



**ULUSLARARASI BEŞERİ VE SOSYAL  
BİLİMLER İNCELEME DERGİSİ (UBSBİD)**  
**INTERNATIONAL HUMANITES AND SOCIAL  
SCIENCE REVIEW (IHSSR)**

Volume:7 Issue: 2 Year: 2023

**KAMU YÖNETİMİNDE KOORDİNASYON ZORLUĞU**

Yüksel DEMİRKAYA<sup>1</sup>

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
<p><i>Makale Tarihi:</i> Başvuru: 17.12.2023 Revizyon : 22.12.2023 Kabul : 22.12.2023 Orcid Numarası : 0000-0002-2683-8579</p> <p><i>Anahtar Kelimeler:</i> Koordinasyon, Kurumsal Yönetim, Planlama</p>	<p><i>Kamu yönetiminin etki ve hizmet alanı gün geçtikçe artmakta ve yeni hizmet alanları oluşmaktadır. Halbuki politika oluşturucuların ve kamu yöneticilerinin aşmaya çalıştıkları en temel zorluklardan birisi yönetimde bütünlüğün sağlanması ve hizmetler arasında koordinasyonun sağlanmasıdır (Nitekim yönetimi etkileyen anayasal ilkeler arasında 'yönetim bütünlüğü' ilkesi ve kamu yönetiminin 'merkezi yönetim ve yerinden yönetim esaslarına göre düzenlenmesi' ilkesi öne çıkmaktadır). Kaynakların etkin kullanılması ve elde edilebilecek maksimum verimliliğin elde edilmesi amacıyla kamu yönetiminde sürekli bir değişim ve yapılanma hareketinin varlığı bilinmekte ve bu yönde sürdürülebilirliğin gereğine inanılmaktadır.</i></p> <p><i>Kamu yönetiminin hizmet alanlarının çeşitlenmesi ve genişlemesi ile uzmanlık alanlarına göre kurum sayıları sürekli artmaktadır. Kamu yönetiminde uzmanlaşma diğer bir ifadeyle alanında uzman kurumların oluşturulması, karmaşıklaşan ve nitelikli bilgi gerektiren kamu hizmetlerinin üretilmesi ve sunulması için önemli bir gerekliliktir. Ancak bu tür kurumların idarenin bütünlüğü ilkesi ve genel stratejik hedefler doğrultusunda koordine edilebilmesi, her zaman işin zor tarafını oluşturmuştur. Bu makalede, kamu sektörü ve özel sektör yanında üçüncü sektör olarak da tanımlanan sivil toplum kuruluşlarının hedefleri doğrultusunda iç koordinasyon ve ortak hedefler doğrultusunda dış koordinasyon zorlukları üzerinde durulacaktır.</i></p>

**COORDINATION DIFFICULTY IN PUBLIC ADMINISTRATION**

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><i>Article History:</i> Received: 17.12.2023 Revised : 22.12.2023 Accepted : 22.12.2023 Orcid Number: 0000-0002-2683-8579</p> <p><i>Keywords:</i> Coordination, Corporate Management, Planning</p>	<p><i>The influence and service area of public administration is increasing day by day and consists of new service areas. However, one of the main challenges that policy makers and public support are trying to overcome is to maintain integrity in administration and ensure coordination between services (As a matter of fact, the principles of administration are among the constitutional principles, the principle of 'administrative integrity' and the principle of 'regulating public administration according to the principles of central administration and decentralization'). It is known that there is a continuous change and structuring movement by the public in order to use resources effectively and achieve the maximum change that can be achieved, and it is believed that the sustainability of this compliance is necessary.</i></p> <p><i>The diversification of public administration services and the progress of data are constantly maintained according to the structural structure. Publicly managed specialization is an important requirement for public access to expert knowledge, complex and fragmented information, and its characteristics. But the principle of integrity of this type of management and the harmonization of established goals in general led to the fact that everything turned out to be difficult. This will focus on internal coordination in line with the goal of the individual society, defined as the third sector, as well as the public sector and private sector, and external coordination within the framework of common goals.</i></p>

<sup>1</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, [ydemirkaya@marmara.edu.tr](mailto:ydemirkaya@marmara.edu.tr)

