



# Kaymakamların Performanslarının Denetlenmesine İlişkin **Bir Model Önerisi**



**Dr. Bedrettin ÖZMEN**  
Mülkiye Başmüfettişi

## GİRİŞ

Performans denetimi, başlangıçta belirlenen hedef ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının nicel ve nitel olarak ölçülmesi ve raporlanmasıdır. Söz konusu hedefler; kişiler, gruplar, örgütler ve genel olarak kamu yönetimleri hatta siyasi iktidarlar açısından konulmuş olabilir. Bu durumda, her kesim için başlangıçtaki amaç ve hedeflere ulaşılma derecesi performans denetiminin konusunu oluşturmaktadır. Ancak performans denetimi, uygunluk, hukukilik veya mali denetimden farklı olarak verimlilik, etkinlik ve tutumluluk boyutlarını öne çıkarmakta; sadece sonuçlarla ilgilenmek ve sonuçları değerlendirmek yerine tüm süreci söz konusu boyutlar çerçevesinde analiz edip raporlamayı gerektirmektedir. Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk boyutları performans denetiminin ayrılmaz parçalarıdır.

Kaymakamlar mülki idare sisteminin bir parçası olarak görevler yüklenmektedirler. Her bakanlığın taşradaki temsilcileri olan kaymakamların performanslarının ölçülmesinden söz etmek için her bakanlıkça o ilçe ile ilgili hedeflerin ortaya konulması gerekmektedir.

Hukuka uygunluk denetiminde ve mali denetimde, ortada nesnel bilgi, bulgu, belgeler vardır. Dolayısı ile bu denetimi gerçekleştirecek olanlar belli kontrol yöntemleri ile daha kolay değerlendirebilir. Oysa performans denetimi daha çok amaçlara ulaşma derecesi ile ilgilidir ve ortada açık bilgi ve belgeler diğer denetim türlerine göre daha azdır. Dolayısı ile performans denetiminin sonuçları kişiselleşmeye daha yatkındır.

Kaymakamların performans denetimi modelinde il idaresi kanununun 27. maddesindeki temel yaklaşım çok önemlidir. Bu maddede kaymakamın ilçede 'Hükümetin temsilcisi' olduğu ve ilçenin 'genel idaresinden' sorumlu olduğu, ilçedeki genel idare teşkilatının başında bulunanların ilçe idare şube başkanları olduğu açıkça belirtilmiştir. Bundan dolayı kaymakamlarla ilgili modelde de bu yaklaşım temel alınmalıdır.

Hükümetin dolayısıyla Bakanlar Kurulunda temsil edilen her bir Bakanlığın taşradaki temsilcileri olan kaymakamların merkezi hükümetin temel politikaları ile görevli olmaları,

ilçe idare şube başkanlarının ana olarak sorumlu olduğu konular dışında veya onlardan farklı bir performans denetimi modelini gerektirmektedir.

Bu nedenle kaymakamlarla ilgili önerilen model Türk kamu yönetiminde son yıllarda uygulanmaya başlayan stratejik planlarla ilgili hedefleri, merkezi hükümetin temsilcisi konumunda olan kaymakamlar eliyle yurt sathında gerçekleştirmek hususu dikkate alınarak 'stratejik' bir tarzda önerilmektedir. Bu hem yasal alt yapıya hem uygulamaya paralel bir yaklaşımdır. Ayrıca, merkezi hükümete etkili bir 'anahtar' verilecek ve hükümetin hedeflerinin taşradaki uygulanmasının gözetimi, hedeflere ulaşma derecesinin ölçülmesiyle sağlanacaktır.

### 1. MODELİN TEMEL MANTIĞI

Kaymakamlara uygulanan mevcut performans denetimi sistemi ile öneri niteliğindeki çalışmalarda sunulan modellerin daha çok kaymakamlara yasalarla verilen görevlerle ilgili olduğu görülmektedir. Oysa performans denetimi hukukilik ya da düzenlilik denetiminden farklı bir denetimdir. Yasalarla yüklenen görevler arasından çıkarılan ölçütler aslında hukukilik denetiminin daha iyi bir şekilde yapılmasından başka bir şey değildir.

