey olmaz. Dolayısıyla da sıfır hata programını tüm çalışanlar benimsemeli ve içselleştirmelidir.

Devlet yönetiminde sıfır hata önündeki engel, devlet yönetiminde kısmen ya da bütününde görülen kaht açmazdır. Kaht açmazı olan bir organizasyonda ne yapılırsa yapılsın sıfır hata olamaz. Bunun için öncelikle kaht açmazını tanımlamamız ve genel çerçevesini çizmek gerekiyor.

## 9. Dengeli Kalkınma Modeli

Yeni çağla birlikte dünyada birçok değişim meydana geldi. Oyunun kuralları değil, oyunun kendisinin değiştiğine şahitlik ettiğimiz günlerderyiz. Bu değişimden en çok etkilenen kesim devlet oldu. Yeni çağ ile devletlerin büyük kısmı içerisindeki değişimlere bağlı olarak sıfırlanma ve yeniden yapılanma sürecine girildi. Makro açıdan bakıldığında dünyadaki politik kutupların değiştiğini ve her ülkenin yeni çağda konum almak gayretlerini görüyoruz.

Yeni çağda devlette en önemli konu yönetim olacak. Geçiş sürecinde savaşlar, çatışmalar gibi olaylar, askeri olayların ön planda olacağı algısını oluştursa da kartlar dağıtılınca yeni dünya düzeni kurulacak ve sakin günlerine dönecek. İşte o anda yönetim devletteki en önemli güç haline gelecek. Bu sebeple de yönetimi güçlendirmek için, şimdiden beşerî yatırım yapılması gerekiyor. Yeni çağda süper güçlü ülkelerden olunmak isteyen devletler, yeni çağın kurallarına göre yönetim sistemlerini yapılandırmak zorundadır.

Bir devletin en önemli amacı, o ülkenin kalkınmasını sağlamaktır. Bu, eski çağda, devlet öncülüğünde yapılan ve sürecin büyük bir kısmında devletin aktif olarak rol aldığı bir akış içerisinde yapılıyordu. Yeni çağda bu kalkınma modeli de tamamen değişecek.

Yeni çağın kalkınma modeli; devletin öncülüğünde, koordinasyonunda ve denetiminde sivil toplumun, özel sektörün ve toplumun aktif olarak yer aldığı bir bileşik gücün aktif rol almasıdır.

Bileşik güç, devlet öncülüğünde, koordinasyonunda ve denetiminde sivil toplum, özel sektör ve toplumdaki (toplumun özel sektör ve sivil toplum dışında kalan kesimden) oluşan paydaşların o ülkenin kalkınması amacıyla bir araya geldiği çalışma grubuna denir.

Dengeli kalkınma, yeni çağın süper güçlü ülkelerinden biri olmak amacıyla bileşik gücün, ülkenin kalkınmasını sağlamak üzere yaptığı çalışmalara denir. Dengeli kalkınmada devletin özel sektör ve sivil topluma daha fazla rol dağıtarak sorumluluk vermesi, paydaşlar arası koordinasyonu sağlaması ve denetimi gerçekleştirmesi esastır. Dengeli Kalkınmanın tek amacı, kalkınmadan toplumun tüm kesiminin faydalanması ve istifade etmesidir. Belli gelir, iş ve coğrafi konum gibi farklı kriterde bulunanların kalkınmadan etkilenip toplumun diğer kesimin fayda görmediği kalkınmayı, dengeli kalkınma reddeder.

Kalkınmada denge kavramı iki farklı amaçla kullanılmaktadır. Birincisi kalkınma için devlet, sivil toplum, özel sektör ve toplumdaki oluşan paydaşlarla bir planlama yapılmasıdır. İkinci olarak kalkınma sonucunun toplumun dengeli şekilde herkesçe hissetmesi ve fayda görmesidir. Yani hem girdi hem çıktı aşamasında dengeli olmayı ifade etmektedir.

Devlet, kalkınma hedeflerinin belirlenmesi; bileşik güç paydaşlarına görev dağılımını yapması, paydaşlar arası koordinasyon, iletişimi sağlama ve sürecin denetiminin; gerekli revize ve tedbirlerin alınmasını gerçekleştiren öncü olan en büyük paydaştır. Devlet en önde diğer paydaşları kalkınma için peşinden sürükleyecek lider pozisyonundadır. Egemenliğine

dayanarak; diğ er paydaşlar üzerinde yaptırım, ceza verme, vergi alma gibi anayasa ve yasalara bağlı haklara sahiptir. Özel sektör, kalkınma politikaları için devletin belirlediği hedefleri yerine getirmekle yükümlüdür. Özel sektör, devletle arasındaki köprüyü bir diğ er paydaş olan sivil toplum ile gerçekleştirecek. Sivil toplum özel sektör ile devlet arasında konumlanmaktadır. Devletin ve özel sektörün yapması gerekenler konusunda baskı grubu görevini üstlenecektir. Dengeli kalkınma modelindeki bileşik gücün son paydaşı toplumdur. Bir ülkenin kalkınması için bireylere de görevler düşmektedir. Toplumda birey olma bilinci ve hareketi içerisinde olmak da kalkınma için bir şeyler yapmaktır. Dolayısıyla toplumun, özel sektör ve sivil toplum dışında kalan kısmı için de fonksiyonlar yüklenmesi gerekecektir.

Dengeli kalkınma modelinde, ülkenin gelişmesi ve kalkınması için, herkesin taşın altına elini koymasıdır. Dengeli kalkınmada amaç, sorumlu bireylerin olduğu bir toplum inşa etmektir. Eski  ağın sonlarına gelindiğinde bireylerin, kurallara, kanunlara ve toplumda yazılı olmayan kural, alışkanlık, geleneklere uyulmama eğilimi söz konusu olduğunu gördük. Böyle olunca devletin kalkınma yolunda tek başına kaldı. Hal böyle olunca da dünyadaki ülkelerin kalkınması yavaşladı.

Yeni  ağa geçiş süreci, diğ er paydaşların önemini gösterdi. Yaşanan doğal afetlerde ekonomik, sosyal ve yardımlaşma gibi konularda sivil toplumun, özel sektörün ve toplumun desteğinin önemi görüldü. Bundan sonra da devlet, diğ er paydaşları göz ardı etmeden, sorumluluk alanına dahil etmelidir. Böylece ülkenin kalkınması için tüm kesimleri hedeflere ortak edip, topyekûn şekilde hedefe gidilmesi sağlanmalıdır. Çünkü bundan sonraki süreçte devletin, bileşik gücü oluşturmadan, tek başına çalışması yeterli olmayacaktır.

## **a. Dengeli Kalkınma Modelinde Devletin Rolü**

Dengeli kalkınma, yeni çağın süper güçlü ülkelerinden biri olmak amacıyla devletin, sivil toplumun, özel sektörün ve toplumun bir araya gelerek oluşturduğu, bileşik gücün ülkenin kalkınmasını sağlamak üzere yaptığı çalışmalara denir. Bir ülkenin kalkınması devletin görevidir algısının yerini genele yayılan sorumluluk gerçeği almak üzere. Yeni çağda kalkınma için sadece devlete sorumluluk yüklenmeyecektir. Dengeli bir kalkınma, başarının anahtarı olacaktır.

Kalkınmada denge kavramı iki farklı amaçla kullanılmaktadır. Birincisi kalkınma için devlet, sivil toplum, özel sektör ve toplumdaki oluşun paydaşlarla bir planlama yapılmasıdır. İkinci olarak kalkınma sonucunun toplumun dengeli şekilde herkesçe hissetmesi ve fayda görmesidir. Yani hem girdi hem çıktı aşamasında dengeli olmayı ifade etmektedir.

Kalkınmada ana sorumluluk devletindir. Kalkınma için planlama yapacak, rolleri dağıtacak, koordinasyonu sağlayacak ve denetimi yapacak paydaş devlettir. Bu rol çok önemlidir. Zira kalkınmada hedefin tutmamasının esas sorumlusu devlettir. Çünkü tüm yetki ve yaptırım gücü devlettedir. Bileşik güç paydaşları arasındaki en geniş yetki devletindir. Dolayısıyla da hedefe ulaşım ulaşmamanın sorumlusu devlettir.

Devlet çok iyi şekilde organizasyona sahip ve yetkin bireylerin olduğu bir yapıda olmalıdır. Aksi durumda kalkınma için görevini layığı ile yapamayacak, kalkınma hedeflerine ulaşamayacaktır.

Devletin yönetimi, diğer paydaşların yönetimine göre hem daha zor hem de daha kolaydır. Zordur, çünkü yapısı itibarıyla farklı kuralların ve geçerliliklerin olduğu bir alandır. Kolaydır, çünkü organizasyonun büyüklüğü sayesinde idare etmek orta ve küçük organizasyonlara göre daha kolaydır.

Devletin uygulamada kalkınma çalışmaları kapsamında en çok ihmal ettiği konu denetimdir. Uygulamada denetimlerin genelde usul yönünde ve/veya mali yönden gerçekleşmekte olduğunu söyleyebiliriz. Yönetimsel denetim, devletin ihmal ettiği bir konudur. Çünkü devletin siyasette iç içe olması, siyasi sonuçların olmaması için yönetimsel denetim kısımları ihmal edilmiştir. Fakat bilinmelidir ki, ülkenin menfaati yönetimsel denetimdedir. Sonuçları ne olursa olsun devletin yönetimsel denetim mekanizmasını harekete geçirmesi gerekiyor. Aksi durumda kalkınma yolunda yapılanları, yapılmayanları, eksikleri, yanlışları ve mevcut durumu tespit etmek imkânsız hale gelir.

Yeni çağda devletin siyasette arasındaki mesafenin açılması ve devlet yönetiminin siyasetle bu kadar iç içe olmaması gerekir. Devlet, siyaset dahil, tüm kurumların üzerinde tek başına olmalıdır. Devletin siyasetle iç içe olduğu hiçbir yönetim modeli başarıya ulaşamamıştır, ulaşamayacaktır da. Çünkü siyaset ve devlet, birbirinden bağımsız, iki ayrı kurumdur ve her zaman da öyle olmalıdır. Ne devlet siyasileşmeli ne de siyaset devletleşmeli. Sınırları içinde de hareket etmelidirler. Devletin bağımsız, saf ve ari bir yapıda olması çok önemlidir. Aksi

durumda kalkınmanın dengesi bozulur ve amacına ulaşamaz. Bu da ülkeyi ve de kelebek etkisiyle dünyayı etkiler.

Sonuç olarak devletlerin kalkınmada dengeli olunmasını sağlama ve kalkınma yolunda ülkenin tüm paydaşlarının yer aldığı bileşik gücü çok iyi tertiplemesi gibi bir görevi vardır. Yönetimsel denetimle de kalkınma yolunda tüm paydaşları denetlemeli ve kalkınmanın sağlanması için, egemenlik gücüne dayanarak elde ettiği tüm yetkiyi sonuna kadar kullanmalıdır. Aksi durumda kalkınmada hedeflere ulaşamaz. Devletin saf ve ari şekilde olması tüm bu çalışmaları yapmasını daha kolay getirecektir.

## b. Dengeli Kalkınma Kaldırıcı

Yeni çağla birlikte dünyada birçok konunun tanımı değişti. Oyunun kurallarının değiştiği değil oyunun kendisinin değiştiği şeklinde yorumlanmalıdır. Değişen tanımlardan biri de *kalkınma* oldu. Devletin sorumluluğunda olan kalkınma, toplum tarafından iktidardaki hükümete sorumluluğu yükler ve seçimlerde buna göre değerlendirme yapılırdı. Mono bir sorumluluk vardı. Yeni çağda bu sorumluluğun alanı ve aktörleri bakımından genişleme oldu. *Mono sorumluluk* yerini *bütünsel sorumluluğa* bıraktı.

Devletin yanında bileşik güç olarak tanımlanacak bir paydaşlar grubunun sorumluluğu ile kalkınmanın sorumluluğu, olması gerektiği gibi, tüm kesime yayıldı. Kalkınmada sorumluluğu olan *Bileşik Gücü* şu şekilde formüle edebiliriz:

Bileşik güç= Devlet + Sivil toplum + Özel sektör + toplum

(BG= DY+ STKY + ÖSY + TP)

Devletten, kalkınmadaki sorumluluğu azaltılarak, temel görevlerini doğru ve eksiksiz şekilde yapması beklenir hale gelecektir. Çünkü yeni çağda iklim değişikliği, göç, kuraklık, su sorunu, nüfus artışı, küresel ısınma, salgın hastalıklar gibi daha temel konularda kıtlığa varacak durumlar olacaktır. Bu sebeple de bugün için önemli olmayan birçok şey gelecekte önemli hale gelecektir. Devletin bu konuda tedbir alması ve toplumun sorun yaşamaması zaten devlet için yeterince ağır bir sorumluluk olacaktır. Yakın zamanda devletlerde *kıtlık politikaları* çokça uygulanacak hale gelecektir.

Kalkınmada sorumluluk paylaştırıldığında, diğer paydaşların sorumluluk yüklenmesi, yukarıda yer alacak kıtlık politikaları için pozitif yönlü katkılar da sunacaktır.

Sadece vergi verme sorumluluğun ötesinde daha farklı sorumlulukların yüklenmesi, yeni çağla birlikte her bir insan için geçerli olacaktır. Bu sorumluluğun sonuç kısmında birçok farklı yansıma olacaktır. Ülkelerin yönetimlerindeki karar alma süreçlerinde bu yansımaları göreceğiz. Şurası kesindir ki, artık "*sorumlu vatandaş*" kavramını sık sık duyacağız. Duymaktan öte kanun, yönetmelik, işleyiş ve günlük hayatın bir parçası olacaktır. Esas olan ise devletin yakın gelecekte yaşanılması muhtemel bu senaryolar üzerinde şimdiden çalışarak tedbir alması ve yeni oyunun kuralına göre hareket etmesi gerekliliğidir.

### c. Dengeli Kalkınma ve Ülke Bileşik Gücü

Bir ülkenin gelişmişlik düzeyini; devletin, sivil toplumun ve özel sektörün bir araya gelerek ürettiği katma değeri belirler. Bu durum eski çağda geçerli değilse bile yeni çağın olmazsa olmaz kuralı olacaktır. Bir ülkenin gelişmesi sadece devletin görevi değildir. Devletten başlayıp vatandaşa kadar indirgenecek bir sorumluluk silsilesi vardır.

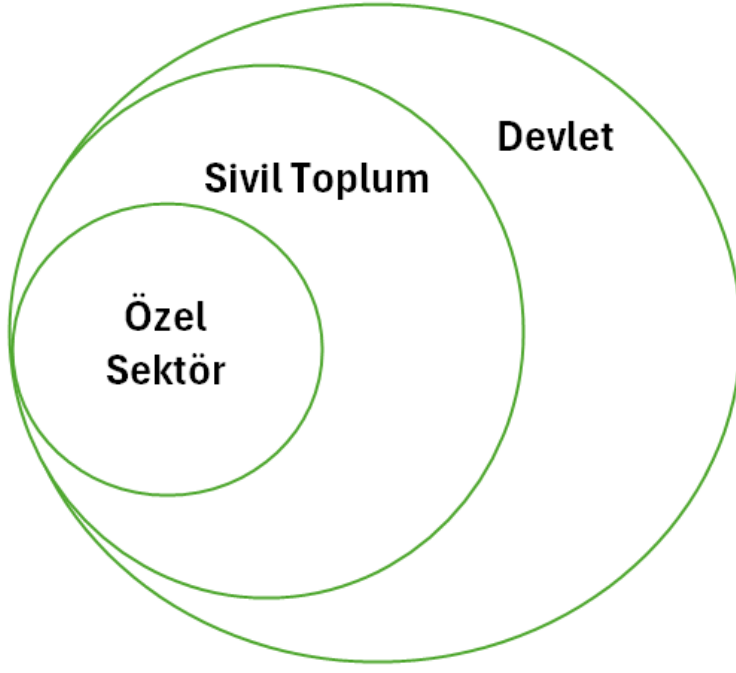
Devlet ürettiği hizmetler dolayısıyla sadece vatandaşlar için değil, özel sektör ve sivil toplum için de hizmet üretmek zorundadır. Üretilen bu hizmetler sonucu özel sektör ve sivil toplum da hizmet üretmeye ve katma değer yaratmaya başlar. Devletin, özel sektörün ve sivil toplumun yolunu açma gibi bir misyonu vardır. Buna karşılık özel sektör ve sivil toplum da yarattığı katma değerle ülkenin kalkınması ve gelişmesine hizmet etmelidir. Bu üç paydaş uyum içinde hareket etmelidir. Ülkenin bileşik gücünü bu üç paydaş oluşturur.

*Ülke Bileşik Gücü: Devlet + Sivil Toplum + Özel Sektör*

Bu üç paydaşın tümleşik başarı birliği içinde farklı görevleri ve fonksiyonları vardır. Her birinin kendi misyonunda hareket etmesi başarıyı getirecektir. Fakat taraflar henüz kendini, bileşik içindeki fonksiyonunu ve misyonunu bilmiyorsa, sürece, tanımlamalardan başlanmalıdır. Paydaşların kendini, fonksiyonunu ve misyonunu bilme düzeyi, ülkenin gelişmişlik düzeyiyle doğru orantılıdır.

Bir ülkenin gelişmesi için her bir vatandaşın sorumluluğu vardır. Bu sorumluluğu hissettirmek sorumlu birey algısı oluşturmak görevi de devletindir. Devlet bu bileşikte temel sorumluluğu almıştır. Ülkenin kalkınmasındaki ana rol gereği, hedefin belirlenmesi, fonksiyonların dağıtımı, koordinesi ve denetimi devlete aittir. Diğer iki paydaş ise yüklenilen misyonu gereğince elinden gelenin en iyisini yapmakla yükümlüdür.

Paydaşların görevleri itibariyle fonksiyonları aşağıdaki gibidir:



Devlet, sivil toplum ve özel sektörler iç içe geçmiş sorumluluk ve fonksiyon yüklenmiştir. Ülkenin gelişmişliği özellikle ekonomi alanında ana yüklenicisi özel sektördür. Teşkilatlanma, birlik olma, topyekûn hareket etme, taraflar arasında katalizör olma ve baskı unsuru olma görevi de sivil toplumdur.

2023 hedefleri, ülkenin bileşik gücü ve dengeli kalkınmaya güzel bir örnektir. Devletin belirlediği 2023 hedefleri için sivil toplum ve özel sektör yeterince sorumluluk almadı ve hedeflere ulaşamadı. Burada görevlerin ve fonksiyonların tanımı, dağıtımı, koordinasyonu ve denetlemelerdeki eksikliklerinden de bahsedebiliriz. Tüm bu eksiklikler ve yanlışlıklar sonucunda 2023 hedeflerine ulaşamadı.

Bir ülke sadece devletin yürüttüğü politikalar sonucu kalkınmaz. Dengeli bir kalkınma isteniyorsa tüm paydaşların görevini eksiksiz şekilde yerine getirmesi gerekiyor. Aksi durumda kalkınma olsa bile dengesizlik söz konusu olur. Kalkınmayı tüm kesiminin hissedeceği ve faydalanacağı şekilde yapmazsanız, toplumda uçurumlar olur ki bu da toplumda rahatsızlık oluşturur ve nihayetinde toplumda parçalanmalar yaratır. Burada odaklanması gereken konu dengeli kalkınmadır. Dengeli kalkınmanın yolu da ülkenin bileşik gücünü harekete geçirmektir. Aksi durumda başarısızlıklar ve geri kalmışlık söz konusu olur.

## 10. Ülke Gücü Karar Diyagramı

Bir devlette yönetim sistemi yeniden kurulacaksa ya da sıfırdan kurulacaksa öncesinde devletin karar vermesi gereken bir konu vardır. Devlet ile toplumun yapısını belirlenmesi gerekmektedir. Verilecek karara göre devletin politikalar üretmesi gerekiyor. Bunu yapabilmesi, faydaları, zararları görebilmesi için “Ülke gücü karar diyagramı” oluşturulmuştur.

|              |              |
|--------------|--------------|
| Güçlü Devlet | Güçlü Devlet |
| Güçlü Toplum | Zayıf Toplum |
| Zayıf Devlet | Zayıf Devlet |
| Güçlü Toplum | Zayıf Toplum |

Yanda görülen diyagram üzerinde dört bölümden oluşan devlete ve topluma ait güç unsurları vardır. Devletin yönetim sistemini kurmadan önce ilgili diyagramda belirleyeceği strateji doğrultusunda uygun bölümü seçmelidir.

Her bir bölüm iki farklı paydaşın olduğu bir alternatiftir. Bir ülkenin paydaşlarını ilki ana gruba indirmek gerekirse devlet ve toplum olarak gruplandırabiliriz. Bu iki grubun gücü ve birbirleriyle ilişkisinin kümülatifi ülkenin gücünü verecektir. Bu sebeple de ilgili diyagramda karar

vermek gerekir. Bu karar doğrultusunda oluşturulacak strateji doğrultusunda da yönetim sistemi geliştirilmelidir. Yönetim sisteminin temel statiklerini oluşturacak kararlardan biri de bu diyagramın konusudur.

Bu diyagramı ve içinde yer alanları çok iyi bilmek gerekir. Yönetim mühendisliği ve uzmanlığı bu noktada çok önemli olmakla birlikte esas önemli olanın devlet yönetiminde yer alan karar vericilerdir.

Diyagram iki paydaş açısından dört seçenekten oluşmaktadır. Esasında paydaşların güçlü ya da zayıf olması üzerine konumlanmıştır. Bu konumlama her iki paydaşın birbiriyle ilişkilendirilmesini ve gruplandırılmasını içermektedir. İlk bakışta her iki paydaşın da güçlü olması seçilmesi gerektiği gibi bir durum olsa da içine girilince strateji gereği farklı grubun seçilmesi de doğal bir durum olduğu görülecektir. Her zaman idealde güçlü olunması istenendir. Fakat bazen güçlü olmak için zayıfı seçmek gerekir. Organizasyonun yapısı ve büyüklüğüne bakılmaksızın yönetim sisteminde de bu durum geçerlidir. İllaki organizasyonun tüm paydaşlarının güçlü olması beklenmez ve idealize edilmez.

Diyagram iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm mevcut durumun tespitin yapıldığı diyagram ve olması gerekenin karar verildiği diyagram. Seçilen iki diyagram arasındaki farka göre devlet yönetim sistemi stratejisi belirlenmelidir. Diyagram bu yönüyle devlet yönetim sistemi stratejisinin temel taşıdır.

İki bölümden oluşan diyagramın A Bölümü mevcut durumun ortaya konduğu bölümdür. Bu bölümde devletin ve toplumun mevcut durumlarının gerçek şekilde ortaya

#### Mevcut Durum

|              |              |
|--------------|--------------|
| Güçlü Devlet | Güçlü Devlet |
| Güçlü Toplum | Zayıf Toplum |
| Zayıf Devlet | Zayıf Devlet |
| Güçlü Toplum | Zayıf Toplum |

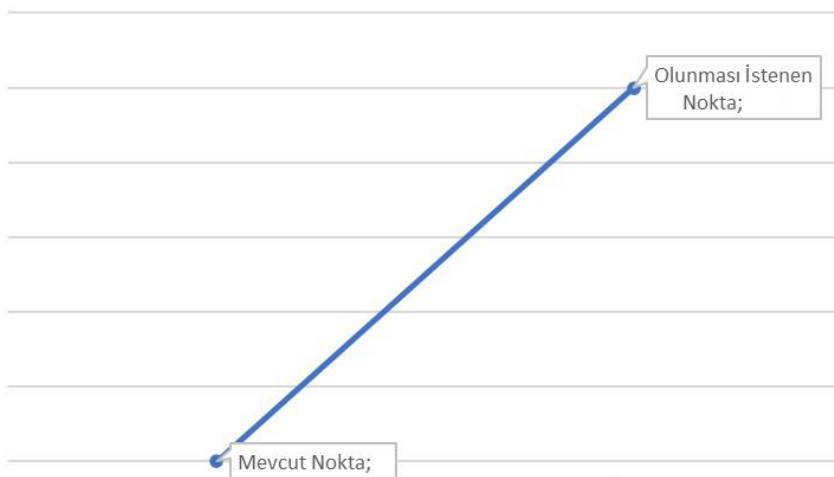
#### Olması İstenen Durum

|              |              |
|--------------|--------------|
| Güçlü Devlet | Güçlü Devlet |
| Güçlü Toplum | Zayıf Toplum |
| Zayıf Devlet | Zayıf Devlet |
| Güçlü Toplum | Zayıf Toplum |

konması gerekir. Doğru bir yönetim sisteminin başarılı olması isteniyorsa mevcut durumun da doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekir. Eğer bu tespitte dürüst olunmazsa; belirlenecek strateji ve yol haritasıyla alınacak aksiyonların faydası olmaz. Hal böyle olunca da çalışmaların hepsi boşa gider.

Bir yönetim sistemini oluşturmada önce mevcut durumu ve gidilmesi hedeflenen nokta belirlenmezse; oluşturulacak sistem hedefi olmayan bir sistem olur. Hedefi olmayan bir devlet yönetim sisteminin de başarılı olma şansı sıfırdır. Örnek olarak Türkiye'nin 2071 yılı hedefi belirlendi. İçinde bulunulan durum tespit edilip 2071 hedefine ulaşmak için stratejiler belirlenip yönetim sistemi ona göre yazılmazsa oluşturulacak devlet yönetim sisteminin bir amacı olmaz. Amacı olmayan sistemde yer alan kural, ilke, açıklama, tanımlar ve diğerleri bir hedef doğrultusunda oluşturulmayacağı için anlamını yitirir. Devlet yönetim sistemini anlamlı kılan sisteme amaç ve hedef yüklemektir.

Hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgârın yardım etmeyeceği gibi; içinde hedef barındırmayan yönetim sistemine yapılacak hiçbir çalışmanın faydası olmaz.



Strateji belirleme yapılacak iş şey mevcut noktanın detaylı tespiti yapılmasıdır. Sonra olunması istenen noktanın belirlenmesi ve sonrasında da oraya nasıl ulaşılabilirliğinin stratejisinin belirlenerek yönetim sisteminin bu strateji odağıyla oluşturulması gerekir. Başarılı bir yönetim sistemi oluşturmanın yolu budur. Bu çalışmanın yapılmaması demek, yönetim sisteminin hedefsiz yani ruhu olmayan bir sistemi oluşturulması demektir. Bir devletin yönetim sisteminin hedeflerinin olması, ülkedeki tüm paydaşların o hedefler doğrultusunda çalışması anlamına gelecektir. Aynı hedef doğrultusunda tek istikamette hareket eden tüm paydaşların olduğu bir ülkenin başarısızlık şansı yoktur.

Diyagramın başarısında olmazsa olmaz şartlar nedir?

Diyagramın başarılı olması için olmazsa olmaz iki şart bulunmaktadır. Diyagramın konusu yönetim olduğu için çalışmanın yönetim uzmanları tarafından yapılması olmazsa olmazdır. Eğer ki siyaseten ya da farklı nedenlerden dolayı yönetim uzmanları dışında birileri tarafından yapılıyorsa, çalışma amacına ulaşmaz. Diyagramın başarılı olması için yapılacak çalışmalarda dürüst, net, açık ve şeffaf olunması gerekiyor. Kısacası tarafsız bir çalışma içinde olunması gerekiyor. Bunun içinde çalışmayı yapacak yönetim uzmanlarının liyakatli olması olmazsa olmazdır. Üst yönetime ya da paydaşlara hoş görünmek ya da farklı nedenlerden dolayı olan sorunları ya da negatif durumların tespiti yapılmaz ise çalışma anlamını kaybeder. Bu sebepten dolayı her bir kelime doğruyu, gerçeği yansıtmalıdır.

Sonuç olarak Ülke Gücü Karar Diyagramı, bir devlet yönetim sisteminin temelidir. Sistem, bunun üzerine kurulmalıdır. Aksi durumda hedefsiz, amaçsız bir sistem olur ki bu da başarı şansını minimuma indirir. Başarı gelse bile tamamen tesadüf eseridir. Fakat şansa da olsa başarı şansı yoktur.

# BÖLÜM 2

TARİHTEN GÜNÜMÜZE MİRAS: KAHT

## 1. Tarih Bilinci

Tarih, geleceğin puslu aynasıdır. Doğru şekilde tarihi öğrenen, aynadaki puslu siler. Böylece geleceğe dair sağlam ön görüş oluşturabilir. Tarihi yanlış kaynaklardan okuyan ve yanlış öğrenen ise puslu sildiğini düşünür fakat aynayı tamamen puslu hale getirir. Geleceğe dair ön görüşü olduğunu düşünse de yanlış yolda ilerler.

Tarihine sahip çıkmayan milletlerin geleceği başka milletler tarafından tayin edilir. Bu işgale tarihi dezenformasyona uğratarak toplumları geçmişiyile düşman ederek başlanır. Devamında kültürel ve sosyal erozyona uğratma izler. Böylece jeolojik olmayan fakat jeopolitik bir işgal yaşanır. Başarıya sahip, güçlü ülkelerin diğerlerinden en büyük farkı, geçmişlerini asla unutmamaları ve tam bir ulus bilinci içinde optimum ölçülü hareket ederek, ülke çıkarlarını her şeyin üstünde tutmalarıdır.

Dünyada en özel tarihlerin biri olan, Türk tarihi, durağandan uzaktır. Her zaman düşmanlarının yıkmak istediği, Türklerin ise yıkılmamaktan ziyade yeni yerler fethetmeye çalışmakla geçtiği bir tarihtir. Türkleri yıkmak isteyen zihniyet hiçbir zaman başaramadı. Lakin zaman zaman başarıya yaklaştıkları nokta olmamış da değildir.

Tarih çok iyi bilinmelidir. Tarih doğru bir şekilde anlaşılırsa bugün iyi okunur ve yarın doğru inşa edilir. Eğer ki, geçmişe sahip çıkılmaz ve kavga edilirse; bugüne ve geleceğe odaklanacak hâl kalmaz. Tarihte her zaman olduğu gibi düşman devletlerin de tam olarak istediği de budur.

Tarih bilinci yitirmeye başlandığı bir dönemden geçilmektedir. Bu sebeple de bugünü doğru bir şekilde yorumlamaktan ve geleceği inşa etmekten gitgide uzaklaşıyor. Bu düşünceye katılmayan oldukça kalabalık bir kitle de bulunduğu bilinmektedir. Çünkü günümüz Türkiye'sinde her şeyin karşı kutup görüşün oluşması saniyeler sürüyor. Eminim bir kitle tarihi doğru okuyoruz hatta gerçek tarihle yeni karşılaşıyoruz diye muhalefet edecektir. Haklı oldukları bir taraf da var, bu konuya birazdan değineceğim. Lakin amacımız kutup oluşturmak değil; bilakis tarihin en önemli amacı birleştirici olmaktır.

VI. yüzyıldan itibaren Türklerin tarihinde Abdülhamid'de, Atatürk'te; Osman Bey'de, Yavuz Sultan Selim'de ve Fatih Sultan Mehmet de var. Hiçbiri birbirinden soyutlanamaz. Birini ya da bir dönemi soyutlarsanız tarihinizi inkâr edersiniz. Tarih bir kere yazıldı ve yazılan bu tarihi doğru şekilde aktaran kıymetli tarihçilerimize sahip çıkmak lazım. Bu da doğru tarihi kıymetli tarihçilerimizden öğrenmekle olur. Ülkemizin tarih veçhesi bu olmalıdır. Tarihimize sahip çıkmak başta devletimizin asli görevlerinden biri olmalıdır. Bunu milletimize aşılamanın yollarını bulmalıyız.

Eğitimde tarih müfredatını sorgulanmalı ve yeniden ele alarak oluşturulmalıdır. Çocuklarımızı, gençlerimizi ezbere dayanan, önemini öğretemediğimiz ezberci yaklaşımdan uzaklaştırmalıyız. Gençlerimiz sadece sınıfı geçmek için kuru ezber yaparak kısa süreli hafızasına aldıkları tarih bilgisini nasıl içselleştirebilmenin yollarını bulmalıyız.

Tarihimize her yönüyle sahip çıkarsak geleceğimizi de o denli doğru inşa ederiz. “Tarih tekerrürden ibaret değildir, hatalardan ibarettir.” Sözüne katılıyorum. Bu sözü kim mi söylemiş? Onu da size ödev olarak araştırmanız için bırakıyorum. Böylece tarih konusunda ilk adımı da atmış olacaksınız.

## 2. Tarih Bilinci Oluşturmamız Önündeki Engeller

Bugünü anlayıp yarına dair öngörü oluşturabilmemiz; her ne kadar devlet ricalinin asli görevlerinden biri olsa da toplum olarak da tarihimizi çok iyi bilmeliyiz. Çünkü tarihi bilmek geleceği ön görmektir.

Devlet yöneticileri geçmişini bilmezse devleti doğru yönetemeyecekleri gibi; toplumda geçmişteki hataların sebebini bilemezse, bugün hangi konulara reaksiyon vereceğini, hangilerine karşı uyanık olunması gerektiğini bilemez. Yani toplumsal bilinç, toplumsal reaksiyon oluşamaz. Tarih sadece yönetsel alanda değil, çevreye karşı duyarlılığımızda bile etkileyen bir unsurdur. Tarihini bilen bilinçli bir birey çevreyi kirletmez. Tarihi bilen birisi tam olarak bir vatandaşın yapması ve yapmaması gerektiğini layığı ile bilir.

Bu konuda Japon eğitim uzmanlarının Türkiye ziyareti sırasında dönemin başbakanı merhum Turgut ÖZAL ile olan diyalogu ilginçtir. Dönemin Başbakanı Sayın Turgut Özal zamanında gerçekleşmiş bir olay şöyle anlatılır:

Japon eğitim uzmanları gelmiş ve ülkemizin eğitim sistemini incelemiş, Özal'ın bürokratlarının da hazır bulunduğu bir ortamda raporlarını sunmuş ve sonuç olarak şunu söylemişlerdi:

“Sizin eğitim sisteminizde milli ruh yok!”

Turgut Özal'ın “Nasıl?” sorusu üzerine şunu anlatmışlardı:

“Biz Japonya'da okula başlayacak çocuklarımıza milli ruh şoklaması yaparız. Onları önce toplu halde hızlı trenlere bindirir, dev fabrikalarımızı, teknoloji merkezlerimizi gezdirir, ülkemizin gücünü gösteririz.

Sonra da bu yavrularımızı alır Hiroşima ve Nagazaki'ye götürür, orada atom bombası atılan ve yıllardır ot dahi bitmeyen alanları gösterir deriz ki:

Eğer siz çalışmaz, bilinçlenmez ve az önce gördüğünüz teknolojiye sahip olmak için çalışmazsanız sonunuz böyle olur.”

Bürokratlardan biri atılır: “Ama bizim Hiroşima'mız yok ki!”

Japon uzmanın cevabı tokat gibidir:

“Sizin Çanakkale'niz on Hiroşima eder!”

Ders almasını bilen için ne kadar güzel bir hikâye. Bizler tüm dünyanın gıpta ile baktığı bir tarihe sahip iken, yabancıların oyununa gelip kutuplaşmayı ve tarih üzerinden hesaplaşmayı tercih ediyoruz. Halbuki tarih, toplumları birleştiren bir bağıdır. Eğer ki o bağ sıkı olursa kimse araya giremez ama o bağ sıkı değilse araya giren çok olur ve bağ kopar, toplum dağılır.

Tarihi bu yüzden çok ciddiye almalıyız. Fakat toplum olarak özellikle bir şeyler öğrenme konusunda tembeliz, çünkü kitap okumayı sevmiyoruz. Çünkü yıllar önce üreten toplumdan tüketen toplum yapısına geçildi. Bunu da başarı ile yaptık ve şu anda tam bir tüketim toplumu haline geldik. O yüzden bir şeyleri araştırmadan, doğruluğunu teyit etmeden, çevreden duyduklarımızı doğruymuş gibi kabul edip ona göre bilgisizce fikirlere sahip çıkıyor ve hunharca savunuyoruz. Okullarda tarih ezberlemekten tarihin ruhunu kavrayamıyor genç

neslimiz. Genç nesil, bu toplumun geleceğidir. Bu şekilde bir eğitim müfredatı gençler için bilgi kaynağından ziyade travma yaratan ve tarihten uzaklaşmalarını sağlayan bir dersten öteye gidemiyor. Büyüdüklerinde ise tarih kelimesini duydukları zaman tüyleri diken diken oluyor.

Türk toplumuna özgü bazı alışkanlıklardan dolayı tarih bilinci oluşturamayız. Bu sebeple tarih bilinci oluşturmak için öncelikle kronikleşen bu engelleri ortadan kaldırmalı ve sonrasında bilinçli bireylerden oluşan bir toplum olmasını beklemeliyiz.

Tarih bilinci oluşması önünde toplumuza özgü engeller:

Araştırma yapmama, okuma alışkanlığının olmaması, okuduğunu mukayese ederek üzerinde düşünme konusundaki eksikler, çevresi ile konuları tartışmanın olmaması, okuduklarından ve geçmişten ders çıkarmaya yatkınlığının olmaması, toplumumuzun en kronik sorunlarından biri olan bilgiye karşı olan ilgisizlik ve kimsenin etkisinde kalmadan karar verememek olarak sayabiliriz.

Yukarıda yer alan engeller, toplumumuzun DNA'sında bulunmayan sorunlar. Fakat Cumhuriyet sonrası Lozan'ın rövanşını almak isteyenlerin toplumumuzda yarattığı tahrifatlar sonucunda oluşan engellerdir. Bunları aşmak yine toplumun elinde, yeter ki istenilsin.

Sonuç olarak tarihle bağımız koparılması, yanlış bilgilerin tarihimizmiş gibi kabul ettirilmesi ve işe yaramayan tarih müfredatının okutulması ile başarılmaya çalışılan ve başarılan geçmişimizi unutturma faaliyeti bunlarla sınırlı kalmamış. Bir de toplumumuzun üretmekten ziyade tüketmeye meyleder hale getirilmiş ki, düşünmeyi, hataları fark etmemizin önüne geçilmiştir.

### 3. Tarih Kaça Ayrılır?

Tarih, yönetim bilimini tamamlayan en önemli ve gerekli bilimdir. Buna karşın çok fazla dezenformasyona uğramıştır. Bunun sonucunda çok sayıda yanlış bilgi bugün doğru olarak kabul görmekte ve gerçeğe uzak bilgileri toplum kabul etmiştir.

Tarihin birden fazla halinin bulunması, bu ülkenin en büyük talihsizliğidir. Özellikle Osmanlı'dan Cumhuriyet'e geçiş sürecinde yönetsel tarih mirasının sağlıklı şekilde aktarılamadığı gerçeği bulunmaktadır. Bu sebeple daha fazla üzerine düşerek gerçekleri ortaya çıkarmak ve tarihimize sahip çıkmak zorundayız. Tarihini bilmeyenlerin gelecekte güçlenmesi ve süper güçlü ülke olması imkânsız olacaktır.

Tarihin çok farklı formasyonları görülmektedir. Bunları gruplandırmak gerekirse tarihi aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

1. Herkesçe bilinen ve okullarda okutulan hali (*Bilinen Tarih*),
2. Herkesçe bilinmesine ve her yerde yer almasına karşın, unutturulmaya çalışılan tarih (*Unutturulan Tarih*),
3. Dezenformasyondan önceki yaşananların yer aldığı gerçek hali (*Gerçek Tarih*),
4. Sır niteliği taşıdığı için herkesten saklanan gerçeklerin olduğu hali (*Sırlı Tarih*).

Tarihin, zafer kazananlar tarafından manipüle edilerek dünya sahnesine sunulduğu herkesin malumudur. Tarihine sahip çıkmayan milletlerin sonunun yıkım olduğunu yine tarih bizlere defalarca örneğini gösterdi. Toplumların tarihini unutması çok vahim bir durumdur. Daha vahimi, devlet ricalinin tarihini bilmemesidir hatta yanlış bilmesidir. Tarihini bilmeyen devlet ricali, bugününü bilerek yaşayamaz ve geleceğini inşa edemez.

Tarih, özellikle manipüle edenlerin gerçeğini asla unutmadığı bir bilimdir. Amaçları, gerçek olanları dezenformasyona uğratarak toplumları geçmişinden kopararak özgüvenlerini yıkmaktır. Özgüveni yıkılan toplumlar, kolay parçalanır ve/veya yönetilirler. Bu sebeple geleceğini inşa etmek isteyen milletler, geçmişine sıkı sıkıya sahip çıkmalıdır. Tarihi korumak, vatan toprağını korumak kadar kutsaldır.

Şimdi tarihin çeşitlerine detaylandırarak ve örneklendirerek bakalım:

**A. Bilinen Tarih:** Toplumda herkesin bildiği, eğitim müfredatlarında yer alan tarihtir. Bilinen tarih, gelişmekte olan ülkelerde dezenformasyona uğratılan tarihtir. Gerçekler silinmiş, yerine birilerinin yazdığı bilgiler, tarih olarak kabul görmüştür. Mesela Ermeni meselesinde, bugünün dünya siyasetinde Türkiye'yi siyaseten alt etmek ve siyasi üstünlük kazanmak isteyenlerin uydurduğu sözde bilinen tarihtir. Halbuki tarihi belge ve tanıklar ışığında iddia

edilenlerin olmadığı açıktır. Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluş 1299 olarak bilinmekle birlikte esasen 1302 tarihinde kurulduğu yani tam bir devlet kimliği kazandığı bilinmektedir.

