

KAMU KESİMİ İÇİN BİR ÖRGÜTLENME MODELİ: ÖZEL ÇEVRE KORUMA KURUMU (ÖÇKK) ÖRNEĞİ

Süleyman TÜRKEL

(Prof. Dr., Çağ Üniversitesi, İşletme Bölümü, 33800, MERSİN)

Doğan Nadi LEBLEBİCİ

*(Yrd.Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06532, ANKARA
e-mail: nadi@hacettepe.edu.tr)*

Özet:

Bu çalışma, Türkiye'deki dünya ölçeğinde tarihsel, doğal ve ekolojik öneme haiz alanların muhafazası ve korunmasından sorumlu Özel Çevre Koruma Kurumu'nun (ÖÇKK) örgütsel yapısını ve fonksiyonlarını yeniden tasarlayarak, "etkili, verimli ve öğrenen" bir örgüt yaratmayı ve böylece kurumun "tabiatın muhafazası ve çevre koruma" hususundaki performansını iyileştirmeyi amaçlayan bir reorganizasyon projesinin önerdiği, kamu örgütleri açısından faydalı olabilecek bir örgütlenme modeli üzerinde durmaktadır. Çalışma, öncelikle, ÖÇKK'nın mevcut örgütsel yapı ve işlevleri, çevresel şartları, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve kullanılan teknoloji konularındaki genel şartlarını ortaya koymaktadır. Daha sonra, kurumun sahip olması gereken muhtemel yönetim felsefesinin genel prensiplerini belirlemeyi, örgütsel iletişim ve koordinasyonu güçlendirmeyi, personel uygulamalarını iyileştirmeyi, personelinin bilgi ve kabiliyetlerini artırmayı hedefleyen, bu hedeflere paralel bir örgütlenme modeli ortaya koyan reorganizasyon projesinin bulguları ve sonuçları sunulmaktadır. Bunun yanında, önerilen modelin uygulanmasında izlenecek yöntem ve teknikler de ele alınarak tartışılmaktadır.

Abstract:

An Organization Model for Public Sector: The Case of Authority for The Protection of Special Areas (APSA)

This study presents an organization model thought to be effectively utilized in the public sector organizations. The model was developed in a

Anahtar Sözcükler: Örgütlenme, reorganizasyon, Özel Çevre Koruma Kurumu.
Keywords: Organizing, reorganization, Authority for The Protection of Special Areas.

reorganization project aiming at creating an “efficient, effective and learning” organization, and thus, improving organizational performance of the Authority for the Protection of Special Areas (APSA) on “nature conservation and environmental protection” through redesigning structural and functional aspects of the APSA. The study, firstly, brings up general conditions of APSA involving existing structure and functions, external environment, human resources, public relations, and used technology. Secondly, findings and outcomes of the reorganization project for specifying probable principles of management philosophy which APSA should have, in terms of strengthening organizational communication and coordination, improving various personnel practices, increasing skills and ability of the personnel, and parallel to these, proposing an organization model to carry out increased potential of the organization have been given. Finally, tools and techniques required to implement the proposed organization model have been discussed.

GİRİŞ

Kamu yönetiminin klasik bürokratik anlayışla örgütlenmesi, artık, kamu örgütlerini günümüz toplumlarının değişen hizmet beklentilerine yanıt verecek performans düzeyine ulaşmaktan alıkoyan bir engele dönüşmektedir. Uzayan bürokratik süreçler ve kamuoyunda bürokrasinin kötü olduğu imajını yerleştiren ve yaygınlaştıran kırtasiyecilik, kamu örgütlerinin hem iç işleyişlerini hem de vatandaşla olan ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bir örgütün işleyişi onun yapısal özelliklerinden bağımsız düşünülemeyeceğinden, bürokratik kamu örgütlerinin düşük performans düzeylerini mevcut yapısal durumları ile ilişkilendirmek yanlış olmaz.

Türk kamu bürokrasisi içerisinde yer alan kamu örgütleri de, hiyerarşi, bölümlenme, yetki, sorumluluk, haberleşme, iş akışı gibi yapısal özelliklerin işlevsel açıdan etkilerine maruz kalmakta ve prosedürel anlamda bir yavaşlığın yanında, birimler arasındaki amaç çatışmaları, yetki ve sorumluluk karmaşası gibi olumsuzluklar nedeniyle, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde istenilen performans düzeylerine ulaşamamaktadır. Bu çalışma, söz konusu sıkıntıların var olduğu bir kamu örgütünde gerçekleştirilen reorganizasyon projesinin değerlendirilmesi neticesinde, kamu örgütleri açısından, mevcut örgütlenme biçimine alternatif olabilecek matris-proje örgütlenme modeli ve bu modelin kamu örgütlerinde uygulanabilirliği açısından gerekli şartlar üzerinde durmakta ve proje önerilerinin hayata geçirilmesine yardımcı olacak konular tartışılmaktadır.

I. ÖRGÜTLENME VE ÖRGÜTLENME İLKELERİ

İlk olarak, çalışmanın hangi temellere dayandırıldığını ortaya koymak için “örgüt” ve “örgütlenme”nin ne olduğu ile genel örgütlenme ilkelerinden bahsetmek gerekir.

Örgüt kavramı pek çok yazar tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlardan ortaya çıkan ortak nokta, örgütün, “belirlenen amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere bir ya da daha fazla kişinin çabalarını eşgüdümlü biçimde biraraya getirdikleri yapı” olduğudur. Bu basit tanımın dışında, Daft (1998: 11) örgütleri şu şekilde ele almaktadır:

“...örgütler (1) sosyal yapıdır, (2) amaç yönelimlidirler, (3) maksatlı yapılanmış ve eşgüdümlü faaliyet sistemleri olarak tasarlanmışlardır, (4) dış çevreyle irtibatlıdır.”

Daft (1998) bu tanımdan hareketle, örgütlerin sadece bir dizi politikalar ve kurallardan oluşmadığını, birbiriyle ilişki halindeki insanlardan oluştuğunu vurgulamakta; bir örgütün ancak amaçlara ulaşmaya yardımcı olan hayati işlevleri yerine getirmek için birbirleriyle ilişki kuran insanlar olduğunda var olabileceğini belirtmektedir. Daft, aynı vurguyu örgütün dış çevresi ile ilişkileri için de yapmaktadır. Yöneticilerin son yıllarda bu gerçeği çok iyi farkettilerine değinmektedir. Esasen, örgütlerdeki beşeri ilişkiler anlamında, Pfiffner ve Sherwood'un (1960: 30) çok daha önce yaptıkları bir tanımda da bu gerçeğin vurgulandığını görebiliriz:

“Örgüt, çoğu diğerleriyle yüz yüze ilişki halinde olan ve karmaşık görevleri yapan, her biri diğerleriyle üzerinde karşılıklı mutabık kaldıkları amaçların başarımında ve bilinçli, sistematik yapı içerisinde ilişkide olan çok sayıdaki insanın tarzlarının bileşenidir.”

Bugün, bu gerçeğin örgütler açısından yaşamsal öneme haiz olduğu söylenebilir. Bu çalışmada da kabul edilen, “örgütün kendi içindeki bileşenlerle ve çevresiyle etkileşim halinde olduğu” gerçeği, klasik örgütlenme ilkelerinin bu esas üzerine bina edilmesini gerektirir.

“Örgütlenme ilkeleri” üzerinde bir fikir birliği sağlanmış sabit bir kavram olmaktan uzaktır. İlk olarak, klasik teori içerisinde “Genel Yönetim Akımı” veya “Prensipler Okulu” diye bilinen yaklaşım evrensel nitelikte bazı yönetim ilkeleri üzerinde durmuştur. Bu akım içerisinde yer alan Henri Fayol (1949) 1916 yılında yazdığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eserinde, yönetimi “ileriye görmek ve planlama yapmak; örgütlenmek; komuta etmek;

eşgüdümlemek; ve kontrol etmek” olarak tanımlamıştır. Bunların içerisinde “örgütlenme”yi, bir iş yapmak için yapıyı, materyali ve insanı biraraya getirmek olarak görmüştür. Fayol, genel yönetim ilkeleri olarak 14 ilke belirlemiştir. Bunlar: işbölümü; yetki ve sorumluluk; disiplin; komuta birliği; yönetim birliği; genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü; ödüllendirme; merkezi veya yerinden yönetim; kademe zinciri; düzen; çalışanlara adil davranma; çalışanların işinde kalabilme hakkı; inisiyatif; ve grup ruhudur.