Kamu yönetiminin etki ve hizmet alanı gün geçtikçe artmakta ve yeni hizmet alanları oluşmaktadır. Halbuki politika oluşturucuların ve kamu yöneticilerinin aşmaya çalıştıkları en temel zorluklardan birisi yönetim bütünlüğün sağlanması ve hizmetler arasında koordinasyonun sağlanmasıdır (Nitekim yönetimi etkileyen anayasal ilkeler arasında 'yönetim bütünlüğü' ilkesi ve kamu yönetiminin 'merkezi yönetim ve yerinden yönetim esaslarına göre düzenlenmesi' ilkesi öne çıkmaktadır). Kaynakların etkin kullanılması ve elde edilebilecek maksimum verimliliğin elde edilmesi amacıyla kamu yönetiminde sürekli bir değişim ve yapılanma hareketinin varlığı bilinmekte ve bu yönde sürdürülebilirliğin gereğine inanılmaktadır.

Ancak kamu politikalarının oluşturulması uygulanması süreçlerinde arzu edilen sinerjinin oluşturulması amacıyla aktörlerin, kurumların ve iş birliği stratejilerinin doğru belirlenmesi üzerinde yeterince durulmamaktadır (Demirkaya, 2019). Günümüzde devasa büyüklüğe kavuşan kamu yönetim alanlarının vatandaşın sürekli artan talepleri karşısında etkin ve verimli çözümler üretebilmesi için bilgi paylaşımı temelli ortak akıl ağının oluşturulmasıyla kurumlararası sinerjinin oluşturulması hedeflenmelidir.

Kamu yönetiminin hizmet alanlarının çeşitlenmesi ve genişlemesi ile uzmanlık alanlarına göre kurum sayıları sürekli artmaktadır. Kamu yönetiminde uzmanlaşma diğer bir ifadeyle alanında uzman kurumların oluşturulması, karmaşıklaşan ve nitelikli bilgi gerektiren kamu hizmetlerinin üretilmesi ve sunulması için önemli bir gerekliliktir. Ancak bu tür kurumların idarenin bütünlüğü ilkesi ve genel stratejik hedefler doğrultusunda koordine edilebilmesi, her zaman işin zor tarafını oluşturmuştur. Bu makalede, kamu sektörü ve özel sektör yanında üçüncü sektör olarak da tanımlanan sivil toplum kuruluşlarının hedefleri doğrultusunda iç koordinasyon ve ortak hedefler doğrultusunda dış koordinasyon zorlukları üzerinde durulacaktır.

### **Koordinasyon ve Yöntemleri**

Türk Dil Kurumuna göre koordinasyon kelimesinin eş anlamı eşgüdüm olarak açıklanmaktadır. Koordinasyon ile kurumsal faaliyetler arasında bulunması gereken bağlantıyı ifade etmek için kullanılır. Ayrıca faaliyetler arasındaki düzen ve uyumu ifade etmek içinde kullanılmaktadır. Durumlar arasındaki düzen, uyum ve değişimlere adaptasyon yeteneği olarak da tanımlanabilir.

Kamu yönetiminin faaliyet alanları genişledikçe yeni uzmanlık alanlarına ihtiyaç duyulmaktadır, nihayetinde kamu yönetimin temel zorluklarından birisi olarak çoğalan birimler arasında yönetimin bütünlüğü ilkesi kapsamında planlama ve koordinasyon sorunu büyümektedir. Bu alanda nitelikli çalışmalarıyla bilinen Pollit ve Bouckaert (2011)'e göre kamu yönetimin faaliyet alanının genişlemesi ve örgütsel olarak büyümesi uzmanlaşmanın artmasına ve verimlilik tartışmalarını beraberinde getirmektedir. Haliyle kamu yönetiminde verimliliğin sağlanabilmesi için benzer hizmetleri sunan kurumların tek çatı altında toplanmaları etkin koordinasyon için önemli bir gerekliliktir. Ancak bu tür kurumların idarenin bütünlüğü ilkesi ve genel stratejik hedefler doğrultusunda koordine edilebilmesi, her zaman işin zor tarafını oluşturmuştur. Nitekim, Gulick ve Urwick (1937) kamu kurumlarında uzmanlaşma ve koordinasyon arasındaki doğru orantılı bir sistemsel ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Yani, kamu yönetiminde örgütsel birimler ve uzmanlaşma arttıkça etkinlik ve verimliliği sağlamakla görevli olan birimler adına koordinasyon zorlaşmakta ve daha etkin bir kurumsal koordinasyon mekanizması gerekmektedir (Demirkaya, Y. ve Topcu, D.)

