

## TARİHİ ALAN YÖNETİMİNİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE YENİDEN YAPILANDIRMA İHTİYACI: DAĞLIK FRİGYA ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

### PROBLEMS IN HISTORIC SITE MANAGEMENT AND REORGANIZATION NEED: CASE OF HISTORIC PHRYGIA

Ahmet KURT.<sup>2</sup>  
Doç.Dr.Sıtkı ÇORBACIOĞLU<sup>3</sup>

#### ÖZET

“Dağlık Frigya Tarihsel Alanı”nı örnek olay olarak ele alan bu araştırma, nitel bir keşfedici örnek olay çalışmasıdır. Araştırmaya ait temel veriler, 46 farklı kamu ve sivil toplum örgütünden 49 yönetici ve uzmanla yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır. Çalışma, karmaşıklık teorisinden hareketle özellikle birden fazla il ya da yerleşim birimine yayılmış bulunan tarihsel alanların yönetimi için alternatif bir örgütlenme modeli önermektedir.

#### ABSTRACT

Drawing on complexity theory, the study attempts to present an alternative organization model especially for historic sites that stretch to multiple provinces or localities. The research is an exploratory case study that focuses on historic Phrygia. The primary data has been collected through 49 semi-structured interviews with managers and specialists from 46 different public and nonprofit organizations.

Tarihsel alan yönetimi, bürokrasi, karmaşık uyumcu sistemler, Dağlık Frigya Historic site management, bureaucracy, complex adaptive systems, historic Phrygia

<sup>1</sup> Bu çalışma Ahmet Kurt tarafından Sıtkı Çorbacıoğlu danışmanlığında hazırlanan ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde kabul edilen “Tarihsel Alan Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Dağlık Frigya Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılarak üretilmiştir.

<sup>2</sup> Bursa Vali Yrd kurt.ahmet@windowslive.com

<sup>3</sup> Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, corbacioglu@ogu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Sahip olduğu tarihi eser ve kalıntılar dolayısıyla, “uygarlıklar beşiği” olarak nitelendirilen Türkiye, söz konusu değerlerin yeterince etkin korunamaması, değerlendirilememesi ve yönetilememesi dolayısıyla her geçen gün bir tarihi eserini, bir daha geri gelmemek üzere yitirmektedir.

Frigler, Orta Anadolu’dan başka hiçbir coğrafyada kalıntısı bulunmayan çok eski bir uygarlıktır. Frig Uygarlığı’nın en yoğun eser bıraktığı Dağlık Frigya denilen alan, günümüzde kamu yönetimi açısından Eskişehir, Kütahya ve Afyonkarahisar illeri arasında paylaşılan coğrafi bir konumda yer almaktadır. Söz konusu tarihsel alan, il ve ilçe bölümlenmesine göre yapılandırılmış merkezi kamu yönetiminin taşra örgütlenmesi dikkate alındığında, üç parça halinde yönetilmeye çalışılmaktadır.

Diğer yandan, farklı hiyerarşik seviye ya da ekonomik sektörde Dağlık Frigya Alanı (DFA) ile <sup>4</sup> ilgili faaliyette bulunan kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşu sayısı da oldukça fazladır. Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi merkezi kamu kurumlarının yanında, herhangi bir il üzerinde kurulu ve faaliyette bulunan kamu örgütlerinin neredeyse üç katı kamu örgütü DFA’da faaliyette bulunmakta, binlerce kamu görevlisi birbirinden oldukça kopuk bir şekilde Alan’a ve Alan’da yaşayan insanlara hizmet götürmeye çalışmaktadır. Buna Alan’la ilgili ulusal ya da uluslararası sivil toplum örgütleriyle, özel kuruluşlar da katıldığında, pek çok aktörün etkileşimini içeren ya da gerektiren karmaşık bir yapı ortaya çıkmaktadır. Söz konusu karmaşık yapı, doğrusal prensiplere dayalı geleneksel, makine tipi bürokratik örgütlenme anlayışının kapasitesini aşmakta; örgütler arası koordinasyon ve işbirliğini geliştirecek dinamik bir örgütlenme anlayışını gerektirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Eskişehir, Afyonkarahisar ve Kütahya illeri üçgeninde bulunan, ancak arkeolojik ve coğrafi olarak bütünsellik arz eden Dağlık Frigya örnek olayından hareketle, mevcut tarihsel alanlardaki kültür varlıklarının, insan ve doğa kaynaklı tahribata karşı korunması, söz konusu değerlerin işlenerek değerlendirilmesi amacıyla kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğine katkı sağlayacak bir örgütlenme modeli ortaya koymaktır.

## 2. DOĞRUSAL ÖRGÜTLENME ANLAYIŞI

Klasik bilimin öncüleri olarak da ifade edilebilecek Newton, Bacon, Descartes ve takipçileri doğal dünyayı, belirli doğrusal yasalar çerçevesinde girdileri çıktıya dönüştüren makine benzeri düzenlilik bağlamında ele alma eğilimindeydiler (Stacey, 2007 :186). Söz konusu bilim insanlarına göre dünya, tıpkı saat gibi neden ve sonuçları orantısız ve determinist bir şekilde birbirine bağlı, doğrusal bir sistemdir (Reed, 1994: 738). Her olay en azından prensipte, hatasız olarak belirlenebilen başlangıç şartları tarafından

<sup>4</sup> Alan kavramı, Dağlık Frigya (Phrygia Epiktetos) Tarihsel Alanı’nı ifade eder.

kararlaştırılmıştır. Böyle bir doğrusal dünyada rastlantıya yer yoktur; bütün parçalar evrensel bir makinenin çarkları gibi birleşmiştir (Prigogine ve Stengers,1998: 11).

Fizik başta olmak üzere pozitif bilimlerde ortaya çıkan doğrusal sistemler yaklaşımı, sosyal bilimlere de etkilemiştir. Konuya örgüt teorisi açısından bakıldığında makine tipi örgütlenme anlayışının Newtoncu doğrusal sistem anlayışını temsil ettiği görülmektedir. Makine tipi örgütler, kendilerine verilen etkileri, bu etkilerle orantılı tepkilere dönüştürdükleri için makine metaforu ile tanımlanmışlardır (Morgan,1986: 19). Bu anlayış örgütlerin alışılmış, verimli, güvenilir ve öngörülebilir bir biçimde çalışarak istenilen çıktılarını vermesini öngörmektedir (Morgan,1986: 19).

Makine tipi örgütlerin en önemli örneklerinden birisi bürokratik örgütlerdir. Görünümleri tam ve açık olmamasına rağmen, bu tür örgütlerin işleyişlerinde mekanik ilişkilerden bahsetmek mümkündür. Bürokratik örgütlenme anlayışı üzerine en kapsamlı ilk çalışmayı yapan Weber, bürokrasinin doğruluk-kesinlik, objektiflik-nesnellik, rasyonellik, hız, düzenlilik, güvenilirlik ve verimlilik temelinde çalışmayı amaç edindiğini belirtmiştir (Weber, 1996: 308). Bürokratik örgütlenme anlayışı, söz konusu amaçlara ulaşabilmek için istikrarlı bir çevre ve itaatkâr personel varsayımına dayanmaktadır (Morgan, 1986: 21). Weber'e göre bürokratik örgütlerin gelişme kaydetmelerine yol açan en önemli neden, her zaman için diğer örgütlenme biçimlerine olan mutlak teknik üstünlükleridir (Weber, 1996: 307). Söz konusu üstünlük, makineyle yapılan üretimin mekanik olmayan tüm öteki üretim biçimlerine olan üstünlüğünün aynısıdır (Weber,1996: 307).

Bürokratik örgütlenme anlayışında formel görevler, ihtiyaç duyulan fonksiyonların devamı için uzmanlaşma anlayışı içinde fonksiyonel bölümlere verilmektedir. Söz konusu bölümler ya da departmanlar arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması ise, kurum içi otorite ve otoritenin derecelendirmesini içeren hiyerarşik bir yapıyı gündeme getirmektedir (Tompkins, 2005:48-49). Emir-komuta düzeni olarak ifade edilebilecek olan bu sistem, hiyerarşide üst kademe bulunanlara, daha düşük kademe bulunan astlarını koordine ve kontrol etme olanağı vermektedir. Hiyerarşiyi izleyen enformasyon akışı ile standart iş prosedürleri ise, otoritenin yanında koordinasyonu sağlamaya yardımcı diğer hususlar arasında yer almaktadır (Tompkins, 2005: 51). Farklı örgütler arasındaki koordinasyon ve işbirliği ise Türkiye örneği dikkate alındığında idarenin bütünlüğü ilkesi çerçevesinde hiyerarşi ve idari vesayet ilkelerinin idare türüne göre uygulanmasıyla sağlanmaya çalışılmaktadır. Ne var ki, ortak amaçlar doğrultusunda farklı fonksiyonları icra eden, farklı şehirlerden, farklı idarelerden, hatta farklı sektörlerden birimler arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması için hiyerarşi ve idari vesayet yeterli olamamaktadır. Diğer bir deyimle, bürokratik örgütlenme anlayışı, farklı uzmanlık alanları çerçevesinde örgütlenmiş fonksiyonlar ya da idareler arasında entegrasyonu sağlamada yetersiz kalmaktadır.

Ülkemiz kamu personel yönetiminin çalışanların inisiyatif kullanmaya teşvik etme adına sınırlılıkları da dikkate alındığında, Mary

Parker Follet'in 20.yy. ilk çeyreğinde vurguladığı gibi problemin ya da işin gereklerinin esas alındığı bir karar verme anlayışının ön plana çıkmasında önemli sıkıntılar yaşanmaktadır. Hiyerarşik emir-komuta anlayışı, hiyerarşinin üst basamağında yer alan yöneticinin otoritesini artırmakta, işi fiilen yapan alt ve orta kademe yöneticiler, yukarıdan aşağıya emirleri, aşağıdan yukarıya ise bilgileri taşıyan aktörler konumuna indirgenebilmektedir (Fişek, 2005: 116; Hammer, 1997: 95). Bu durum ise kurum için inisiyatif sorununun ötesinde, kurumlar arası enformasyon paylaşma ve karar alma süreçlerini olumsuz yönde etkileyen bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bürokratik yönetim ve örgütlenme anlayışında önceden belirlenmiş kurallara uygun davranmanın esas olması, rutin dışı olayların ortaya çıktığı durumlarda örgütün gelişmeleri algılama, yorumlama ve cevap vermesinde yetersiz kalmasına neden olabilmektedir. Rutinliğe alışan örgüt ve çalışanları, giderek muhafazakârlaşarak kendilerini dış dünyaya ve yeniliklere kapatabilmekte ve esnekliklerini yitirebilmektedir (Abadan, 1959: 67). Söz konusu şartlar altında farklı örgüt kültürü ve yöntemlere sahip birimlerin ve personelinin problem odaklı yenilikçi karar vermeleri ise oldukça zordur.

Katı kurallar, bürokrasi için bir yol gösterici olmanın yanında, örgütsel amaçlara ulaşma açısından engelleyici olabilmektedir (Arslan ve Kılavuz, 2005: 250).Bürokratik örgüt yapısının arka planını inceleyen Robert K.Merton (Mouzelis, 2001: 71–72), kurallar aracılığıyla sıkı kontrolün, bürokratik davranışının tahmin edilebilirliğini ve güvenilirliğini arttırmakla birlikte, esnekliğin yitirilmesine ve aracın amaca dönüşme eğiliminin kuvvetlenmesine neden olduğunu belirtmektedir. Çevreyi durağan ya da çok yavaş değişen bir unsur olarak varsayan geleneksel bürokratik anlayış, çevre şartlarının değişime açık olduğu koşullarda çevreye kolayca adapte olamamaktadır (Bennis, 1966: 13; Heper, 1977: 47 Eryılmaz, 2002: 204). Çevreye adaptasyon hususunu sadece örgütleri etkileyen teknolojik, sosyo-kültürel, demografik, yasal, siyasal vb. faktörlere uyum ya da hizmetlerden etkilenen paydaşların talep ve ihtiyaçlarına duyarlı olma olarak anlamamak gerekir. Adaptasyon kavramı, ortak amaç konusunda görevli ya da ilgili idarelerin birbirlerinin eylem ve kararlarına uyum sağlayabilmesini de içermektedir. Girdi-çıkıtı ilişkisi makine metaforu ile betimlenen bürokratik örgütlenme anlayışının istikrarlı çevre koşulları içerisinde programlanmış eylem ve kararları, farklı aktörlerle etkileşim çerçevesinde yeterli olamayabilmektedir. Bu bakımdan karar ve eylemlerine esas olacak yazılı kurallara her zaman sahip olamayacak olan, özellikle inisiyatif kullanma ve sorumluluk almadan kaçınacak alt düzey karar vericilerin, çözüm için gerekli kısa, orta ya da uzun vadeli programlanmamış kararları alması, önemli bir problem teşkil edecektir.