Daha sonra, Mooney ve Reiley (1939) örgütlenme ilkelerini; eşgüdümleme, hiyerarşi, işlevsel uzmanlaşma ve hat ve kurmay ayrımı olmak üzere dört temel kategoride toplamışlar, bunlardan en önemlisinin eşgüdümleme olduğunu vurgulamışlardır. Yönetim ilkeleri üzerine bir diğer çalışma Gulick ve Urwick (1937) tarafından yapılmış ve ünlü POSDCORP kısaltması ile anılan yedi ilke ortaya konmuştur. Bunlar: planlama; örgütlenme; personel yönetimi; yönlendirme; eşgüdümleme; raporlama ve bütçelemedir.

Dikkat edilirse, bu dönemde “bölümlendirme” olarak ayrı bir yönetim işlevi öngörülmemiş, bu işlev örgütlenme işlevi içerisinde düşünülmüştür. Bu da, örgütlenme ve bölümlendirme arasında kavramsal kargaşaya yol açabilecek bir anlayıştır. Nitekim, örgütlenme ile bölümlendirme bir çok zaman birbirine karışmaktadır. Bölümlendirme daha ziyade; işleve, ürüne veya hizmete, coğrafi alana, mal veya hizmetin sunulduğu kesime göre örgütsel birimlerin oluşturulduğu örgütsel yapıyı belirleyen bir yönetim fonksiyonudur (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986: 224-228). Örgütlenme ise, iş tasarımı, bölümlendirme, eşgüdüm, emir-komuta, yetki-sorumluluk, yetki devri, hat-kurmay ilişkileri, örgüt içi beşeri ilişkiler, örgüt-çevre ilişkileri, teknoloji, örgüt kültürü gibi pek çok konunun birarada ele alındığı daha kapsamlı bir yönetim fonksiyonudur (Mackenzie, 1986: 3). Örgütlenme belirli bir amacın gerçekleştirilmesine dönük olarak yapılırken, bölümlendirmeyi örgütlenme içerisinde bir sürecin sonucu olarak görebiliriz (Thompson, 1961: 43-46).

Bu çalışmanın konusu olan reorganizasyon projesinin sonucunda, örgütte belirli bir oranda yeniden bölümlendirme yapılmıştır. Ancak, yapılan bu bölümlendirme “reorganizasyon” çabasının sadece bir kısmıdır. Yeni bir örgütsel tasarım yapmak sadece biçimsel yapıyı belirlemekten daha farklı bir şeydir (Hanna, 1988: 39). Daha önce bahsedildiği üzere, reorganizasyon çabası, örgütün kendi içerisinde, çalışanların birbirleriyle etkileşimi ve örgütün çevresiyle etkileşimi dikkate alınarak yürütülmüştür.

II. METODOLOJİ

Bu çalışmaya konu olan reorganizasyon projesinde, literatür bulguları, anket, gözlem ve görüşme teknikleriyle ilk elden bilgilere ulaşılarak değerlendirilmiş, ÖÇKK'na uygun bir model ortaya konulmaya çalışılmıştır. Projede, önerilen modelin uygulanmasını desteklemek üzere, personele temel yönetim, iş analizi ve iş tanımları, halkla ilişkiler, beşeri ilişkiler, iletişim becerileri, sistem yaklaşımı, proje yönetimi, karar alma ve problem çözme teknikleri, toplam kalite yönetimi, zaman yönetimi konularında eğitim verilmiştir.

Modelin uzun vadedeki başarısını güvence altına almak maksadıyla, kuruma stratejik bir vizyon kazandırılması ve bu vizyona uygun misyonun ortaya konulması yönünde faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Kurum personelinin önerilen modele uygun çalışması açısından iş analizleri yapılarak iş tanımları geliştirilmiştir.

ÖÇKK'nın çevre koruma fonksiyonunu anlamak için yasal ve resmi dokümanlar, özel raporlar ve özel çalışmalar ile pek çok diğer ulusal ve uluslararası doküman taranmıştır.

ÖÇKK yöneticilerinin ve personelinin karar alma, motivasyon, performans değerlendirme, iletişim ve koordinasyon, planlama gibi yönetsel meseleler konusundaki görüşlerini almak üzere 114 sorudan oluşan bir anket tasarlanmıştır. Soruların yanıtlanmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmış, değerlendirmede aritmetik ortalamalar dikkate alınmıştır. Anket merkezde ve bölge teşkilatındaki tüm kurum personeline uygulanmıştır. Yöneticiler ve diğer personelin sorulara verdikleri yanıtlar arasındaki istatistiki olarak önemli farklılık olmadığının tespitinde F testi kullanılmıştır. Uygulanan anketin güvenilirlik (a) değeri 0.87 olarak tespit edilmiştir.

Kurumun mevcut yapısını anlayabilmek için, kurumun işleyişi ve çalışmaları gerek merkez teşkilatında ve gerekse bölge teşkilatlarında proje süresince yerinde, sürekli ve yakından gözlenmiştir. Gözlemler genel olarak merkez teşkilatında odaklanmakla birlikte bölge teşkilatlarına inceleme gezileri yapılmış ve belirli sürelerle kurumun alandaki çalışmaları incelenmiştir.

Gerek literatür ve gerekse anket ve gözlem bulgularını doğrulamak, yapılacak nihayi değerlendirmeye derinlik kazandırmak için kurum içerisinde ve kurum dışarısında çeşitli görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin bir kısmı önceden tasarlanmış olmakla birlikte, bazı görüşmeler açık uçlu yapılmıştır.

Görüşmeler sadece kurum personeliyle sınırlı kalmamış, gerek merkez teşkilatının ilişkide olduğu diğer kurumlar ve gerekse ÖÇKK'nın bölge teşkilatlarında ilişkide bulunduğu kurumlar ve kamuoyunu kapsamıştır.

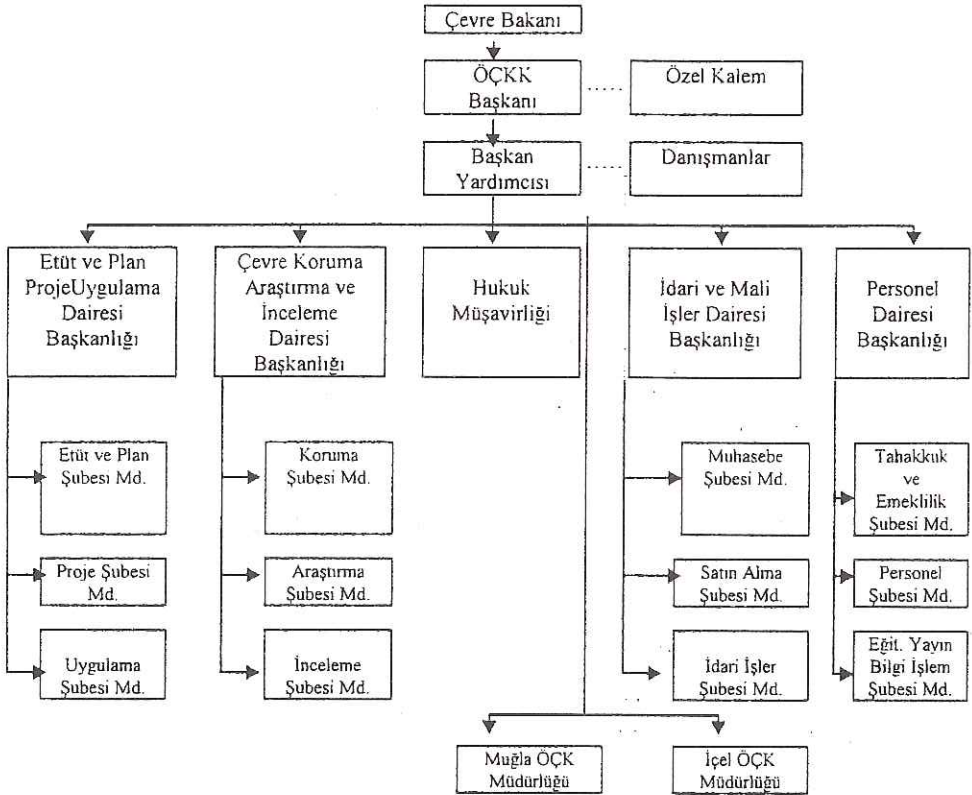
III. ÖZEL ÇEVRE KORUMA KURUMU (ÖÇKK)

