

Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği

A Research on the Training of Senior Public Administrators in Turkey: The Case of Ankara Province

Özlem AKI

Doktorant, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, ozlemaki74@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3528-861X>

Makale Başvuru Tarihi: 13.04.2023

Makale Kabul Tarihi: 30.06.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Hüseyin ERKUL

Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi,
Yönetim Bilimi Bölümü, hcerkul@comu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-8856-696X>

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Yönetici,
Üst Kademe Yönetici,
Üst Kademe Kamu Yöneticisi,
Yetiştirme,
Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme,

Üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi devlet olgusunun ortaya çıkışıyla başlamış bir süreçtir. Devletler değişen ve gelişen dünyada varlıklarını sürdürebilmek ve ülkedeki yönetsel, ekonomik, siyasal ve toplumsal birlikteliği sağlamak amacıyla üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi için bir yandan eğitim kurumları kurarken bir yandan da seçme ve devlete bağlılık kriterleri geliştirmişlerdir. “Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” başlıklı çalışmada üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi tarihsel süreç içerisinde incelenmiş, örnek yöneticiler ve yöneticilik özellikleri hakkında bilgiler verilmiş, Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerinin eğitimi, programları ve öğretilerle, eğitim kurumları nitel ve nicel yöntemler ile incelenmiştir. Çalışmanın amacı; Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili tarihsel sürecin incelenerek, günümüz üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili yapılan uygulamaların karşılaştırılarak tespit edilmesi, tarihsel süreçteki başarılı yöneticilerin kişisel ve yönetsel özellikleri ortaya konularak, günümüz üst kademe kamu yöneticilerine örnek teşkil etmesinin sağlanmasıdır. Nitel ve nicel yöntemler kullanılarak yapılan araştırma sonucunda; Ankara İli merkezî yönetim kurumlarında görev yapan üst kademe kamu yöneticilerinin yöneticilik eğitimini çoğunlukla almadıkları ve yöneticilik mesleğini deneme-sınama yoluyla yürüttükleri durum tespiti yapılmıştır.

ABSTRACT

Keywords:

Administrator,
Senior Administrator,
Senior Public Administrator,
Training,
Senior Public Administrator Training,

The training of senior public administrators is a process that started with the emergence of the state phenomenon. In order to maintain their existence in the changing and developing world and to provide administrative, economic, political and social unity in the country, they have developed selection and state commitment criteria while establishing educational institutions for the training of senior managers. The study, titled "A Qualitative Research on the Training of Senior Public Administrators in Turkey" examines the historical process of training senior public administrators, provides information about exemplary administrators and their managerial characteristics, and explores the education programs, courses, and institutions available for senior public administrators with qualitative and quantitative methods in Turkey. The purpose of this study is to examine the historical process related to the training of senior public administrators in Turkey, compare and contrast the practices of contemporary senior public administrators, identify the personal and managerial characteristics of successful managers throughout history, and provide guidance for today's senior public administrators. As a result of the research; carried out using qualitative and quantitative methods; It has been determined that the senior public administrators working in Ankara province central government institutions mostly do not receive management training and that they carry out the management profession by trial-test.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): AKI, Özlem ve ERKUL, Hüseyin (2023), “Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirilmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(2), ss.318-333, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1282916>

1. GİRİŞ

Dünyada yönetici yetiştirme önceleri güç kullanımına ve irsî geçmişe bağlı iken, sonradan askeri niteliklere, güvenilirliğe ve belli hizmet koşullarına dayalı sisteme dönüşmüş, yönetim biliminin ortaya çıkmasında önemli etkenlerden biri olan Kameralizm ile birlikte “*belirli yerlere yetiştirileceklerin, belirli bir yerde yetiştirilmesi*” anlayışıyla bilimsel yönetim yaklaşımına konu olmuştur.

Dünya yönetim tarihi incelendiğinde, yıkılan ve yok olan devletlerin başarısız olma nedenlerinden en önemlisi, yönetim mekanizmalarının başarılı bir biçimde işletilememesidir (Günay, 2005:2). Kamu yönetim mekanizmalarının başında üst kademe kamu yöneticileri yer alır. Dolayısıyla üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme mekanizması olmayan bir devletin, sistematik olarak başarılı olma ihtimali de oldukça zayıftır.

Devletlerin gücü ve yaşam süreleri, iyi yetiştirilmiş üst kademe kamu yöneticilerine bağlıdır. Alaylı değil, nitelikleri geliştirilmiş mektepli yöneticilerin görev başına getirilmeleri Türk kamu yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Üst kademe kamu yöneticileri, devlet yapısı içinde buldukları konum ve sahip oldukları belirleyici güçleri nedeniyle önemlidirler. Atatürk’ün arzu ettiği “*Türkiye Cumhuriyeti, ilelebet payidar kalacaktır*” ifadesi sonsuza dek, sadece iyi yetiştirilmiş, nitelikli, yeterli düzeyde kişisel ve yönetsel niteliklere sahip üst kademe kamu yöneticileri ile mümkün olabilecektir (Korkmaz vd., 2019).

Yapılan bilimsel çalışmalar, eğitim düzeyi ile kalkınmanın unsurları olan ekonomik büyüme, siyasal ve toplumsal gelişme arasında doğrudan bağlantı olduğunu ve bu bağlantının da doğrusal yönde ilerlediğini göstermektedir (Çakmak, 2008:33). Bilimsel çalışmalarda eğitim açısından gelişmiş ülkelerin, daha fazla eğitilmiş ve nitelikli yöneticilere sahip oldukları da görülmüştür (Tortop, 1992). Eğitilmiş ve nitelikli yöneticilere sahip ülkeler, ekonomik açıdan daha hızlı kalkınmaktadır. Atatürk’ün de dediği gibi; “*Toplumsal çürümenin temelinde de, toplumsal kalkınmanın temelinde de yöneticilerin tavrı yatar*” (Koçak ve Özudoğru, 2012:79).

Tamamlanan araştırmada nitel ve nicel yöntemler kullanılarak üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili çalışmalar yürütülmüştür. Araştırma sonucunda merkezi yönetim kurumlarında görev yapan üst kademe kamu yöneticilerin büyük bir bölümünün yöneticilik eğitimini almadıkları ve yöneticilik mesleğini deneme-sınama yoluyla yürüttükleri hususunda sonuca varılmıştır.

2. ÜST KADEME KAMU YÖNETİCİLERİ

Toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan gelişebilmesi için üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi gerekir. Bunun nedeni üst kademe kamu yöneticilerinin ulusal kalkınma ve gelişme süreçlerindeki önemli rolleridir. Üst kademe kamu yöneticilerinin genel yönetimin merkez ve taşra kuruluşlarında, kamu girişimlerinde, özerk ya da yarı özerk kurumlarında ve yerel yönetimlerin üst kademelerindeki önemli görevlerde bulunmaları nedeniyle, gerekli bilgi, deneyim, beceri, tutum ve davranışlara sahip olmaları beklenmektedir. Bu nedenle üst kademe kamu yöneticileri hem eğitim hem de kişisel ve yönetsel nitelikler açısından yetiştirilmelidirler.

Üst kademe kamu yöneticileri, genel devlet politikaları içinde kurumuna tahsis edilmiş kamu hizmetlerinin sevk ve idaresini yürütür. Bu hizmetleri belli bir plan ve program çerçevesinde yürütebilmesi için yönetim alanında eğitim görmüş, alanında gerekli bilgi ve tecrübe sahibi olması, kamu hizmetlerinin uygulanması esnasında çözüm odaklı, hızlı ve doğru kararlar alabilen, pratik bir zekâ düzeyine sahip, çalışanlarının fikirlerine önem veren, açık fikirli, eleştirilere duyarlı, aydın görüşlü olması gerekmektedir. Yöneticilik görevi esnasında etkili, sözü dinlenen ama aynı zamanda söz dinleyen, yönetsel değişimlere karşı tutumu kendi ülkesinin gerçeklerine uygun ve akılcı, bilimsel düşünebilen, olaylara stratejik yaklaşabilen, profesyonel ve yönetsel beceri sahibi olmaları gerekmektedir (Ergun, 1988:13). Bu kapsamda yönetici yetiştirme eğitim programlarının amaçları arasında bulunması gereken özellikler oldukça geniş bir çerçeve içinde sıralanabilir. Üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme eğitim programlarına tarihi mirasımızdaki Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluklarındaki, Cumhuriyet Dönemindeki başarılı üst kademe yönetici nitelikleri de eklenmeli ve yönetici adaylarının ya da görev başındaki yöneticilerin kültürel ve davranışsal tutum geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kişilikleriyle, zekâlarıyla, vizyoner bakış açılarıyla, entelektüel dünya görüşleri ve iyi eğitimleri ile dikkat çeken bazı önemli isimler vardır. Örneğin İbn Haldun, Osmanlı devletinde yönetimde hem mülki amir, hem de beledi hizmetlerden sorumlu bir yöneticiydi. Eğitimine Kur’an-ı Kerim’i ezberleyerek başlamış, Kur’ani ilimlerden olan kıraat, nahiv, siyer, hadis, fıkıh ve kelam öğrenerek kendisini yetiştirmiştir (Yıldız, 2010:27). Birçok yazara göre İbn Haldun, yaşadığı çağın en az dört yüzyıl ötesinde ve

düşünce tarihinin 26 yüzyıllık sürecinde ancak Herakleitos ile kıyaslanabilecek, bilimsel zekâ ve kafa yapısına sahipti (Ev, 2007:1). Ibn Haldun daha geleneksel eğitim anlayışının yaygın olduğu o yıllarda dahi, toplumsal bir varlık olan insan için eğitim ve öğretmenin zorunlu bir ihtiyaç olduğunu ileri sürer ve modern eğitim anlayışını önceden okurdu.

Osmanlı İmparatorluğu bilim alanına önemli katkılar sunan 17. yüzyılda yetişmiş bir diğer isim, İslam ilim alanında pozitif ve özgür düşünceyi temsil eden ilim adamı Kâtip Çelebi (ö.1657)’dir (Baş, 2022:2). Yöneticilere en büyük önerisi, yöneticilerin adaletsiz davranmaları durumunda halkın tamamen güven duygusunu kaybedecekleri yönündedir (Sözen, 2009:30). Bu nedenle eserlerinde adalet vurgusunu sıkça yapmış, kendisi de adaletli, liyakat sahibi ve dürüst bir ilim adamıydı.

Koçi Bey Osmanlı İmparatorluğu’nun üst düzey bir bürokrati olmasa da, Enderun’da yetişmiş, sarayın çeşitli odalarında görev almış, 17. yüzyılda yaşamış, özellikle IV. Murad’ın en büyük sırdaşıydı. Koçi Bey’in çevresine korku salmış dönemin padişahına karşı cesurca ve çekinmeden konuşması, daima doğruları söylemesi gibi özellikleri nedeniyle, tarihte cesaretiyle ün yapmış Niccolò Machiavelli’ye benzetilmektedir (Kuray, 1988). Padişaha sunduğu risaleleri, dönemin padişahlarının niteliklerine göre yazılmış ve devlet yönetimi ile ilgili yönetim stratejileri başarıyla kaleme almıştır.