Kurumsal teorinin önde gelen uzmanlarından Scott'a göre herhangi bir kamu politikası alanında belirsizliği belirleyen dört önemli husus söz konusudur (Aktaran: Çorbacıoğlu ve Çelik, 2009; 21). Bunlar; çevresel aktörlerin homojenlik/heterojenlik derecesi, çevrenin istikrar ve değişkenlik

derecesi, karşı karşıya bulunulan risk/güvenlik derecesi ve aktörlerin birbiriyle bağlantı ya da izolasyon derecesidir.

Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'nda görevli ya da Alan'la ilgili çok sayıda ve heterojen nitelikte farklı şehir ve sektörlerden örgütler bulunmaktadır. Alan esas itibarıyla Afyon, Kütahya, Eskişehir sınırları içinde yer almakta ve söz konusu il sınırları içerisinde, il ve ilçe düzeyinde merkezi idarenin taşra teşkilatı, il özel idareleri, belediyeler ve köy idareleri söz konusudur. Bunun dışında, Kültür ve Turizm ile İçişleri Bakanlıkları başta olmak üzere merkez örgütü ile ulusal veya yerel düzeyde sivil toplum örgütleri ve özel sektör kuruluşları DFA ile ilgili diğer aktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Çevrenin değişkenlik derecesi, kamu politikasının afet yönetimi gibi belirsizliğin yüksek olduğu alanlarla kıyaslanamaz olsa da, kamu sektörünü etkileyen teknolojik, kültürel, sosyal, yasal, siyasi, uluslararası şartlardaki değişimden etkilendiğini söylemek mümkündür. Böyle bir ortamda, DFA'ya ilişkin toplumsal ve hizmetsel beklentilere ayak uydurmak; diğer yandan, DFA'nın işlenip iç ve dış turizm olanaklarının geliştirilmesi değişkenlik derecesi adına öne çıkan unsurlar arasındadır.

Kamu yönetimi açısından Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'nda insanların mal ve can güvenliğine yönelik önemli bir tehdidin varlığından söz edilmese de, ülke ve insanlık tarihi adına önemli bir kültürel mirasın yeterince değerlendirilememesinin ötesinde, yeterince korunamaması dolayısıyla da yok olma riskiyle karşı karşıya bulunmaktayız. Söz konusu risk ise, bir çok idarenin işbirliği içerisinde çalışmasını gerektirmektedir.

İdari aktörlerin birbirine bağlılık derecesi ele alındığında Frigya Tarihsel Alanı'nın korunup, işlenip, değerlendirilmesi için pek çok aktörün birbirine entegre bir şekilde çalışması gerekmektedir. Söz konusu entegrasyonun bölge'de sağlanamaması, esasen DFA'ya yönelik önemli tehditlerden birisidir.

Sonuçta, tarihsel alanlarda olduğu gibi birbirinden farklı özellikler gösteren çok sayıda aktörün, koordinasyon ve işbirliği içerisinde karmaşık nitelikte kamu politikası problemlerini çözmesi, mevcut örgütlenme anlayışının karmaşıklık prensipleri doğrultusunda evrimine bağlıdır. Karmaşıklık teorisi bu bakımdan bir alternatif sunmaktadır (Taşçı, 2008).

### **3. DOĞRUSAL OLMAYAN SİSTEMLER VE KARMAŞIKLIK TEORİSİ**

Yirminci yüzyılın özellikle ikinci yarısında matematik ve fen bilimleri alanında yapılan bilimsel çalışmalar, kaos ve karmaşıklık teorileri adı altında kategorize edilecek yeni bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir (Thiéart ve Forgues, 1995: 20). Newton'cu doğrusal yaklaşımın varsayımlarının sorgulanarak reddedilmesi sonucunu doğuran yeni yaklaşım doğanın birbirleriyle irtibatlı, doğrusal ve doğrusal olmayan özelliklerinin olduğunu; düzen ve tahmin edilebilirliğin yanında belirsizliğin, genel kurala

uymayan düzensizliğin ve tahmin yapmanın imkânsız olduğu bir dünyanın varlığını vurgulamıştır (Çorbacıoğlu, 2005: 10).

Karmaşık sistemlerin özellikleri incelendiğinde bunların öncelikle doğrusal olmayan sistemler olduğu görülmektedir. Doğrusal olmama, girdilerle çıktılar arasında doğrusal bir ilişkinin yokluğuna veya bir değişkendeki değişimin, ilgili değişkenin değişimine orantısız reaksiyon üretmemesi manasına gelmektedir (Thiéart ve Forgues, 1995: 20). Karmaşık sistemlerin davranışları, hiyerarşik yöntemlerle kontrol edilemez (Worral ve Whitelaw, 2004: 121). Karmaşık sistemler, sabit nokta veya döngüsel denge durumuna ulaşamazlar. Karmaşık sistemler dengeden uzak sistemlerdir (Anderson, 1999: 217). Karmaşık sistemlerde karmaşık süreçlerin davranışı, başlangıç koşullarındaki küçük farklılıklara oldukça duyarlı olabilir. Bu yüzden benzer başlangıç durumuna sahip iki varlık, zaman içinde çok farklı yolları izleyebilir (Anderson, 1999: 217). Bundan dolayı, karmaşık sistemlerde başlangıç koşulları geleceği etkiler; değişkenlerin birisindeki küçük bir değişiklik, diğer değişkenlerde orantısız olmayan değişikliklere neden olabilir (Goulielmos, 2002: 377). Karmaşıklık, “bütüncül” (holistic) bir yaklaşımı öngörür (Anderson, 1999: 217). Karmaşık sistemler, düzen ile kaos arasındaki sınırda (bölgede) kendi-kendine-organize olma davranışı gösterme eğilimindedirler (Worral ve Whitelaw, 2004: 121).

Kendi kendine organizasyon, biyolog Stuart Kauffman tarafından özellikleri ortaya konulan karmaşık uyumcu sistemler yaklaşımının belirleyici bir özelliğidir. Sistemdeki ünite veya aktör, süreç içinde her zaman daha geniş ve daha karmaşık yapılarda kendiliğinden organize olurlar (Çorbacıoğlu, 2005: 11).

#### 4. KARMAŞIK UYUMCU ÖRGÜTLENME ANLAYIŞI

Karmaşık uyumcu sistemler yaklaşımı, örgütlerin yaşayan sistemler olduklarını, tüm yaşayan sistemlerde olduğu gibi değişime uyum sağlayarak kendilerini sürekli olarak yeniden organize yeteneğine sahip olduklarını vurgulamaktadır (Batram, 199: 44). Değişimi kaçınılmaz, doğal bir oluşum biçiminde algılayan söz konusu sistemler, kendilerini dışarıdan herhangi bir baskı olmaksızın uygun modellere ve yapılara dönüştürebilmektedirler (Goulielmos, 2002: 382). Karmaşık uyumcu varlıklar, kaosun eşliğinde (kıyasında) yaşarlar. Çünkü söz konusu sistemler en karmaşık davranışı bu eşikte koordine edebilir ve düzen ile kaos arasında sınırda birlikte evrilerek karşılıklı dengeye ulaşabilirler (Kauffman, 1990: 304). Bir karmaşık uyumcu sistem, her biri birtakım kurallar setine göre davranan, birim (agent) olarak isimlendirilen aktörlerden oluşmaktadır (Goulielmos, 2002: 377). Langton’a göre, sistemin bileşenleri hiçbir zaman bir yere kilitlenip kalmamakta, dağılıp çalkantıya uğramamaktadır. Temel özelliği enformasyon depolamaya yetecek kadar sağlam ve aktarmaya yetecek kadar akışkan olmalarıdır (Batram, 1999: 163)

Karmaşık uyumcu sistem yaklaşımı, özellikle çok sayıda örgüt ya da birimin koordinasyon ve işbirliğinin gerekli olduğu ortamlarda bürokrasiye

alternatif bir örgütlenme anlayışı sunarken, adaptasyon kabiliyetini kazanma adına üç önemli kapasitenin geliştirilmesini gerektirmektedir. Bunlar örgütsel, teknik ve kültürel kapasitelerdir (Çorbacıoğlu, 2005; 14). Karmaşık sistemlerin genel özelliği olan başlangıç koşullarına duyarlılık, politika yapıcılarının söz konusu kapasiteleri geliştirmek suretiyle istenilen örgütsel performans düzeyine ulaşmalarına olanak sağlayabilir. Karmaşık sistemler tam olarak kontrol edilemese de, Peter Senge'nin kaldıraç noktaları olarak ifade ettiği kritik unsurlardaki pozitif gelişmeler, sistem davranışını istenilen yöne yönlendirme adına etkili olacaktır (Senge, 1994:114).

Karmaşık sistemlerde, bürokrasilerde rastlanan komuta-kontrol odaklı hiyerarşik örgütlenme anlayışının aksine ağbağ (network) ve takım çalışması ön plana çıkmaktadır (Koçel, 2005: 491-492). Bürokratik yapılarda otorite, hiyerarşik örgütlenme prensipleri içinde dağılırken, karmaşık uyumlu sistemlerde hiyerarşi ve ağbağ birlikte var oldukları ve birlikte evrildikleri için bir kombinasyonun varlığını gerektirir (Goulielmos, 2002: 383). Örgüt yapısındaki katılığın derecesini belirleyen enformasyon akışıdır. Karmaşıklık bölgesindeki (kaosun eşiğindeki) yapı Langton'a göre (Battram, 1999: 164), enformasyonun depolamasına ve akışına yetecek sağlamlık ile örgütsel adaptasyona olanak verecek esnekliğe sahiptir. İlişkilerde, en iyi dikey ve yatay ilişki yoktur. İlişkiler dikey, yatay, çapraz, her yöndedir (Koçel, 2005: 491-492). Diğer taraftan, söz konusu şebeke, aynı zamanda merkezin ve katı sınırlamaların olmadığı yerinden yönetime dayanan bir organizmadır (Kelly, 1997: 255). Karmaşık sistemlerde, geleneksel yönetim anlayışına dayalı katı tutumlar içeren "ben yönetirim ve ben kontrol ederim" anlayışı geçersizdir (Goulielmos, 2002: 378). Şebekeye dahil örgütlerin görevlileri, kesinlikle ve bir bütün olarak ağa iştirak etmelidirler. Yatay ilişkilerin ve etkileşimin geliştirilmesine paralel olarak enformasyonun ve bilginin personelce paylaşılması gerekmektedir (Axelrod ve Cohen, 1999).