Kaymakamlar mülki idare sisteminin bir parçası olarak görevler yüklenmektedirler. Her bakanlığın taşradaki temsilcileri olan kaymakamların performanslarının ölçülmesinden söz etmek için her bakanlıkça o ilçe ile ilgili hedeflerin ortaya konulması gerekmektedir.

Bu iki tespit, yani performans denetiminin mevzuata dayalı hukukilik ya da düzenlilik denetiminden farklı olması gerektiği ve ortada denetlenecek gerçek hedeflerin olması ihtiyacı çalışmada önerilen modelin özünü oluşturmaktadır.

Performans, daha çok yönetim sisteminin önemli bir unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Hukukilik veya mali denetimden farklı olarak performans; üst yönetimin koyduğu hedeflere ulaşma derecesi anlamında 'yönetimin'; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasının ölçülmesi anlamında da 'denetimin' konusu olmaktadır. Böyle bir ince ayırım yapmak, kavram kargaşasının yoğun olarak yaşandığı bir dönemde belli bir fikir verebilir. Bu anlamda kaymakamların performanslarının denetlenmesi merkezi hükümet programı çerçevesinde bakanlıkların, İçişleri Bakanlığının, valiliklerin ve ilçe yöneticilerinin koydukları hedeflerden oluşan bir stratejik amaçlar kümesinin gerçekleştirilmesinde kaymakamların yönetim becerilerini ölçecektir.

Hakkâri-Cizre ilçesinde emniyet ve asayiş hizmetleri daha önemli iken küçük bir batı ilçesinde tarım veya turizm daha öncelikli olabilir. O yüzden her il ve ilçe için ayrı hedefler belirlenmelidir.

O halde performans denetimi modelinde, yasalarla mülki idare amirlerine verilen görevlerin yapıp yapılmadığı 'hukukilik' veya 'düzenlilik' denetiminin konusunu oluşturmaktadır; başlangıçta konulan hedeflere ulaşma derecesi ve bu görevlerin 'nasıl' gerçekleştirildiği, hangi yenilikçi yöntemlerin kullanıldığı, liderlik ve koordinasyon özelliklerinin denetimi de performans denetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Model, maddi olan hedefler ile eylem ve işlemleri kapsamının yanında, kaymakamların genel idarenin taşradaki görevlileri olmaları nedeniyle merkezi hükümetle ilgili genel konuları kapsamaya elverişli olduğundan ve maddi olmayan unsurları içerme kapasitesi bakımından güçlüdür.

Mülki idare amirleri, sadece tek bir hizmet alanından sorumlu ve söz

konusu hizmetin niteliği ile değerlendirilebilecek bir konumda değildirler. Mülki idare amirleri özellikle kırsal kesimde devletle özdeş görülmekte, mülki idare amirlerinin kendi rol tanımlarında yasal düzenlemeler ve yurttaşların beklentileri doğrultusunda kendi algıları da etkili olmaktadır (Emre, Özşen, Özgürlü ve Karasu, 2003: 118).

Bu nedenle, kaymakamlarla ilgili performans denetiminin tek tek hizmet alanlarına göre belirlenmesi o alandaki hizmet sunan ana kurumun varlığını ve sorumluluğunu yok saymak anlamına gelecektir. Kaymakamların genel olarak taşradaki temsilci ve lider konumu ile merkezi hükümetin genel politika ve bakanlıkların stratejik hedefleri doğrultusunda oluşturulacak performans ölçütlerinden sorumlu olmaları kaymakamların statüsü ile bağdaşmaktadır.

## 2. MODELİN TASARIMI VE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Modelin oluşturulmasında, sadece Ankara'daki Bakanlıkların stratejik plan ve hedefleri değil yerel aktörlerden de yararlanılacaktır. Modelde İçişleri Bakanlığı İller İdaresi Genel Müdürlüğü, diğer Bakanlıkların iller ve ilçeler bazında hazırlayıp bir örneğini İçişleri Bakanlığına gönderecekleri hedefler ile yerel aktörlerden gelecek önerileri düzenleyerek her il ve ilçe için genel hedeflerin belirlenmesinden, Teftiş Kurulu Başkanlığı da bu hedeflere ne derece ulaşıldığının ve 'nasıl' ulaşıldığının denetiminden yani performans denetiminin gerçekleştirilmesinden sorumludur.