Tanzimat dönemindeki en büyük devlet adamlarından ve siyasi liderlerinden biri olan Keçecizade Mehmet Fuat Paşa, Osmanlı İmparatorluğu yönetiminde beş kez Hariciye Nazırlığı, iki kez Sadaret makamına getirilmiştir (Gümüşsoy, 2006:6-7). Zeki, güzel konuşan, hazırcı ve dünya görüşü açısından Batılılaşma anlayışının ilk savunucularındandı (Acar, 2020:2). Keçecizade Mehmet Fuat Paşa Mekteb-i Tıbbiye okumuş, iyi eğitilmiş bir devlet adamıydı. Kritik dönemlerde Osmanlı Devleti’ni içeride ve dışarıda en iyi şekilde temsil etmiştir.

Osmanlı tarihinin en önemli devlet yöneticilerinden ve tarihçilerinden bir diğeri ise Defterdar Sarı Mehmet Paşa’dır. 18. yüzyılın ilk yarısında yaşamış, bir usta tarafından yetiştirilmiş ve saha çalışmasında deneyim kazanarak Osmanlı’da Başdefterdarlık görevine getirilmiştir (Paşa, 2021:10). Başarılarından dolayı yedi kez Osmanlı İmparatorluğu’nda defterdarlık görevine layık görülmüştür (Birdişi, 2010:25). “**Devlet Adamlarına Öğütler**” yani “*Nesayihü’l- Vüzera*” adlı kitabı yazmıştır. Osmanlı’nın diğer devlet adamları gibi en büyük özelliği cesur kişiliğidir. Yazdığı öğütler içeren kitabında, halkın güven ve rahatını, dirlik ve düzenini korumaya çalışan, doğru, dürüst ve Aristo gibi akıllı veziri, tam yetkiyle tayin edip, “*Emanetleri ehline veriniz...*” sözü kitabındaki en dikkat çeken sözüdür (Akkuzu, 2013:61).

Osmanlı İmparatorluğu yönetim tarihindeki önemli isimlerin kişilik ve yöneticilik özellikleri ile söylemleri incelendiğinde, üst kademe kamu yönetimine işinin ehli, güzel ahlaklı, devlet yönetim anlayışını benimsemiş, cesur, açık sözlü, zeki ve iyi yetiştirilmiş yöneticilerin atandığı gözlemlenmiştir (Akkuzu, 2013:61).

Cumhuriyet dönemine de üstün kişilik, yöneticilik ve liderlik özellikleri ile Cumhuriyet’in kurucusu Atatürk imza atmıştır. Her yöneticinin Atatürk’ün yöneticilik ve liderlik özelliklerini iyi bilmesi ve örnek alması gerekir. Çünkü Adnan Nur Baykal’ın “*Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları*” kitabında da dediği gibi; “*Atatürk kişilik özellikleri açısından hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerini üzerinde taşıyan ve bu özellikleri en iyi şekilde yönetebilen bir devlet yöneticisidir*” (Baykal, 2002). Atatürk bilime ve eğitime önem veren, cesur, kararlı, açık yürekli, kendini bilen, örgütlenme yeteneğine sahip, olabileceklerinden önce görebilen, vizyon sahibi, çözüm odaklı, özverili, bilgi ve deneyim sahibi bir devlet adamıydı.

Türk tarihinde yönetici yetiştirme eğitimleri özellikle Osmanlı İmparatorluğu Dönemi’nde başarıyla yürütülmüştür. Medreselerde yetiştirilen, Gulam ve Tımar sistemleri ile eğitim alan, Enderun Mekteplerinde büyütülmüş, yetiştirilmiş âlim yöneticilerin dönemin koşullarında devleti en üst seviyelere çıkartmıştır. Ne zaman Enderun Mekteplerine verilen önem azalmış, o zaman devlet çöküşe geçmiştir (Kocaoğlu ve Özmen, 2019).

Cumhuriyet Dönemine gelindiğinde ise 1953 yılında kurulan TODAİE, Türkiye’de bilimsel araştırmalar yapan, başarılı faaliyetler yürüten, dönemin bir yönetim ihtisas okuludur. Ancak çeşitli söylemlerle kapatılmış ve yerine benzeri bir yönetim okulu açılmamıştır.

Günümüzde Türkiye’de üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile Siyasal Bilgiler Fakülteleri dışında yönetici yetiştiren herhangi bir eğitim kurumu bulunmamaktadır. Lakin dünya küreselleşmektedir. Dijital dönüşüm içinde olan kamu yönetimlerinde de değişim başlamıştır. Giderek karmaşıklaşan sorunlar, dijitalleşen ve değişime uğrayan koşullar nedeniyle, üniversitelerin bu fakültelerinin müfredatlarının yeteri kadar ihtiyaçlara karşılık verip vermedikleri ve uygulamalı olup olmadıkları tartışmalara eklenen hususlar arasındadır.

3. TÜRKLERDE ÜST KADEME KAMU YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME SÜRECİ

Üst kademe kamu yöneticisi görev yaptığı kamu kuruluşunun “*hiyerarşik yapısının*” en üst düzeyinde görev yapan kişidir. Statü ve unvan açısından görev yaptığı kurumun en üst basamağında yer alır. Bu nedenle üst kademe kamu yöneticisi, kamu yönetimi açısından iyi eğitim almış, iyi yetiştirilmiş ve hayat boyu öğrenmeyi gereksinim olarak gören kişi niteliğinde olmalıdır. Alanında bilgi sahibi ve yetişmiş üst kademe kamu yöneticisi “*hem kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde hem de kalkınma için zorunlu insan ve malzeme kaynaklarının seferber edilmesinde*” önemli rol oynamaktadır (Cem, 1976:35). Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme süreci; Türklerde, Osmanlıda ve Türkiye Cumhuriyeti’nde üst kademe kamu yöneticisi yetiştirme süreçleri açısından değerlendirilmiştir.

3.1. İlk Türk Devletlerinde Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme

Türklerde yönetici yetiştirme ilk önceleri soy bağı olarak ortaya çıkmış ve töre eğitime dayalı olarak, aile bireyleri yönetim sürecine hazırlanmışlardır. Türklerdeki en büyük devlet geleneği, devlet yöneticisinin Tanrısal egemenliğe sahip olduktan sonra, oluşturacağı kanun ve nizamlar çerçevesinde, kendisine bağlı olarak yaşayan halkını refah ve bolluk içinde yaşatmak, onların yiyecek ve barınak sorunlarına çözümler bulmak, halkını zenginleştirmek, dirlik ve düzen içinde halkını yaşatmak olmuştur (Genç, 2002).

İslamiyet öncesi dönemlerde Türk devletlerinde egemenliğin kaynağı Tanrısaldir ve Türk Kağanı Tanrı adına yönetme yetkisine sahiptir. Bu nedenle eski Türklerde hükümdarın; cesur olması, dürüst olması, bilge ve erdemli olması, kahraman ve adil olması önemlidir. Yönetim ataerkil bir yapıdadır. Tek adam yönetimi olarak da bilinen bu yönetim şeklinde, hükümdarın emrinde görevli tüm üst kademe yöneticiler ve diğer görevliler hükümdara karşı büyük bir saygı, itaat ve sadakat içindedirler. Hükümdar gücünün kaynağını Tanrı’dan alırken, töreye uymak, halkını refah ve düzen içinde yaşatmak zorundadır (Demirel, 2014).

Eski Türk Devletleri’nde saray hizmetlerinde, hükümet teşkilatlarında ve orduda önemli görevlere sahip Gulamlar; köle veya savaş esirleri arasından ve fiziki olarak düzgün erkekler arasından seçilerek, satın alınarak veya hediye edilerek temin edilen küçük yaştaki kişileri (Altın, 2019:10). Bu kişiler küçük yaşlardan itibaren, Gulûmhane denilen Gulam mekteplerine alınır, babayan isimli eğiticiler tarafından eğitilir veya askerlerin eğitim aldıkları kışlalara eğitim amaçlı götürülürlerdi. Eğitimler süresince başarı gösteren, yönetenlere tam bağlılık içinde hareket eden, liyakat sahibi, beceri sahibi, yetenekli Gulamlar makamlarında hızla ilerleyebilirlerdi (Altın, 2019:10). Özellikle Karahanlılar tarafından uygulanan ve sonrasında diğer tüm Türk devletleri tarafından uygulanan bu sisteme de “*Gulam Sistemi*” adı verilmekteydi (Altın, 2019).

3.2. Osmanlı’da Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme

Osmanlı İmparatorluğu, İslami saltanat düzenine dayanan, patrimonyal bir monarşi ile yönetilen, geniş bir aile hanedanlığı modeli içeren bir devlettir (Findley, 1996). Osmanlı yönetiminde üç önemli teşkilat mevcuttu. Bunlardan birincisi halkın asayiş, dirlik ve düzenini sağlamakla görevli teşkilat; ikincisi, halkın devletine karşı vermekle yükümlü olduğu vergilerin tahsilâtı için görevli teşkilat ve üçüncüsü ise adli ve kazai teşkilattı (Akdağ, 1959). Bu teşkilatlardan sorumlu kişiler ise devlet tarafından görevlendirilen kadılar, subaşılar ve beylerbeyi şeklinde adlandırılan görevlilerdi (Günay, 2005:71).

Osmanlı İmparatorluğu yönetim anlayışında “*dini bürokrasi alanında*” görevlendirilecek kişiler, Müslüman ailelerin evlatlarından seçilip medreselerde eğitildikten sonra atanırken, “*askeri ve sivil bürokrasi alanında*” görevlendirilecek kişilerin özellikle Müslüman olmamasına, aile, din, meslek gibi açılardan yapısal herhangi bir bağlantı taşımamasına önem verilerek, sadece tek şartın padişaha bağlılık olduğu ifade edilebilir. Merkezdeki askeri ve bürokratik örgütte görevli bu kişilere “*kapıkulu*” denilmekteydi (Heper, 1977). Kapıkulları da Gulam sisteminin devamı olarak görülen Devşirme sistemi ile Enderun Mektepleri’nde seçkinler eğitimi ile yetiştirilirdiler ve Osmanlı’da görevli tüm yöneticiler sadece hükümdarın hizmetkârları olarak görülürlerdi (Findley, 1996).

Osmanlı’da devlet yönetimi kavramı içinde “*Timar Sistemi*” önemli bir konumdur. Timar sistemi Orhan Bey döneminde başlamış ve genişlemiş bir yapıdır. Osmanlı İmparatorluğu’nda hâkim arazi rejimi haline gelen Timar sistemi, hem idarî, hem malî, hem de askerî yapısıyla 16. yüzyılın ikinci yarısına kadar devam ettirilmiş, nüfus artışlarıyla ve fetihlerle birlikte gelişmiştir (Şahin, 1979:907).