Bu alanda etkili çalışmalardan birisini kaleme alan Malone ve Crowston (1990) koordinasyonu '*belirli bir hedef ışığında paydaşların birlikte çalışabilme kapasitelerinin ortaya çıkarılması*' olarak tanımlamış ve konu hakkında bir literatür taraması yaptıktan sonra öne çıkan bazı koordinasyon tanımlamalarını aşağıdaki gibi tasnif etmiştir (Malone ve Crowston, 1990: 358-361):

- Uyumu ve birlikte çalışmayı temel alan faaliyetler arasında, karşılıklı bağımlılıkları yönetme eylemidir (Boston, 1992).
- Koordinasyon, yalnızca merkezi düzeyde değil aynı zamanda ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde kurgulanması gereken çok boyutlu bir yönetsel olgudur (Wollmann, 2003).
- Aynı veya benzer politikalar ışığında hedeflere ulaşmak amacıyla uygulanan yöntemlerin bir bütünü olarak ele alınmasına koordinasyon denir (Bouckaert vd., 2010).
- Kamu kurumlarının görev ve sorumluluklarının uyumlaştırılmasını sağlayan yöntemler ve mekanizmalardır (Koop ve Lodge, 2014).

- Koordinasyon belirli bir hedef doğrultusunda birbirine bağımlı paydaşlar arasındaki karar ve eylemlerin dizayn edilmesidir (World Bank Group, 2015).

Metcalfe (1994), ise kamu kurumları bünyesinde koordinasyon düzeyini dokuz aşama üzerinden değerlendiren bir ölçek geliştirmiştir. Aynı zamanda kurumlararası koordinasyonun gelişim aşamaları veya ölçütleri olarak da değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Metcalfe'nin geliştirmiş olduğu ölçek, yazar tarafından aşağıdaki ifadeler ile yorumlanırken kamu kurumları ile birlikte özel sektör kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının koordinasyon süreçlerini kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

*Ortak hedefler doğrultusunda farklı kurumlar arasındaki koordinasyonun aşamaları:* Birinci düzeyde her kurum kendi yönetsel yapısını göz ederek kararlarını bağımsız olarak almalıdır. İkinci aşamada kurumlar arasında yatay ve dikey bir iletişim ağı ile gereken bilgi paylaşımı olmalıdır. Üçüncü düzeyde diğer kurumlar ile yapılan istişareden sonra geri bildirim sonuçları dikkate alarak analizlerin yapılması önerilmektedir. Dördüncü düzeyde kurumlar arasında hedeflerin uyumlu hale getirilmesi ve belirgin farklılıkların giderilmesi üzerinde durulur. Beşinci düzeyde kurumlar arasında ortak hedeflerin netleştirilmesi üzerinde kararlılık vurgulanır. Altıncı düzeyde kurumlar arasında olabilecek anlaşmazlıkların çözümü için ortak yöntem belirlenir. Yedinci düzeyde kurumların ortak hedefler doğrultusunda yetki alanları ve eylem sınırları belirlenmelidir. Sekizinci düzeyde kurumlar arasındaki faaliyet temelli iş birliğinin sürdürülebilir olması için *merkezi yönetim/ağ yönetimi/çatı örgüt* tarafından, objektif ölçütlerin tespiti ve bunların nasıl uygulanması gerektiğinin düzenlenmesi gerekir. Dokuzuncu düzeyde ise koordinasyonun stratejik düzey yönetim tarafından bir bütün olarak ele alınarak rehber niteliğinde bir strateji belgesinin hazırlanması gerekir.