*Tarihinize sahip çıkmazsanız, tarih sizi hain olarak yazabilir.*

**B. Unutturulan Tarih:** Emperyal güçlerin dünyada yenilgileri ya da kendi yaptıkları soykırım derecesine varan zulümlerin yer aldığı tarih türüdür. Mesela 29 Nisan 1916'da sona eren Kût'ül-Amâre Zaferi, İngiltere adına utanç verici bir mağlubiyet olduğu için, İngiltere tarafından unutturulması için yoğun lobi yapılan bir tarihi yaşanmışlıktır. Hatta Kut Bayramı, Kût'ül-Amâre Zaferi anısı için Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde zafer sonrası kutlamaya başlandığı iddia edilen ve 1952'de Adnan Menderes hükûmeti tarafından bayram olarak kutlanmaktan vazgeçilmiş olduğu iddia edilen bir bayramdır. Bu şanlı zaferi, yoğun baskı ve lobi sonucu Türk halkı da unutmak üzeredir.

Bir diğer örnek ise 13 Şubat 1945' te, İngiliz uçakları Doğu Almanya'nın Dresden kentine yaptığı saldırıdır. İngilizler ve Amerikalı müttefikleri kente 4 bin ton bomba atmıştır. Saldırıyı takip eden yangın fırtınaları 25 bin kişiyi öldürdü, kent merkezini yıkıp geçti, havadaki oksijeni emdi ve alevlerden kaçmaya çalışan insanlar boğularak öldü. Dresden Tarih Komisyonu'nun 5 yıl boyunca arşivlerde, mezarlıklarda ve resmî belgelerde yaptığı araştırmanın raporunu 2010'un mart ayında yayınladı. Komisyonun raporuna göre ölü sayısının 25.000' den fazla olduğu açıklandı. Hayatını kaybedenlerin çoğu yanarak değil, ani ısınan havanın bölgedeki oksijeni emmesi nedeniyle boğularak ölmüştür. Bu olayda tarih sahnesinde pek bilinmez.

*Tarihini bilmeyen millet geleceği hakkında da hüküm veremez!*

**C. Gerçek Tarih:** Emperyallerin dezenformasyona uğrattıkları tarihin gerçek halidir. Gerçek tarih, dar bir kesim tarafından biliniyor olmasına rağmen çeşitli sebeplerden dolayı veya toplumun ayrışmasından dolayı, toplumca kabul görmeyen tarihtir. Özellikle toplum üzerinde infial yaratmak için kullanılan tarihi kişilik ya da konuları içerir. Mesela toplum II. Abdülhamid konusunda tam bir parçalanmışlık yaşamaktadır. Bir kesim, Abdülhamid' in hain olduğunu, bir kesim ise kahraman olduğunu düşünmektedir. Gerçeğin bu iki kutuptan çok daha fazlası olduğunu bilen tarih uzmanlarının toplumu yeteri kadar aydınlatmadığı veya toplumun bu bilgileri kabul etmediği söylenebilir.

*Ders almasını bilersen, tarih en iyi öğretmendir.*

**D. Sırlı Tarih:** Özellikle devletlerin, devlet sırları olduğu için, toplum ve dünya ile paylaşılmaması gereken konuların yer aldığı tarihtir. Bu tarih çok dar bir kesim tarafından bilinir. Fakat devlet sırrı olduğu için açıklanmaz, anlatılmaz. Ancak sonraki yıllarda sır özelliği ortadan kalktığında herkesin haberi olur. Onun dışında tarih sahnesinde yer almaz. Mesela

Birinci Cihan Harbi sırasında İzmir işgalinde İşgal Kuvvetleri Komutanı Zafirio'nun gözüne girmeyi başaran Yüzbaşı Gavur Mü'min, Yunan işgalini kolaylaştırmak için işgal kuvvetlerine sözde yardım etmeye başladı. İşgalcilerle ilişkisi yüzünden İzmirli Türkler Mü'min Bey'e "Gavur Mü'min", "Hain Mü'min" lakabını taktı. Sürekli hakaretlere uğrayan Gavur Mü'min kendisi tarafından kaleme alındığı ileri sürülen bir notta bu durumu şöyle açıkladı: "... Kurtuluşu için ölesiye, öldüresiye dövüştüğüm İzmir'de yüzüme bile tükürenler oldu. İtiraf edeyim ki o tükürükler, çarpıştığım cephelerde yediğim kurşunlardan daha fazla acı ve ıstırap verdi bana... Ama ne yapayım ki, o sırada içerisinde bulunduğum durum ve şartlar gerçekteki durumu açıklamama engeldi. Ölmekten değil de, bir şeyden çok korkuyorum: Gerçeği anlatamadan ölmek ve tarihe bir vatan haini olarak geçmek. Bunun gibi sayısız örnek vardır. Hatta gerçekte ülkesi için kahramanlıklar yapan fakat herkesçe hain olarak bilinen örnekler bile vardır.

*Tarihimizi unutsak bile dünya unutmuyor fakat biz; unutmayanların unutanlara göre daha üstün olduğunu unutuyoruz.*

Sonuç olarak, tarih yardımıyla bir millet bugününü inşa edip, geleceğini şekillendireceği gerçeği vardır. Bu sebeptendir ki, devlet ricali içinde yönetim uzmanları olduğu kadar tarih uzmanları da aktif görev almalıdır. Devletin geleceğe dair oluşturacağı politikalar ve gelecek projeksiyonları bu uzmanların raporları dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Bununla birlikte Yönetim Tarihi Enstitüsü kurularak bu çalışmalar kurumsal hale getirilmelidir. Yönetim Tarihi Enstitüsü, yönetim tarihi konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Unutulmamalıdır ki, Tarihten ders alan bir devletin, geleceğe güvenle bakacağı açıktır.

#### 4. Yönetim Tarihi

Devlet yönetiminin birkaç önemli unsuru vardır ki, diğer unsurlardan bir adım daha öndedir. Bunların başında yönetim tarihi gelmektedir. Tarih, bugünü anlamamızı ve yarını planlamamızı sağlayan çok önemli bilgiler, yaşanmışlıklar ve deneyimler barındıran bir kaynaktır. Devlet yönetiminde gerek içerde gerekse dışarıda oluşturulacak politikaların sağlanması yönetim tarihi ışığında yapılmalıdır.

Yönetimin her kademesindeki en önemli başvuru kaynaklardan biri tarih olmalıdır. Bugünü anlamak, yarını planlamak için tarih bilmemiz gerekiyor demiştik. Mesela 2018 yılında hayata geçen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin oluşturulması, bugün için uygulaması ve yarın planlaması için geçmişe gitmeliyiz. Mesela II. Mahmud döneminde gerçekleştirilen reform tam da bu konu için güzel bir örnek teşkil ediyor. Bir reformun başarılı ya da başarısız olması için neler yapılması gerektiğini bize çok güzel anlatıyor. Biz bu türlü kaynaklardan faydalanmazsak, yönetimi sağlıklı şekilde tesis edemeyiz.

Bir diğer husus dış politika, tarih boyunca diğer ülkelerin bize karşı davranışları bir duruş kalıbı oluşturmuştur. Mesela bize tarih boyunca sürekli düşmanlık besleyen, en ufak durumlarda bize yanlış yapan bir devlet bugün de yarın da dost olmaz, olamaz. Bunun tersi de söz konusudur. Bunun bilinci içinde hareket edersek dış politikada başarılı oluruz. Aksi durumda diğer ülkelerin bugünkü vitrin söylemlerine inanır, arka plandaki asıl niyeti göremez; politikayı günlük belirler nihayetinde başarısız oluruz.

Tarih, yöneticiler için çok önemli ve yanlarından ayırmamaları gereken bir hocadır. Bu sebeple üst düzey devlet adamları danışman kadrosunda mutlaka ve mutlaka tarihçi bulundurması gerekmektedir. Hatta birden fazla tarihçi; kendi içinde dış politika için ayrı, iç politikalar için ayrı uzmanlıkları olacak şekilde bulundurmalıdır. Bir devlet adamının en yakın danışman kadrosunun başında tarih uzmanları gelmelidir.

Türk dünyası yönetim tarihi; dünyanın en zengin, derinliğe sahip ve önemli tarihlerin başında gelmektedir. Binlerce yıllık geçmişi ile sadece devlet yönetimine dair değil o devletler içindeki birimlerin (sivil toplum kuruluşları, özel sektör gibi) yönetimine dair bilgiler de bulunmasıyla dünyanın en gelişmiş tarihsel hazinesi olduğunu söyleyebiliriz. Ama maalesef toplumu, tarihe küstürerek geçmişle bağımızı koparma hedefi güden düşmanlarımızın bu konuda başarılı olduğunu üzülenek görmekteyiz. Böyle olunca da bu zenginliğin bugünü anlamamızı ve yarına ışık tutmasını engelliyor.

Tarihi, bugünü anlamamızı yarına ışık tutmasını istiyorsak iki şeyi doğru yapmalıyız. Birincisi tarihimize barışmamız gerekiyor. Bunun yolu tarihimizi okumalıyız; anlayarak, altını çizerek, notlar alarak. İkinci olarak yorumlamamız gerekiyor. Okuduklarımızı içselleştirip yorumlamalıyız. Ancak bu şekilde okuduklarımız bugüne ve yarına ışık tutabilir. Mukayeseler ederek, yorum getirerek ve bol istişare ederek dersler çıkartabiliriz. Toplum olarak bu iki şeyi mutlaka yapmalıyız.

Bilgili insana hiçbir dezenformasyon zarar veremez. Ama bilinmeyen bir konuda çok geniş kitleler yanlış yönlendirilebilir. Özellikle günümüz iletişim çağında sosyal medya aracılığı ile çok kısa bir sürede ve kolay şekilde sağlanabilir.

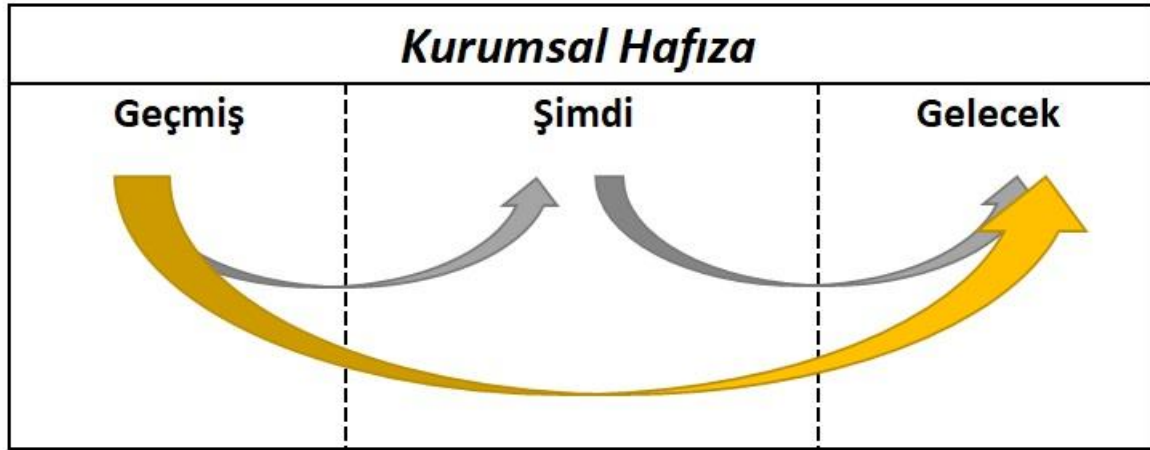
Yönetim tarihinde dönemsellik ilkesi çok önemlidir. Yaşananları, yaşandığı dönem şartlarında değerlendirmek esastır. O dönemi bugünün çerçevesinden değerlendirirseniz objektifliği kaybedersiniz. Toplumumuzda dezenformasyon yaratılan bir diğer konu da budur. Bir kesim Osmanlı'ya düşman iken bir kesim Osmanlı'nın tekrar dirileceğini düşünüyor. Ama dirileceğini düşünenlere sorduğunuzda Osmanlı İmparatorluğu'na dair en ufak bilgisi bulunmuyor. Düşünceler sloganlaşmış söylemden öteye gitmiyor. Cumhuriyeti yalan yanlış bilgilerden dolayı benimsemeyen ve Cumhuriyete düşman bir kesim bile var. İşte dezenformasyon tam olarak da budur! Bir ülkenin neredeyse tamamının dini inancının ilk emri yerine getirilmiyorsa; ülkenin kurucusuna aleni şekilde küfreden cenah bulunuyorsa o ülkenin temel dinamiklerinde yanlışlıklar vardır.

Olması gereken çerçeveden baktığımızda II. Abdülhamid'de bizim Mustafa Kemal Atatürk'te bizim. Bunları birbirinden soyutlamanız sadece tarihimize değil ülkemize ihanet olur.

## 5. Yönetim için tarihin önemi

Yönetimin en önemli unsurlarından birisi sürekliliktir. Sürekliliğin olmadığı bir yönetimde anlık zaferlerin dışında gerçek başarı beklenemez. Başarıyı sürekli kılan tek unsur sürekliliktir. Sürekliliğin olması için de kurumsal hafıza denilen bir olgu vardır yönetimde. Kurumsal hafıza bugünü yarına bağlayan kara kutu gibidir. Yönetimin ölçeği ülke olduğunda bu karar kutu daha önem taşımaktadır. Çünkü kara kutunun bir hafızası vardır ki genelde kısa vadeli şeyleri kaydeder. Ama iş ülke yönetimine geldiğinde kara kutu yüzlerce yıllık geçmişi barındıran devasa bir boyutta olmalıdır.

Devlet yönetimi, diğer organizasyonların yönetimine göre çok daha kompleks, karmaşık bir yönetim türüdür. Değişkeni, prosesi, paydaşları gibi birçok etmen bakımından farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar daha ciddiyetle ele alınması ve hataya hemen hemen hiç yer olmadığını da gösteren işaretlerdir aynı zamanda. Bu sebeple devlet yönetimi, diğer organizasyon yönetimlerine göre çok daha farklı kulvarda olan bir yönetim türüdür.



Devlet yönetiminde geçmiş bugünü anlatan ve yarına ışık tutan güçlü bir kaynaktır. Bu kaynaktan mahrum kalan bir devlet; bugünü anlayamaz yarını inşa edemez. Bu sebeple tarih bilimi bir devletin yönetiminin olmazsa olmaz unsurudur. Devlet yönetiminin en önemli destek unsurunun tarih olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu tespit; kurumsal hafızanın oluşması bakımından çok önemlidir.

Kurumsal hafızanın kayıtları tarihtir. Bu kayıtlar uzun vadeli kayıtlardır. Yönetimde hem yorumlamak hem bir şeyler öngörebilmek hem de dış dünyayı anlayabilmek için gereklidir. Dış dünya yani devletler arası adımların büyük bir kısmı tarihe atıfta bulunan manidar şekilde atılan adımlardan oluşur. Bu atıflar ülkeler arasındaki iletişimde dolaylı iletişim unsurlarıdır. Eğer siz tarihi bilinçten yoksunsanız bu atıfları anlayamaz dolayısıyla karşı tarafın verdiği mesajı anlayamazsınız. Bu da sizin atacağınız adım da ya da iletişimsel olarak demek gerekirse geri bildirimin eksik olmasına sebep olur. Tüm bunların sonucu sağlıklı bir iletişim olmadığı gibi iletişimde yenilgi yaşanmasına sebep olur. Tarih, yönetim için bu kadar önemlidir.

Tarihi nitelikli belgeler ve bilgiler uzun vadeli kayıtları hafızaya almaya yarar diye bahsetmiştik. Orta ve kısa vadeli bilgilerin kaynağı ise insandır. Bu sebeple kamuda devamlılık esastır ilkesi oluşturulmuştur. 2018 yılına kadar olan sistemde bu ilke doğrusuyla yanlışıyla bir şekilde uygulandı. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde bu konuda eksikler bulunmakta. Eski kurumlardaki düzenleme ile yeni hale evrilen kurumlarda bu ilke pek fazla göz önünde tutulmadı demek yanlış olmaz. Çok basit bir düzenleme ile çözülebilecek bir konudur. Her kurumun 2 no'lu yöneticisi atanmış ve bürokrasiden gelecek ve de çok elzem durumlar dışında değişmeyecek şeklinde bir ana başlıklı düzenleme ile sorun halledilir. Açmak gerekirse; Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde getirilen bakan yardımcılarını kadroları siyasi kişilerden oluşan bir atamalardan oluşturulmasını görüyoruz. Buradaki bakan yardımcılardan birisi kısa ve orta vadeli kurumsal hafızayı sağlaması ve sürekliliği sağlaması için bürokrasinde birisi olmalı ve diğer bakan yardımcılarına göre kıdemli bakan yardımcısı olarak bakandan sonra gelen kişi olmalıdır.

| T.C. .... Bakanlığı        |                  |                                                                  |
|----------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------|
| Organizasyon Şeması kesiti |                  |                                                                  |
| Bürokrat                   | Bakan            |                                                                  |
|                            | Bakan Yardımcısı | Kurumsal hafızaya sahip sürekliliği sağlayacak kıdemli yönetici. |
| Siyasi                     | Bakan Yardımcısı |                                                                  |
| Siyasi                     | Bakan Yardımcısı |                                                                  |

Yanda bir bakanlığın organizasyon şemasının kesiti bulunmaktadır. Burada bakandan sonra gelen bakan yardımcısı kurumsal hafızaya sahip ve kurumsal sürekliliği sağlayacak olan kıdemli kişidir. Bu kişi siyasi kişilik olmaması gerekmektedir. Çünkü siyaseten atanan kişiler olası değışiklik sebepleri kırılmalık göstermekte ve çok uzun soluklu görev alamama riski barındırmaktadır. Bu sebeple bu kadro bürokrasiden gelen bir kişi olmalıdır.

Kişiler, kurumların geçmişı ile bugünü arasında köprü görevi

görebilirler. Çünkü burada kastedilen zamansal kavram kısa ve orta vadedir. Dolayısıyla kamuda sürekliliği sağlamak üst düzey yönetimde de olması gereken bir husustur. Devletin hücreleri kurumlardır. Hücrelerden oluşan vücut yani devlet kısa, orta ve uzun vadeli hafızaya sahip olmalıdır. Devletin unutkanlık hastalığına kapılma gibi bir lüksü olamaz. Unutkanlık hastalığına kapılan devletin yıkılması kaçınılmazdır.

Devletlerin her daim sağlıklı olması elzemdir. Hastalıklı hale geldiği anda ülkenin işgal planları yapılmaya başlanır diğer devletler tarafından. Tarih bize bunu birçok sefer göstermiştir. İşte

tarih, devlet yönetimine ve yöneticilerine bu ve bunun gibi sürekli bilgi ve deneyim akışı sağlar. Bu akış kesildiği zaman ya da daha kötüsü yanlış bilgiler geldiği zaman devletin yıkılması kaçınılmaz sondur. Tabii ki burada şöyle bir geekte vardır ki; devletlerin yıkılması fiziken bir de ruhsal anlamda olur. Ruhsal yıkılma, toplumun kültürü, sosyolojisi ve tüm alışkanlıkları ve de değerlerinin değiştirilerek işgal edildiği yıkılma türüdür. Bu günümüzde tercih edilen işgal türüdür. Bu sebeple devlet yönetimi her an her alanda daima uyanık olmak zorundadır. Uyursa lr...

## 6. Yönetim Tarihinin Öğrettikleri

Dünyanın en zengin tarihine sahip milletlerden biriyiz. Bu zenginliğimizi gelişimimiz için kullanamayan da bir milletiz. Hatta başkalarının tarihimizi sulandırmasına ve yalan yanlış bilgileri tarih diye sunmasına da ses çıkarmıyoruz; çıkarmadığımız gibi bu yalan yanlış bilgiler üzerinden toplum olarak kutuplaşıyoruz.

Sanırım bu özellikleri sebebiyle yani varlık içinde bu kadar yokluk yaşayan başka bir millet yoktur. Tarihtir ne işer yarar diye sorarsanız elbette bir işe yaramadığını söyleyebilirim ama bu haliyle...

Tarih, ne yazık ki, okullarda okuduğumuz bilgiler değil. Onlar yukarıda bahsi geçen sulandırılan ve olmayan bilgilerle süslenmiş hikayelerden ibarettir. Tarihin özü ezber değildir. Tarihin özü yorumdur. Tarihte herhangi bir kesitin yaşanma tarihi, nedenleri, amaçları gibi bilgiler elbette önemlidir; diğer olay ve örgülerle anlamlandırdığı sürece. Diğerlerinden bağımsız irdelenen bilgiler salt ezberden öteye gitmez ve sadece çocuklarımızı, gençlerimizi tarihten uzaklaştırmaya yarar. Bunun yanında yorum yapmak, bağlantı kurmak, mesaj çıkarmak gibi hayat boyu yarayacak öğretileri ve becerileri de kazanamazlar. Bu daha vahim bir durumdur. Tarih birçok alt bilimi içinde barındıran bir öğretiler ailesi aynı zamanda. Kesinlikle bu bakış açısıyla konu tekrar ele alınarak, müfredatlar sil baştan yeniden oluşturulmalıdır.

Tarihimiz, süreç boyunca yıkılan ve yeniden kurulan devletlerin olması, zor bir coğrafyada hüküm sürülmesi açısından devlet yönetiminde de oldukça zengin bir kaynaktır. Bu kaynak bugün ve yarın için bir yol haritası niteliğindedir. Geçmişte yapılan uygulamalar, yabancı ülkelerin tutum ve davranışları, çıkartılan kanunlar, halkın bakış açısı gibi birçok bilgi ve deneyim barındırır içinde. Fakat bu bilgiler hazır, hap niteliğinde bilgiler değildir. Çünkü tarih birbirinden farklı olaylar arasında bağlantı kurma ve yorumlamadır. Bu sebeple devlet yönetiminin temeli tarihtir. Bunu bir yönetim danışmanı olarak söylüyorum. Bu çok net bir tespittir. Günümüzün dezenformasyon etkisindeki kamuoyunda bu konu sulandırılmak istenebilir ama konu tartışmaya açık da değildir. Bu sebeple de devlet yöneticileri arasında tarihçilerin yer alması ve sayılarının artması en büyük dileğimdir.

Tarih bize geçmişten gönderilen mesaj kutusudur aynı zamanda. Bu mesajları alıp okumak, yorumlamak ve kullanmak bize bağlıdır. Ama geleceğin yüzyılında süper güçlü bir ülke olmak isteniyorsa bu mesajların her bir satırı, kelimesi atlanmadan okunmalıdır. Tekrar tekrar okunmalı, farklı bakış açıları ile irdelenmelidir. Bu yüzden de sadece devlet yönetiminde tarihçilerin yer alması yetmez aynı zamanda bu çalışmaları yapacak kurumlara da ihtiyaç vardır. Bu amaca yönelik olarak "Yönetim Tarihi Enstitüsü" kurularak yönetim tarihi konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Böyle bir kurum devletin şifre çözücüsü konumunda olacaktır. Geçmişten gelen mesajları çözümleyecek ve bugünü anlamamızı sağlayacak, yarınımıza da ışık tutacaktır.

Toplumda, doğru bilgilerden oluşan, tarih bilinci oluşturulmalıdır. Bunun için okumayı teşvik etmeli ve toplumda okuma kültürü oluşturulmalıdır. Bu konuda yine tarih referans alınarak,

kıraathaneler açılmalı, okumaya imkân sağlayacak şekilde tefriş edilmelidir. Özellikle kolay şekilde ulaşılmayan değerli kaynakların kopyalarından oluşacak kütüphane tefriş edilmelidir bu kiraathanelere. Toplumun okumasını sağlayacak politikalar oluşturulmalıdır. Göstermelik bir iki kampanya değil bahsettiğim. Sürekliliği olan bir politika oluşturulmasından bahsediyorum. Tarihçileri daha çok toplumla bir araya getirecek kamuoyu oluşturulmalıdır. Son yıllarda bu yönde adımlar atılıyorsa da sayısı daha da arttırılmalıdır.

O kadar çok gürültü çıkartıyoruz ki, geçmişin bize söylediklerini duyamıyoruz. Susmalıyız ve geçmişe kulak vermeliyiz. İşte o zaman daha mutlu, refah seviyesi yüksek ve bilinçli bir toplum olabiliriz.

## 7. Yönetim Tarihi Enstitüsü

Tarihimiz dünyada eşi benzeri olmayan zenginliklere sahiptir. Bu yönüyle dünyanın en zengin tarihlerinden birisine sahip. Fakat bu zenginlikten maalesef yeteri kadar istifade edemiyoruz. Değil çok geçmiş, yakın tarihimizde bile yaşananları bilmiyor ya da daha kötüsü yanlış biliyoruz. Hal böyle olunca ne birlik olabiliyoruz ne de kutuplaşmadan durabiliyoruz.

Bu zenginliğimizi devlet yönetimimizde de kullanmamıza rağmen daha iyi nasıl kullanabiliriz diye irdelemek yerinde olacaktır. Tarihimizi unutsak bile dünya unutmuyor fakat biz; unutmayanların unutanlara göre daha üstün olduğunu unutuyoruz. Şu anda ülkemizden içten içe geçmişin intikamını almak için fırsat kollayan ülkelerin varlığından bile bihaberiz. Bu eksikliğimiz yüzünden bugün gelişen olayları doğru yorumlamıyoruz. Günümüz iletişim kanallarının yaygınlığının getirmiş olduğu dezenformasyon ile de yayılan yanlış haberleri doğru kabul ediyoruz. Çünkü sorgulamıyoruz. Bu da dezenformasyonu yapan düşmanlarımızın işine geliyor. Bu durumun kök nedeni eğitim sistemimiz. Maalesef ezbere dayalı, gereksiz bilgiler öğretiliyor. Yaşananların batınından çok zahiri öğretiliyor daha doğrusu ezberletiliyor.

Böyle bir durumu tespitin ardından çözümü ortaya koymak gerekir. Cumhuriyetimizin 100. yılını, geçmişimizle barışmak ve geçmişimizin geleceğe ışık tutmasını, bugünü anlamamızı sağlayacak bir “Yönetim Tarihi Enstitüsü” açılması ile taçlandırmalıyız.

Bu enstitü ile ilk Türk devletinden bugüne kadar olan devletlerin yönetimlerini araştıran ve bu konulardaki çalışmalarıyla kamuoyunu bilgilendiren bir kurum açılması hem ülkemiz için hem de tüm dünyaya verdiğimiz mesajlar ile çok anlamlı olur. Bu mesajlar nedir? Öncelikle tarihimizin ne kadar zengin olduğunu tüm dünya görececek, bu zamana kadar yabancı kaynaklar tarafından dezenformasyona uğratılan tarihimizin doğruları, güçlü bir şekilde, gün yüzüne çıkacak. Geçmişimizin zenginliği ortaya çıkmasının ne anlamı vardır dersiniz; tarihimizi bilmek geleceğe dair hedef belirlememizi sağlayan bir durumdur. Tarihten bağımsız hedef belirleyemezsiniz. Ayrıca geçmiş yaşananlardan çıkarılacak derslerle bugünü daha doğru yaşayabiliriz. Unutmayın tarih tekerrürden ibarettir.

## 8. Yönetim Tarihinde KAHT

KAHT'ın çıkışı kaht-ı rical ile olmuştur. Kaht-ı rical, tarih boyunca belli dönemlerde ortaya çıkmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerde sıkça yaşanan bir durumdur. Kaht-ı rical bir devleti, bir ulusu bitiren sürecin başlangıcı. Osmanlı'yı bitiren kaht-ı ricaldi. Hani demişti ya II. Abdülhamid: "Bu milletin uğradığı en büyük sıkıntı kaht-ı rical meselesidir." Hani inlemişti ya II. Abdülhamit: "Ah kaht-ı rical!" diye.

Yönetim tarihi çıkarılacak dersler ve bu derslerle bugün gereken tedbirlerin alınmasını gerektirir. Kaht-ı rical' den yola çıkarak KAHT konusunda gereken tüm tedbirin sıkı şekilde alınması gerekiyor. Çünkü kaht-ı rical başta olmak üzere KAHT Açmazının Türklerin yönetimde kronik sorunu olduğu görülmektedir. Cumhuriyet sonrasında da KAHT görülmüştür. Özellikle İkinci Cihan Harbi'nden sonra kaht-ı rical Marshall yardımlarında kendini göstermiştir. Bu durum bize Osmanlı'nın yıkılma sürecinde kendini göstermesine rağmen Cumhuriyet döneminde KAHT için bir tedbir alınmadığını gösteriyor. Yönetim tarihi, kronolojik olarak gelişmeler ortaya konulsun diye olan bir disiplin değildir. Yönetim tarihinin amacı, tarihte yaşanan olayların, ortaya çıkan durumların bir daha yaşanmaması için tedbirler alınması yönünde dersler çıkartılması için vardır. KAHT da alınması gereken derslerin başında gelmektedir. Çünkü Cumhuriyet dönemi de dahil olmak üzere KAHT kronikleşen bir problem haline gelmiştir.

Yönetim tarihi yönetimlere ders veren hoca gibidir. Tarihte yaşananların ve ortaya çıkan durumların çok iyi irdelenmesinin ve günümüz ile mukayese edilerek yorumlanmasının gerekçesi budur. Çünkü tarihte yaşananların bir daha yaşanmayacağını garantisi yoktur. Bu sebeptendir ki, devlet yönetimi biliminin en büyük tamamlayıcı bilimi tarihtir. Yönetimler içinde mutlaka tarih konusunda özellikle yönetim tarihi alanında bilgi v deneyim sahibi uzmanların olması bu yüzden önemlidir. Devlette üst kademe yöneticilerin mutlaka tarihi doğru şekilde bilme zorunluluğu olmalıdır. Devletin bu konuda zorunluluk getirmesi, tarih uzmanlarını istihdam etmesi gerekiyor. İşte yönetim Tarihi Enstitüsü'nün varlığı bu yüzden kıymetlidir. Tüm bu çalışmaları kurumsal hale getirip yönetim tarihi konusunda sürekliliği sağlayacak olan kurumdur. Bu sebeple kuruluşu ve çalışma yapması konusunda üzerinde durulması gereken bir husustur.

Cumhuriyet döneminde sadece 1950lerde değil sonraki yıllarda da KAHT durumları yaşanmıştır. Devlet yönetimi içinde genellikle aynı oyuncuların oluşan üst yönetimin olduğu bir yapı görülmektedir. Hemen hemen her dönemde bu şekilde olmuştur. Bu döngü bile devlet yönetiminde KAHT olduğunu göstermektedir. Bu göstergeden yola çıkarak yönetim tarihi konusunda somut adımlar atılmalıdır.

Tarihte kaht-ı rical konusunda padişahlar şiirler bile yazmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun 26. Padişahı III. Mustafa (1717 – 1774) kaht-ı ricalden şöyle şikâyet eder:

'Yıkılıpdur bu cihân sanma ki bizde düzele  
Devlet-i çarh-ı denî verdi kamu mübtezele

Şimdi ebvâb-ı saâdetde gezer hep hezele  
İşimiz kaldı hemân merhamet-i lem-yezele’’

(Düzeleceğini zannetmeyin, dünya yıkılıp gidiyor;  
Alçak felek devleti aşağılık adamlara teslim etti.  
Mutluluk kapılarında şimdi bu aşağılık, âdî adamlar dolaşüyor  
İşimiz artık Allah’ın merhametine kaldı.)

Aslında Osmanlının kaht-ı rical olarak ortaya koyduğu bu sorunu Çinliler, neticesi ile beraber bir atasözü ile anlatmışlardı:

"Bir memlekette kısa boylu adamların gölgeleri uzuyorsa o memlekette Güneş batıyor demektir."

Asiyab-ı devlet neden mi harabeye döndü sanıyorsunuz, Güneş bu memlekette durduk yerde mi batıyor zannediyorsunuz...

Güneş battıkça o gölge uzar, güneş battıkça o gölge uzar, uzar, uzar, uzar sonra güneş ufka indiğinde gölge en uzun halini alır ve gölge o an bir saniye içinde yok olur gider!... Ama bu durumu gölgeleri uzayan o kısa boylu adamlar bir türlü idrak edemezler!

Bu ülkenin en en en büyük sorunu "kaht-ı rical"dir...

# BÖLÜM 3

DEVLET YÖNETİMİNDE TÜKENMİŞLİK: KAHT AÇMAZI

KAHT, Arapça kıtlık anlamına gelmektedir. Yönetim literatürüne Osmanlı İmparatorluğu zamanında girmiştir. Devlet yönetiminde bulunanların liyakatsiz olmasından ötürü devlet adamı kıtlığı anlamına gelen “Kaht-ı Rical” tanımlaması günümüze kadar gelmiştir. Kaht-ı rical, bir devlette, devleti yönetecek devlet ricalinin kıtlığı, olmaması anlamında kullanılmıştır. Özellikle Devleti Âliyye’nin duraklama ve çöküş dönemlerinde sıkça ortaya çıkan bir durumdur.

Devlet yönetiminde kahtın olması iki açıdan ele alınabilir. Birincisi devlet yönetiminde bir şeylerin doğru gitmediğini gösteren bir işaret olarak kabul edilmelidir. İkincisi ise devlet yönetiminde bir şeylerin yolunda gittiğini gösteren bir işaret olarak da kabul edilebilmelidir. İkisi taban tabana zıt iki durumun kaht kavramında toplanması, kavramın gücünü ve yönetim içindeki yerini göstermektedir.

Kaht kavramı kıtlık anlamına geldiği için, kıtlığın olumsuz kavramlarla, negatif anlamlı kullanılabildiği gibi olumlu kavramlarla pozitif anlamlı olarak da kullanılabilmektedir. Söz gelimi liyakatin olmaması yani kaht-ı liyakat olumsuz bir durum olurken, kaht-ı rüşvet, yönetimde rüşvetin olmaması da olumlu bir durumdur. Bu yönüyle kahtın yönetime negatif ve/veya pozitif yönlü etkisi vardır.

Kaht, devlet yönetiminde, varlığı sürekli takip edilmesi gereken bir kavramdır. Pozitif ya da negatif yönlü kahtlar, anlık olarak takip edilmeli ve müdahale edilmesi gerekenlere anında müdahale edilmelidir. Pozitif yönlü olanlar ise muhafaza edilmeli ve sürdürülebilir hale getirilmelidir.

Pozitif ve negatif yönlü kahtlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Kaht-ı Rical, Kaht-ı Liyakat, Kaht-ı Ahlak, Kaht-ı Toplum, Kaht-ı Adalet, Kaht-ı Vizyon, Kaht-ı Bilgi, Kaht-ı Denetim, Kaht-ı Akıl, Kaht-ı Yönetici, Kaht-ı Politikacı, Kaht-ı Sistem, Kaht-ı Verimlilik, Kaht-ı İletişim, Kaht-ı Hassasiyet, Kaht-ı Değer, Kaht-ı Hizmet, Kaht-ı Doğruluk, Kaht-ı Güven, Kaht-ı Siyaset, Kaht-ı Bürokrasi, Kaht-ı Eğitim, Kaht-ı Gelişim, Kaht-ı Sivil Toplum, Kaht-ı Kural, Kaht-ı Birlik, Kaht-ı Fırsat, Kaht-ı Eşitlik, Kaht-ı Düzen, Kaht-ı Şeffaflık, Kaht-ı Erişilebilirlik, Kaht-ı Kalkınma, Kaht-ı Değişim, Kaht-ı Otorite, Kaht-ı Yasallık, Kaht-ı Yönetim, Kaht-ı doğru, Kaht-ı refah, Kaht-ı otokontrol, Kaht-ı yatırım, Kaht-ı üretim, Kaht-ı sermaye, Kaht-ı istikrar, Kaht-ı reform, Kaht-ı organizasyon, Kaht-ı teşkilat, Kaht-ı güç, Kaht-ı hedef, Kaht-ı politika, Kaht-ı profesyonellik, Kaht-ı aidiyet, Kaht-ı kurum kültürü, Kaht-ı sadakat, Kaht-ı temsiliyet, Kaht-ı icraat, Kaht-ı performans, Kaht-ı sorumluluk, Kaht-ı istifa, Kaht-ı revize, Kaht-ı bilinç, Kaht-ı farkındalık, Kaht-ı devlet aklı, Kaht-ı Hazine, Kaht-ı huzur, Kaht-ı Lider, Kaht-ı nitelik, Kaht-ı standardizasyon, Kaht-ı istihbarat, Kaht-ı mana, Kaht-ı rekabet, Kaht-ı başarı, Kaht-ı globalleşme, Kaht-ı kalite, Kaht-ı sağduyu, Kaht-ı teknoloji, Kaht-ı moral, Kaht-ı demokrasi, Kaht-ı çok seslilik, Kaht-ı istişare, Kaht-ı katılımcılık, Kaht-ı yönetici, Kaht-ı yenilik, Kaht-ı iş ahlakı, Kaht-ı gönüllülük, Kaht-ı enformasyon, Kaht-ı iyi uygulamalar, Kaht-ı planlama, Kaht-ı bilinç, Kaht-ı askeri güç, Kaht-ı şehircilik, Kaht-ı memnuniyet, Kaht-ı stratejik plan, Kaht-ı medya, Kaht-ı bütçe, Kaht-ı teşvik, Kaht-ı finansman, Kaht-ı halkla ilişkiler, Kaht-ı büyüme, Kaht-ı kurumsallaşma, Kaht-ı toplumsal uzlaş, Kaht-ı Millilik, Kaht-ı

teknoloji, Kaht-ı güvenlik, Kaht-ı sermaye, Kaht-ı iç denetim, Kaht-ı dijital dönüşüm, Kaht-ı ortak akıl, Kaht-ı tasarruf, Kaht-ı ar-ge, Kaht-ı değerler...

Burada yer alan kahtlardan bazıları pozitif bazıları negatif kahtlar. Burada esas olan negatif kahtların sayısının çok olması, pozitif kahtların az olmasıdır. Çünkü kaht, kendinden sonraki gelen kavrama zıttı anlam yüklemektedir. Dolayısıyla olumlu bir kavramın kaht hali negatif bir durumu ifade eder. Örneğin liyakat pozitif bir kavramdır fakat kaht-ı liyakat, liyakat kıtlığı demek olduğu için, kaht negatif anlama dönüştürmüştür. Dolayısıyla kahtın sonuna ne kadar çok negatif anlamlı kavramlar gelirse o kadar iyi bir tablo var demektir. Kaht, çıkış itibarıyla negatif bir durumu tespit etmek için kullanıldıysa da pozitif olarak kullanılması önünde bir engel ya da yanlış bir durum da yoktur. Kaht kavramını devlet yönetiminin bir parça haline getirmek bizi tarihi bir durumsal tespiti kullanmamızı, dolayısıyla da tarihe atıf yapmamızı sağlar.

Devlet yönetiminde kaht durumu, Türk devletleri yönetimi tarihinde kronik bir durumdur. Özellikle Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde sıkça yaşanan bir durumdur. Cumhuriyet'in ilk yüz yılında da zaman zaman ortaya çıkan bir kavramdır.

Kaht kavramına sadece rical açısından bakmak dar bir bakış olur, bu yüzden geniş bir perspektiften bakmak gerekir. Çünkü devlet yönetiminde sadece rical kıtlığı yoktur, başka konularında eksikliği yaşanabilir. Geniş perspektif, diğer eksikliklerin tanımlanmasında rol oynar. Unutulmaması gereken bir husus vardır ki, bir yönetim sistemde eksiklik, hata veya yanlış tamir etmek için önce teşhis yapmak yani sorunu tanımlamak gerekir. İşte kaht, devlet yönetim sistemindeki aksaklıkları tanımlamalar konusunda rol oynar. İşte bu tanımlama sayesinde yönetimdeki aksaklıkların giderilme yani tedavi imkânı olur.

Yönetimde sıfır hata modeli, kabul edilebilir oranda minör hatalar dışında, majör bir hatanın olmadığı yönetim sistemidir. Yönetimde sıfır hata modelinin gerçekliğinden bahsedebilmemiz için, kabul edilebilir oranlarda minör hataların olması gerekir. Bunu sağlamak da milyonlarca çalışanın olduğu devasa bir organizasyonda çok zordur. Devlet yönetiminde sıfır hata, ancak denetim mekanizmasının çok iyi çalışmasıyla sağlanabilir. Denetim mekanizmasının sağlıklı çalışması, tam tarafsız, bağımsız ve kurumsal bir denetim kuruluşunun varlığı ile olur. Devlet yönetimi siyasetle iç içe bir kavramdır. Bu yönüyle zaman zaman analitik kararların yanında siyasi sebeplerden dolayı farklı kararlar da alınabilmektedir. İşte burada tam bağımsız ve siyaset üzeri olan denetim mekanizması devreye girmelidir. Yönetimin balans ayarını sağlayan mekanizma denetimdir. Denetimin olmadığı bir yönetim sisteminin sınırları, dinamikleri, ilkeleri ve usulleri birer birer yıkılır. Eğer ki bunlar devam ederse zamanla yönetim kültürü yok olur. Kültürü yok olan bir yönetimin de fazla yaşama şansı olmaz.