## 5. YÖNTEM

Bu çalışma, nitel keşfedici "örnek olay" çalışmasıdır. Çalışmanın temel amacı, birden fazla ile yayılmış bulunan tarihsel alanların yönetimi açısından görevli ya da ilgili kamu, sivil toplum ve özel örgütler arasında işbirliği ve koordinasyonu artırarak, tarihsel alanların korunması, değerlendirilmesi ve yönetimine katkı sağlayacak bir örgüt modeli geliştirebilmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma, Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'nın örgütsel teknik ve kültürel altyapısını inceleyerek, çevresine uyum sağlayabilen karmaşık bir tarihsel alan yönetiminin oluşturulması için önem arz eden faktörleri belirlemeyi hedeflemektedir. Çalışmaya ilişkin araştırma sorusu ise tarihsel alanlar üzerinde bulunan eserlerin insan ve doğa kaynaklı tahribata karşı korunması, değerlendirilmesi ve yönetimi için merkezi idare, merkezi idarenin taşra örgütü, yerel yönetimler ile uzman ve gönüllü kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonun nasıl artırılacağıdır.

Bu çalışma birden fazla ile yayılmış bulunan tarihsel alanların yönetiminde görevli ve ilgili örgütler arası koordinasyon ve işbirliği

sağlanması adına şu varsayımlara sahiptir: Dağlık Frigya, tarihsel ve doğal güzelliklere sahip olup işlenerek maddi ve manevi kazançlar sağlayabilecek niteliktedir. Bölge ile ilgili örgütler arası etkileşim arttıkça örgütler arası bilgi ve enformasyon paylaşımı artacak, kaynakların yeniden dağıtımı gerçekleşebilecektir. Örgütler arası bilgi ve enformasyon akışı arttıkça, yöneticilerin yenilikçi karar verme kapasiteleri artacaktır. Örgütler daha fazla bilgi ve enformasyon ile kaynak paylaştıkça aralarındaki işbirliği ve koordinasyon artacaktır. Örgütler arası enformasyon paylaşımı ve dağıtımı arttıkça, örgütlerin çevreye ve birbirlerine uyum yetenekleri artacaktır.

Araştırmanın zaman ve maliyet açısından sınırlandırılması gerektiğinden, çalışılacak örnek olay belirlenirken Afyonkarahisar, Eskişehir ve Kütahya illerine yayılmış bulunan Dağlık Frigya Tarihsel Alanı örneği amaçsal örnekleme yöntemi çerçevesinde seçilmiştir. Araştırmanın analiz birimi örgütler olmasına karşın, gözlem birimi örgüt yöneticileri ve/veya uzmanlarıdır.

Araştırma evrenini Dağlık Frigya olarak adlandırılan ve Eskişehir, Afyonkarahisar ile Kütahya illerinin kesiştikleri bölgede görevli veya bölgeye hizmet götürülmesiyle ilgili kamu ve sivil toplum örgütleri oluşturmaktadır. Araştırmada, mülakat yapılacak örgütlerin belirlenmesinde tabakalı örnekleme yöntemini kullanmıştır. Araştırma konusu ile ilgili olarak mülakat yapmak üzere belirlenen organizasyonlar, iki tabakadan hareketle seçilmiştir. Bu tabakalar, kamu kurumları ile sivil toplum ve uzman örgütler tabakalarıdır. Kamu tabakası kendi içinde merkezi idare, merkezi idarenin taşra örgütlenmesi (il ve ilçe örgütleri) ve yerel yönetimler (belediyeler, il özel idareleri ve köyler) gruplarına ayrılmıştır. Sivil toplum ve uzman örgütler ise sivil toplum örgütleri ile uzman kuruluşlar olmak üzere iki alt gruba ayrılmıştır. Örnekleme dâhil ettiğimiz kamu kurumlarını belirlerken kullandığımız kriterler: (1) Bölge'nin yönetimi ya da Bölge'ye hizmet götürme hususunda yasal yönden sorumlu, görevli, yetkili olunması; (2) yasal yükümlülük taşımamakla birlikte, Bölge'de görev yapma ve kurumun Bölge yönetimiyle yakından ilgili olmasıdır. Sivil toplum örgütlerini seçerken kullandığımız kriter, Dağlık Frigya bağlamında tarihsel ve doğal alanların korunması ve geliştirilmesi için ulusal ya da uluslararası alanda faaliyette bulunmadır. Uzman örgütler için belirlenen kriter ise konuyla ilgili bilimsel çalışmalar yapmaktır.

Tablo 1: Örgüt Türü ve Sayısı İtibariyle Mülakatların Dağılımı

Örgüt Türü	Mülakat Sayısı
Merkezi İdare Kuruluşları	8
Merkezi İdarenin Taşra Örgütü	14
Yerel Yönetim Kuruluşları	12
<i>Tüm Kamu Kurumları</i>	<i>34</i>
Sivil Toplum Kuruluşları	13
Uzman Kuruluşlar	2
<i>Toplam Sivil Toplum ve Uzman Kuruluşlar</i>	<i>15</i>
Toplam	49



Söz konusu 49 mülakat, 46 farklı örgütle yapılmıştır.

Yazılı ve elektronik bilgi kaynaklarına ek olarak, araştırmanın temel veri kaynağı; Ankara, İstanbul, Eskişehir, Afyonkarahisar ve Kütahya illerinde konuşlu 46 farklı örgütten toplam 49 yönetici ya da uzmanla yüz yüze yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlardır (Tablo 1).

Araştırma sonuçlarını değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken bir kısım kısıtlar söz konusudur. Bazı katılımcılar bir kısım mülakat sorularına cevap verirken ön yargılı davranmış, bazı hususları unutmuş, yanıtlarının kendileri için bazı sıkıntılar yaratabileceği endişesiyle gereken netlikte yanıt vermekten kaçınmış ya da farklı seçeneğe yönelmiş olabilirler. Araştırma, mali olanaklar ve zaman kısıt dolayısıyla yalnızca Dağlık Frigya Tarihsel Alanı örnek alınarak yapılmıştır. Ayrıca araştırma, esas itibarıyla birden fazla ile yayılı bulan tarihsel alanların yönetimine ilişkin bir örgütlenme modeli ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarının benzer alanlara ve özellikle de farklı ülkelere genellenmesinde Bölge ve Türkiye'ye özgü unsurlar dikkate alınmalıdır.

## 6. FRİGYA UYGARLIĞI VE ARAŞTIRMANIN BAĞLAMI

M.Ö. 12. yüzyıldan itibaren Balkanlar'dan gelerek Trakya ve Boğazlar üzerinden dalgalar halinde Anadolu'ya giren Trak kökenli Frigler (Sivas ve Sivas, 2007: 14), M.Ö. 9. yüzyılın başlarından M.Ö. 7. yüzyılın başlarına kadar güçlü bir krallık olarak Anadolu'nun siyasi ve kültür tarihine damgasını vurmuştur. Yoğun Frig yerleşmesine sahne olan Orta Anadolu'nun büyük bir bölümü de bu nedenle Antik Çağ'da Frigya Bölgesi olarak adlandırılmıştır (Sivas ve Sivas, 2007: 14). Frigya sınırları, Ankara, Afyonkarahisar ve Eskişehir illerinin tümünü, Kütahya ilinin önemli bir bölümünü; Konya, Isparta ve Burdur illerinin kuzey kesimlerini kapsamıştır (Sivas ve Sivas, 2007: 14). Bu geniş sınırlar içinde Frigler'in tarihleri boyunca siyasi ve kültürel açıdan en güçlü ve etkili oldukları ve kutsal saydıkları alan, Yukarı Sakarya Vadisi'nde Eskişehir, Afyonkarahisar ve Kütahya illerinin birleştikleri dağlık topografyada uzanan ve arkeoloji yazınında *Dağlık Frigya/Frigya Yaylası/Phrygia Epiktetos* olarak adlandırılan bölgedir (Sivas ve Sivas, 2007:14). Coğrafyacıların *İç Batı Anadolu Eşiği* olarak tanımladığı bu bölge, İç Anadolu'nun batıya açılan kapısı, doğu ile batıyı birleştiren, "Kral Yolu"nun da geçtiği ana yolların düğüm noktası olup, tarih boyunca stratejik önemini daima korumuştur (Sevin,1982: 230). Frigler, vadileri sınırlandırılan yüksek kayalık platolar üzerinde birçok Frig kalesi ve yerleşmesi kurmuştur (Sivas ve Sivas, 2007: 15). Ayrıca, Frigler bu topraklarda adeta tek tanrı gibi tapıtlıkları Ana Tanrıçaları *Matar* için göz alabildiğince uzanan ve üzerinde yaşadıkları bu doğayı berekete, bolluğa yönelik ibadetler için –ister anıtsal, ister küçük ölçekli *fasad altar/sunak* ve *nişlerden* oluşan- gizemli kült anıtlarıyla donatmışlardır (Afyonkarahisar Valiliği, 2009). Her biri Anadolu kültür tarihinde bir eşi daha bulunmayan eserler olan bu anıtlar, Frig kültür ve sanatının, kaya mimarisinin en çarpıcı örneklerini oluşturmaktadır (Sivas ve

Sivas, 2007: 15). Eskişehir, Kütahya ve Afyonkarahisar illerinin birbirlerine komşu oldukları alanda, yüksek bir plato üzerine konumlanmış bulunan bu arkeolojik bölgede tescilli 235 yerleşim yeri, höyük, ören yeri, kale, anıt, dinsel tören alanı vb. bulunmaktadır<sup>5</sup>.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'nda faaliyette bulunan ve/veya Bölge<sup>6</sup> ile ilgilenen üç rakamlı sayılarla ifade edilen merkezi ve yerel düzeyde kamu idareleri, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, uluslararası kuruluşlar mevcuttur. Bu alan ve civarında bugün itibariyle 3 il, 7 ilçe yer almaktadır. DFA'nın içinde ise, bu il ve ilçelere bağlı toplam 8 belde ve 195 köy bulunmaktadır. DFA'nın nüfusu yaklaşık 106.000'dir. DFA'nın yakın çevresinde bulunan 3 büyük il merkezi ve çevrelerinin nüfusu yaklaşık 955.000'dir. Buna göre Frig Yaylası'nda ve yakın çevresinde 1.061.000 civarında insan yaşamaktadır<sup>7</sup>.

Dağlık Frigya'nın yönetiminde önemli bir unsur her tür ve ölçekteki (1/100.000, 1/25.000, 1/5.000, 1/1.000 vs.) imar planlarıdır (nazım imar planları, çevre koruma planları, kentsel alan koruma planları ve uygulama planları). Bölge'de bulunan onlarca kent ve kasaba ile yüzlerce köyü kapsayan kırsal alanının planlı gelişimi için imar planlamalarının bütüncül bir bakış açısıyla, demokratik yöntem ve süreçler kullanılarak yapılması ve revize edilmesi, Bölge'nin tarihsel yapısının korunmasını açısından önem arz etmektedir.

DFA, arkeolojik bir bölge olduğu için üzerinde tarihsel ve doğal kıymetlerin ve eserlerin bulunduğu arazi parçaları sit alanı olarak tescil edilmiş olup, birinci derecede Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yönetim ve denetimine verilmiştir. Yine Alan'ın yönetimi, DFA'da konuşlu bulunan ya da Alan'a hizmet götüren üç ile ait kamu kurum ve kuruluşlarının, yerel yönetimlerin, gönüllü ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri ve yürüttükleri projelerle de yakından ilgilidir. DFA'nın korunması, işlenmesi ve yönetimi, Bölge'de çalışma yürüten ve binlerce personel istihdam eden bu kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin, koordinasyon ve işbirliği içerisinde yürütülmesiyle doğrudan bağlantılıdır.

## 7. ÖRGÜTSEL ALTYAPI

### 7.1 Örgütlenme

Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'nı içine alan bölgedeki kamu kurumlarının örgütlenmesi 1982 Anayasa'sının 126 ve 127. maddeleri doğrultusunda merkezden ve yerinden yönetim esaslarına göre gerçekleştirilmiştir. Buna göre merkez Örgütü'nün taşra teşkilatı; il, ilçe ve

<sup>5</sup> Bu rakam, resmi olarak bilinen eserleri kapsamaktadır.

<sup>6</sup> Bölge terimi, Dağlık Frigya (Phrygia Epiktetos) Tarihsel Alanı'nı ve bu Alan'ın yer aldığı üç ilin oluşturduğu alanı ifade etmektedir.