Enderun Mektebi ise Osmanlı tarihinin en gelişmiş yönetici yetiştirme okuludur. Fransa başta olmak üzere dünyadaki bazı ülkeler yönetici yetiştirme okullarını tasarlarlarken, Enderun Mektebi yapısına benzer eğitim sistemleri kurmuşlardır. Enderun Mektebi Osmanlı’da çok önemli yöneticilerin yetiştirilmesine katkı sağlamıştır. Enderun Mektepleri Osmanlı tarafından çok önemsendi. Bunun nedenleri arasında; Osmanlı düşünce yapısının öğretilmesi, daha güçlü bir devlet yapısı için merkez ve taşra bürokrasisinde görev alacak kişilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, usûlde tek tip olma düşüncesi, uygulamalarda tek bir dilin kullanılma hedefi, özellikle askerî ve mülkî alanlarda sorumluluk üstlenecek yöneticilerin, devlet adamlarının zeki, yetenekli ve çok iyi yetişmiş olmalarını vs. sayabiliriz (Miller, 1941:67). “*Enderun-ı Hümayun*” olarak adlandırılan bu okulun, kaliteli bir eğitim verebilmesi için Osmanlı İmparatorluğu, yetkilileri saray içinden ve dışından en iyi öğretmenleri seçmiştir. Bu öğretmenler devşirme öğrencilere öncelikle edep, adap, usul, terbiye, temizlik, Kuran bilgisi ve Peygamber sevgisi, devlete ve padişaha sadakat gibi dersler vermişlerdir. Bu konularda başarılı olan öğrenciler ise Hırka-i Saâdet hizmetinde ya da kendi odasında hizmet sunmaya başlardı (Miller, 1941:69).

3.3. Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nde Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirme

Osmanlı devlet yönetimi sonlandıktan sonra, ulusal kurtuluş mücadelesi günün koşullarında oldukça yokluklarla ve zorluklarla kazanılmış, sonrasında Atatürk, silah arkadaşları ve kahraman Türk milleti tarafından Cumhuriyet kurulmuştur. Meclis, en büyük otorite ve güç konumuna gelmiştir. TBMM kendi içerisinde yürütmeyi, hükümeti ve Cumhurbaşkanı’ni çıkarmış, seçmenler adına onları denetleyen bir yönetim modeline dönüşmüştür.

Yeni kurulan Cumhuriyet yönetimi, batılı ve demokratik yapıya bir özelliktedir. Başlarda Osmanlı devlet yönetiminin etkisinden kurtulamamış, yetkilerini merkez yönetimde birleştiren, il sistemini esas alan bir taşra yönetimini benimsemiştir (Günay, 2005:84). Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki sancaklar illere dönüştürülmüş, illerin yöneticisi olarak da yetki genişliği doğrultusunda merkez tarafından atanan valiler görevlendirilmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan kısa bir süre sonra, görev ve sorumluluklar artmış, bu sorumlulukların başarılı ve sistematik bir biçimde yürütülebilmesi için Cumhuriyet’in ihtiyaçları doğrultusunda bir kamu personel rejimine ihtiyaç duyulmuştur. Yapılandırılan kamu personel rejiminin de temeli Osmanlı’ya dayanır. Bilinmektedir ki Osmanlı yüksek seviye bir devlet teşkilat yapısı, personel yetiştirme sistemi ve özellikle üst kademe yönetici yetiştirme eğitim kurumları oluşturmuştur. Daha o dönemlerde dahi bilinmektedir ki, devlet işleri ancak iyi eğitim görmüş, bilgi ve beceri sahibi, tecrübeli kişilere liyakat esaslı atamalarla gerçekleştirildiği takdirde ehline emanet edilirse, devletin bekası için doğru bir yol seçilmiş olacaktır. Başarılı bir eğitim ve terbiye sistemiyle yetiştirilen bilgili ve tecrübeli personel, devlet işlerini ilmiye, mülkiye, kalemiye ve seyfiye alanlarında tanzim edilmekte ve her birinden sorumlu birer yönetici ile de yönetilmişlerdir (Özdemir, 2001:98-113).

Türkiye’de kamu personel yönetim süreci, Cumhuriyet’in ilanından günümüze dek birkaç farklı uygulamalarla karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki Cumhuriyet’in ilan edildiği ilk yıllardan II. Dünya Savaşı’na kadar olan süreçtir. Bir diğeri yerli ve yabancı uzmanlar tarafından yazılan raporlar sürecidir. Diğeri ise planlı kalkınma süreci ve 1980 sonrası liberal etkiler altındaki günümüze dek devam eden süreçtir.

Cumhuriyet’in ilan edildiği ilk yıllardan II. Dünya Savaşı’na kadar geçen dönemde, öncelik hizmet alanlarının büyümesi ile ilgili olarak örgütsel büyümenin sağlanmasıdır. Devlet, sistemli bir yöntem yerine o günün koşullarında güncel olarak karşılaşılan sorunların ivedilikle çözümlerine yönelik uygulamaları tercih etmiştir (Şaylan, 2000:105). Kamu personelinin genel bir statü içinde ele alınması ve kamu personeli ile ilgili temel ilkelerin oluşturulması açısından birçok yasa çıkarılmıştır. 1926 tarih ve 788 sayılı Memurin Kanunu (Akgüner, 2001:14), 1927 tarih ve 1108 sayılı Maaş Kanunu, 1929 tarih ve 1452 sayılı Devlet Memurlarının Maaşlarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun bunlardan bazılarıdır (Akin, 1969:6). Ancak 1929 yılında çıkan Dünya Ekonomik Bunalımı, tüm dünyadaki personel rejim yasalarını dolayısıyla Cumhuriyet’in ilk yıllarında çıkarılan kamu personel rejim yasalarını da olumsuz olarak etkilemiş ve kanunlar geçersiz hale gelmiştir.

Sonrasında yerli ve yabancı uzmanlara hazırlanan raporlar süreci başlamıştır. 1949’da başlayan raporlar zinciri, Neumark Raporu, Thornburg Raporu, Barker Raporu, Martin ve Cush Raporu, Leimgruber ve Gıyas Akdeniz raporları şeklinde yazılmıştır. Tüm bu bilimsel çalışmaların ve hazırlanan raporların ortak bir noktası vardır; kamu yönetim sistemi uygulamalarında önemli sorunlar vardır ve bu sorunlar devletin ekonomisini etkilemektedir. Kamu personel yönetimi karmaşa içindedir, düzenli ve doğru bir işleyiş mevcut değildir. Örneğin gereğinden fazla ve ihtiyaç dışı memur alımı yapılmış ve bu fazla alımlar da ücret sistemini olumsuz

olarak etkilemiştir. Memurlar arası yükselmelerde kıdem ön plana alınırken, yeterlik hususuna önem verilmemiştir (Şaylan, 2000:109-112). Hazırlanan raporların ortak sonuç ve öneri bölümünde ise kesinlikle yeni bir kamu personel rejiminin tasarlanması gerekliliği vurgulanmıştır.

Yerli ve yabancı uzmanlara yazdırılan raporlar süreci sonrasında, 1953 yılında Ankara’da Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuştur. Cumhuriyet döneminin yönetim okulu olarak da değerlendirilebilecek TODAİE’nin kuruluş nedeni, Türkiye’deki kamu ve personel yönetimi alanında çeşitli bilimsel çalışmaları ve bilimsel faaliyetleri yürütmesidir (Uluğ, 2016). Kuruluşundan beş yıl sonra “*Türkiye’de Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma*” hakkında yazdığı üç ciltlik rapor, Cumhuriyet’in kuruluşundan bu yana kamu personel gelişimindeki değişimleri, personelin sosyal statüsünü, memur maaşlarını incelemiş, dikkat çekici bir rapor olarak kabul edilmiş ve sonucunda kamu personel reformunun yapılmasının zorunluluğu dile getirilmiştir (Sürgit, 1972:73). Türkiye’de yönetici yetiştiren bu kurum 2018 yılında Yeni Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, 2 ve 3 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kapatılmıştır. Kapatılma nedeni olarak, profesyonel bir yönetici sınıfının yetiştirilememiş olması gösterilirken, aynı zamanda Türkiye ve Orta Doğu’ya özgü bir Kamu Yönetimi Enstitüsü’ne ve kamu yöneticilerinin yetiştirilmesinden sorumlu böyle bir kurumun varlığına ihtiyaç olmadığı düşünülmüştür (Yacan, 2018).

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULANMASI

Yapılan araştırmanın konusu, amacı, önemi, literatür incelemesi, modeli, hipotezleri, örnekleme, kısıtları, veri toplama yöntemi, veri analiz yöntemleri ve güvenliği ile elde edilen bulguların analiz edilmesi sırasıyla ele alınmıştır.

4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusunu, genelde Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirme politikalarının, özelde ise bu yetiştirme politikaları kapsamında tarihsel süreçten günümüze yetiştirme yöntemlerinin gelişimini tespit ederek, günümüzdeki durumun incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme uygulamalarını tespit etmek, uygulamalardaki eksiklikleri belirlemek ve bu eksikliklerin giderilmesi için önerilerde bulunmaktır.

Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilme hususundaki uygulamalarda durumunun tespit edilmesi ülke yönetiminin başarısı açısından önemlidir. Üst kademe kamu yöneticisi örgütsel ve yönetsel açıdan başarılı olursa, devlet yönetiminde alacakları kararlar ve uygulamaları da başarılı olacaktır. Kamu yönetimindeki başarının elde edilebilmesindeki en önemli ilkelerden biri, üst kademe kamu yöneticilerinin bilgi, beceri ve tecrübelerini, görev alanlarının alt kadrolarında çalışan orta ve alt kademe kamu personeline aktararak, onların da etkili ve verimli olarak yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler ile ilgili çalışmalar ve özellikle de üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili yapılacak bilimsel incelemeler, küreselleşme sürecindeki uyumları ve hizmet kaliteleri, örgütte çalışan ekibi etkili ve verimli bir şekilde yönetebilen, iyi eğitim almış, orta ve alt kademe kamu yöneticilerine ve personellerine de doğru kararlar alarak örnek teşkil edebilen, mal ve hizmet üretimini verimli olarak gerçekleştirebilen başarılı lider üst kademe yöneticilerin yetiştirilmeleri Türkiye adına büyük önem arz etmektedir.

4.2. Araştırmayla İlgili Literatür İncelemesi

Araştırma ile ilgili birçok bilimsel makale ve kitap incelemesi yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- “*Atatürk’ün Liderlik Sırları*” Kitabının İncelenmesi: “*Atatürk’ün Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri*” hakkında yazılan kitapta, Adnan Nur BAYKAL yöneticilik ve liderlik kavramlarının tanımları üzerinden, Atatürk’ün sahip olduğu 50 adet yöneticilik ve liderlik özelliğinden söz etmiştir. Kitapta Türklerin tarihteki en belirgin özelliklerinin yöneticilik özelliği olduğunun vurgusu yapılmış, Atatürk için de Türkiye’nin ileriye, medeniyeti gösteren pusulası olarak tanımlama yapılmıştır (Baykal, 2002).
- “*Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi*” Kitabının İncelenmesi: Doktora tezi olarak yapılan araştırma, dört bölümden oluşmuştur. Kitabın birinci bölümü, teknolojik gelişmenin yönetici ihtiyacını hızlandırması ve idareci eğitiminin kazandığı önem ile ilgilidir. İkinci bölüm, yöneticilerin geliştirilmesinde eğitimin rolü vurgulanmıştır. Üçüncü bölüm, yüksek kademe yöneticilerinde ferdi gelişmenin önemi ve duyarlılık eğitiminin yöneticilerin ferdi gelişmeleri üzerindeki olumlu etkileri

üzerinde yazılmıştır. Dördüncü bölüm ise sonuçtur ve neden duyarlılık eğitiminin önemli olduğu vurgulanmıştır (Telimen, 1972).