Yönetimde sıfır hatanın sağlanabilmesi için denetim mekanizmasının çalışması gerekir ki, aksaklıkların teşhis edilmesi için. Teşhis ancak denetimle olur. Kahtın tanımı için denetim mekanizmasının olması ve sağlıklı işlemesi gerekir. Kaht analizinin odağı denetimdir. Eğer sağlıklı bir denetim mekanizması kurulamazsa kaht analizi sağlıklı şekilde yapılamaz. Sağlıklı yapılamayan kaht analizi sonucu yanlış teşhis koyma olasılığı yüksek olur. Bu da tedavi

yolunda yanlış aksiyonların alınmasına sebep olur. En nihayetinde de sorun ver aksaklıklar devam ederken, yanlış yapılan tedavi sonucu yeni aksaklıklar ortaya çıkar. Böylece eski aksaklıklara yenisi eklenerek işin içinde çıkmaz bir sarmala dönüşür.

Neden Kaht Açmazı?

Açmaz, TDK' da şu şekilde tanımlanmıştır:

Satranç oyununda şahı koruyan taşlardan birinin yerinden oynatılamaması durumu.

Açmaz bir satranç taktiğidir. Açmaz durumunda saldırıya uğrayan taş daha değerli bir başka taşını saldıran tarafa vermeden hareket edemez.

Kaht durumunun tanımlaması yapılırken açmaz ifadesinin kullanımında devlet yönetiminde bulunan yöneticilerin sayısının az ve büyük bir organizasyonu yönetiyor olması bakımından önemlidir. Olası bir kaht durumunda devlet yönetimi ve yöneticileri tıpkı satrançta olduğu gibi kilitlenir ve bir süre sonra hareket edilemez hale gelir. Kaht açmazı durumunda hareket edebilmenin yolu mutlak suretle yönetici kadrolarında değişime gidilmesidir. Ancak bu sayede devlet yönetiminde hareket edilir tıpkı satrançtaki kural gibi. Çünkü kaht açmazı bir sorundur. Bu açmaza sebep olan kişilerin çözüm bulması imkansızdır. Çünkü soruna sebep olan zihin ya da zihinler çözümün parçası olamaz, yönetim bilimi ve insan doğası gereği. Dolayısıyla kaht açmazı durumuna getirmiş bir yönetim zihniyeti asla kaht açmazını düzeltemez. Yönetim bilimine göre yönetim körlüğü sebebiyle yöneticiler belli bir süre sonra yanlışları, eksikleri ve düzeltilmesi gerekenleri göremeyecek hale gelirler ki, işte bu noktada yine dışarıdan bir göze ihtiyaç olur; bunun çözümü yine değişim olacaktır.

Devlet yönetiminde kahtın tamamlayıcısının açmaz kavramı olması son derece isabetlidir. Kaht açmazının içinden çıkılması için ise mutlak suretle değişim ve ilave alınacak diğer tedbirlerdir. Kaht açmazından çıkmanın standart bir reçetesi yoktur. Devlet yönetim kültürü, konjonktür, yönetim, toplum ve dış etkenler çözüm için atılması gereken adımları etkileyecektir. Bu sebeple kaht açmazının tanımlanması standart iken çözümü standart reçeteyle yapılamaz. Bu sebeple de teşhisten sonraki tedavi bölümünde mutlaka yönetim profesyonellerinin olması gerekir. Aksi durumda sağlıklı bir tedavi uygulanamaz ve daha büyük problemler ortaya çıkması muhtemeldir.

Kaht açmazının teşhisi de profesyonellik gerektiren bir durumdur. Fakat teşhiste kaht analizi kullanılırsa yöneticilerin yapmasında sakınca yoktur. Çünkü standardı olan ve sabit sorulardan oluşan analiz, herhangi bir yöneticinin çok rahat şekilde yapabileceği türdendir. Fakat analiz çıktılarının alınması ve değerlendirilerek çözümü konusunda yol haritası çıkarılması ve gereken aksiyonların alınması mutlaka yönetim körlüğü içinde olmayan profesyoneller tarafından yapılmalıdır.

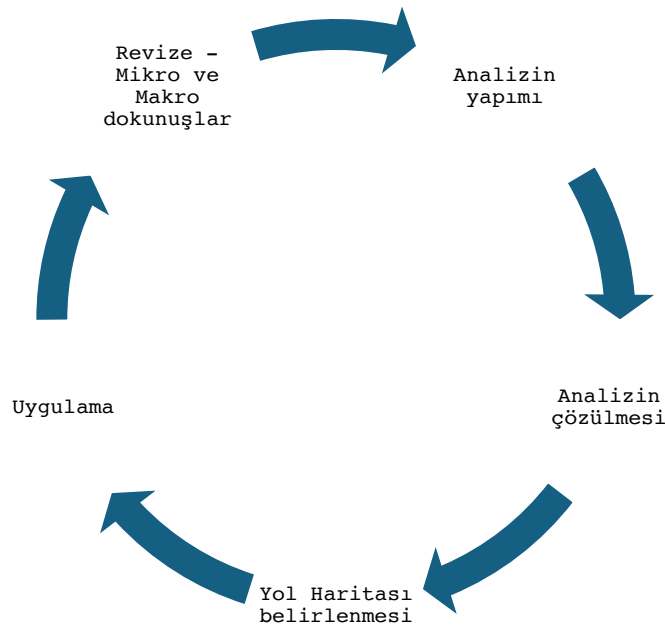
Kaht analizi esas itibarıyla belli adet sorudan oluşan ve seçenekli cevaplardan oluşan bir analizdir. Bu analiz yapıldıktan sonra seçmeli cevapları Sonuç diyagramına işleyip, çözümü için stratejik düzeyde yol haritası ve operasyonel düzeyde aksiyon planlarını kapsayan bir

rapor hazırlanır. Bu rapor sonucunda yapılması gerekenler stratejik ve operasyonel düzeyde bellidir. Bundan sonraki süreçte uygulamaya geçmek gerekir. Bu aşamada da mutlaka yönetim körlüğünden uzak profesyonel kadroların iş başında olması gerekiyor. İşte açmazı açacak olan şey feda edilenlerdir. Kaht açmazını bitirmek için açmaza sebep olan kadronun değiştirilmesi, satrançtaki feda edilen taşlar gibidir. Açmazı çözmenin başka yolu yoktur.

Uygulamalar sırasında sistemsal olarak ortaya çıkan aksaklıklarda giderilmelidir. Bunları da mikro ve makro dokunuşlar olarak gruplandırabiliriz. Mikro dokunuşlar işleyiş, usul, yönetmeliklerde yapılacak değişimlerdir. Makro dokunuşlar ise kanunda, anayasada ve KHK'larda yapılacak büyük çaplı değişimlerdir.

Uygulamalar sırasında belli bir terminden sonra Kaht Analizi tekrarlanır ve teşhis aşamasından sonraki bölüm tekrarlanır. Bu döngü sürekli tekrarlanır.

Kaht Açmazı uygulama evreleri döngüsü aşağıdaki gibidir:



Devlet yönetiminde kaht açmazı oluşmaması ve köklenmemesi için yukarıdaki döngü sürekli olarak belli periyotlarda yapılmalıdır. Burada en önemli husus kaht açmazına karşı mücadelenin sürekli olmasıdır. Siyasi ya da başka etkenlerden dolayı bu durum göz ardı edilmemelidir. Kaht açmazı bir devlet politikası haline evrilmelidir.

Kaht özellikle Osmanlı döneminin son zamanlarında ortaya çıkan ve kısa sürede kronik hale gelen bir açmazdır. Kurtuluş mücadelesini veren ekip ne kadar liyakatliyse Osmanlı'nın son dönemindeki devlet ricali o kadar liyakatsizdi. Osmanlı son dönemlerinde yaptığı reformlarla içinden yeni bir devlet kuracak ekibi çıkarma başarısını göstermiş olsa da ömrünü uzatacak liyakatli devlet ricali yetiştirememişti. Bu dönemde yaşanan krizleri önleme ya da yönetme

konusunda istenilen sonuçlar bakımından yetersiz kalınması kaht kavramını sık sık gündeme getirmiştir. O dönemde ortaya çıkan, hızla yayılan ve kısa sürede kronikleşen kaht, Osmanlı'dan Cumhuriyet'e miras kalmıştır.

Cumhuriyet döneminde de zaman zaman gündeme gelse de çok fazla etki yaratamamıştır. Ama bu durum kaht açmazının yaşanmadığı anlamına gelmemelidir. Zira Cumhuriyet döneminde, özellikle Atatürk dönemi sonrasında, sık sık kaht açmazı yaşanmıştır. Teşhis edilmese bile bu durum yaşanmıştır. Yönetimsel olarak şu tespiti yapmak doğru olacaktır, Atatürk'ün kurtuluş mücadelesini verdiği silah arkadaşları iyi bir askeri kurmay oldular fakat devlet yönetiminde aynı başarıyı gösterdikleri söylenemez. Daha iyisi olunabilirdi, çünkü devlet yönetiminde vesayete izin verdiler. Bu da ülkenin birçok konuda kaderini etkiledi. Vesayetin olduğu bir devlet yönetiminde kaht açmazı da vardır. Özellikle ikinci cihan harbinden sonra Marshall yardımlarıyla vesayete tam teslimiyet gerçekleşti bu da kaht açmazının en yoğun olduğu döneme işaret etmektedir. Marshall yardımları dönemi Türk bürokrasi tarihindeki vesayetin zirve yaptığı dönemdir. Zira o dönemde de kahtların yaşandığı bilinmektedir. Hatta kaht-ı rical yaşandığı yabancı ülkelerle bile paylaşılmış, yardımların uygulamasında yabancı devlet yöneticileri gelerek rol almışlardır. Bu durum Türk yönetim tarihi açısından kara bir lekedir. Ayrıca bunun adeta dünyaya duyurulur gibi yabancılarla paylaşılması da ayrı bir utanç kaynağıdır.

## 1. KAHT Açmazı'nın Nedenleri

Devlet yönetiminde tükenmişlik sadece ülke için değil, ülkenin ittifakları için de büyük bir sorundur. Ülkedeki KAHT Açmazı, doğrudan zayıflama ile sonuçlanacağı için iç ve dış paydaşların tamamı bu durumdan negatif olarak etkilenecektir. KAHT Açmazı bir sonuçtur. Kötü yönetilen devlet yönetiminde geline bir noktadır. Bu sonucun etkileri elbette olacaktır. Fakat KAHT Açmazı' nın nedenleri konusunu irdelemek, bir daha olmaması konusunda alınacak tedbirlerin farkındalığı bakımından, önem taşımaktadır.

KAHT Açmazı' nın kötü yönetilen bir sürecin sonu olduğundan bahsedilmişti. Kötü yönetilen süreci yakından irdelemekte fayda vardır. Burada devlet yönetiminin iki boyutundan bahsetmek gerekiyor. Birincisi devlet yönetimi sistemi, ikincisi sistemi yürüten insan gücüdür. KAHT Açmazı her iki boyutun kötü yönetilmesi sonucu ortaya çıkar. Bir ülkede sağlıklı bir devlet yönetimi sistemi kurulmuş olsa dahi zaman içinde sistemin, dünyanın değişen dinamiklerinden uzaklaşması sonucu yetersiz veya işlevsiz hale gelebilir. Dünya değişim içindedir. Hal böyle olunca devlet yönetimi sistemleri de bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Eğer uydurmazsa değişen dünya ile yönetim sistemi arasında uçurum olur ve müdahale edilmediği sürece uçurum açılır. Devlet yönetimi sisteminin değişime uyumlu hale gelmesi için yönetsel denetimin olması gerekir. Böylece sistemin nerelerde beklentilere cevap veremediği, nerelerde yanlış uygulamaların olduğu tespit edilebilir. Yönetsel denetim olmazsa, yönetim sistemi, gelişemez, değişemez, dolayısıyla da istek ve ihtiyaçlara cevap veremez, sonucunda da KAHT Açmazı yaşar. Bu kaçınılmaz bir sonudur. Sadece belli bir standart zamanı yoktur. Fakat müdahale edilmediği takdirde yaşanacaktır. Devlet yönetimi sisteminin ikinci boyutu olan insan gücünün, sistemi nasıl uyguladığı sorunsalıdır. Bunun tespiti için de yönetsel denetim gerekiyor. Operasyonel uygulamada sistemin ne derece sağlıklı uygulandığı tespit edilmelidir. Bu yapılmadığı sürece sistemi yürütenlerin performansı tespit edilemez. Performansı tespit edilemeyen durumda verimli bir çalışmadan bahsedilemez. Verimli bir çalışmanın tespit edilemediği durumda başarılı bir yönetimden bahsedilemez.

KAHT Açmazı' nın nedenlerini tespit etme aracı, yönetsel denetim olacaktır. Bu aracı devlet yönetimindeki vesayet ve siyasetten uzak tutarak, bağımsız şekilde kullanarak KAHT Açmazı önlenmelidir. Yönetsel denetimin işlevi bu kadar önemli ve değerlidir. Günü düşünen siyaset kurumu, vesayeti elinde tutmak isteyen bürokrasi bu aracı kullanmak istemeyebilir. Fakat devletin üst yönetimi bu aracı kullanma konusunda kararlılığını göstermeli ve arkasında durmalıdır.

KAHT Açmazı' nın nedeni yönetim sistemi ve uygulamalarıdır. Bu iki boyuttaki aksaklıkların tespiti ve aksaklıkların probleme dönüşmesini engellemek ve nihayetinde KAHT Açmazı' na mâni olmak için yönetsel denetim aracını etkili şekilde kullanmak gerekir. Yönetsel denetim, KAHT Açmazı' nın nedenlerini tespit edip ortadan kaldırmaya yönelik tavsiyeleri sunarken, ayrıca yönetimdeki diğer aksaklıkları da tespit edip ortadan kaldıracığı için yönetimi sıfır hatalı hale getirme yolunda önemli bir adım atılmış olacaktır.

## a. Makro Nedenler

KAHT Açmazına uzaktan bakıp makro açıdan nedenlerini ele aldığımızda toplumsal olarak bir şeylerdeki bozulmadan olduğunu görüyoruz. Çünkü devlet ricali de toplumda yaşayan insanlardır. Toplumun ortak değerlerine sahip çıkmaması, ahlak kavramının önemini ve değerini yitirmesi ve en kötüsü de bunların sıradanlaştırılarak toplumsal tepki gösterilmemesi KAHT Açmazına neden olur.

KAHT Açmazında devlet ricalinin yanlış şeylere yaparak KAHT'lara sebep olması bir sorundur. Ama daha büyük sorun bu duruma ses çıkarmayan devlet yönetimindeki yöneticiler, çalışanlar ve toplumdur. Yanlışla topyekûn şekilde tepki olduğu ve yanlış yapanın cezalandırıldığı bir sistemde kimse KAHT' a yol açacak yanlış bir şey yapmaz.

KAHT Açmazının makro nedenlerinin tamamı bize bir kavramı veriyor, toplumsal dejenerasyon. Toplumsal dejenerasyon, toplumun genel olarak etik, sosyal veya kültürel açıdan gerileme veya bozulma sürecidir. Değerlerin, normların, davranışların ve sosyal ilişkilerin olumsuz yönde değişmesi ve toplumun olumsuz sonuçlarla karşılaşması olarak tanımlanabilir. Toplumsal dejenerasyon, bir toplumun gelişme ve ilerleme sürecinden çıkarak, düşüşe geçmesini ifade eder. Toplumsal düşüşe geçilmesinden devlet ricalinin payına düşen ise KAHT Açmazıdır. Bu sebeple toplumu toplum yapan ortak değer ve ilkelerin korunması çok önemlidir. Burada devlete önemli görevler düşmektedir. Çünkü bu konuda koruyucu görev devlettedir. Bu bağlamda toplumsal dejenerasyonun önüne geçilmesi veya tersine çevrilmesi gerekiyor.

Toplumsal dejenerasyonun önlenmesi veya tersine çevrilmesi için aşağıdaki bazı stratejiler önerilebilir:

1. Eğitim ve bilinçlendirme: Etik değerlerin, sosyal sorumluluğun, hoşgörünün ve diğer pozitif değerlerin vurgulandığı eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları, toplumun genç nesillerini olumlu değerlerle donatarak toplumsal dejenerasyonu önleyebilir.
2. Sosyal adalet: Sosyal adaleti destekleyen politikalar, toplumsal eşitsizlikleri azaltarak, adaleti sağlayarak ve herkesin temel haklarını güvence altına alarak toplumsal dejenerasyonu engelleyebilir. Eşitlikçi politikalar ve programlar, toplumsal dayanışmayı artırabilir ve toplumsal çatışmaların önüne geçebilir.
3. Toplumsal kurumların güçlendirilmesi: Güçlü ve işlevsel toplumsal kurumlar, toplumun düzenini, istikrarını ve dayanışmasını sağlar. Bu nedenle, adaletli ve etkili bir hukuk sistemi, bağımsız medya, güçlü sivil toplum kuruluşları gibi toplumsal kurumların güçlendirilmesi, toplumsal dejenerasyonu önlemede önemli bir rol oynayabilir.

4. Sosyal dayanışmayı artıran projeler: Toplumsal dayanışmayı artıran projeler, insanlar arasındaki ilişkileri güçlendirebilir, toplumun sosyal bağlarını kuvvetlendirebilir ve toplumsal dejenerasyonu azaltabilir. Örneğin, topluluk merkezli projeler, gönüllülük çalışmaları ve sosyal hizmet projeleri, toplumsal dayanışmayı artırmada etkili olabilir.
5. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine odaklanan politikalar: Sürdürülebilir kalkınma hedefleri, toplumların sosyal, ekonomik ve çevresel açıdan sürdürülebilir bir şekilde gelişmesini hedefler. Bu nedenle, bu hedeflere odaklanan politikalar, toplumsal dejenerasyonu önlemede önemli bir rol oynayabilir.

Sonuç olarak toplumun ortak değerlerinin ve sahip olduğu kurallar bütünüünün bozulması toplumsal dejenerasyona neden oluyor. Toplumsal dejenerasyonu tersine çevirmek veya önlemenin mümkün olması çalışmaların yapıp KAHT Açmazı gibi daha vahim sorunlara yol açmadan bertaraf edilmesi önemlidir. Aksi durumda kelebek etkisiyle toplumun değişik alanlarında daha fazla zarar verecek sorunlara yol açacaktır.

## **b. Mikro Nedenler**

KAHT Açmazı genellikle devlet yönetiminde görülen bir durumdur. Bu demek değildir ki, özel sektör veya sivil toplum alanlarında görülmesin. KAHT Açmazının organizasyonda görülmesi, yönetim biliminde yer alan doğal sorunlardır. Bu sorunların çözümü bulunmakla birlikte, yönetimde olağan gelen doğal sonuçlardır. Bunları bertaraf etmek yöneticilere düşmektedir.

KAHT Açmazının mikro olarak nedenlerini beş başlıkta ele alabiliriz:

- i. Örgütsel Davranışta Rol Çatışması
- ii. Örgütsel Davranışta Rol Belirsizliği
- iii. Örgütsel Davranışta Rol Uyumsuzluğu
- iv. Yönetimde Körlük
- v. Organizasyonlarda “Kasti Körlük”
- vi. Yönetim miyopluğu ve körlüğü

Bu başlıklarla ilgili olarak detaylı bilgi aşağıda verilmiştir.

### *i. Örgütsel Davranışta Rol Çatışması*

Kişinin birden fazla rolünün olması işle birlikte rollerinin çatışması sonucunda ortaya çıkan duruma rol çatışması denir. Özellikle çalışma veriminin düşük olduğu ortamlarda işini iyi yapan bireylere, işlerin bir an önce bitmesi için birden fazla rol verilebilir. Bu rollerin zaman için birbiriyle çelişmesi sonucunda kişinin yetersizliği ve psikolojik olarak bu işlerin altında kalmaya başlar ve belli bir süre sonra yetersizliğe düşer. Devlet yönetiminde sıkça yaşanır.

Devlet yönetiminde bir rol çatışması durumu ise kişinin birden fazla kurumda ve/veya pozisyonda görev almasıyla ortaya çıkar. Özellikle birbirinden çok alakasız kurumlarda görev alınması sonucu ortaya çıkabilecek bir durumdur. Çünkü bir kişi söz gelimi hem eğitim ile ilgili hem de sağlık ile ilgili konularda uzmanlığı olamaz. Eğer ki iki alakasız kurum ve/veya pozisyonda görev alındıysa bir süre sonra rol çatışması yaşanması içten bile olmayacaktır. Çünkü bir kişi doğası birden fazla işe yetişemez. Aynı uzmanlık alanı içerisinde iki farklı pozisyon olabilir. Fakat farklı alanlarda görev almak doğaya aykırıdır.

Sonuç olarak kişinin birden fazla görev alması ile fazla iş yükü sonucunda rollerinin altında ezilmesi rol çatışması durumunu ortaya çıkartır. Devlet yönetiminde bir kişinin farklı konu ve/veya alanlarda birden fazla görev alması sonucu bir süre sonra ortaya çıkması muhtemel durum olacaktır. Bu sebeple devlet yönetiminde tek konu/tek görev, tek konu/birden fazla görev gibi sınırlandırmalar getirilmelidir.

### *ii. Örgütsel Davranışta Rol Belirsizliği*

Rol belirsizliği, bir kişinin rolü ile ilgili beklentiler hakkında açık ve tutarlı bilgiye sahip olmamasıdır. Başka bir deyişle kişiye yapması gereken görevlerin tanımlanmaması durumudur.

Kişinin görev tanımının olmaması ve işleyiş süreci hakkında oryantasyon eğitimlerinin yapılmaması olması sonucu kişi ne yapacağını bilemez. Böyle olunca da rol belirsizliği ortaya çıkar. Rol belirsizliği sistemden dolayı da amirlerden dolayı da olabilir. Sistemden dolayı eğer bir organizasyonda görev tanımı, işleyiş hakkında bilgilendirmeler yoksa kişi tam olarak idarenin kendisinden ne beklediğini bilemez ve yapacağı görev hakkın belirsizlik yaşar. Amirden kaynaklı belirsizlikte ise görev tanımları, işleyiş hakkında bilgiler mevcut olduğu halde astlarına bu konuda eğitim verilmesini sağlamazsa yine rol belirsizliği ortaya çıkar. Kişinin yapacağı görev hakkında tam bir bilgi sahibi olması gerekir. İdarenin kendisinden beklentisini tam olarak ortaya koyması ve bunu çalışanla paylaşması gerekir. Bu da işe girildiği zaman yapılacak oryantasyon eğitimi ile geręekleřtirilir. Fakat ölkemizde oryantasyon eğitimlerine hiç önem verilmemektedir. Bunun sonucunda da çalışanlar deneme yanılma yoluyla işlerini öğrenirler. Bu da zaman ve kaynak maliyetine sebep olur. Ayrıca idarenin ve/veya amirin beklentisi tanımlanmadığı için çalışanın idare ve amirin beklentisini karşılayamaması sonucu yetersizlik gibi bir durum ortaya çıkacaktır. Bunun sonucunda da amir ve/veya idareden eksik yaptığı işler ile ilgili uyarılar alır. Tanımlama yapılmadığı için çalışan uyar aldığı konuları yapması gerektiğini dahi bilmiyor olabilir. Bu da gizli ya da açıktan çalışan ile amiri arasında çatışmaya yol açar. Tüm bunlar iş verimini düşürür. Hatta kelebek etkisiyle diğer çalışanları da olumsuz etkiler.

### *iii. Örgötsel Davranışta Rol Uyumsuzluğu*

İş hayatında yapılan işin kişi ile uyumu hem çalışanın mutluluğu hem de işte verimlilik açısından son derece önemlidir. Bu yüzden liyakatli kişilerin tercih ettiği işe yönlendirmek her üstün asta ve iş etiğine karşı asli görevidir.

İş hayatında üstler tarafından çalışanın seğimi ve görevlendirme tercihi bazen doğru olamıyor. Bunun örgötsel anlamda ve kişinin kariyer yönetiminde çeşitli sonuçları oluyor. Bu sonuçlar bazen rol belirsizliği bazen rol çatışması şeklinde olabiliyor.

İş hayatının gelişmesi ve yeni bir çağın başlangıcı itibariyle çalışma hayatına yönelik tanımlarda değişiklikler olurken yeni tanımlar da literatöre girmeye başlıyor. Özellikle çalışma hayatının özel sektör, sivil toplum veya devlet yönetimi ayırımından ziyade bir bütün olarak ele alınması gerekliliği ortaya çıktı. Yönetim, üç ayrı alandan oluşan bir tek bilimdir.

Yeni çağın getirdiği yeniliklerden birisi de örgötsel davranış kalıbı olarak tanımlanan rol uyumsuzluğudur. Rol uyumsuzluğu, kişinin bilgi ve deneyim gücünü aşan bir görev üstlenmesine denir. Örgötsel hayatta kişiye; bilgisinden, deneyim ve yetkinliklerinden fazlası gereken görevin verilmesi durumudur.

Genellikle özel sektörde çok büyük şirketlerde, sivil toplum kuruluşlarında ve en sık da devlet yönetiminde rastlanılan bir durumdur. Devlet yönetimlerinde kaht-ı liyakat dönemlerinde yaygın olarak rastlanılan durumdur. Normal zamanlarda da örgütsel hayatta sıkça yaşanabilecek durumlardandır. Olması gereken kişinin donanımı ile işin tanımının tam olarak örtüşmesidir. Aksi durumda başarısızlığın gelmesi kaçınılmazdır.

Üstlerin, ast seçiminde ve atamasında optimum dengeyi yakalaması çok önemlidir. Eğer bu dengede kayma olursa sonuç istenildiği gibi olmaz. Sonucunda kurumsal ve kişisel negatif etkileri olur.

Rol uyumsuzluğu, liyakat, yetkinlik, hak edilmişlikten ziyade kayırmacılık anlayışının bir ürünüdür. Kan bağıyla ya da yakınlık derecesiyle hak etmeyenlere verilen görevler sonucu ortaya çıkar. Kişi aldığı görevi, bilgi, deneyim ve diğer yetkinliklerinin yetersizliği nedeniyle yerine getiremez.

Görev kişiyle uyumsuzdur, kişi görevinin altında ezilir ve sonunda yetersizliğini fark etmeye başlar. Burada ortaya çıkan sonuca iki açıdan bakmak gerekir. Birincisi kişinin yetersizliği nedeniyle görevin tam olarak icra edilememesi sonucunda örgütte ortaya çıkan sonuçlar ve ikincisi kişinin yetersizliğe düşmesi nedeniyle ortaya çıkan ve kişi üzerinde yarattığı olumsuz etkiler bakımından değerlendirmek gerekiyor.

Devlet yönetiminde ise özellikle siyasetin etkisiyle liyakatin göz ardı edildiği atamalar olabiliyor. Bu durumda kişinin bilgi ve yetkinlikleri ile işin gerekliliği çok göz önüne alınmıyor. Dolayısıyla da rol uyumsuzluğu ortaya çıkıyor. Bu da devlet yönetiminde bilimden, akıldan ve mantıktan uzaklaştığını gösterir.

Rol uyumsuzluğunun önüne geçmek için, şartlar ne olursa olsun, yönetimin ilkelerinden şaşılması gerekir. Atama konusunda duygusal davranışlardan uzak durmak gerekir. İşin gereğine göre personel atamak gerekir, personele göre iş bulmaktan kaçınmak gerekir. Aklın, bilimin yolundan gidilmelidir. Makro düzeyde de yönetsel denetim yapılması, rol uyumsuzluğunun tespiti için olmazsa olmazdır.

Sonuç olarak rol uyumsuzluğu iş ile kişinin yetkinliklerinin uyumlu olmama durumudur. Bu durumda örgütsel ve kişisel negatif etkileri olmaktadır. Bunu engellemek için atamalarda yönetim bilimi gereğince hareket etmeli ve duygusal faktörlerden uzak hareket edilmelidir.

#### *iv. Yönetimde Körlük*

Yönetim, kişinin kendisini yönetmesinden başlayıp milyarlarca insanın olduğu topluluğu yönetmeye kadar giden, skalası çok geniş bir bilimdir. Toplumda herkesi ilgisinin olduğu bir bilimdir. Yönetim biliminin merkezinde insan olduğu için başka bilimlerin çokça etkisi vardır. Bu yüzden ki, yönetimin bir bilim mi disiplin mi model mi ya da başka bir şey mi olduğuna karar verilememiş, kimlik arayışı devam etmektedir. Halbuki yönetim bir bilimdir. Hem de insanlığın en eski bilimi. İncamız gereği insanın yeryüzüne gelişi yani Hz. Âdem ile Hz.

Havva'nın Cennet'ten kovuşu, kendilerini yönetememekten dolayıdır. Eğer ki kendilerini yönetebilselerdi yasak meyveyi yemeyeceklerdi ve cennetten kovulmayacaklardı. İşte yönetim bu kadar eski bir bilimdir. Yönetim bilimi, doğuşuyla birlikte insana verilmiş doğal bir bilimdir. Bu doğal bilimin içerisinde, işi kolaylaştıran ve zorlaştıran doğal olan başka unsurlar da bulunmaktadır. Onlardan biri de yönetmeyi zorlaştıran yönetim körlüğüdür.

İnsan, yönetimi doğmasıyla birlikte edinirken; yönetim körlüğünü de doğmasıyla yaşar. Bu sebeptendir ki, insan yaptığı hataları göremez.

Yönetim körlüğü, yöneticilerin, sürekli aynı işleri yapmalarından ya da sistemi uygularken yapılan hataları, aksaklıkları ve yanlışlıkları görememelerinden kaynaklanan soruna denir. Bu yönetimin insana doğuştan verilmesi kadar doğal olan bir durumdur. Yani yönetim pozisyonunda bulunan ve körlüğe kapılmayan birisi yeryüzünde yoktur, olamaz.

Yönetimin bir diğer işlevi de olası ortaya çıkabilecek engelleri aşacak tedbirler almasıdır. Yönetim körlüğü içinde yönetim biliminin aldığı tedbirler elbette vardır. Bu tedbirleri gerektiği gibi yerine getirenlerin yönetim körlüğüne yakalanma ihtimali neredeyse sıfırdır.

Yönetim, dünyada en çok hafife alınan ve olması gerektiği kadar önem verilmeyen bir bilimdir. Çünkü tıpkı ilk insanın kendini yönetememesinden dolayı cennetten kovulmasında olduğu gibi, içindeki ego ve kibir başkasının kendisinden daha iyi yönetebileceğini kabullenmeyi engeller. Bu yüzden ki, herkes yönetim konusunda hafife alarak yapabileceğini düşünürken, hiçbir zaman yönetim körlüğüne kapılmayacağını düşünür. Bu yüzden ki, başarılı olamaz. Başarısız insanlar, yönetime dair her şeyi bildiğini düşünür; başarılı insanlar ise yönetimde her şeyi bilemeyeceğini kabullenmiştir. Yönetimin araçlarını kullanarak, yönetsel engelleri aşmanın yolunu da bulmuşlardır. Zaten yönetim öyle bir bilimdir ki, nerede zehirleyeceğini ve o zehrin panzehrini nasıl hazırlayacağını sunar. Fakat yönetimi hiçbir şeye ve kimseye gerek kalmadan yapabileceğini iddia eden başarısız insanlar panzehre de gerek olmadığını düşünür ve nihayetinde belli bir süre sonra mutlaka zehirlenir.

Organizasyonun büyüklüğüne bakılmaksızın yönetimi kuralına göre oynamak gerekir. En küçük organizasyondan en büyük organizasyona kadar bu durum geçerlidir. Küçük organizasyonlarda yönetime gerek yok düşüncesi son derece yanlıştır. Zira organizasyonlar küçükten büyüye doğru gittikçe yönetim kolaylaşır. Çünkü organizasyonlar büyüdükçe insan faktörü azalır ve insanın duygusal yaklaşımı yerini nesnel kurallara bırakır. Büyük organizasyonlarda kurallar geçerlidir. Kimseyi ikna etmek gibi bir durum yoktur. Küçük organizasyonlarda ise kurallara uyulması için kişileri duygusal olarak ikna etmek gerekir. Küçük organizasyonların yönetimi, büyük organizasyonlara göre bu sebeple daha zordur. Yönetim körlüğü, organizasyonun büyüklüğüne bakılmaksızın, bütün organizasyonlarda geçerli bir durumdur.

Yönetim körlüğünün çözümü dışarıdan bir gözün bakıp, doğruları yanlışları, eksikleri ve yapılması gerekenleri söylemesidir. Bu amaçla “danışman” mesleği ortaya çıkmıştır. Danışmanlar, organizasyonda, üçüncü göz ya da dış göz olarak adlandırılırlar. Bu özellikleriyle

organizasyonun yönetiminde yapılması gerekenleri çok net şekilde görürler. Yönetim, içinde barındırdığı körlüğü bu şekilde bertaraf edecek bir araç geliştirmiştir. Danışmanlık aracını kullanmayanlar yönetimde körlük yaşamaya mahkumdur. Bu durumdan kurtulmanın başka yolu yoktur.

Fakat tıpkı yönetimde olduğu gibi, danışmanlık aracı da yanlış kullanılmaktadır. Danışman, organizasyon içinde ama dışında olan ve yönetime ne yapması gerektiğini söyleyen profesyonel bir dış gözdür. Fakat uygulamada çoğunlukla yönetim danışmana ne yapması gerektiğini söylemektedir. Danışmanı, kendisinin organizasyondaki çalışanlara kabul ettiremediği hususları kabul ettirmek için bir maşa olarak görür. Maalesef ki tarafsız ve bağımsız olması gereken danışmanlar da çeşitli kaygılardan dolayı bu duruma alet olmaktadır. Hal böyle olunca yönetimin en büyük yan etkisi olan yönetim körlüğünden kurtulma aracı, etkisizleştirilmektedir. Bu durum genele yayıldığı içinde bugün danışmanlık mesleği hakkında toplumun iyi bir algısı yoktur. Bunun en büyük sebebi danışmanlık sektöründekilerdir.

Devlet yönetiminde de danışmanlık kızak veya pasif bir görevdir. Genellikle adı danışman olan ve sekreteryalıktan öteye gitmeyen iş tanımları ile kavramın içi boşaltılmıştır. Bunun en büyük nedeni, danışmanlık kavramının ciddi bir meslek olarak görülmemesi ve bağlayıcı mesleki standartların ve ehliyetin olmamasıdır.

Bu durumun düzelmesi devlet yönetiminden başlayarak sivil toplum kuruluşlarına ve özel sektöre yayılmalıdır. Bunu bilinçli yönetici ve/veya işverenler sağlamalıdır. Tavsiye alan değil tavsiye veren danışmanlık için ısrarcı olunmalıdır. Aksi durumda devletten sivil topluma, özel sektörden kişinin kendisine kadar olan yönetimde, etkinliğin sağlanması hayal olacaktır.

#### *v. Organizasyonlarda “Kasti Körlük”*

Sanayi devrimleri sonucunda yönetim biliminin yaygınlaşmasıyla birlikte, popüler haline gelen yönetim (işletme) körlüğü sık sık kullanılmaya başlandı. Doğru bir tanımlama olan yönetsel körlük, yönetim biliminde önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle yönetim biliminin popüler olmasından sonra çok daha sık kullanılır olmaya başladı.

Yönetim körlüğü, bir organizasyonda, sürekli aynı işleri yapmalarından dolayı hataların ve gelecekteki olası fırsatların ve risklerin çalışanlar tarafından algılanamaması sorununa denir. Kamu ya da özel sektör olabilir, bir organizasyonda yönetim kademesinin sürekli aynı işleri yaptığı için yaşadığı bir durumdur. Özellikle 1700’ lü yılların sonunda meslek dalı olarak kabul edilmeye başlanan danışmanlık sektörü temsilcileri kendilerini, organizasyonlara dışarıdan bakan profesyoneller olarak “üçüncü göz” tanımıyla tarif etmişler ve yönetsel körlüğü tedavi etmektedirler.

Yönetim kavramının önemi, endüstri devrimlerinden başlayarak her geçen gün artarak devam etmektedir. Gelecekte de yani yeni çağda da yönetim, devlet ölçeğinde de kamu

ölçeğinde de ve özel sektör ölçeğinde de çok önem arz edecektir. Yeni çağın en önemli kavramların başında gelecektir.

Öbür yandan yönetim, kavramsal kimlik arayışı devam eden bir bilimdir. Özel sektörde ve kamu yönetiminde, yönetim kavramının bir disiplin mi yoksa bilim mi veya başka bir şey mi olduğu tartışılmaktadır. Hal böyle iken hala kimlik arayışı devam ederken yönetim ile ilgili çalışmanın merkezi Türkiye olabilir. Gelecekte bu kadar önemli hale geleceği ön görülen bir konuya yatırım yapmak çok da akıllıcadır. Bunun yanında yeni çağın süper güçlü ülke olmanın anahtar çalışmalarından birisi olacaktır. O yüzden yönetimin merkezi bu topraklar, yani Anadolu olmalıdır. Anka doktrini ile Merkez Anadolu yönetim yaklaşımı da bu amaçla oluşturuldu.

Merkez Anadolu yönetim anlayışının kavramlarını sırasıyla ele almakta fayda görüyoruz. Bu kavramlardan en önemlisi sayılabilecek, dünyada yönetimi önemli hale getiren kavramı, körlük familyasından olanlar ele alınacaktır.

Körlük kavramı, sürekli aynı ortamda olunduğu için, istem dışı oluşan bir durumdur. Yönetimsel körlükte istem dışı, körlük durumudur. Sadece anı görememekle kalmayıp, organizasyonun gelecek için fırsat ve tehditlerini de göremez. Yani yakınında, uzağından görülemediği hem miyopluk hem hipermetropluk durumu söz konusudur.

Bir de organizasyonlarda bile, isteye yaşanan körlük vardır, buna kasti körlük denir. Kasti körlük, bir bireyin oluşan ve/veya oluşabilecek durumdan etkilenmemek veya sonuçlarından sorumlu olmamak için yapılanları görmeme durumuna denir. Çoğunlukla devlet ve kamu organizasyonlarından görülür. Burada devlet yönetimi ile kamu yönetimi özellikle ayrı olarak yazıldı. Bu konuyu da yeri gelmişken açıklayalım. Kamu yönetimi, devlet organizasyonlarının tamamının operasyonel kısmıdır. Devlet yönetimi ise organizasyonun stratejik kısmıdır. Dolayısıyla devlet ve kamu yönetimleri ayrı olarak ele alınması yerinde olacaktır. Bu konuyla ilgili çalışma ayrıca yapılacaktır.

Kasti körlüğün mottosu, bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasındır. Amaç, kişinin, organizasyon içerisindeki pozisyonunun kaybolmaması veya zarar görmemesidir. Bu yüzden organizasyon içindeki yanlışlara ses çıkarılmaz, kör olunur. Kasti körlük, zehirli bir hayvanın kendini sokması gibidir. Eninde sonunda kendine zararı olur. Çünkü organizasyonda yanlışlara ses çıkartılmaması, nihayetinde ya organizasyonun ya da organizasyondakilerin dağılmasına sebep olacaktır. Her halükârda organizasyon zarar görecektir. Durumun kamu veya devlet organizasyonunda olduğu düşünüldüğünde sonuç olarak esas zararı ülke görmüş olacaktır.

Teknolojinin çok ileri olduğu günümüzde, hiç kimsenin hiyerarşik tutuculuğundan ya da muhafazakâr yönetimi bahane edemez. Dolayısıyla bir kişi, organizasyonda gördüğü hatayı, bir şekilde amirlerine ya da ilgili birimlere iletebilir. Kasti körlük içinde hiçbir bahane barındırmayan, baştan sona irade ile kasıtlı yapılan bir eylemdir.

Özetle kasti körlük, yeni çağın en önemli konusu olacak yönetimde dile getirilecek kavramların başında olacaktır. Yeni çağda devletlerin en önemli gücü yönetim olacaktır. Dünyada tam olarak kimlik arayışı devam ettiği düşünüldüğünde Anka doktrini ve Merkez Anadolu Yönetim Sistemi ile ulusal bir yönetim sistemi oluşturmamızdır.

#### *vi. Yönetim miyopluğu ve körlüğü*

Yönetimde uzun süre kalma, yöneticiler için bazı yönetsel hastalıklara sebep olur. Hastalıklar tedavi edilmezse önce kronikleşir sonra daha da ileri seviyesi görülür ve sonucunda yöneticiyi öldürür. Birisi sürekli aynı yerden aynı açı ile bakarsa gözleri o ortama alışır ve eksikleri ya da yanlış olan şeyleri göremez. Biz buna yönetim körlüğü diyoruz. Bu yönetim hastalığının en majörüdür. Bunun bir adım öncesi ise yönetimde uzun süre kalmaktan, yönetsel gücün vermiş olduğu zehirlenme ile uzağı görememe başlar. Buna da yönetim miyopluğu diyoruz. Bu duruma belli süre yönetimde olan kişilerde sıkça karşılaşıyoruz. Her iki hastalık da yönetime zarar verici etkidendir.