Tablo: Orijinal İfadeleri ile Metcalfe'nin Koordinasyon (Kaynak: Metcalfe, 1994: 281)

<b>Level 9</b> Government strategy
<b>Level 8</b> Establishing central priorities
<b>Level 7</b> Setting limits on ministerial action
<b>Level 6</b> Arbitration of policy differences
<b>Level 5</b> Search for agreement among ministries/agencies
<b>Level 4</b> Avoiding divergences among ministries/agencies
<b>Level 3</b> Consultation with other ministries/agencies (feedback)
<b>Level 2</b> Communication to other ministries/agencies (information exchange)
<b>Level 1</b> Independent decision-making by ministries/agencies

### Koordinasyon Türleri

Koordinasyon süreci amaçlarına göre kendi içerisinde çeşitli alt başlıklara ayrılmaktadır. İlk olarak her bir kurum özelinde iç ve dış koordinasyon olarak iki temel başlık altında ele alınır. İç koordinasyon kendi içerisinde dikey, yatay ve çapraz koordinasyon olarak üçe ayrılmaktadır.

*Dikey Koordinasyon:* Örgütlerin hiyerarşik yapıları içinde farklı kademelerinde yer alan birimlerinin, üst-üst ilişkisine dayalı her türlü etkileşimine dikey koordinasyon denmektedir. Kamu kurumlarında emir komuta zinciri dikey koordinasyonu ifade eder.

*Yatay Koordinasyon:* Örgüt içinde benzer yönetsel düzey içinde bulunan farklı birimlerin kendi aralarındaki bilgi alışverişini ifade eden bir koordinasyondur.

*Çapraz Koordinasyon:* Yönetsel düzeyler ve farklı hizmet birimleri arasında olması gereken iş birliğini ifade eden koordinasyon türüdür.

Bunula beraber, hiyerarşiye dayanan koordinasyon, inandırıcı koordinasyon, komiteler yolu ile koordinasyon, yapısal ve görevsel koordinasyon gibi farklı başlıklar altında da koordinasyon ve türleri analiz edilmektedir (Yerlisu, 1999: 80).

### Koordinasyon Zorlukları

Koordinasyon kapasitesi, örgütsel kapı ve kurumsal yönetim kapasitesi ile doğru orantılıdır. Örgütsel yapısı büyük olmayan ve alt birimleri az olan örgütler, karmaşık yapısı olan ve alt hizmet birimleri detaylı olan organizasyonlara göre koordinasyonu daha kolay sağlayabilmektedirler (Saruhan ve Yıldız 2009: 257). Dünya Bankasına göre koordinasyon sürecinde oluşan engeller genellikle dört unsurdan kaynaklanıyor olabilir.

Koordinasyonun sağlanması yolunda karşılaşılan bu engeller güven eksikliği, hesap verebilirlik eksikliği, kapasite eksikliği ve bilgi eksikliği olarak sayılabilir (World Bank Group, 2015: 36-37):

*Güven Eksikliği:* Kamu kurumları arasında iş birliği ve koordinasyon kültürünün oluşturulmasının temel gereklerinden biride kurum çalışanlarının karşılıklı güven ilişkisi içerisinde hareket etmeleridir. Kamu kurumlarındaki siyasal ve bürokratik değişimler neticesinde sürekli bir yönetim değişikliği söz konusudur. Bu durum genel anlamda güvensizlik ortamı doğurabilmektedir. Çünkü kamu kurumlarında kurumsal yönetim kapasitesi genelde sistem odaklı olmaktan ziyade lider veya ekip odaklıdır.

*Hesap Verebilirlik Eksikliği:* Koordinasyon sürecinde oluşan engellerden biride paydaşlara yönelik kurumsal hesap verebilirlik eksikliğidir. Hesap verilebilirlik kapasitesi, kurumların ortak iş yapabileme, ortaklıklar kurabilme ve projeler yönetebilme yeteneğini artırır.

*Kapasite Eksikliği:* Koordinasyon sorunlarından bir diğeri de yönetim kapasite eksikliğidir. Kapasite eksikliği ile genellikle mali kaynaklar ve uzman insan kaynağı eksikliği ifade edilir. Ayrıca genel yönetim ilkeleri bakımından yönetsel kapasite eksikliği de anlaşılabilir.