Dünya üzerinde özgün karakteristikleri olan bazı alanlar; tarihi, kültürel, doğal özellikleri ve ekolojik açıdan dünya ölçeğinde önemlidir. Söz konusu alanlar için özel koruma önlemlerine gerek vardır. Çünkü, bu alanlarda, artan turizm ile birlikte hızlanan kentleşme süreci tabiat üzerinde zararlı etkiler üreten kuvvetli bir baskı yaratmaktadır. Dünya ölçeğinde ekolojik öneme sahip alanların bir kısmı yüksek yoğunlukta yapılaşma ve düşük yoğunlukta alt yapı üretimi neticesinde özelliklerini kaybetmiştir. Acil etkili önlemler alınmadığı takdirde bu tür alanların tümünün özelliklerini kaybedeceği düşünülmekte, bu alanlar için özel koruma önlemleri alınmaktadır.

Bu ve benzeri sebeplerden ötürü, Türkiye'de de bazı alanlar Bakanlar Kurulu Kararlarıyla *Özel Koruma Alanları* olarak ilan edilmiştir. İlk önce, *Köyceğiz-Dalyan, Fethiye-Göcek, Gökova* alanları 12 Haziran 1988 tarih ve 88/13019 sayılı kararla özel koruma alanı ilan edilmiştir. Daha sonra, 18 Ocak 1990 tarih ve 90/77 sayılı karar ile, *Patara, Kekova, and Göksu Delta* alanları özel koruma alanlarına ilave edilmiştir. Son olarak, *Gölbaşı, Pamukkale, Ihlara, Foça, Datça-Bozburun, Belek* alanlarının 22 Ekim 1990 tarih ve 90/1117 sayılı kararı ile özel koruma alanı ilan edilmesiyle, bu alanların sayısı 12 olmuştur. Özel koruma alanı ilan edilen bu alanlarda çevrenin korunması ve tabiatın muhafazası için, 19 Ekim 1989 tarihinde 383 sayılı KHK ile Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı kurulmuştur.

Mevcut Yapı ve Fonksiyonlar: ÖÇKK'nın yapısı ve fonksiyonları 383 sayılı KHK ile belirlenmiştir. Buna göre ÖÇKK'yı *Başkan* temsil etmektedir ve bir *Başkan Yardımcısı* bulunmaktadır. Kurumda dört daire başkanlığı bulunmaktadır. Bunlardan ikisi, *Etüd Plan Proje ve Uygulama Dairesi* (EPPU) ile *Çevre Koruma Araştırma İnceleme Dairesi* (ÇKAİ) ana hizmet birimleri olarak faaliyet göstermektedir. *Personel Dairesi* ve *İdari ve Mali İşler Dairesi* ise yardımcı birimler olarak çalışmaktadır. Kurumda ayrıca *Hukuk Müşavirliği* adı altında hiyerarşik olarak başkana bağlı bir de danışma birimi bulunmaktadır. ÖÇKK iki adet taşra teşkilatına sahiptir. Bunlar *ÖÇK Köyceğiz Müdürlüğü* ve *ÖÇKK Silifke Müdürlüğü*dür. ÖÇKK'nın ayrıntılı teşkilat şeması Şekil 1'de sunulmaktadır.

Mevcut Personel Profili: ÖÇKK'nın ana hizmet birimlerinin mevcut personel kompozisyonunda mimar ve şehir bölge planlama uzmanları ağırlıktadır. Ayrıca, biolog, ekolog ve çevre uzmanları bulunmaktadır. Yardımcı birimlerde ise idari personel görev yapmaktadır. Kurum personelinin hemen hemen tümü üniversite mezunu olup, önemli bir kısmı yüksek lisans ve doktora derecelerine sahiptir. Personelin kuruma gelmeden önce kamu ve özel sektörde çalışma tecrübesi bulunmaktadır



Şekil 1. ÖÇKK Teşkilat Şeması

Yasal Çerçeve: ÖÇKK, 2872 sayılı Çevre Kanunu, 3621 sayılı Kıyı Kanunu, 383 sayılı ÖÇKK'nın Kuruluşu Hakkında KHK, 443 sayılı Çevre Bakanlığı'nın Kuruluşu Hakkında KHK, 383 sayılı KHK'nın Değişmesi Hakkında 444 sayılı KHK, 12.6 1988 tarih 13019. sayılı, 4.8.1989 tarih 14406 sayılı, 18.1.1990 tarih 77 sayılı, 22.9.1990 tarih 1117 sayılı, 12.4.1991 tarih 91/1803 sayılı Bakanlar Kurulu Kararları ile ilgili diğer mevzuat hükümlerine göre faaliyet göstermektedir.

IV. BULGULAR

Proje çalışmasının araştırma faaliyetleri neticesinde ulaşılan bulgular; yapı ve fonksiyonlar, personel, yönetim, örgütsel çevre, yasal çerçeve, fiziksel yerleşim ve teknoloji, örgüt iklimi, ÖÇKK'nın çevre koruma konusundaki kavramsal anlayışı açılarından şu şekilde ortaya çıkmıştır:

Yapı ve Fonksiyonlar: ÖÇKK'da yapı ve fonksiyonlar açısından iki temel sorun tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, ÖÇKK'nın aşırı merkeziyetçi bir yapıya sahip olması neticesinde (a) yerel birimler ve merkez arasında oransız bir büyüklüğün ortaya çıkması; (b) çeşitli açılardan merkezin yerel birimlerden daha fazla imkana sahip olması; ve (c) yerel birimlerin gerektiği gibi işleyecek yetkilerle donatılmamış olmasıdır. Diğer bir deyişle, coğrafi anlamda örgütlenme belirli sorunlar taşımaktadır.

İkinci temel sorun ise merkez örgütünün içinde yaşanmaktadır. Merkez örgütündeki iki ana hizmet birimi: "*Etüd Plan Proje ve Uygulama Dairesi ve Çevre Koruma Araştırma İnceleme Dairesi*" ÖÇKK'nın amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olarak uyum içerisinde çalışmamakta, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen çatışmalar yaşamaktadır.

Personel: Personel eğitim ve tecrübe açısından kurumun görevlerini yerine getirmesine yetecek niteliktedir. Personelin görev ve sorumluluklarının açık olmayışı; ÖÇKK personelinin örgütsel amaçların gerçekleşmesi sürecine katılımlarının yeterli düzeyde olmayışı; performans değerlendirme sisteminin yetersizliği; ÖÇKK'nın eleman ihtiyaçlarını açık işgücü piyasasından karşılamadaki sorunları nedeniyle, ihtiyaç duyduğu personeli diğer kamu kuruluşlarından nakil yoluyla karşılamaya çalışması; çalışanların meslek grupları itibarıyla birimler bazında dengesiz bir dağılım göstermesi personel ile ilgili temel sorunlardır.

Bunların yanında, personelin motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yapan sorunlar da mevcuttur. Bunlar arasında işyerinin personel açısından ücret, tayin, terfi gibi personel uygulamalarındaki sorunlar nedeniyle çekiciliğini kaybetmesi; personelin uzmanlıklarından yeterince yararlanılmadığını düşünmesi; yönetim ve çalışanlar arasında güven tesis edilememiş olması bulunmaktadır. Personel bakımından bir diğer sorun da yerel birimlerin kalifiye eleman çalıştırma imkanları açısından merkez teşkilatının çok gerisinde kalmasıdır.

Yönetim: Yönetmelik işlevler açısından bakıldığında; karar alma ve uygulama prosedürlerinin zaman alıcı olması; kurum içi beşeri ilişkilerin iş performansını etkileyecek derecede sorunlu olması; yetki dağılımındaki dengesizlikler; personelin kurumun mali işleyişi hakkında yeterince bilgi sahibi olmayışı; planlama faaliyetlerinin yetersizliği; idari kontrol mekanizmasının yetersizliği; araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yeterince zaman ayrılmaması; projelerdeki finansman sorunları; örgüt içi ve örgüt-çevre arasındaki iletişim kanallarının yeteri kadar açık olmayışı temel sorunlar olarak görülmektedir.

Örgütsel Çevre: Örgüt-çevre ilişkisi değerlendirildiğinde; ÖÇKK'nın etkili bir halkla ilişkiler programı oluşturamadığı ve kamuoyu ile olan ilişkilerinde sıkıntılar yaşadığı gözlenmektedir. ÖÇKK, çevre ile ilgili konularda faaliyet gösteren diğer kamu ve sivil toplum örgütleriyle iletişim ve koordinasyon sorunları yaşamaktadır. Özel koruma alanlarındaki yerel halk ÖÇKK'nın imar planlarında kendi ihtiyaçlarını gözönüne almadığını düşünmektedir. Özel koruma alanlarında ÖÇKK ve diğer kamu kuruluşları arasında sadece merkezde, yani Ankara'da çözülebilecek boyutta anlaşmazlıklar söz konusudur. Kamuoyu dışında örgütün diğer çevresel unsurlarla olan ilişkilerinde sorunlar yaşadığı gözlenmektedir. Örgüt üzerinde zaman zaman ortaya çıkan siyasi baskılar, örgütün etkin çalışmasını engellemektedir.

Yasal Çerçeve: Mevcut yasal çerçeve ÖÇKK'nın çevre koruma ve tabiatın muhafazasına ilişkin görevlerini yapmasına yetecek açıklıkta değildir. Mevzuatta yer alan bazı hükümler, ÖÇKK'ya uygun olmayan görevler yüklemektedir. Mevcut mevzuat, özel koruma alanlarında kanunsuz yapılaşmayı engelleyecek güçte değildir. Çevre koruma ve tabiatın muhafazası hususlarında çalışan kurumlar arasında yetki ve görev çakışmaları söz konusu olabilmektedir. Çevre koruma ve tabiatın muhafazası konusundaki yasal çerçeve oldukça karmaşıktır. Mevcut yasal düzenlemeler ÖÇKK'nın etkili bir şekilde faaliyet göstermesi açısından uygun değildir.

Fiziksel Yerleşim ve Teknoloji: ÖÇKK gerekli olan teknolojik ekipmana ya sahip değildir ya da personel kullanım bilgisine sahip olmadığından kullanılamamaktadır. Fiziksel yerleşim uygun değildir ve yeniden düzenlenmesine ihtiyaç vardır.

Örgüt İklimi: ÖÇKK'da uygun örgütsel kültür ve değerler oluşmamıştır. Kurum, değişen çevresel şartlarla başa çıkacak "uyum sağlama yeteneği"ne sahip değildir. ÖÇKK kendi içerisinde ve çevre konusunda çalışan diğer kurumlarla işbirliği yapmada sorunlar yaşamaktadır.

ÖÇKK'nın Çevre Koruma Konusundaki Kavramsal Anlayışı: ÖÇKK'nın kuruluşundan itibaren, çevre koruma ve tabiatın muhafazası kavramları fiziki plan faaliyetleri ile gölgelenmiştir. Bu durum, çevre koruma ve tabiatın muhafazası anlayışının uluslararası kavramsallaştırılma standartlarına aykırıdır.

V. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Örgütün karşı karşıya olduğu sorunlar değerlendirildiğinde, Türkiye'de mevcut şartlar altında, kapsamlı yasal düzenlemelere gitmeden ve Türk kamu örgütlerinin örgütlenme prensiplerini değiştirmeden etkin bir yönetim ve işleyiş nasıl ortaya çıkarılabilir? Bu sorunun cevabının kolay olmadığı, günümüze kadar kamu kesiminde yapılan reorganizasyon çalışmalarına bakıldığında kolayca anlaşılabilir. İşleyiş ve yapı arasındaki ince çizgiyi doğru değerlendirmeyen; yapıları belirleyip bunlara işlevleri yükleyen anlayışla yapılmış pek çok çalışma arasında bütünüyle başarılı olmuş bir örneğe rastlamak nerdeyse imkansız gibidir. Mevcut anlayışa, dekonstrüktif bir yaklaşımla, tersinden bakmak belki de zor olan sorunun cevabını kendi içerisinde saklamaktadır. Diğer bir deyişle, önce işlevleri belirleyip, mevcut veya oluşturulacak yapıyı işlevlere adapte etmek daha etkili bir yaklaşım olabilir.

Herhangi bir örgütte, planlama, eşgüdüm, denetleme, personel yönetimi ve en nihayet örgütlenme gibi yönetsel işlevler örgütün misyonundan bağımsız değerlendirilemez. Dolayısıyla, bu işlevlerin etkin biçimde yerine getirilmesi iyi formüle edilmiş bir misyona bağlıdır. Bir misyonun iyi formüle edilebilmesi için ise, örgütün gelecekte ne olacağını, nerede olacağını ortaya koyacak bir vizyon geliştirmesine bağlıdır. Bu anlayış içerisinde, ÖÇKK ile ilgili olarak bir vizyon geliştirme çalışması yapılmış, daha sonra geliştirilen vizyona göre bir misyon formüle edilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda, ÖÇKK ile ilgili olarak vizyon ifadesi şu şekilde ortaya konulmuştur:

“Özel koruma alanları, onları sıradan tabiat güzellikleri olmaktan çıkarıp dünya mirası haline getiren, farklı özellikleriyle korumaya değer alanlardır. Bugün özel koruma alanlarındaki çevresel şartlar, çevre koruma ve tabiatın muhafazası hususlarında gerekli önlemler alınmaz ise daha kötü hale gelecektir. Ancak, çevresel bozulmayı ve kirlenmeyi durduracak; olagelmış bozulma ve kirliliğin etkilerini ortadan kaldıracak; kamuoyunun desteğini alarak tabiatın yok edilmesini sürekli biçimde engelleyecek güçte bir örgüt olarak ÖÇKK var olacaktır.”

Bu vizyona dayalı olarak şu misyon ifadesi geliştirilmiştir:

“ÖÇKK özel koruma alanlarında eko sistemleri araştırarak, tanımlayacak, sınıflayacak ve bu eko sistemlere yönelen kirletici unsurlar ve diğer tehditleri belirleyecektir. ÖÇKK özel koruma alanlarındaki eko sistemleri muhafaza etmek ve insanlara yaşanabilir, sağlıklı çevre şartları yaratmak için gereken bütün önlemleri alacaktır.”

ÖÇKK'nın vizyon ve misyonu formüle edildikten sonra, mevcut şartlar altında kapsamlı yasal düzenlemelerin zorluğu göz önüne alınarak, yönetsel işlevler formüle edilen misyona göre belirlenmiş ve Türkiye'de kamu örgütlerinin genel örgütlenme prensipleri gözetilerek bir yapılanmaya gidilmiştir. Söz konusu yapılanma için kapsamlı yasal düzenlemelere gerek duyulmayacağı varsayılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına ilişkin detaylar aşağıda sunulmaktadır.

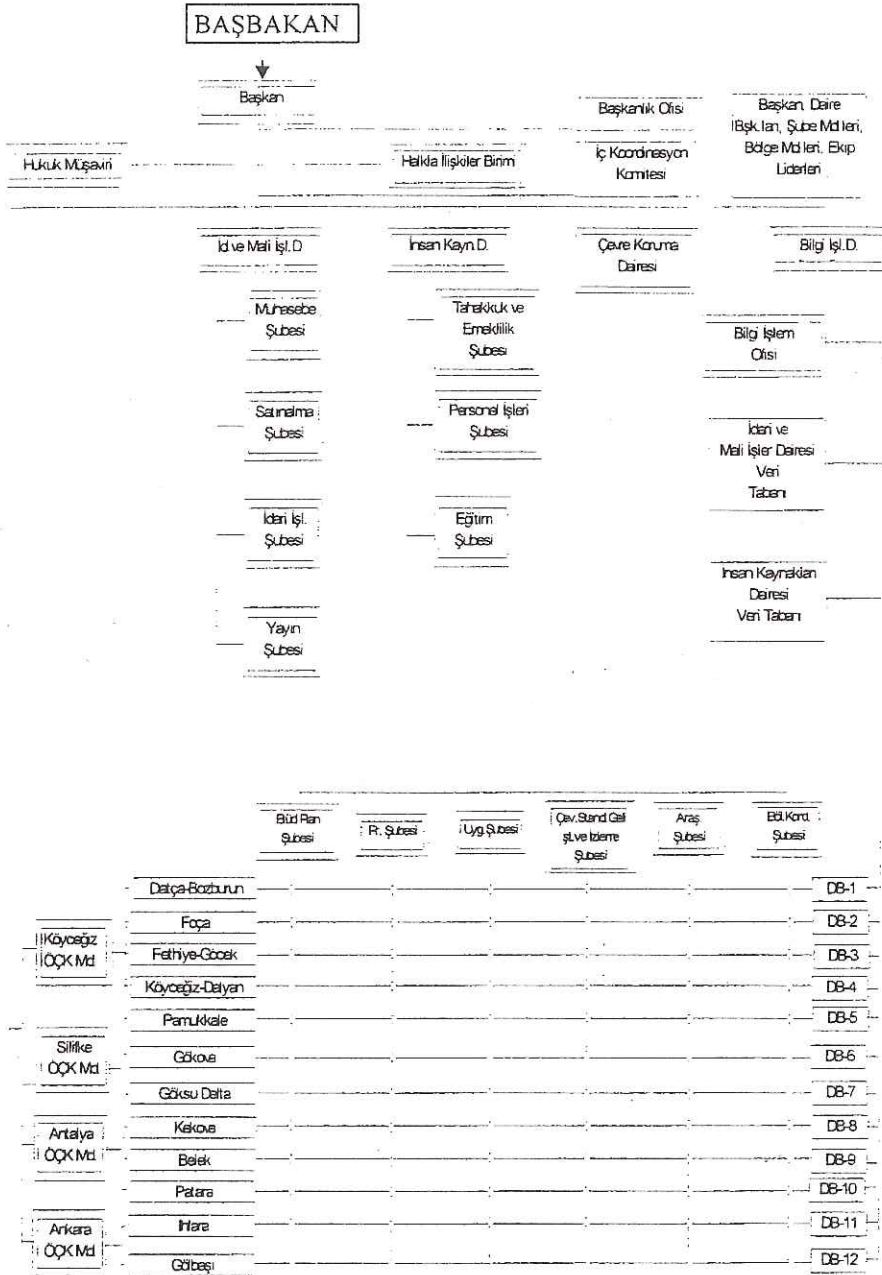
Örgütsel Yapı: Belirlenen misyon, özel alanların talimatlarla merkezden değil, yerinde korunmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, bürokratik kuralların azaltılması ve yetki dağılımı açısından merkez teşkilatı ile yerel birimler arasında yapısal ve fonksiyonel bir denge kurulması gözetilmiştir. Merkezin daha çok planlama ve eşgüdümleme birimi olarak çalışması, özel alanların korunmasına ilişkin asıl yürütme yetkilerinin yerel birimlere dağıtılması öngörülmüştür. Bürokratik kuralları en aza indirgemenin ve merkez teşkilatı ile yerel birimler arasında yapısal ve fonksiyonel bir denge kurmanın bir yöntemi olarak merkez teşkilatına doğrudan bağlı ve matris-proje örgütü esasına göre çalışacak bir yapı tasarlanmış ve bazı pozisyonlar kaldırılmıştır. Şekil 2'de yeni örgüt yapısı görülmektedir.

ÖÇKK'nın merkezdeki ana hizmet birimleri, *Etüd Plan Proje ve Uygulama Dairesi (EPPU)* ile *Çevre Koruma Araştırma ve İnceleme Dairesi (ÇKAİ)*, vizyon ve misyona uygun olarak amaç birliğini sağlamak, bu iki daire arasındaki iletişim ve koordinasyon sorunlarını ortadan kaldırmak, çevre koruma ve tabiatın muhafazası kavramlarının farklı yönlerini birleştirmek ve doğrudan özel koruma alanlarına hizmet sunacak bir matris-proje tipi örgüt modelini uygulamak için “*Çevre Koruma Dairesi*” adıyla tek bir ana hizmet birimi çatısı altında birleştirilmiştir. Bazı şubeler yönetim alanının “*işlevlerin benzerliği*” ilkesine (Daft, 1998: 214) uygun olarak yeniden organize edilmiştir.

Her iki dairede yer alan şubeler, İnceleme Şubesi hariç korunmuştur. ÇKAİ içerisinde yer alan İnceleme Şubesi'nin fonksiyonlarının, yeni örgütsel yapıda fonksiyonların yeniden tanımlanmasıyla birlikte “Etüd Plan Şubesi” tarafından yerine getirilemesi uygun görülmüştür. İnceleme Şubesi'nin

kalkmasıyla birlikte bu şubenin personelinin “Etüd Plan Şubesi”ne transfer edilmesi önerilmektedir. Çevre Koruma Şubesi'nin ismi, Çevre Standartları Geliştirme ve Kontrol Şubesi olarak değiştirilmiştir.

Matris-proje örgütünün işleyişini güvence altına almak için ana hizmet birimi içerisinde “Bölge Koordinasyon Şubesi” adında yeni bir şube oluşturulmuştur. Bu şubede, proje ekiplerine liderlik üzere 6 personelin şef ünvanı ile istihdam edilmesi düşünülmüştür. Buna göre, her bir şef iki ekibe liderlik edecektir. Yeni örgütsel yapı matris-proje tipinde tasarlandığı için, 12 özel koruma alanının her birisi ayrı bir proje olarak ele alınmaktadır. Her projeye bir ekip ve bir ekip lideri tayin edilmektedir. Her bir proje ekibi, Çevre Koruma Dairesi içerisinde yer alan Şubelerden birer elemanın katılımıyla oluşacaktır. Ancak, herhangi bir şubeden gelen diğerleriyle aynı unvana sahip ekip üyesini ekip lideri olarak atamak hiyerarşik örgütün idari düzenlemelerine aykırıdır (Daft, 1998: 226-227). Örneğin, Araştırma Şubesinden atanan bir ekip lideri Araştırma Şubesi Müdürü ile amir-memur ilişkisinden uzak çalışamayacaktır. Dolayısıyla, ekip liderlerini tayin edecek farklı bir şube olmalıdır. Ekip liderinin fonksiyonu diğer ekip üyeleri ile hiyerarşik bir ilişkiye girmekten ziyade ekip üyeleri arasındaki koordinasyonu sağlamaktır. Eğer koordinasyonu sağlayacak ayrı bir ekip lideri olmaz ise, ekip liderliğine tayin edilen her hangi bir ekip üyesi kendi görevlerini yapamayacağı gibi diğer ekip üyelerini de gerektiği gibi eşgüdümleyemez. Böylece, ekip liderinin farklı bir şubeden olması gereği bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Ekip liderlerinin ekip üyeleri ve şube müdürleri tarafından kabul görmeleri için idari statüleri diğer ekip üyelerinden farklı olmalıdır. Fakat şube müdürleri ile aynı statüye de sahip olmamalıdır. Çünkü yeni müdürlükler ihdas edilerek bir daire içerisinde şube müdürlüklerinin sayısının 10'lara ulaşması, mevcut Türk kamu yönetimi ilkeleri içerisinde pratik olarak mümkün değildir. Bu nedenle, ekip liderlerinin unvanları “şef” olarak düşünülmüştür.



Şekil 2. Önerilen ÖÇKK Teşkilat Şeması

Antalya ve Ankara Müdürlükleri olmak üzere iki yeni taşra teşkilatı kurulması önerilerek, her bir özel koruma alanının ÖÇKK'nın dört yerel biriminden birisinin sorumluluğunda olması öngörülmüştür. Datça-Bozburun, Foça, Fethiye-Göcek, Köyceğiz-Dalyan, Pamukkale ve Gökova özel koruma alanlarının Köyceğiz Müdürlüğüne; Göksu-Deltası özel koruma alanının Silifke Müdürlüğüne; Kekova, Belek ve Patara özel koruma alanlarının Antalya Müdürlüğüne; İhlara ve Gölbaşı özel koruma alanlarının Ankara Müdürlüğüne bağlanması düşünülmüştür. Özel koruma alanlarının coğrafi yayılımı örgütsel yapıda böyle bir düzenlemeyi zorunlu kılmaktadır.

“Bilgi İşlem Daire Başkanlığı” adı altında yeni bir birimin kurulmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bir enformasyon sistemi uzmanının idareci olarak hiyerarşik pozisyonunun sistem performansında önemli rol oynadığı bilinmektedir (Bretschneider, 1990; Bozeman ve Bretschneider 1986). Bu nedenle, bütün birimlere hizmet sunan bir destek birimi olarak bilgi işlem birimi üst yönetim hariç diğer birimlerin her türlü müdahalesinden uzak tutulmalıdır. Bir diğer nokta, bilgi işlem biriminin iş yükünün diğer birimlerin iş yüklerinde meydana gelecek artışlara duyarlı olduğu ve böyle bir durumda bilgi işlemin iş yükünün de artacağıdır. Bilgi işlem birimi 12 özel koruma alanına ilişkin 12 veri tabanının yönetimi ve bakımından sorumlu olacaktır. Birim, ayrıca, İnsan Kaynakları Dairesi ile İdari ve Mali İşler Dairesi'ne ilişkin veri tabanlarını yönetmekten de sorumlu olacaktır. Dolayısıyla birimin büyüklüğü kurumun gelecekte meydana gelebilecek iş yükü artışlarını karşılayabilecek boyutta olmalıdır ve bu nedenle ayrı bir birim olarak daire başkanlığı seviyesinde örgütlenmesinin uygun bir çözüm olacağı düşünülmüştür.

Personel Dairesi içerisinde yer alan “Eğitim-Yayın ve Bilgi İşlem Şubesi”nin İnsan Kaynakları Dairesi içerisinde yer alan “Eğitim Şubesi”ne dönüştürülmesi öngörülmüştür. Yayın fonksiyonu ayrı bir şubenin fonksiyonu olarak değerlendirilmiş ve İdari ve Mali İşler Dairesi'ne bağlı “Yayın Şubesi” kurulması önerilmiştir.

Kurumdaki daireler arasında faaliyetlerin koordinasyonu için bir “İç Koordinasyon Komitesi” oluşturulması uygun görülmüştür. Bu organın, senelik faaliyetlerin koordinasyonu amacıyla yıllık plan ve programları hazırlamak üzere, Kurum Başkanı'nın başkanlığında senede bir defa toplanması; daire başkanları, şube müdürleri, bölge müdürleri ve ekip liderlerinden oluşması önerilmektedir. Komitenin aldığı kararlara uygun biçimde yıllık plan ve programları hazırlamak üzere komite üyeleri arasından seçilerek oluşturulacak yürütme kurulunun sekreteryaz hizmetini sağlaması öngörülmüştür.

Yeni yönetim felsefesine uygun temel değişiklik klasik bir Türk kamu kurumunun yapısı içerisinde oturtulmuş matris-proje örgütü olmaktadır. Ekipler şeklinde çalışması düşünülen yeni örgüt yapısı geleneksel biçimsel yapı içerisinde gizlenmektedir.

Her bir özel çevre koruma bölgesi bütün unsurlarıyla birlikte bir proje olarak düşünülmekte; her bir proje için bir ekip tayin edilmektedir. Bölge müdürlerinin yerleşik buldukları bölgenin proje ekibinde yer almaları düşünülmüştür. Her bir ekibin sorumlu oldukları bölgeler içerisinde yer alan her türlü çevre koruma proje, plan ve programını yürütmesi öngörülmüştür. Ekiplerin faaliyetlerinin birbirlerinin faaliyetlerini engellemeyecek biçimde bölge koordinasyon şube müdürü tarafından planlanması gerekmektedir. Şube müdürlerinin ekiplere tayin ettikleri elemanların idari gözetiminden sorumlu olması; ekip üyelerinden kaynaklanabilecek sorunların, idari hiyerarşik kanallar kullanılarak ortadan kaldırılması önerilmektedir. Ekiplerin amaçlara göre yönetim yaklaşımı (Drucker, 1954; 1977) ile çalışması düşünülmüştür. Buna göre, her ekip yıl sonunda ulaşmayı hedeflediği amaçları planlayacak; yıl sonunda ekiplerin amaçlarına ne kadar ulaştıkları değerlendirilecektir.

Oniki alanın her birisi için yönetim planları geliştirilmesi ve ekipler "bölgesel yönetim planları"nda öngörülen prensipler çerçevesinde faaliyet göstermesi gerekmektedir. Ekip üyelerinin, kendi şubelerini ilgilendiren ancak mesleki bilgilerini aşan karmaşık konularda şubelerindeki ilgili uzman personelden yardım alması öngörülmüştür.

Fonksiyonların Yeniden Tasarlanması: ÖÇKK bünyesinde önerilen yapısal değişikliğe paralel olarak, fonksiyonların yeniden tanımlanmasına da ihtiyaç duyulmuştur. Şubelerin bütün fonksiyonlarının, 12 ayrı projede (bölgede) şubeler tarafından atanan ekip üyeleri tarafından yerine getirilmesi düşünülmüştür. Buna göre; Etüd ve Plan Şubesinin fiziki planlarla ilgili görevlerini muhafaza etmesi, çevre koruma konusundaki her türlü projenin fizibilitesini yapmak ve Başkanın onayına sunmak, fizibilitesi onaylanan projeleri Proje Şubesine aktarmak görevinin sorumluluğunu üstlenmesi; Proje Şubesinin fizibilitesi onaylanmış projelerin fizibilite raporları şubeye geldikten sonra, projeyi uygun formatta detaylandırması ve ihaleye çıkılabilir hale getirerek Uygulama Şubesine devretmesi; Uygulama Şubesinin, Proje şubesinden kendilerine gelen projeyi ihale etmesi, başlatması, izlemesi, denetlemesi ve sonuçlandırması; Çevre Standartları Geliştirme ve Kontrol Şubesinin tabiatın muhafazası, doğal kaynakların kullanımı ve yapılaşma konularında ilke ve standartlar geliştirmesi, bu ilke ve standartlara uyulup uyulmadığını denetlemesi, fizibilitesi hazırlanmış projeler Kurum Başkanı'nın

onayına sunulmadan önce projenin ilke ve standartlara uygun olup olmadığı konusunda Kurum Başkanı'na görüş bildirmesi; Araştırma Şubesinin Çevre Koruma Dairesi içerisinde yer alan bütün birimlerin ihtiyaç duyduğu verileri üretmesi; Bölge Koordinasyon Şubesinin ekip liderlerini tayin etmesi ve Çevre Koruma Dairesi içerisinde yer alan şubeler arasında koordinasyonu sağlaması öngörülmüştür.