Bu iki rahatsızlığın, ortaya çıkmadan alınacak önleyici tedbirlerle, önüne geçmek olasıdır. Öncelikle bir organizasyonda herkesin ama herkesin sürekli yenilenmesi gerekir. Yenilenmenin en etkili yolu eğitimidir. Özellikle üst düzey yöneticiler, nedense göreve geldikten sonra eğitimden uzaklaşmaya başlıyor. Hâlbuki ki kademe arttıkça eğitim ihtiyacı artacaktır, tıpkı bir dağın zirvesine çıktıkça korunma ihtiyacının artması gibi. Çünkü yönetim seviyesi arttıkça tıpkı dağlarda olduğu gibi oksijen azalır, hava inanılmaz soğur. Bu sebeple yukarılara çıkıldıkça orada kalabilmek için daha çok bilgiye, deneyime ihtiyaç duyar. Yoksa tedbir alınmazsa belli bir süre sonra yönetim miyopluğu sonrasında da yönetim körlüğü olur. Yönetsel hastalıklara yakalanmamak için orta ya da üst düzey fark etmeksizin yöneticilerin tamamı sürekli eğitime tabi tutulmalıdır. Dünya sürekli değiştiği gibi, bilgi de sürekli değişiyor, geliyor. Yöneticiler bu değişimin gerisinde kalmamalı, kalamaz.

Tabii ki yöneticilerin ataması, bu hastalıkların ortaya çıkışının önüne geçmek için en önemli ve ilk aşamadır. Çünkü atama, liyakatli bir şekilde yapıldıysa zaten kişi, bu hastalıklara karşı doğal olarak dirençlidir, bu hastalıkların yaşanma olasılığı liyakatli kişilerde daha azdır.

Büyüklüğü ne olursa olsun, liyakat bir organizasyonun temelini ayakta tutan tuğla parçasıdır. O çekildiği zaman koca organizasyon çok kısa bir süre içerisinde yerle yeksan olur. Bu sebeple ister özel sektör ister kamuda liyakat organizasyonların yapı taşıdır.

*Sözün özü*, liyakatin olduğu yerde bozuk sistem düzelir; olmadığı yerde ise sağlam sistem bozulur.

## 2. KAHT Açmazında Sorumluluklar

KAHT açmazında esas olarak devlet yönetimi organizasyonu içerisinde en üstten en alta kadar yer alan herkes sorumludur. Bu sorumluluk “bir zincirin gücü en zayıf halkasının gücü kadardır” mantığıyla herkesin KAHT Açmazı durumuna karşı uyanık olması ve gerektiğinde durumu ilgili ve yetkili mercilere iletmesi esası bulunmaktadır.

KAHT Açmazı ölçeği bakımından sorumlulukları itibarıyla değişkenlik gösterir. Makro ölçekte KAHT Açmazı, yani devlet yönetimindeki tüm kurum, kuruluş ve birimlerin büyük bir kısmında varsa, sorumlu devletin en üst kademe yönetimidir. Sebep olunması konusu işin muhteviyatına göre değişiklik gösterir, onu burada tespit edebilmenin imkânı yoktur. Fakat sonuç itibarıyla etkisi daha küçükken bertaraf edilebilir ve KAHT Açmazından çıkılabilirdi. Bu duruma sebep devletin en üst yönetim kadrosudur. Bir diğer açıdan baktığımızda eğer devlet yönetiminin geneli için yönetsel denetim mekanizması varsa zaten KAHT Açmazını daha küçük ölçekte iken tespit edip bertaraf eder. Eğer ki yönetsel denetim mekanizmasına rağmen KAHT Açmazı yaşıyorsa iki olasılık ortaya çıkıyor. Birincisi yönetsel denetim mekanizması olması gerektiği gibi sağlıklı şekilde çalışmıyor. KAHT Açmazını tespit etmesi işin doğası gereği olacakken tespit edilememesi sağlıklı çalışmayı işaret ediyor. İkinci olasılık ise yönetsel denetim yoksa zaten KAHT Açmazı tespit edilemez. Her iki durumda da devletin üst kademe yönetimi sorumludur. Çünkü devlet yönetiminin sağlıklı olması isteniyorsa sadece KAHT Açmazı değil diğer yönetsel sorun ve problemlerin tespit edilerek bertaraf edilmesi için yönetsel denetim mekanizması kurulması gerekiyor. Kurulmaması devletin en üst yönetim kademesinin hatasıdır. Diğer olasılıkta ise yönetsel denetim mekanizması sağlıklı çalışmıyorsa bunu görececek olan yine devletin en üst yönetim kademesi olacaktır. Denetim mekanizmasına gereken müdahaleleri yaparak mekanizmanın tekrar eskisi gibi sağlıklı çalışmasını sağlamalıdır.

Bir organizasyonda KAHT Açmazı mikro açıdan ele alındığında sorumlu, sıralı amirlerdir. Bir organizasyonda yerel olarak KAHT Açmazı yöneticiler tarafından rahatlıkla görülebilir. Fakat yöneticiler liyakatli değilse bu durumu göremeyecek ve gereken müdahale yapılamayacaktır. Burada en önemli konu, müdahale edilmezse, kelebek etkisiyle, devlet yönetimindeki diğer kurum, kuruluş ve birimlere sıçrayarak organizasyonun bütününe yayılacak ve makro sorun haline gelecektir. Mikro haldeyken KAHT Açmazının bertaraf edilmesi zaman ve kaynak açısından daha az maliyetle halledilebilir iken makro hale geçmesi daha fazla kaynağa mâl olacaktır.

Sonuç olarak makro ya da mikro ölçekli halinde de KAHT Açmazı tespit edildiği anda bertaraf edilmelidir. KAHT Açmazı, kelebek etkisiyle çok hızlı yayılan bir yönetsel virüstür. Genele yayılırsa o zaman devlet yönetimini çalışamaz hale getirecektir. Kayıtsız kalmadan anında, hızlı müdahale şarttır. En önemlisi bir daha KAHT Açmazı yaşanmaması adına organizasyondaki amirler revize edilmeli ve yeni kadrolarla devam edilmelidir. Yoksa kronik probleme dönmesi içten bile değildir.

### 3. KAHT Açmazından Kurtulma

Açmaz durumundan çıkmaya açmazdan kurtulma adı verilir. Kahtın yapısına göre geliştirilecek çözümlerle kaht açmazından kurtulmak mümkündür. Her bir kaht açmazından kurtulmanın standart bir reçetesi yoktur. İç ve dış konjonktür, devlet yönetiminin yapısı, kültürü, organizasyon şekli gibi birçok etken tarafından değişkenlik gösterir. Bu sebeple kaht açmazından kurtulmak için standart bir reçete değil konjonktür ve duruma göre özel bir reçete gerekir. Bu da yönetsel olarak uzmanlık gereken bir konudur.

Devlet yönetimi, siyasi ve bürokratik alanlardan oluşan kendi içinde karmaşık bir sistemler bütünüdür. Hal böyle olunca siyaset ile bürokrasi arasında çatışma yaşanması olasıdır. Bu durum gizli ya da açık şekilde sık sık yaşanmaktadır. Her iki alan yönetimde gücü elinde tutmak istemektedir, eğer yönetimde dengeyi sağlayan araçlar yoksa bu çatışma savaşa döner. Yönetimde bürokrasi ve siyaset kurumları arasındaki dengeyi sağlayacak ve aynı zamanda kaht açmazından kurtulmaya yarayacak tek unsur yönetsel denetimdir.

Yönetsel denetimin olmadığı bir yönetim sisteminde kaht açmazının yaşanması kaçınılmazdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kaht açmazının farkına varılıp müdahale edilmemesi durumunda açmazın kronik hale geleceğidir. Kronik hale gelen kaht açmazı devletin yıkılmasından daha büyük bir negatif etkiye sahiptir. Kronik hale gelen kaht açmazı yönetimi başarıyla başarısızlık arasında bir yerde bırakır. Bu da devlet yönetiminin hiçbir ihtiyaca cevap veremeyecek ve günlük rutin işleri dahi yapmayacak bir hale gelmesine neden olur. Devlet yönetimi kilitlenir.

Yönetsel denetim, devlet yönetiminin sürekli olarak etkin kalmasını sağlayan bir sigorta gibidir. Devreden çıktıktan belli bir süre sonra yönetim kilitlenir. Bunun standart bir süresi yoktur, organizasyondan organizasyona değişir. Yönetimin hem sistemsel hem de çalışan boyutunun sağlıklı işlerliğini sürdürülebilir hale getirmek için denetim şarttır. Fakat devlet yönetiminde siyasetin varlığı düşünüldüğünde, olması gerektiği gibi tarafsız ve bağımsız, denetim süreci yaşanmakta zaman zaman zorluk yaşanabilir. Burada görev iktidar partisinin liderine düşmektedir. İktidardaki görev süresinin uzun olması için denetimin sağlıklı şekilde yapılmasını temin etmelidir. İktidar üyelerinin güç sarhoşluğundan dolayı denetime engel olması olası durumdur. Bu kısa vadede iktidar üyelerine çıkar sağlamış olsa da orta ve uzun vadede iktidara telafisi zor zararlar vermektedir. İşte yönetsel denetim hem devlet yönetiminin sürekliliğini sağlarken aynı zaman da iktidarı denetleyen bir mekanizmadır. Siyaseti bir rant aracı olarak görenlerin bu mekanizmaya karşı çıkması pek tabiidir. Bu durumda iktidarın içindeki çürükleri görmek açısından otokontrol sağlayan bir mekanizma haline de gelmesi bakımından önem taşımaktadır.

Eğer ki iktidar devlet yönetiminde seçilmişler ile atanmışlar arasında dengeyi sağlayamazsa ve iki taraf arasında vesayet savaşı yaşanır bir zemin oluşmasına göz yumarsa kaht açmazı yaşanmaya başlar. Bir taraf gücü eline geçirirse dahi kaht açmazı artarak devam eder. Kaht açmazının stabil olmadığı giderek artan nicelik ve niteliğe sahip bir yönetim zararlısı olduğu unutulmamalıdır.

Yönetimsel denetim kaht açmazlarından kurtulmak için yapılabilecek tek hamledir. Bunun dışında yapılanlar sonuç vermeyecektir. Yönetimin sağlıklı olması bakımından tüm kahtların temizlenmesi önemli ve gereklidir. Burada idareye önemli görevler düşmektedir. Bireysel istikbalini düşünenlerin istemeyeceği ve başarısızlığa uğratmak için çaba gösterecekleri denetim mekanizmasının doğru kurulması ve sürekliliğini sağlamasını temin etmelidir. Aksi durumda devlet yönetimi sağlıklı olmaz iken iktidarında alaşağı olmasına neden olur. Bu da ülkedeki istikrarı etkiler. Devlet hedeflerine ulaşma yolunda yara alır.

#### 4. KAHT Açmazı Çeşitleri

Devlet-i Aliyye' den günümüze miras kalan KAHT (kıtlık) kavramı, devlet yönetiminde günlük hayatta karşılaştığımız birçok hali ile çıkmaktadır. Bu durumların kavramsal olarak tanımlanması, sadece tarihi bir kavram ile olması bakımından değil aynı zamanda devlet yönetimi ve hayatın olağan akışındaki aksaklıkları gidermek bakımından önem taşımaktadır.

Elbette bu durumları ortadan kaldırmadan önce teşhis edilmesi yönetim bilimi uzmanları tarafından durumun tüm yönleriyle ele alınarak yapılmış olması, yönetim biliminin gerekliliğidir.

KAHT Açmazlarının tespiti burada yer aldığı kadarıyla sınırlı değildir. Hayat devam ettiği müddetçe yeni durumlar, değişen akış karşısında ortaya çıkacaktır. Bu da yeni KAHT'ların tanımlanmasına sebep olacaktır.

Hiç kuşkusuz ki, KAHT kavramının ortaya çıkışı Kaht-ı Rical ile olduğu için tanımlamalar kısmında Kaht-ı Rical' e daha çok yer verilmiştir. Bu tanımlamalar gerçek hayatta gözlemlerle iliştilir ve üzerinde çalışma yapılırsa, her biri en az Kaht-ı Rical kadar uzunlukta ve birikimde olacaktır. Bu sebeple yer alan KAHT çeşitlerinin günlük hayatlardaki karşılıkları, örnekleri ve uygulamaları titizlikle takip edilerek yayımlanacak makale, bilgisel ve/veya diğer yazılı materyallerle desteklenmelidir.

KAHT' ların büyük bir kısmı negatif anlamlı durumları ifade etse de olumlu durumları ifade eden KAHT' lar da vardır. KAHT'ların büyük bir kısmı devlet yönetimi ile alakalı olsa da bir kısmı toplumu ilgilendirmektedir. KAHT'ların uygun olanı özel sektör şirket yönetimlerinde de kullanılabilir. Bu bakımdan KAHT'lar evrensel kavramlardır.

## 1) Kaht-ı Rical

“Kaht-ı rical” 19. yüzyıl Osmanlısından günümüze miras kalmış bir kavramdır. “Kaht”, “kıtlık, yokluk, kuraklık, vb.” anlamlarında kullanılan Arapça bir kelimedir. “Rical” ise Arapça “recûl” kelimesinin çoğuludur. “Recûl” ise yetişmiş, eğitilmiş insanlar demektir. “Kaht-ı rical”; yetişmiş, eğitilmiş insanlar kıtlığı anlamındadır. Yönetimsel literatürde ise devlet yönetiminde liyakat sahibi insanların bulunmaması demektir. Bu kavramdan ülkede devlet yönetiminde olacak adam olmaması anlamı çıkarılmamalıdır. Mevcut devlet yönetiminde bulunanlarda liyakat olmaması, başka bir ifade ile yönetimde liyakatli insan bulunmaması anlamındadır.

Liyakat kavramı her ne kadar somut, kriterleri olan bir kavram olsa da ülkemizde yönetimde tanımların ve başarı kriterlerinin olmaması sebebiyle soyut kalmaktadır. Birisinin liyakat sahibi olup olmaması birinci amirinin ağzından çıkacak kelimelerle tanımlanır. Bu durum kaht-ı rical döneminin ortaya çıkması için ilk ve en önemli şartıdır. Liyakat kriterinin olmaması, iyiyi kötüden ayıramama sebebiyle kaos yaratacak bir iklim oluşturmaya gerekmektedir. Kimin iyi, neye göre, kime göre ve nasıl iyi olduğunun yönetim bilimi ışığında belirlenmiş analitik ve objektif bir kriteri olmaması havayı daha puslu hale getirecektir ki bu kaht-ı ricali daha da var edecektir.

Kaht-ı rical döneminde tanımlar, kriterler ve standartlar olmadığı için herkes kendi kafasına göre takılır. Bu dönemde amaç fayda yaratmak değildir, amirinin gözüne girmektedir. Bu yüzden her yolun mübah olduğu makyavelist bir anlayış hakimdir. Ayrıca gönderilme korkusu olduğu için de panik havası vardır. Yapılanları, panik etkisi olduğundan, yönetim bilimi açısından değerlendirmemek gerekir.

Üst düzeyde görev alanların kamuoyunda ve amirlerinin gözünde iş yapıyor algısı oluşturmak için açıklamalar, ters psikoloji çalışmaları, gazete haberleri, sosyal medya fan hesapları üzerinden algı oluşturmalar, düşmanları tarafından düşman ilan ettirmeler, olabildiğince mağdur olacak şekilde çalışmalar içerisinde girerler. Bunca çabaların içinde yapmadıkları tek şey gerçek mânâda katma değer yaratacak ve devlet, millet adına somut, hissedilir çalışmalarıdır. Onun dışında her şeyi yaparlar. Çünkü amaç gerçek anlamda bir şeyler yapmak değil koltuğu korumaktır.

Özellikle ülkemiz siyasetinde son yıllarda popüler olan bir konu ters psikoloji ile yapılan algılardır. Siyaseten muhalefet ya da yabancılar tarafından hedef gösterilmek suretiyle mağdur edilen yöneticiler her zaman el üstünde tutulur oldu. Bu mağduriyet sonucu koltukları sağlamlaştı. Bu ters psikoloji son yıllarda toplumda da kabul görmeye başladı. Sahte fan hesaplarıyla kahramanlaştırıp toplum önüne pompalanmasıyla da toplumun büyük bir kesimi daha da aşka gelip yöneticiyi yaptıklarına veya yapmadıklarına bakmaksızın her şeyi geri plana atıp yöneticiyi adeta kahraman ilan ediyor. Fakat gerçek anlamda feraset sahibi kişiler ise her şeyin fakında.

### *Reform Döneminde Kaht-ı Rical*

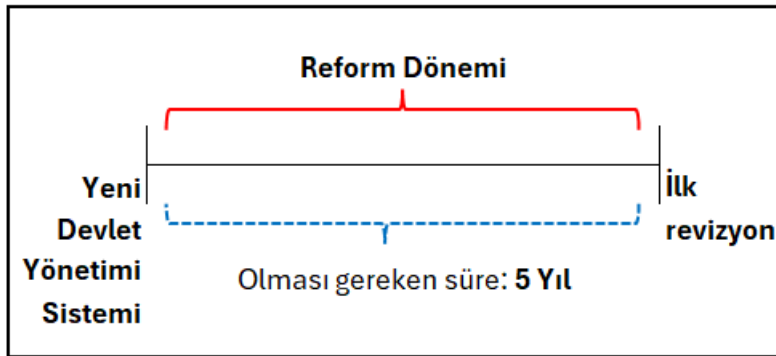
Osmanlı İmparatorluğu'nda II. Mahmud dönemi reform dönemidir. Bu dönemde askeri alan başta olmak üzere birçok konuda reformlara imza atılmıştır. Fakat atılan cesur adımların aksine birçoğunun sonucu başarıya ulaşamamıştır. Tarihçiler başarısızlığın üç nedeni olduğunu söyler. En önemli nedeni devlet ricali, reformdan sonra da görevine devam etmiştir. Halbuki reformu yapan kadrolar gelenekçi kadro olmamalıydı. Eskiye savunan bir grup nasıl yeniliği uygulayabilir ki? Diğer iki etmen savaş zamanı olması nedeniyle reform için yeterli zamanın olamaması ve parasal kaynak kıtlığı...

Devlet yönetimlerinde reform, planlaması ve uygulaması itibariyle çok çalışılması, ciddi şekilde ele alınması ve titiz olunması gereken bir konudur. Sadece reformu yapıp sonrasında bir şey yapmamak diye bir şey yoktur. Reformun tam olarak hayata geçmesi ve düzene girmesi için en az on yıl gerekiyor.

Sistemsel reformun iki boyutu vardır. Birincisi devlet yönetim sistemi, ikincisi devlet yöneticileri.

Reform yapmak, maddi ve liyakatli insan kaynağı, zaman ve vizyon gereken bir eylemdir. Reformu yapmak isteyen yönetimin bunun uzun yıllar süreceğini bilmesi ve bu süreçteki olası sorunları ön görebilmesi ve önleyici tedbirler alması esastır. Ön görülmeyen ve sonradan çıkan sorunlar için de hızlı şekilde tepki verecek bir mekanizma oluşturulmalıdır.

Reform başlangıcında yeni bir sistem ortaya konulacaktır. Fakat bu sistem ortaya konmadan halkta konuyla ilgili farkındalıklar oluşturulmalıdır. Halkta aydınlanma olmadan reform gerçekleştirilemez, gerçekleştirilse bile başarıya ulaşamaz.



Reform başlangıcından itibaren ilk beş yıl içerisinde sistem gözlenir. Eksikleri, uygulama hataları ve yanlışlar tespit edilir. Beş yıl sonunda ilk revizyon ile tüm bu görülen yanlışlar düzeltilir, eksiklikler giderilir. İlk beş yıl çok elzem olmadığı

sürece sisteme dokunulmaz. İşin doğası budur. Bir sistem hayata geçtikten sonra eksiklerin olması demek, sistemin kötü olduğunu göstermez. Bilakis sistemin doğru şekilde çalıştığını gösterir. Çünkü işin doğasında kâğıt üzerinde oluşturulan sistem, hayata geçince mutlaka hatalar verecektir.

Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu beş yılın sonunda mutlaka kapsamlı bir revizyon olmalıdır.

Diğer devlet yöneticilerinin durumu yani insan faktörüdür. Devlet yönetiminde reform yapılıyorsa devlet ricalinin tamamı değiştirilmelidir. Eski sistemde yönetimde olan yöneticiler, yeni sistemde yer bulamamalıdır. Reform sürecinde yenilikçi kadrolarla hareket edilmezse bir

süre sonra kaht-ı rical olur. Bu durum devlet yöneticilerinin değiştirilmesi gerekliliğinin bir işareti olarak kabul edilmelidir.

Sonuç olarak devlet yönetiminde reform için gereksinimleri karşılayacak kaynakların olması sağlanmalıdır. Halkta aydınlanmadan sonra sistem hayan geçmeli ve beş yılın sonunda ilk revizyon gerçekleştirilmelidir. Tüm bu süreçlerde en önemli kaynağın insan olduğu unutulmadan liyakat esaslı bir yapılanma içinde olunmalıdır. Eğer bir süre sonra kaht-ı rical olursa bu sistemin tılandığını ve devlet yönetiminde bulunan devlet ricalinin değiştirilmesi gerektiğinin işaretidir. Devlet üst yönetiminin tüm bu etkilere kısa sürede tepki verecek bir model oluşturmaları, devlet reformunun başarısı açısından çok önem taşımaktadır.

### *Marshall Yardımları ve Kaht-ı Rical*

Yakın tarihimizin en önemli ikinci dönemi hiç kuşkusuz ikinci dünya savaşı yıllarıdır. Dünyada dengelerin değişti bir dönem olmuştur. Türkiye savaşta tarafsız olmak birlikte savaş sonrasındaki gelişmeler sebebiyle bir tarafa geçtiği söylenebilir.

II. Dünya Savaşı sonrası Türkiye ekonomisi iki sorunla karşı karşıyaydı. Bir yandan savaş sırasında yükselen gıda maddeleri ve hammadde fiyatları yavaş yavaş normalde döndüğünden bunları ihraç eden Türkiye'nin gelirlerinde bir azalma söz konusu olurken; diğer yandan da Sovyet tehdidi nedeniyle ordusunu terhis edememesi büyük bir ekonomik yük getiriyordu. Ayrıca Türkiye, o yıllarda elinde bulunan 245 Milyon \$'lık altın ve döviz stokunu da Sovyetlerle bir savaş ihtimalini düşünerek kullanmıyordu. Bu ekonomik sıkıntılar, Türk idarecilerini dış kredilerden faydalanma yoluna itiyordu.

Tam bu günlerde, İngiltere'den gelen bir haberle Amerika Birleşik Devletleri'nin politikası büyük bir değişim sürecine girecekti. 21 Şubat 1947 Cuma gününün öğle saatlerinde, İngiltere'nin ABD'deki Büyükelçisi'nin sekreteri olan Lord Inverchapel, ABD Dışişleri Bakanlığı'nı arayarak İngiltere Büyükelçisi'nin George Marshall'a Yunanistan ve Türkiye ile ilgili çok önemli bir bilgiyi aktarmak üzere kendisine talimat verdiğini söyledi ve randevu istedi.

İngiltere'nin Amerika Birleşik Devletleri'ne verdiği bu çok önemli bilgi, İngiltere'nin bir süredir Türkiye ve Yunanistan'a vermekte olduğu ekonomik ve askeri yardımı artık veremeyeceğiydi. Amerika Birleşik Devletleri'ne Türkiye ve Yunanistan'la ilgili ayrı ayrı verdiği memorandumlarda İngiltere, Türkiye'nin batı savunması için ehemmiyetini belirterek Türkiye'nin hem askeri hem de ekonomik yönden desteklenmesi gerektiğini, İngiltere'nin artık bu yardımı sürdüremeyeceğini ve hatta Yunanistan'daki askerlerini dahi geri çekmek zorunda bulunduğunu ve dolayısıyla artık bu sorumluluğun Amerika Birleşik Devletleri'ne düştüğünü belirtiyordu. Böylece İngiltere, II. Dünya Savaşı'na kadar devam eden dünya siyaset sahnesindeki rolünü Amerika Birleşik Devletleri'ne bırakıyordu.

Artık dünya sahnesi ışıkları, İngiltere üzerinden Amerika'ya doğru kayıyordu. Amerika'nın dünya sahnesine çıktığı anın başlangıcı işte tam olarak bu olaydır. Amerika, ikinci dünya savaşından etkilenen Avrupa ülkelerine yardım etmeyi ön gören Marshall planı oluşturdu. Fakat Türkiye ve Yunanistan doğrudan savaşta olmadıkları için bu plana dahil edilmedi. Marshall Planı içine alınmaması kararı üzerine, Türkiye doğrudan doğruya ABD Hükümeti'ne başvurarak kendisinin de Marshall Planına dâhil edilmesini istedi. Türkiye bu başvurusunda, ekonomik durumla askeri ve siyasal istikrar arasındaki ilişkiyi vurguladı. Bu arada, Ankara'daki ABD Büyükelçiliği, Washington'a bir rapor göndererek Türkiye'nin ekonomik durumu dolayısıyla yardım verilecek ülkeler listesine alınması gerektiğini belirtti.

Türk Hükümeti'nin bu isteği üzerine meseleyi bir kez daha ele alan, Türkiye'ye yapılmakta olan askeri yardımın umulan iktisadi sonuçları doğurmadığını gören ve çabuk gelişen bir ekonominin Türkiye'nin askeri gücü ve iç düzeni bakımından önemini anlayan Amerikan idarecileri, daha Avrupa iktisadi iş birliği Antlaşması imzalanmadan Türkiye'yi Marshall Planı içine almaya karar verdiler.

Marshall Planı çerçevesinde ABD'ye sunulan rapor, Kongre'de ele alındı ve 3 Nisan 1948 tarihinde yardımın finansmanının sağlanması için Ekonomik iş birliği kanunu kabul edildi. Amerika Birleşik Devletleri'nin Türkiye'yi Marshall Planı'na dâhil etme kararından sonra, söz konusu yardımdan yararlanabilmek için 4 Temmuz 1948 tarihinde ABD ile Ekonomik iş birliği Anlaşması imzalandı.

Buraya kadar olan kısımda bir sorun görülmeyebilir. Yönetimsel açıdan esas sorun oluşturacak nokta, bu yardımların yönetilmesindedir. Amerika, paketteki yardımların yönetimini, yardım yapılacak ülkelere bırakmayı ön görmüştü. Fakat Türkiye, bu yardımları yönetecek yeterliliği olan yönetim ekibinin olmaması sebebiyle yardımların yönetimini de Amerika tarafından yapılmasını talep etti ve bu talep Amerika tarafından kabul gördü. Marshall yardımların yönetimi Amerika'dan gelen yönetim ekibi tarafından yapıldı.

Türk yakın tarihinin en kritik dönemi 1913 ile 1923 yılları arasındır. Bu dönemde Osmanlı'nın kendini feshetmesi Türkiye Cumhuriyeti kuruluşuna kadar geçen yılları kapsayan dönemdir. Bu dönemdeki öne çıkan konu devlet yönetimindeki başarısızlıklardır ve kaht-ı ricaldır, yani devleti yönetecek liyakatli kişilerin bulunamaması sorunu. Maalesef Türk yakın tarihinin en önemli ikinci döneminde de aynı sorun baş göstermiş; yeniden ayağa kalkmaya hazırlanan genç Türkiye'si, gelen yardımların kullanımını yönetecek kişi ya da kişiler bulamamıştır. Demek ki 1923-1948 yılları arasında devlet yönetimi konusunda insan yetiştirecek bir çalışma yapılmamış. Devlet yönetiminin önemini Türk milleti Osmanlı'nın son bulması ile kendini savaşta bularak ve yıllarca savaş sıkıntısı çekerek bilmesine rağmen Cumhuriyet kurulduktan sonraki kurucu kadro sonrasında ülkeyi daha da ileri götürecek kadro oluşturulamamıştır. Yani yönetimi kurumsallaştıramamıştır. Marshall yardımındaki yönetsel zafiyet devlet yöneticisi yetiştirmede kurumsallaşamamanın bir sonucudur. Bu sonuç sonrasında da gereken dersin çıkarılmadığını da söylemek gerekir. Osmanlı'da II. Murat döneminde ortaya

çıkan kaht-ı rical durumunun 1948 yılına kadar devam ettiğini ve sonrasında da kronik hale geldiğini söyleyebiliriz.

Bir diğer çıkarmamız gereken ders ise tarihi gerektiği kadar okumadığımız ve gereken dersleri çıkarmadığımızdır. Devlet yönetimi tarihi açısından Türk tarihi tam bir hazinedir. Bu hazineden gerektiği gibi faydalanırsak bugünü anlar, yarına ışık tutacak bilgiye sahip oluruz. Bunu sağlayacak olan Yönetim Tarihi Enstitüsü ivedi olarak kurulmalı ve yönetim tarihi konusunda çalışmalara başlamalıdır. Yönetim Tarihi Enstitüsü ile yönetim tarihi kurumsal kimliğe kavuşacak ve devlet yönetimi konusunda bir daha kaht-ı rical yaşanmaması için kurumsal bir çözüm olacaktır. Devlet yönetimini kurumsallaştırmanın en önemli adımı kurumsal yapıyı sağlayacak kurum ya da kuruluşları kurmaktır.

Sonuç olarak ikinci dünya savaşı sonrasında zayıflayan Avrupa ülkelerinin kalkınması için bir şey yapılması gerekiyordu. O zamana kadar dünyada süper güç olan İngiltere kimseye yardım yapamayacağı söylemesi üzerine bayrağı Amerika devralmıştır. Truman Doktrini ve Marshall planı ile Avrupa'nın kalkınmasını hedeflenmiştir. Bu plandan, savaşa girmediğimiz sebep gösterilerek, ülkemiz kısmen faydalanmış; buna karşın plandaki hedefe ulaşamamıştır. Yardımdan gelen kaynağın yönetiminin ülkelerin hükümetlerinin yapılması istenirken, ülkemizde bu alanda bilgi ve deneyim yetersizliği sebebiyle, kalkınma planı oluşturulamamış ve yardımdan gelen kaynak yönetiminin Amerika tarafından yapılması istenmiştir. Bağımlılık teorisi, yardım yapan ülkenin esas amacı, yardım yapılan ülkenin yardım yapan ülkeye bağımlı hale gelmesidir der özetle. Dört farklı kategoride yapılan yardımların yönetimi Amerika'ya bırakıldığında bizim de bağımlı hale geldiğimizi söyleyebiliriz. Bu örnek, yönetimde bilgi ve deneyimden ne kadar eksik olduğumuzu ve bu eksikliği giderecek bir kurum ya da kuruluşun olmadığını net şekilde gösteriyor.

### *Kaht-ı Ricalden son çıkış*

Her kriz kendi içinde fırsatlar barındırır. Kaht-ı rical de devlet için her ne kadar büyük bir kriz ve istenmeyen bir durum olsa da içinde fırsatlardan barındıran bir kavramdır. Kaht-ı rical, değerlendirilebilirse, büyük bir fırsatlar barındırır ki, o da yeniden başlangıç için sıfırlanmadır. Tüm devlet yönetiminin sil baştan yeniden yapılandırılabilceği bir dönemdir. Elbette en önemli konu, kaht-ı ricalden gereken dersleri çıkartabilmek. Sonrasındaki yapılandırma bu derslere göre yapılmalıdır.

Her kaht-ı rical döneminin kendine has neden, özellik ve sonuçları vardır. Dolayısıyla her bir durumu kendi içinde değerlendirmek gerekiyor. Diğer kaht-ı rical durumlarıyla mukayese etmek pek doğru ve sağlıklı olmayacaktır. Fakat şunu da değerlendirmek lazım, Türklerde tarih boyunca yaşanan kaht-ı rical kronik hale gelen bir hastalık olmuştur. Bunun nedenlerini, sonuçlarını ve çözüm yollarını iyice irdelemek gerekmektedir. Bu kronikleşmiş sorunu ortadan kaldırmak gerekiyor. Kalkmadığı takdirde ilerleyen yıllarda tekrar etme olasılığı çok

fazladır. Bu sorunun kök nedenine inip bir daha olmayacak şekilde önlemler almak gerekiyor.

Burada en önemli konu, kronikleşmiş bir problemi, bir daha olmama pahasına, ortadan kaldırma gerekliliğidir. Eğer ki, anlık çözümlerle ilerlenirse ileride tekrar edecektir. İleride tekrarlamasını engellemek için kalıcı çözüm bulmak gerekiyor.

Çözümlerin başında bir eğitim kurumu kurulup burada eğitim alanların devlet yönetiminde görev alması gibi bir çözüm akla gelebilir. Bu sistemin bir diğer varyantı ise devlet yönetimine gelenlerin bu eğitimleri alması. Yani ya o eğitim kurumundan mezun olup görev alması ya da görev aldıktan sonra o eğitim kurumundan eğitim almasıdır.

Uzun soluklu devlet yöneticileri yetiştirmeye odaklanılmalıdır. Genç yaşta gelecek vaat edenleri alıp uzun yıllar devlete hizmet edecek şekilde yetiştirecek programlar uygulanmalıdır. Yeni çağda en önemli gücün devlet yönetimi olacağını düşünürsek, çok sayıda devlet yönetiminde çalışabilecek kişiyi yetiştirmek gerekiyor.

Devlet Yönetimi Akademisi gibi bir kurum adı altında yapılacak eğitim çalışmalarıyla sadece teoride değil saha da pratik şekilde eğitim alınması sağlanmalıdır. Devlet yönetimi ancak bu sayede kaht-ı ricalden kurtulur. Bu devlet yönetimi adına çok büyük bir reform olur. Böyle bir sistem kurulduğu zaman, sağlıklı işlediği takdirde, yüzlerce yıl kaht-ı rical görünmez. Burada en önemli konu, böyle bir sistemi kurmaktan ziyade sağlıklı şekilde sürdürülebilirliği sağlamaktır.

Sonuç olarak Türklerin kaderi olan kaht-ı ricalden sonsuza dek kurtulma çözümü bulunmaktadır. Böylesine bir reforma imza atılırsa Türk devlet yönetimi gündeminden kaht-ı ricali sonsuza dek çıkarmış olur. kaht-ı rical Türklerin kaderi olmaktan çıkmış olur. Eğitim sisteminin kurulup, sağlıklı şekilde yürütülmesi başarının şifresi olacaktır. Elbette bu çalışmaların hepsinin liyakat odaklı profesyoneller tarafından yapılması esastır.

### *Kaht-ı Rical sonrası*

Devlet kademesinde görev yapan kişiler anonimdir. Özel hayatı olmayan, 24 saat devletin emrinde olan, her soruna çözüm üretmek ve sürekli katma değer yaratmak zorundadır. Devlet yönetiminde görev almaya başlamakla birlikte kendilerini devlete vakfetmeyi kabul etmişlerdir.

Kaht-ı rical dönemlerinde devlet insanlarının liyakatten uzak devlet istikbalinden ziyade bireysel istikbalini düşündüğü bir döngüye girilir. Bu dönemlerde devlet ricali vatandaşa üstten bakmaya başlar, varlık sebebinin vatandaş değil de vatandaşın varlık sebebinin devlet ricali olduğu yanlış görüşüne kapılır. Her şeyin kaynağını kendisi gibi görür. Kendi rahatına vatandaşın rahatından daha fazla önem verir. Kendisini devlet gibi görmeye başlar. Devletin sorunları, vatandaşın istekleri önemli değildir. Varsa yoksa kendi istikballeridir. Makamını

sağlamlaştırma amacıyla sırf çalışıyormuş görünmek için yapılmaması gerekenleri yaparlar; sert çıkışlar, kamuoyu ve basında görünmek ve yer bulmak için organizasyonlarla topladıkları kalabalıklara konuşma yapmalar gibi dışarıdan bakıldığında çok çalışıyormuş algısı oluşturmaya çalışırlar. Aslında yaptıkları komiklikten öte bir şey değildir. Devlet insanlığı bu değildir, bu kadar ucuz olmamalıdır.

Kaht-ı rical, Türklerin kaderinde olan kronik hale gelmiş bir hastalıktır. Belli aralıklarda dönem dönem mutlaka yaşanır. İronik olan ise bu hastalığın sorumlusunun dönemin lideri ilan edilmesidir. Halbuki kaht-ı ricalin ortaya çıkışı bir anda olmaz. En az yirmi yıllık bir bozulmanın sonucudur. Dolayısıyla kaht-ı rical dönemi değil, önceki dönemlerin sebep, kaht-ı ricalin yaşandığı dönem sonuçtur, bu şekilde yorumlamak gerekir. Liderin suçu, kaht-ı rical döneminde liderlik yapma talihsizliğinden başka bir şey değildir.

Kaht-ı rical döneminde lider gereken önlemleri alsa bile etkisinin hemen göstermeyeceği çok aşıkardır. Bir tek istisnası vardır. Eğer lider, devlet yönetimindeki bozulmaları önceden görebildiyse ve bu konuda çalışmalara önceden başladıysa ve de lider göreve gelir gelmez gereken kadronun değişimini yaparsa o zaman kısa sürede sonuç alınabilir. Bunun da bir istinası vardır ki, gelecek olan kadrodaki devlet ricalinin çok kararlı şekilde kötü giden düzeni sonlandırma iradesi içinde olması gerekir. Tarihteki kaht-ı rical dönemleri incelendiğinde, sonraki gelen kadronun reformist bir yapıda olduğu görülür. Bu hep böyle olmuştur.

Kaht-ı rical döneminden sonrası iyi gözlenmelidir. Dünyada yazılı olmayan bazı temel kurallar vardır. Onlardan biri de dip dönemden sonra mutlaka zirveye çıkılacağıdır. Kaht-ı ricalin dip dönem olduğu gerçeği kabul edilirse sonraki dönemde mutlaka devlet yönetiminde zirve görülecektir. Yazılı olmayan kural devlet yönetiminde de geçerlidir.

Sonuç olarak kaht-ı rical döneminden sonraki zamanlarda devlet ricalinin başarılı olduğunu görüyoruz. Bir gerçek var ki, hangi dönemde olursa olsun devlet içinde yer alan yöneticilerin devlet istikbalini kendi istikbalinin önüne koyduğu ve anonim olmayı göze aldığı sürece, o kişiler devlet içinde kalıcı olacaktır.

## 2) Kaht-ı Liyakat

Kaht-ı liyakat ise ülkede devlet yönetiminde görev alabilecek liyakatli insan bulunmasına rağmen devlet yönetiminde görev alanların çoğunluğunun liyakatsiz olması durumudur. Yani yanlış tercihlerin söz konusu olma durumudur. Kaht-ı liyakatte yönetimin seçim ve karar verme yetilerinden yoksunluk durumu olduğunu da söylemeliyiz.

Kaht-ı rical, kök anlamı itibarıyla adam kıtlığı anlamına gelmekle, devlet yönetiminde görev alacak adam kıtlığı ya da yokluğu durumudur. 1800'lerin başlarında Türk yönetim tarihine girmiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde sıkça kaht-ı rical durumu yaşanmıştır. Türk devlet yönetimindeki kronik hastalıkların başında gelmektedir.

Bir devletin yönetime ve insana değer verilmemesinin ve yatırım yapılmamasının doğal sonucudur. Bir sonuç durumudur aslında. Sebep insana ve yönetime önem verilmemesidir. Beşerî yatırım eksikliği de diyebiliriz. Bir devletin en önemli unsuru beşerî sermayesidir. Eğer ki bu alana yatırım yapılmazsa devlet çöküşe geçer.

Kaht-ı rical durumunda devlet yönetiminde görev alabilecek insanların olmaması, kaht-ı liyakatte ise nitelikli insan olmasına rağmen devlet yönetiminde liyakatsiz insanların görev almasıdır. Birisinde insan kıtlığı diğerinde ise liyakat kıtlığı söz konusudur. Her iki durum yıkıcıdır. Etkisinin derecesi ise konjonktürün durumuna değişkenlik göstermektedir. Bazen kaht-ı liyakat, kaht-ı ricalden fazladır bazen ise tam tersi yıkıcılıktadır.

Her iki durum bitiminden sonra yükseliş dönemi başlar. Devlet yönetimine gelen liyakatli, yetiştirilmiş iş gücü dip görmüş yönetim iş gücünün performansını dolayısıyla devlet yönetimin başarı oranını hızla yukarı çıkartır.

İki hastalığın tedavisi farklılık göstermektedir. Kaht-ı ricalde devlet yönetiminde çalışacak insanlara yönelik bir çalışma yapılması gerekirken; kaht-ı liyakatte devlet yönetiminde görev alacakları seçen ve/veya atayan kişi ya da gruba yönelik bir çalışma yapılmalıdır.

Kaht-ı rical, bilgiye ulaşımanın zor olduğu zamanlarda baş göstermiştir. Artık günümüzde böyle bir durum yaşınamaz. Günümüzde kaht-ı liyakat yaşılanır. Devlet yönetimlerinde görev alanları seçenler liyakat odaklı davranmamaları sonucu bu durum yaşılanır. Bu sebeple devlet yönetimi teşkilat yapısını oluşturan aklın ya da yapının sağlıklı olması gerekir.