<sup>7</sup> Türkiye İstatistik Kurumu 2007 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları'na göre Kurumun <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitimapp/adnks.zul> isimli adresinden derlenmiştir.

bucak şeklinde örgütlenmiştir. Ayrıca, bir kısım bakanlıklar ve genel müdürlükler birden fazla ili içine alan “bölge müdürlüğü” örgütlenmesine gitmişlerdir. Yine, yerinden yönetim prensipleri doğrultusunda, il özel idaresi, belediye ve köy örgütlenmeleri gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan mevcut örgütlenme açısından, birden fazla ile yayılmış bulunan Dağlık Frigya Tarihsel Alanı’na yönelik bir farklılık söz konusu değildir. Bölge’de, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı gibi merkezi örgütler yanında, Eskişehir, Afyonkarahisar ve Kütahya illeri ile bu illere bağlı 7 ilçe (Seyitgazi, Han, Altıntaş, İhsaniye, Bayat, İncehisar, İnönü), 1 Büyükşehir Belediyesi, 2 il belediyesi, 7 ilçe belediyesi, 8 belde belediyesi ve 195 köy idaresi ile 3 il özel idaresi görev yapmaktadır. Benzer şekilde ulusal ya da yerel düzeyde DFA ile ilgili birçok sivil toplum örgütü ve özel işletme niteliğinde örgüt bulunmaktadır.<sup>8</sup>

Dağlık Frigya Tarihsel Alanı’nın üç ile bölünmüş olmasının, il yöneticilerinin DFA’ya gösterdikleri ilgi ve girişim güçlerini olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Konuyla ilgili olarak cevap veren 49 cevaplayıcının %71,4’ü, bölünmüşlük dolayısıyla yöneticilerin ilgi ve girişim düzeylerinin “çok fazla” (%30,6) ya da “fazla” (40,8%) etkilendiğini belirtmişlerdir. Söz konusu yanıtlara “biraz” seçeneği (%14,3) eklendiğinde bu oran, %85,7’ye ulaşmaktadır. İdari bölünmüşlüğü, yöneticilerin ilgi ve girişim düzeyi üzerine “hiç” etkisi bulunmadığını söyleyenlerin oranı ise yalnızca %4,1’dir. Cevaplayıcıların %10,2’sini ise kararsızlar oluşturmaktadır.

Söz konusu bölünmüşlük, pratikte bir yönetim boşluğunu da beraberinde getirmektedir. Kendileriyle mülakat yapılan 49 cevaplayıcıdan %73,5’i Bölge’de çok sayıda yetkili ve görevli kamu kuruluşu olması dolayısıyla bir yönetim boşluğunun ortaya çıktığı düşüncesine katılmaktadır.<sup>9</sup> Bu bulguyu yorumlarken dikkat edilmesi gereken husus, örgüt sayısının fazlalığından çok, mevcut örgütlenme anlayışının söz konusu örgütleri koordine etmede yetersiz kalmasıdır.

## 7.2 Koordinasyon ve İşbirliği

Dağlık Frigya’da, civarında ya da Başkent’te konuşlu ama Bölge’ye hizmet götürmekle yükümlü kamu kurumları arasındaki koordinasyon ve işbirliğinin, hizmetin daha etkin, süratli ve verimli bir biçimde sunulması ve ortaya çıkan sorunlara zamanında müdahale edilmesi adına ne ölçüde sağlanabildiği araştırıldığında (Tablo 2); cevap vericilerin %42,9’unun “hiç” ya da “yetersiz” cevabını verdiği, aynı oran ve sayıda cevap vericinin ise “orta” seçeneğini tercih ettiği görülmüştür. Mülakat yapılan örgüt yönetici ya da uzmanlarının yalnızca %12,2’si “iyi” yanıtını verirken hiçbir cevaplayıcı, Bölge’deki kamu kurum ve kuruluşlarının “çok iyi” derecede eşgüdüm ve işbirliği içinde bulunduğunu belirtmemiştir. Gerek ortaya çıkan pratik

<sup>8</sup> Mevcut örgütler daha çok tarihi, arkeolojiyi, kültürel ve doğal varlıkları korumayı ve Alan’ı kontrol ile Alan’a hizmet etmeyi amaç edinmiş genel ve özel nitelikli kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlardır.

<sup>9</sup> Mülakat yapılan yönetici ve uzmanların %20,4’ü (10 kişi) katılmamakta, bir cevap verici ise kararsız kaldığını belirtmektedir.

manadaki yönetim boşluğu, gerekse koordinasyon ve işbirliği açısından yaşanan problemler, Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'ndaki tarihi ve doğal zenginliklerin yeterince korunamaması, işlenip değerlendirilememesi sonucunu doğurmaktadır.

Tablo 2: Kamu Kurumları Arasındaki Koordinasyon ve İşbirliği Derecesi

	Sıklık	Yüzde
Çok İyi	0	0,0
İyi	6	12,2
Orta	21	42,9
Yetersiz	15	30,6
Hiç	6	12,3
Diğer	1	2,0
Toplam Cevap	49	100.0

Kaynak: 7 Temmuz- 28 Ağustos 2008 tarihleri arasında yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar.

Araştırma bulguları bu yargıyı destekler niteliktedir. Kendileriyle mülakat yapılan 49 cevaplayıcıdan %59,2'si bahse konu tarihsel alanın doğa ve insan kaynaklı tahriplere karşı "hiç" (%12,2) ya da "yetersiz" düzeyde (%47) korunabildiğini belirtirken, cevaplayıcıların %28,6'sı "orta" düzeyde, %12,2'si ise "iyi" düzeyde korunduğunu belirtmiştir. Cevaplayıcılardan hiç birisi DFA'nın "çok iyi" düzeyde korunduğunu ifade etmemiştir. Söz konusu DFA'da mevcut doğal ve tarihi değerlerin ne ölçüde işlenebildiği sorulduğunda; 49 cevaplayıcıdan %59,2'si, "hiç" (%8,2) ya da "yetersiz" düzeyde (%51) işlenebildiğini belirtirken, %32,6'sı "orta" düzeyde, %8,2'si ise "iyi" düzeyde işlenebildiğini belirtmiştir. Cevaplayıcılardan hiç birisi mevcut tarih ve doğa varlıklarının değerlerinin "çok iyi" düzeyde işlenebildiğini ifade etmemiştir.

Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'yla ilgili kararların ne ölçüde kamu, sivil toplum ve özel sektör örgütlerinin katılımıyla ve bütünleşmiş bir karar alma sürecinde alındığı incelendiğinde; 49 cevaplayıcının %53,1'ü "hiç" (%8,2) ya da "yetersiz" derecede (%44,9) katılımcı karar verme sürecinin varlığını belirtirken, %34,7'si "orta" ifadesini kullanmıştır. Cevaplayıcıların sadece %12,2'si, karar verme sürecinin "çok iyi" (%2) ya da "iyi" (%10,2) derecede katılıma olanak verdiğini ileri sürmüştür. Söz konusu bulgular, karar verme sürecinin yeterince katılımcı ve bütünleşik olarak algılanmadığını göstermektedir.

Mülakat yapılan örgütlere, yetersiz koordinasyon ve işbirliği dolayısıyla zaman zaman bir kamu kurumun yaptığı hizmeti diğerinin engellediği ya da boşa çıkardığı fikrine ne ölçüde katıldıkları sorulduğunda; mülakat yapılan 49 yönetici ve uzmanların %63,2'si "tamamen katıldıklarını" (%12,2) ya da "katıldıklarını" (%51) belirtmişlerdir. Bu soruya cevap verenlerin %28,6'sı "katılmıyorum" (%26,6) veya "hiç katılmıyorum" (%2)

demişlerdir. Cevap verenlerin %4,1 “kararsız” kaldıklarını belirtirken, %4,1’i ise herhangi bir cevap vermemiştir.

Ortaya çıkan sorunlara müdahale etmek için, Bölge’nin yönetimiyle görevli ve sorumlu mevcut örgütsel yapının, insan ve maddi kaynakların yeniden dağılımını organize etme hususunda ne ölçüde esneklik gösterdiği incelendiğinde, cevaplayıcıların %61,2’si, “hiç” (%10,2) ya da “yetersiz” (%51) yanıtını vererek, insan ve maddi kaynakların yeniden organize edilmesi konusunda bir problemin olduğunu işaret etmişlerdir. “Orta” cevabını veren cevaplayıcılar (%30,6) da yukarıdaki orana dahil edildiğinde, mülakat veren yönetici ve uzmanların %91,8’nin, söz konusu esnekliğin geliştirilmesi gerektiğini düşündüğü ortaya çıkmaktadır. Cevaplayıcıların sadece %8,2’si esnekliğin “iyi” düzeyde olduğunu belirtirken, hiç bir cevaplayıcı “çok iyi” seçeneğini tercih etmemiştir.

Tablo 3, örgütler arası koordinasyon ve işbirliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörleri göstermektedir.

Tablo 3: Örgütler Arası Koordinasyon ve İşbirliğini Etkileyen Faktörler

	Sıklık	Yüzde
Örgütler Arası Koordinasyonu Sağlayacak Kurumsal Yapı Eksikliği	30	16,7
Katı Bürokratik Yapı ve Gelenek	27	15,0
Ortak İş Üretme Kültürü	22	12,2
Mali Kaynak ve Altyapı	22	12,2
Tarih Bilinci ve Genel Eğitim Seviyesi	20	11,1
Kültür Politikaları	19	10,6
Nitelikli Eleman	14	7,8
Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkinliği	9	5,0
Yerel Yönetimlerin Etkinliği	6	3,3
Kamu Personelinin Niceliği	5	2,8
Diğer	6	3,3
Toplam	180	100

Cevap verici sayısı 49’dur. Birden fazla seçenek belirtilmesine olanak verilmiştir. Kaynak: 7 Temmuz- 28 Ağustos 2008 tarihleri arasında yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar

Örgütler arası koordinasyon ve işbirliğinin geliştirilmesine olumlu ya da olumsuz yönde etki eden faktörler genel olarak incelendiğinde; Bölge’deki görevli ve ilgili örgütleri koordine edecek kurumsal bir yapı eksikliği (%16,7), katı bürokratik yapı ve gelenek (%15,0), ortak iş üretme kültürü (%12,2), mali kaynak ve altyapı (%12,2), tarih bilinci ve genel eğitim seviyesi (%11,1), kültür politikaları (%10,6), nitelikli eleman (%7,8), sivil toplum kuruluşlarının etkinliği (%5), yerel yönetimlerin etkinliği (%3,3) ve kamu personelinin niceliği (%2,8) ön plana çıkmıştır.

### 7.3 Açık İletişim Kanalları

Örgütler arası açık iletişim kanallarının mevcudiyeti ile koordinasyon ve işbirliği arasında yakın ilişki söz konusudur. Açık iletişim kanalları, örgütler arası enformasyon paylaşımı ve koordinasyonu olumlu etkilemektedir. Bölge’de görevli ya da Bölge ile ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının gerek kendi aralarında, gerekse sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla ne ölçüde “açık iletişim kanalları”na sahip olduklarına ilişkin yanıt veren 49 cevap vericiden, %40,9’u açık iletişim kanallarının “hiç” (%8,2) ya da “yetersiz” (%32,7) düzeyde olduğunu belirtirken, %42,9’u “orta” seçeneğini seçmiştir. Cevaplayıcıların sadece %16,2’si mevcut iletişim kanallarının “çok iyi” (%2) ve “iyi” düzeyde (%14,2) var olduğunu belirtmiştir. Bu soruya ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde, Bölge’de görevli ya da Bölge ile ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının gerek kendi aralarında, gerekse sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarla en azından istenilen düzeyde “açık iletişim kanalları”na sahip olmadığını söylemek mümkündür.