Bunlara ek olarak, destek personelinin ve fiziki imkanların kullanımının, birimlerin yerleşim planları ve teknik optimalite gözönüne alınarak yapılması düşünülmüştür. Şubelerin yukarıda yer alan fonksiyonları tanımlanırken oluşturulacak bir veri tabanının yapısal tasarımına rehberlik edecek bazı ipuçları da ortaya çıkmıştır. İlk aşamada, veri tabanında “ne tür bilgilerin kaydedileceği ve saklanacağı” sorusu cevaplanmalıdır. Veri tabanında, planlara ilişkin bilgiler, projelere ilişkin bilgiler, çevre verileri, planlama ve koordinasyon verileri, personel verileri, idari ve mali verilerin yer alması öngörülmüştür.

İletişim ve Koordinasyon: Önerilen yapının temel harekete geçirici unsuru ÖÇKK içerisinde etkili ve verimli bir iletişim ve koordinasyon ortamı sağlanmasıdır. Merkez ve yerel birimler arasındaki iletişim kanallarının bilgisayar ağları ve diğer iletişim imkanlarını kullanarak, teknolojik gelişmeye paralel biçimde artırılması ve güçlendirilmesi önerilmektedir. Var olan imkanların da serbest kullanımının sağlanması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Politikası: Personel uygulamalarında kullanılabilecek bir dizi objektif kriter geliştirilmesi için insan kaynakları planlaması ve kariyer gelişimini içine alacak yeni bir personel politikası oluşturulması öngörülmüş, bu tür faaliyetlerin kurum ve çalışanları üzerinde olumlu etkiler yaratacağı düşünülmüştür.

Kariyer açısından bakıldığında, önerilen örgütsel modelde, ÖÇKK personeli için üç tür uzmanlık öngörülmüştür: (1) bölge uzmanlığı, (2) çevre koruma uzmanlığı ve (3) mesleki alan uzmanlığı.

Çevre Koruma Dairesi'ne bağlı şubelerde çalışan personelin çoğunluğu bir veya iki bölgede (projede) görev alacaktır. Bir taraftan bakıldığında, çalışanların görev aldıkları bölgeler hakkında uzmanlık bilgisine sahip olmaları ve “bölge uzmanı” olmaları beklenir. Diğer yandan, ÖÇKK çevre koruma ve tabiatı muhafaza konularında faaliyet gösteren bir ihtisas kurumudur. Bu nedenle, Çevre Koruma Dairesi'nde belirli bir uzmanlığa sahip personelin tümünün, çevre mühendisliği, kimya mühendisliği, mimarlık gibi mesleki alan

uzmanlıkları dışında “çevre koruma uzmanı” olması gerekir. Bu anlayışla, *Çevre Koruma Uzmanı* dışında kalan uzman, biolog gibi unvanların kaldırılması önerilmiştir. “Mesleki uzmanlık”ta önemli bir konu bu uzmanlığın resmi eğitimle ilgili olduğudur. Resmi eğitimin bu konudaki katkısı ve örgüt başarısına katkısı gözardı edilemez. Ancak, resmi eğitim, okullardan mezun olan meslek sahiplerinin söz konusu yeni araç ve teknikleri öğrenme ihtiyacına sürekli destek sağlayamamaktadır. Dünyada var olan işler hızlı bir şekilde gelişmekte ve çeşitlenmektedir. Bugün var olan işlerin bir kısmının yarım yüzyıl önce ortada olmadığı bilinmektedir (Woods 1995:167). Çevre mühendisliği yeni gelişen bu mesleklere bir örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla, ÖÇKK'nın çalışanlarının yüksek lisans ve doktora çalışmalarını teşvik etmesi gerekir. Formal eğitim dışında da, çevre ve teknoloji kullanımı konularında personelin kurum içi eğitim seminerlerine ve kurum dışında yapılan ulusal ve uluslararası seminer ve kongrelere katılımı desteklenmelidir.

Bir personel politikası, personel uygulamalarında kullanılabilecek bazı ilke ve standartları içermelidir. Bir işyerinin çekiciliği, personel uygulamaları ile doğrudan ilgilidir. Söz konusu standartlardan bazıları şunlar olabilir:

1. **Tayinler:** ÖÇKK'nın kuruluşu, çevre koruma ve tabiatın muhafazası konularında uzmanlığa dayandığından, işe alma politikası tecrübeye ağırlık vermelidir. Tecrübesiz personel de istihdam edilebilir; ancak bu sınırlı olmalıdır. Çünkü tecrübesiz personel ekip çalışmasında zaman kaybına neden olacak bir öğrenme sürecinden geçmek zorundadır. Diğer kamu kurumlarından transferler yoluyla ÖÇKK'ya eleman çekilebilir. Bu da, yine, kurumda cazip bir işyeri atmosferinin yaratılmasına bağlıdır.

2. **Terfiler:** Her ne sebeple olursa olsun pozisyonlarından uzaklaştırılan daire başkanları hiyerarşik kademeler içerisinde daha alt pozisyonlara getirilmemelidir. Örgüt içerisindeki moral bazı sorunları önlemek için bu kişileri özel bir pozisyonda muhafaza etmek gerekir. Örneğin, bu kişilerin üst düzey yönetsel tecrübelerinden Kurum Başkanı'na bağlı danışmanlar olarak yararlanılabilir.

Yönetsel pozisyonlara yapılacak atamalarda: aday kişilerin (a) çalışma yaşamlarının en az beş yılının ÖÇKK'da geçmiş olması; (b) resmi kabul gören dört yıllık bir yüksek okuldan mezun olması; (c) atanacakları pozisyonun bir altındaki pozisyonda en az 2 yıl çalışmış olması; (d) üst üste üç kez olumlu sicil almış olması sağlanmalıdır.

3. Ödemeler: Ödemeler mali yanı olmayan ödülleri dışında, iki kısımdan oluşur: maaş, ücret gibi doğrudan ödemeler ve yan faydalar gibi dolaylı ödemeler (Dessler, 1991: 341). Maaş aylık çalışma karşılığında ödenen para iken, diğer ödemeler, sigorta primleri, emeklilik, sosyal güvenlik gibi ödemeleri içerir. ÖÇKK'nın personel açısından çekici bir yer haline gelebilmesi için, çalışanlarına yapılan doğrudan ve dolaylı ödemelerin iyileştirilmesine çalışılmalıdır.

Personel uygulamalarında söz konusu edilen önerilerin yerine getirilmesi konusunda bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve diğer ilgili yasal düzenlemeler kamu sektöründe istihdamın temel koşullarını ve gerekliliklerini belirlemektedir. Kanun ayrıca, işe alma, terfi, maaş, transferler, emeklilik gibi bütün personel uygulamalarının genel çerçevesini de çizmektedir. Bu nedenle, personel politikası ilkeleri konusunda geliştirilecek her türlü öneri ilgili mevzuat ile uyumlu olmak zorundadır. Personel uygulamalarında, ÖÇKK'nın yasal zemininde bazı küçük uyarlamalar yaparak veya Kurum Başkanı'nın yayımlayacağı bir yönetmelik ile bazı iyileştirmeler yapmak mümkün olabilir. Diğer bir ifadeyle, önerilen bazı ilkeler temel kamu personel mevzuatında değişiklik yapmayı gerektirirken bazılarının uygulanabilmesi için bir Bakanın yetkisi ve bazılarının uygulanması için ise Kurum Başkanı'nın politikalar üretmesi yeterli olabilir.

Çevre Koruma Dairesinde Önerilen Personel Profili: Mevcut personel, önerilen yapının ve işlerin gerektirdiği nitelikleri karşılamalıdır. Şubelerin yeni oluşumu itibarıyla, mevcut personelin kullanımı ile mesleki uzmanların dengeli biçimde dağılımı ilkesi gözetilmelidir.