### *Kaht-ı Liyakatin Sonuçları*

Liyakat bir devletin yönetim sisteminin temel taşıdır. Eğer liyakat olmazsa sistem tıkanır, devlet hizmetleri durur, yan, ülke durma noktasına gelir. Devlet yönetimi her geçen gün istikrardan uzaklaşır, bir süre sonra işler kilitlenir. Kaht-ı liyakat durumu ortaya çıkar. Bir süre sonra da devlet yönetimi fiili olarak iflas eder. İşte liyakat bu kadar önemlidir.

Kaht-ı liyakatin (liyakatin olmamasının) sonuçları şunlardır:

- Güçsüz bir devlet yönetimi olur
- Vatandaşlar için fırsat eşitliği ortadan kalkar
- Rekabet oluşmaz ve anayasanın eşitlik ilkesine muhalefet edilmiş olur
- Devlet yönetim sistemi düzgün ve başarılı olsa bile bir süre sonra sistem bozulur
- Yanlışlar sürekli artar
- Reform yapılamaz veya yanlış yapılır, böylece yanlış yanlışla düzeltilmeye çalışılır
- Yönetimde başarıda süreklilik olmaz
- Devlet yönetim sistemini dünyayla bağlantısı kopacağı için değişimlere kapalı bir yönetim sistemi ortaya çıkar
- Devletteki erkler sağlıklı çalışmaz

- Devlet kaynaklarında önlenemeyen israf kültürü ortaya çıkar
- Yönetimsel denetim olmayacağı için hiçbir şey denetlenmez, yanlış gidene sistematik olarak kimse müdahale edemez
- Devlette kurumlararası çalışmalarda koordinasyon sağlanamaz ve çatışmalar ortaya çıkar
- Ekonomik olarak kalkınma gerçekleşmez
- Sağlıklı yerel yönetim hizmetleri üretilmez
- Ülkedeki sosyokültürel alanda gelişmeler durur, bir süre sonra geriye gitmeye başlar
- Devletin hazinesi zayıflar
- Sivil toplum kuruluşları esas amacından çıkarak farklı çıkarlara hizmet eder hale gelir
- Kaht-ı liyakat durumu oluşur
- Özel sektörde sağlıklı gelişim olamaz
- Eğitim sistemi çöker
- Sağlıklı işleyen bir adalet sisteminden söz edilemez
- Refah içinde yaşayan mutlu bir toplumdan uzaklaşılır
- Devlette rüşvet, irtikap gibi kötü olaylar alelade yapılır hale gelir ve kimse de önüne geçemez
- Rekabet olmayacağı için vatandaşa verilen hizmet idarenin umurunda olmaz
- Prosesler yerle yeksan olacağı için hiçbirine uyulması zorunluluğu olmaz, kısa yolda iş halletmeler ortaya çıkar
- Teknoloji devlet yönetim sisteminde kötü amaçlar için kullanılmaya başlar
- Devletin en üst yönetimi kontrolü kaybetmeye başlar
- Otokontrol ortadan kalkar
- Vatandaş devlet arasındaki iletişim yok olur
- Bugün yapılanlardan bihaber olduğu için yarın ön görülemez hale gelir
- Toplumsal ahlak çöker
- Gelecek nesillere sorunların sürekli büyüdüğü bir ülke bırakılır
- Yeni çağda gelişmemiş ülkelerden biri haline gelinir

Devlet yönetiminde liyakatsizlik devletin sona giden yolunun başlangıcıdır. Bu yüzden ki yönetimlerde her şeyden önce liyakat gelmelidir. Liyakatsizlik bir anda devleti çökertmez. Yavaş ve sancılı bir süreçtir. Yavaş yavaş bozulmalar başlar. Başta toplum hissetmez. Devlet yönetiminde görevli olanlar fark eder. Zamanla devlet görevlilerinin de katlanamayacağı seviyeye gelir. Sonrasında toplum yavaş yavaş hissetmeye başlar. Toplumda infial yaratan konular arttıkça liyakatsizlikten kaynaklanan ve toplumda infial yaratan konular arttıkça huzursuzluk başlar. Artan olaylar neticesinde toplumun devlete olan güveni azalmaya başlar ve nihayetinde güveni kalmaz. Haksızlığın hak olduğu bir algı üzerine toplum, yasaları ve devleti yok sayan bir anlayışa sahip olur. İşte o zaman devlet içinde devletsizlik hâkim olur. Liyakatsizlik söz konusu olduğu içinde durumu düzeltecek bir iradede olmayacağı için sürekli olarak kötüye giden bir durum ortaya çıkar.

## *Toplumsal Kaht-ı Liyakat*

Dünyada devlet yönetimi konusunda en tecrübeli milletlerden biri olan buna karşın gereken dersleri çıkarmayan millet Türklerdir. Binlerce yıllık yönetsel birikim ve deneyimi Cumhuriyet'ten sonra göremedik ve günümüzde hala göremiyoruz. Cumhuriyetin ilanından sonrasına baktığımızda karmaşaların, kaosların, krizlerin ve güç savaşlarının olduğu bir dönemin hâkim olduğunu görüyoruz. Osmanlı'dan Cumhuriyet'e binlerce yıllık yönetsel deneyim mirasının geçmediği görölmektedir.

Geçmiş deneyimlerden en çok çıkarılması gereken ders liyakat olması gerekirken, hayatın her alanı ve toplumun her kesiminde liyakatsizlik baş gösteriyor. Liyakat illaki devlet yönetiminde bulunan kişilerde aranması gereken bir nitelik değildir. Liyakat, kişinin kendinden başlayarak sorgulaması gereken bir niteliktir. Vatandaşlık görevini yapan kişiler liyakatli insan olurken, vatandaşlık görevini yapmayanlar liyakatsiz vatandaş olarak tanımlanmalıdır. Liyakatli vatandaş tanımından; vergisini düzenli ödeyen, çevresini kirletmeyen, kanunlara ve kurallara uyan, sorumluluğunun farkında olan, trafik kurallarına uyan ve işinde katma değer yaratana kadar geniş kapsamlı vatandaşlık tanımının gereğini yapan kişiler kastedilmektedir. Liyakatli vatandaşlar liyakatli toplumu meydana getirir.

Toplum çarklardan oluşan bir bütündür. Herkesin bu bütünde rolü ve değeri vardır. Kimisi özel sektörde kimisi devlet yönetiminde kimisi sivil toplumda çalışarak bu bütünün anlamlı ve doğru şekilde çalışmasını sağlamakla görevlidir. Çarklar bozulursa bütün bozulur, çalışamaz hale gelir. Çarkların bozulması sonucu toplumun genelinde baş gösteren liyakatsizlik durumuna *Toplumsal Kaht-ı Liyakat* denir.

İşte herkes toplum denen bu bütün içinde bu kadar önemlidir. Türklerde yönetim deneyimi bu kadar fazla iken, toplumun bu bilinçten uzak yaşıyor olması üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Ne oldu da toplum bu bilinçten uzaklaştı ve toplumu bu hale getiren etkenler neler? Yüzyıllar içinde oluşan bilgi birikim ve deneyimi temsil eden devlet aklı günümüzde yönetsel hataların olmasına nasıl göz yumuyor?

Liyakat kavramı sadece bir işte çalışanlarda değil her insanda insan olmanın gereği olarak tanımlanmalıdır. Geniş tanımla toplumun bilinçli bir şeylerden oluşmasını sağlamak ve tüm çarkların yeniden düzgün çalışması sağlanmalıdır.

Toplumsal farkındalık yaratılmadan devlet ölçeğinde konulan hedeflerin bir anlamı yoktur. 2053, 2071 hedefleri bu anlamda ütöik hedeflerdir. Eğer bir hedef konulacaksa önce halkta aydınlanma olmalıdır. Bu konu ile ilgili tarihte kaç defa olaylar yaşandı. Hala aynı hatalar neden ve niçin yapılıyor?

Buraya gelmezden önce yapılması gereken devlet yönetiminde bulunanların liyakatli kişilerden oluşması sağlanmalıdır. Toplumsal kaht-ı liyakat ortadan kalkmadan sağlıklı bir hedef konulması, toplumda aydınlanma sağlanması ve topyekûn bir şekilde belirlenen

hedeflere ilerlenmesi imkansızdır. İşin özeti her şey devlette başlar devlette biter. Devletin stratejik yönetiminde bulunanların liyakati milletin kaderini belirler.

Toplumsal kaht-ı liyakat yaşandığı gerçeği ile yüzleşilmeli ve devletten başlayarak toplumun her bir ferdinin liyakatle 2053 ve 2071 hedeflerine varmak için çalışması gerektiği idrak ettirilmelidir. Yoksa 2023 hedefleri gibi bu hedefler de beyhude çaba olarak kalacaktır. Osmanlı'dan Cumhuriyete sağlıklı şekilde geçmeyen yönetsel mirasın bulunarak yönetime dahil edilmesi için ise Yönetim Tarihi Enstitüsü kurularak, çalışmalar yapılmalıdır.

### 3)Kaht-ı Ahlak

Kaht, Türkçe'de "*kuraklık, kıtlık*" anlamına gelir. Genellikle devlet yönetiminde, devlet adamının bulunamaması sorununda "*Kaht-ı rical*" olarak yaygın kullanımıyla bilinir. "*Kaht-ı*" kelimesi, yokluğu ifade etmektedir. Sonrasında gelen kelimenin yokluğunu niteler.

"*Kaht-ı ahlak*" ise bir devlet yönetiminde ahlakın olmaması, kıtlığı durumudur. Bir devlet yönetiminde, ricalin en önemli gereksinimi liyakat gibi düşünülse de öncesinde sahip olması gereken şey ahlaktır. Dolayısıyla birisinin devlet yönetiminde bulunabilmesi için bakılması gereken liyakatten önce ahlaktır.

Devlet yönetimi iki farklı bakış açısı olan bir habitattır. Birinci bakış açısı, bireysel istikbale ulaşmak; zenginleşmek ve güce ulaşarak elinde tutmak için kullanılan bir araçtır. İkinci bakış açısı ise devletin, milletin geleceği için gece gündüz çalışılması gereken, çalışmanın yetmediği kişinin kendisini vakfetmesi gereken bir hayat biçimidir. Birinci bakış açısında devlet araç, ikinci bakış açısında ise amaçtır.

Kaht-ı ahlakın olduğu durumlarda devlet ricalinin genelinde, birinci bakış açısı hâkimdir. Bu dönem yakın tarihte, Osmanlı'nın son döneminde yaşanmıştır. Fransız İhtilali ile başlayan milliyetçiliğin yarattığı yıkımı hızlandıran ve Devleti Âliyye'nin yıkılmasının sebebi kaht-ı ahlaktır. Yönetsel açıdan bir devletteki tüm sorunların kök nedeni liyakattir. Bu tespiti Devleti Âliyye anlayamadı, bugün bile tam anlaşıldığını görmüyoruz. Devletteki sorunların sebebi liyakatsizlerdir. Zaten liyakatli olursa sorun oluşmaz. Velez ki oldu, liyakatli birisi sorunun çözümünün yolunu açılması için istifa eder. O yüzden istifa erdemli bir harekettir düşüncesi ortaya çıkmıştır. İstifa kurumu, devletin istikbali için kişinin kendinden vazgeçmesidir. Bu erdemli bir davranıştır ve alkışı hak eder. Fakat günümüzde istifa etmek, yenilmek gibi algılatıldığı için, zayıflık ve/veya yüz kızartıcı bir durummuş gibi görülüyor. Bu son derece yanlış bir algıdır. İstifa etmek, kişinin egosunun, benlik duygusunun devletten büyük olmadığını gösterir. Bu yüzden de istifa başarıdır. Fakat elbette yukarıdaki bakış açılarından birinci bakış açısına sahip, yani kaht-ı ahlak ve kaht-ı liyakat sahibi kişilerin yapmayacağı bir eylemdir. Çünkü ahlak ve liyakat yoksunu bir kişinin egosu ve kibri; kendisini devletten büyük gördüğü için, görevi bırakmasına mâni olur.

Kaht-ı ahlak dönemleri, devletin değil ama devlet yönetiminin zihnen yıkımının göstergesidir. Kaht-ı ahlak dönemiyle devlet mental olarak yıkılmış demektir. Bu bir sondur. Devletin psikolojik olarak dibe vurduğu andır. Bu dönemde, devlet ricali kendini ispat etmek ve görevini sürdürmek için elinden gelen her şeyi yapmakla meşguldür. Çünkü bireysel istikbali gereği daha fazla süre devlet yönetiminde görev almalıdırlar. Fakat bu döneme girilmiş ise kritik pozisyonlarda bulunan kadronun tamamı ve orta düzey yönetici kadronun çoğunluğunun istifa etmesi gerekir.

Devleti, mental olarak dibe vurduran kadro, bir daha zirveye çıkaramaz. Bu sebeple kaht-ı ahlak dönemine girildiğinde devlet ricalinin büyük bir oranda değişimi gerekir.

Peki kaht-ı ahlak dönemi nasıl anlaşılır? Eğer ki gerçeklerin yerini algılar, liyakatin yerini biatler, iş yapmanın yerini rüşvetler, vatandaş odaklı olmanın yerini kibir, devlet hırkası hassasiyetinin yerini israf aldıysa kaht-ı ahlak dönemi teşhisi yapılabilir. Çözümü tek ve nettir. Zihinsel olarak devlet ricalinin genelinin değişimi. Aslında bu devlet yönetimi açısından bakıldığında devlet politikasının değişimidir. Bir sayfanın kapanıp yeni sayfanın açılmasıdır.

Devlette yeni bir dönemin başlamasıdır. Bu değişim yürütmenin tamamı yani hükümetin değişmesi demek değildir. Hükümet aynı kalabilir. Lider değişmez. Fakat liderin kadrosunun değişmesidir. Farklı zihniyete sahip kadronun eskimiş, devlet yönetiminde kaht-ı ahlak ve kaht-ı liyakat haline getirmiş kadronun değişimidir. Bu değişim, kaht-ı ahlakın ve diğer sorunların tek çözümüdür. Çünkü bir devlet yönetiminde ne sorun olursa olsun, kök nedeni mutlaka kadrodur yani devlet ricalidir. Devlette her şey yönetmekle alakalıdır. Ekonomiden sağlığa, spordan aile ve sosyal hizmetlerine, adaletten güvenliğe kadar tüm konuların yönetilme sorunsalıdır. Bu yönetimlerin birleşimi de yürütme erkini oluşturur. Yani bir ülkede ekonomi, sağlık sistemi veya spor bozuksa yönetimde birtakım sorunlar varsa, bu da devlet ricalinin doğru yönetemediğini gösterir. İşte bu sorunlara sebep olan devlet yöneticileri, çözüm olamaz. Bu yönetimin doğasına aykırıdır. Sorunun kaynağı bir zihniyet, çözümün parçası olamaz.

Kaht-ı ahlak, bir süreç sonunda yaşanan, sonuçtur. Kaht-ı ahlakın yönetsel olarak teşhisi konulduktan sonra tedavisi tektir. Zihniyet değişiminin olduğu devlet yönetiminde bulunan kadronun değişmesidir. Bu değişim, bir zayıflık göstergesi değildir. Bilakis tedavinin kendisidir. Bunu uygulayabilmek bir başarıdır. Bu değişimi yapabilen lider, kendine güvenen, hedefi belli olan, devletini yükselişe geçirmek isteyen ve tarihe iyi olarak geçmek isteyen liderdir.

Sonuç olarak kaht-ı ahlak dönemi, devletin mental olarak dibe vurduğu ve yönetimde tükenmişlik sendromu yaşandığı döneme denir. Tek çözümü ise bu zihniyete sahip devlet ricalinin istifasıdır ve değişimdir. Eğer ki devlet yönetimi kaht-ı ahlak sorunun farkında olup yüzleşmekten kaçınırsa sonu devletin yıkımı olur ki, Devleti Âliyye'nin sonu bu duruma güzel bir örnektir. Devlet yönetiminde başarılı olmak isteniyorsa geçmişi yani yönetim tarihini çok iyi bilmek gerekir. Devlet ricalinin yönetim tarihine bu yüzden önem vermesi gerekiyor.

#### 4) Kaht-ı Toplum

Toplum, içerisindeki insanların ilişkilerini düzenleyen ve “toplumsal gerçek” adı verilen, hukuk, gelenek, norm ve değerler sistemi gibi öğeleri bulunan bir yapı, yaşamlarını sürdürmek, birçok temel çıkarlarını gerçekleştirmek için iş birliği yapan, aynı toprak parçası üzerinde birlikte yaşayan ve ortak bir kültürü olan insanlardan oluşan yapıdır.

Toplum olmanın belli özellikleri taşıması gerekir.

Bu özellikler:

- Aynı coğrafyayı paylaşması,
- Kendine özgü yapısının olması,
- Ortak kültürünün olması,
- Ortak geçmişinin olması,
- Pek çok öge ve kurumlarının olması,
- Uymak zorunda olduğu kurallarının olması,
- Her toplumun kendine özgü ahlak değerleri, gelenekleri ve kültürel alışkanlıklarının olması,
- Etkileşim içinde olmasıdır.

Toplumu toplum yapan bu özellikler, ülkenin ayakta kalması ve kalkınması için önemli ve kilit özelliklerdir. Toplumun, toplum olma özelliklerini kaybetmesine Kaht-ı Toplum denir.

Kaht-ı toplum olan bir ülkede yönetim, toplum tarafından denetlenemez, ortak geçmiş, ortak değerler ve ortak sahip olunan ne varsa kutuplaşma başlar. İşgalci ülkeler, ilk adım olarak, işgal edecekleri ülkede kaht-ı toplum şartları oluşturur. Böylece Kaht-ı toplum olan bir ülke işgal edilmeye müsait hale gelir.

Bir ülkede kaht-ı toplum olmamasını sağlayacak kurum devlettir. Toplumun kaht-ı topluma kaymamaları için çaba sarf etmesi gerekir. Aksi durumda ülkenin kolayca parçalanacağı aşikardır ve bu durum devlet için tehliktir.

İkinci Cihan Harbinde Almanya istihbarat ajanlarının bir olayı raporlaması sonrasında Fransa’yı işgal etmeye karar vermiş ve başarılı da olmuştur. Raporda, Fransız bir taksicinin yolcu olarak taşıdığı Fransız subayının verdiği parayı beğenmeyip, subaya küfürler etmesi sonucu Fransa’da askerlere saygı duyulmadığı bildirilmiş ve olası işgal harekâtında Fransız toplumunun herhangi bir direniş göstermeyeceği kaydedilmiştir ve ön görüşlerinde de başarılı olmuşlardır. Nihayetinde Almanya Fransa’yı işgal etmiştir. Fransa’da kaht-ı toplum olmasının sonucu işgal edilmiştir. Kaht-ı toplum bu kadar önemlidir.

Bir diğ er önemi ise, toplum devletin çıkardığı kanun ve uygulamalarında kamuoyu aracılığı ile denetleyici konumundadır. Kaht-ı toplum yaşanmasıyla denetleme refleksi felç geçirir ve devlet istediği gibi hareket eder. Bunun sonucunda da toplum tarafından kabul g rmeyeni toplumu zorsa sokabilecek ve toplumda rahatsızlık yaratabilecek uygulamalar ortaya çıkabilir.

Kaht-ı toplum bir ülkenin ruhen ölmesidir. Bu yüzden kaht-ı toplum, ülke dağılmadan önceki son aşamadır denilebilir. Toplumun yaşaması başta devlet olmak üzere her bir bireye görevler düşmektedir. Bu görevler sağlıklı şekilde yerine getirilmesi önemlidir. Özellikle iletişim araçlarının yoğun olduğu günümüzde dezenformasyon faaliyetleri sonucu kaht-ı toplum olması çok daha kolay hale gelmiştir. Bu konuda gerekli tedbirleri almak devletin asli görevlerindendir. Toplum desteğini arkasına almayan devlet yok olmaya mahkumdur.

## 5)Kaht-ı Adalet

İslamiyet'in dördüncü Halifesi ve devlet yönetiminin önemli liderlerinden Hz. Ali' ye "Devletin dini olur mu?" diye sormuşlar; "Devletin dini adalettir, adaleti olmayan devlet dinsizdir!" demiş.

Adalet bir ülkede her şeyin ve herkesin üstünde olan, herkesin istisnasız şekilde uymakla yükümlü olduğu bir konudur. Adaletin varlığı ülkenin gelişmişliği, kalkınması ve varlığı yolunda önemli bir sigorta görevi görmektedir. Bireylerin yaşama hakkının teminatıdır.

Günümüzde sadece o ülkenin halkı için değil tüm dünya için önemlidir. Adalet bir ülkede ekonomiden sağlığa, eğitimden spora kadar her şeyi doğrudan etkiler. Adalet olan ülkelere yerli ve yabancı yatırımcı yatırım yapar. Yatırım sonucu istihdam oluşur, devlet ve özel sektörde gelir artışı olur, ihracat artar ve ülkenin refahı artar. Böylelikle ülkenin kalkınması gerçekleşir.

İşte tüm bu unsurlarda kaht-ı adaletin varlığı, ülkede adaletin olmaması demektir. Adalet olmayan bir ülkede yatırım olmayacağı için ekonomi bozulur, bütün alanlarda bozulmalar, liyakatsizlikler, toplumsal ve diğer ortak değerlerde bozulma görülür. Böylece haklıların değil güçlülerin var olduğu korku toplumu inşa edilmiş olur. kaht-ı adalet demek yargının olmaması demek değildir. Yargının olup, olması gerektiği gibi, sağlıklı şekilde çalışmamasıdır.

Adaletin olmadığı yerde devlet yönetimi ve diğer alanların yönetiminde bozulmalar meydana gelir. Su ların cezalandırma durumu olmadığı için gücü olan ülkenin istiklali için değil kendi istikbali için çalışmaya başlar. Bu da kamu nizamını bozar. Devlet bozulmaya başlar ve zamanla ülkedeki kontrolünü kaybeder.

## 6)Kaht-ı Vizyon

Devlet yönetiminde bulunan devlet ricalinde vizyon olmama durumuna kaht-ı vizyon denir. Devlet yönetiminde bulunanların vizyonlu olmaları şarttır. Sadece ülkeleriyle değil dünyayla iletişim içerisinde olarak gelişmeleri, fırsatları, tehditleri görebilmeli ve yorumlayabilmelidir. Eğer ki bu özellikler yoksa yani vizyondan yoksun ise devlette kurulacak yönetim sistemi de vizyondan yoksun olur. Atama yapacağı personel de vizyonsuz olur. Yani devlette hem sistem de hem kadrolarda kaht-ı vizyon olur. Bu durumda devletin gelişmesi gerekirken gerileme söz konusu olur. Yeni çağda devlette en önemli gücün yönetim olduğu düşünülürse devletin gerilemesi dünya rekabet ortamında her anlamda kayıp demektir.

## 7)Kaht-ı Bilgi

Devlet yönetimi sisteminde ve sistemi uygulayan kadroların bilgiden yoksun olmasına kaht-ı bilgi denir. Burada dikkat edilmesi gereken iki konu vardır. Birincisi yönetim sisteminin, yönetim bilimindeki emredici ilke ve kurallarına göre yani bilgiye göre kurulması, revize edilmesi ve sürdürülmesidir. İkincisi ise devlet yönetiminde bulunan en üstten en alta kadar tüm kadronun bilgiye göre çalışıyor olmasıdır. Bilgiden yoksun şekilde çalışılması yanlış kararların alınması ve dolayısıyla da yönetimde bozulmaların olacağı sonucunu doğuracaktır. Kaht-ı bilginin önüne geçmek için yönetim konusunda uzmanlaşmış kadroların devlette görev alması şarttır. Bunun yanında devlet yönetiminde yönetsel denetimin de olması şarttır. Denetimle birlikte hem sistemin hem kadroların bilgiye dayalı hareket edilip edilmediği ve gereken yerlerde düzeltmelerin yapılacağı da aşıkardır.

## 8)Kaht-ı Denetim

Devlet yönetiminde yönetsel, mali ve idari denetimlerinin olmamasıdır. Burada denetim yokluğunu iki açıdan incelemek gerekiyor. Birincisi denetim mekanizmasının hiç olmaması, ikincisi ise denetim mekanizmasının var olup, olması gerektiği gibi sağlıklı şekilde çalışmıyor olmasıdır. Her iki durumda da denetim eksikliğinden dolayı devlet yönetiminin verimsiz çalışmasının yolunu açacaktır. Kaht-ı denetim, kimlerin ya da hangi grubun işine geliyorsa o kesimi tasfiye etmek gerekiyor. Denetimin olmadığı bir yönetim sistemi, en önemli parçasının eksik olduğu bir haldedir. Devletin kontrolden uzak her şeyi akışına bıraktığı bir yönetim gerek içte gerek dıştaki düşmanların istediği bir durumdur.

## 9)Kaht-ı Akıl

Devlet yönetiminde akılcı yönetimin olmaması durumudur. Burada akılsızlık sadece yürütülen politikalardaki akılsızlık değil devlet ricalinin de akıldan uzak olduğu durumdur.

Yönetim biliminde en önemli konu, yönetim sistemini uygulayan kadronun akılcı yaklaşımla hareket etmesidir. Yönetim kadrosunun akılcı hareket etmemeleri ve yürüttükleri akılcı olmayan politikalar ülkenin yerinde saymasından ziyade geriye götüren felaketler olur. Bu sebeple devlet yöneticilerin akılcı çalışmaları benimsemiş kişilerden atanması şarttır.

## 10)Kaht-ı Yönetici

Devlet yönetiminde asaleten görev alacak orta ve alt düzeyde olması gereken gereksinimlere sahip olan yani liyakatli yöneticinin bulunamaması sorunudur. Genellikle vekaleten görevlendirme yapılarak geçirilmeye çalışılan durumların olmasıdır. Bu durumda da bir kişinin birden fazla görevi vekaleten yapma durumu ortaya çıkar ve nihayetinde rol çatışması yaşanabilir. Bu da KAHT Açmazına neden olur.

## 11)Kaht-ı Politikacı

Olması gereken niteliklerde politikacıların olmaması durumudur. Politikacı ülkenin çimentosudur. Eğer politikacı gerçek anlamda ülkesine hizmet etmek üzere çalışmıyorsa ve geneli böyleyse o zaman politika kurumu ülkeye hizmetten çıkarak ranta dönmüştür. Bunun sonucunda da politikacı olmak ülkeye hizmetten ziyade tanınırlık, dokunulmazlık, rant devşirme gibi zengin olma aracı olarak görülür. Bu durumda toplumun politikacılara güveni kalmaz. Siyaset ikliminde kaht-ı politikacı durumunun yaşanması demek ülkede seçmenler tarafından ilk seçimde büyük kısmının tasfiye edileceğinin işaretidir.

## 12)Kaht-ı Sistem

Devlet yönetiminde sistemin olmamasıdır. Kurulan sistemin dezenformasyona uğraması ya da doğru yürütülmemesi veya günün koşullarına uygun olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Devlet yönetim sistemi halkın istek ve ihtiyaçlarına cevap vermiyorsa, ülkenin kalkınması ve refah seviyesinin artması için bir araç olmaktan çıktığı durumlardır.

## 13)Kaht-ı Verimlilik

Devlet yönetiminde sistemin ve kadroların verimden uzak çalışma performansı göstermesi durumudur. Devlet yönetiminin verimsiz çalışması ülkedeki kalkınmanın gerçekleşmemesi yanında rutin işlerin bile yürütülememesine sebep olur. Kaht-ı verimlilik durumunun

sorumlusu devletin en süt yönetim kademesidir. Kaht-ı verimlilik durumunun sebebi ise yönetimsel denetimin olmamasıdır. Böylece verimlilik konusunda analitik göstergeler belirlenemeyecek ve verim llemeyecektir.

#### 14)Kaht-ı İletişim

Devlet birçok kurum, kuruluş ve birimden oluşan büyük bir bütündür. Bu bütün içindeki tüm birimlerde en önemli huşulardan birisi iletişimdir. İletişim birincisi kendi aralarında ikincisi dış paydaşlarla olan iletişim kastedilmektedir. Kaht-ı iletişim, devlet kurumlarının iletişim konusunda yetersiz kalması durumudur.

#### 15)Kaht-ı Değer

Devlet yönetiminde üretilen hizmetlerin değer yaratan fonksiyon, kültür ve ilkelerin ortadan kalkması durumudur. Devlet hizmetlerinin gerek stratejik gerekse de operasyonel hizmet üretimlerinde değer yaratan unsuru olması gerekiyor. Yaratacağı değer ise ülkenin kalkınması ve gelişmesine katkı sağlamalıdır. Eğer ki değer fonksiyonu göz ardı edilirse ülkedeki üretilen hizmetlerin fayda sağlamayacağı gibi ülkenin geriye gideceğini de n görmek gerekir. Kaht-ı değer devlet yönetimi içinde bu kadar önemlidir.

#### 16)Kaht-ı Hizmet

Devlet yönetiminde merkezi ve yerel ölçekte katma değeri olan, vatandaş talep ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hizmet üretilmemesi durumudur. Rutin hizmetlerin üretilmesinin yanında dünyadaki ve insanın alışkanlıklarındaki değişiklikler sebebiyle yeni hizmetlerin üretilmesi gerekiyor. Devlette eğer ki rutin hizmetler üretilir ama yeni ihtiyaç doğrultusunda hizmetler retilmiyorsa orada Kaht-ı Hizmet vardır. Bir diğer bakış açısı ise merkezi ve yerel ölçekte nedeni ne olursa olsun rutin hizmetlerin üretilmemesi durumu da Kaht-ı Hizmettir. Genellikle sonu erken seçim ile hükümet değişikliği olur.

#### 17)Kaht-ı Doğruluk

Devlet yönetiminde bulunan devlet ricalinin çalışmalarında doğruluktan ayrılması durumudur. Yapılan çalışmalarda doğruluk ilkesi ile hareket etmesi gereken devlet ricali eğer

ki doğruluktan ayrılırsa kaht-ı doğruluk oluşur. Böyle bir durumda da devlet yönetim kademesi önemli olmaksızın çürümeye ve sonrasında da çökmeye başlar. Doğrulu bir devletin en önemli yönetim ilkelerinden biri olmalıdır. Devlet yönetimi içerisinde bulunan tüm kadronun da bu ilkeye sıkı sıkıya bağlı olması beklenir. Eğer ki doğruluktan şaşma olursa ilgili yönetici ya da personel tasfiye edilmelidir. Aksi durumda kelebek etkisiyle devlet yönetimi önemli bir ilkesinden feragat etmiş olduğu anlamı taşıyacaktır. Bu türlü önemli ilkelerin uygulanması konusunda tavizsiz şekilde çok hassas olunmalıdır.

## 18)Kaht-ı Güven

Toplumsal devlet ve devlet ricaline güveninin kalmaması durumudur. Bir diğer açıdan devlet uygulamalarının ve devlet ricalinin topluma güven vermemesi durumu olarak da değerlendirilebilir.

## 19)Kaht-ı Siyaset

Ülkede devlet yönetimindeki seçilmişler bölümünü oluşturan siyaset kurumu ne kadar vizyonlu, gelişmiş, liyakatli kişilerden oluşan ve katma değer yaratma amacıyla hizmet eder kişilerden oluşursa ülkenin yönetimi o kadar gelişim gösterir. Eğer ki siyaset kurumundaki bahsi geçen başarı göstergeleri düşük profilli kişilerden oluşursa sa devlet yönetimindeki seçilmişlerin profili de o kadar düşük olacağı için, devlet yönetimi de olumsuz etkilenecektir. Devlet yönetimindeki siyasiler; vizyonsuz, liyakatsiz, dünya görüşü dar, gelişimi odaklamayan ve değer yaratmayı amaçlamayan hizmet eder kişilerden oluşursa, devlet yönetimi de zayıf olur. İşte siyaset kurumunun zayıf olması durumu bu kadar önemlidir.

Siyaset kurumunun zayıf olması durumuna kaht-ı siyaset denir. Siyaset sadece devlet yönetiminde yer almak için iktidar olmanın katkısı ile değil muhalefet olarak da hizmet etmeyi gerektirir. Siyaset kurumu ülke yönetiminde hem icracı hem kontrol edici olmak gibi çok önemli görevler üstlenmektedir. Bu sebeple de siyaset kurumunun gelişimi her daim sağlanmalıdır. Kadrolarının gelişimini sürekli hale getirme görevi de siyasi liderlere düşmektedir.

## 20)Kaht-ı Bürokrasi

Devlet yönetimindeki stratejik olarak kabul edilen politika, karar ve kanunları yürütme görevi bürokrasidedir. Bürokrasinin sağlıklı çalışması ülkenin işleyişinin de sağlıklı olması anlamına gelmektedir. Bürokrasideki işleyişin sağlıklı olması ve bürokratların liyakatten uzak,

vatandaş odaklı çalışmıyor olmasının sonucu olarak ülkedeki bürokrasinin başarısız ve/veya yetersiz olmasına kaht-ı bürokrasi denir. Kaht-ı bürokrasi olan bir ülkedeki yönetsel işleyiş, ağır, hantal ve vatandaş ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaklaşarak devlet yönetimi içerisinde işlevini yitirmesi halidir.

## 21)Kaht-ı Eğitim

Ülkedeki eğitim sistemi mantalitesinin olması gerekenden uzaklaşarak toplumu ileriye götürme işlevinden toplumu geriye götürme zararına dönmesi sonucu işlevsiz hale gelmesi durumudur.

## 22)Kaht-ı Gelişim

Devlet yönetiminde bulunan devlet ricalinin, devlet yönetimini ve kişisel gelişimlerini, olması gereken bakış açısı vizyonu olan gelişim odağından uzaklaşması durumudur.

## 23)Kaht-ı Sivil Toplum

Sivil toplumun esas işlevi olan toplum ile devlet arasında köprü olma ve baskı grubu olma görevlerinden uzaklaşarak para ve makam aracı haline gelmesi sonucunda yapması gereken görevlerini yerine getirememesi durumudur.

## 24)Kaht-ı Kural

Devlet yönetimi ve toplum içindeki kuralların olması gerektiği gibi eşit şekilde uygulanmaması durumudur.

## 25)Kaht-ı Birlik

Devlet, sivil toplum, özel sektör ve toplumun oluşturduğu ülkenin bileşik gücün birlik içinde olmaması ve kutuplaşmış olması durumudur.

## 26)Kaht-ı Fırsat

Ülkede liyakatin yok edilmesi sonucu rantçılığın, adam kayırmacılığın ve torpilin önünün açılması sonucu hem bireysel hem de ülke açısından oluşabilecek fırsatların oluşamaması durumudur.

## 27)Kaht-ı Eşitlik

Evrensel kural olan eşitlik ilkesine uyulmaması durumudur.

## 28)Kaht-ı Düzen

Devlet yönetiminde düzenin kaybolması durumudur.

## 29)Kaht-ı Şeffaflık

Devlet yönetiminin olması gereken yerlerinde şeffaflık ilkesinin göz ardı edilerek olmaması durumudur.

## 30)Kaht-ı Erişilebilirlik

Merkezi ve/veya yerel yönetimlerinden halktan ve toplumdan kopması sonucu, toplumun yerel ve merkezi idareye erişilebilirliğin zorlaşması veya yok olması durumudur.

## 31)Kaht-ı Kalkınma

Ülkede kötü yönetim veya başka sebeplerden dolayı kalkınmanın durması ve/veya olmaması halidir.

### 32)Kaht-ı Değişim

Dünyanın değişime eşit olacak şekilde ülkede dünyaya ayak uyduramayarak aynı seviyede değişimin olmaması durumudur.

### 33)Kaht-ı Otorite

Devletin kötü yönetilmesi sonucu tüm otoritesini ve/veya ağırlığını kaybetmesi sonucu otorite boşluğunun olması durumudur.

### 34)Kaht-ı Yasallık

Ülkedeki işleyişin çeşitli sebeplerle yasallık ilkesi göz ardı edilmesi durumudur.

### 35)Kaht-ı Yönetim

Yönetim ilkelerine göre hareket edilmemesi sonucu tam bir yönetimin olmaması durumudur.

### 36)Kaht-ı Doğru

Devlet yönetiminde yapılması gerekenlerin yapılmamasında doğruluktan ayrılma ve doğru uygulama ve kararların alınamama halidir.

### 37)Kaht-ı Refah

Ülkedeki devlet yönetiminin kötü olması sonucu toplum refah seviyesindeki artışın durması hatta eksi yönlü hareketi sonucu refahın olmaması halidir.

### 38)Kaht-ı Otokontrol

Devlet yönetimi sistemi içerisinde otokontrol mekanizmasının yitirilmesi halidir.

### 39)Kaht-ı Yatırım

Ülkedeki devlet yönetimi ve ricaline olan güven kaybı sonucu yerli ve yabancı yatırımcının yatırım yapmaması sonucu ülkede yatırımların durması durumudur.

### 40)Kaht-ı Üretim

Devlet yönetiminin kötü olması sonucu ülkeye güvenin kalmamasıyla üretimin yavaşlaması, hatta durması halidir.

### 41)Kaht-ı Sermaye

Devlet yönetimin kötü olması sebebiyle yatırımcıların ülke ekonomisine güvenini yitirmesiyle yerli ve yabancı sermaye sahiplerinin yatırımları azaltmasıyla birlikte sermayeye erişimde sorunun olması durumudur.

### 42)Kaht-ı İstikrar

Kötü devlet yönetimi sonucunda, eğitimde, ekonomi, sağlık ve diğer alanlardaki yönetimlerde istikrarın olmaması halidir.

### 43)Kaht-ı Reform

Yönetimsel körlük veya kötü yönetim sebebiyle, devlet yönetim sisteminde ve işleyişte reform yapılamaması halidir.

### 44)Kaht-ı Organizasyon

Liyakatsiz yöneticilerin varlığı ile orta ve alt kademedede doğru organizasyon oluşturulamaması halidir.

#### 45)Kaht-ı Teşkilat

Devletin üst, orta ve alt kademe organizasyon yapısının zayıflaması ile teşkilat yapısının zayıf olması halidir.

#### 46)Kaht-ı Güç

Devlet ricalinin liyakatsizlerden oluşması durumunda, devletin yönetsel gücünün zayıflaması halidir.

#### 47)Kaht-ı Hedef

Devletin yönetiminde hedef belirlenememesi ve/veya yanlış hedef belirlenmesiyle birlikte devletin hedefsiz kalması durumudur.

#### 48)Kaht-ı Politika

Devlet yönetiminde politika üretilememesi durumudur.

#### 49)Kaht-ı Profesyonellik

Devlet yönetim kademesinde liyakatten uzak atamalar sonucu profesyonellerin olmaması ya da sayısının çok az olması durumudur.

#### 50)Kaht-ı Aidiyet

Devlet üst, orta ve alt kademelerinde çalışanların aidiyetlerinde azalma ya da hiç olmaması durumudur.

## 51)Kaht-ı Kurum Kültürü

Devlet içerisinde tüm kademelerde kurum kültürünün zayıflaması ya da ortadan kalkması/kaldırılması halidir.

## 52)Kaht-ı Sadakat

Devlet ricalinin çeşitli sebeplerle devlete olan sadakatinin bitmesi sonucu devlet ve kamu yararını düşünmesinden ziyade bireysel istikbal derdine düşerek kendi çıkarlarını önceliklendirmesi durumudur.

## 53)Kaht-ı Temsilîyet

Devlet ricalindekilerin vasıfsız olması sonucu temsiliyet kabiliyetlerinin olmaması halidir.

## 54)Kaht-ı İcraat

Devlet yönetiminde icraat yapılmaması durumudur.

## 55)Kaht-ı Performans

Merkezi ve yerel yönetimlerdeki tüm kademe çalışanlarının tamamında veya bir bölümünde performans düşüklüğü olması durumudur.

## 56)Kaht-ı Sorumluluk

Devlet ricalinin yaptıkları faaliyetlerin sorumluluğu üstlenmemesi halidir.

## 57)Kaht-ı İstifa

Devlet yönetiminde başarısızlık yaşandığı durumlarda görevi liyakatli birisine bırakma ve sistemin önünü açma geleneği istifa kurumunun uygulanmamasıdır.

## 58)Kaht-ı Revize

Devlet yönetimi sisteminde işlemeyen, aksayan, yanlış uygulamaların ve toplumun talepleri sonucu yapılması gereken düzeltmelerin gerçekleştirilme alışkanlığının olmaması durumudur.

## 59)Kaht-ı Bilinç

Devlet ricalinin uygulamalarında kontrolü kaybetmeleri sonucunda bilinçli şekilde hareket edilmeme durumudur.

## 60)Kaht-ı Farkındalık

Devlet ricalinin uzun süre çalışmaktan ötürü yönetim körlüğü yaşamaları sonucu farkındalıklarının yok olması durumudur.

## 61)Kaht-ı Devlet Aklı

Devlet uygulamalarında ve ülke yönetiminde devlet kurumlarının, çeşitli sebeplerle, tarih boyunca geliştirdiği akıl sonucu oluşan vizyona ve stratejiye uygun hareket edilememesi durumudur.

## 62)Kaht-ı Hazine

Kötü yönetim sonucu devlet hazinesinin durumunun çok kötü durumda olması sonucu ülkenin maddi olarak fakirleşmesi halidir.