- **“Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri: Nitelikleri-İşlevleri-Eğitim Sorunları” Kitabının İncelenmesi:** Kitap yöneticinin nitelikleri, yönetim işlevleri ve yöneticinin kullanma biçimi ve eğitim gereksinimleri başlıkları ile üç ana bölümden oluşmaktadır. Kitabın birinci bölümü, üst kademe yöneticilerin nitelikleri ve tanımlanması ile ilgilidir. İkinci bölüm üst kademe yöneticinin genel ve güncel nitelikteki görevleri ile zamanını kullanış şekli ile ilgilidir. Son bölümde ise üst kademe yöneticilerinin geliştirilmeleri için gerekli eğitim programının nasıl olması gerektiği ile ilgilidir (Ceml, 1976).
- **“Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” Kitabının İncelenmesi:** Üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi için hazırlanan kitapta, uluslararası örnekler ve farklı ülkelerden uygulama modelleri alınmıştır. Kitabın amacı, üst kademe kamu yöneticisi olarak atanacak bir yöneticinin, konumu gereği daha iyi niteliklerde yetiştirilmesi, halen görev başındaki üst kademe kamu yöneticilerinin niteliklerinin iyileştirilmesi için bazı politikaların geliştirilmesine yol göstermektir (Ergun, 1988).
- **“Türkiye’de Kamu Yöneticisi Nasıl Yetiştirilmelidir?: Bir Model Önerisi” Kitabının İncelenmesi:** Yazara göre tarihte bir gerçek vardır; bu gerçek de devletlerin yönetim mekanizmalarının başarılı bir şekilde yürütülemediğinde yıkılmış olmalarıdır. Dolayısıyla asıl vurgulanan, devletleri yöneten üst düzey yöneticilerin başarılı olmadıkları takdirde, devletlerin yıkılmaya doğru hızla ilerleyeceğidir. Kitap dört bölümden oluşmaktadır. Kitapta iyi yöneticilerin nereden bulunacakları ve nasıl görevlerine atanacağı konularına yer verilmiştir ve bir model önerisi olarak yöneticilerin sistemli bir şekilde yetiştirilmeleri, yetiştirildikten sonra göreve atanmalarının önemi vurgulanmıştır (Günay, 2005).

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın hipotezi (denencesi) tarihsel süreçler göz önünde bulundurularak, üst kademe kamu yöneticilerinin, yöneticilik mesleği açısından yetiştirilebileceği bir kurumun eksikliği, üst kademe kamu yöneticisi görevlendirmelerinde yasalar çerçevesinde yöneticilik eğitimi alma kriterinin bulunmaması ve üst kademe kamu yöneticilerinin mesleğe yetiştirilmeleri ile ilgili taleplerinin bulunmaması gibi nedenlerle yaşanan sorunlar çözümlenemezse, Türkiye’de üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirmede karşılaşılan sorunlar da artar, şeklinde belirlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Örnekleme ve Kısıtları

Araştırmadaki evren Ankara; örneklem ise Ankara’daki üç bakanlıkta bulunan genel yönetimin merkezi kurum ve kuruluşlarının başında bulunan üst kademe kamu yöneticileridir. Nitel ve nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiş olan araştırmada genelde Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi, özeldir ise bu yetiştirme kapsamında tarihsel süreçten günümüze yetiştirme politikalarının gelişimini tespit ederek, günümüzdeki durumun incelenmesi hedeflenmiştir.

4.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmadaki hipotezi test etmek ve bulgulara yönelik verileri toplamak için, Ankara’daki yürütme organına bağlı üst kademe kamu yöneticileri ile geçerliği ve güvenilirliği hesaplanmış anket uygulanmış ve araştırmanın nicel verilerine ulaşılmıştır. Veri kaynakları olarak Ankara’daki üst kademe kamu yöneticilerinden, bilimsel kaynaklardan, belgelerden ve bilimsel raporlardan tarama yoluyla doküman analizleri, anket, gözlem ve görüşme yöntemleriyle Ankara anketleri nicel olarak değerlendirilmiştir. Nicel araştırma veri girişleri ise Sosyal Bilimler alanında yaygın olarak kullanılan, “*Ti-Testi*” ile görüşlerdeki farklılıklar karşılaştırılacaktır. Verilerin analiz edilmesinde “*SPSS*” ve “*R Core Team 2023*” programlarından yararlanılmıştır.

Ankara’daki yürütme organına bağlı üst kademe kamu yöneticileri ile geçerliği ve güvenilirliği hesaplanmış anket uygulanmıştır. Anket uygulamaları için Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu, Bilimsel Araştırma Etik Kurulu tarafından onay alınmıştır. Ayrıca ilgili bakanlıklardan anket uygulanmasına dair resmi onaylar alınmıştır. Hazırlanan anket sorularının “*T.C. İçişleri Bakanlığı*”, “*T.C. Ticaret Bakanlığı*” ve “*T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı*” aracılıkları ile ilgili genel müdürlüklere ve daire başkanlıklarına bizzat gidilerek, cevapların da görüşülerek toplanması sağlanmış ve elde edilen anket değerlendirmesi nicel olarak değerlendirilmiştir.

4.6. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri ve Güvenilirliği

Nicel olarak değerlendirilen Ankara anket soruları, üç bölümden oluşturulmuş, birinci bölümde katılımcılar hakkındaki tanıtıcı sorular, ikinci bölümde üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikaları değerlendirmede varolan durumla ilgili iddia ettiğimiz kanılardan oluşmuştur. Anketin üçüncü bölümünde ise üst kademe kamu yöneticilerini yetiştirme politikalarının karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik görüş ve önerileri katılımcılar tarafından önem ve öncelik sırasına göre sıralanmış ve elde edilen nicel veriler, Sosyal Bilimler alanında yaygın olarak kullanılan “*R Core Team 2023*” programı ile görüşlerdeki farklılıklar karşılaştırılmıştır.

Ölçeğin, güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık katsayısı faktör analiz yöntemiyle hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda, ölçeğin bütününde ve alt faktörlerde maddelerin birbirleriyle tutarlı olup olmadığı test edilmiştir. Bu analiz için farklı yöntemler kullanılmakla birlikte, bu çalışma için “*Cronbach's Alpha Katsayısı*” kullanılmıştır. Tüm ölçek için elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0.98 olarak “*oldukça güvenilir*” bulunmuştur.

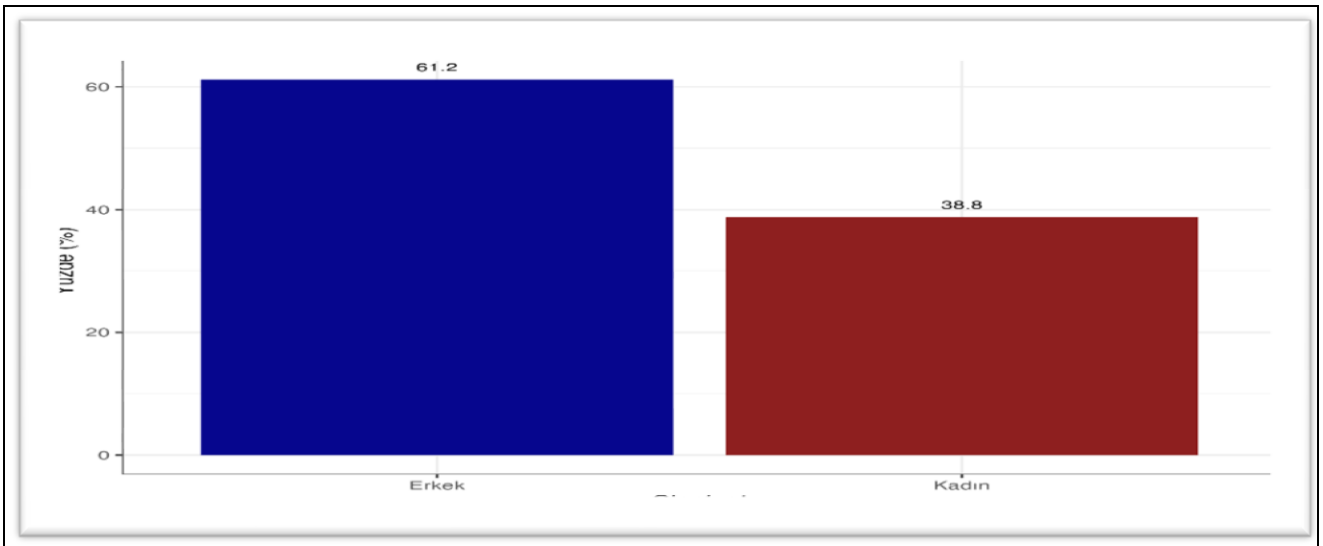
5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapılan araştırmada Ankara'daki Yürütme Organı'na bağlı merkezi yönetimde görevli üst kademe kamu yöneticilerine geçerliliği ve güvenilirliği hesaplanmış “*Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirilmesi*” konusu hakkında anket soruları sorulmuştur. T.C. İçişleri Bakanlığı'nın, T.C. Ticaret Bakanlığı'nın, T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın hâlihazırda görevlerine devam etmekte olan toplamda 250 üst kademe kamu yöneticisine üç bölümden oluşan 113 soru sorulmuş ve cevaplar toplanmıştır.