*Bilgi Eksikliği:* Merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında olması gereken karşılıklı bilgi akışının etkili bir biçimde gerçekleşmemesi durumunda, koordinasyon sorunu ortaya çıkmaktadır. Örneğin, benzer hedefler doğrultusunda yerel yönetimler ile ilgili bakanlıkların proje ve yatırım gibi konularda birbirlerini bilgilendirmesi gerekmektedir. Bilgi paylaşımının başarılı bir biçimde yapılması durumunda kurumlar arası koordinasyon sürecinin etkin olmasını sağlar.

Kurumsal yapılarda faaliyetlerin planlanabilmesi ve yürütülebilmesi ortak çalışmayı ve iş birliğini gerektirir. Yönetim faaliyetlerinin belki de en zoru olan koordinasyon, ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışma motivasyonunu önemli bir zorunluluktur (. Ortak amaçlar ve bu yönde oluşturulmuş motivasyon ortamından bahsedilemiyorsa, koordinasyonun sağlanması imkansız yakındır (Şişman, 2013: 191).

Kamu kurumlarının kendi hiyerarşik yapıları içinde (iç koordinasyon), ve diğer kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör gibi yapılarla (dış koordinasyon) ortak hedefler doğrultusunda iş birliğini geliştirmeleri ciddi çaba gerektirmektedir. Çünkü katı bürokratik yapı ve 'kırtasiyecî' iş yapma zihniyetleri çoğu zaman birlikte hedefler belirleme ve ortak çalışma kapasitesinin geliştirilmesi önünde engel olabilmektedir. Bu tür sorunların daha az yaşanması için kurumların görevleri belirlenirken/değiştirilirken/yenilenirken ortak hedeflerinin neler olabileceği ve nasıl ortak çalışabilecekleri yönünde düzenlemeler yapılmalıdır (Demirkaya, 2015). İlgili literatürde bu konu yapısal koordinasyon başlığı altında incelenmektedir. Yani kurumların yapıları, iç koordinasyonun ve dış koordinasyonun etkin bir şekilde geliştirilebilmesine uygun olarak dizayn edilmelidir/yenilenmelidir. Böylelikle ortak hedefler doğrultusunda ilgili diğer kurumlar ile koordineli çalışma yönetsel bir zorunluluk haline gelir ve zamanla proje bazlı ortak çalışma kültürü gelişmesi beklenir.

Koordinasyon önemli bir yönetim süreci olarak kurumsallaşma çalışmaları içinde ayrı bir yere sahiptir. Nitekim Klasik yönetim teorilerinden günümüze yönetimin evrensel ilkesi haline gelmiş Fayol'un yönetim fonksiyonları (*planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol*) neredeyse tamamen günümüz anlamıyla kurumsal koordinasyonu işaret etmektedir. Yani bir yönetsel sürecin başarıya ulaşabilmesi için planlama, uygulama ve kontrol etme safhalarında paydaşlar ile koordineli bir iş birliği gerekmektedir. Nitekim koordinasyon en genel anlamıyla kurumsal hedefler doğrultusunda işler, paydaşlar ve birimler arasında düzen ve eşgüdümün sağlanabilmesini ifade etmektedir (Ertürk, 1994).

Klasik yönetim teorisinin diğer öncülerinden birisi olan Weber kurumların iç koordinasyonu konusunda hala evrenselliğini koruyan çalışmalar yapmıştır. Weber'e göre özellikle bürokrasi rasyonel bir yönetim biçimidir. Dolayısıyla kurumsal başarı için iş bölümü, hiyerarşi, yazılı kurallar, dosyalama, otorite ve disipline olmuş bir yapı gerekir. Weber, önerdiği ideal bürokrasi modelinin ancak iyi kurulanmış sağlam bir örgüt yapısında geçerli olabileceğini savunmuştur.