### 63)Kaht-ı Huzur

Devlet yönetimindeki yönetim, ekonomik, sağlık ve genel düzendeki bozulmalar sonucu ülkede huzurun bozulması ve/veya huzur kalmaması durumudur.

### 64)Kaht-ı Lider

Ülkede yönetimin olmasına rağmen, iktidarın başındaki kişinin liderlik vasfının olmaması ve/veya yitirmesi sonucu ülkede liderin olmaması halidir.

### 65)Kaht-ı Nitelik

Devlet ricalinin işleri karşılayacak niteliğe sahip olmaması kişilerden atanması/oluşması halidir.

### 66)Kaht-ı Standardizasyon

Devlet kademesinin tüm kademelerinde veya bir bölümündeki yazılı ve/veya işleyişteki uygulamalarda veya kurumlarda farklı bölge veya şehirlerde değişik uygulamaların varlığı sonucu standardın olmaması durumudur.

### 67)Kaht-ı Rekabet

Devlete bağlı merkez ve yerel kurum, kuruluş ve diğer organizasyonların hizmet üretmede özel sektöre kıyasla rekabet edemeyecek kadar başarısız hizmet üretimi ifade eder.

### 68)Kaht-ı Başarı Odaklılık

Devlet yönetiminde yapılan çalışmaların başarı odağı ile yapılmaması durumudur.

## 69)Kaht-ı Globalleşme

Devlet yönetiminin ve ricalinin dünyadan kopuk olması sonucu ülkenin ve devletin dünyaya kapalı hale gelmesidir.

## 70)Kaht-ı Kalite

Devlet yönetimi sisteminde merkezi ve yerel ölçekte üretilen hizmetlerin asgari uluslararası hizmet üretme ve sunma kalitesinde olmama durumudur.

## 71)Kaht-ı Teknoloji

Devlet yönetiminde bulunan merkezi ve yerel kurum, kuruluş ve diğer organizasyonların yönetiminde kısmen ya da bütünde teknoloji kullanılmaması durumudur.

## 72)Kaht-ı Rejim

Ülkede rejim ne ise kötü yönetim ve uygulamalardan dolayı başka alanlara kayması sonucu, rejimin hâkim olamaması durumudur.

## 73)Kaht-ı Çok Soslilik

Ülkede hangi alanda ve konuda olursa olsun çok soslilik kültürünün olmamasını ifade eder.

## 74)Kaht-ı Katılımcılık

Ülke yönetiminde gönüllü şekilde vereceği katkıda bulunması gereken kişi, kurum ve erklerin gönüllü şekilde yönetime katılımlarının sağlanamaması durumudur.

## 75)Kaht-ı Yönetici

Devlet yönetiminde bulunan üst, orta düzey atanmış yöneticilerin, işin gerektiği nitelikte, liyakate sahip kişilerden olmaması durumudur.

## 76)Kaht-ı Yenilik

Devlet yönetiminde yenilikçi uygulamaların yapılmaması veya yenilikçiliğe önem verilmemesi durumudur.

## 77)Kaht-ı İş Ahlakı

Devlet yönetimindeki tüm kademelerde bulunanların iş ahlakının kaybedilmesi durumudur.

## 78)Kaht-ı Gönüllülük

Ülkede sivil toplum alanında gerçek anlamda hiçbir karşılık beklemeden yapılacak gönüllülük faaliyetlerine katılımında azalma ya da katılımın hiç olmaması durumudur.

## 79)Kaht-ı Enformasyon

Devlet kurum, kuruluş ve birimleri arasında enformasyonun azalması ya da kesilmesi durumudur.

## 80)Kaht-ı İyi Uygulamalar

Devlet yönetimini geliştirici, yenilikçi iyi uygulama çalışmalarının yapılmaması veya yapılıyor olsa da bu alana önem verilmemesi durumudur.

### 81)Kaht-ı Planlama

Devlet yönetiminde oluşturulacak politika ve uygulamalarının belli bir plan dahilinde yapılmamasıdır.

### 82)Kaht-ı Bilinç

Devlet üst ve orta yönetiminde bulunan ricalin bilinçli şekilde çalışmıyor olmasıdır.

### 83)Kaht-ı Askeri Güç

Askeri gücün zayıflaması durumudur.

### 84)Kaht-ı Şehircilik

Yerel yönetimlerin şehirlerin belli bir politika, plan ve kültürel değerlere göre yapılandırmama durumudur.

### 85)Kaht-ı Memnuniyet

Merkezi ve yerel yönetimlerin ürettiği hizmetlerin vatandaş memnuniyeti sağlamaya yönelik olmaması durumudur.

### 86)Kaht-ı Stratejik Plan

Devlet yönetiminde stratejik planlama yapılmadan hareket edilmesi durumudur.

### 87)Kaht-ı Medya

Ülkede gerçekleri ortaya çıkarmayı amaçlayan tarafsız ve bağımsız medyanın olmaması durumudur.

## 88)Kaht-ı Bütçe Denkliği

Devlet bütçesinde gelir ve giderin birbirine denk olmaması durumudur.

## 89)Kaht-ı Teşvik

Devletin özel sektörün daha çok ve verimli yatırım yapması için sağlıklı bir teşvik sistemine sahip olmaması durumudur.

## 90)Kaht-ı Finansmana Erişim

Ülkenin ekonomik sisteminin oturmuş olmaması ve diğer ekonomik sebeplerden dolayı finansmana erişimin sınırlı olması ya da hiç olmaması durumudur.

## 91)Kaht-ı Halkla İlişkiler

Merkezi ve yerel ölçekte devlet kurum, kuruluş ve çalışanlarının halkla ilişkilerinde bozulma yaşanması durumudur.

## 92)Kaht-ı Büyüme

Ülkede üst üste dört çeyrek dönem büyüme yaşanmaması durumudur.

## 93)Kaht-ı Kurumsallaşma

Devlet yönetimi sistemi içinde merkezi ve yerel kurum, kuruluş ve organizasyonların tamamının veya bir kısmının kurumsallaşmamış olması halidir.

#### 94)Kaht-ı Toplumsal Uzlaşı

Toplumun kutuplaşmasıyla birlikte toplumsal uzlaşının ortadan kalkması halidir.

#### 95)Kaht-ı Millilik

Ülkedeki üretimin ithalatla dışarıdan temin edilmesiyle millilikten uzaklaşılması durumudur.

#### 96)Kaht-ı Teknoloji

Ülkedeki teknoloji alanındaki üretimin olmaması ya da az olması veya teknoloji üretimine önem verilmemesi durumudur.

#### 97)Kaht-ı Güvenlik

Ülkede iç güvenliğin toplumu rahatsız edecek şekilde bozulması durumudur.

#### 98)Kaht-ı Sermaye

Ülkeye olan güvensizlikten dolayı yerli ve yabancı sermaye girişinin olmaması durumudur.

#### 99)Kaht-ı İç Denetim

Devlet kurum, kuruluş ve birimlerinde iç denetimin, yönetim ilkelerine bağlı, olması gerektiği gibi yapılmaması ya da hiç olamaması durumudur.

#### 100) Kaht-ı Dijital Dönüşüm

Devlet yönetimi sistemi içinde merkezi ve yerel kurum, kuruluş ve organizasyonların tamamında veya bir kısmında dijital dönüşümün sağlanamamış olması halidir.

### 101) Kaht-ı Ortak Akıl

Ülkede ortak aklın azalması, kaybolması durumudur.

### 102) Kaht-ı Tasarruf

Başta devlet kurum, kuruluş ve birimlerinde olmak üzere tasarruf kültürünün oluşmaması, tasarruf yapılmaması ve bu konuya önem verilmeme durumudur.

### 103) Kaht-ı Ar-ge

Ülkede ar-ge alanına önem verilmemesi veya bu alanda yeteri kadar yatırım yapılmaması halidir.

### 104) Kaht-ı Değerler

Ülkede yıllar içerisinde oluşan ortak değerlere önem verilmemesiyle değerlerin azalması ya da kaybolması durumudur.

### 105) Kaht-ı Amaçlar

Devlet yönetim sisteminde devlete bağlı merkezi ve yerel kurum, kuruluş ve diğer organizasyonlarında amaçlarının net bir şekilde tanımlanmamış olması durumudur.

### 106) Kaht-ı Misyon

Devlet kurum, kuruluş ve birimlerin misyonlarını belirleyememeleri ve/veya misyonları yolunda kaybolarak görevlerini tam anlamıyla yapamıyor olma durumudur.

### 107) Kaht-ı Dokümantasyon

Devlet yönetim sisteminde yapılması gereken yeterlilikte dokümantasyon yapılmaması ve dokümantasyonun ortadan kalkmaya başlaması halidir.

### 108) Kaht-ı Kontrol

Devlet yönetiminde merkezi ve yerel kurum, kuruluş ve organizasyonların işleyişlerinde kontrol kültürünün olmaması durumudur.

### 109) Kaht-ı Ölçme ve Değerlendirme

Devlet yönetim sistemlerindeki işleyişlerde ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulmamış olmasını ifade eder.

### 110) Kaht-ı Düzeltici Faaliyet

Devlet kurum, kuruluş ve birimlerin faaliyetlerinde düzeltici tedbirleri alacak mekanizmasının olmaması veya varsa da bu mekanizmanın etkisinin azalması durumudur.

### 111) Kaht-ı Organizasyonel Yapılanma

Olmaması gereken yönetim ilkelerine göre fonksiyonel organizasyon yapılanma sağlanmaması durumudur. Burada ya yanlış bir organizasyonel yapılanma vardır ya da hiç yoktur veyahut olan organizasyonel yapılanmaya uyulmama halidir.

### 112) Kaht-ı Kalite Politikası

Devlet kurum, kuruluş ve birimlerinde gerçek anlamda uyulan ve kullanılan, tüm çalışanların benimsediği ve somut şekilde hizmet üretimine yansıyan kalite politikası olmaması durumudur.

### 113) Kaht-ı Toplantı Yönetimi

Devlet kurum, kuruluş ve birimlerinde yönetim ilkelerine uygun toplantı sistemi olmaması veya olan sisteme uyulmaması durumudur.

### 114) Kaht-ı Görev Tanımlama

Devlet kurum, kuruluş ve birimlerinde görev alanlara yönetim ilkelerine uygun şekilde görevlerinin tanımlanmasının yapılmaması ya da yanlış, eksik ve personelin içselleştireceği şekilde tanımın yapılmamış olma halidir.

### 115) Kaht-ı Performans Sistemi

Devlet tüm kademelerinde, yönetim ilkelerine ışığında analitik bir performans sisteminin olmamasıdır.

### 116) Kaht-ı Güvenilirlik

Devlet yönetiminin tüm kademesinde bulunanların büyük bir kısmına toplumun güveninin kaybetmesi halidir.

### 117) Kaht-ı Motivasyon

Devlet ricalinin çalışmalarında mental olarak yorgun olma ve bıkkınlık sebebiyle motivasyonları olmadan çalışılması durumudur.

### 118) Kaht-ı Doğruluk

Devlet ricalinin doğruluğu önemsememesi ve doğruluk yolundan ayrılması halidir.

## 119) Kaht-ı Psikolojik Yeterlilik

Devletin tüm kademelerinde görev alabilmek için, gereken asgari düzeyde psikolojik yeterliliğin bir kriter olmaması durumudur.

## 120) Kaht-ı Hilm

Hilm, yumuşak huyluluk, sabır göstermek, tahammül etmek, öfke anında kendini tutmak ve vakur olmak, gücü yettiği hâlde intikam almaktan kaçınmak anlamına gelmektedir. Hilm sahibi olmak genel ifadeyle; yumuşak huyluluk ve tahammülkâr bir üslup ile davranışlara yansıyan olumlu bir özelliktir. Yöneticilik vasıflarından biri olarak karşımıza çıkan Hilm, Kutadgu Bilig’de geçmektedir.

Kutadgu Bilig’de idare edenin başta gelen vasıflarından biri hilmidir, tebaasına karşı yumuşak ve bağışlayıcı olmasıdır. “Kim halka hâkim olursa onun tabiatı yumuşak, tavr ve hareketi asilane (tüzün) olmalıdır... Onun dili ve sözü tatlı olmalı, kendisi tevazu göstermelidir”. Hükümdar adalet, kanun ve cezalandırmayı temsil ettiği için hislerine tabi değildir. Fakat idare başında olan vezir mutlaka yumuşak ve tatlı sözlü olmalıdır. (b. 546-522). Kelile ve Dimne’ye göre (27- S. 247-50.) hükümdara gerekli hasletler, yani hilm (yumuşaklık), sahavet (eli açık olma) ve şecaat arasında en mühimmi hilm’dir. Hilm padişahın şahsını “mehib ve mükerrem” kılar, asker ve raiyyet kendisinden hoşnut olurlar, kendisine şükrederler, “mülk ve devlet” sarsılmaz. Buna karşı, bir tek kötü hareket ile cihan harab olur, halka kırgınlık ve nefret gelir. Hilm akıl ve tecrübe sahiplerine danışmakla meydana gelir. Hilm ile askeri raiyyeti kendisine bağlamış olan hükümdarın memleketini düşman istila edemez.

Devlet yönetiminde liyakatsiz yöneticilerin varlığı, yönetim düzene zarar verilmesi yolunda yıkılan ilk domino taşıdır. Bir devlet yönetiminin bozulmaya başladığı durumlarda liyakatsizlik ilk olarak yöneticilerde başlar. Liyakatsiz yöneticiler göreve getirilir. Sonrasında onlar da alt kadrolarını kendi adamlarından, yandaşlarından seçerek liyakatsizliği yönetimde bütüne yayarlar. Böylece devlet yönetiminin tamamında liyakatsizlik durumu hâkim olur.

Kutadgu Bilig’de idare edenin-hükümdarın- önde gelen vasıflarından biri “hilm” yani halkına karşı yumuşak olmasıdır. Çünkü halka hâkim olmak, yumuşak tavır ve yumuşak bir dil ve ancak tevazu ile mümkündür. Adaleti, kanunu temsil eden hükümdar, kanun uygulamasında hislerine kapılmamalıdır. Kutadgu Bilig’de gerek devlet ve gerekse de hâkimiyetin kalıcılığı kanunun bizatihi uygulanması ile mümkündür. Bu bağlamda, beyliğin yani devletin kanun ile ayakta durabileceğine ve bunun da kanun koymada ve uygulamada tarafsız bir uygulama ile mümkün olabileceğine dikkat çekilmektedir (İnalçık,1966: 259-271)

Bir devlet yönetiminde görev alan yöneticilerin, tevazudan uzak, katı tutumlu ve bağışlayıcı olmama durumuna ise “Kaht-ı Hilm” denir. Devlet yönetiminde liyakati olmayan

yöneticilerden oluşuyorsa, o yönetimde kaht-ı hilm vardır. Kaht-ı hilm, sadece devlet yönetiminin başarısız olmasına sebep olmaz, organizasyonun geriye gitmesine de sebep olur.

Halkına karşı kibirli olan, üstten bakan ve onlara yumuşak tavır, hal ve hareketlerden uzak yöneticiler devletin yıkılması için, devlet yönetiminin temeline atılan dinamitlerden ilkidir. Sonrasında üzerine geleceklerin vereceği tahribatı arttırarak, devlet yönetimi sisteminin yıkılma sürecini hızlandıracaktır.

Günümüz dünyasında iletişimin hızla ilerlediği dönemde kaht-ı hilm vasfı taşıyan yöneticilerin varlıkları çok uzun sürmemekle birlikte, halk seçim ile gerekeni yapabilmektedir. Dolayısıyla bir devlet yöneticisinin halka karşı kibirli, sert ve merkez iletişimden uzak olması, halk tarafından cezalandırılmaktadır. Atanmış yöneticilerde ise halkın kaht-ı hilm vasfı olan yöneticileri idareye şikâyet etmesi için farklı seçeneklerinin olması, günümüz imkânlarından biridir.

Kaht-ı hilm'e farklı bir açıdan da bakmak gerekiyor. Halkına karşı yumuşak huylu olmayan bir yönetici, astlarına da yumuşak huylu olmaz. Dolayısıyla sorun sadece halka karşı yumuşak huylu olmaması da değildir.

Günümüzde yöneticilik kavramı çok daha fazla önem kazanmıştır. Çünkü insanın duygusal bir varlık olduğu ve duygularını harekete geçirebilenlerin yönettikleri bir dönemdeyiz. Bu sebeple de yöneticilerin bir işi yaptırabilmesi daha da önemlisi kitleleri harekete geçirebilmesi için sadece emir vermesi yeterli olmuyor. Hal böyle olunca yöneticilerin, yönetmekten, daha fazlasını yapıyor olması gerekiyor. Fakat kaht-ı hilm vasıflı bir yöneticinin, astlarını harekete geçirmesi imkânsızdır. Hatta astları yöneticilerine karşı sevgi beslememekle birlikte saygı da duymazlar. Bu da yönetimde, gözle görülmeyen fakat derinlerde yatan başarısızlığın en büyük sebeplerinden biri olur.

Sonuç olarak, kaht-ı hilm, Kutadgu Bilig' de yer aldığı gibi, sadece halka karşı değil, astlarına karşı da yumuşak huylu olmama durumudur. Böyle yöneticiler, devlet yönetimi içerisinde bir kangren gibidir. Müdahale edilmediği takdirde yönetimin tamamını sarar ve devlet yönetimi sistemini işlevsiz hale getirir. Kaht-ı hilm vasfı olan yöneticilerin varlığının fark edilmesi halinde anında gerekli görevden alma yapılmalı ve yerine liyakatli yönetici getirilmelidir.

## 121) Kaht-ı Doğru Bilgi

Devlet yönetiminde doğru bilginin eksikliğidir. Hareket tarzı doğru olmayan bilginin referans alınması durumudur. Doğru bilginin referans alınmadığı durumda da sonucu doğru olmamaktadır.

## 122) Kaht-ı Erdem

Toplumda erdem kavramına önem verilmemesi halidir.

### 123) Kaht-ı Dürüstlük

Devlet kurumlarının tüm kademelerinde görev alanların dürüstlükten uzaklaşması ve dürüstlük kavramının yozlaşmayla birlikte yok olması durumudur.

### 124) Kaht-ı Kamu Yararı

Yapılması gereken yerlerde kamu yararının gözetilmemesi durumudur. Kamu zararı ortaya çıkmaktadır.

### 125) Kaht-ı Kanunlara Uyum

Ülkede yasama erkinin toplumun ihtiyaçları ve dünyanın gereksinimlerine uyumlu kanunların çıkartmaması halidir.

### 126) Kaht-ı Saygı

Toplumda saygı kavramına verilen önemin azalması veya ortadan kalkması halidir.

### 127) Kaht-ı Toplumsal Ahlak

Toplumda ahlak kavramına verilen önemin azalması veya hiç önem verilmeme halidir.

### 128) Kaht-ı Patrimonyal

Devlet yönetiminin babadan oğula geçmemesi ya da akraba ve yakınları istihdam etme durumunun olmamasıdır.

### 129) Kaht-ı Devlet

Ülkede devletin, yanlışlıklara kayıtsız kalarak müdahale etmemesi sonucu, kendini hissettirememesi halidir.

### 130) Kaht-ı Adil Kanunlar

Kanunların hem teoride hem de uygulamada adil olmama durumudur. Evrensel olarak kanunlarda yer alan eşitlik, masumiyet karinesi gibi ilkelere uyulmaması durumunda da ortaya çıkar.

### 131) Kaht-ı Devlet Düzeni

Devlette yazılı olmayan kurallarda düzenin olmaması durumudur.

### 132) Kaht-ı İstişare

Kanunların, uygulamaların ve gereken kararların devlet ricali içinde yapılmadığı gibi toplumun ilgili paydaşlarıyla da istişare yapılmadan gerçekleştirilmesi durumudur.

### 133) Kaht-ı Sosyal Adalet

Ülkede sosyal adalet kavramına verilen önemin azalması ya da sosyal adaletin ortadan kalkması durumudur.

### 134) Kaht-ı Sosyal Güvenlik

Ülkede sosyal güvenlik alanının doğru olmayan yönetim ilkeleriyle çökmesi ve sosyal güvenlik topluma vermesi gereken hizmeti verememe durumudur.

### 135) Kaht-ı Disiplin

Devlet yönetiminde bulunanların çalışmalarında, davranışlarında ve devlet adamına yakışır disiplinde olmama durumudur.

### 136) Kaht-ı Denge

Toplumun kutuplaşması sonucu dengeli bir toplum durumundan çıkış halidir.

### 137) Kaht-ı Merkezileşme

Devletin yönetiminde merkezileşme durumunun ortadan kalkması

### 138) Kaht-ı Koordinasyon

Devlet kurum, kuruluş ve birimleri arasında koordinasyonun kalmaması durumudur.

### 139) Kaht-ı Meşruiyet

Devlet yönetimindeki uygulamaların kanunsal temelden yoksun şekilde gerçekleşmesi sonucu meşruiyetini yitirme halidir.

## 5. KAHT Açmazı Analizi

Kaht, Arapça kıtlık anlamına gelmektedir. Yönetim literatürüne Osmanlı İmparatorluğu zamanında girmiştir. Devlet yönetiminde bulunanların liyakatsiz olmasından ötürü devlet adamı kıtlığı anlamına gelen “Kaht-ı Rical” tanımlaması günümüze kadar gelmiştir. Kaht-ı rical, bir devlette, devleti yönetecek devlet ricalinin kıtlığı, olmaması anlamında kullanılmıştır. Özellikle Devleti Âliyye’nin duraklama ve çöküş dönemlerinde sıkça ortaya çıkan bir durumdur.

İki yüzyıldan fazladır kullanılan kaht-ı rical, Cumhuriyet sonrasında da yaşanmış ve zaman zaman gerek siyasetçiler gerekse kamuoyu tarafından gündeme getirilmeye devam etmektedir. Kaht kavramının, en açık görülen ve çok hissedilen sıkıntının kaynağı devlet adamı kıtlığı olduğu için, sadece kaht-ı rical kavramı can bulmuştur. Fakat devlet yönetiminde kaht-ı rical’e benzeyen birçok durum vardır. Bilginin gelişmesi, özellikle yönetim alanında, kaht-ı rical durumundan başka durumlara evrilmeyi gerektirmiştir. Kaht’ın devlet yönetimi içindeki diğer hallerini de günümüz yönetim ilkeleri ışığında tanımlamak ve devlet yönetimdeki mevcudiyet durumuna bakmak gerekmektedir.

İki yüzyıldan fazla zaman önce ortaya çıkan kaht-ı ricali, günümüz yönetim bakış açısıyla ele alındığında; sadece kaht-ı rical olarak değil, kaht olarak ele alınarak, devlet yönetiminde sıfır hatayı gerçekleştirmek için kapsamı geniş tutulan bir analiz ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Burada bahsedilen devlet yönetiminde sıfır hata kavramı hiç hata yapılmaması değil, kabul edilebilir oranlarda hataların yapılması ve tespit edilebilirliğidir.

KAHT Analizi, devlet yönetimi sistemi içerisinde yer alan tüm statik, dinamik ilke, değer, amaç ve diğer durumlarında kıtlık ya da yokluk yaşanıp yaşanmadığını tespit edilmeye yarayan analize denir. KAHT Analiziyle, sorunların tespit edilmesi, devlet yönetiminin sağlıklı şekilde yapılmasının ilk şartı yerine getirilecektir. Bu yönüyle KAHT Analizi, devlet yönetiminde kullanılan bir teşhis aracıdır. Tedavinin sağlıklı yapılması için gerekenin doğru teşhisten geçtiği bilimsel bir gerçektir. Bu sebeple devlet yönetiminde yapılacak reformların amacına uygun şekilde olması ve ihtiyaçları tam olarak karşılaması için KAHT Analizi olmazsa olmazdır.

KAHT Analizi, devlet yönetiminin stratejik ve operasyonel boyutunda kullanılabilecek yer alan 100’den fazla kriterden oluşmaktadır.

KAHT Analizi aşağıda yer alan adımlardan oluşmaktadır.

1. Analiz Amacını belirlenmesi
2. Yönetimsel boyutun belirlenmesi
3. Yöntemlerin belirlenmesi
4. Veri toplama
5. Analizin yapılması
6. Raporlama

Altı adımdan oluşan KAHT Analizi, **Merkez Anadolu Devlet Yönetimi Sistemi**'nin önemli bir parçasıdır. KAHT Analizi sonrasında elde edilen verilen **Devlet Yönetiminde Sıfır Hata Programı**'nda kullanılmaktadır. Bu yönüyle KAHT Analizi, **Merkez Anadolu Devlet Yönetimi Sistemi** içerisinde yer alan **Devlet Yönetiminde Sıfır Hata Programı**'nın ilk adımıdır.

Temel olarak Sıfır Hata Programı ile KAHT Analizi entegredir. Fakat istenildiği takdirde KAHT Analizi, tek başına da uygulanabilir.

KAHT Analizi'nin en önemli özelliği yönetsel olarak stratejik boyutta en üstten taşradaki en küçük birime kadar tüm birim, kurum, kuruluş ve sistemin tamamı için uygulanabildiği gibi aynı zamanda devlet yönetimi içinde yer alan bir parçası üzerinde de yani mikro bazlı da uygulanabilir. Söz gelimi sadece taşrada bulunan bir ilçe müdürlüğü üzerinde de uygulanabilir bir analizdir.

Devlet yönetiminde kaht, teşhisi çok zor, sinisi bir hastalıktır. Çok hızlı yayılır ve doğrudan öldürücü etkisi olmamasına karşın başka sorunlara yol açar ve o sorunların daha hızlı şekilde daha fazla zarar vermesine sebep olur.

Devlet yönetim sistemi içerisinde yer alan ve gözle görülemeyen tüm sorun, problem ve hastalıkların teşhisi KAHT Analizi ile yapılabilir.

KAHT Analizinde dikkat edilmesi gereken, analizi yapan ekibin profesyonel olması ve tüm devlet yönetimi üstü, bağımsız olmalıdır. Ekibin sadece Cumhurbaşkanına/Devlet Başkanına bağlı olarak çalışması gerekmektedir.

## 7. Kaht Açmazı Çözümü: MADYS ve Yönetimsel Denetim

KAHT Açmazı hızla yayılan bir yönetimsel virüs gibidir. Kısa süre içinde yayılması sonucu devlet yönetimini kısmi veya bütüncül felce uğratabilir. Bunun sonunda da devlet yönetimi etkinliğini kaybeder. Sinsi bir konudur, felce uğratması kolay fark edilmeyebilir ki bu ancak yönetimsel denetim mekanizması ile tespit edilerek bertaraf edilebilir. Yönetimsel denetim mekanizması işte bu kadar önemlidir.

Devlet yönetiminde, kaynaklarda genel olarak kamu yönetimi olarak geçmektedir, Kıta Avrupa'sı ve Anglo Amerika yaklaşımları bulunmaktadır. Her iki yaklaşım da bizim kültürümüze ve toplumumuza uzak yaklaşımlardır. Yönetim de tıpkı parmak izi gibi her ülkenin yapısına uygun ve eşsiz olmalıdır.

Devlet yönetimleri kalıplaşmış standart yaklaşımlara sıkıştırılamaz. Her devletin yönetimi, o ülkenin ortak değerleri, kültürü, alışkanlıkları, sosyolojik ve toplumsal yapısına göre farklılık göstermelidir. Standart yaklaşım içinde standartsız bir yapıda olmalıdır. İşte Merkez Anadolu Devlet Yönetimi Sistemi (MADYS) de tam olarak bu karşılığı verir. Esasında yönetimsel denetim ve diğer yönetimsel virüsleri ve kaçakları engelleme öneminin vurgulayan bir sistem olduğu için KAHT Açmazını da önleyici etkisi olacağı ön görülmektedir. Merkez Anadolu Devlet Yönetimi Sistemi (MADYS), KAHT Açmazı için çözümdür diyebiliriz.

Yönetimsel denetim, devlet yönetim organizasyonunu sürekli tarayan ve KAHT Açmazını ortaya çıkararak bertaraf eden bir mekanizmadır. Bu sebeple kurulması ve sağlıklı çalışıyor olması elzemdir. Devlet yönetimi içinde siyasi kanadın da olduğu bir yapıdır. Bu yönüyle siyasi kanadın denetlenmek istememesi durumu ortaya çıkabilir. Halk tarafından seçilen ve değerlendirmenin bir sonraki seçimde yine halk tarafından yapılacak savı üzerinde durulur. Fakat yönetimsel olarak bu söylemin bir önemi yoktur. Çünkü halk yönetimdeki detayları uzmanlar derecesinde bilmesi imkansızdır. Ayrıca bugün ortaya çıkan bir sorunun beş yıl sonra sandıkla halk tarafından notunun verilmesi savı devlet yönetiminin zafiyete uğramasına sebep olur. Mesela KAHT Açmazı yaşandığında bunun cevabını sandıkta halk verecektir savı ile beş sene beklenmesi sonucu KAHT Açmazının devletin tüm yönetim kademelerine sirayet etmesine neden olacaktır ve devlet yönetimi felce uğrayarak verimliliği kalmayacaktır. Bu sebeple bu tür popülist söylemlerin yönetim biliminde yeri yoktur. Devlet yönetiminin siyasi ve bürokrasi kanadının olması yani yönetim nevinin yönetim bilimi açısından önemi yoktur. Önemli olan devlet yönetiminin sağlıklı şekilde yürütülüyor olmasıdır. Yönetim bilimi kimin ne yaptığına bakmaz. Kişi ve/veya gruplarla işi olmaz. Önemli olan sistemin ve sistemi yürüten kadronun sağlıklı şekilde çalışıyor olmasıdır. Yönetimsel denetim de bu çalışmada ortaya çıkması muhtemel ve/veya çıkan sorunları bertaraf ederek sağlıklı çalışmasını sağlamakla yükümlüdür. İş siyasi tarafa çekmek yönetim konusunu sulandırmaktan başka bir şey değildir.

Yönetimsel denetim tam bağımsızlığı ile yönetimde görev almalı ve organizasyonun sağlıklı şekilde çalışmasını sağlamalıdır. Denetim mekanizması tüm organizasyon üstü bir kavram olmalıdır. İşte o zaman sağlıklı denetimler gerçekleşir. Burada yönetimsel denetim mekanizmasının sağlıklı şekilde çalışmasını devletin en üst kademesi yasalarla koruma altına alarak garanti etmelidir. Böylece kimse siyaseten ve/veya başka sebeplerle müdahale

edemez duruma gelir. Yönetimsel denetim mekanizması ancak o zaman istenilen sonuçları verecektir. Aksi durumda adamcılık, siyasi tanışıklık ve gruplaşma ve diğer etkenlerle denetim olması gerektiği gibi yapılamayacaktır.

MADYS, dünyadaki yönetim yaklaşımlarına alternatif olması bakımından ortaya atılmış en yeni devlet yönetimi yaklaşımıdır. Bu sistemde devlet yönetimlerinin standart bir yaklaşımı olmadığını ve her devlet için yönetim sisteminin o ülkeye özgü dinamiklerle kurulması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Önemsediği konulardan bir tanesi devlet yönetimini zayıflatacak kayıp kaçak ve zarar verecek diğer sistemsel ve yapısal sorunlardır. MADYS' de yönetim sistemlerine zarar verecek bu türlü kavramlara yer yoktur. Bu yönüyle MADYS, KAHT Açmazının var olamayacağı bir sistemdir.

## a. Merkez Anadolu Devlet Yönetim Sistemi

Dünyanın en eski bilimlerinden birisinin yönetim olmasına rağmen, özel sektörde, sivil toplumda ve kamu yönetiminde henüz tam olarak olgunlaşmamış olması ironik bir durumdur. Bunun sebebi, dünyanın neredeyse tamamı, yönetimin hemen hemen herkesçe yapılabilir bir şey olduğunu düşünmesi olduğudur. Eğer öyle olmasaydı, herhangi bir alanda yönetime gelmiş ya da seçilmiş kişilerin yönetim konusunda eğitim alma şartı getirilirdi. Yönetimin genellikle insan yönetmek olduğu düşünülerek yönetim yetkinliğinde en önemli şartın deneyim olduğu kanısı hakimdir.

Halbuki gelişen ve değişen dünyada, yönetim yetkinliğinin de değiştiğini söylemeliyiz. Çünkü yönetimin temelinde insan vardır. İnsanların davranış, beklenti ve alışkanlıkları değiştiği sürece yönetimin stabil kalmasının imkânı yoktur. Bu sebeple yönetimin statik değil dinamik bir bilim olduğunu söylemeliyiz.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanların alışkanlıkları, beklentileri ve yaşam şekilleri değişti. 2019 yılında dünya genelinde ortaya çıkan Covid 19 virüsü kaynaklı pandeminin de etkisiyle yaşam şekillerinde, kısa sürede radikal denilebilecek büyüklükte değişiklikler görüldü. Ayrıca iklim değişiklikleri, göç, savaş, kıtlık, kirlilik gibi dış etmenler de yaşam şekillerini, her geçen gün, daha da değişime zorluyor.

Temelinin insan olduğu yönetimin bu içsel ve dışsal kaynaklı bu değişimler karşısında kırılganlıkla değişime uğradığını ve değişen insanlığa çok hızlı şekilde uyumlu hale geldiğini söylemeliyiz. Pandemi döneminin şartları gereği e ticaret alışverişinin market düzeyinde yapılmasını örnek olarak verebiliriz. Bundan çok değil 20 yıl önce insanlara çok basit mutfak ihtiyaçlarını telefonla internetten sipariş verilebileceği söylense, kimse inanmazdı. İkametgâh belgesini internet üzerinden günün herhangi bir saatinde dakikalar içinde alınabileceği söylense herhalde yine kimse inanmazdı. İşte yönetim insan gereksinim ve beklentilerine bu kadar hızlı cevap veren, hassas bir bilimdir. Bundan 20 yıl sonra bugünden ön göremeyeceğimiz şeyler hayatımızın vaz geçilmez bir parçası olacak. Bunların her biri bir otoritenin yönetsel kararları sonucu oluyor. Büyük marketler yönetimlerinde e ticaret satışının olacağı kararı sonucunda market ihtiyaçları internette verilebiliyor ya da devletlerin yönetim kararı sonucu ikametgahlar internet üzerinden dakikalar içerisinde alınabiliyor. Kısacası, hayattaki her şeyin temeli, birilerinin yönetsel karar almasının sonucu olduğunu söylemeliyiz.

Kamu yönetimi, dünyada kimlik arayışı devam eden ve iki ana görüşün hâkim olduğu bir alandır. Hatta kamu denilince alt ve orta grupta yer alan bürokrasinin temsil edildiğini düşündüğümüzde; üst düzey kamu yönetiminin yani devlet yönetimi hakkında çalışmaların hemen hemen hiç olmadığını söyleyebileceğimiz bir alandır. Hatta devlet yönetiminin bir bütün olarak stratejik düzeyde ve operasyonel düzeyde iki ayrı boyutta ele alınması gerektiğini, kamu yönetiminin operasyonel devlet yönetimi olduğunu da ortaya koymalıyız. Devlet yönetiminde belirlenen stratejiler, uygulayıcılar ile aksiyona geçmektedir. Bu

bakımdan devletin üst yönetimi ile orta yönetim; orta yönetim ile alt yönetim kademesinin çift yönlü iletişiminin kuvvetli ve aralarındaki uyumun çok iyi olması beklenir.

Türkler, tarihte kurdukları 16 devlet ve Türkiye Cumhuriyeti ile devlet yönetiminde ciddi deneyimi olan bir millettir. Yüzlerce yıl dünyaya hâkim olan Türkler, devlet yönetiminde yapılan doğrular ile bu kadar uzun süre hükümdarlık yapmışlardır. Fakat Osmanlı İmparatorluğu'nun zayıflamasından sonra tasviye süreci başlamış ve Cumhuriyet rejimine geçilerek yola devam edilmiştir. Fakat Osmanlı'dan Türkiye'ye geçiş sağlıklı olmamıştır. Osmanlı'dan Cumhuriyet'e intikal etmesi gereken mirasın çoğu tahrif edilerek yanlış şekilde ulaşmasına sebep olmuştur. Doğru temeller üzerine inşa edilmesi amacıyla yola çıkılmışken, Atatürk'ün ölümü sonrasında devam eden süreç çok yanlış şekilde temelin atılmasına sebep olmuştur. Hal böyle olunca Cumhuriyet ile geçmiş arasındaki bağ çok zayıflamıştır.

Tüm bu tablo göz önüne alındığında; tarih boyunca yönetimde başarılı olan Türklerin genlerine işli olan yönetim olgusunun henüz dünyanın netleştiremediği devlet yönetimi alanında yeni bir seçenek ve doğru bir alternatif olması bakımından Anka Doktrini sonucu ortaya çıkan Merkez Ankara Devlet Yönetimi Sistemi ortaya konulmalıdır.

Merkez Anadolu Devlet Yönetim Sistemi ile devlet yönetimine dair tüm dünyada Kıta Avrupa'sı ve Anglo Amerikan anlayışına alternatif oluşturulacaktır. Yeni bir alternatif oluşturmanın iki gerekçesi vardır. Birincisi Türklerin devlet yönetimi hakkında binlerce yıllık bilgi ve deneyiminin olması. İkincisi ise mevcut dünya düzeninde geçerli olan Kıta Avrupa'sı ve Anglo Amerikan modellerinin henüz kimlik arayışı devam ederken, bu iki istemi geliştirmenin anlamsız olması; onun yerine yepyeni bir model ortaya koymak daha sağlıklı olacaktır.

Merkez Anadolu Devlet Yönetim Sistemi (MYDAS), Kıta Avrupa'sı ve Anglo Amerikan sistemlerini bütünüyle reddetmektedir. Reddetmesinin en büyük sebebi, her iki sistemin devlet yönetiminin bir bilim mi, yoksa disiplin mi olduğu gibi kimlik arayışlarının devam etmesidir. Anka Doktrinine göre, kimlikleri oturmamış sistemler, başarılı da olamazlar. MADYS, devlet yönetimini bir bilim olarak görmektedir ve modellemelerini bu çerçevede oluşturmaktadır.

MAYDS, tarihteki 16 Türk Devletin ile Cumhuriyet arasındaki zayıf yönetsel bilgi mirasını güçlendirmeyi ve sadece Türkiye Cumhuriyeti için değil tüm Türk Devletleri için bir model oluşturmayı hedeflemektedir. Elbette ki MADYS, tüm dünyada herhangi bir devletin kullanabileceği modeldir. Fakat hedeflendiği ülkeler Türkiye Cumhuriyeti başta olmak üzere tüm Türk Devletleridir.

Geleceğin dünyasındaki devletlerin gücünün şifresi, yönetim olacaktır. Bu sebeple yönetime şimdiden yatırım yapılmalıdır. Türkiye' nin yönetsel başarısı için özüne dönmesi yeterli olacaktır. Yeni çağın süper güçlü ülkelerinden birisi olmak için geç değil ama çok da zaman yok. Bu sebeple ivedilikle çağın gerekliliklerini benimseyen bir yönetim sistemi kurulması için çalışmalar başlamalıdır.

## b. Yönetimde Denetim

Yönetim dünyada ilk olarak birden fazla kişinin bir araya gelmesiyle başlayan bir bilimdir. Yani Hz. Adem'e kadar uzanan bir geçmişi vardır. O günden bugüne kadar birçok evrim geçirmiştir. Sanayi devrimleriyle birlikte, bu evrimin hızı artmıştır; sanayi devrimleri çarpan etkisi görevi görmüştür. Günümüzde ise ölçeğine bakılmaksızın tüm organizasyonlardaki en önemli ve büyük güçtür.

Devlet yönetimi ölçeğinde ele alındığında yönetim, çok daha karmaşık yapıdadır. Çünkü organizasyonun büyüklüğü milyonlarla ifade edilirken, dış paydaşların kümülatifi milyarlarla ifade edilir. Hal böyle olunca devlet yönetimini çok daha farklı şekilde ele almak gerekmektedir.

Osmanlı İmparatorluğu' nun son zamanlarından Cumhuriyet' e miras kalan vesayet bürokrasisi yakın zamana kadar varlığını sürdürdü. Özellikle son zamanlarda yapılan reformlarla bu vesayete önemli darbeler vuruldu. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, bu yolda önemli bir kilometre taşıdır. Yine de tam manası ile yönetim sistemi kurulamadı. Yönetim; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim ve eğitimden fonksiyonlarından oluşan bir bütündür. Fakat hala hazırda yönetimde kontrol yani denetim bölümü eksiktir. Bu yönetim bütününün çok önemli bir parçadan mahrum olması demektir. Yani resim tamam değildir.

Yönetimde denetim, yönetimin teori ile uygulama arasındaki farklı görmeye, aksayan diğer hususları tespit etmeye ve dış analiz ile dünyadaki gelişmelere göre mukayese etmeye yarayan çok önemli bir fonksiyondur. Bundan mahrum kalmak demek oluşturulan yönetim modelinin sonuçlarını varsayım üzerine yorumlamak demektir ki; bu da akıldan ve bilimden uzak bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışın günümüzde de yeri yoktur.