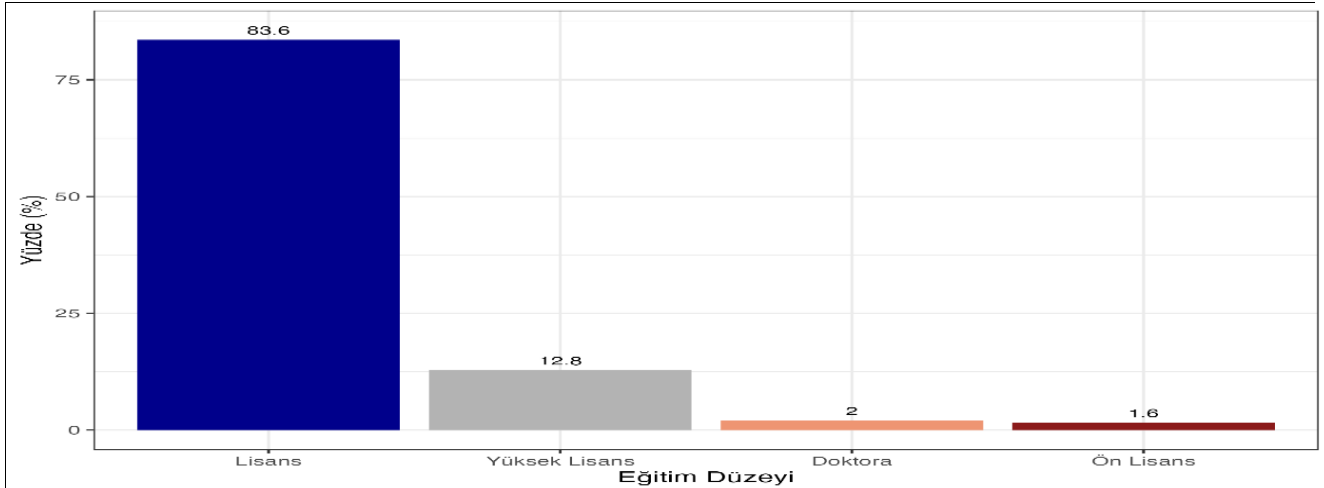
Elde edilen veriler istatistiksel olarak “*R Core Team 2023*” programı ile değerlendirilmiştir. Uygulanan anketin güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık faktör analizi yöntemi hesaplanmıştır. Bu analiz için farklı yöntemler de kullanılmış, bu çalışma için Cronbach's Alpha katsayısı değerlendirilmiştir. Tüm ölçek için elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0.98 olarak “*oldukça güvenilir*” bulunmuştur. Uygulanan anket sorularının birinci kısmı demografik bilgilerin aydınlatılması ile ilgili bilgilerdir.

Veri 1: Araştırmanın demografik değişkenleri için A bölümünde hazırlanan tanımlayıcı istatistik bölümünün birinci sorusu, üst kademe kamu yöneticilerinin cinsiyetleri ile ilgilidir. Katılımcı 250 üst kademe kamu yöneticisinin 97'si kadın, 153'ü erkek yöneticilerden oluşmuştur (Tablo 1).

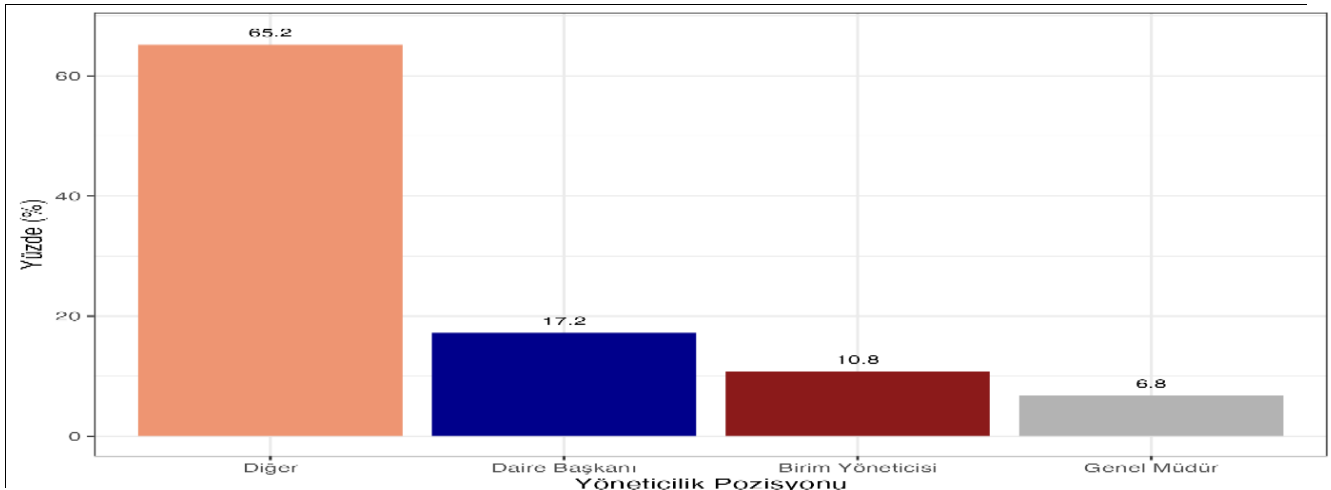
Tablo 1. Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Tanımlayıcı ‘Cinsiyet’ İstatistik Verileri



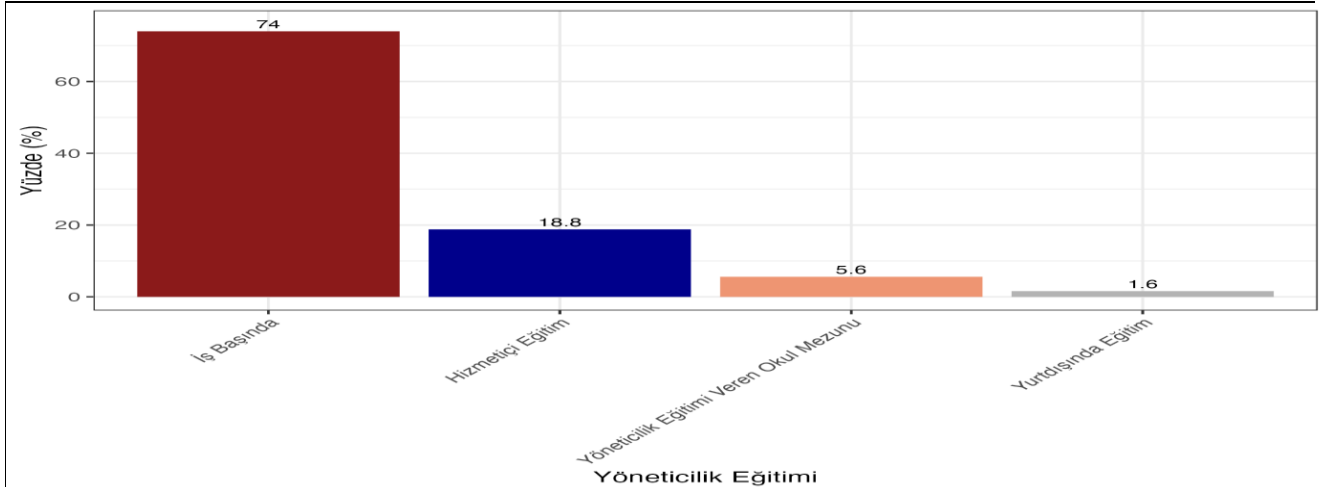
Veri 2: Araştırmanın demografik değişkenleri için A bölümünde hazırlanan tanımlayıcı istatistik bölümünün ikinci sorusu, üst kademe kamu yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile ilgilidir. 250 üst kademe kamu yöneticisinin 4'ü ön lisans, 209'u lisans, 32'si yüksek lisans, 5'i de doktora mezundur. Ankara'daki Yürütme Organı'na bağlı üst kademe kamu yöneticilerine ait elde edilen verilerde % 12,8 yüksek lisans ve % 2 oranındaki doktora mezunu sayısı oldukça düşük seviye göze çarpmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2. Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Tanımlayıcı ‘Eğitim Düzeyi’ İstatistik Verileri

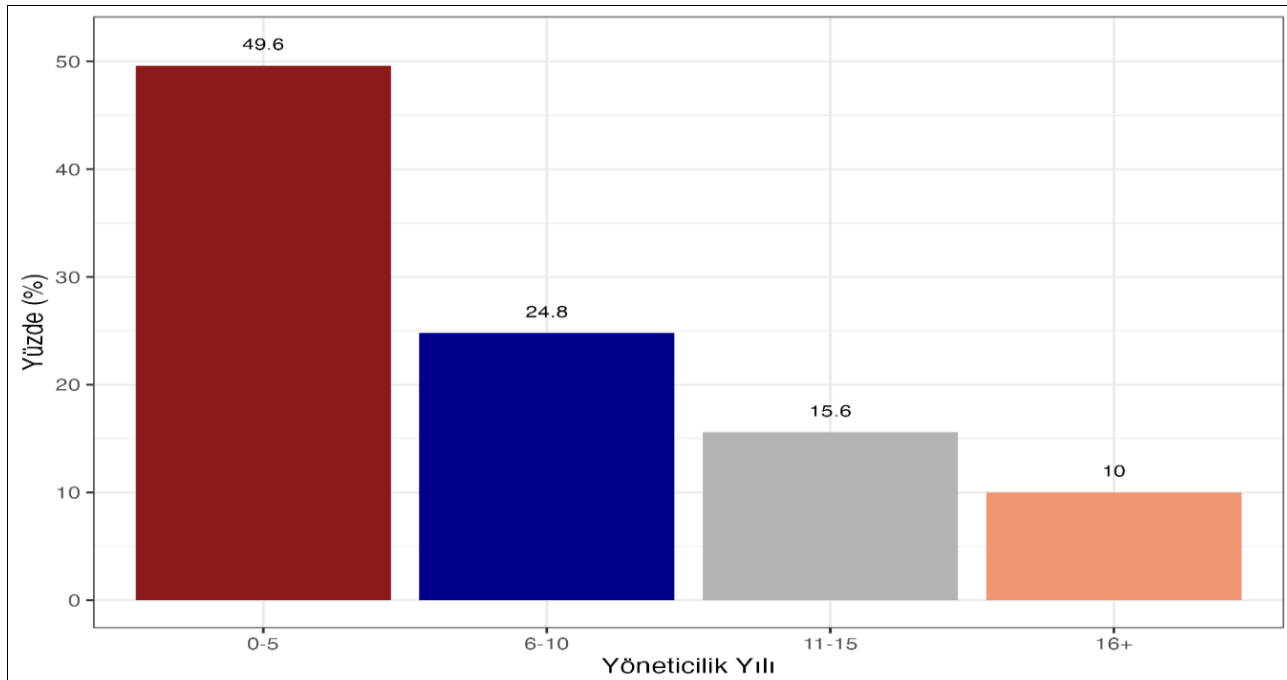
Veri 3: Araştırmanın demografik değişkenleri için A bölümünde hazırlanan tanımlayıcı istatistik bölümünün üçüncü sorusu, üst kademe kamu yöneticilerinin “*yöneticilik pozisyonları*” ile ilgilidir. 250 üst kademe kamu yöneticisinin 27’si Birim Yöneticisi, 43’ü Daire Başkanı, 17’si Genel Müdür ve 163’ü de diğer üst kademe görevlerde yer almaktadır. Bu durumda çalışmanın en az anket uygulayıcısı pozisyonunda Genel Müdürler görülmüştür (Tablo 3).