### 7.4 Personelin Profesyonellik ve Eğitim Derecesi

Dağlık Frigya Tarihsel DFA ile ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında mevcut tarihi alanın korunması, işlenmesi ve yönetimi açısından, personelin profesyonellik ve eğitim derecesi, mevcut örgütsel kapasiteyi etkileyen diğer bir unsurdur. Bu bağlamda mevcut personelin niteliği, araştırmada incelenen konular arasında yer almıştır. Araştırma sonuçlarına göre 49 cevaplayıcının %59,1’i profesyonellik ve eğitim düzeyini “hiç” (%6) ya da “yetersiz” düzeyde (%53,1) bulurken, %32,7’si “orta” düzeyde olduğunu belirtmiştir. Cevaplayıcıların sadece %8,2’si mevcut personelin profesyonellik ya da eğitim düzeyinin “iyi” düzeyde olduğunu ifade ederken, hiçbir cevaplayıcı “çok iyi” seçeneğini seçmemiştir. Yukarıdaki bulgular birlikte değerlendirildiğinde, Bölge’de kamu hizmetini yürütmekle sorumlu ve yetkili bulunan kamu görevlilerinin, görevin gerektirdiği profesyonellik ve eğitim düzeyine ulaşmak için önemli ölçüde hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır.

## 8. TEKNİK ALTYAPI

### 8.1 Enformasyon Teknolojisi

Gerek enformasyon paylaşımı gerekse iletişim kanallarının oluşturulmasında enformasyon teknolojisinin önemli rolü bulunmaktadır. Bölge ile ilgili kurum ve kuruluşlar arasında kullanılan bilgi toplama, paylaşma ve dağıtım araç ve yöntemlerinin neler olduğu incelenmiştir. Kırk dokuz yönetici ve uzmanın verdiği 127 cevap dikkate alındığında<sup>10</sup>, söz konusu araç ve yöntemlerin sırasıyla; “telefon” (%33,9), “cep telefonu” (%22,8) “faks” (%19,7), “internet” (%12,6) ve posta kanalıyla yapılan “resmi yazışma” (%7,9)’dır. Ayrıca, DFA ile ilgili birimlerin bir kısmı

<sup>10</sup> Cevaplayıcıların birden fazla seçenek belirtmesine olanak verilmiştir.

(%3,2), bilgiye “televizyon” aracılığıyla ulaştıklarını belirtmişlerdir. Verilen cevaplar, diğer bir önemli bilgi paylaşım aracı olan “intranet” in, yani kurum içi ya da belirli kurumlar arası internet uygulamasının, DFA ile ilgili kurumlar arasında kullanılan bir araç olmadığını göstermektedir. Bölge’de konuşlu ve faaliyette bulunan kamu kurum ve kuruluşları ile diğer ilgili kamu idareleri (Başkent’te bulunan Merkezi İdare Kuruluşları) arasında karşılıklı iletişimi sağlamak için kullanılan bilgi toplama ve aktarma-paylaşım teknolojilerinin, karşılıklı iletişimi ne ölçüde desteklediğine ilişkin mülakat sorusuna yanıt veren 49 cevap vericiden % 8,2’si “çok iyi”, %32,7’si “iyi”, %32,7’si “orta” derecede desteklediğini belirtirken, %26,4’ü “yetersiz” (%18,2) ya da “hiç” (%8,2) ifadelerini kullanmıştır. Araştırma bulguları mevcut haberleşme araçlarının kurumlar arası iletişimi sağlamaya yetecek teknik altyapıyı oluşturduğunu göstermektedir. Ancak söz konusu bulguların, kurumlar arası iletişim kanallarının açıklığına ilişkin bulgularla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan kurumlar arası iletişim kanallarının açıklığı ölçüsünde geleneksel nitelikteki haberleşme araçlarının etkinliği söz konusu olacaktır. Kurumlar arasında açık iletişim kanallarının yetersiz olduğu ya da olmadığı durumlarda mevcut haberleşme araçlarının katkısı doğal olarak düşük olacaktır. Bunun en önemli etkisi de kurumlar arası interaktif bilgi paylaşımında görülecektir. Bu bakımdan Bölge’de kullanılan veri tabanları önem arz etmektedir. Bölge’deki iller ve kamu kurumlarındaki veri tabanları incelendiğinde; Afyonkarahisar Valiliğince hazırlanan<sup>11</sup> ve içinde “coğrafi bilgi sistemi”, “afet bilgi sistemi”, “il çevre düzeni planı” ve “kültür bilgi sistemi” bulunan veri tabanı hariç, her kurumun kendi ihtiyacına dönük derlenmiş bazı bilgileri içeren ve dosyalarda saklanan ya da bir kısım kurumlarca web sayfalarında kullanıma açılan sınırlı bilgilerdir. Söz konusu kurumlar arasında intranet bağlantısının da söz konusu olmadığı dikkate alındığında, kurumlar arası enformasyon ve bilgi paylaşımına ilişkin altyapının yetersiz olduğu görülmektedir.

Konuya karar destek sistemleri açısından bakıldığında, Bölge’de “coğrafi bilgi sistemi” (GIS), “küresel konumlandırma sistemi” (GPS) ve “uydu destekli görüntüleme sistemi”nin bir kısım kamu kuruluşları tarafından kendi görevleriyle ilgili olarak kullanılıyor olmasına karşın, Dağlık Frigya Tarihsel Alanı’na yönelik yönetsel çalışmalarda henüz kullanılmadığı görülmektedir. Bu kurumlardan Afyonkarahisar Valiliği, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi ve Anadolu Üniversitesi’nde coğrafi bilgi sistemlerinden farklı alanlarda faydalanırken, küresel konumlandırma teknolojisi Anadolu Üniversitesi ve Afyonkarahisar Valiliği’nde bulunmaktadır. Uydu destekli görüntüleme sistemi ise Anadolu Üniversitesi tarafından akademik çalışmaların yanında kültür varlıklarının belgelenmesi alanında da kullanılmaktadır. Çok dar bir alana ilişkin ve kısıtlı bilgiyi içeren ve yukarıda sayılan kurumların ellerindeki mevcut sistemler, henüz DFA’nın imar düzenlemeleri ile yetkili ve sorumlu il özel idareleri ve belediyeler başta olmak üzere diğer sorumlu ve ilgili kurumlar tarafından Dağlık Frigya’nın

<sup>11</sup> <http://www2.adyubim.org/default.asp?valilikten=on> adresinden ulaşılabilir.

korunması ve yönetilmesi amacıyla kullanılmamaktadır<sup>12</sup>. Hatta coğrafi bilgi sistemi kullanılarak Bölge’de arkeoloji bilim dalı alanında akademik çalışmalar yapılması bile çok yenidir (Polat, 2008: 186).

Bölge’de görevli ve ilgili aktörler arasında enformasyon ve bilgi paylaşımını kolaylaştıran ya da zorlaştıran faktörlerin neler olduğu incelenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Örgütler Arası Koordinasyon ve İşbirliği İçin Sürekli Enformasyon ve Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

	Sıklık	Yüzde
Nitelikli Eleman	33	25,2
Örgütlenme Anlayışı	29	22,1
Bilgiyi Paylaşma Kültürü	24	18,3
Mali Olanaklar ve Altyapı	16	12,2
Enformasyon Teknolojisi	13	10,0
Devlet Dışı Kurumların Etkinliği	6	4,6
Diğer	10	7,6
Toplam Cevap	131	100

Cevap verici sayısı 49’dur. Birden fazla seçenek belirtilmesine olanak verilmiştir. Kaynak: 7 Temmuz- 28 Ağustos 2008 tarihleri arasında yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar.

Tablo 4’e göre, nitelikli eleman (%25,2), örgütlenme anlayışı(%22,1), bilgiyi paylaşma kültürü (%18,3), mali olanaklar ve altyapı (%12,2), enformasyon teknolojisi (%10) ile devlet dışı kurumların etkinliği(%4,6), örgütler arası sürekli enformasyon ve bilgi paylaşımını etkileyen faktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

## 8.2 Maddi Olanaklar

Enformasyon altyapısının dışında teknik altyapıyla yakından ilgili olan bir diğer husus ise Dağlık Frigya’nın korunması ve değerlendirilmesi amacıyla kullanılan mevcut araç, gereç ve maddi olanakların ne ölçüde yeterli olduğudur. Konuya ilişkin soruyu yanıtlayan 49 cevap vericinin %67,3’ü mevcut araç gereç ve maddi olanaklar hakkında “hiç”(%12,2) ve “yetersiz” (%55,1) ifadelerini seçerek olumsuz yanıt verirken, cevaplayıcıların %26,5’i “orta düzeyde”, %6,2’si ise “iyi düzeyde” ifadelerini kullanmışlardır. Mevcut araç gereç ve maddi olanakların “çok iyi düzeyde” var olduğunu ileri süren olmamıştır. Söz konusu bulgu, Dağlık Frigya Tarihsel Alanı’nın korunması, değerlendirilmesi ve etkin şekilde yönetimi için gerekli araç, gereç ve maddi olanakların yetersizliğini vurgulamaktadır. Ayrıca, söz konusu bulgu gerek koordinasyon, gerekse enformasyon paylaşımını etkileyen unsurlardan birisi olarak ortaya çıkan “mali kaynaklar” faktörünü destekleyici niteliktedir.

<sup>12</sup> Eskişehir, Afyonkarahisar ve Kütahya il özel idareleri imar birimleri ile 21.01.2009 ve Eskişehir Müze Müdürlüğü ile 22.01.2009 tarihinde yapılan görüşme.



### 8.3 İmar Planları ve Uygulaması

Bölge ile ilgili imar planlarının (çevre koruma planları, nazım imar planları ve uygulama planları) doğal ve tarihi eserlere zarar vermeden yaşamı kolaylaştırma, toplumsal gelişmeyi sürdürme ihtiyacını ne ölçüde karşıladığı araştırıldığında; 49 cevap vericinin %65,3'ü olumsuz yanıt vermiştir. Bir başka ifadeyle, Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'yla ilgili imar planlarının ihtiyaca uygunluk derecesini değerlendiren cevaplayıcıların %18,4'ü "hiç", %46,9'u "yetersiz", %30,7'si "orta", %2'si "iyi" ve %2'si, "çok iyi" ifadelerini kullanmışlardır. Söz konusu bulgu, imar planlarıyla ilgili olarak önemli bir problemin varlığını göstermektedir. Bölge'de yapılan planların niteliğine ilişkin olarak konuyla ilgili bir uzman şunları ifade etmektedir:<sup>13</sup>

" ... Dağlık Frigya Bölgesi içinde kimin imar planı var ki? Yok... Sadece "sit" sınırları var, ama o da tabii ki bir imar planı boyutu değil. Belki ilçe bazında baktığın zaman bile örneğin, Seyitgazi, Han gibi ilçeler Eskişehir açısından baktığın zaman, bunların imar planları Dağlık Frigya'nın ihtiyacını karşılayacak ölçüde değil... Belediyelerin imar planı yaptırarak maddiyatları; kiminin var, kiminin gerçekten yok. İmar planına gelene kadar başka sorunlar olduğu için imar planı çok da fazla belediyelerin birincil dereceden sorunu değil."

İmar planlarının yapılması kadar uygulanabilirliği de önemlidir. Konuyla ilgili bir kurum yöneticisi bu duruma dikkat çekmektedir.<sup>14</sup> "Bura ile ilgili genellikle çevre düzeni planı yapılmış durumda. Bölge'de bazı beledi alanlar var, bunların imar planlarıyla çevre düzeni planları arasında maalesef zaman zaman çelişkilere rastlamaktayız".