Proje Sonuçlarının Uygulanması için Yöntem ve Stratejiler: Her projenin sonucu pratik bir uygulama stratejisi ile bazı çıktılar üretir. Bu nedenle, bulgular ışığında mevcut proje önerilerinin uygulamaya aktarılması karşısında sekiz stratejik sorun alanı tespit edilmiştir. Bunlar şunlardır: (1) *yapı ve fonksiyonlar*, (2) *personel*, (3) *yönetim*, (4) *örgütsel çevre*, (5) *yasal çerçeve*, (6) *fiziksel yerleşim ve teknoloji*, (7) *örgüt iklimi* ve (8) *ÖÇKK'nın kavramsal çevre koruma anlayışı*.

Bütün bu sorun alanları birbirine bağlanmış ve proje önerilerinin uygulanması için strateji geliştirmek üzere tek bir ifadeyle ortaya konulmuştur. Böylece, stratejik sorun şu şekilde tanımlanmıştır:

"ÖÇKK'nın mevcut örgütsel yapısı; aşırı merkezîyetçilik, bürokratikleşme, yetkinin dengesiz dağılımı, bazı imkanların eksikliği, insan kaynaklarına ilişkin sorunlar ve iki ana hizmet birimi arasındaki"

çatışma nedeniyle ÖÇKK'nın amaçları yönünde fonksiyonel değildir. Bu stratejik yapısal ve fonksiyonel sorunlar gerektiği gibi ele alınmaz ise, ÖÇKK'nın uzun süre özel alanlarla ilgili özerk bir kurum olarak varlığını sürdürebilmesi mümkün değildir."

Genel hatlarıyla ifade edilmiş olan bu soruna getirilecek çözüm dört aşamalı bir yaklaşımla uygulanabilir. Her aşamada, bir soru sorulmakta ve cevaplanmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan kompozisyon proje sonuçlarını uygulamaya aktaracak stratejik planın genel hatlarını oluşturmaktadır.

Soru 1. ÖÇKK'nın yapısı ve fonksiyonları için geliştirilen pratik çözümler açısından gelecekte kurum nerede olmalıdır?

Yanıt 1. ÖÇKK desantralize olmalıdır. Bürokratik kurallar ve hiyerarşik kademeler en aza indirilmelidir. Yetki, imkan ve insan kaynaklarının dağılımı desantralizasyonun gereklerine uygun olarak yeniden düzenlenmelidir. Kurum içerisindeki çatışmalar ortadan kaldırılarak amaç birliği sağlanmalıdır. ÖÇKK özerk bir yapı olmalıdır. ÖÇKK'nın personel profili resmi eğitim ile kazanılan mesleki uzmanlıktan ziyade, çevre koruma ve tabiatın muhafazası konularında uzmanlığa dayalı olmalıdır. Personel arasındaki ilişki iletişimi artıracak ve etkili koordinasyon yaratacak biçimde karşılıklı güvene dayalı hale getirilmelidir. ÖÇKK'nın özel koruma alanlarındaki halkın ve diğer kamu ve sivil toplum kuruluşlarının gözündeki imajı olumlu hale getirilmelidir. ÖÇKK'nın fiziki yerleşimi, güçlü bir imajı desteklemeli ve çalışma ortamı çevre konularında yüksek kalitede ürünler yaratılabilecek rahat bir ortam olmalıdır. ÖÇKK'nın kullandığı teknoloji en son standartlara uygun olmalıdır.

Soru 2. ÖÇKK'nın yapı ve fonksiyonlarını iyileştirmeye dönük pratik çözümlerin uygulanmasının önündeki engeller nelerdir?

Yanıt 2. Çözümlerin uygulanmasının önündeki engeller; (a) mevcut yasal çerçeve, (b) geleneksel Türk kamu yönetimi anlayışının bağımsız yönetsel yapıların ortaya çıkmasına izin vermeme eğilimi, (c) önerilen değişikliklerin üst yönetimin desteğinden yoksun olması, (d) örgütsel kültürün değişim için teşvik edici olmaması, (e) özel koruma alanlarıyla ilgili yönetim planlarının tamamlanamamış olması biçiminde özetlenebilir.

Soru 3. Projede geliştirilen pratik öneriler nelerdir?

Yanıt 3. Coğrafi şartlar gözönüne alınarak yerel birimlerin sayısı 4'e çıkarılmalıdır. Başkan yardımcılığı şube müdür yardımcılığı gibi fonksiyonel

açından zayıf hiyerarşik pozisyonlar kaldırılmalıdır. ÖÇKK içerisindeki birimler arasındaki çatışmayı ortadan kaldırmak için çerçeveye koruma ve tabiatın muhafazası konusunda fonksiyon gösterecek tek bir ana hizmet birimi oluşturulmalıdır. Daireler içerisinde yer alan bazı şubeler işlevsel benzerlik ilkesi gereğince yeniden düzenlenmelidir. Kurumun enformasyon ihtiyaçlarının düzenli biçimde karşılanması için Bilgi İşlem Dairesi adı altında yeni bir birim oluşturulmalıdır. ÖÇKK'nın özel koruma alanlarındaki etkinliğini artırmak için matris-proje türü örgüt oluşturulmalıdır. ÖÇKK'nın fonksiyonları matris-proje örgütün ihtiyaçlarına ve yeni çevre koruma kavramına göre yeniden düzenlenmelidir. ÖÇKK Başbakanlığa bağlanmalıdır.

Soru 4. *Yapı ve fonksiyonların iyileştirilmesine ilişkin proje önerilerinin altı ay içerisinde uygulamaya aktarılması için neler yapılmalıdır?*

Yanıt 4. ÖÇKK'nın Başkan ve Daire Başkanlarından oluşan üst yönetiminin desteği alınmalıdır. Örgütsel kültürü değiştirecek eğitim, beşeri ilişkiler, halkla ilişkiler, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların birleştirilerek amaç birliğinin sağlanması gibi faaliyetler yürütülmelidir. Çevre koruma ve tabiatın muhafazası kavramlarının tanımı yeniden formüle edilmelidir. Özel koruma alanlarında hazırlanan yönetim planları tamamlanmalıdır. ÖÇKK için temel olacak yeni yasal düzenlemelerle ilgili faaliyetlere bir an önce başlanmalı ve bu faaliyetler bir an önce tamamlanmalıdır. Şubelerin personel dağılımını düzenleyecek faaliyetler yürütülmelidir. Bölge ekipleri belirlenmelidir.

KAYNAKÇA:

- Bozeman, B. ve Bretschneider S. (1986). "Management Information Systems: Theory and Prescription," *Public Administration Review*; Special Issue.
- Bretschneider, S. (1990). "Management Information Systems in Public and private Organizations: An Empirical Test," *Public Administration Review*; September-October.
- Daft, R.L (1998). *Organization Theory and Design* (6. Bası), Cincinnati-Ohio: South-Western College Publishing.
- Dessler, G. (1991). *Personnel/Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1954). *The Practice Of Management*, London: Heinemann.
- Drucker, P. (1977). *Management Cases*, New York: Harper's College Press.

- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, (Çev: Constance Storrs: Orjinal: Administration Industrielle et Générale), Pitman.
- Gulick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization* (Gulick ve L. Urwick Papers on the Science of Administration), New York: Institute of Public Administration.
- Hanna, D. (1988). *Designing Organization for High Performance*, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hitt, M.A., R., Middlemist, Dennis ve Mathis, R.L (1986). *Management: Concepts and Effective Practice*. New York: West Publishing Company.
- Mackenzie, K.D. (1986). *Organizational Design*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Mooney, J.D. ve Reiley, A.C. (1939). *The Principles of Organization*, New York: Harper and Brothers.
- Pfiffner, J. M. ve Sherwood, F.P. (1960). *Administrative Organization*, New York: Prentice-Hall, Inc.
- Thompson, V.A. (1961). *Modern Organization*, New York: Alfred A. Knopf.
- Woods, R.H. (1995). *Human Resource Management*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