Tablo 3. Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Tanımlayıcı ‘Yöneticilik Pozisyonu’ İstatistik Verileri

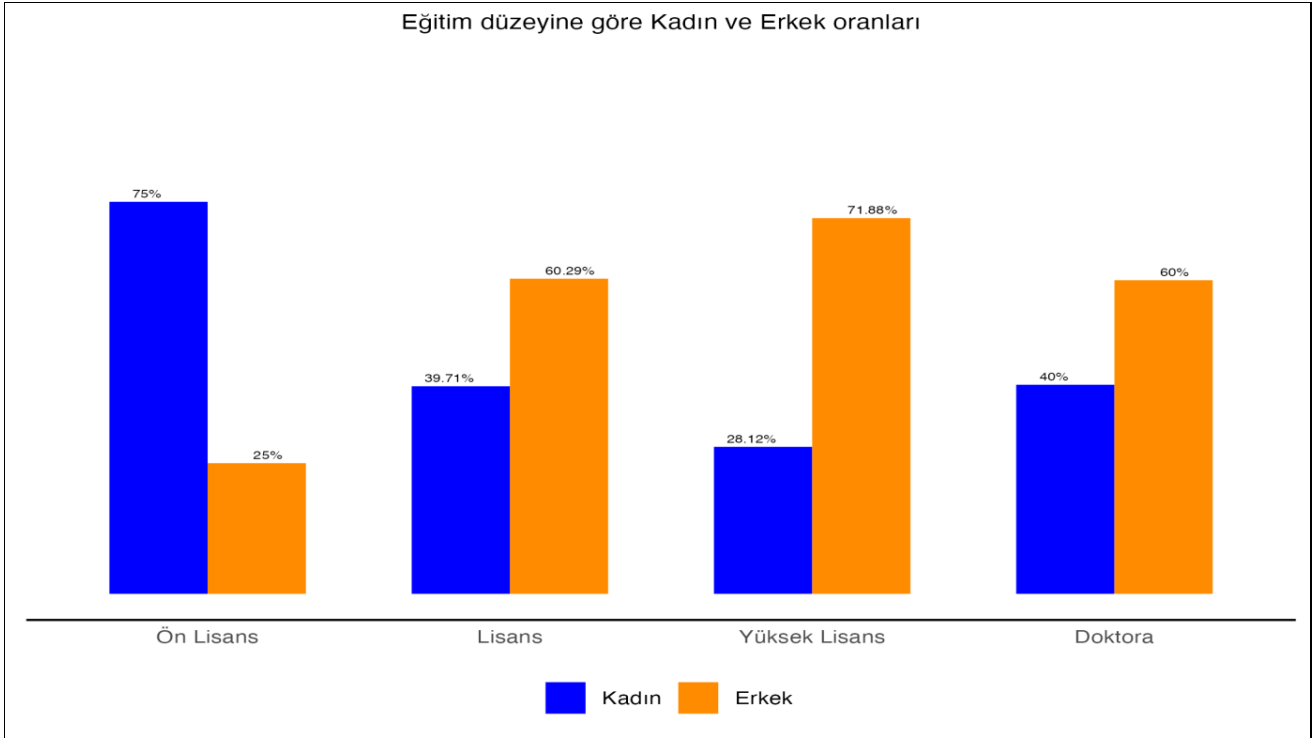
Veri 4: Araştırmanın demografik değişkenleri için A bölümünde hazırlanan tanımlayıcı istatistik bölümünün dördüncü sorusu, üst kademe kamu yöneticilerinin “*yöneticilik eğitimleri*” ile ilgilidir. Bu sorunun cevabı “*Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirilmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma*” adlı makalemizin de sonucunu belirleyecek en önemli sorulardan biridir. Üst kademe kamu yöneticilerinin yöneticilik eğitimi açısından yetiştirilip yetiştirilmedikleri irdelenmiştir. Yapılan araştırmada 250 üst kademe kamu yöneticisinin en büyük grubunu oluşturan %74’lük kısmını oluşturan 185 üst kademe kamu yöneticisinin “*yöneticilik eğitimi almadıkları / yetiştirilmedikleri ve iş başında yönetim deneyimi kazandıkları*” tespit edilmiştir. Diğer taraftan en az grubu oluşturanlar ise % 1,6 ile 4 üst kademe kamu yöneticisinin yurt dışında eğitim aldıkları anlaşılmıştır. Yapılan araştırmada 250 üst kademe kamu yöneticisinin 47’si sadece hizmetiçi eğitimlere katılarak yöneticilik hakkında bilgi sahibi olmuşlardır. Araştırma için beklenen en önemli cevabı veren yani “*yöneticilik eğitimi veren okul mezunu*” üst kademe kamu yöneticisi sayısı ise %5,6’lık bir oranla 250 yöneticinin sadece 14’ünü teşkil etmektedir. Ankara’daki Yürütme Organı’na bağlı üst kademe kamu yöneticilerinin iyi yetiştirilmeleri ve yöneticilik eğitimi mezunu olmaları önemsenmektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Tanımlayıcı ‘Yöneticilik Eğitimi’ İstatistik Verileri

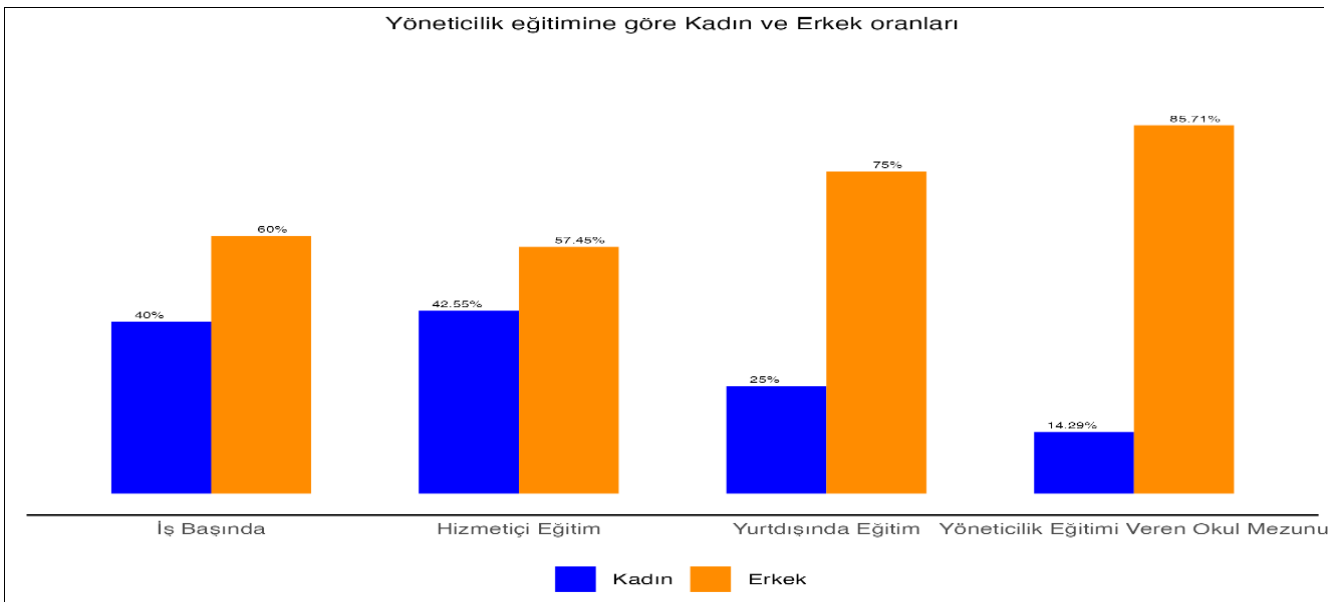
Veri 5: Araştırmanın demografik değişkenleri için A bölümünde hazırlanan tanımlayıcı istatistik bölümünün beşinci sorusu, üst kademe kamu yöneticilerinin “*yöneticilik yılı*” ile ilgilidir. Yapılan araştırmada bakanlıklarda görev yapan üst kademe kamu yöneticisinin %49,6 oranı ile 250 üst kademe kamu yöneticisinden 124’ünün 0-5 yıl arasında çalıştıkları, %24,8 oranı ile 250 üst kademe kamu yöneticisinden 62’sinin 6-10 yıl arasında çalıştıkları, %15,6 oranı ile 250 üst kademe kamu yöneticisinden 39’unun 11-15 yıl arasında çalıştıkları, %10 oranı ile 250 üst kademe kamu yöneticisinden 25’inin 16 yıl ve üzerinde arasında çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu durumda bakanlıklarda görev yapan üst kademe kamu yöneticilerinden “*en fazla çalışma yılı deneyimine sahip*” yöneticilerin en az oranda (%10) oldukları gözlemlenmiştir. 250 üst kademe kamu yöneticilerinden 124’ü ise “*en az çalışma yılı deneyimine sahip*” yöneticilerdir (Tablo 5).

Tablo 5. Üst Kademe Kamu Yöneticilerinin Tanımlayıcı ‘Yöneticilik Yılı’ İstatistik Verileri

Veri 6: Araştırmanın demografik değişkenleri için A bölümünde hazırlanan tanımlayıcı istatistik bölümündeki “*cinsiyet ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki*” irdelenmiştir. Bakanlıklarda görev yapan 250 üst kademe kamu yöneticisinin sadece 5’i doktora yapmış ve bu 5 üst kademe kamu yöneticisinin 3’ünün erkek, 2’sinin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan ön lisans programını tamamlayarak bakanlıklarda üst kademe kamu yöneticisi olarak görev yapan 4 üst kademe kamu yöneticisinin 3’ü kadın, 1’i erkektir. Yapılan anket çalışmasında 250 üst kademe kamu yöneticisinin 209’u lisans mezunudur. Lisans mezunlarının %39,7’si kadın, %60,3’ü ise erkektir. Bakanlıkta görevli üst kademe kamu yöneticileri %61,2 oranı ile erkek ağırlıklıdır (Tablo 6).