### 9. KÜLTÜREL ALTYAPI

Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'nın yönetimiyle görevli kurumların gerek birbirlerine gerekse içinde buldukları dinamik çevre şartlarına adaptasyon yeteneği ile sistemin kültürel altyapısı arasında ilişki söz konusudur. Kurumların gerek birbirlerine gerekse çevreye adaptasyonları açısından üzerinde durulması gereken özelliklerden birisi, görevli birim ve personelin kendi konularında her an karar almaya ne derece hazır olduğudur. Kırk dokuz cevaplayıcının bu soruya ilişkin cevapları analiz edildiğinde; cevaplayıcıların %44,9'u, söz konusu derecelendirme için "hiç" (%10,2) ya da "yetersiz" (%34,7) ifadelerini kullanırken, "%42,9'u ise "orta" ifadesini kullanmışlardır. Cevaplayıcıların sadece %12,2'si görevli kurumların konularıyla ilgili hususlarda her an karar almaya hazır olduğunu belirtirken, hiçbir yönetici ya da uzman "çok iyi" ifadesini kullanmamıştır. Cevaplar birlikte değerlendirildiğinde cevap vericilerin %77,6'sının, mevcut sistemi

<sup>13</sup> Anadolu Üniversitesi ile yapılan mülakat.

<sup>14</sup> Afyonkarahisar Valiliği ile yapılan mülakat.

kendi konularında her an karar almaya hazırlık açısından vasat ya da vasat altı gördüğü açıktır.

Adaptasyon yeteneği ile ilgili olarak ele alınabilecek ve yukarıda açıklanan karar verme davranışını da açıklama adına kullanılacak başka bir özellik ise personelin mevzuatta hakkında açık hüküm bulunmayan bir problemle karşılaştıkları takdirde takip ettikleri yoldur. Konuyla ilgili cevaplar değerlendirildiğinde; 49 cevaplayıcının %79,6'sının “üst yönetimin kararı beklenir”, %14,3'ünün “problem araştırılmak üzere alt makama havale edilir”, %4,1'nin “hiç bir şey yapılmaz” ifadelerini tercih ettiği görülmüştür. Cevaplayıcıların %2'si ise bu konuda kararsız kalmıştır. Bulgular, kamu görevlilerinin liste halinde sayılmamış ya da hakkında açık hüküm bulunmayan bir problemle karşılaştığında inisiyatif kullanma konusunda yetersiz kaldığını göstermektedir.

Kurum ve kuruluşların sahip oldukları sorumluluk, yetki ve kültürel farklılıklar ile farklı iş yapma yöntemleri, örgütler arası koordinasyon ve işbirliği açısından zaman zaman engel teşkil edebilir. Bölge'deki ya da Bölge ile ilgili kurumların farklı kültür ve iş yapma yöntemlerine sahip kuruluşlarla birlikte hareket etmeye ne ölçüde yatkın olduğu incelendiğinde; 49 cevap vericinin %36,7'sinin “hiç” (%4,1) veya “yetersiz” (%32,6) dediği, %61,2'sinin ise “orta” derecede yatkınlık gösterildiğini ifade ettiği anlaşılmıştır. Cevaplayıcıların sadece %2'si “iyi” ifadesini kullanırken, hiç bir cevap verici “çok iyi” ifadesini kullanmamıştır. Bir kamu yöneticisi bu konuda yaşanan sıkıntıyı “kamuda koordineli çalışma ruhunun eksik olmasına” bağlamaktadır.<sup>15</sup>

Mevcut bürokratik kültürün enformasyon ve bilgi paylaşımına destek verme derecesine etki eden etmenler incelendiğinde 49 cevap verici açısından; “bilgiyi paylaşma kültürü” (%28,3), “personelin niteliği” (%25), işbirliği kültürü (%25), “bürokratik kurallar ve dar yorumu” (%15,2), “iş ve riskten kaçınma” (%6,5) faktörleri ön plana çıkmaktadır. Söz konusu bulgular, Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'nı kapsayan Bölge'de görev yapan örgütler arasında koordinasyon ve işbirliği içinde çalışılmasını destekleyecek bir örgüt kültürünün önemine işaret etmektedir.

Dinamik çevresel şartlara zamanında adaptasyonu, eşgüdüm ve işbirliği içinde sağlayabilecek bir örgüt kültürünün öne çıkan unsurları araştırıldığında ise, konuyla ilgili soruya cevap veren cevaplayıcıların bir dizi faktörü öne sürdüğü görülmektedir. Tablo 5'de sunulan söz faktörlerin sırasıyla: Personelin sorumluluk alması (19,4), bütüncül yeni bir örgütlenme ve yönetim anlayışı (%16,7), paylaşma kültürü (%16,7), kültür politikaları (%11,8), dış çevrenin baskısı (%11,8), değişim odaklı örgüt kültürü (%11,8) ve teknik altyapı (%7,5) olduğu görülmektedir.

<sup>15</sup> Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü ile yapılan mülakat.

Tablo 5: Koordinasyon ve İşbirliğini Destekleyen Bir Örgüt Kültürünün Geliştirilmesini Etkileyen Faktörler

	Sıklık	Yüzde
Personelin Sorumluluk Alması	36	19,4
Bütüncül Örgütlenme ve Yönetim Anlayışı	31	16,7
Paylaşma Kültürü	31	16,7
Dış Çevre Etkisi	22	11,8
Değişim Odaklı Örgüt Kültürü	22	11,8
Kültür Politikaları	22	11,8
Teknik Altyapı	14	7,5
Diğer	8	4,3
Toplam Cevap	186	100

Cevap verici sayısı 48'dir. Birden fazla seçenek belirtilmesine olanak verilmiştir. Kaynak: 7 Temmuz- 28 Ağustos 2008 tarihleri arasında yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar

### 10. TÜRKİYE'DE TARİHİ ALAN YÖNETİMİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMA İHTİYACI

Tarihsel alanların bütünselliğini dikkate almayan ve doğrusal varsayımlar çerçevesinde DFA'yı il ve ilçelere bölen geleneksel örgütlenme anlayışı, tarihsel alanların korunması, değerlendirilmesi ve yönetiminde etkili olamamaktadır. Bölge'de veya Bölge'yle ilgili olarak ulusal veya uluslararası düzeyde faaliyette bulunan; farklı yetki, sorumluluk ve örgüt kültürüne sahip yüzlerce kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının koordinasyonunun; konuya ilişkin yasa, idari düzenleme ya da emirle gerçekleşmesi mümkün değildir. Dinamik çevresel koşullarda, koordinasyon ve işbirliğini arttıracak, çevresel şartlara adaptasyonu sağlayacak bir alan yönetiminin oluşturulması; örgütsel, teknik ve kültürel altyapının geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu bakımdan, söz konusu anlayış, tarihsel alanları korumak, değerlendirmek ve yönetmek amacıyla farklı yerlerde konuşlu, ancak kritik aktör konumundaki merkezi idare kuruluşları, taşra kuruluşları, yerel yönetimler ile sivil toplum ve özel sektör örgütlerinin karmaşık uyumcu sistemler yaklaşımı çerçevesinde entegrasyonunu gerektirmektedir.

Karmaşık uyumcu sistemler, kendi kendine organize olan ve kendi kendine öğrenen sistemlerdir. Örgütler arası etkileşim, örgütlerin birbirleriyle ve çevreleriyle doğrusal olmayan karşılıklı bilgi, enformasyon, enerji ve malzeme alışverişleri, değişimleri aracılığıyla olur ki, bu da bileşeni meydana getiren parçaların birlikte değişmesine olanak hazırlar. Karmaşık sistemler yaklaşımı, yerel aktörlerin gerek kendi aralarında gerekse farklı düzey ya da sektörlerdeki örgütlerle etkileşimini ve faaliyetlerin yürütülmesini içermektedir. Makro düzeyde belirlenen genel politikalar çerçevesinde etkileşime giren, karar alan aktörler, sunmuş oldukları enformasyonla söz konusu politikaların değişimine de aracı olabilmektedir.

Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'nda uygulamada karşılaşılan yönetim boşluğu, DFA ile ilgili olarak yapılacak aktivitelerin koordinasyonuna yardımcı olacak, örgütler arası enformasyonun dağıtımı, paylaşımı ve depolanmasında katalizör rolü oynayacak, yerel bir kurumsal yapıya ihtiyaç göstermektedir. Bölge'nin tarihsel, arkeolojik, kültürel ve doğal zenginliklerinin korunup işlenmesi ve değerlendirilmesi için ilgili birimler, yöre halkı ve sivil toplum kuruluşları ile koordinasyonu sağlayacak ve yerel halkın temsiline dayanan bir "yerel yönetim"ın sorunların çözümüne ne derece katkı sağlayabileceğine ilişkin soruya verilen yanıtlar da bu yargıyı destekleyici niteliktedir. Yanıt veren 49 cevaplayıcının % 81,6'sı "çok iyi" (%34,7) ve "iyi" (%46,9) ifadelerini kullanırken, cevaplayıcıların %8,2'si "orta", %4,1'i yetersiz, %6,1'i ise "hiç" ifadelerini kullanmışlardır.

Bu bakımdan, yerel yönetim mevzuatımızda yeri olan "il özel idareleri birliği"nin, karmaşık örgütlenme prensipleri doğrultusunda Dağlık Frigya açısından hayata geçirilmesi, Bölge'de ya da Alan'la ilgili örgütlerin yeniden örgütlenmesinde önemli bir kaldıraç noktası oluşturabilecektir. İl özel idareleri, karakterleri itibariyle belediye sınırları dışındaki kırsal alanlara hizmetle görevli ve bu alanlara hizmet götürmekte uzmanlaşmış yerel yönetimlerdir. Yine il özel idareleri, kendi öz gelirleri bulunmaları, belli ölçüde yetişmiş kadrolara, araç ve makine parklarına sahip olmaları nedeniyle bu Bölge'nin korunması ve geliştirilmesi konularında örgütler arası koordinasyona katkı sağlayabilecek en uygun yerel yönetim türüdür.

Ancak, önerilen birliğin, Dağlık Frigya Tarihsel Alanı'nın yönetimini ya da konuyla ilgili hizmetleri tek başına üstlenmesi söz konusu olmayacaktır. Aksi bir anlayış, doğrusal anlayışın bir türevi olarak, karmaşıklık teorisiyle çelişki içinde olacaktır. Konuyla ilgili olarak Eskişehir, Kütahya ve Afyon illerini içine alacak il özel idareleri birliğinin temel rolü, Ankara'da konuşlu merkezi idare kuruluşları, bunların üç ildeki taşra kuruluşları, üç il valiliği, yerel yönetimler, her türden ve her seviyede eğitim ve öğretim kurumları ile sivil toplum örgütleri, uluslararası kuruluşlar ve özel sektöre ait kuruluşların karmaşıklık prensipleri uyarınca entegrasyonuna katkı sağlamak olacaktır. Bölge ile ilgili birimlerin işbirliği içinde çalışabilmelerini temin için DFA'nın en uç yönetsel birimlerinin dahi bilgi ve enformasyon toplamasını, depolamasını ve dağıtmasını sağlayacak saydamlıkta ve esneklikte bir örgüt yapısının oluşturulması gerekecektir. Hiyerarşik, emir-komuta tarzı yönetim anlayışı, yerini açık iletişim kanallarıyla her seviyeden aktörü birbirine bağlayan yatay örgütlenme (ağbağ şeklinde örgütlenme) anlayışına bırakmalıdır. Enformasyon ve bilgi, açık iletişim kanallarıyla her seviyeden kritik aktörleri birbirine bağlamalıdır.

Bölge'de kurulacak yerel yönetim birliği ve Bölge'de bulunan her kurumun nitelikli eleman açığını gidermek için; "sürekli öğrenme" anlayışı çerçevesinde eğitim programlarıyla personelin geliştirilmesinin yanında, nitelikli eleman tedariki ve seçimi açısından personel politikasında esneklik sağlanmalıdır.

Örgütsel esnekliğin sağlanması açısından en önemli araçlardan birisi de enformasyon ve bilgi destek sistemlerinin sistematik bir biçimde

kullanımının temin edilmesidir. Bu açıdan iletişime ve enformasyon paylaşımına olanak veren ve karar vericilerin karar verme kapasiteleri üzerinde olumlu etki yapan intranet, internet, coğrafi bilgi sistemi, küresel konumlandırma sistemleri, telsiz ve benzeri sistemlerin de DFA'nın yönetilmesi amacıyla DFA ile ilgili tüm aktörlerin sistematik kullanımına sunulması gerekmektedir. Özellikle kritik aktörler, interaktif veritabanları ve intranet aracılığıyla birbirlerine bağlanmalıdır.