Görüldüğü gibi ister Fayol'un yönetim ilkeleri, isterse Weber'in Bürokrasi modeli ışığında bakılsın, yönetimin temeli planlama ise sürdürülebilirliği koordinasyondur. Fayol ve Weber'in kuramlarından çıkartılan sonuca göre; sürdürülebilir yönetsel bir sistemin kurulabilmesi için organizasyonların kurumsallaşması gerekmektedir. Ancak gerek sistem teorisinin gerekse kurumsallık teorisinin temeli Weber ve Fayol gibi düşünürlerden sonra gelen ve modern yönetim teorisinin öncüleri arasında gösterilen, Robert Merton'un sistem yaklaşımı ve Philip Selznick'in 1948'de geliştirdiği doğal sistem modeli'ne dayanır. Modele göre; örgütler için en önemli olan şey araçlar olarak görülmesine rağmen, aslında hayatta kalmalarıdır. Selznick'in bu öngörüsü, yaklaşık otuz yıl sonra Kurumsallık

Teorileri başlığıyla, örgütlerin analizinde kullanılmaya başlamıştır. Yani Selznick'in görüşün kurumsallık başlığıyla kabul görme süreci, Meyer ve Rowan adlı iki araştırmacının 1977'de yayınladıkları Bir mit ve merasim olarak formal yapı başlıklı makaleleri başlatmıştır. Kaynaklarda Teorisi olarak anılsa da akademik alanda teorileri olarak geçer. Bunun nedeni, sadece bir teoride odaklanmayıp pek çok ve çeşitli görüşleri içeren yaklaşımlardan meydana gelmesidir.

Kurumsallık yaklaşımına 1980'li ve 1990'lı yıllar boyunca mevcut teorilere pek çok teori, yaklaşım ve düşünce eklenmiştir. 1980'nin ilk yarısında ise, DiMaggio ve Powell tarafından Yeni Kurumsallık Yaklaşımı popülerlik kazanmıştır. DiMaggio ve Powell'e göre genel sisteme uyma çabasında olan örgütler belirli bir süre sonra homojen bir yapıya dönüşmektedirler. Yani birbirlerine benzeşmektedirler. Bu düşüncelerini izo-morfizm yaklaşımı ile açıklamışlardır. Selznick'in, 1949'da geliştirdiği doğal sistem modeli biraz farklılaşmış olarak günümüzde Kurumsal Teori olarak adlandırılan ve örgütlerin analizinde kullanılır hale gelmiştir. Bu modele göre örgütlere topluluklar olarak bakılır. Çevreyle etkileşim göz önüne alındığından, bu model için sosyal değişim dinamikleri çok önemlidir.

OECD tarafından ulusal hükümetler, ilgili uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte 1999 yılında hazırlanarak yayımlanan *Kurumsal Yönetim İlkeleri* bir dizi standart ve yol gösterici prensibi kapsamaktadır. İlkeler bağlayıcı olmamakla birlikte hükümet ve şirketlerin kendi yönetim anlayışlarını gözden geçirmeleri ve belirlenen standartları hayata geçirmeleri konusunda önemli bir rehberdir. Çalışmanın önsözünde '*one size does not fit all*' (*tek beden herkese olmaz*) prensibiyle ülkelerin kendilerine uygun kodları hazırlamaları önerilmiştir. Nitekim G20 Dönem Başkanlığı kapsamında yürütülen çalışmalar sonucunda hazırlanan güncellenmiş G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları tarafından 2015 yılında Ankara'da onaylanmıştır.

OECD'ye (2015) göre kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler dört temel ilkeye odaklanmaktadır: adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk. 2015 yılında revize edilmiş hali ile OECD kurumsal yönetim ilkelerini aşağıdaki gibidir:

- Etkin kurumsal yönetim çerçevesi için temellerinin sağlanması,
- Pay sahiplerinin hakları, adil muamele görmeleri ve temel ortaklık işlevleri,
- Kurumsal yatırımcılar, borsalar ve diğer araçlar,
- Kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları.

Sermaye Piyasası Kurulu, dünyadaki uygulamalara paralel olarak, başta halka açık şirketler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim şirketler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini belirlemiştir. Temmuz 2003 tarihinde yayımlanan ilkeler daha sonra Şubat 2005 tarihinde revize edilmiştir. İlkelerin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar '*uygula, uygulamıyorsan açıkla*' prensibi ile hayata geçirilmiştir.