Tablo 6. Eğitim Düzeylerine Göre Kadın-Erkek Oranları

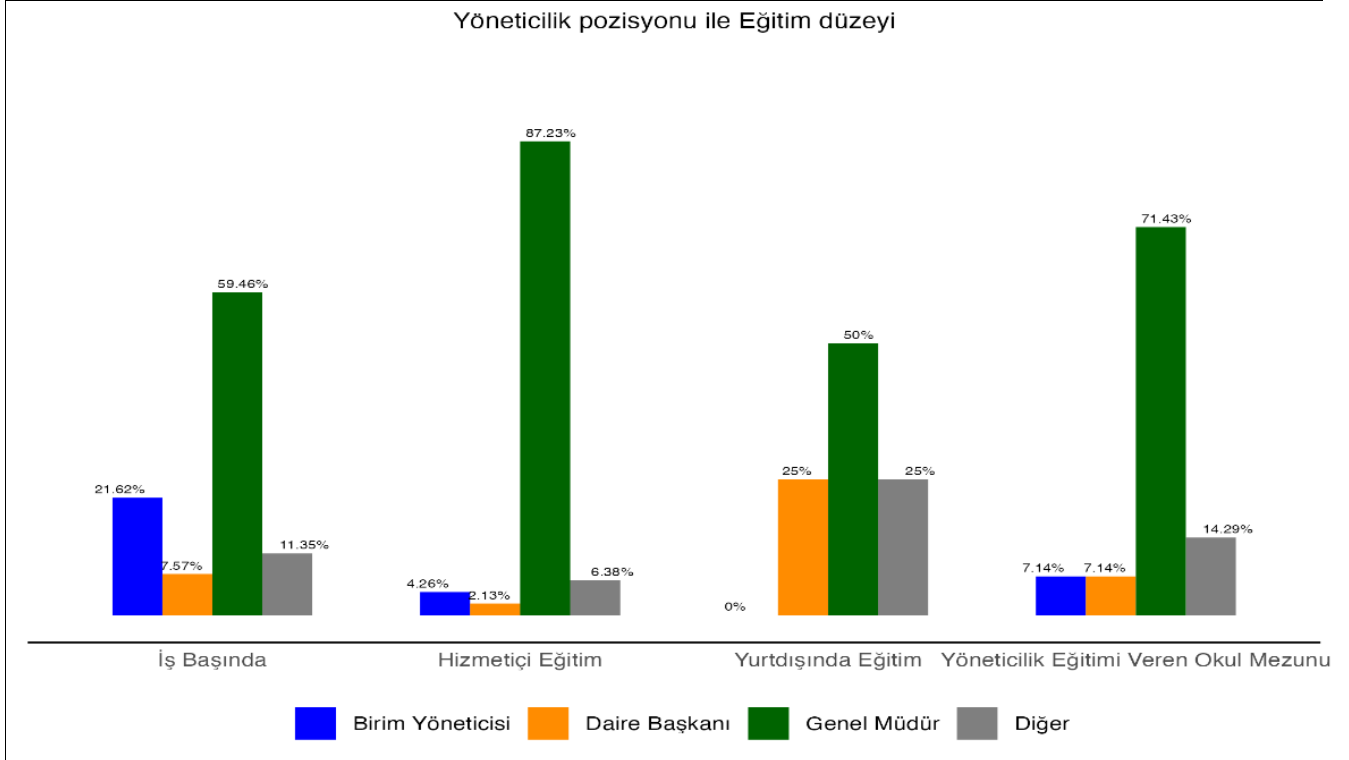
Veri 7: Araştırmanın demografik değişkenleri için A bölümünde hazırlanan tanımlayıcı istatistik bölümündeki “cinsiyet ile yöneticilik eğitimi arasındaki ilişki” irdelenmiştir. Elde edilen verilerde yöneticilik eğitimi veren bir okul mezunu sayısı 250 üst kademe kamu yöneticisinden sadece 14’dür. Bu sayının 2’si kadın, 12’si erkektir. Eğitimini yurtdışında tamamlamış üst kademe kamu yöneticisi ise 250 yöneticiden yalnızca 4’üdür. Bu 4 yöneticinin ise 3’ü erkek, birisi de kadındır. Bakanlıklarda “yöneticilik eğitimim yok, iş başında öğrendim” diyerek ifade eden 185 üst kademe kamu yöneticisinden 74’ü kadın, 111’i erkektir (Tablo 7).

Tablo 7. Yöneticilik Eğitimine Göre Kadın-Erkek Oranları

Veri 8: Araştırmanın demografik değişkenleri için A bölümünde hazırlanan tanımlayıcı istatistik bölümündeki “yöneticilik pozisyonu ile eğitim düzeyi” arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan araştırmada 250 üst kademe kamu yöneticisinin 14’ünün “yöneticilik eğitimi veren okul mezunu” olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilik eğitimi veren okul mezunu 14 üst kademe kamu yöneticisinin de 2’si Birim Yöneticisi, 1’i Daire Başkanı, 1’i Genel Müdür ve 10 tanesi ise diğer üst kademe görevlerde çalışmaktadır.

Bu sonuç 250 üst kademe kamu yöneticisinden sadece birinin yöneticilik eğitimi aldığının ve bu bir kişinin de Genel Müdür olarak görev yaptığının göstergesidir. Diğer taraftan yöneticilik eğitimi almamış, sadece iş başında deneyimleyerek öğrenen üst kademe kamu yöneticisi sayısı toplamda 185'dir. Bu sayının %11,4'ü Birim Yöneticisi, %21,6'sı Daire Başkanı, %7,6'sı Genel Müdür, %59,5'i de diğer üst kademe kamu görevlerinde çalışmaya devam etmektedirler. Bakanlık Genel Müdürlüğü pozisyonuna atanan diğer 16 kişinin 1'i hizmet içi eğitim almış, 1'i yurt dışında eğitim almış, diğer 14'ü de iş başında deneyimleyerek yöneticilik öğrenmişlerdir (Tablo 8).

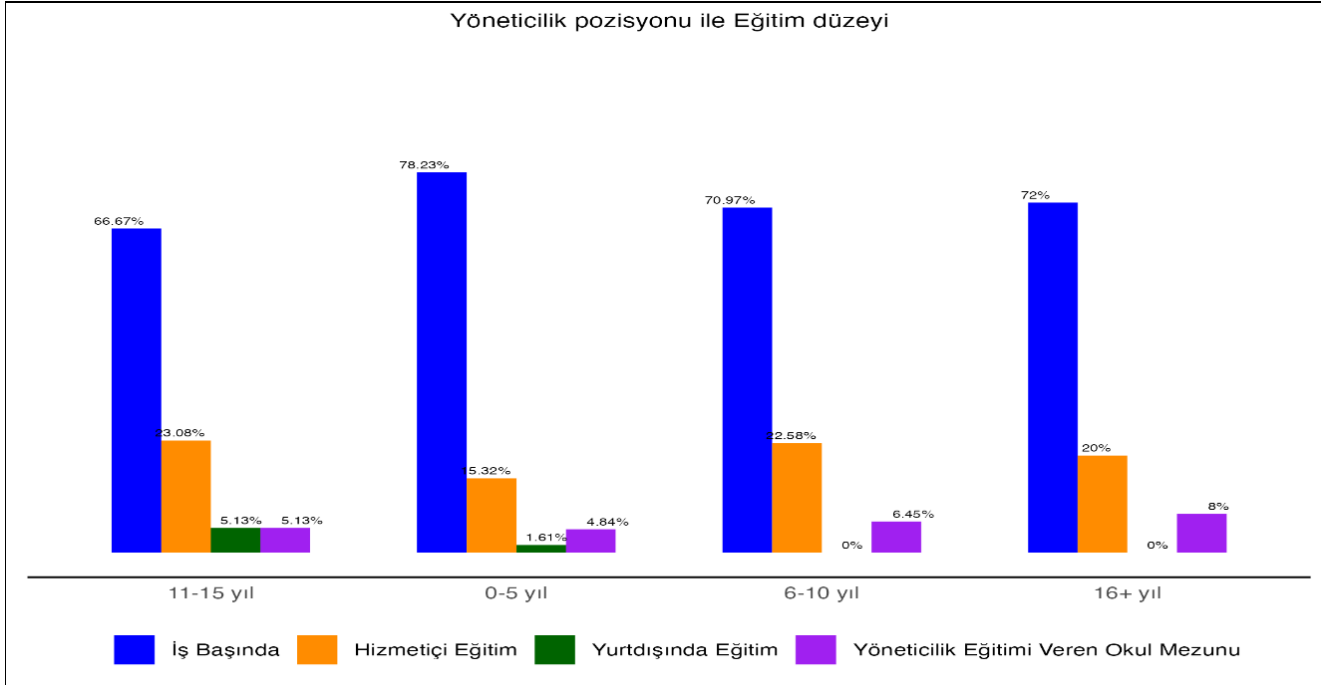
Tablo 8. Yöneticilik Pozisyonu İle Eğitim Düzeyi



Veri 9: Araştırmanın demografik değişkenleri için A bölümünde hazırlanan tanımlayıcı istatistik bölümündeki “yöneticilik eğitimi ile yöneticilik yılı” arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan araştırmada 16 yıl ve üzerinde görev yapan ve en fazla görevde aktif olarak çalışan üst kademe kamu yöneticilerinden en büyük çoğunluğu iş başında öğrenen 185 yönetici oluşturmaktadır. Bu oran %74'dür.

16 yıl ve üzerinde görev yapan ve en fazla görevde aktif olarak çalışan üst kademe kamu yöneticilerinden sadece %5,6'sı yöneticilik eğitimi veren bir okul mezunudur. Bu sayının da araştırma hipotezimiz açısından oldukça düşük olduğu görülmüştür. 250 üst kademe kamu yöneticisi arasında 11-15 yıl aralığında görev yapan üst kademe kamu yöneticilerinden ise sadece 2'si yöneticilik okulu mezunu, 2'si yurtdışı eğitimi almış, 9'u hizmetiçi eğitimlerle yetiştirilmiş, 26'sı ise sadece iş başında görev esnasında yöneticilik alanında saha deneyimleri ile yetişmişlerdir.

250 üst kademe kamu yöneticisi arasında 6-10 yıl aralığında görev yapan toplam 62 üst kademe kamu yöneticisinden yurt dışında eğitim alan yoktur. 62 yöneticinin sadece 4'ü yöneticilik eğitimi veren bir okul mezunudur, 14'ü hizmetiçi eğitimlere katılmıştır ve % 71,0 oranı ile 44 üst kademe kamu yöneticisi iş başında deneyimleyerek yöneticilik pozisyonlarına devam etmektedir (Tablo 9).

Tablo 9. Yöneticilik Eğitimi Ve Yöneticilik Yılı

6. GENEL DEĞERLENDİRME

Türkiye’de üst kademe kamu yöneticisi yetiştirilmesi üzerine yapılan nitel araştırmada, üst kademe kamu yöneticilerinin devlet yapısı içindeki belirleyici yer ve sahip oldukları güçleri açısından devletin en önemli kademelerinde yer aldıkları vurgulanmıştır. Üst kademe kamu yöneticilerinin yönetilenlere karşı toplumsal sorumlulukları vardır. Temel hak ve özgürlükleri koruyup geliştiren ve bu yönde hizmetler sunan önemli kişilerdir. Toplum kesimleri arasında sosyal adaleti sağlayacak şekilde mali ve sosyal güvenlik politikalarının uygulanmasında görevlerini en başarılı şekilde yerine getirebilmeleri için, üst kademe kamu yöneticilerinin nitelik ve yeterlikte üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi ülke bekası açısından önemlidir.

Ankara’daki Yürütme Organi’na bağlı merkezi yönetimde görevli toplamda 250 üst kademe kamu yöneticisi ile yapılan araştırmada elde edilen veriler ışığında dikkat çeken bazı hususlar vardır. Örneğin 250 üst kademe kamu yöneticisinin eğitim düzeyleri ile ilgili sorulan sorularda, 4 üst kademe kamu yöneticisinin ön lisans, 209’unun lisans, 32’sinin yüksek lisans, 5’inin de doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Küreselleşen ve bilgi akışının hızla değiştiği günümüzde, Türkiye’de Yürütme Organi’na bağlı merkezi yönetim kurumlarında çalışan üst kademe kamu yöneticilerinin eğitim düzeylerinin en az lisansüstü düzeyde olması beklenmektedir. 250 üst kademenin sadece 37’sinin lisansüstü eğitim almış olması kabul edilemezdir. 1299 yılında kurulmuş olan Osmanlı Devleti yönetiminde dahi üst kademe yöneticiler en başarılı şekilde Enderun Mektebi gibi kurumlarda yetiştirilmişler ve başarılı olarak mezun olmadan da göreve atanmamışlardır. Günümüzde Türkiye’nin en üst makamlarında görev yapan üst kademe kamu yöneticileri arasında hala ön lisans mezunu isimlerin olması da ülkenin yönetim yapısı açısından doğru bulunmamaktadır.

Yazılan makale konusu kapsamında bir diğer önemli veri, üst kademe kamu yöneticilerinin yöneticilik eğitimi açısından yetiştirilip yetiştirilmedikleri ile ilgilidir. Yapılan araştırmada 250 üst kademe kamu yöneticisinin en büyük grubunu oluşturan %74’lük kısmını oluşturan 185 üst kademe kamu yöneticisinin yöneticilik eğitimi almadıkları veya yetiştirilmedikleri, sadece iş başında deneyimleyerek yöneticilik hakkında bilgi edindikleri tespit edilmiştir. Bunun nedeni Türkiye’de yöneticilik eğitimi veren bir kurumun olmayışıdır. Hâlbuki daha 1958 yılında Türkiye’de “Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü” (TODAİE) adında bir yöneticilik okulu açılmış, ancak 2018 yılında bazı sebepler bahane gösterilerek kapatılmıştır. Üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile Siyasal Bilgiler Fakülteleri yönetici yetiştiren fakültelerdir. Ancak “günümüz küreselleşen ve dijitalleşen dünyasına bu alanların müfredatları ve uygulamaları ne kadar yeterlidir ve ne düzeyde başarılı yöneticiler yetiştirmektedirler?”, tartışma konuları arasındadır.

Dijitalleşen dünyada yönetim koşulları kapsamında Türkiye’de kamu yönetimi mühendisliği veya kamuloji mühendisliği gibi alanların açılması gerekli hale gelmiştir. Yapılan araştırmada sadece %1,6 oranında üst kademe kamu yöneticisinin yurt dışında eğitim aldıkları saptanmıştır. 2023 yılı için Türkiye’deki üst kademe kamu yöneticilerinin diğer ülkelerde eğitim alma oranlarının oldukça düşük olduğu görülmüştür. Hâlbuki Türkiye’deki yasalar çerçevesinde üst kademe kamu yöneticilerinin mutlaka diğer ülkelerde belli bir süre eğitim almış olmaları ya da görevleri esnasında belirli zaman aralıkları ile yurt dışına yollanarak meslektaşlarını uygulama alanlarında gözlemlemesi şarttır. Aksi takdirde Türkiye diğer ülkeler ile rekabet edemez hale dönüşecektir.

Yapılan araştırmada 250 üst kademe kamu yöneticisinin 14’ünün “yöneticilik eğitimi veren okul mezunu” olduğu görülmüştür. Yöneticilik eğitimi veren okul mezunu 14 üst kademe kamu yöneticisinin de 2’si Birim Yöneticisi, 1’i Daire Başkanı, 1’i Genel Müdür ve 10 tanesi de diğer üst kademe görevlerde çalışmaktadır. Elde edilen bu verilerde tartışılması gereken diğer önemli husus, atanan ve halen görevde olan üst kademe kamu yöneticisi oranının neden sadece %5,6 oranında olmasıdır. %74’ü ise hiçbir yöneticilik eğitimi almadan sadece iş başında doğru veya yanlış kararlara imza atarak doğru olanı bulmaya çalışmaktadırlar. Hâlbuki el yordamı ile devlet yönetilmez. Bilimsel yöntemlerle yöneticilik okullarında yetiştirilmemiş yöneticiler, yönetim alanındaki değişim ve gelişimleri anlayıp devleti yönetebilirler mi? Türkiye Cumhuriyeti’nin kurucusu Atatürk “**En mühim en esaslı nokta eğitim meselesidir. Eğitimidir ki, bir milleti ya hür, müstakil, şanlı yüksek bir cemiyet halinde yaşatır, ya da bir milleti esaret ve sefaletle terk eder**”, der (Bozdemir, 2009). Üst kademe kamu yöneticilerinin eğitim düzeyleri ve yetiştirilmesi hususu devlet yönetimi adına büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak; üst kademe kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi eski Türk devletlerinde töre eğitimi ile gerçekleştirilmiştir. Osmanlı’da dünyanın örnek aldığı “*Enderun Mektebi*” yüksek yöneticilik okulu açılmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nde Atatürk rol model olmuş ve çağdaş yöneticilik okulu anlamında “*TODAİE*” kurulmuştur. Ancak, siyasi kaygılar nedeniyle bu kurum kapatılmış ve yöneticilik meslekleşmemiştir. Üst kademe kamu yöneticilerinin yetişmesi deneme-sınama uygulamalarına diğer bir deyişle tesadüflere bırakılmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki “*Deney öğretmenlerin en iyisidir, ancak okul masrafları ağırdır*” anonim önsözünden hareketle, sadece hizmetiçi eğitimlerle üst kademe kamu yöneticisi yetiştirilemez.

Üst kademe kamu yöneticilerinin “*Dijital Çağ*”ın koşullarına uygun olarak yetiştirilmesi için tematik “**Yönetim Üniversitesi**” kurulmalı ve bu üniversitede “*Üst Kademe Kamu Yöneticiliği (Executive Public Administrator-EPA)*”, “*Üst Kademe İşletme Yöneticiliği (CEO)*” ve “*Kamu Yönetimi Mühendisliği*” fakülteleri açılmalıdır. Üst kademe kamu yöneticilerini çağın gereklerine göre, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapacak şekilde, bilimsel özerkliğe sahip uygun eğitim kurumlarında ve uygulamalı olarak yetiştirmeyen devletler, yönetsel sorunları yoğun olarak yaşamakla karşı karşıyadırlar.

KAYNAKÇA

- ACAR, Hasan (2020), “*Tanzimat Dönemi Siyasi Liderlerinden Biri Olarak Keçecizade Mehmet Fuad Paşa*”, **Analytical Politics**, S.1(1), ss.18-34.
- AKDAĞ, Mustafa (1959), **Türkiye’nin İktisadî ve İctimaî Tarihi**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- AKGÜNER, Tayfun (2001), **Kamu Personel Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 4. Baskı.
- AKIN, Mecdeddin (1969), “*Personel Reformu*”, **Mülkiyeliler Dergisi**, S.14(2), ss.3-18.
- AKKUZU, Tayfun (2013), “*Yönetim Düşüncesinin Gelişim Sürecinde Siyasetnameler: Defterdar Sarı Mehmet Paşa Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- ALTIN, Oktay (2019), “*Selçuklularda Gulâm Sistemi*”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAŞ, Eyüp (2022), “*Kâtip Çelebi (ö. 1657)’de Dengeli Düşünme İlkelerini Belirleme Çabası*”, **Ülken Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1(1), ss.1-14.
- BAYKAL, Adnan Nur (2002), **Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları: Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BİRDİŞLİ, Fikret (2010), “*Klasik Dönem Osmanlı Kaynaklarında Devlet Sorunları ve Çözüm Yolları: Defterdar Sarı Mehmet Paşa’nın “Nesayih’ül Vüzera Ve’l-Ümera / Devlet Adamına Öğütler” Kitabının İçerik Çözümlemesi*”, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, S.1(1), ss.23-42.

- CEM, Cemil (1976), “*Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticileri: Nitelikleri – İşlevleri - Eğitim Sorunları*”, **Doktora Tezi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- ÇAKMAK, Özlem (2008), “*Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi*”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.11, ss.33-41.
- DEMİREL, Demokaan (2014), “*Kutadgu Bilig’de Devlet Yönetimi*”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, S.6(1), ss.55-61.
- ERGUN, Turgay (1988), **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- EV, Hacer (2007), “*Ibn Haldun’un Eğitim Görüşü*”, **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- FINDLEY, Carter (1996), **Kalemiyeden Mülkiyeye** (Çev. Gül Çağalı Güven), Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- GENÇ, Reşat (2002), **Karahanlı Devlet Teşkilatı: XI. yy. Türk Devlet Teşkilatı ve Karahanlılar**, Türk Tarih Kurumu Yayınları, İstanbul.
- GÜMÜŞSOY, Emine (2006), “*Keçecizâde Mehmed Fuad Paşa (1815-1869)*”, **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜNAY, Ömer Faruk (2005), **Türkiye’de Kamu Yöneticisi Nasıl Yetiştirilmelidir?: Bir Model Önerisi**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- HEPER, Metin (1977), **Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme: Siyaset Sosyoloji Açısından Bir İnceleme**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- KARATAŞ, Özgür Sadık (2014), “*Klâsik Türk Müziği Eğitimi’nde Bir Saray Üniversitesi: Enderûn Mektebi*”, **Turkish Studies Journal**, S.9(2), ss.869-885.
- KOÇAOĞLU, Mustafa ve ÖZMEN, Zeynep Nur (2019), “*Türkiye’deki Kamu Yönetimi Eğitimi ve Personel İstihdam Etme Usullerinin Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) Üzerinden Değerlendirilmesi*”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.33(46), ss.241-266.
- KOÇAK, Rahime Dilek ve ÖZÜDOĞRU, Haşim (2012). “*Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama*”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.1, ss.76-88.
- KORKMAZ, Ahmet, ABANOZ, Fatih, ÖZ, Enes ve SÜRMEİLİ, Betül (2019), **Türk İstiklal Harbi ve Modern Türkiye’nin Doğuşu**, Detay Yayınları, Ankara.
- KURAY, Gülbende (1988), “*Türkiye’de Bir Machiavelli: Koçi Bey*”, **Bellekten Dergisi**, S.52(205), ss.1655-1662.
- MILLER, Barnette (1941), **The Palace School of Muhammad the Conqueror**, Harvard University Press, Harvard (US).
- ÖZDEMİR, Hüseyin (2001), **Osmanlı Devletinde Bürokrasi**, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- PAŞA, Defterdar Sarı Mehmet (2021), **Devlet Adamlarına Nasihatler**, Hece Yayınları, Ankara.
- SÖZEN, Kemal (2009), “*Kâtip Çelebi’nin Devlet Görüşü ve Osmanlı Türk Düşüncesindeki Etkileri*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, S.22, ss.25-40.
- SÜRGİT, Kenan (1972), **Türkiye’de İdarî Reform**, Sevinç Matbaası, Ankara.
- ŞAHİN, İlhan (1979), “*Timâr Sistemi Hakkında Bir Risâle*”, **Tarih Dergisi**, S.32, ss.905-1047.
- ŞAYLAN, Gençay (2000), **Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Kritik ve Reform Önerileri**, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı Yayını, İstanbul.
- TELİMEN, Osman (1972), “*Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi*”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TORTOP, Nuri (1992), **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara.

- ULUĞ, Feyzi (2016), **Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim ve Yönetici Yetiştirme**, TODAİE Yayını, Ankara.
- YACAN, İbrahim (2018), “*Markalaşma Sürecinde Türkiye'nin Marka Değer Analizi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- YILDIZ, Mustafa (2010), “*Ibn Haldun'un Tarihselci Devlet Kuramı*”, **FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**, S.10, ss.25-55.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale araştırması için kullanılan anket için yazar tarafından Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'ndan 12.05.2022 tarih ve 10/02 sayılı “*Etik İzin Belgesi*” alınmıştır. Bu araştırma nitel ve nicel veriler kullanılarak hazırlanmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 12.05.2022 and numbered 10/02 was obtained from the Ethics Committee of Çanakkale Onsekiz Mart University. The qualitative and quantitative datas used in this research.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**