DFA içindeki ve civarındaki belediyelerin imar planlarının DFA'nın tarihsel özelliklerinin korunmasından çok, kendi günlük ve sınırlı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olması dolayısıyla, öncelikle DFA'yı bir bütün olarak gören ve DFA'nın tarihsel özelliğini göz önüne alan koruma, nazım ve uygulama imar planlarının gecikmeksizin yapılarak, herkes için uygulanması zorunlu kural haline getirilmesi gerekmektedir.

DFA'nın tarihsel, coğrafi ve doğal güzelliklerinin yönetimiyle ilgili olarak örgütsel ve teknik kapasitelerin geliştirilmiş olması, problemlerin kolayca çözüleceği anlamına gelmeyecektir. Örgütsel ve teknik altyapının, kültürel altyapıdaki değişikliklerle desteklenmesi önemlidir. Mevcut bürokratik kültür, koordinasyon ve işbirliğini olumsuz yönde etkilemekte, dinamik çevresel koşullara uyumu güçleştirmektedir. Çevre ile etkileşim ve yeniliğe açık, örgütler arası bilgi ve enformasyon paylaşımını destekleyen, inisiyatif almayı özendiren bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, yönetici ve personeli mevzuata sıkı sıkıya bağlayan eğilim yerine; hukuka uygun davranmayı içselleştirmiş, kuralları esnek, kavrayıcı ve kapsamlı bir yoruma tabi tutabilecek personelin yetiştirilmesi ve istihdamını içeren politikalar geliştirilmelidir. Geçmiş tecrübelerden ders çıkararak öğrenmenin önu açık tutulmalı; hataları cezanın aracı olarak görmeyen, açık ve anlaşılır bir teşvik ve ödüllendirme kültürü yerleştirilmelidir. Personelin her sorunda veya belirsiz durumlarda üst makamların kararını ve görüşünü beklemeleri yerine, inisiyatif kullanımı teşvik edilmelidir. Ayrıca, genel eğitim sistemi içinde insanımıza yaşanılan yöre, Türkiye ve Türkiye'nin yakın çevresinin doğasının, tarihinin, arkeolojisinin ve kültürel mirasının ve söz konusu varlıkların değerinin öğretilmesi, çağdaş eğitim ve öğretim yöntemleri kullanılarak sağlanmalıdır.

Son olarak bu çalışma, her ne kadar Dağlık Frigya Tarihsel Alanı üzerine odaklansa da, yöntem kısmında belirtilen sınırlamalar dikkate alınmak kaydıyla çalışma bulguları, Kapadokya gibi tarihsel ve doğal alanların yanında, birden fazla il ya da yerleşim birimine yayılmış, "Milli Park", "Tabiat Parkı", "Tabiatı Koruma Alanı", "Doğal Sit Alanı", "Sulak Alan", "Özel Çevre Koruma Bölgesi" ve benzeri alanlarla ilgili faaliyette bulunan kritik aktörlerin örgütlenmesinde dikkate alınabilecek nitelik taşımaktadır.

## 11. SONUÇ

Tarihsel alanların yönetimi, Türkiye ve Dünya kültürel mirasının korunması ve en etkin şekilde insanlığın faydasına sunulması için önemle üzerinde durulması gereken bir çalışma alanıdır. Özellikle birden fazla il, ilçe ya da yerleşim birimine yayılan tarihsel alanlarda bulunan kültür ve tabiat varlıklarının korunması, değerlendirilmesi ve yönetiminde, geleneksel yönetim ve örgütlenme anlayışı yeterince etkili olamamaktadır. Olması da beklenmemelidir. Dağlık Frigya örneği olayının ortaya koyduğu üzere; tarihsel alan üzerinde pratik manada bir yönetim boşluğu doğmakta, kültürel miras yeterince korunup değerlendirilememektedir. Örgütsel, teknik ve kültürel altyapıda yaşanan problemler, bilgi ve enformasyon paylaşımını ve birbirinden farklı niteliklere sahip mevcut örgütlerin ortak hedef doğrultusunda kolektif hareketini engelleyici nitelik göstermektedir. Bölgede söz konusu olan karmaşa, klasik örgütlenme anlayışının ötesine giden, dinamik ve adaptasyon yeteneği yüksek bir örgütlenme anlayışını gerektirmektedir. Bu bakımdan, karmaşık uyumcu sistemler yaklaşımı, örgütler arası koordinasyon ve işbirliğini sağlama adına önemli ipuçları sunmaktadır. Kritik öneme sahip merkezden ve yerinden yönetim kuruluşları ile sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarını birbirine entegre etmeyi ve adaptasyon yeteneğini arttırmayı hedefleyen alternatif yaklaşım; örgütsel, teknik ve kültürel kapasitelerin geliştirilmesini gerektirmektedir.

## KAYNAKÇA

1. Afyonkarahisar Valiliği, 2009 “Frig vadisi, [www.frigvadisi.org/img/indextr.htm](http://www.frigvadisi.org/img/indextr.htm)
2. Abadan, N.,1959, *Bürokrasi*, A.Ü. S.B.F. Yayınları, Ankara.
3. Anderson, P.,1999, “Complexity Theory and Organization Science”, *Organization Science*, Vol.:10, No:3.
4. Arslan, N., Kılavuz R., 2005, “Yönetimde İstikrar ve Temsilde Adalet”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler*, Ed: Nagehan Talat Arslan, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. Birinci Baskı, 2005, Ankara.
5. Battram, A., 1999, *Karmaşıklıkta Yol Almak (İş ve Yönetim Hayatında Karmaşıklık Teorisi İçin Bir Rehber)*, Çev: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları 11, İstanbul.
6. Bennis, W. G., 1966, *Changing Organizations : Essays On the Development and Evolution of Human Organization*, Mc Graw-Hill Book Company, New York.
7. Çorbacioğlu, S., 2004, *Intergovernmental Collective Action in Complex Enviroments: Towards A Self-Adaptive Turkish Disaster Management System*, Basılmamış Doktora Tezi, Pittsburgh Üniversitesi, Pittsburgh, ABD.

8. Çorbacıoğlu, S., 2005, “Çevrelerindeki Değişime Adapte Olabilen Sosyo-Teknik Sistemler ve Afet Yönetimi”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 14. No: 2.
9. Çorbacıoğlu, S., Çelik, S., 2008, Acil Sağlık Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması: Kuş Gribi Krizine Müdahalede Organizasyonlar Arası Koordinasyonun Ve İşbirliğinin Geliştirilmesi, TUBİTAK Proje No: 107K166 (Basılmamış Araştırma), Eskişehir.
10. Eryılmaz, B., 2002, Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul.
11. Fişek, K., 2005, *Yönetim*, Paragraf Yayınları, Ankara.
12. Goulielmos, A. M., 2002, “Complexity Theory Applied to Management of Shipping Companies”, *Maritime Policy and Management*, Vol. 29, No.4, ss.375-391
13. Hammer, M., 1997, “Beyond The End of Management”, *Rethinking The Future (Rethinking Business, Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and The World)* (1997), Ed: Gibson, R., Nicholas Brealey Publishing, ss.94-105, Londra.
14. Heper, M., 1977, *Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme-Siyaset Sosyolojisi Açısından Bir İnceleme*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
15. Kauffman, S. A., 1990, “The Sciences of Complexity and ‘Origins of Order’, PSA”: Proceedings of the Biennial Meeting of the Philosophy of Science Association, Vol. 1990, Volume Two: Symposia and Invited Papers. (1990), ss. 299-322.
16. Kelly, K., 1997, “The New Biology of Business”, *Rethinking The Future (Rethinking Business, Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and The World)*, Ed: Gibson, R., Nicholas Brealey Publishing, ss.250-298, Londra.
17. Koçel, T., 2005, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
18. Kurt, A., 2009, “Tarihsel Alan Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Dağlık Frigya Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*.
19. Morgan, G., 1986, *Images of Organisations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
20. Mouzelis, N.P., 2001, *Örgüt ve Bürokrasi (Modern Teorilerin Analizi)*, Çev: H. Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi, Konya.
21. Polat, Y., 2008, *M.Ö. IV. Binyıl-M.Ö.I. Binyıl Arasında Dağlık Phrygia Bölgesi’nde Yerleşim Modelleri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
22. Peters, T. J., Waterman R. H., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

23. Prigogine, I. / Stengers, I., 1998, *Kaostan Düzene (İnsanın Tabiatla Yeni Diyalogu)*, Çev: Senai Demirci, 2.Baskı, İz Yayıncılık: 145, İstanbul.
24. Reed, C. A., 1994, “Chaotic Quijote: Complexity, Nonlinearity, and Perspectivism”, *Hispania*, Vol. 77, No.4 (Aralık), ss. 738-749.
25. Sargut, A. S., 2001, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, 2001, Ankara.
26. Senge, P. M., 1994, *The Fifth Discipline*. New York: Currency & Doubleday.
27. Sevin, V., 1982, *Anadolu Uygarlıkları Ansiklopedisi*, Cilt 2, ss.229-244, İstanbul.
28. Sivas, T. T., Sivas, H., 2007, *Frig Vadileri (Frigler'den Türk Dönemine Uzanan Kültürel Miras)*, TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası Eskişehir Şubesi yayını, Eskişehir.
29. Stacey, R.D., 2007, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Fifth Edition., FT Prentice Hall/Financial Times, Harlow-İngiltere.
30. Taşçı, D., 2008, “Yeni Örgütlenme Yaklaşımı Arayışında Karmaşık Sistemler”. *Amme İdaresi Dergisi* Cilt 41, Sayı 1, Mart, s. 7-14
31. Tüz, M.V., 2001, *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı*, Alfa Yayınları, İstanbul.
32. Tüz, M.V., 2004, *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa-Akademi Basım Yayım Dağıtım İnş. San. ve Dış. Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
33. Weber, M., 1996, *Sosyoloji Yazıları*, Çev: Taha Parla, İletişim Yayınları, İstanbul.
34. Worral, D./ Whitelaw, M. (2004) “Complex Systems In Composition and Improvisation,” *Organised Sound* Vol. 9, No: 2, s. 121-122 .