## Sonuç:

Kamu yönetiminde koordinasyonun zorluklarını analiz eden makalede analiz edilen sonuca göre koordinasyon evrensel bir yönetim ilkesi olarak her türlü organizasyonel yapının önemli bir kurumsal yapı taşı olarak görülmektedir. Özel sektör ve sivil toplum kuruluşları da kamu kurumları gibi faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesi sürecinde koordinasyon sorunları yaşayabilmektedir. Nitekim sağlam kurumsal yönetim yapısı olan kurumların daha az koordinasyon sorunu yaşayacağı sonucu üzerinde durulmuştur.

Koordinasyon kavramı olarak öncelikle kurumların bağımsız olarak kendi hiyerarşik yapıları içinde sağlanması gereken iç koordinasyonu ifade ederken, asıl zor olan koordinasyonun kurumlar arasında ortak hedefler doğrultusunda sağlanması gereken dış koordinasyon olduğu sonucuna tartışılmıştır.

Özetle, klasik yönetim teorisinden neo-klasik yönetim teorisine, modern yönetim teorisinden günümüz yönetim anlayışına kadar gelişen süreç içinde, planlama ve koordinasyon yönetimin en önemli yapıtaşları olarak görülmüştür. Ancak tüm yönetim aşamalarının birbirinin tamamlayıcısı olduğunu ve sistemsel-kurumsal döngünün sürdürülebilmesi için eşgüdümün belki de en önemli yönetsel faaliyet olduğu ifade edilebilir. Nitekim bu alanda çalışmalar yapan birçok uluslararası örgüt, kaynakları hedefler doğrultusunda yönlendirme ve koordinasyon, ancak sağlam bir kurumsal yönetsel kapasitesinin oluşturulmasıyla mümkün olacağını dile

getirmektedirler. Bu alanda dünyada öncü kuruluşlar olarak çalışma yapanlar: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) 1999 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yayımlayarak bu konuda lider örgüt olarak üye ve üye olmayan ülkelerde çalışmalarını sürdürmektedir. Dünya Bankası ve OECD temsilcilerinin katılımları ile oluşturulan Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF), Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü (ECGI) öncü kuruluşlar olarak yer almaktadır. Ayrıca Ülkemizde Sermaye Piyasası Kurulu uluslararası gelişmeleri takip ederek raporlar üretmektedir.

#### Kaynakça

- Demirkaya, Y., (2015), Strategic Planning in the Turkish Public Sector, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Special Issue. pp.15-29 (ISSN 1842-2845)
- Demirkaya, Y., (2019), Türk Kamu Yönetiminde Planlama, Ateş, H., Türk Kamu Yönetimi, Editör, Savaş yayinevi, Ankara, ss.389-413
- Demirkaya, Y., Topcu, D., (2017), Kent Yönetiminde Altyapı Koordinasyon Merkezleri, Yerel Hizmetler, Ateş, H., Editör, Der Yayınları, İstanbul, ss.77-90
- Ertürk, M., (1994) Yönetim ve Organizasyon, Beta, İstanbul
- Gulick, L., ve Urwick, L. (1937), Papers on the Science of Administration. Institute of Public Administration, New York
- Malone, T. W., Crowston, K., (1990), What Is Coordination Theory and How Can it Help Design Cooperative Work Systems?, [Proceedings of the 1990 ACM conference on Computer-supported cooperative work](#)
- Metcalf, L. (1994), International Policy Co-ordination and Public Management Reform. In: International Review of Administrative Sciences. London, Thousand Oaks and New Delhi, Sage, Vol. 60, ss. 271-290
- OECD, (2015), Corporate Governance,
- Pollitt, C., ve Bouckaert, G., (2011), Public Management Reform: A Comparative Analysis-New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State, Oxford University Press.
- Saruhan, S. C., ve Yıldız, M. L., (2009), Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Şişman, M. (2013). Eğitimde mükemmellik arayışı (Etkili Okullar), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- World Bank Group. (2015), Coordination of Strategies and Programs for EU and State-Funded Investments in Romania's Infrastructure, World Bank, Washington
- Yerlisu, T., (1999), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara