



ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1392041  
Araştırma Makalesi/Research Article



## KAMU GÖREVLİLERİNİN BÜROKRATİK YÖNETİM KÜLTÜRÜNE YÖNELİK ALGISI: HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞINDA BİR UYGULAMA\*†

PERCEPTION OF PUBLIC OFFICIALS TOWARDS BUREAUCRATIC MANAGEMENT  
CULTURE: AN APPLICATION IN THE MINISTRY OF TREASURY AND FINANCE

Hasibe CEYHAN<sup>1</sup> Murat OKCU<sup>2</sup> Sefa USTA<sup>3</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
16/11/2023

**Kabul:**  
08/04/2024



Hazine ve Maliye Bakanlığı özelinde gerçekleştirilen araştırmada, maliye bürokratlarının yönetim kültürü konusundaki algılarının irdelenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini, Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde yer alan ve Ankara il merkezinde faaliyet gösteren Muhasebat Genel Müdürlüğünde görev yapan 425 kamu görevlisi oluşturmaktadır. Örneklem sayısı 239 olarak belirlenmiştir. Araştırmada nicel araştırma yönteminden ve tarama modelinden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak da "anket tekniğinden" yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları, istatistiksel programlar kullanılarak elektronik ortamda işlenmiş, analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda, yönetim kültürünün sekiz alt boyutu tespit edilmiş ve model kurulmuştur. Her bir alt boyutun, bürokrasi ve yönetim kültürünü anlamlı şekilde etkilediği belirtilerek, sekiz hipotez oluşturulmuştur. Regresyon analizi sonucunda; "katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme", "hesap verebilirlik ve şeffaflık", "örgütsel güven ve etik anlayış", "yenilik ve değişimci liderlik", "yönetişim ve işbirliği", "rekabet odaklılık", "sonuç odaklılık ve heterarşik ilişkiler" alt boyutlarının bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği; "formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı" alt değişkeninin ise bürokrasi ve yönetim kültürü üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bürokrasi, Kültür, Bürokratik Kültür, Yönetim Kültürü, Kamu Görevlisi

**Jel Kodları:** D73, H83, M14

\* Bu çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD'da Prof. Dr. Murat Okçu ve Prof. Dr. Sefa Usta (İkinci Danışman) danışmanlığında Hasibe Ceyhan tarafından yürütülen "Türk Kamu Bürokrasisi ve Yönetim Kültürü: Maliye Bakanlığında Bir Uygulama" adlı doktora tezinden üretilmiştir

<sup>1</sup>**Sorumlu Yazar:** Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-6551-0787, [hasibeceyhan@kmu.edu.tr](mailto:hasibeceyhan@kmu.edu.tr).

<sup>2</sup> Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-8013-8381, [muratokcu@sdu.edu.tr](mailto:muratokcu@sdu.edu.tr).

<sup>3</sup> Prof. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-3846-7987, [sefausta@kmu.edu.tr](mailto:sefausta@kmu.edu.tr).

**Atf:** Ceyhan, H., Okcu M. & Usta, S. (2024). Kamu görevlilerinin bürokratik yönetim kültürüne yönelik algısı: Hazine ve Maliye Bakanlığında bir uygulama. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 15 (2), 877-905.



## **Abstract**

### **Article Info**

**Received:**  
**16/11/2023**

**Accepted:**  
**08/04/2024**

In the research conducted specifically for the Ministry of Treasury and Finance, the main purpose of the study is to examine the perceptions of finance bureaucrats about management culture. The population of the research consists of 425 public officials working in the General Directorate of Accounting, which is within the Ministry of Treasury and Finance and operates in Ankara city center. The number of samples was determined as 239. Quantitative research method and scanning model were used in the research. "Survey technique" was used as a data collection tool. The research results were processed, analyzed and evaluated electronically using statistical programs. As a result of factor analysis, eight sub-dimensions of management culture were identified and a model was established. Eight hypotheses were created, stating that each sub-dimension significantly affects bureaucracy and management culture. As a result of regression analysis; "participatory management and performance rewarding", "accountability and transparency", "organizational trust and ethical understanding", "innovation and change leadership", "governance and cooperation", "competition orientation", "results orientation and heterarchical relations" sub-dimensions It positively and significantly affects the bureaucracy and management culture; It was determined that the "formal relations and hierarchical structure" sub-variable did not have a significant effect on bureaucracy and management culture.

**Keywords:** Bureaucracy, Culture, Bureaucratic Culture, Administrative Culture, Public Servant

**Jel Codes:** D73, H83, M14

## **Extended Summary**

With the impact of globalization, the changes and transformation movements that have occurred in economic and political life since the mid-1970s have also affected public administration systems, and the traditional public administration approach has been replaced by a new management approach. There has been a paradigm shift in public administration with the new public management approach. The new public management approach, which emphasizes the importance of applying private sector management techniques in the public sector, has also paved the way for the change in bureaucratic management culture. With the influence of the new management approach, traditional management culture has begun to give way to the new management culture. The new management approach has affected Turkish public administration and bureaucratic management culture.

Revealing the perspective of the bureaucratic management culture of the finance organization, a well-established institution that has a significant impact on shaping the administrative and financial legislation in Turkey, shows the importance of the study. In the research conducted specifically for the Ministry of Treasury and Finance, the main purpose of the study is to examine the perceptions of finance bureaucrats about management culture.

Within the scope of the study prepared from this point of view, firstly the researches on bureaucratic culture and management culture were examined. Afterwards, the methodology of the research was written and the purpose of the research, model, population and sample, limitations, data collection tools and analysis were discussed. Afterwards, the socio-demographic findings of the research, factor analysis results and findings regarding bureaucracy and management culture are presented in tables. The study was concluded with the results, findings and recommendations section.

The population of the research consists of 425 public officials working in the General Directorate of Accounting, which is within the Ministry of Treasury and Finance and operates in Ankara city center. The number of samples was determined as 239.

Quantitative research method and scanning model were used in the research. "Survey technique" was used as a data collection tool. During the scale creation process, literature sources in Turkish and foreign languages were examined and a survey form was created using the studies of Physey (1993) and İra and Şahin (2011). The research was conducted through a face-to-face survey. The research results were processed, analyzed and evaluated electronically using statistical programs. In the analysis of the data obtained as a result of the survey, factor analysis for validity and reliability testing and frequency analysis to determine the demographic characteristics of the participants; In order to make comparisons on demographic variables, T test, one-way analysis of variance (ANOVA); Pearson correlation analysis and regression analysis were used to reveal the relationships between the sub-dimensions of the scale and the entire scale.

As a result of factor analysis, "participatory management and performance rewarding", "accountability and transparency", "organizational trust and ethical understanding", "innovation and change leadership", "governance and cooperation", "formal relations and hierarchical structure", "competition" "orientation", "results orientation and heterarchical relations" were identified as sub-dimensions of management culture and a model was established. Eight hypotheses were created, stating that each sub-dimension significantly affects bureaucracy and management culture.

In the research, the main findings obtained as a result of the regression analysis are as follows: "Participatory management and performance rewarding", "accountability and transparency", "organizational trust and ethical understanding", "innovation and change leadership", "governance and cooperation", "competition". The sub-dimensions of "orientation", "results orientation and heterarchical relations" positively and significantly affect the bureaucracy and management culture. It was determined that the sub-variable "Formal relations and hierarchical structure" did not have a significant effect on bureaucracy and management culture. In this context, seven of the eight hypotheses determined in the study were accepted and only one was rejected.

Some of the recommendations for practitioners in line with the findings can be listed as follows. Referring to the information and opinions of lower-level and middle-level managers during the functioning of the decision-making mechanism; It is thought that giving initiative and responsibility to employees within the framework of the principle of accountability will be effective in creating a culture of trust. Giving employees responsibility to ensure their effective participation in decisions, encouraging information sharing and meeting expectations will contribute to increasing organizational trust. Acting in accordance with ethical principles along with principles such as effectiveness, efficiency, efficiency and economy, and shaping the bureaucratic management culture around these principles and values will bring about organizational commitment and organizational justice. An effective and effective management approach can be implemented with a result-oriented, competition-oriented and performance-oriented management culture.

However, it can be suggested that researchers who will work in the field should carry out a comparative study on the management culture between central administration and local administrations. Additionally, management culture in the private and public sectors can be examined comparatively. Bureaucratic management culture of countries can be analyzed comparatively based on different country practices.

## **1. Giriş**

Geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni yönetim anlayışına geçişle birlikte, verimliliğin esas alındığı, performansa dayalı bir yönetim anlayışının öncelendiği, hiyerarşik ilişkiler yerine heterarşik ilişkilerin ön planda tutulduğu, değişim ve yenilik ekseninde girişimci bir yönetim anlayışının ön plana çıkarıldığı, hesap verebilir, şeffaf, demokratik bir yönetim anlayışı tartışılmaya başlanmıştır. Yönetim alanda ortaya çıkan bu paradigma değişimi, Türk kamu bürokrasisini de etkilemiş, 1980'li yıllarda başlayan değişim çabaları 2003 sonrası dönemde hız kazanmış idari alanda birçok reform hayata geçirilmiştir.

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı olarak değerlendirilen paradigmanın temel mottosu, merkeziyetçi yönetim anlayışı yerine adem-i merkeziyetçi bir yönetim anlayışının belirlenmesi; planlamacı bir ekonomik anlayış yerine serbest piyasa ekonomisinin hayata geçirilmesi; özel sektörün yönetim ve tekniklerinin kamuda uygulanmasıdır. Buradan hareketle, sonuç odaklı, sonuç ve rekabet odaklı, girişimci, performansın öncelendiği bir yönetim anlayışının ön plana çıkarılmak istendiği vurgulanabilir. Özelleştirme ve yerelleşme temel olguları ekseninde, hiyerarşik ilişkiler yerine heterarşik ilişkilerin öncelendiği, yetkiyi devreden bir yönetim anlayışının benimsenmeye çalışıldığı, etkin, verimli, ekonomik ve etik değerlerin ön plana çıkarıldığı bürokratik yönetim kültürü yeni yönetim anlayışının temel vurguları arasında sayılmaktadır.

Bürokratik kültürü ve yönetim kültürünü, toplumsal ve siyasal kültürden bağımsız düşünülmesi olanaklı görülmemektedir. Bir ülkede yerleşik olan siyasal ve toplumsal kültür, bürokratik kültürü de etkilemektedir. Bir toplum, kurum veya kuruluşta benimsenen kültürel özellikler ve kodlar, genel olarak kurumlardaki yönetim anlayışını, iş süreçlerini, ilkeleri, değerleri, beklentileri ve yönetişime ilişkin kavramları ortaya koymaktadır. Ayrıca kurumlar arası etkileşimlerle kazanılan kültürel semboller, görünen veya görünmeyen her bağlamda çalışanların bürokratik yönetim kültürüne yansımaktadır.

Buradan hareketle hazırlanan çalışma kapsamında, ilk olarak bürokratik kültür ve yönetim kültürü ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar irdelenmiştir. Daha sonrasında araştırmanın metodolojisi kaleme alınarak, araştırmanın amacı, modeli, evren ve örnekleme, kısıtlılıkları, veri toplama araçları ve analizi konuları ele alınmıştır. Sonrasında araştırmanın sosyo-demografik bulguları, faktör analizi sonuçları ve bürokrasi ve yönetim kültürüne yönelik bulgular tablolar halinde sunulmuştur. Çalışma sonuç, bulgu ve öneriler kısmı ile sonuçlandırılmıştır.

## **2. Bürokratik Kültür ve Bürokratik Yönetim Kültürü ile İlgili Araştırmalar**

Konu ile ilgili olarak, Yüksek Öğretim Kurulu, Ulusal Tez Merkezi tez veri tabanı (tez.yok.gov.tr) taranmıştır. Bürokratik yönetim kültürü başlıklı bir yüksek lisans ve doktora tezine rastlanmamıştır. Bununla birlikte, bürokratik kültür veya bürokratik yönetim kültürüne yönelik, Maliye Bakanlığı'nda bir uygulama içeren bir tez çalışması ve araştırma bulunmamaktadır. Diğer taraftan konuyla ilgili literatür incelemesinde bürokratik yönetim kültürü ve yönetim kültürü konularında bazı çalışmalara rastlanmıştır. Aşağıda, belirtilen çalışmalar ve üzerinde durduğu konular kısaca özetlenmiştir.

Claver, vd. 1999, çalışmalarında kamu yönetiminin uygun bir örgüt kültürü aracılığıyla vatandaşlara sunduğu hizmeti nasıl geliştirebileceğini analiz etmiş; bu amaçla, kamu yönetimi kültürünün belirli özelliklerini incelemiştir. Bu bağlamda, kamu kurumlarında kültürün rolünü ve böyle bir kültürün nasıl teşhis edildiğini irdelemişlerdir. Daha sonra, birçok kurumda tipik olarak görülen bürokratik kültür sorunlarını tanımlamış ve vatandaş odaklı kültürün özelliklerini kısaca ele almışlardır. Araştırmada son olarak, bürokratik kültürün vatandaşa hizmet kavramına dayalı bir kültüre dönüştürülmesi için özel bir metodoloji önerilmiş ve değişikliğin ne zaman gerekli olduğuna dair bir analiz sunulmuştur.

Zafarullah (2013) çalışmasında, Bangladeş'teki bürokratik kültürün bazı temel özelliklerini tarihsel, sosyal ve siyasi açılardan tanımlamıştır. Bürokratların, yasal rasyonalizm maskesi ardında çalışırken, etik olmayan uygulamalarda bulunmaktan çekinmedikleri araştırma sonucunda vurgulanmıştır. Bangladeş'te, bürokrasi, özerkliğini koruma eğiliminde olduğu için reform çabaları bastırıldığı ya da geciktirildiği bulgusu ortaya konulmuştur. Ülkede, bürokrasinin kendine has özelliklerinin değişim ve gelişimi engellediği ve demokratik yönetişim için sorun teşkil ettiği sonucunun altı çizilmiştir.

Özmen (2013), çalışmasında post-bürokratik kültür konusunu teorik çerçevede ele almıştır. Post-bürokratik kültür, emir-komuta zincirini ve resmi ilişkileri azaltarak, astların karar ve tercihlerini önemseyen, yenilikçilik ve girişimcilik ruhunu koruyarak kişiler arası gayri resmi ilişkileri ifade etmektedir. Bu örüntü, kamu yöneticilerinin inisiyatif olarak stratejik davranmasını öngörmekte, kendisi ve çevresi arasındaki mesafeyi kaldırmaya çalışan, esnekliğe, açık sistemlere ve sosyal sermayenin daha etkin kullanımına değer veren bir anlayışı yansıtmaktadır. Bilginin dinamik kullanımı ve bilgiye dayalı güç ilişkilerinin öne çıkması bu felsefenin temel unsurları olarak çalışmada değerlendirilmiştir. Çalışmada, yeni örgütlenme modellerinin oluştuğu günümüz dünyasında yükselen post-bürokrasi ve post-bürokratik kültür kavramları incelemeye tabi tutulmuştur.

Turhan (2014) tarafından yapılan çalışmada, Tanzimat Dönemi ve Erken Cumhuriyet Dönemi bürokratik kültürün tarihsel süreçteki yansımaları ele alınarak, bürokratik sistemin değerlendirilmesi yapılmıştır. Çelik (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmada, Balıkesir ilinde bulunan ortaokullarda gerçekleştirilen bir araştırmayla birlikte bürokratik kültür ile destek arasındaki örgütsel adalet ilişkisi incelenmiştir. Toy (2019) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada, bürokratik kültür bağlamında vatandaş odaklılığa dönüşüm süreci kamu hizmetlerinin kalite olgusu açısından irdelenmiştir.

Peters (1990) yapılan araştırmada, yönetsel kültür kavramını irdeleyerek, özelde kamu örgütlerinin/kuruluşlarına genelde kamu yönetimine yönelik analizde bulunmuştur. Dror (1990) tarafından yürütülen bir başka araştırmada ise yönetsel kültür/yönetim kültürü konusu kavramsal ve teorik çerçevede ele alınmıştır.

Subramaniam M. (1990), kamu yönetiminde kültür ve değerler konusunu teorik çerçevede incelemiştir. Subramaniam V. (1990) Hindistan'da Yönetim Kültürü üzerine bir araştırmada bulunmuştur. Kumar (1990) da benzer şekilde çalışmasında Hindistan'ın modern yönetsel kültürünü ele alarak değerlendirmelerde bulunmuştur. Thomas (1990), İngiltere yönetim tarihi üzerinden hareketle yönetsel kültür ve değerlerini irdelemiştir.

Pheysey (1993), kültür biçimlerinin yönetim tarzlarını, liderliğe yönelik tutumları, iş yerindeki motivasyon düzeyini ve grup dinamiklerini nasıl etkileyebileceğini araştırmıştır. Bu çerçevede, örgütsel değişim, örgütsel davranış, örgütsel gelişme, grup davranışı, liderlik ve yönetim, motivasyon gibi konuları kültür kavramı üzerinden hareketle incelemiştir. Araştırmada, dünyanın farklı kıtalarından ve farklı ülkelerinden uygulama/vaka örnekleri örgüt kültürü ekseninde değerlendirilmiştir.

Birişik (1995) yönetim kültürü perspektifinden yeniden yapılanma stratejilerini incelemiş ve analiz etmiştir. Dağlı (1997) ise küresel yönetim kültürü bağlamında yapısal unsurların belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmıştır. Baktın (2000) emniyet teşkilatında gerçekleştirdiği bir araştırma ile yönetim kültürü bağlamında örgüt kültürünün geliştirilmesini ve bulgularını ortaya koymayı amaçlamıştır.

Peters (2002) çalışmasında, siyasal ve yönetsel kültür konularını irdelemiştir. Siyaset ve yönetim, bürokrasi ve siyaset arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, örgüt kültürü ve yönetim kültürü konularına odaklanılarak, bazı örnek ülke incelemelerinde bulunulmuştur.

Kurt (2002) tarafından yürütülen çalışmada, Türkiye'deki yönetim kültürünün mahalli idareler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Eynullayev (2010), performans yönetim kültürünün

kuruluşlarda oluşmasına dair veri analizlerinin yaklaşımını ortaya koymak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Özmen (2012), yeni kamu yönetimi anlayışının Türkiye'de yönetim kültürüne etkisini ölçmeye yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Fırat (2012) tarafından yürütülen bir başka araştırmada inovasyon doğrultusunda yönetim kültürü ele alınmış ve Kalkınma Ajansları ile ilişkilendirmiştir. Uyar (2014), kültürler arası iletişim açısından Türk yönetim kültürünün konumunu incelemiştir. Bayrakdar (2017), TR82 bölgesi örneği üzerinden belediyelerdeki stratejik yönetim kültürünün işleyişini araştırmıştır. İskender (2019), İçişleri Bakanlığındaki taşra teşkilatının yönetim kültürüne etkisini değerlendiren bir çalışmayı ortaya koymuştur. Duyar (2019), siyasetnamelerde önemli bir yeri olan etik değerlerin durumunu ve son yirmi yılda etik anlayışının nasıl değiştiğini Türk yönetim kültürü içinde karşılaştırmalı bir şekilde incelemiştir.

İncelenen çalışmaların bir kısmı bürokrasi, kültür, yönetim kültürü, örgüt kültürü, bürokratik kültür konularını teorik çerçevede ele almakta; bir kısmı ise uygulama boyutunu da dahil ederek araştırma sonucunda elde edilen bulguları tartışmaktadır. Bu bağlamda incelendiğinde Maliye Bakanlığı bürokrasisinde bürokratik kültür ve bürokratik yönetim kültürüne yönelik bir araştırmanın yapılmadığı dikkati çekmiştir. Türkiye'de oluşturulan kamu politikaların ve mevzuatın merkezinde Maliye Bürokrasisinin olması, Türkiye'deki mali mevzuatın oluşturulması ve uygulanmasında maliye bürokrasisinin etkinliğinin göz ardı edilemeyecek durumda olduğu iddiasından hareketle çalışma kaleme alınmış, Hazine ve Maliye Bakanlığında bir uygulama gerçekleştirilerek alana katkı sağlanması hedeflenmiştir.

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu kısımda Hazine ve Maliye Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan bürokratların yönetim kültürüne yönelik algılarını tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, evren ve örnekleme, kısıtları ve veri toplama yöntemi ile araştırma neticesinde ulaşılan bulgu-sonuçlar ve bu husustaki analizler ele alınmaktadır.

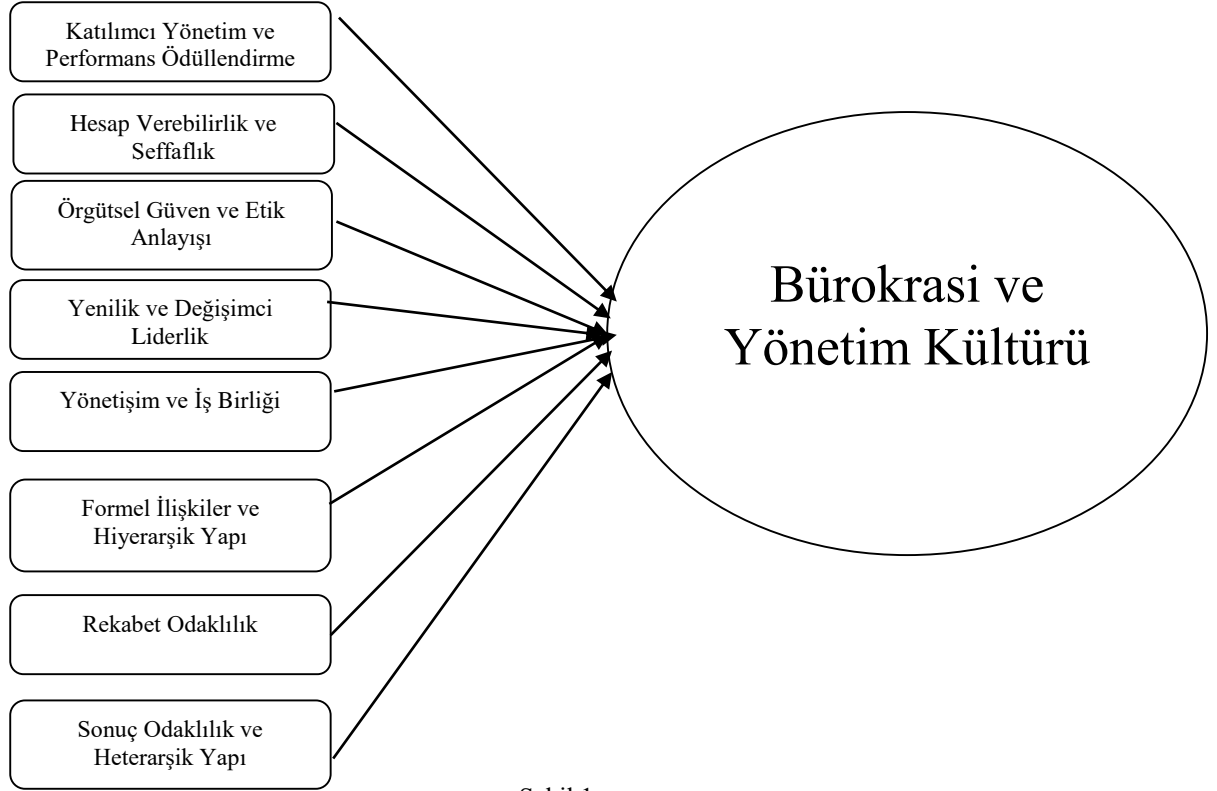
#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Maliye teşkilatı, tarihsel süreç içinde mali mevzuatın ve diğer mevzuatların şekillenmesinde öncü bir kurum olarak önemli bir rol oynamıştır. Bu durum, Maliye teşkilatındaki yöneticilerin ve bürokratların yönetim kültürüne yönelik algılarının incelenmesini ve Maliye teşkilatından yararlanılmasını desteklemektedir. Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı, Hazine ve Maliye Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan kamu görevlileri ve yöneticilerinin yönetim kültürü algılarını, Türk kamu bürokrasisinin katılımcı

yönetim kültürü, girişimci yönetim anlayışı, üst yönetimin etkisi, kurumun bürokratik kültürü ve diğer kurumlarla olan ilişkisi ekseninde belirlemektir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Konu ile ilgili literatür taraması sonucunda oluşturulan ölçek doğrultusunda, araştırmanın modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırmada tarama modelinden yararlanılmıştır.



Şekil 1.

#### *Bürokrasi ve Yönetim Kültürü Araştırma Modeli*

Hazine ve Maliye Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan kamu görevlilerinin, yöneticilerin/bürokratların yönetim kültürüne yönelik algılarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmanın, oluşturulan ölçek doğrultusunda elde edilen varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

**H<sub>1</sub>:** Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü anlamlı şekilde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü anlamlı şekilde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü anlamlı şekilde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Yenilik ve Değişimci Liderlik, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü anlamlı şekilde etkilemektedir.

**H<sub>5</sub>:** Yönetişim ve İş Birliği, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü anlamlı şekilde etkilemektedir.

**H<sub>6</sub>:** Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü anlamlı şekilde etkilemektedir.



**H7:** Rekabet Odaklılık, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü anlamlı şekilde etkilemektedir.

**H8:** Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü anlamlı şekilde etkilemektedir.”

### **3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde yer alan ve Ankara il merkezinde faaliyet gösteren Muhasebat Genel Müdürlüğünde görev yapan kamu görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmada, Ankara ilinde bulunan ve araştırmanın yapıldığı yıl itibariyle Hazine ve Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğünde yaklaşık olarak 425 kamu görevlisi görev yapmaktadır. Araştırma dönemi göz önüne alınarak, %5 hata payı ve %95 güvenilirlik düzeyinde örneklem büyüklüğünün 203 olması gerektiği belirlenmiştir(Gürbüz ve Şahin, 2016: 132). Hata payını minimize etmek ve homojenliği sağlamak amacıyla 239 kişilik bir örneklem büyüklüğü kullanılmıştır. Araştırmada, yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma kurumunun ve ilgili birimin seçiminde, Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın genel mevzuatın oluşturulduğu bir merkez olması, diğer kamu kuruluşlarına öncülük etmesi ve Muhasebat Genel Müdürlüğü'nün bünyesinde mevcut olan tüm unvanları barındırması ve stratejik bir rol üstlenmesi dikkate alınmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Hazine ve Maliye Bakanlığı merkez teşkilatındaki yöneticiler/bürokratlar üzerindeki uygulama ile sınırlıdır ve elde edilen sonuçların tüm ülke için genelleştirilmemesi hedeflenmektedir. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş olması (Eylül-Ekim 2018) ve bu süre zarfında algıların değişebileceği düşüncesidir.

### **3.5. Veri Toplama Yöntemi (Veri Toplama Araçları ve Veri Analizi)**

Veri toplama amacıyla, araştırmada "anket tekniği" kullanılmıştır. Türkçe ve yabancı dildeki literatür kaynakları, Yönetim Kültürü, Bürokratik Kültür ve Bürokratik Yönetim Kültürü ile ilgili çalışmaların incelenmesiyle birlikte, Pheysey (1993) ile İra ve Şahin (2011)'in çalışmalarından faydalanılarak anket formu oluşturulmuştur. Anket formu iki bölümden oluşmakta ve toplamda 42 soru içermektedir. İlk bölümde 7 soru ile demografik ve mesleki bilgilerin tespit edilmesi amaçlanırken, ikinci bölümde kamu görevlilerinin Maliye teşkilatında bürokrasi ve yönetim kültürüne yönelik algı düzeylerini ölçmek için 35 önerme sunulmuştur. Bu kısımda 5'li Likert ölçeğine yer verilmiştir. 5'li likert ölçeğinde, Kesinlikle Katılmıyorum

(1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katlıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5) aralıklarında cevaplar alınmıştır.

Anket sonuçları istatistik programlar kullanılarak elektronik ortamda işlenmiş, analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizinde faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik testi ve katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla ilk olarak Kolmogorov-Smirnov Testi yapılmıştır. Bu test sonucunda  $p(0,990) > 0,05$  değeri bulunmuş ve yönetim kültürü değişkeni verilerinin normal dağıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca verilerin çarpıklık (skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri de analiz edilmiştir. Buna göre de yönetim kültürü değişkenine ilişkin toplanan verilerin basıklık değerinin 0,478 olduğu, basıklık değerinin de 0,292 olduğu saptanmıştır. Her iki değerinde +1 ila -1 aralığında kalıyor olması nedeniyle normal dağılıma uygun bir şekilde verilerin toplandığı anlaşılmıştır. Buradan hareketle de araştırmanın analizlerinde parametrik testlerin kullanılabilmesi belirlenmiştir. Bununla birlikte, T testi, tek yönlü varyans analizinden (Anova) de yararlanılmıştır. Son olarak, Pearson korelasyon analizi ve Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada, sayfa kısıtı sebebiyle belli analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve verilerin değerlendirmesi yapılmıştır.

#### **4. Araştırmanın Bulguları**

Çalışmanın bu kısmında, Ankara il merkezinde Muhasebat Genel Müdürlüğünde görev yapan kamu görevlilerinin yönetim kültürüne ilişkin algılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan alan araştırmasına katılan kamu görevlilerinin sosyo-demografik özellikleri, katılımcıların bürokratik ve yönetim kültürüne yönelik algıları ile faktör analizi ve güvenilirlik testlerinin sonuçlarına tablolar ve bulgular halinde yer verilmiştir.

## 4.1. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Tablo 1.

Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's $\alpha$
Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme	Maliye teşkilatı içinde kurum yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	2,76	0,996	,745	27,97	0,890
	Maliye teşkilatında ödüllendirmede başarı esas alınır.	2,33	0,972	,743		
	Maliye teşkilatında kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	2,74	0,986	,669		
	Maliye teşkilatında sürekli öğrenme ve sürekli iyileştirme faaliyetleri yürütülür	3,05	1,040	,667		
	Maliye teşkilatında çalışanlar için performans ölçütleri dikkate alınır. Bu ekseninde başarı desteklenir ve teşvik edilir.	2,50	1,053	,639		
	Maliye teşkilatında yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	2,58	1,033	,601		
	Maliye teşkilatında çalışan herkes kendini kurumun bir parçası olarak görür.	3,13	1,046	,572		
	Maliye teşkilatı/Kurumu içinde formaliteden çok, sonuca önem verilir.	2,98	1,035	,546		
	Maliye teşkilatında kararlar bireysel değil, ortak çabanın ve müzakere kültürünün ürünü olarak alınır.	2,86	1,052	,505		
	Maliye teşkilatında katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenir ve çalışanların görüşleri önemsenir.	2,87	1,047	,502		
Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık	Maliye teşkilatında alınan kararlar gerekçelendirilir ve kurum içi/kurum dışı paydaşlara bilgi verilir.	3,62	0,855	,806	8,25	0,835
	Maliye teşkilatında, hesap verebilir bir yönetim anlayışının yansımaları olarak, stratejik plan ve faaliyet raporları etkin bir şekilde uygulanır	3,63	0,869	,772		
	Maliye teşkilatında şeffaf yönetim anlayışı benimsenir, bilgi edinme hakkı ve bilgi edinme özgürlüğü etkin bir şekilde uygulanır.	3,59	0,893	,676		
	Maliye teşkilatında vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı benimsenir ve hizmetten yararlanan vatandaşların görüşleri önemsenir	3,20	1,005	,613		

	Maliye teşkilatında girişimci yönetim anlayışı ekseninde çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk verilir.	3,07	0,995	,556		
	Maliye teşkilatında/Kurumunda her şeyin bir standardı vardır.	3,47	0,986	,476		
Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı	Maliye teşkilatında, çalışanlara verilen görevlerde yetki ve sorumluluk dengesi gözetilmektedir.	2,92	1,052	,758	5,75	0,794
	Maliye teşkilatında, etik ilke ve değerler kurum tarafından içselleştirilmiş ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	3,17	1,032	,750		
	Maliye teşkilatında, çalışanlar arasında ilişkilerde karşılıklı güven ve anlayış esas tutulmaktadır.	3,17	0,979	,617		
Yenilik ve Değişimci Liderlik	Maliye teşkilatı içinde olup biten her şey, kurum yönetiminin denetimindedir.	3,64	0,937	,722	4,55	0,677
	Maliye teşkilatında değişim ve yenilikler kurum yönetimince başlatılır.	3,61	0,964	,680		
	Bir ülkedeki siyasal kültür ve toplumsal kültür, bürokratik kültürü etkilemektedir.	4,08	0,729	,447		
	Maliye teşkilatında, stratejik yönetim anlayışı ekseninde kurumun misyon ve vizyonu çalışanlarca benimsenir.	3,20	0,898	,336		
Yönetişim ve İş Birliği	Maliye teşkilatında, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi motivasyon ve performanslarını artırır.	3,64	0,994	,767	4,27	0,696
	Maliye teşkilatında, katılımcı yönetim ve katılımcı kültür anlayışının benimsenmesi çalışanların kuruma yönelik bağlılık ve aidiyetini artırır.	3,41	1,041	,738		
	Maliye teşkilatında hizmet sunumunda özel, kamu ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği içinde hareket edilir.	3,15	0,939	,457		
Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı	Maliye teşkilatında kurum yöneticileri, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	3,46	0,960	,712	4,05	0,648
	Maliye teşkilatında hiç kimse kurum yönetimiyle ters düşmek istemez.	4,13	0,742	,695		
	Maliye teşkilatında ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	3,81	0,922	,653		
	Maliye teşkilatında ortaya çıkan sorunlar kurum yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.	3,85	0,750	,610		

	Maliye teşkilatında Weberyen bürokrasi anlayışının yansıması olarak, şekilcilik, yazılı kuralların işlenmesi ve kurallara sıkı bağlılık esas alınmaktadır.	3,89	0,957	,603		
Rekabet Odaklılık	Maliye teşkilatında çalışma ortamında iş birliğinden ziyade rekabet önceliklidir.	2,59	0,883	,776	3,30	0,503
	Maliye teşkilatında rekabetçi bir yönetim anlayışı benimsenir	2,65	0,866	,684		
Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı	Maliye teşkilatında bürokratik kültürün yansıması olarak, hiyerarşik (dikey) ilişkilerden ziyade heterarşik (yatay) ilişkiler daha ön plandadır	2,54	1,140	,749	3,13	0,513
	Maliye teşkilatında süreç odaklı bir yönetim anlayışından çok sonuç odaklı bir yönetim anlayışı uygulanır	3,03	1,024	,518		
Faktör Açıklayıcılığı Toplam					61,26	
Bürokrasi ve Yönetim Kültürü Algısı Ortalaması					3,20	
Bürokrasi ve Yönetim Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)					0,886	
KMO Ölçek Geçerliliği					0,860	
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare					3776,116	
Standart Sapma					595	
<i>p</i> değeri					,000	

Yapılan faktör analizi sonucunda; katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme, hesap verebilirlik ve şeffaflık, örgütsel güven ve etik anlayış, yenilikçilik ve değişimci liderlik, yönetişim ve iş birliği, formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı, rekabet odaklılık, sonuç odaklılık ve heterarşik yapı alt boyutları belirlenmiştir. Ölçeğin yapısal geçerliliği için KMO Bartlett Küresellik testi yapılmış ve 0.860 değeri elde edilmiştir. Bu bağlamda ölçeğin yüksek düzeyde geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik testi için Cronbach's  $\alpha$  yönteminden yararlanılmıştır. Ölçeğin bütünü için elde edilen değer 0.886 gibi oldukça yüksek bir değerdir. Ayrıca ölçekte elde edilen her bir alt boyut için de güvenilirlik testi yapılmıştır. Buna göre; katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme için 0.890, hesap verebilirlik ve şeffaflık için 0.835, örgütsel güven ve etik anlayış için 0.794, yenilikçilik ve değişimci liderlik için 0.677, yönetişim ve iş birliği için 0.696, formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı için 0.648, rekabet odaklılık için 0,503 ve sonuç odaklılık ve heterarşik yapı için 0.513 değerleri elde edilmiştir. Bu bulgular araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek düzeyde geçerlik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

## 4.2. Sosyo-Demografik Bulgular

Tablo 2.  
Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Özellik	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	136	56,9
	Kadın	103	43,1
Yaş	20-30	47	19,7
	31-40	71	29,7
	41-50	64	26,8
	51+	57	23,8
Eğitim Durumu	Ön Lisans	6	2,5
	Lisans	174	72,8
	Yüksek Lisans ve Doktora	59	24,7
Hizmet Süresi	1-5 yıl	52	21,8
	6-10 yıl	34	14,2
	11-15 yıl	33	13,8
	16-20 yıl	31	13
	21+	89	37,2
Ünvan	Diğer	122	51,0
	Uzman	92	38,5
	Şube Müdürü	10	4,2
	Daire Başkanı	12	5,0
	Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı	3	1,3
Kurumdaki Hizmet Süresi	1-5 yıl	64	26,8
	6-10 yıl	29	12,1
	11-15 yıl	37	15,5
	16-20 yıl	30	12,6
	21+	79	33,1
Kurumdaki Yöneticilik Süresi	Yönetici değil	158	66,1
	1-5 yıl	32	13,4
	6-10 yıl	14	5,9
	11-15 yıl	18	7,5
	16-20 yıl	7	2,9
	21+	10	4,2

Ankete katılanlar cinsiyetleri bakımından incelendiğinde, katılımcıların %56,9'unun erkek, %43,1'inin ise kadınlardan oluştuğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ankete katılanların yaş dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %19,7'si 20-30; %29,7'si 31-40; %26,8'i 41-50; %23,8'i 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu ortaya çıkmıştır.

Ankete katılanlar eğitim durumları bakımından karşılaştırıldığında, katılımcıların %2,5'inin ön lisans; %72,8'i lisans; %24,7'sinin yüksek lisans ve doktora eğitimi aldığı/mezunu olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

Ankete katılanların iş yerlerindeki pozisyonları karşılaştırıldığında; Tablo 2'den de görüleceği üzere, %1,3'ünün genel müdür ve genel müdür yardımcısı, %5,0'ının daire başkanı, %4,2'sinin şube müdürü, %38,5'inin uzman ve %51,0'ünün de diğer statüsünde oldukları anlaşılmıştır.

Ankete katılanların kamu görevinde buldukları süreleri incelendiğinde; %26,8'inin 1-5 yıl, %12,1'inin 6-10 yıl, %15,5'inin 11-15 yıl, %12,6'sının 16-20 ve %33,1'inin 21 yıl ve üstü süredir çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Ankete katılan kamu görevlilerin kurumdaki yöneticilik süreleri incelendiğinde %66,1'inin yönetici durumda olmadıkları, %13,4'ünün 1-5 yıl, %5,9'unun 6-10 yıl, %7,5'inin 11-15 yıl, %2,9'unun 16-20 ve %4,2'sinin 21 yıl ve üstü süredir yönetici olarak çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

### 4.3. Bürokrasi ve Yönetim Kültürüne Yönelik Bulgular

Tablo 3.

*Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirmeye Yönelik Önermelerin Ortalamaları*

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ortalaması
Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme	Maliye teşkilatında çalışan herkes kendini kurumun bir parçası olarak görür.	3,13	1,046	2,7795
	Maliye teşkilatında sürekli öğrenme ve sürekli iyileştirme faaliyetleri yürütülür	3,05	1,040	
	Maliye teşkilatı/kurumu içinde formaliteden çok, sonuca önem verilir.	2,98	1,035	
	Maliye teşkilatında katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenir ve çalışanların görüşleri önemsenir.	2,87	1,047	
	Maliye teşkilatında kararlar bireysel değil, ortak çabanın ve müzakere kültürünün ürünü olarak alınır.	2,86	1,052	
	Maliye teşkilatı içinde kurum yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	2,76	0,996	
	Maliye teşkilatında kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	2,74	0,986	
	Maliye teşkilatında yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	2,58	1,033	
	Maliye teşkilatında çalışanlar için performans ölçütleri dikkate alınır. Bu eksende başarı desteklenir ve teşvik edilir.	2,50	1,053	
	Maliye teşkilatında ödüllendirmede başarı esas alınır.	2,33	0,972	

Tablo 3'te görüleceği üzere, katılımcı yönetim ve performans ödüllendirmeye yönelik, on önermenin genel ortalaması ( $X=2,7795$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde ortaya çıkmıştır. “Maliye teşkilatında, çalışan herkes kendini kurumun bir parçası olarak görür” önermesine katılım ortalaması ( $X=3,13$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde bulunurken; “Maliye teşkilatında ödüllendirmede başarı esas alınır” önermesine katılım ortalaması ise ( $X=2,33$ ) şeklinde katılmıyorum düzeyinde tespit edilmiştir.

Tablo 4.

*Hesap Verebilirlik ve Şeffaflığa Yönelik Önergelerin Ortalamaları*

<b>Faktör Adı</b>	<b>Soru İfadesi</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Faktör Ortalaması</b>
Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık	Maliye teşkilatında, hesap verebilir bir yönetim anlayışının yansımaları olarak, stratejik plan ve faaliyet raporları etkin bir şekilde uygulanır	3,63	0,869	3,4310
	Maliye teşkilatında alınan kararlar gerekçelendirilir ve kurum içi/kurum dışı paydaşlara bilgi verilir.	3,62	0,855	
	Maliye teşkilatında şeffaf yönetim anlayışı benimsenir, bilgi edinme hakkı ve bilgi edinme özgürlüğü etkin bir şekilde uygulanır.	3,59	0,893	
	Maliye teşkilatında/kurumunda her şeyin bir standardı vardır.	3,47	0,986	
	Maliye teşkilatında vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı benimsenir ve hizmetten yararlanan vatandaşların görüşleri önemsenir	3,20	1,005	
	Maliye teşkilatında girişimci yönetim anlayışı ekseninde çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk verilir.	3,07	0,995	

Tablo 4’te görüleceği üzere, hesap verebilirlik ve şeffaflığa yönelik, altı önermenin genel ortalaması ( $X=3,4310$ ) şeklinde katılıyorum düzeyinde ortaya çıkmıştır. “Maliye teşkilatında, hesap verebilir bir yönetim anlayışının yansımaları olarak, stratejik plan ve faaliyet raporları etkin bir şekilde uygulanır” önermesine katılım ortalaması ( $X=3,63$ ) şeklinde katılıyorum düzeyinde bulunurken; “Maliye teşkilatında girişimci yönetim anlayışı ekseninde çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk verilir” önermesine katılım ortalaması ise ( $X=3,07$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde tespit edilmiştir.

Tablo 5.

*Örgütsel Güven ve Etik Anlayışına Yönelik Önergelerin Ortalamaları*

<b>Faktör Adı</b>	<b>Soru İfadesi</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Faktör Ortalaması</b>
Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı	Maliye teşkilatında, etik ilke ve değerler kurum tarafından içselleştirilmiş ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	3,17	1,032	3,0865
	Maliye teşkilatında, çalışanlar arasında ilişkilerde karşılıklı güven ve anlayış esas tutulmaktadır.	3,17	0,979	
	Maliye teşkilatında, çalışanlara verilen görevlerde yetki ve sorumluluk dengesi gözetilmektedir.	2,92	1,052	

Tablo 5’te görüleceği üzere; örgütsel güven ve etik anlayışına yönelik, üç önermenin genel ortalaması ( $X=3,0865$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde ortaya çıkmıştır. “Maliye teşkilatında, etik ilke ve değerler kurum tarafından içselleştirilmiş ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.” önermesine katılım ortalaması ( $X=3,17$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde bulunurken; “Maliye teşkilatında, çalışanlara verilen görevlerde yetki ve sorumluluk dengesi gözetilmektedir.” önermesine katılım ortalaması ise ( $X=2,92$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde tespit edilmiştir.

Tablo 6.



*Yenilik ve Değişimci Liderliğe Yönelik Önermelerin Ortalamaları*

<b>Faktör Adı</b>	<b>Soru İfadesi</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Faktör Ortalaması</b>
Yenilik ve Değişimci Liderlik	Bir ülkedeki siyasal kültür ve toplumsal kültür, bürokratik kültürü etkilemektedir.	4,08	0,729	3,6328
	Maliye teşkilatı içinde olup biten her şey, kurum yönetiminin denetimindedir.	3,64	0,937	
	Maliye teşkilatında değişim ve yenilikler kurum yönetiminde başlatılır.	3,61	0,964	
	Maliye teşkilatında, stratejik yönetim anlayışı ekseninde kurumun misyon ve vizyonu çalışanlarca benimsenir.	3,20	0,898	

Tablo 6’da görüleceği üzere; yenilik ve değişimci liderlik anlayışına yönelik, dört önermenin genel ortalaması ( $X=3,6328$ ) şeklinde katılıyorum düzeyinde ortaya çıkmıştır. “Bir ülkedeki siyasal kültür ve toplumsal kültür, bürokratik kültürü etkilemektedir.” önermesine katılım ortalaması ( $X=4.08$ ) şeklinde katılıyorum düzeyinde bulunurken; “Maliye teşkilatında, stratejik yönetim anlayışı ekseninde kurumun misyon ve vizyonu çalışanlarca benimsenir.” önermesine katılım ortalaması ise ( $X=3,20$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde tespit edilmiştir.

Tablo7.

*Yönetişim ve İşbirliğine Yönelik Önermelerin Ortalamaları*

<b>Faktör Adı</b>	<b>Soru İfadesi</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Faktör Ortalaması</b>
Yönetişim ve İş Birliği	Maliye teşkilatında, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi motivasyon ve performanslarını artırır.	3,64	0,994	3,3989
	Maliye teşkilatında, katılımcı yönetim ve katılımcı kültür anlayışının benimsenmesi çalışanların kuruma yönelik bağlılık ve aidiyetini artırır.	3,41	1,041	
	Maliye teşkilatında hizmet sunumunda özel, kamu ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği içinde hareket edilir.	3,15	0,939	

Tablo 7’de görüleceği üzere; yönetim ve iş birliği anlayışına yönelik, üç önermenin genel ortalaması ( $X=3,3989$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde ortaya çıkmıştır. “Maliye teşkilatında, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi motivasyon ve performanslarını artırır.” önermesine katılım ortalaması ( $X=3,64$ ) şeklinde katılıyorum düzeyinde bulunurken; “Maliye teşkilatında hizmet sunumunda özel, kamu ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği içinde hareket edilir.” önermesine katılım ortalaması ise ( $X=3,15$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde tespit edilmiştir.

Tablo 8.

*Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapıya Yönelik Önermelerin Ortalamaları*

<b>Faktör Adı</b>	<b>Soru İfadesi</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Faktör Ortalaması</b>
Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapıya	Maliye teşkilatında hiç kimse kurum yönetimiyle ters düşmek istemez.	4,13	0,742	3,8285
	Maliye teşkilatında Weberyen bürokrasi anlayışının yansımaları olarak, şekilcilik, yazılı kuralların işlenmesi ve kurallara sıkı bağlılık esas alınmaktadır.	3,89	0,957	

	Maliye teşkilatında ortaya çıkan sorunlar kurum yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.	3,85	0,750	
	Maliye teşkilatında ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli) 'dir.	3,81	0,922	
	Maliye teşkilatında kurum yöneticileri, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	3,46	0,960	

Tablo 8’de görüleceği üzere; formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı anlayışına yönelik, beş önermenin genel ortalaması ( $X=3,8285$ ) şeklinde katılıyorum düzeyinde ortaya çıkmıştır. “Maliye teşkilatında hiç kimse kurum yönetimiyle ters düşmek istemez.” önermesine katılım ortalaması ( $X=4,13$ ) şeklinde katılıyorum düzeyinde bulunurken; “Maliye teşkilatında kurum yöneticileri, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.” önermesine katılım ortalaması ise ( $X=3,46$ ) şeklinde katılıyorum düzeyinde tespit edilmiştir.

Tablo 9.  
*Rekabet Odaklılığa Yönelik Önermelerin Ortalamaları*

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ortalaması
Rekabet Odaklılık	Maliye teşkilatında rekabetçi bir yönetim anlayışı benimsenir	2,65	0,866	2,6213
	Maliye teşkilatında çalışma ortamında iş birliğinden ziyade rekabet önceliklidir.	2,59	0,883	

Tablo 9’da görüleceği üzere; rekabet odaklılık anlayışına yönelik, iki önermenin genel ortalaması ( $X=2,6213$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde ortaya çıkmıştır. “Maliye teşkilatında rekabetçi bir yönetim anlayışı benimsenir.” önermesine katılım ortalaması ( $X=2,65$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde bulunurken; “Maliye teşkilatında çalışma ortamında iş birliğinden ziyade rekabet önceliklidir.” önermesine katılım ortalaması ise ( $X=2,59$ ) şeklinde katılmıyorum düzeyinde tespit edilmiştir.

Tablo 10.  
*Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı Önermelerin Ortalamaları*

Faktör Adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ortalaması
Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı	Maliye teşkilatında süreç odaklı bir yönetim anlayışından çok sonuç odaklı bir yönetim anlayışı uygulanır	3,03	1,024	2,7845
	Maliye teşkilatında bürokratik kültürün yansıması olarak, hiyerarşik (dikey) ilişkilerden ziyade heterarşik (yatay) ilişkiler daha ön plandadır	2,54	1,140	

Tablo 10’da görüleceği üzere; sonuç odaklılık ve heterarşik yapı anlayışına yönelik, iki önermenin genel ortalaması ( $X=2,7845$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde ortaya çıkmıştır. “Maliye teşkilatında süreç odaklı bir yönetim anlayışından çok sonuç odaklı bir yönetim anlayışı uygulanır.” önermesine katılım ortalaması ( $X=3,03$ ) şeklinde kararsızım düzeyinde

bulunurken; “Maliye teşkilatında bürokratik kültürün yansıması olarak, hiyerarşik (dikey) ilişkilerden ziyade heterarşik (yatay) ilişkiler daha ön plandadır.” önermesine katılım ortalaması ise ( $X=2,54$ ) şeklinde katılmıyorum düzeyinde tespit edilmiştir.

#### **4.4. Bürokrasi ve Yönetim Kültürü ile Alt Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

**Hipotez 1:** *Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.*

“Katılımcı yönetim ve performans ödüllendirmenin bürokrasi ve yönetimi kültürünü pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” şeklindeki araştırmanın ilk hipotezi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 11.

*Katılımcıların Bürokrasi ve Yönetim Kültürü ile Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme Arasındaki İlişkinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

<b>Bağımlı Değişken: Bürokrasi ve Yönetim Kültürü</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme	0,867	26,746	0,000
R=0,867    R <sup>2</sup> =0,751    F değeri=715,375    p değeri=0,000			

Bağımlı değişken bürokrasi ve yönetim kültürünün katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme tarafından ne düzeyde ve hangi yönde etkilendiğini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; katılımcı yönetim değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve güçlü şekilde etkilediği ( $\beta=0,867$ ) ayrıca katılımcı yönetim değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünün toplam varyansını açıklama oranının %75,1 olduğu saptanmıştır. Bu sonuç bağlamında *H1 hipotezi kabul* edilmiştir.

**Hipotez 2:** *Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.*

“Hesap verebilirlik ve şeffaflığın, bürokrasi ve yönetimi kültürünü pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” şeklindeki araştırmanın ikinci hipotezi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 12.

*Katılımcıların Bürokrasi ve Yönetim Kültürü ile Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Arasındaki İlişkinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

<b>Bağımlı Değişken: Bürokrasi ve Yönetim Kültürü</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık	0,788	19,714	0,000
R=0,788 R <sup>2</sup> =0,621 F değeri=388,630 p değeri=0,000			

Bağımlı değişken bürokrasi ve yönetim kültürünün hesap verebilirlik ve şeffaflık tarafından ne düzeyde ve hangi yönde etkilendiğini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; hesap verebilirlik ve şeffaflık bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve güçlü şekilde etkilediği ( $\beta=0,788$ ), ayrıca hesap verebilirlik ve şeffaflık değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünün toplam varyansını açıklama oranının %62,1 olduğu saptanmıştır. Bu sonuç bağlamında ***H2 hipotezi kabul*** edilmiştir.

***Hipotez 3: Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.***

“Örgütsel güven ve etik anlayış, bürokrasi ve yönetimi kültürünü pozitif yönde ve anlamlı bir etkilemektedir” şeklindeki araştırmanın üçüncü hipotezi regresyon analizi ile test edilmiştir.”

Tablo 13.

*Katılımcıların Bürokrasi ve Yönetim Kültürü ile Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

<b>Bağımlı Değişken: Bürokrasi ve Yönetim Kültürü</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı	0,684	14,431	0,000
R=0,684 R <sup>2</sup> =0,468 F değeri=208,254 p değeri=0,000			

Bağımlı değişken bürokrasi ve yönetim kültürünün örgütsel güven ve etik anlayışı tarafından ne düzeyde ve hangi yönde etkilendiğini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; örgütsel güven ve etik anlayışı değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve güçlü şekilde etkilediği ( $\beta=0,684$ ), ayrıca örgütsel güven ve etik anlayışı değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünün toplam varyansını açıklama oranının %46,8 olduğu saptanmıştır. Bu sonuç bağlamında ***H3 hipotezi kabul*** edilmiştir.

***Hipotez 4: Yenilik ve Değişimci Liderlik, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.***

“Yenilikçi ve değişimci liderlik, bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir” şeklindeki araştırmanın dördüncü hipotezi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 14.

*Katılımcıların Bürokrasi ve Yönetim Kültürü ile Yenilik ve Değişimci Liderlik Arasındaki İlişkinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

<b>Bağımlı Değişken: Bürokrasi ve Yönetim Kültürü</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Yenilik ve Değişimci Liderlik	0,653	13,257	0,000
R=0,653    R <sup>2</sup> =0,426    F değeri=175,753    p değeri=0,000			

Bağımlı değişken bürokrasi ve yönetim kültürünün yenilik ve değişimci liderlik tarafından ne düzeyde ve hangi yönde etkilendiğini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; yenilik ve değişimci liderlik değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve güçlü şekilde etkilediği ( $\beta=0,653$ ), ayrıca yenilik ve değişimci liderlik değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünün toplam varyansını açıklama oranının %42,6 olduğu saptanmıştır. Bu sonuç bağlamında **H4 hipotezi kabul** edilmiştir.

***Hipotez 5: Yönetişim ve İş Birliği, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.***

“Yönetişim ve iş birliği, bürokrasi ve yönetimi kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir” şeklindeki araştırmanın beşinci hipotezi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 15.

*Katılımcıların Bürokrasi ve Yönetim Kültürü ile Yönetişim ve İş Birliği Arasındaki İlişkinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

<b>Bağımlı Değişken: Bürokrasi ve Yönetim Kültürü</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Yönetişim ve İş Birliği	0,663	13,629	0,000
R=0,663    R <sup>2</sup> =0,439    F değeri=185,756    p değeri=0,000			

Bağımlı değişken bürokrasi ve yönetim kültürünün yönetişim ve iş birliği tarafından ne düzeyde ve hangi yönde etkilendiğini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; yönetişim ve iş birliği değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve güçlü şekilde etkilediği ( $\beta=0,663$ ), ayrıca yönetişim ve iş birliği değişkeninin bürokrasi ve

yönetim kültürünün toplam varyansını açıklama oranının %43,9 olduğu saptanmıştır. Bu sonuç bağlamında **H5 hipotezi kabul** edilmiştir.

***Hipotez 6: Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.***

“Formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı, bürokrasi ve yönetimi kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir” şeklindeki araştırmanın altıncı hipotezi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 16.

*Katılımcıların Bürokrasi ve Yönetim Kültürü ile Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı Arasındaki İlişkinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

<b>Bağımlı Değişken: Bürokrasi ve Yönetim Kültürü</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı	-0,062	-0,953	0,342
R=0,062 R <sup>2</sup> =0,004 F değeri=0,908 p değeri=0,342			

Bağımlı değişken bürokrasi ve yönetim kültürünün formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı tarafından ne düzeyde ve hangi yönde etkilendiğini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve güçlü şekilde etkilemediği ( $\beta = -0,062$ ), formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı yönetim değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünün toplam varyansını açıklama oranının %00,4 olduğu saptanmıştır. Bu sonuç bağlamında **H6 hipotezi reddedilmiştir**.

***Hipotez 7: Rekabet Odaklılık, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.***

“Rekabet odaklılık, bürokrasi ve yönetimi kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir” şeklindeki araştırmanın yedinci hipotezi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 17.

*Katılımcıların Bürokrasi ve Yönetim Kültürü ile Rekabet Odaklılık Arasındaki İlişkinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

<b>Bağımlı Değişken: Bürokrasi ve Yönetim Kültürü</b>			
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Rekabet Odaklılık	0,255	4,059	0,000
R=0,255 R <sup>2</sup> =0,065 F değeri=16,472 p değeri=0,000			

Bağımlı değişken bürokrasi ve yönetim kültürünün rekabet odaklılık tarafından ne düzeyde ve hangi yönde etkilendiğini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; rekabet odaklılık değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve güçlü şekilde etkilediği ( $\beta= 0,255$ ), ayrıca rekabet odaklılık değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünün toplam varyansını açıklama oranının %06,5 olduğu saptanmıştır. Bu sonuç bağlamında ***H7 hipotezi kabul*** edilmiştir.

***Hipotez 8: Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı, Bürokrasi ve Yönetim Kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.***

“Sonuç odaklılık ve heterarşik yapı, bürokrasi ve yönetimi kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir” şeklindeki araştırmanın yedinci hipotezi regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 18.

*Katılımcıların Bürokrasi ve Yönetim Kültürü ile Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı Arasındaki İlişkinin Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri
Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı	0,481	8,437	0,000
R=0,481	R <sup>2</sup> =0,231	F değeri=71,188	p değeri=0,000

Bağımlı değişken bürokrasi ve yönetim kültürünün sonuç odaklılık ve heterarşik yapı tarafından ne düzeyde ve hangi yönde etkilendiğini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda; sonuç odaklılık ve heterarşik yapı değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünü pozitif yönde ve güçlü şekilde etkilediği ( $\beta=0,481$ ), ayrıca sonuç odaklılık ve heterarşik yapı değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünün toplam varyansını açıklama oranının %23,1 olduğu saptanmıştır. Bu sonuç bağlamında ***H8 hipotezi kabul*** edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Türk kamu bürokrasisinde katılımcı yönetim kültürü, girişimci yönetim anlayışı, üst yönetimin etkisi, kurumun bürokratik kültürü ve diğer kurumlarla ilişkisi gibi faktörleri incelemek amacıyla Ankara il merkezinde Hazine ve Maliye Bakanlığı bünyesinde bulunan Muhasebat Genel Müdürlüğü'nde görev yapan üst ve orta düzey kamu görevlilerine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, görev pozisyonu, kurumdaki yöneticilik süresi) dikkate alınarak analizler yapılmıştır.

Araştırmada, katılımcıların yönetim kültürüne yönelik algılarını belirlemek için çeşitli alt boyutlar faktör analizi ile belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda, ölçeğin yüksek geçerlilik düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu analizde katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme, hesap verebilirlik ve şeffaflık, örgütsel güven ve etik anlayış, yenilik, değişim ve liderlik, yönetişim ve iş birliği, formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı, rekabet odaklılık, sonuç odaklılık ve heterarşik ilişkiler, yönetim kültürünün alt boyutları olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın analizleri ve ortaya konulan hipotezler doğrultusunda elde edilen bulgular şu şekilde sıralanabilir:

1. Kurumsal düzeyde katılımcı yönetim anlayışı ve performans ödüllendirme uygulamalarının bürokrasi ve yönetim kültürünü olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, farklı görevleri ifa eden kişilerden gelen fikir ve önerilerin dikkate alınması, kişisel bilgi ve yeteneklere önem verilmesi ve eksikliklerin değerlendirilirken sonuca odaklanılması gibi unsurların bürokrasi ve yönetim kültürünü olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediği kanaati oluşmuştur. Tablo 3'te yer alan argümanlara dayanarak, Maliye teşkilatında çalışan herkesin kurumun bir parçası olarak kabul edilmesi düşüncesinin yaygın bir şekilde benimsendiği ve kurumsal aidiyetin, kurumsal düzeyde bir bürokratik kültürün oluşumuna katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca, çalışanların performanslarının ödüllendirilmesinin kurumsal motivasyonu artırabileceği kanaati oluşmuştur.
2. Hesap verebilir ve şeffaf yönetim anlayışının bürokrasi ve yönetim kültürü üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, pozitif ve anlamlı bir etki olduğu sonucuna varılmıştır. Kurum içinde alınan kararların bir gerekçeye dayandırılarak açıklanması ve bu sonuçların kurum içinde ve dışında paydaşlarla paylaşılması gibi unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, şeffaf yönetim anlayışının hedeflendiği idari işleyişin benimsendiği görülmektedir. Bilgi edinme hakkı ve özgürlüğünün etkin bir şekilde uygulandığı, işlerin standartlara uygun bir şekilde yürütüldüğü, vatandaş odaklı bir yönetim anlayışının öncelendiği ve hizmet alan vatandaşların görüş ve düşüncelerinin önemsendiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, Hazine ve Maliye Bakanlığı içinde hesap verebilir bir yönetim anlayışının yansımaları olarak stratejik plan ve faaliyet raporlarının etkin bir şekilde uygulanması ve bu prensiplere gereken önemin verilmesi önem arz etmektedir.
3. Örgütsel güven ve etik anlayışı, bürokrasi ve yönetim kültürünü ne şekilde etkilediği irdelenmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, örgütsel güven ve



etik anlayışın, bürokrasi ve yönetim kültürü üzerinde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel güven ve etik anlayışı, bürokrasi ve yönetim kültürünü olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak kabul edilmektedir. Maliye teşkilatında, etik ilke ve değerlerin kurum çalışanları tarafından benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumsal düzeyde güven oluşturulmasının, etik yönetim anlayışının şekillenmesine katkı sağladığı ve bu durumun bürokratik yönetim kültürünü olumlu yönde etkilediği yönünde çıkarımda bulunulabilir.

4. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; yenilikçi ve değişim odaklı liderlik, bürokrasi ve yönetim kültürünü olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Araştırma, yöneticilerin bilgisi dahilinde her konunun kurum içinde ele alındığı, yönetimin etkin bir denetim sağladığı, kurum çalışanlarının yeniliklere açık olduğu ve bu yeniliklerin kurum yönetimi tarafından başlatıldığı yönünde bir sonucu ortaya koymuştur. Bulgular, yenilikçi ve değişim odaklı liderliğin bürokrasi ve yönetim kültürü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve yönetim kültürüne güçlü bir katkı sağladığını desteklemektedir.
5. Araştırmada, yönetişim ve iş birliği ile bürokrasi ve yönetim kültürü arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bulgular, katılımcı yönetim ve katılımcı kültür anlayışına dayalı bir yönetişim odaklı idari yapıya sahip olmanın, çalışanların kuruma bağlılık ve aidiyetini artırdığını göstermiştir. Maliye teşkilatı, yönetişimi esas alan ve iş birliğine dayalı bir yönetim kültürünü benimseyen bir yapıya sahiptir. Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi, motivasyonlarını ve performanslarını artırmaktadır. Ayrıca, kurumun hizmet sunumunda özel, kamu ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapması da çalışanlar tarafından kabul edilen bir durumdur. Bu bulgular, yönetişim ve iş birliğinin bürokrasi ve yönetim kültürünü olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini desteklemektedir.
6. Araştırma sonuçlarına göre; formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı değişkeni bürokrasi ve yönetim kültürü üzerinde olumlu bir etki yaratmamaktadır ve yönetim kültürünün şekillenmesinde önemli bir rol oynamamaktadır. Bulgular sonucunda, çalışanların önemli bir çoğunluğunun katılımcı bir yaklaşım sergilediğini, hiyerarşik ilişkiler yerine yatay ilişkilerin öncelendiği yönünde çıkarımda bulunulabilir.
7. Yapılan analiz sonuçları, rekabet odaklılığın bürokrasi ve yönetim kültürünü olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini desteklemektedir. Bu hipoteze dayalı olarak elde edilen bulgular, rekabetçi bir yönetim anlayışının Maliye teşkilatında benimsendiğini

göstermektedir. Ayrıca, çalışanlar arasında rekabetin öncelikli olduğu kabulünün varlığı da dikkate değerdir.

8. Araştırma bulgularına göre; sonuç odaklılık ve heterarşik yapı değişkeninin bürokrasi ve yönetim kültürünü olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini doğrulamaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, Maliye teşkilatında süreçlere odaklanma yerine sonuçlara odaklanan bir yönetim anlayışının benimsendiği ve bu değerlendirmenin çalışanlar tarafından büyük ölçüde kabul edildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, bürokratik kültürün bir yansıması olarak, çalışanlar tarafından hiyerarşik (dikey) ilişkilerden ziyade eşit düzeyde iş birliği ve iletişimin (yatay ilişkilerin) daha fazla önem taşıdığı vurgulanmıştır. Bu bulgular, Maliye teşkilatının katılımcı bir yönetim kültürüne sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular uygulayıcılara ve bu alanda çalışma yapacaklara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Karar mekanizmasının işleyiş sürecinde hem hiyerarşik ilişkilerin hem de heterarşik ilişkilerin göz önünde bulundurulması ve alt düzey ve orta düzeydeki yöneticilerin bilgi ve görüşlerine başvurulması önemlidir. Bu yaklaşım, kurumsal düzeyde bağlılığın artmasına ve etkili katılımın sağlanmasına katkıda bulunacaktır.
2. Çalışanların halka daha iyi hizmet sunabilmeleri, iş barışını sağlamak için gerekli motivasyona ulaşabilmeleri ve iş tatminini gerçekleştirebilmeleri için iş performanslarının adil bir şekilde değerlendirilmesi ve çalışanların performanslarına yönelik olarak ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır. Bu yaklaşım, performans kriterlerinin güçlenmesine ve kurum çalışanlarının aidiyet duygularının artmasına katkı sağlayacaktır.
3. İşleyiş sürecinde, hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk verilmesi, güven kültürünün oluşmasında etkili bir faktördür. Bu yaklaşım, kurum içi ve kurum dışı denetimi beraberinde getirerek güvenin artmasını sağlayacaktır.
4. Çalışanların kararlara etkin bir şekilde katılımını sağlamak için sorumluluk verilmesi, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve beklentilerin karşılanması, örgütsel güvenin artmasına katkıda bulunacaktır.
5. Kamu yönetiminde hizmet kalitesinin artırılması hedeflenirken şeffaflık, hesap verebilirlik, göreve bağlılık, kamu yararı, etkinlik, liyakat ve kalite gibi değerlerin yönetim kültürüne köklü bir şekilde yerleştirilmesi önem arz etmektedir. Bu amaçla, çalışanlara verilen yetkilerde denge gözetilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, etik

değerlerin kurum içinde yönetim kültürü haline dönüşebilmesi için işlerin etik standartlara uygun bir şekilde yürütülmesi ve etik standartların ihlal edilmesi durumunda disiplin önlemlerinin alınması gerektiği yönünde öneri ortaya konulabilir.

6. Etkinlik, verimlilik ve performansın ölçülebilmesi amacıyla süreç odaklılık yerine sonuç odaklılığın vurgulanması ve bu doğrultuda politikaların geliştirilmesi, kamusal hizmet sunumunda önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.
7. Maliye teşkilatı, işlevi ve genişleyen yapısı nedeniyle hiyerarşik ve formel ilişkilere dayalı bir kurum olarak öne çıkmaktadır. Araştırma bulgularına göre, kurumun bürokratik kültürü, dikey ilişkilerin yatay ilişkilere göre daha baskın olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, verimlilik, kalite, etkinlik ve performans göstergelerinin kurumun ilerleyen iş süreçlerine yansımaları ve ilgili planlamaların bu prensiplere dayalı olarak sayısal verilere dayanarak değerlendirilmesi, yeni bir bürokratik yönetim kültürünün istenen şekilde gerçekleşmesine yardımcı olacaktır.

Etkinlik, etkililik, verimlilik, ekonomiklik gibi ilkeler ile birlikte etik ilkelere uygun hareket edilmesi, bürokratik yönetim kültürünün bu ilke ve değerler ekseninde şekillendirilmesi örgütsel düzeyde bağlılığı ve örgütsel adaleti beraberinde getirecektir. Bununla birlikte, katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesi, kurum içinde güven ve etik anlayışın kurumsallaşmasına katkı sunacaktır. Sonuç odaklı, rekabet odaklı ve performans odaklı yönetim kültürü ile birlikte etkin ve etkili bir yönetim anlayışı hayata geçirilebilecektir.

Bu alanda bundan sonra çalışma yapacak araştırmacıların, karşılaştırmalı analizlerden yararlanmasını önerilmektedir. Bu kapsamda ülke içinde, merkezi idare ve mahalli idareler arasında yönetim kültürüne yönelik mukayeseli bir çalışma gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, özel sektör ve kamu sektöründe yönetim kültürü karşılaştırmalı bir şekilde araştırılıp çalışma ortaya konulabilir. Ayrıca, farklı ülke uygulamaları üzerinden hareketle ülkelerin bürokratik yönetim kültürü mukayeseli bir şekilde analiz edilebilir. Son olarak, toplumsal ve siyasal kültürün, bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisine yönelik alan araştırması gerçekleştirilebilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Katkı Oranı Beyanı:** Sorumlu yazar: %50, Diğer yazarlar: %25-25

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: %50, Other authors: %25-25

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## KAYNAKÇA

- Baktın, K. (2000). *Yönetim kültürünün yeniden yapılandırma stratejisi olarak örgüt geliştirme ve Kütahya emniyet teşkilatında bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayrakdar, E. (2017). *Belediyelerde stratejik yönetim kültürü: TR82 bölgesi örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Birişik, M. (1995). *Yönetim kültüründe yeniden yapılandırma stratejileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Claver, E., Llopis, J., Gascó, J.L., Molina, H. & Conca, F.J. (1999). Public administration: from bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (5), 455-464.
- Çelik, F. (2018). *Destek ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet ilişkisi: Balıkesir ili ortaokullar örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dağlı, K. (1997). *Global yönetim kültürünün yapısal öğelerinin belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dror, Y. (1990). Administrative culture desiderata. *Indian Journal of Public Administration*, 36 (3), 374-383.
- Duyar, Z. (2019). *Türk yönetim kültüründe siyasetnamelerde etik değerler ve 2000 yılı sonrası Türk kamu yönetiminde etik anlayış üzerine karşılaştırmalı bir analiz*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eynullayev (2010). *Kuruluşlarda performans yönetim kültürünün oluşturulmasında veri analizi yaklaşımının kullanılması üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fırat, H. (2012). *“İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Gürbüz, S ve Şahin, F. ( 2016), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz, Seçkin Yayınları, 3. Baskı, Ankara, s. 132.
- İra, Ö. N. & Şahin, Y. S. (2011). Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 1-13.
- İskender, H. V. (2019). *Yeni kamu yönetimi anlayışının İçişleri Bakanlığı taşra teşkilatı yönetim kültürüne etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Kumar, D. (1990). Contemporary administrative culture of India. *The Indian Journal of Public Administration*, 36 (3), 709-742.
- Kurt, N. (2002). *Türkiye’de yönetim kültürü ve mahalli idarelerin gelişimine etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özmen, A. (2012). *Yeni kamu yönetimi anlayışının Türkiye’de yönetim kültürüne etkisini ölçmeye yönelik bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özmen, A. (2013). Post-bureaucracy and post-bureaucratic culture in public administration. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2 (3), 75-81.
- Peters, B. G. & Peters, G. (2002). *Politics of bureaucracy* (5th ed.). *Routledge*, London.
- Peters, B. G. (1990). Administrative culture and analysis of public organisations. *Indian Journal of Public Administration*. 36 (3), 420-428.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: types and transformations*. *Routledge*, London.
- Subramaniam, M. (1990). Culture and values in public administration. *Indian Journal of Public Administration*, 36 (3), 539-543.
- Subramaniam, V. (1990). An exploration of Indian administrative culture. *Indian Journal of Public Administration*, 36 (3), 365-373.
- Thomas, R. (1990). British administrative history, culture and values. *Indian Journal of Public Administration*, 36 (3), 622-646.

Toy, G. (2019). *Kamu hizmetlerinde kalite olgusu ve bürokratik kültürden vatandaş odaklılığa dönüşüm*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Turhan, T. (2014). *Bürokratik sistem ve tanzimat dönemi bürokrasisinden erken cumhuriyet bürokrasisine intikal eden bürokratik kültür*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Uyar, S. (2014). *Kültürler arası iletişimde Türk yönetim kültürü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Zafarullah, H. (2013). Bureaucratic culture and the social-political connection: the Bangladesh example. *International Journal of Public Administration*, 36 (13), 932–939.