Performans denetimi sonuçları ile iyi uygulama örneklerinin Teftiş Kurulu Başkanlığınca değerlendirilmesini içeren raporların performans yönetimi ve atama işlemleri çerçevesinde değerlendirilmesinden de Personel Genel Müdürlüğü sorumludur. Koordinasyon görevi İller İdaresi Genel

Müdürlüğünde olduğundan tüm sonuçlar ayrıca bu birime iletilecektir.

Buna ek olarak, kaymakamlıklar için performans hedefleri, valiliklere verilen temel hedefler, ildeki diğer stratejik planlardaki hedefler ve valilerin ilçeler için ekleyeceği hedeflerden yola çıkılarak hazırlanmalıdır.

Bakanlıklar kendi taşra teşkilatlarından, illerden bekledikleri hedefleri illerdeki müdürlüklerine ayrıca iletmelidir. Bakanlıklar söz konusu iller için genel 'temel hedefleri' iller bazında İçişleri Bakanlığı'na göndermelidir. İçişleri Bakanlığı da illerde valiliklere bu temel hedefleri birleştirerek ve İçişleri Bakanlığı'nın kendi hedeflerini de ekleyerek göndermelidir. Valilikler, temel hedefler ölçüsünde gerekli koordinasyonu ve çalışmaları yapmalıdır.

Bu hedeflere ne ölçüde uyulup uyulmadığının denetimi de, illerdeki müdürlükler için kendi bakanlıklarının denetçileri ve üst yöneticiler tarafından yapılmalıdır. Valinin çalıştığı il için belirlenen hedeflere ulaşmak için ne ölçüde çalıştığı ve performansını da İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu elemanları vasıtasıyla gerçekleştirilmelidir. Bakanlıkların taşradaki müdürlüklerinin performans denetim sonuçları bakanlıklarca İçişleri Bakanlığına ve Valilere, Valilerin performans denetimi sonuçları da hedefler bazında ilgili Bakanlığa gönderilmelidir.

Kaymakamlar için de aynı süreç paralel olarak işleyecektir. Kaymakamların performans denetim sonuçları Vali'den başlayarak İçişleri Bakanlığı'na ve hedefler bazında ilgili bakanlığa gönderilecektir.

Performans denetimi için başlangıçta ortaya konulan hedeflerin olması önemlidir. Bunun için de stratejik planlar önemlidir. Ancak uygulamada çok katı bir şekilde stratejik plana dayanmak bürokratik işlemleri arttıracak ve işin özünden uzaklaştıracak

tır. Bunun için modelde her il ve ilçe için temel hedefler belirlenecektir. Her il ve ilçe için belirlenen bu temel hedefler stratejik planlar kadar ayrıntılı olmayacaktır. Bu hedefler gayet yalın ve net olmalıdır. Söz konusu hedeflere ulaşma derecesi de performans denetiminin konusu olacaktır. 5018 sayılı yasadaki ifadesiyle 'üst yöneticilerin' faaliyetleri ile performans yönetimi, 'harcama yetkililerinin' faaliyetleri ile de performans denetimi doğrudan ilişkilidir.

Bunun için, stratejik planların hazırlanma aşamasından itibaren tüm sistem gözden geçirilmelidir. Etkili bir uygulama için stratejik planlardaki temel hedeflerin anlaşılır ve açık olması ve önem derecesine göre sıralanması gerekmektedir. Hem uygulayıcılar ve denetlenecek olanlar hem de denetleyenler hedefler konusunda tereddüde düşmemelidir. Hedefler kısa ve öz olmalı, bürokrasiyi artıracak bir sistemden kaçınılmalıdır.

Bu noktada salt verilerden ve belgelerden başka valinin veya kaymakamın söz konusu hedeflere ulaşmak için sarf ettiği çabaları gösteren her türlü bilgi, kanaat, gözlem, veri ve kaynak ta denetçiler tarafından değerlendirilecektir. Bazen ilçenin gelişmişlik düzeyi ve imkânları az olduğundan somut veriler az olsa bile orada görev yapan Kaymakam çok ciddi çaba göstermiş olabilir. O halde performans ölçümünde önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesinden ayrı olarak, kaymakamın hedeflere ulaşmak için gösterdiği çaba ayrıca değerlendirilmelidir.

Örneğin, gelişmiş bir ilçede altyapı olanakları zaten yeterlidir. Burada göreve başlayan kaymakam, nitelikli personeli ve var olan yeterli altyapı nedeni ile çok çaba sarf etmeden de hedefleri yakalayabilecektir. Bu kaymakam değerlendirilirken sarf ettiği kişisel çabalar ve getirdiği yenilikçi uygulamalar ayrıca değerlendirilmelidir.

Gelişmemiş, alt yapı olanakları kısıtlı, nitelikli personelden yoksun bir ilçede göreve başlayan kaymakam, devraldığı hedefleri ve bu konudaki var olan başarı oranlarını çok çalışsa da arttırmayabilir. Hedeflere ulaşmada gerekli başarıyı somut verilere göre yakalayamamış olabilir. Ancak, bu Kaymakam olağanüstü gayret sarf etmiş olabilir. O halde bu kaymakamın hedeflere ulaşma derecesini ölçtükten sonra sarf ettiği kişisel çaba da ayrıca değerlendirilmelidir.

Üst yönetici olan kaymakamın performansının denetlenmesinde kaymakamın görev, yetki ve konumu gereği, yukarıda belirlenen genel çerçeve ve hedeflerden başka, ayrıca kaymakamlık mesleği ile uyumlu ölçütlere ihtiyaç vardır. *Yenilikçilik* ve *liderlik* ölçütleri modelin temel performans ölçütleri olup ayrıca değerlendirilmiştir.

- **Yenilikçilik Ölçütü**
- **Liderlik Ölçütü**
- **Verimlilik-Etkinlik-Tutumluluk Denetiminin Kullanılması**

### 3. PERFORMANS DENETİMİ SÜRECİ

Kaymakam bir ilçede göreve başladığında söz konusu ilçe kaymakamlığı için daha önce belirlenmiş performans hedeflerine ulaşma oranları göreve başlama esnasında kayıt altına alınacaktır. Bu konudaki temel bilgiler ve veriler göreve başlayan kişilere verilecektir. Bu kişi görevden ayrılırken veya görevi sürerken gerçekleştirilecek bir denetim sırasında, kaymakamın ilçe ile ilgili belirlenmiş performans hedeflerini hangi oranlar düzeyinde aldığı ve hangi oranlara ulaştığı, bunu 'nasıl' başardığı toplanacak verilerle denetlenmiş olacaktır.

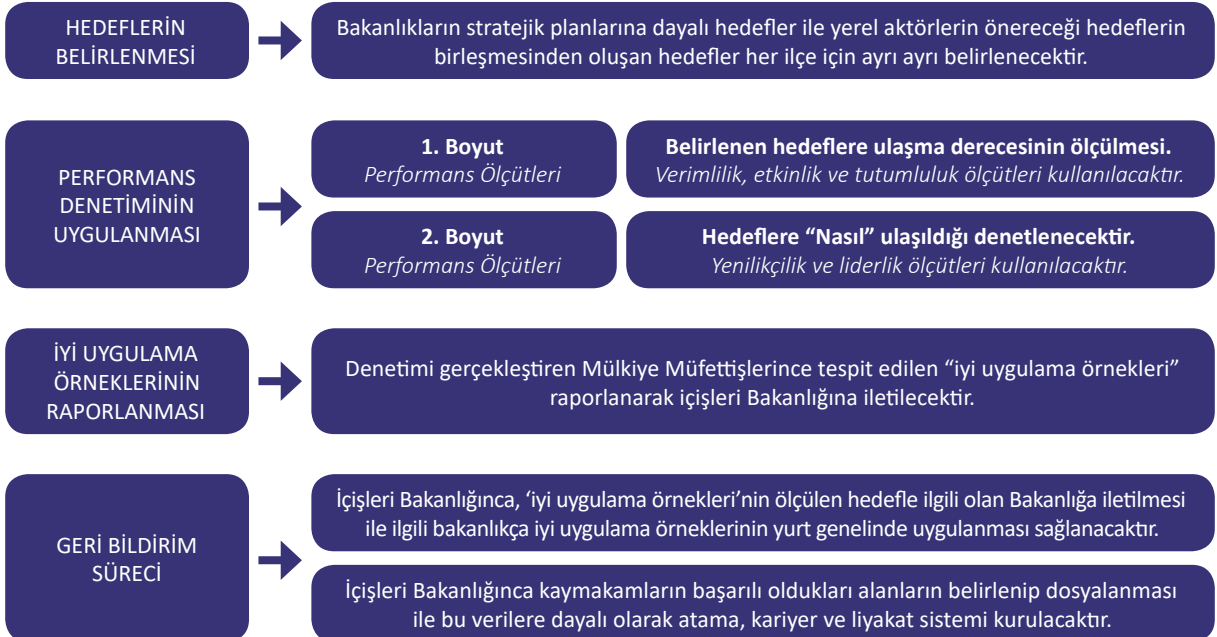
Kaymakamlar için önerilen performans denetim modeli aşağıdaki çizimde gösterilmiştir.

Modelin temel mantığında, performans denetim modeli iki boyutludur. İlk boyutta, temel hedeflere ulaşma derecesinin ölçümü, merkezi hükümetin bir ajanı olarak kaymakamın değerlendirilmesi ve merkezi

hükümetin hem merkez teşkilatı yani bakanlık hem de taşra teşkilatları yani il ve ilçelerle ilgili yaptığı stratejik planlara dayalı hedeflerin sonuçlarının alınmasına yönelik bir yaklaşım öne çıkmaktadır. Verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ölçütleri stratejik planlara dayalı olarak ortaya konulan hedeflere ulaşma derecesinin ölçümünde kullanılacaktır.

İkinci boyutta da her bir hedefe 'nasıl' ulaşıldığının *yenilikçilik* ve *liderlik* ölçütleri çerçevesinde denetlendiği süreç temel konumdur. Bu çok boyutlu denetim süreci sonucunda mülkiye müfettişlerince belirlenen "*iyi uygulama örneklerinin*" raporlanmasıyla verimli ve etkin hizmet sunumlarının ve verimli projelerin tüm yurt sathında uygulanması sağlanacaktır. Geribildirim sürecinin işlemesi ile başlangıçta ortaya konulan hedeflerin örnek sonuçları "*iyi uygulama örnekleri*" olarak diğer ilçelere yayılırken, İçişleri Bakanlığı da kaymakamlarla ilgili değerlendirme sonuçlarını ve elde edilen verileri mülki idare ile ilgili atama, liyakat ve kari-

Çizim 1. Kaymakamların Performanslarının Denetlenmesine İlişkin Model



yer sisteminde performans yönetiminin bir unsuru olarak kullanılacaktır. Tüm bu süreç iyi işleyen bir kamu yönetimi sistemine ihtiyaç duyarken aynı zamanda böyle bir sistemin oluşumuna da katkıda bulunacaktır.

Yukarıda bahsedilen sistem çerçevesinde, ilçe için kaymakamdan beklenen hedefleri göreve yeni başlayacak kaymakam devralacaktır. Denetimler rutin olarak 3 yılda bir yapıldığı için, denetimin başlamasından bir ay evvel görevdeki kaymakam hedeflere ulaşmak için sarf ettiği kişisel çabayı ve yaptığı çalışmaları ayrıca bir rapor şeklinde hazırlayarak denetime gelen görevliye sunacaktır. Denetçi, hedefleri, hedeflere ulaşma derecesini, hedeflere 'nasıl' ulaştığını, hangi yenilikçi yöntemlerin kullanıldığını ve kaymakamın kişisel gayretini yerinde inceleyerek denetleyecektir.