**Ek 1: Mülakat Soruları<sup>16</sup>**

SORULAR						
<b>A</b>	<b>DAĞLIK FRİGYA'nın TARİHİ ve COĞRAFYASI</b>					
1	Kurumunuzun görevleri içerisinde Dağlık Frigya'nın korunmasının ve geliştirilmesinin önceliği nedir?					
	<table border="1"> <tr> <td>Çok Fazla</td> <td>Oldukça Fazla</td> <td>Kararsızım</td> <td>Yetersiz</td> <td>Hiç</td> </tr> </table>	Çok Fazla	Oldukça Fazla	Kararsızım	Yetersiz	Hiç
Çok Fazla	Oldukça Fazla	Kararsızım	Yetersiz	Hiç		
2	Dağlık Frigya (Frig Yaylası) diye adlandırılan ve Eskişehir, Afyonkarahisar ve Kütahya illerinin birbirleriyle komşu oldukları alanda bulunan bölgenin, ne ölçüde tarihi, coğrafi, doğal ve özellikle de arkeolojik bir değere sahip olduğuna inanıyorsunuz?					
	<table border="1"> <tr> <td>Çok İyi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Yetersiz</td> <td>Hiç</td> </tr> </table>	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç		
3	Dağlık Frigya'nın (Frig Uygarlığı kalıntılarının yoğun olarak bulunduğu ve üç ilin kesiştiği bu Bölge'nin) sahip olduğu tarihi eserlerin doğal koşullara (yağmur, rüzgâr, sel, heyelan, kar, dolu vs.), yağma ve çalmalara, kaçak kazılara ve kasıtlı tahriplere karşı ne ölçüde korunabildiğine inanıyorsunuz?					
	<table border="1"> <tr> <td>Çok İyi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Yetersiz</td> <td>Hiç</td> </tr> </table>	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç		
4	Dağlık Frigya'nın tarihi ve doğal değerinin ne ölçüde işlendiğini ve bu tarihi özelliğinin ne ölçüde kıymete dönüştürülebildiğine inanıyorsunuz?					
	<table border="1"> <tr> <td>Çok İyi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Yetersiz</td> <td>Hiç</td> </tr> </table>	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç		
<b>B</b>	<b>BÖLGENİN ÖRGÜTSEL ALT YAPISI</b>					
1	Bölgenin yönetimiyle ve bölgeye hizmet götürmeyle ilgili merkezi ve yerinden yönetim olmak üzere, çok çeşitli seviyelerde (merkez, bölge, il, ilçe, belde, köy) onlarca kamu kuruluşu hizmetin etkin, süratli ve verimli bir şekilde ulaştırılması için ne ölçüde işbirliği ve koordinasyon içinde çalışabilmektedirler?					
	<table border="1"> <tr> <td>Çok İyi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Yetersiz</td> <td>Hiç</td> </tr> </table>	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç		
2	Bölge ile ilgili ve/veya sorumlu mevcut kamu kuruluşlarının çalışmaları, kimi zaman yeterince işbirliği ve koordinasyon sağlanmadan yürütülmeye çalışıldığı için, birisinin yaptığını diğerinin engellediği ya da boşa çıkardığı fikrine ne ölçüde katılmaktasınız?					
	<table border="1"> <tr> <td>Tamamıyla Katılıyorum</td> <td>Katılıyorum</td> <td>Katılmıyorum</td> <td>Hiç Katılmıyorum</td> <td>Diğer</td> </tr> </table>	Tamamıyla Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Diğer
Tamamıyla Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Diğer		
3	Dağlık Frigya ile ilgili çok sayıda yetkili ve sorumlu kamu idaresi olması, bu Bölge'de bir yönetim boşluğu doğurmuş olabileceği fikrine ne ölçüde katılıyorsunuz?					
	<table border="1"> <tr> <td>Tamamıyla Katılıyorum</td> <td>Katılıyorum</td> <td>Katılmıyorum</td> <td>Hiç Katılmıyorum</td> <td>Diğer</td> </tr> </table>	Tamamıyla Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Diğer
Tamamıyla Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Diğer		

<sup>16</sup> Mülakat sorularının hazırlanmasında Kısmen Melek Vergiliel Tüz'ün (2001) *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı* adlı eserinden yararlanılmıştır.

4	Bürokrasilerin rutin bir işleyişe sahip olmaları, giderek muhafazakârlaşarak esnekliklerini yitirmeleri ve bunun sonucunda da verimli hizmet üretmez yapılara dönüştükleri fikrine ne ölçüde katılıyorsunuz?	Tamamıyla Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Diğer
	a) Açıklar mısınız?					
5	Bölge’de görevli ve ilgili kurum ve kuruluşların gerek kendi aralarında gerekse sivil toplum, özel ve uluslararası kuruluşlarla ne ölçüde açık iletişim kanallarına sahip olduğunu düşünüyorsunuz?	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
	a) Açıklar mısınız?					
6	Bölge’de görevli veya Bölge ile ilgili birimler arasında bilgi girişi ve bilginin karşılıklı paylaşımı, karar vericilerin karar verme kapasitelerini nasıl etkilemektedir?	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
7	Mevcut örgütsel yapının, ortaya çıkan problemlere zamanında müdahale etmek için ne ölçüde insan ve maddi kaynakları yeniden düzenleyecek esnekliğe sahip olduğunu düşünüyorsunuz?	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
8	Bölge’de görevli kamu kurum ve kuruluşları, Frig Yaylası’nın korunması ve değerlendirilmesi açısından ne derece profesyonel ve eğitilmiş insan gücüne sahiptir?	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
	a) Açıklar mısınız?					
9	Bölge’nin tarihsel, arkeolojik, kültürel ve doğal zenginliklerinin korunup işlenmesi ve değerlendirilmesi için ilgili birimler, yöre halkı ve sivil toplum kuruluşları ile koordinasyonu sağlayacak yerel halkın temsiline dayanan bir “yerel yönetim” sorunların çözümüne ne derecede katkı sağlar?	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
10	Bölgenin üç “il”e bölünmüş olması, yöneticilerin Dağlık Frigya’ya olan ilgilerini ve girişim gücünü ne ölçüde olumsuz etkilemektedir?	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç
11	İlgili ve görevli kamu kurumlarının; sivil toplum, yöre halkı, özel sektör ve ilgili uluslararası kuruluşları ile Bölge’nin korunması ve değerlendirilmesi için gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlamasına hangi faktörlerin olumlu ya da olumsuz katkı sağladığını düşünüyorsunuz?	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç

C TEKNİK ALTYAPI						
1	Bölge içinde, çevresinde ve Ankara'da (Merkezi İdare'de), Frig Yaylası'na hizmet götürmekle sorumlu ve ilgili birimler arasında bilgi toplama, aktarma-paylaşma amacıyla hangi haberleşme araç ve yöntemlerinden faydalanılmaktadır?					
	Telefon	Cep Telefonu	Fax	Televizyon	İnternet	İntranet
	a) Bölgeyle ilgili kurumların kullandıkları bilgi toplama ve aktarma-paylaşma teknolojileri, karşılıklı iletişimin sağlanabilmesini ne ölçüde desteklemektedir?					
Çok İyi		İyi	Orta	Yetersiz	Hiç	
2	Bölge ile sorumlu ve ilgili birimler ne tür bilgi ve karar destek teknolojisine sahiptir?					
	Coğrafi Bilgi Sistemi (GIS)	Uydu Destekli Görüntüleme Sistemi	Küresel Konumlandırma Sistemi (GPS)	İnternet	İntranet	Diğer
	a) Var olan sistemler, Frig Yaylası'nın korunması ve değerlendirilmesi için ne ölçüde kullanılabilirliktedir?					
Çok İyi		İyi	Orta	Yetersiz	Hiç	
3	Bölge ile ilgili mevcut imar planlarının, Dağlık Frigya'nın ihtiyacını ne ölçüde karşıladığını düşünmektесiniz?					
	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Fikrim Yok	
	a) Açıklar mısımız?					
4	Frig Yaylası'na ilişkin ne ölçüde sağlıklı ve güvenilir bir veri tabanının mevcut olduğunu düşünmektесiniz?					
	Çok İyi Düzeyde	İyi Düzeyde	Orta	Yetersiz Düzeyde	Hiç	Diğer
5	Dağlık Frigya'nın korunması ve değerlendirilmesi amacıyla kullanılan mevcut araç, gereç ve maddi olanaklar ne ölçüde yeterlidir?					
	Çok İyi Düzeyde	İyi Düzeyde	Orta	Yetersiz Düzeyde	Hiç	Diğer
6	Bölge'de görevli ve ilgili aktörlerle sivil, özel ve uluslararası kuruluşlar arasında Frig Yaylası'nın korunması, değerlendirilmesi için koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması amacıyla sürekli enformasyon ve bilgi paylaşımının sağlanmasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?					

<b>D KÜLTÜREL ALTYAPI</b>							
1	Genel bir eğilim olarak Bölge ile ilgili kararlar alınırken tüm tarafların katılımıyla (kamu, sivil toplum ve özel sektör örgütleri) ve bu birimlerin birbirleriyle uyumlu, bütünleşmiş bir karar alınmasına ne ölçüde dikkat edilmektedir?						
	<table border="1"> <tr> <td>Çok İyi Düzeyde</td> <td>İyi Düzeyde</td> <td>Orta</td> <td>Yetersiz Düzeyde</td> <td>Hiç</td> <td>Diğer</td> </tr> </table>	Çok İyi Düzeyde	İyi Düzeyde	Orta	Yetersiz Düzeyde	Hiç	Diğer
	Çok İyi Düzeyde	İyi Düzeyde	Orta	Yetersiz Düzeyde	Hiç	Diğer	
a) Açıklar mısınız?							
2	Mevcut yönetim içinde görevli birim ve personelin kendi konularında her an karar almaya ne ölçüde hazır olduklarına inanıyorsunuz?						
	<table border="1"> <tr> <td>Çok İyi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Yetersiz</td> <td>Hiç</td> </tr> </table>	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç	
	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç		
a) Açıklar mısınız?							
3	Frig Yaylası'yla ilgili, fakat mevzuatta hakkında açık bir hüküm bulunmayan bir problemle karşılaşıldığında görevli personel nasıl bir hareket tarzı benimser?						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üst Yönetimin Kararı Beklenir</li> <li>• Durumun Gereği Yerine Getirilir</li> <li>• Problem Araştırılmak Üzere Alt Makamlara Havale Edilir</li> <li>• Hiç Bir Şey Yapılmaz</li> <li>• Diğer</li> </ul>						
4	Mevcut örgüt kültürünün, Bölgede görevli ya da ilgili kuruluşların gerek kendi aralarında gerekse sivil, özel ve uluslararası kuruluşlarla enformasyon ve bilgi paylaşımına ne ölçüde destek verdiğini düşünüyorsunuz?						
	<table border="1"> <tr> <td>Çok İyi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Yetersiz</td> <td>Hiç</td> </tr> </table>	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç	
	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç		
a) Açıklar mısınız?							
5	"Resmi sır" kavramının arkasına sığınarak bilginin paylaşımından kaçınıldığına ve gizlilik eğiliminin de meslekten yetişmiş bürokratların egemenliğini pekiştirip denetimsizliklerini artırarak, gelişmenin önünü tıkayabildiklerine ne ölçüde katılıyorsunuz?						
	<table border="1"> <tr> <td>Tamamıyla Katılıyorum</td> <td>Katılıyorum</td> <td>Katılmıyorum</td> <td>Hiç Katılmıyorum</td> <td>Diğer</td> </tr> </table>	Tamamıyla Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Diğer	
	Tamamıyla Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Diğer		
6	Mevcut örgütsel kültürün değişim ve yenilenmeye ne ölçüde açık olduğunu						
	<table border="1"> <tr> <td>Çok iyi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Yetersiz</td> <td>Hiç</td> <td>Diğer</td> </tr> </table>	Çok iyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
	Çok iyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer	
düşünmektесiniz?							
7	Kamu personelinin ilgili yazılı kuralın ruhuna değil de lafzına bakarak işi yapmayı, "idarede devamlılık esastır" anlayışını veya "prensip kuralları"nı öne sürerek reddetmesi, bekletmesi						
	<table border="1"> <tr> <td>Son Derece Yaygındır</td> <td>Yaygındır</td> <td>Kararsızım</td> <td>Yaygın Değildir</td> <td>Hiç Yaygın Değildir</td> </tr> </table>	Son Derece Yaygındır	Yaygındır	Kararsızım	Yaygın Değildir	Hiç Yaygın Değildir	
	Son Derece Yaygındır	Yaygındır	Kararsızım	Yaygın Değildir	Hiç Yaygın Değildir		
veya savsaklaması sizce ne ölçüde yaygındır?							
8	Bölge ile ilgili kurum ve kuruluşlar, farklı kültür ve iş yapma yöntemlerine sahip kurum ve kuruluşlarla birlikte hareket etmeye ne ölçüde yatkındır?						
	<table border="1"> <tr> <td>Çok İyi</td> <td>İyi</td> <td>Orta</td> <td>Yetersiz</td> <td>Hiç</td> <td>Diğer</td> </tr> </table>	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer	
9	Bölge'de görevli ya da Bölge ile ilgili kurum ve kuruluşların, dinamik çevresel şartlara adaptasyonu ve birbirleriyle koordinasyon ve işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlayıcı bir örgüt kültürünün geliştirilmesine olumlu ya da olumsuz hangi faktörler etki etmektedir?						