Yönetimin modeli oluşturulurken ofis ortamında yazılan hali ile oluşturulduktan sonra sahada uygulaması çok farklıdır. Çünkü işin doğası yazılanların uygulamada farklı sonuçlar vermesi olağan ve ihtimal dahilindedir. Bunun tespiti ise ancak denetimle olur. Denetimden yoksun bir yönetim, tam bir yönetim sistemi değildir. Devlet yönetimi söz konusu olunca birçok alt başlığı olan denetimden bahsedilebilir. Özellikle devlet kanadında usul yönünden yapılan denetim çok yaygındır. Hatta akla gelen denetim türüdür. Halbuki devlet yönetiminde, denetim denilince akla gelmesi gereken yönetsel denetimdir.

Ofisten yönetim bakış açısı, yönetim modeli oluşturulduktan sonra her şeyin işlediği yönündedir. Aksaklıklar, eksikler görülmez. Böyle olunca da stratejik boyutta her şey yolunda gibi görünür. Halbuki sahada uygulamadaki aksaklıkların çıkması işin doğası gereğidir. Uygulamada eksiklik çıkmayan yönetim modeli yoktur. Sahada çıkan eksiklikler denetim olmadığı için düzeltilemez ve uygulayıcıların yorumu ile giderilmeye çalışılır. Bu da ciddi sorunlar doğurur. Çünkü yorum herkes için farklıdır; öznelidir. Aynı sistemin değişik bölgelerdeki uygulamalarının farklı olması bu yüzdendir. Sistemi işleten uygulayıcı, aksaklığı kendince yorumlayıp giderir; giderdiğini zanneder. Halbuki sistemi kuran denetim

fonksiyonunu devreye alsa zaten aksaklıkları tespit edecek ve giderecektir. İşte o zaman ülkenin tamamında tek bir uygulama olacaktır. Farklı uygulamalar diye bir şey olmayacaktır. Olması gereken de budur.

Denetim, ofisteki yönetim ile sahadaki yönetim arasındaki bilgi alışverişinin yapıldığı köprüdür. Eğer ki yönetsel denetim olmazsa bu köprü olmaz ve sistem ilerlemeyerek çok ciddi sorunlar ortaya çıkar. Belli bir süre sonra da sistem tıkanarak hayatını tamamlar.

Bir yönetim sistemi tıpkı insan gibi sürekli değişimlere ve gereksinimlere göre evrilebilecek esneklikte olmalıdır. Bir kere oluşturup uzun yıllar stabil kalan bir sistem, başarısız bir sistemdir. Bu yüzden yeni düzenin bir gereği esnekliği çok yüksek bir model oluşturulmasıdır. Bu esnekliğin olabilmemesinin tek yolu, yönetsel denetimin yönetimde çok etkin olduğu bir model oluşturmaktan geçmektedir.

Demokratik yönetim sisteminde, kuvvetler ayrılığı teorisi gereği, yönetim yetkileri yasama, yürütme ve yargı arasında paylaştırılmaktadır. Kuvvetler ayrılığı ilkesi John Locke'un 17. ve Montesquieu'nün 18. yüzyılda geliştirdikleri teorilere dayanmaktadır. Montesquieu'nün öngördüğü düşüncenin temelinde, yürütmenin suistimallerini önlemek amacıyla, yasama ve yargı organları tarafından denetlenmesi yatmaktadır. Yürütmenin başarısı, halkın mutluluğu ile doğru orantılı olmaktadır. Bu sebeple yürütmenin ortaya koyacağı programlarda başarı sağlanması, iktidarda kalabilmek açısından, olmazsa olmazdır.

Günümüzdeki uygulamalarda, yasamanın yürütmeyi denetlemede yetersiz veya zayıf kaldığı gözlenmektedir. Hal böyle olunca yürütmenin sağlıklı bir şekilde denetlenmesi ihtiyacı hasıl olmuştur.

Denetim, yönetimin olmazsa olmaz en önemli parçasıdır. Denetimin olduğu yerde gelişim ve olur. Gelişimin olması ülkemizin hedeflerine ulaşmasında olmazsa olmazdır. Yani denetim olmazsa olmazdır. Fakat yapıcı denetimin, cezalandırma aracından ziyade, gelişim kaldırıcı görevi görececek bir denetime ihtiyaç vardır. Gelişim ancak bu şekilde sağlanır.

Türkiye Cumhuriyeti yönetim tarihinde milat olacak en önemli kilometre taşı, Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemidir. Bu sistem, Türk tipi başkanlık modeli olarak da anılmakla birlikte fiili olarak uygulamaya başlandığı zamandan bu yana eleştirilerin de odağında olmuştur. Elbette yeni bir sistem olması sebebiyle eksiklikler, geliştirilmesi gereken alanlar vardır, olacaktır. Bu çok doğal bir durumdur.

24 Haziran 2018 yılından bugüne kadar geçen süre içerisinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi içerisinde eksiklerin görülmesi, revize edilmesi gibi kavramların olması, başarısız bir modelin ortaya konduğunun göstergesi olmayıp bilhassa işin doğasının bir parçası olduğu aşıkardır. Tüm yönetim modellerinde yenilenen sistemlerin faaliyete geçmesinin ardından bir süre takip edilerek gözlenen ve/veya ortaya konan eksiklikler revize edilir. Bu durumu başarısızlık olarak atfetmek siyaseten ortaya atılmış bir hezeyandan başka bir şey değildir.

Mevcut durumda sistemde en büyük eksikliğin yönetsel açıdan denetimin olmaması olduğunu söyleyebiliriz. Bu dönem yapılacak iyileştirme çalışmalarının en önemli kısmı denetim ayağı için olmalıdır. Denetimin olması, yürütmenin eksiklerinin tespit edilerek, eksikliklerin ve geliştirilecek alanların tespiti ile devlet gücünün perçinlenmesi bakımından önem taşımaktadır. Denetimin olmadığı yerde bu kadar büyük bir organizasyonun yönetilmesi, teoride ve pratikte imkansızdır. Çünkü denetim, en önemli yönetim ilkelerinden birisidir.

Denetim nasıl bir modelle yapılmalıdır? Denetim genellikle bir cezalandırma aracı olarak görülmektedir. Halbuki devlet yönetiminde cezalandırma yerine gelişmeyi sağlayacak bir denetim mekanizması pek tabii kurulabilir. Bunun için de en doğru modeli Gölge Kabinedir. Her bir erk ve kurumun gölge takipçisinin denetlemesiyle yapacağı bir denetim türü olan Gölge Kabine, genellikle muhalefetin bir enstrümanı olarak kullanılmaktaydı. Halbuki burada bizzat Devlet tarafından otokontrol mekanizması olarak kullanılacaktır. Bu yönüyle de gölge kabine modeli, dünyada ilk defa bu amaçla hizmet edecek bir mekanizma haline gelecektir.

İletişimin hızla ilerlediği günümüzde bilgi, çok hızlı yayılmaktadır. Bu bilgilere anlık olarak ulaşmak, günümüz teknoloji çağı endüstri 4.0'ın olmazsa olmazıdır. Oluşturulacak bu denetim modelinin yapacağı çalışmaların da günümüz şartlarına uyum sağlayan bir hız da olması gerekmektedir. Bu sebeple gölge kabine çalışmasının verileri 4.0 teknolojisinde olmalıdır. Böylece yapılan denetimlerin sonuçları zamandan ve mekândan bağımsız şekilde anlık olarak takip edilebilir. Klasik yöntemlerde yer alan bilgi aktarımı için her seferinde gereken toplantı, yüz yüze görüşme gibi zaman kaybının da önüne geçilmiş olacaktır.

Denetimde 4.0 teknolojisi, yönetsel denetimin en önemli bileşenlerinden biridir. Denetim olmadan yönetimin bir parçası eksik kalacaktır. Buna karşın ister özel sektörde ister kamuda en çok ihmal edilen alan denetimdir. Çünkü denetimi yönetim kademesi sevmez. Bizim kültürümüzde denetimde illaki olumsuz veya eksik bir şeyler çıkarılma zorunluluğu olduğu için yönetim de denetimi istemez. Halbuki denetim, yönetimin gelişmesinin önündeki engelleri belirleyen çalışmadır. Yönetimin itici gücüdür, başarı çarpan etkisi veya başarı kaldıracıdır.

Denetimler, genellikle şekli bakımdan yapılmakta olup, halledilmesi gereken bir prosedür olarak kabul edilmektedir. Böyle olunca da yapılan denetimde, verimsizlik ve zaman kaybı oluyor. Dünyada yeni çağın başlamasıyla hâkim olan 4.0 akımı, denetimi de etkilemiş olup denetim 4.0 modeline göre modeller oluşturulmalıdır.

4.0 akımı özetle insanın kol gücünden değil, yapay zekâ destekli insanın beyin gücünden faydalanmayı hedefleyen bir akımdır. 2019 yılında dünyada ilan edilen pandemi sonrası açılan yeni çağın şifresidir. Denetimde 4.0 akımının ana amacı girdilerin yapay zekâ tarafından işlenerek oluşturulacak raporlama sonucunda ortaya çıkan aksiyon seçeneklerini yönetimde kilit karar olacak şekilde oluşturmaktır. Bu işin kol gücü kısmıdır. Karar verici insan olacaktır, bu da insanın beyin gücü olacaktır. Yönetim 4.0'da belirlenen proseslerin girdi ve çıktı arasındaki farkları düzenli olarak raporlayacak olan yapay zekâ istenildiği zaman anlık olarak sonuç verilebilecektir. Yani denetimi insan gücü ile gidip denetimi yapıp sonra rapor

oluşturma gibi zaman maliyetlerini minimuma indirmiş olacaktır. Zamandan bağımsız hale getirilen denetimin bir diğel güzel farkı mekândan bağımsız şekilde yapıılıyor olmasıdır. Mobil çalışan ekiplerde bile denetimi gerçekleştirecektir. Bulut sistemi ile istenildiğı yerde sonuç raporu görülebilecektir. Zamandan ve mekândan bağımsız oluşu 4.0'ın en büyük avantajlarındandır.

4.0 akımının denetimde başarılı olması için yönetimde 4.0 modeline geçilmelidir. Yoksa iki türlü farklı modelin çalışması yönetim ile denetimin aynı dili konuşamaması nihayetinde sağlıklı çalışmamasına neden olacaktır.

Gerek özel sektörde gerek kamuda artık beşerî yatırım önceliklendirme zamanı geldi. Yeni çağın başarı kuralı beşerî yatırım olacaktır. Yönetimde yalınlık, ofisler, çalışma ortamı gibi detaylardan sıyrılmamıza ve esas odağın verimli çalışmaya kaymasına sebep olacaktır.

### c. Yönetimsel Denetim Milli Güvenlik Sorunudur

Devlet organizasyonu içerisinde yönetim, diğer organizasyonlardaki yönetime göre kontrolü daha zor olan bir yönetim türüdür. Milyonlarca çalışanın organizasyonu 24 saat 7 gün esasıyla yürüttüğü çalışmaların başarısını sağlamak ve başarıyı sürdürebilir kılmak ciddi bir bilgi, deneyim ve liyakat esaslı yönetici kadrolar gerektirir.

2018 yılında hayata geçen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Cumhuriyet yönetimi tarihinde önemli bir kilometre taşıdır. Geçen beş senenin ardından yapılması gereken revizelerin olduğu çok açıktır. Kapsamlı bir reform çalışması ile yönetimsel anlamda özellikle kamu yönetimi ve idaresi bölümünde değişiklikler yapılması gerekiyor.

Sistem genel hatlarıyla güzel olmakla birlikte kamu yönetimi idaresi bölümünün yönetim uzmanlarınca kaleme alınması gerekir. Tanımlarda, akışta ve diğer proseslerde revizelerin yönetim uzmanların değerlendirilmesi ile oluşturulmuş bir çalışma sonucu değişikliklerin yapılması şarttır.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde en büyük eksiklik yönetimsel denetimi yapan bir birimin ya da kurumun olmamasıdır. Hal böyle olunca yönetimin en önemli bileşeninin eksikliğinden bahsedebiliriz. Yani *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, tam anlamıyla bir yönetim sistemidir diyemeyiz*. Yönetimsel denetim eksikliğinin giderilmesinden sonra ancak tam anlamıyla bir yönetim sisteminin varlığından bahsedebiliriz ama bu haliyle diyemeyiz.

Yönetimsel denetim neden önemlidir?

Yönetimsel denetim, bir yönetim sisteminin denetlendiği ve denetimler sonucu elde edilen eksiklerin giderilmesini sağlayan ve sonrasında bir döngü halinde sistemin kontrolünün sürekliliğini bağımsız şekilde gerçekleştirilmesidir. Devlet yönetiminde yönetimsel denetimin, merkezi idarenin en üstünden taşra yönetiminin en altına kadar olan tüm kademelerin denetlenmesini ve yönetim bütünü hakkındaki performansın takip edilmesini sağlar.

Anlık hataları bulup revize edilmesini sağlamanın yanında, gelecekte olası ortaya çıkabilecek hataların da önüne geçecek önleyici kapsamda faydaları da bulunmaktadır. Yönetim sisteminde bulunan tüm erklerin ve erklerle bağlı kurum, kuruluş ve birimlerin sağlıklı çalışmasının yanında birbirleriyle uyumlu çalışmasının da yegâne yolu yönetimsel denetimden geçmektedir. Yönetimsel denetim, yönetimin tam bir kurumsallık içerisinde olmasını sağlayan mekanizmadır. Devlet yönetimi içerisinde yer alan kurum, kuruluş ve diğer birimlerin yolda kalmasını sağlayan kontrol aracıdır. Bu yönüyle yönetimsel denetim, ülke yönetimi için birçok açıdan kontrolü sağlayan önemli bir araçtır.

Yönetimsel denetim sistemin denetiminin yanında sistemi yürüten kişileri de denetleyeceği için aynı zamanda liyakatin de sigortasıdır. Bu haliyle de olası kaht-ı ricalin önüne geçen bir mekanizmadır. Tüm bunları düşündüğümüzde, yönetimsel denetim milli güvenliği sağlayan bir mekanizmadır diyebiliriz.

Bugün kamuoyunu meşgul eden irili ufaklı birçok sorunun, bu mekanizmanın kurulması sonrasında ortadan kalkacağı görülecektir. Yönetimsel denetim eksikliğinin her geçen gün hissedildiği kamu yönetimi idaresinde gerekli reform çalışmalarının yapılması ivedilik ve önem arz etmektedir.

#### **d. Yönetimsel Denetim ve Çıkar Grupları**

Denetleme, yönetme unsurlarının tamamlayıcı bir elemanı değil, yönetim tanımını oluşturan en önemli bileşenidir. Özellikle kamu yönetiminde çok önemli bir araçtır. Çünkü kamu, yönetiminin büyüklüğü bakımından, ancak denetim ile kontrol altında tutulabilir. Yönetimsel denetimin olmaması halinde devletin yıkılmasına kadar gidecek bir süreç yaşanır. Böyle bir mekanizmanın olmadığı durumlarda devlet içinde belli çıkar grupları, çeteler ve gruplaşmalar baş gösterir. Bu gruplar devlet içinde devlet olurlar. Hal böyle olunca da toplumun devlete olan inancı giderek azalır ve devletin otoritesi, saygınlığı ve nihayetinde egemenliği ortadan kalkar.

Devletin gerçek anlamda meşruluğunu sağlayabilmesi için üst kademeden alt kademeye kadar tüm kademelerinde çıkar gruplarının olmaması gerekir. Egemen olan tek kurum devlettir. Devlet içerisinde yer alan devlet ricali ise devleti ileri taşımak için çalışanlardan oluşmalıdır. O bireyler devlet içerisinde kendi egemenliğini ilan ederlerse işte o zaman devletin varlığı tehlikeye girer.

Tüm bu riskleri ortadan kaldıracak tek mekanizma yönetimsel denetimdir. Bağımsız, tarafsız olarak yapılacak yönetimsel denetim ile tüm kişi ve kurumların uyum içinde belirlenen vizyona ulaşmasını sağlayacak şekilde çalışmasını sağlar. Fakat çıkar grupları bu tür denetim mekanizmasının olmasını istemezler. Bu sebeple de böyle bir mekanizma kurulmaması için ellerinden geleni yaparlar.

Kamu yönetiminde yapılan en büyük hata, değerlendirmelerde sadece dönem başında belirlenen stratejik ve operasyonel hedeflere uyulup uyulmadığına bakılmasıdır. Halbuki bu hedeflerin makro açıdan devlet, mikro açıdan kurumların uyumu açısından doğru bir hedef olup olmadığı değerlendirilmez. Hal böyle olunca düşük seviyede belirlenen hedeflere ulaşan kurumlarda başarı oranı tam olsa bile bütünde bir şey ifade etmemektedir. Hedef, kurumun zor ulaşabileceği seviyede belirlenmelidir ki, kurumun üyeleri sınırlarını zorlasınlar. Başarı ancak böyle gelir.

Yönetimsel hedefler yanlış belirlenirse iç denetim de yanlış yapılır. Dış denetimde de sistemde “yönetimsel denetim” olmadığı için, tespit edilemeyecektir. Nihayetinde düşük seviyeli hedeflerle ilerlenecektir. Bu da demek oluyor ki sadece hedeflere ulaşılp ulaşılamama ile değil, hedeflerin belirlenme aşamasından bitiş aşamasına kadar tüm proseslerin denetlenmesi esas alınmalıdır. Bu da ancak yönetimsel denetimle sağlanır.

Çıkar gruplarının devlet içinde varlığı ulusal egemenlik için tehlikedir. Yapılan algı oyunları ile toplum ve devlet içinde güçlü destek alsalar da esas olan devlettir ve devletin varlığının üzerinde hiçbir varlığın olmaması esastır. Bu konuda tüm güvenlik tedbirlerinin alınması yine yönetimsel denetim ile sağlanır. Denetimin olmadığı sistemde serbestlik olur. Serbestisi olan kişiler makamlarından elde ettikleri gücü yanlış şekilde kullanmak suretiyle bireysel güce çevirmek isterler. Makamsal güç bireysel güce döndüğü anda devletin gücünün bireylerin egemenliğine geçmiş bir güçten bahsedebiliriz. Devlet gücünü kaybetmeye başladığı andan

itibaren egemenliği tehlikeye girmiş demektir. Yönetimsel denetim devletin egemenliğinin sigortasıdır.

Yani yönetimsel denetim milli güvenlik sorunudur.

Yönetimsel denetim usulde kontrol iken esasında çok daha fazlasıdır. Devlet içinde yer alan kurum ve ricalin uyumlu, devletine bağlı şekilde çalışmasını sağlayan yegâne mekanizmadır. Yönetimsel denetim mekanizmasının çıkar gruplarının oluşmasını engelleyen önleyici bir fonksiyonu da vardır. Bu sebeple demokrasi içerisinde yer alan bir devletin yönetimsel denetim mekanizmasının olması ve bu mekanizmanın sağlıklı çalışması sağlanmalıdır.

## e. Denetimsiz Yönetimin Sonu Yıkımdır

Yönetimi tamamlayan son parça denetimdir. Denetim olmadan bütün tamamlanmaz, eksik kalır. O yüzden göz ardı edilmeye alışkanlık haline getirilmiş denetimi, yönetimin en önemli parçası olarak görmek gerekir.

Organizasyonun ölçeği büyüdükçe denetim de kapsamı geliştirilmelidir. Büyük organizasyon yönetimi büyük denetim organizasyonu gerektirir. Eğer denetimi göz ardı edilirse yönetim tüm sınavlarını gerçek hayatta vermek zorunda kalır ki, sınavlarda başarısız olması halinde yönetimin değişmesine varan sonuçlar doğurur.

Devlet yönetiminde yönetsel denetim göz ardı edilen ve Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi içerisinde yer almayan bir mekanizmadır. Siyasetten arındırılmış, bağımsız ve tüm erkleri denetleyen bir sistemin varlığı her geçen gün kendini hissettiriyor. Usul yönünden denetimden farklı olarak yönetsel denetim kurumların ve nihayetinde devletin performansını denetleme aracıdır. Verimliliği ölçülmeden yapılan usul denetimi, kâğıt üzerinde denetimden öteye gidemeyen ve verimlilik ve performans açısından toplumda karşılığı olmayan bir uygulamadır.

Bugüne kadar yapılan hata, yönetimlerin denetime karşı mesafeli oluşlarıdır. Gerek seçilmişler gerek atanmışlar denetimden sakınmış ve yönetsel denetimi sisteme bir şekilde dahil etmemişlerdir. Halbuki seçilmişlerin de atanmışların da yönetsel performansları denetlenmelidir. Devlet yönetimi milyonlarca iş akışı olan ve binlerce kurumdan teşkil edilmiş devasa bir organizasyondur. Böylesine büyük bir organizasyonu denetlemek için teknoloji tabanlı endüstri 4.0 odaklı bir denetim mekanizmasıyla stratejik boyutta da operasyonel boyutta da çok rahat bir şekilde denetim gerçekleştirilebilir. Sanılanın aksine organizasyon büyüdükçe denetleme kolaylaşır. En büyük organizasyon konumunda olan devlet teşkilatlanması da ülkede denetlenmesi en kolay organizasyondur.

Elbette yönetim biliminin uzmanları tarafından yapılan kurulan denetim sistemi çok faydalı olacaktır. Çok farklı okullardan ve bölümlerden mezun kişilerin liyakat esaslı göz ardı edilerek yapılan çalışmaları suya yazı yazmaktan ibaret olacaktır. bu konu kendi içinde ezoterik bir konu olduğu için her şeyden ama her şeyden bağımsız bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Denetim konusu siyaset ve bürokrasi alanları dışında bir yerde konumlanmalıdır. Devlet mekanizması içinde devletin kendisinin bizihi yaptığı bir çalışma olmalıdır. Aksi durumda denetim faaliyeti sonuçları siyasileri ya da bürokrasilerin yüzünü güldürecek ama gerçekte olması gereken sonuçlardan uzak bir veri sağlanacaktır. İdarenin istediği sonuçların çıkması değil, olanın ortaya konulması esaslı ile hareket edilmelidir.

Bu yüzden liyakat sahibi, tam bağımsız kişilerden oluşan ve kamuoyundan uzak şekilde gizlilik arz eden bir çalışma şeklinde denetimler gerçekleştirilmelidir. Aksi durum yönetimin yani devletin yıkımı demektir.

## **f. Yönetimlerde Denetim, Güven ve Büyük Çöküş**

Devlet yönetim sistemleri, diğer organizasyon yönetim sistemlerine göre daha karmaşık, alanı itibariyle özel uzmanlık gerektiren kırılgan ve hassas bir alandır. Bu özelliği itibariyle yönetim bilimi içerisinde niş bir alandır.

Devlet yönetiminde denetim de tıpkı yönetim gibi, özelliği olan bir denetimdir. Organizasyonun büyüklüğü göz önüne alındığında diğer organizasyonlara göre denetim daha zor, zamansal ve maddi olarak daha maliyetlidir. Maliyeti dolayısıyla da yapılacak hatalı denetimler pahalıya sebep olur. Telifisi zor duruma düşmemek için denetimlerin sağlıklı şekilde yapılması esasıyla hareket edilmelidir.

Yönetim, insanların kolayca yürütülebilecek bir kavram gibi gelmektedir. Yönetim insandan başlayarak milyarca insanın olduğu organizasyonun olduğu kapsamı çok geniş bir kavramdır. Bu bağlamda kişinin kendisini ve/veya çok küçük işletmelerin yönetimi kolay gibi gözükebilir fakat devlet yönetimi iç ve dış paydaşlarının dünya nüfusu kadar büyük bir organizasyondur. Bu sebeple devlet yönetimi, sistemsel boyutta yönetmek ve denetlemek özel uzmanlık gerektiren bir alandır.

Denetim mekanizması eksik olan bir yönetim eksiktir. Denetim, yönetimin en önemli parçasıdır. Denetimin olmadığı bir yönetim, pusulası olmayan bir geminin yol almaya çalışması gibidir.

Denetimin eksikliği olan bir yönetimde aşağıdaki eksikler ortaya çıkar:

- Kurulan sistemin işlerliğinin detayları tam olarak tespit edilemez.
- Yönetim sisteminde yapılması gereken revizeler tespit edilemez.
- Yönetim sistemindeki çalışanların performansları tam olarak tespit edilemez.
- Çalışanların güdülenmesi konusunda eksiklik yaşanır.
- Rüşvet, adamcılık ve kayırmacılık gibi yasal olmayan yollar açılır.
- Liyakat ortadan kalkar.
- Ülkede ekonomik kriz baş gösterir.
- Toplumun memnuniyetsizliği ortaya çıkar.

Gerek çalışanların gerekse devlet hizmetini alan toplumun mutlu olması ve en önemlisi ülkenin gelişmişlik ve kalkınmışlık seviyesinin yükselmesi için sağlıklı bir yönetim gerekmektedir. Sağlıklı bir yönetim için denetim gereklidir. Denetimin olmadığı bir yönetim sistemi kelebek etkisinin yaşanacağı ve gerek devletin gerekse toplumun mental olarak çökeceği sonuçlara evrilir.

Yönetim, toplumun devlete karşı güven aracıdır. Eğer yönetim kötüyse güvensizlik, yönetim iyiye güven oluşur. Güvensizliğin oluşması durumu ekonomik krize kadar gidecek sonuçlar doğurur. Bir toplumun devlet yönetimine güvenmemesi büyük çöküşü getirir. Büyük çöküşü önleyici tek tedbir yönetsel denetimdir. Denetimin olmadığı yönetim sistemlerinin

ökmesi ve toplumda infial yaratması kaçınılmaz sondur. Bu sonun standart bir zamanı yoktur, lakin er ya da geç büyük çöküş mutlaka yaşanır. Denetim sadece yanlışları, eksikleri ve düzeltilmesi gerekenleri ortaya koymaz. Aynı zamanda ileride ortaya çıkacak sorunları önleyici özelliğı de bulunmaktadır.

Denetim, yönetim içinde özel uzmanlık gereken ve tam bağımsızlık gereken, devlet yönetimi sistemi üzerinde konumlanması gereken niş bir alandır. Devlet yönetimi denetimi bu yönüyle, çok özellikli bir konudur. Siyaset ve bürokrasi üstü bir konu olmalıdır. Eğer ki denetim, tarafsız ve bağımsızlığını kaybederse yok hükmüne düşer. Yok hükmüne geçen denetim, sadece göstermelik simgesel bir denetimdir. Fonksiyonu olmayan denetim, yönetim için zamansal ve maddi israftır.

Sonuç olarak yönetimin toplumda güven yaratmasının karşılığı güzel işleyen yönetimdir. Yönetimin güven yaratmasının yolu ise denetimdir. Denetimsizliğin sonucu güvensizliktir. Güvensizliğin kronikleşmesi sonucu büyük çöküş yaşanır. Yönetimlerde denetim bu kadar önemlidir.

## **8. Devlet Yönetiminde Denetim Modellemesi:**

### **Ulusal Denetim Kurumu**

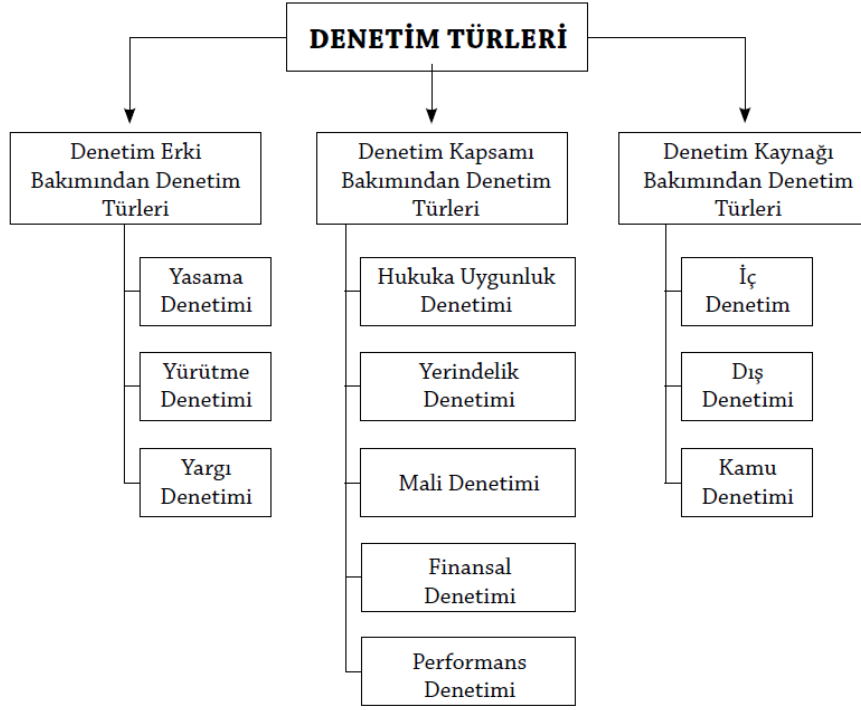
Merkez Anadolu Devlet Yönetim Sisteminin en önemli bileşeni denetimdir. Çünkü bir yönetim sisteminin geliştirilmesi için; yanlışlarını, eksiklerini ve revize edilmesi gerekenleri tespit etmek için denetime ihtiyaç vardır. Şu tespiti rahatlıkla yapabiliriz ki; kötü bir yönetim sistemi, doğru bir denetim mekanizmasıyla iyi bir yönetim sistemine evrilebilir. Bu sebeple denetim, yönetim sistemlerinde hayati öneme sahiptir. Fakat genellikle devlet yönetiminde yönetsel denetim göz ardı edilen bir konudur. Çünkü devlet yönetimi paydaşları dağılımı homojen olmadığı için denetim çok istenmez. Atanmışlar, seçilmişlerin karışımının oluşturduğu devlet yönetimi heterojen bir gruptur. Bu sebeple de iki grubun birbirine üstünlük kurması, kendi grubunu karşı gruba göre üstün görmesi ve kendi vesayetini oluşturma gibi sebeplerden dolayı denetlenmek istemez. En üst seviyede bile vesayet savaşı vardır, siyasetle bürokrasi arasında geçen.

Halbuki bir devletin güçlü olması isteniyorsa bireysel istikbal kaygıları kenara konup ülke istikbal kaygıları gözetilmelidir. Bu da kişi veya gruplardan bağımsız bir devlet yönetimi gerekliliğini ortaya konmasını gerektirir. Devlet yönetiminde, siyasetten, bürokrasiden ve diğer etmenlerden bağımsız, bir üst aklın olması şarttır. Devlet yönetiminde bulunan kişiler, üst aklın koyduğu stratejileri uygulamakla görevli olması gerekir. Yoksa kişiye göre devlet yönetimi şekil alır. Devlet yönetimini biraz daha açtığımızda devlet politikası stratejileri gibi kritik konuları da kapsadığını unutmamak gerekiyor. Bu kadar önemli konular kişi ya da grubun inisiyatifine bırakılmamalıdır. İşte denetim tam da bu noktada denetleyerek dengeleyici unsur olacaktır. Dengeleyici unsurun olması pek sevilmeyeceği için denetim mekanizmasının olması istenmez.

Fakat yönetim bilimi gereğince MADYS bize denetim mekanizmasının sistem içerisinde olması gerekliliğini ortaya koyuyor. Bu sebeple de denetime ayrı bir parantez açmak gerekiyor.

Merkez Anadolu Devlet Yönetim Sistemi, güçlü bir denetim mekanizmasının olduğu yönetim sistemidir. Çünkü denetimin, yönetim sistemini rayında tutan önemli bir bileşen olduğunu ön görmektedir.

Mevcut sistemde denetleme türleri aşağıda yer alan tablodaki gibidir.



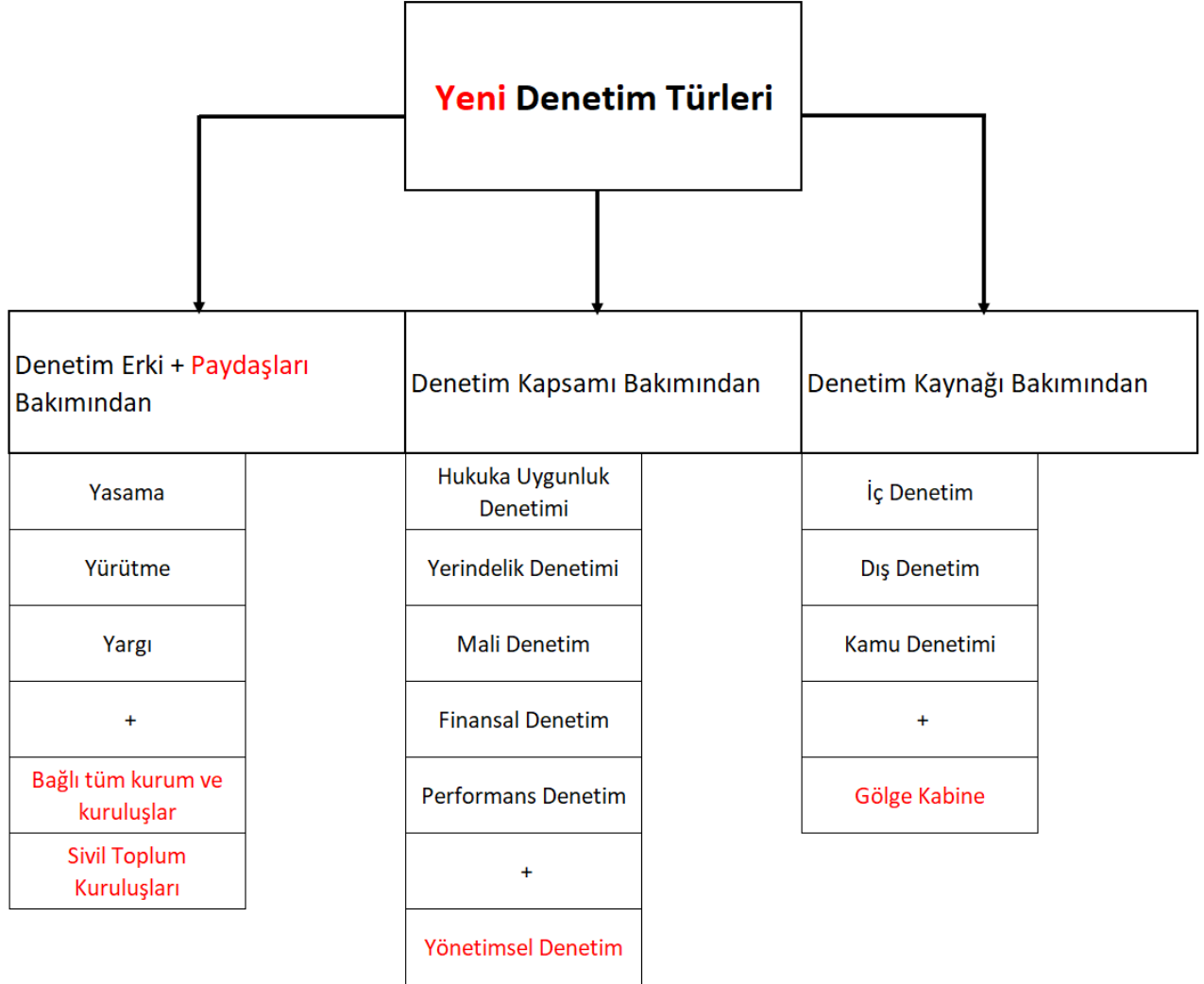
Dikkat edilirse mekanizma içerisinde yönetsel denetim yoktur. Burada yönetsel denetim görevi halka verildiği iddia edilmektedir. Yönetim denetim sonucu beğenilmeyen yönetim, seçim yoluyla gönderilir ve yerine yeni yönetim getirilir. Yeni yönetim de kamuda işleyişten ve yönetimin sağlıklı olmasından sorumludur. Dolayısıyla halkın kamu üzerinde de dolaylı etkisi bulunmaktadır deniyor. Fakat bu teorideki gibi olmuyor. Çünkü sürecin her aşamasında insan faktörü var. Bu faktör bütün analitik adımların önüne geçen bir etkidir. Özellikle yönetimde devamlılığı sağlamak için seçilmişler olması gerekenden farklı davranabilirler. Bürokrasi kendi içinde vesayeti elinde tutan grup olarak siyasetle anlaşarak danışıklı şekilde olması gerekenlerden bağımsız hareket edebilir. Hal böyle olunca da yukarıda belirttiğimiz gibi olmaz. Devlet yönetimi, hiçbir aşaması denetimden yoksun bırakılamayacak kadar önemlidir.

MADYS’de gölge kabine modelinden yola çıkılarak geliştirilen bir denetim mekanizması vardır. Bu mekanizmayla kendi içinde güçlü otokontrolü olan bir denetim mekanizması kurulması amaçlanmıştır.

#### *Yönetsel denetim sonrası denetim türleri*

Covid-19 salgınının çıktığı andan itibaren dünya büyük bir değişime sahne oldu. Hayatın her alanında olduğu gibi, kamu yönetim sistemlerinde de dönüşüm başladı. Bu sebeple, dünya gerçeklerine uygun olarak, kamu denetim sistemlerinde reform ihtiyacı hasıl olmuştur.

Hedefe tam bir koordinasyon içerisinde topyekûn şekilde gidilmek isteniyorsa; yönetsel denetim, sadece kamu sektörü ile sınırlı olmamalıdır. Klasik sistemden bağımsız, uygulanması gereken yeni denetim sistemi aşağıda verilen tablodaki gibi olmalıdır.



İlk tabloda verilen klasik denetim düzenine ek olarak verilen başlıklar, artı (+) ile eklenmiştir.

- Alan olarak, topyekûn denetimi esas aldığı için, üç erkin dışında yer alan tüm resmi ve yarı resmi kurum ve kuruluşlarla sivil toplum örgütlerini kapsamaktadır.
- İçerik bakımından yönetimsel denetim yapılmalıdır. Yönetim sisteminin denetimi kabaca hem sistemin hem de sistemi uygulayanların (yani bakanlıktaki bakan, STK'lardaki başkan ve diğer üst, orta düzey yöneticiler ve diğer ekip üyeleri gibi) denetlenmesini kapsamaktadır.
- Denetim kaynağı ise Ulusal Denetim Kurumu ile gerçekleştirilmesidir. Doğrudan Cumhurbaşkanına bağlı bir birim ile yapılan denetim aslında klasik türde yer alan iç, dış ve kamu denetiminin toplamı olduğu söylenebilir.

## *Gölge Kabine*

Yürütme üyelerinin sorumlu oldukları çalışma alanlarının yönetsel olarak denetlendiği, o alanlara ilişkin geliştirilebilir alanların belirlendiği ve de yürütme erkinin başı olan Cumhurbaşkanına bakanlıkların faaliyetlerine ilişkin denetim yaparak raporlar sunan çalışmaları yapan kuruma Gölge Kabineler denmektedir.

Gölge Kabineler modelinden yola çıkarak Türk Devlet yönetimine uygun şekilde denetim faaliyeti icra eden kuruma da Ulusal Denetim Kurumu denir. Ulusal Denetim Kurumu (UDK), Merkez Anadolu Devlet Yönetim Sisteminin denetim faaliyetlerini icra eden kurumdur. UDK, gölge kabineler modeli ile kesinlikle karıştırılmamalıdır. Çünkü gölge kabineler sadece yürütme erkinin kurumları denetlenir. Fakat UDK, kapsamı genişleterek tüm erkleri, yerel yönetim kurumlarını ve sivil toplum kuruluşlarını da yönetsel olarak denetler.

Bir devletin gelişmesinin ve kalkınmasının yolu, tüm kurum ve kuruluşların başarılı ve koordineli şekilde çalışmasına bağlıdır. Tüm kurum ve kuruluşlar aynı vizyon için kendi alanında çalışma yapması gerekmektedir. İşte UDK, tüm kurum ve kuruluşları yönetsel olarak denetleyerek aynı zamanda ortak vizyon için çalışmalarını denetler. Bu minvalde UDK, kurum, kuruluşların ve görev alanların yönetim performansı ve de tüm kurum ve kuruluşların uyum içinde koordineli şekilde olmasını denetleyen temel amaçlar üzerinde çalışmalar yapar.

UDK, tüm bu yetkileri yürütme erkinin başı olan Cumhurbaşkanından almaktadır. Bu yetki, Anayasa tarafından Cumhurbaşkanına verilmiştir. Cumhurbaşkanının doğrudan gerçekleştirdiği, bireysel nitelikli genel gözetim ve denetim faaliyeti Anayasanın 104. maddesinde “...Anayasanın uygulanmasını, devlet organlarının düzenli ve uyumlu çalışmasını gözetir” ifadesiyle belirtilmiştir. Belirtilen maddede denetimin nevi belirtilmemekle birlikte, denetim metodolojisine karar vermek Cumhurbaşkanına bırakılmıştır.

Cumhurbaşkanı halk tarafından seçildiğinden dolayı, UDK’ ya denetim yetkisini vermesi; halkın dolaylı olarak böyle bir yetkilendirme yapması anlamı da doğurmaktadır.

Dikkat çekici bir konu ise UDK ile sadece yürütme erki değil yasama, yargı erkeleriyle, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimlerde yönetsel olarak denetlenecektir. Çünkü Türk yönetim kültüründe yürütme erki tek başına yönetsel olarak bir anlam ifade etmemektedir. Diğer bileşenlerle yönetim sistemi tamamlanmaktadır. Bu duruma 6 Şubat tarihinde gerçekleşen ve 11 ili etkileyen depremi örnek olarak gösterebiliriz. Artık sadece bir erkin çabası veya çalışması yeterli olmuyor. Tüm erk ve diğer kurum ve kuruluşların bir arada olması gerekiyor.

Devlet için belirlenen hedefler, sadece kamu sektörü için değil yarı kamu ve özel nitelikteki kurum ve kuruluşlar ve de şirketlerin sorumluluğunun olduğu bir hedefi de temsil etmektedir. 2053 ve 2071 hedeflerine ulaşmada; tüm kurum, kuruluş, STK ve şirketlerin yani 85 milyon vatandaşımızın sorumluluğu vardır. Belirlenen bu devlet politikasına ulaşmak istiyorsak, aşağıda görüldüğü gibi, tüm paydaşlar koordineli şekilde çalışmalı, tek bir hedefe odaklanmalıdır.

Her bir kurumun farklı vizyon doğrultusunda farklı yönleere gitmesi, başarısızlıkla neticelenir. Tüm kurumlar enerjisini hedefe ulaşmak üzerine olmalıdır. Belirlenen hedeflerin daha vurgulu şekilde üzerinde durulmalı; tüm kurum ve kuruluşların hedefleri sindirmesi sağlanmalıdır. Ulusal Denetim Kurumu tarafından yapılan her bir denetimin, hedefleri hatırlatıcı özelliği de olacaktır.



Şunu da belirtmek gerekir ki, UDK, kurumlar arasındaki koordinasyonu sağlayacak bir yapıdır. UDK, denetim sonrası mevcut durum çıkartılıp eksikleri ortaya koyarak güzel bir yol haritası ile koordinasyon konusunda da çalışma yapılacak alt yapıda olacaktır.

#### *UDK' nın merkezi yönetimi*

UDK' da merkezi yönetim ve taşra yönetimi olmak üzere iki ana başlıkta yönetim grupları vardır. Merkez yönetim kurulu, tüm erk ve kurumları denetlerken, taşra yönetim kurulu ise erklerin ve kurumların taşra teşkilatlarını denetler.

Merkez yönetim kurulu üyeleri aşağıdaki gibidir:

| No | BAKANLIK/KURUM ADI                            | GÖLGE KABİNE ÇALIŞMA GRUBU |
|----|-----------------------------------------------|----------------------------|
| 1  | Adalet Bakanı                                 | Cumhurbaşkanı Denetçisi    |
| 2  | Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanı               | Cumhurbaşkanı Denetçisi    |
| 3  | Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı             | Cumhurbaşkanı Denetçisi    |
| 4  | Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanı | Cumhurbaşkanı Denetçisi    |
| 5  | Dışişleri Bakanı                              | Cumhurbaşkanı Denetçisi    |
| 6  | Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı              | Cumhurbaşkanı Denetçisi    |

|    |                                 |                         |
|----|---------------------------------|-------------------------|
| 7  | Gençlik ve Spor Bakanı          | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 8  | Hazine ve Maliye Bakanı         | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 9  | İçişleri Bakanı                 | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 10 | Kültür ve Turizm Bakanı         | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 11 | Millî Eğitim Bakanı             | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 12 | Millî Savunma Bakanı            | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 13 | Sağlık Bakanı                   | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 14 | Sanayi ve Teknoloji Bakanı      | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 15 | Tarım ve Orman Bakanı           | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 16 | Kalkınma Bakanı                 | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 17 | Göç Bakanı                      | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 18 | Yerel Yönetim Hizmetleri Bakanı | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 19 | Ulaştırma ve Altyapı Bakanı     | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 20 | Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı      | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 21 | TBMM                            | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 22 | STK'lar ve İş Dünyası           | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 23 | Yerel Yönetimler                | Cumhurbaşkanı Denetçisi |
| 24 | Yargı Faaliyetleri              | Cumhurbaşkanı Denetçisi |

Merkezi yönetimde yer alan üyeler için çalışma grubu üyeleri yukarıda yer almaktadır. Ayrıca yargı faaliyetleri, TBMM faaliyetlerini ve Cumhurbaşkanlığı teşkilat yapısı içinde yer alan birimleri ve bağlı başkanlık ve ofisleri denetleyen denetçi de olacaktır. Yukarıdakilerden hariç yönetimde önemli faktör olan yerel yönetimler, STK ile ilişkiler ve İş Dünyası diyalogundan sorumlu Cumhurbaşkanı Denetçileri de yer alacaktır. Böylece UDK' nın merkez üyeleri, Kurum Başkanı hariç,  $19+5=24$  kişiden oluşacaktır.

Bir de her bir üyenin ofisinin çalışmalarını yürüten ekibi olacaktır. Yönetim ekibi, kurum üyelerinin çalışmalarını yürüten bir konumda olacaktır.

#### *UDK'nın taşra yönetimi: Umumi Müfettişlikler*

Pandemi ile başlayan yeni çağda, dünya düzeninde kartlar yeniden dağıtılmıştır. Hal böyle olunca tüm devletlerin olması gerektiği gibi ülkemizin de yeni çağdaki dünya düzenine uygun sistemi kurması gerekmektedir.

Ön görülerimize göre yeni çağın geçiş sürecinde bulunmaktayız. 2025 yılı sonunda yeni çağ tam anlamıyla başlamış olacak. Bahsi geçen geçiş süreci, dip dönem ve yükseliş mücadelesi dönemini içermektedir. Yeni çağa geçerken, eski çağa ait tüm düzen yıkılacaktır. Zira dünyanın işleyişine bakıldığında eski yıkılmadan yeni hiçbir zaman başlamamıştır. Bu sebeple yeni düzende Türkiye'nin süper güçlü ülkelerinden birisi olması içten bile değildir. Bilimin ötesi olan ilime göre Türkiye, bölgenin lider ülkesi olacaktır. Birçok kaynağa göre durum budur. Elbette ki lider ülke ya da süper güçlü ülke olabilmek için önce yıkım sonra mücadele ve nihayetinde yükseliş gerçekleşecektir.

Ülkemizin, yükseliş yolunda, vereceği birçok zorlu sınav bulunmaktadır. Hal böyle olunca yapılması gereken içe dönülerek devlet sistemini ve devlet ricalini güçlendirmektir. Kalenin duvarları ne kadar güçlü olursa, düşmanın zapt etmesi o kadar zor olur. Bu sebeple öncelikle Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin eksikleri giderilmeli ve güçlendirilerek eskisinden çok daha sağlam hale getirilmelidir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, yönetsel olarak, Cumhuriyet döneminin en önemli kilometre taşlarının başında gelmektedir. Bu sistem, Cumhuriyet döneminde ortaya çıkan bürokratik vesayeti kırmak açısından atılan büyük bir adımdır. Sistemin oluşturulması sırasında yönetsel eksikler ve uygulamada görülen eksikler giderilmelidir. Hem yeni bir sistem olması sebebiyle revizelerin yapılması sürecin doğal bir parçasıdır. Anormal olan ise revizelerin yapılmamasıdır.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin en büyük eksikliği yönetsel denetimin sistemde olmamasıdır. Hal böyle olunca gerek sistemin gerekse de sistemi uygulayan devlet ricalinin performansı tespit edilememektedir. Bu sebeple yapılması gereken ilk adımın gölge kabine modeli baz alınarak hazırlanan Ulusal Denetim Kurumu' nun kurulmasıdır. Kurum teşkilatlanmasının ardından zaten yapacağı denetimlerle Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ndeki diğer eksikleri ve giderilmesine yönelik çözümleri ortaya koyacaktır.

Gölge kabine modeline ilave olarak denetimin sadece yürütme erkinde değil yasama, yargı erkleriyle sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler, Cumhurbaşkanlığı teşkilatı gibi sistemin tamamını kapsayan bir denetim yapısında olması gerekmektedir. Çünkü hiçbir erk diğerinden bağımsız değildir ve her biri ayrılmaz bütünün anlamlı parçasıdır. Dolayısıyla bütünü denetleyen bir kurumun kurulması şarttır.

UDK' nın merkeziyetçi ve âdem-i merkeziyetçi anlayışının hâkim olduğu merkezi ulusal devlet yapısı formunda olması gerekmektedir. Çünkü sadece merkeziyetçi bakış açısı, taşradaki uygulamaların ve geri bildirimlerin sağlıklı olup olmadığının bilinmemesine yol açar. Bunun içindir ki, geçmişte başarılı uygulama olan Umumi Müfettişlik kurumu taşralarda yönetsel denetim mekanizması olan UDK' nın taşra uzantısı olarak faaliyet göstermelidir. UDK' nın bir organı olarak, her bir şehir için bir tane Umumi Müfettişlik ofisi kurulmalı ve Umumi Müfettiş atamasıyla çalışmalar yapılmalıdır. Umumi Müfettişlik çalışmaları, UDK' nın taşradaki iz düşümü olacaktır; birebir aynı konu ve alanlarda çalışacaktır.

Osmanlı döneminde başlayan Umumi Müfettişlik, taşra denetimleri yapan bir kurum olmuştur. Osmanlı sonrasında Cumhuriyet döneminde de aktif olan Umumi Müfettişlikler 1921 anayasasında yer almıştır.

Madde 22.- Vilâyetler, iktisadi ve içtimai münasebetleri itibariyle birleştirilerek, umumi müfettişlik kıtaları vücuda getirilir.

Madde 23.- Umumi Müfettişlik mıntıklarının umumi surette asayişinin temini ve umum devair muamelâtının teftişi, Umumi Müfettişlik mıntıkasındaki vilâyetlerin müşterek işlerinde ahengin tanzimi vazifesi umumi müfettişlere mevdudur. Umumi müfettişler Devletin umumi vazai fiyle mahallî idarelere ait vazaif ve mukarreratı daimî surette murakaba ederler.

### *Ulusal Denetim Kurumu'nun Temel Amaçları*

Yönetimsel kararlara anahtar teşkil edecek şekilde erklerin ve bağı kurumların tarafsız ve bağımsız şekilde denetlemek,

Daha güçlü bir merkezi ve âdem-i merkeziyetçi yönetim yaklaşımıyla, karar alma mekanizmasının kurulmasına yardımcı olmak.

### *Ulusal Denetim Kurumu üyelerinin bağımsızlığı*

Denetim mekanizmasının en önemli ilkelerinden birisi bağımsızlıktır. Denetimi yapacak üyelerin tam bağımsız olmaları, denetimin verimliliği ve etik açıdan hayati öneme sahiptir.

Kurum üyesi Cumhurbaşkanı Denetçisi, herhangi bir durumla ilgili tarafsız bir değerlendirme yapacak bir durumda olmalı, doğruyu söylemeli ve bunun kendi çıkarlarını nasıl etkileyeceğine dair daha sonradan söyleyecek sözü olmadan kurum organizasyonunun ne yapması gerektiği hakkında açıkça ve nesnel bir şekilde tavsiyede bulunmalıdır.

Cumhurbaşkanı Denetçisi'nin tarafsızlığının pek çok yüzü vardır ve birtakım durumlarda hileli bir konu olabilir.

**Teknik bağımsızlık,** Cumhurbaşkanı Denetçisi' nin teknik bir fikir formüle edebilecek ve Sn. Cumhurbaşkanımızın neye inandığından veya neyi duymak istediğinden bağımsız bir şekilde tavsiye sağlayabilecek bir pozisyonda olması anlamına gelir.

**Finansal bağımsızlık,** Cumhurbaşkanı Denetçisi' nin yapacağı çalışmalardan hiçbir finansal çıkarının olmaması anlamına gelmektedir.

**İdari bağımsızlık,** Cumhurbaşkanı Denetçisi' nin denetiminin yapan kurumda kimsenin astı olmadığı ve idari kararlarından etkilenemeyeceği anlamına gelir.

**Siyasi bağımsızlık,** Cumhurbaşkanı Denetçisi' nin siyasi güç ve bağlantılarını, siyasi parti üyeliğini, kulüp üyeliğini ve benzeri etkileri kullanmasını etkileyemeyecekleri anlamına gelir.

**Duygusal bağımsızlık,** Cumhurbaşkanı Denetçisi' nin başlangıçta var olabilecek ya da iş süresince ortaya çıkabilecek empati, arkadaşlık, karşılıklı güven, duygusal bağlar ve diğer kişisel baskılara bakmaksızın, kişisel tarafsızlığını ve nesnelliğini koruması anlamına gelir.

### *Ulusal Denetim Kurumu ve Endüstri 4.0*

Ulusal Denetim Kurumu, Cumhurbaşkanı adına; tüm erkler, bağı kurum ve kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşlarını denetleyecek özel yetkili bir birimdir. Bu birimin amacı, devletin belirlediği hedeflerine giderken, bütünsel yaklaşımla yönetsel denetimi sağlayarak eksik yönleri tespit etmek, kurumlar arası koordinasyonu sağlamak ve nihayetinde tüm paydaşların verimliliğinin artışı sağlamaktır. Bu bağlamda UDK' nın yapacağı çalışmalar çok önemli olması sebebiyle en üst düzeyde gizlilik arz etmelidir.

İletişimin hızla ilerlediği günümüzde bilgi, çok hızlı yayılmaktadır. Bilgilere anlık olarak ulaşmak, günümüz teknoloji çağı endüstri 4.0'ın olmazsa olmazıdır. Ulusal Denetim Kurumu'nun yapacağı çalışmaların da günümüz şartlarına uyum sağlayan bir hızda olması gerekmektedir. Bu sebeple gölge kabine çalışmasının verileri dışarıya kapalı bir portalda işlenmelidir. Böylece yapılan çalışmalarda işlenen verileri Cumhurbaşkanı'na zamandan ve mekândan bağımsız şekilde anlık olarak görebilecektir. Klasik yöntemlerde yer alan bilgi aktarımı için her seferinde gereken toplantı, yüz yüze görüşme gibi zaman kaybının da önüne geçilmiş olacaktır.

Ayrıca kurumun her bir üyesi sadece sorumlu olduğu bakanlığın ve/veya kurumun verilerini gireceği için diğer üyeler tarafından girilen bilgileri göremeyecektir. Böylece gizlilik azami ölçüde sağlanmış olacaktır. Tüm bilgilerin yer aldığı veriyi, Kurum Başkanı ve Cumhurbaşkanı görebilecektir.

Bu sistemde kabaca her bir kurum için belirlenecek kriterlerden oluşan bir yönetsel verimlilik ve performans kartesi olacaktır. Bu bilgilere anlık olarak sistemde ulaşılabilir. Böylece Cumhurbaşkanı anlık olarak kurumun ve kurum başındaki kişinin performansını da görebilecektir.

Ayrıca bu portal sayesinde sadece denetlenen değil denetleyen biriminde performansı takip edilebilecektir. Yapılan çalışmaların verileri işlendikçe sistemde giriş yapan üyenin çalışma performansı da ortaya çıkmış olacaktır. Yani gölge kabine çalışma birimi olan Ulusal Denetim Kurumu üyelerinin performansı anlık olarak objektif şekilde görülmüş olacaktır. Bu çalışma düzeni içerisinde UDK'nın da her geçen gün performansını artırma çalışmaları gözlemlenebilecektir.

#### *Ulusal Denetim Kurumu Amaçlarına Göre Denetim Türleri*

UDK, kurum ve kuruluşların stratejilerini ve politikalarını yürütme erkinin başı olan Cumhurbaşkanı adına tarafsız ve bağımsız şekilde denetleyecek bir kurumdur. Denetim sonucunda elde edilecek veriler sadece Cumhurbaşkanı'na doğrudan arz edilecek olup, raporlar karar almada anahtar teşkil edecektir. Bu bağlamda sonuç raporu sade, yalın ve anlaşılır şekilde olmasına karşın; yapılacak denetim bir o kadar karmaşık ve teknik olacaktır. Buradaki en önemli husus Kurum üyelerinin kurum ve kuruluşlar üstü olmasından mütevellit bağımsız ve denetimi Cumhurbaşkanı adına yapıyor olmasıdır. Denetimdeki bu nokta kurumun gücünü oluşturan en önemli unsurdur.

Cumhurbaşkanı'na arz edilecek raporlamalar amaçlarına göre yapılacak denetimlerden elde edilecek bilgilerden oluşacaktır. Amaçlarına göre farklılık gösterecek denetim türleri başlıklar halinde aşağıdaki gibidir:

Sonuçları açısından:

- a) Yönetmel Karar Almaya Yönelik Denetim,
- b) Yargısal Karar Almaya Yönelik Denetim,
- c) Siyasal Karar Almaya Yönelik Denetim,
- d) Halka Bilgi Vermeye Yönelik Denetim.

Yönetmel denetimin uygulanma şekli bakımından:

- a) Hiyerarşik Denetim,
- b) Yönetmel Vesayet Denetimi,
- c) Özel Denetim,
- d) Denetim Yapan Kurumun Yürütme Erkine Bağlı Olup Olmamaları Açısından Denetim.

Denetim zamanı açısından:

- a) Ön Denetim Yani Karardan Önce (Önleyici) Denetim,
- b) Karardan Sonra Yapılan (Düzeltilici) Denetim,
- c) Anında Denetim.

Karardan önce ve sonra yapılması açısından:

- a) Ani (Haberli-Habersiz) Denetim,
- b) Yerinde-Evrak Üzerinde (Parça Üzerinde) Denetim,
- c) Sorgulu-Sorgusuz Denetim Olarak Sınıflandırılmıştır.

Denetim süresi açısından:

- a) Sürekli,
- b) Süreksiz Denetim.

Girişim yönünden:

- a) Kendiliğinden Denetleme,
- b) Yakınma Üzerine Denetleme,
- c) Talimat Üzerine Denetleme.

Denetim öznesine açısından:

- a) Tüzel kişilik denetimi (Kurum Denetimi)

## b) Gerçek kişi denetimi (Kurum Lideri Denetimi)

### *Ulusal Denetim Kurumu Organizasyon Yapısı*

UDK' nın organizasyon yapısı matris tipi yapılanma olacaktır. Bir matris organizasyon yapısı, raporlama ilişkilerinin geleneksel hiyerarşiden ziyade bir ızgara veya matris olarak kurulduğu bir organizasyon yapısıdır. Diğer bir deyişle, kurum üyelerinin hem Kurum Başkanı hem de Cumhurbaşkanı ile raporlama ilişkisi olacaktır.

#### **Matris organizasyonun avantajları:**

Bir matris organizasyonunda; personel, becerilere yardımcı olabilecek ve işin önceliklendirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olabilecek işlevsel bir yöneticiye (Kurum Başkanı) ve Cumhurbaşkanı'na rapor verir.

Bu yapının bazı avantajları vardır:

- Uzmanlar ve ekipman birimler arasında paylaşılabilirdiğinden kaynaklar verimli bir şekilde kullanılır.
- Bilgi kurum içinde hem yukarı hem de aşağı akar.
- Çalışanlar birçok insanla temas halindedir, bu da bilgi paylaşımına yardımcı olur ve karar verme sürecini hızlandırır.
- Hedefler açık bir şekilde ifade edilir.
- Sınırlı insan kaynağının verimli kullanımı sağlanır.
- Çalışma boyunca hızlı (genellikle disiplinler arası) bilgi akışı sağlanır.
- Çalışma süresince liyakat sahibi uzman ekiplerin görevlendirilmesi sağlanır.

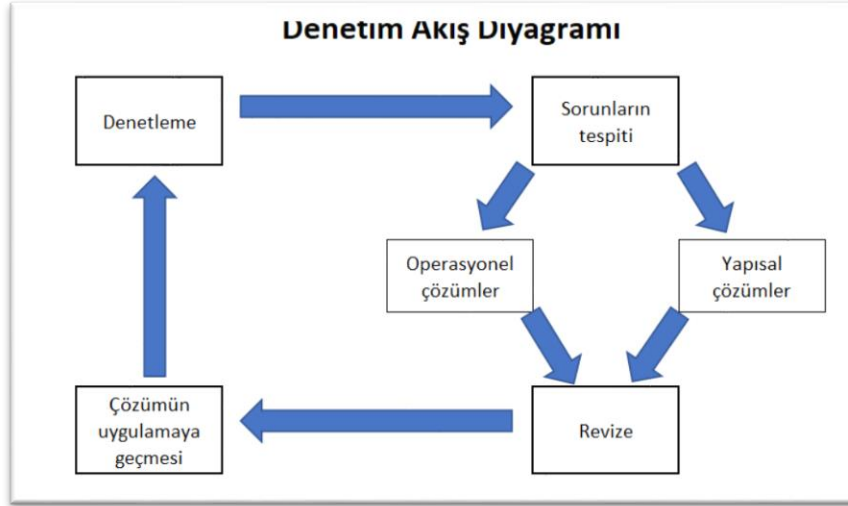
#### **Kurum Başkanlığı:**

Kurum başkanlığı, Kurum Başkanı, Genel Sekreter, özel kalem, uzman, yazılım uzmanı ve danışman asıl kadro; koruma ve şoför yardımcı kadro ile hizmet veren bir birimdir. Bu birimin amacı kurumun sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamak ve kurum üyelerinin çalışmalarını denetlemektir. Böylece denetim sistemi de kendi içerisinde otokontrol sağlanarak hata oranı minimize edilecektir.

#### **Toplantı Sistematiğı:**

Her 15 günde bir rutin toplantı icra edilecek olup, gerekli görülen hallerde Kurum Başkanı tarafından ayrıca toplantı düzenlenebilecektir. Kurum üyelerinin denetim ve gözetim sonucu elde ettikleri bilgi yazılım sistemine girildikten sonra Kurum Başkanı tarafından denetlendikten ve onay verdikten sonra Cumhurbaşkanının göreceğı hale gelecektir.

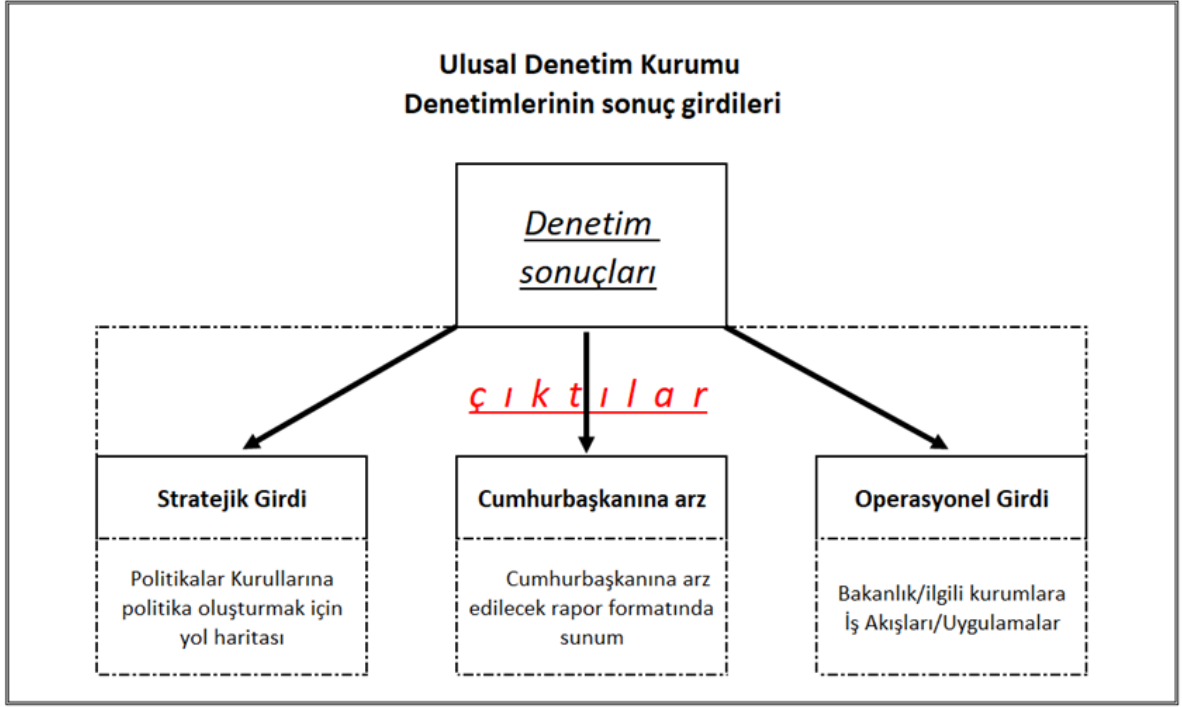
#### **Denetim akış diyagramı**



Denetim, sadece sonuç raporlamasıyla sınırlı kalmayacak; ayrıca ortaya çıkan eksikliklerin çözümü konusunda da yönetsel çözümler sunulacaktır. Bu çözümler anlık, çözülebilecek mikro revizelerle veya kanun, genelgeler üzerinde yapılacak yapısal değişikliklerle çözümler getirilecek makro revizelerle olacaktır. Denetim bir döngüye girecek olup; bu döngü, denetimin süreklilik ilkesini vurgulamaktadır.

#### **Denetim çıktıları**

UDK tarafından yapılacak denetim sonuçları, stratejik ve operasyonel olarak iki boyutta da olacaktır. Böyle olunca hem politikaların geliştirilmesi, revize edilmesi hem de operasyonel boyutta uygulamalarda revize yapılması gibi olumlu sonuçları olacaktır. Denetimin esas amacı ise Cumhurbaşkanına kurum ve kişilerin yönetsel performans ve verimliliğini ölçerek sonucu arz etmek olacaktır.



#### *UDK Modelinin Önündeki En Önemli Tehlike: Çatışma*

Binlerce yıllık devlet geleneği olan ülkemizde, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, yönetim tarihi açısından önemli kilometre taşlarından biridir. Sistemin henüz yeni olması nedeniyle uygulamada bazı eksikler görülmüştür ki bu çok doğal bir durumdur. Sistemin en önemli eksiklerinden birisi yönetsel denetimin olmamasını belirtmiştik. Ulusal Denetim Kurumu bu eksikliğı gidermek için oluşturulmuş bir modeldir. Bu modelin sağlıklı bir şekilde hayata geçmesi için şimdiden öngörülebilir sorunları tespit etmek ve sorunlara önlemler almak son derece hayattır. Yönetsel denetim boşluğunun sağlıklı bir şekilde doldurulması Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin, dolayısıyla da ülkemizin gelişmesi demek olacaktır.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin başlangıcından itibaren kök salmış alışkanlıklar, yeniliklere ve değişimlere direnç göstermiştir. Mesela Cumhurbaşkanlığı Politika Kurullarının, politika üretip bakanlıkların uygulayıcı olması, yeni sistemin yapısını oluşturması gerekirken, eski alışkanlıkların sonucu olarak sağlıklı şekilde hayata geçememiştir. Bunun sonucunda kamuoyu ve halk nezdinde sistemin başarısının sorgulanmasına sebep olacak bir durum ortaya çıkmıştır. Bakanlıklar ile Politika Kurulları arasındaki bu çatışma sistemin politika üretmesi konusunda sorun oluşturmaya devam etmektedir.

Buna benzer bir çatışma Ulusal Denetim Kurumu modelinde de öngörülmektedir. Bu kurum Hükümet Sistemi içerisinde yer alan hiyerarşinin herhangi bir yerinde olmadığı için bir kurum/kişi için astlık ya da üstlük durumu yoktur. Fakat denetlenenler açısından bu durum muhtemelen farklı anlaşılacaktır. Denetimlerin Cumhurbaşkanı adına gerçekleşmesi ve elde edilen verilerin kendisine raporlanması, bu kurumu siyaset üstü, tüm kurum ve kişilerden

bağımsız kılmaktadır. Elbette ki kurumun, denetim sürecinde tam yetkili olması hasebiyle 360 derece denetim gerçekleştirilecektir. Fakat bunun bir üstün bir astı denetlemesi gibi bir durum çerçevesinde değerlendirilmemesi doğru olacaktır. Kurumun ketum olacağı gerçeği ile her zaman olması gereken zamanda olması gereken yerde olması gereken süre içerisinde bulunması gerekecektir. Bu da denetimler dışında çok fazla sahada olmayacağı anlamına gelmektedir. Hal böyle olunca denetlenenler tarafında, insan doğasının gereği, denetlenme fikrine karşı çıkanlar tarafından lobi, dedikodu, kötüleme, yapılan işi beğenmeme gibi konularda algı yaratılabilir. Oluşturulan algı neticesinde kurumun gücü zayıflayabilir. Bu sebepten dolayı Cumhurbaşkanlığı makamı başta olmak üzere tüm üst düzey devlet ricali tarafından bu kurumun benimsenmesi ve çalışmalarının arkasında olması, bürokrasi ile kurum arasındaki çatışmanın ortaya çıkmaması bakımından elzemdir.

#### Ulusal Denetim Kurumu Çalışma İşleyiş Tablosu

| <b>Başlıklar/Bölümler</b> | <b>Kurum</b> | <b>Kişi</b>           | <b>Açıklama</b>                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stratejik Düzey</b>    | Tüzel Kişi   | Tüzel Kişilik Başkanı | Denetleme ve takip, kurum ve kurum başındaki kişi için ayrı ayrı olmak üzere gerçekleşecektir. Her iki kişilik için ayrı performans karnesi oluşturulacak ve performans karnesine de özel yazılım sayesinde anlık olarak ulaşılacaktır. |

|                         |                                             |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Denetleyici</b>      | Sorumlu UDK Üyesi                           | Sorumlu UDK Üyesi                  | Denetlenecek ve takip edilecek kişi ve kurumlar, Sorumlu UDK üyesi tarafından gerçekleştirilecektir. Sorumlu UDK üyesinin performansı da Kurum Başkanı tarafından takip edilecek olup; kurum üyesi için de verimlilik ve performans karnesi oluşturulacaktır.                                                                                                                                          |
| <b>Denetleme Konusu</b> | Stratejik Plan, Kurumsal Hedefler + Ödevler | Hedeflenen İcraat Raporu + Ödevler | Konu bakımından; kurumlarda, kurumsal hedefler ve stratejik planda yer alan başlıklar baz alınacak olup, kurum başkanı için çalışma başlangıcında kendisinden, kurumu için eksikliğini gördüğü, olmasını istediği ve hedeflediği konulardan oluşan "Hedeflenen İcraat Raporu" istenecektir. Ayrıca her iki kişilik için Cumhurbaşkanı tarafından verilen ödevlerin de denetimi ve takibi yapılacaktır. |

|                         |                                                                                |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Muhattap</b>         | Sorumlu Tüzel Kişilik Başkan Yardımcısı                                        | Tüzel Kişilik Başkanı                                                          | Denetleme ve takip sürecinde muhatap; tüzel kişilik sorumlusu en kıdemli başkan yardımcısı; gerçek kişi de kurumun başkanıdır.                                                                                                                     |
| <b>Sorumlu</b>          | Tüzel Kişilik Başkanı                                                          | Tüzel Kişilik Başkanı                                                          | Denetleme ve takip sürecinde sorumluluk; her iki kişilikte de başkandır.                                                                                                                                                                           |
| <b>Denetim Süresi</b>   | Sürekli                                                                        | Sürekli                                                                        | Her iki kişilikte denetim ve takip sürekli gerçekleşecektir. İstisnalar Sorumlu UDK Üyesi, UDK Başkanı ve/veya Sn. Cumhurbaşkanımız tarafından verilecek talimatla belirlenecektir.                                                                |
| <b>Girişim yönünden</b> | Kendiliğinden Denetleme, Yakınma Üzerine Denetleme, Talimat Üzerine Denetleme. | Kendiliğinden Denetleme, Yakınma Üzerine Denetleme, Talimat Üzerine Denetleme. | Her iki kişilikte de girişim yönünden denetleme ve takip; yandaki başlıklar şeklinde standart olarak gerçekleşecektir. Sıralaması ve önceliği Sorumlu UDK Üyesi, UDK Başkanı ve/veya Cumhurbaşkanı tarafından verilecek talimatla belirlenecektir. |

|                                                   |                                                                                          |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Karardan önce ve sonra yapılması açısından</b> | Ani (Haberli-Habersiz) Denetim, Yerinde-Evrak Üzerinde Denetim, Sorgulu-Sorgusuz Denetim | Ani (Haberli-Habersiz) Denetim, Evrak Üzerinde Denetim, Sorgulu-Sorgusuz Denetim | Her iki kişilikte denetleme ve takip, yandaki başlıklar şeklinde standart olarak gerçekleşecektir. Sıralaması ve önceliği Sorumlu UDK Üyesi, UDK Başkanı ve/veya Cumhurbaşkanı tarafından verilecek talimatla belirlenecektir. |
| <b>Denetim zamanı</b>                             | Anında Denetim, Karardan Sonra Yapılan (Düzeltilici) Denetim                             | Anında Denetim, Karardan Sonra Yapılan (Düzeltilici) Denetim                     | Zaman açısından denetim ve takip, yandaki başlıklar şeklinde standart olarak gerçekleşecektir. İstisnalar Sorumlu UDK Üyesi, UDK Başkanı ve/veya Cumhurbaşkanı tarafından verilecek talimatla belirlenecektir.                 |
| <b>Uygulama şekli bakımından</b>                  | Hiyerarşik Denetim, Yönetmelik Vesayet Denetimi, Özel Denetim                            | Özel Denetim                                                                     | Şekil bakımından denetim ve takip, yandaki başlıklar şeklinde standart olarak gerçekleşecek olup; gerçek kişi denetimi özel kurgulanacak denetim ve takip şekli ile gerçekleştirilecektir.                                     |

|                                      |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sonuçları açısından</b>           | Yönetmelik Karar Almaya Yönelik Denetim, Yargısal Karar Almaya Yönelik Denetim, Siyasal Karar Almaya Yönelik Denetim, Halka Bilgi Vermeye Yönelik Denetim | Yönetmelik Karar Almaya Yönelik Denetim, Yargısal Karar Almaya Yönelik Denetim, Siyasal Karar Almaya Yönelik Denetim, Halka Bilgi Vermeye Yönelik Denetim | Sonuçları açısından denetim ve takip, kurumun asli görevi olmayıp; Sn. Cumhurbaşkanımız için alınacak aksiyon konusunda yönlendirici olması amacıyla yazılmıştır.                                                                                                  |
| <b>Sonuçların Raporlamasına Göre</b> | Cumhurbaşkanı                                                                                                                                             | Cumhurbaşkanı                                                                                                                                             | Her iki kişiliğin denetleme ve takip raporlaması Cumhurbaşkanına yapılacaktır.                                                                                                                                                                                     |
| <b>Sonuç Raporlarının Arz Şekli</b>  | Yüz yüze, portal üzerinden                                                                                                                                | Yüz yüze, portal üzerinden                                                                                                                                | Sonuç raporu belirli periyotlarda yapılacak Kurum toplantısında Cumhurbaşkanına arz edilirken; oluşturulacak yazılım sayesinde sisteme anlık veri girişleri yapılacaktır. Bu sayede Cumhurbaşkanı her bilgiye zamandan ve mekândan bağımsız olarak görebilecektir. |

#### *Ulusal Denetim Kurumu ile Devlet Denetleme Kurulu Arasındaki Fark*

Denetim alanında Devlet Denetleme Kurulu'nun varlığı, Ulusal Denetim Kurumu'nun varlığının gereksiz gibi algılanmasına sebep olabilir. Halbuki Ulusal Denetim Kurumu'nun varlık amacı, Devlet Denetleme Kurumu'nun varlık amacından çok farklıdır.

UDK'yı MADYS'nin vazgeçilmez bir parçası olarak görmekte fayda vardır. Bunun yanında iki kurum birbirinden bağımsız ve farklı yapacağından, farklı iki organizasyon olarak atfedilmelidir.

DDK ile UDK arasındaki temel fark aşağıdaki gibidir:

Devlet Denetleme Kurulu, idari, adli ve mali soruşturma ve ovuşturmalar yapmaktadır.

Ulusal Denetim Kurumu ise sadece yönetsel açıdan soruşturma, kovuşturma ve denetleme yapacaktır.

Yukarıda da açıkça görüldüğü üzere UDK, gölge kabine mantığında, çalışmalar yapacak ve kurumların yönetsel olarak denetleyecektir. Esas itibarıyla tüm kurumların tek bir vizyon içerisinde olmasını sağlamak maksadıyla denetimler yapacağı düşünüldüğünde yönetsel performanslarında artıcı etkisi olacağı aşikardır. UDK, MADYS'nin çok önemli bir parçasıdır.

## Son Söz

Devlet yönetimi, sadece sistemin kurulması ve sistemi yürütülecek kadroların atanmasından ibaret bir konu değildir. Burada esas olanın sistemi ve sistemi oluşturan diğer unsurların sürekli denetlenmesi, geliştirilmesi, dünyadaki gelişmelere paralel olarak sürdürülebilir kılınması gerekmektedir. Aksi durumda yönetmesi zor, hantal ve kontrol edilebilirlikten uzak bir yönetim ortaya çıkar. Sonucunda da felce uğrayıp yönetim sisteminin devre dışı kalması sonucu ile karşılaşılır.

KAHT Açmazı, yönetimde çok kolay şekilde tespit edilemeyen bir yönetim virüsü gibidir. Bu virüsün etki alanı azken tespit edilmesi önem taşımaktadır. Bu da ancak yönetim uzmanlarınca sağlanabilir. Yönetim uzmanlarının daha fazla devlet yönetiminde teknokrat olarak istihdam edilmesi ve bu konularda çalışma yapması günümüz şartlarında zorunluluktur. Ayrıca yönetimin en önemli tamamlayıcısı olan tarih bilimine de devlet yönetiminde ayrı bir parantez açılmalıdır. Yönetim tarihi konusunda aktif çalışmaların yapılacak ve geçmişten günümüz yönetim bilimine miras kalan kavram, durum ve konuları yönetime uyarlamak gerekir. Böylece geçmişte yaşananlar bugünü anlamamızı ve geleceğe ışık tutması sağlanmış olur. Aksi durumda geçmişte yaşanan geçmişte kalarak devletin sürekliliği konusunda kopukluklar yaşanmasına ve belki de yaşanan sorunların benzerinin geçmişte yaşandığı bilgisinden yoksun şekilde teşhis ve tedavi yapılamaması ile sonuçlanacak vahim durumlar ortaya çıkar. Yönetim tarihi konusunda kurulacak Yönetim Tarihi Enstitüsü ile kurumsal boyutta yapılacak çalışmalarla devlet yönetimine destek bilgiler üretmelidir. Devlet yönetiminin böylece daha geniş perspektifle bakması sağlanmış olunacaktır.

KAHT Açmazı, birçok haliyle yönetimde olabileceği ön görülerek sürekli şekilde tedbirler alınması sağlanmalıdır. Böylece çok daha verimli çalışmalar sonucu etkin ve yetkin bir devlet yönetiminin olacağı aşikardır. Yeni çağda devlet yönetiminin diğer tüm unsurlardan önemli olacağı ön görüşü ile devletin beşerî olarak yönetime yatırım yapması çok önem taşımaktadır ve stratejik bir karar olacaktır.

Sonuç olarak aşağıdaki konular dikkatle ele alınmalı ve hayata geçirilmelidir.

- Devlet yönetimi sistemi içinde mutlaka tam bağımsız bir yönetsel denetim mekanizması olmalıdır.
- KAHT Açmazı konusunda sürekli çalışmalar yapılmalıdır. Ortaya çıkan KAHT Açmazı durumunda hemen müdahale edilerek bertaraf edilmelidir.
- Yönetim tarihi konusunda sürekli çalışma yapacak Yönetim Tarihi Enstitüsü kurulmalıdır.
- Devlet üst kademesinde daha çok yönetim uzmanı teknokratlar yer almalıdır.

- Devlet yönetimi siyasi, bürokrasi gibi parçalara ayrılamaz; bir bütündür.
- Devlet yönetim kademelerinde yönetim tarihi uzmanları görev almalıdır.
- Devlet yönetimi konusunda daha çok çalışma yapılmalıdır.
- Akademik olarak yönetim bölümlerinde devlet yönetimi konusunda yeni içeriklerden oluşan müfredat oluşturulmalıdır.
- Devlet yönetimine dair daha çok teorik ve saha çalışmaları yapılmalıdır.
- Devlet üst yönetim kademesinde bulunan yöneticilere tarih bilme zorunluluğu getirilmelidir.
- Devlet yönetimine yönetim biliminin bir alt alanı olduğu olgusuyla yaklaşılmalı ve çalışmalar buna göre yapılmalıdır.

## Kaynaklar:

- BBC
- Wikipedia
- İşgal İzmir'inin ilk haini Kurtuluş Savaşının son kahramanı Gavur Mü'min – Yrd. Doç. Ahmet Mehmetefendioğlu
- Osman AYDOĞAN
- Türkiye-ABD İlişkilerinde Truman Doktrini ve Marshall Planı, Barış ERTEM
- Kutadgu Bilig'de Türk ve İran Siyaset Nazariye ve Gelenekleri, Prof. Dr. Halil İNALCIK
- Kutadgu Bilig'de Devlet Yönetimi Hükümdar-Adalet İlişkisi, Prof. Dr. Hakkı BÜYÜKBAŞ
- Toplum ve toplumsal yapı, Prof. Dr. Ömer R. ÖNDER, Ankara Üniversitesi
-

-SON-