Denetim sonunda denetim elemanı ve denetlenen kaymakam ilçe ile ilgili önemli gördüğü konularda yeni hedefler önerebilecek ve var olan bazı hedefler hakkında da değişiklik önerisi getirebilecektir. Bu öneriler Vali'ye, İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığına ve koordinatör birim olan iller İdaresi Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulacak performans ile ilgili bölüme sunulacaktır. Denetçinin hedeflerle ilgili önerileri hakkında vali ve kaymakam da görüşünü Bakanlıktaki aynı birime yollayacaktır. Bu birim diğer bakanlıklara performans hedefleri ile ilgili önerileri ve denetim sonuçları ile ilgili genel raporu yollayacaktır. Her bakanlık ta ilgili performans denetimi raporlarına göre kendi hedefleri ile ilgili güncellemeler yapacaktır.

Burada önemli unsurlardan bir tanesi de performans denetimlerinin kaç yıllık zaman dilimleri için yapılacağıdır? İçişleri Bakanlığının rutin teftiş süresi 3 yılda birdir. Denetleme yapılacak ilçedeki Kaymakamın görevine

3 ay önce başlamış olması veya 3 yıldır orada çalışıyor olmasından bağımsız bir performans denetim sistemi kurulmalıdır. Bu nedenle önceden düzenlenmiş ve kaymakamlıklara gönderilmiş stratejik performans hedefleri kaymakamların görevlerine başlamalarında kendilerine tebliğ edilmelidir. Aynı zamanda söz konusu hedeflerle ilgili mevcut veriler de kayıt altına alınmalıdır. Kaymakamın ilçede göreve başladığında belli olan hedefler ve bu hedeflerle ilgili veriler, kaymakamın ilçeden ayrıldığı zamandaki hedef ve verilerle kıyaslanarak ve yerinde incelemeler yapılarak tespit edilebilir.

Performans denetiminin varlığı bu alanda sistemli bilgi ve verilerin varlığına bağlıdır. Stratejik planlar ve hedefler sonucunda doğru bir yöntemle ve geniş katılımı ortaya çıkan performans ölçütlerinin ve bu alandaki verilerin güvenli ve sistemli bir şekilde üretilmesi, kaydedilmesi ve her an denetime açık olması gerekmektedir.

Mülkiye müfettişleri her rutin teftiş dönemi sonunda, denetledikleri ve gözlemledikleri alanlarla ilgili olarak, diğer bakanlıkların taşradaki uygulamaları ile ilgili olarak, uygulamada öne çıkan aksaklıkları ve yöneticilerin, mülki idare amirlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını bir rapora bağlayıp Teftiş Kuruluna veya Eğitim Dairesi Başkanlığına göndermesi gerekmektedir.

Bunun sonucunda eksiklik görülen alanlara yönelik eğitimler verilecek, iyi uygulama örnekleri bu şekilde yaygınlaştırılacak ve en önemlisi de hem İçişleri Bakanlığı hem de diğer Bakanlıklarla yapılacak çalışmalar sonucunda aksayan yönlerle ilgili temel çalışmalar yapılarak bunlara dayalı stratejik performans hedefleri ortaya konacaktır. Böylelikle kurumun ve çalışanların en az hata ile ve kıyaslama (benchmarking) yoluyla sürekli gelişmesi sağlanacaktır.

#### 4. MODEL İÇİN GEREKLİ İKLİM: İYİ İŞLEYEN BİR KAMU YÖNETİMİ

Türk kamu yönetimi doğal olarak mevzuatlar çerçevesinde işlemektedir. Bu durumun şüphesiz olumlu yanları vardır. Ancak her alanda önemli gelişmelerin yaşandığı günümüzde, yeni ortaya çıkan durumlar, krizler nedeni ile kamu kesiminin de hızlı hareket etmesi gerekmektedir. Bu sonuçla mücadele etmek için bir yandan mevzuat sürekli değişmekte, kanunlara aykırı yönetmelikler veya bazen genelgelerle işler yürütülmeye çalışılmakta bir yandan da sorunların kaynağı olarak katı mevzuatçılık geleneği gösterilmektedir.

Performans denetimi yahut stratejik planlar gibi yeni yaklaşımlarda bile bu zihinsel altyapı kendini göstermektedir. Bu alanda çalışan akademisyenler ve uygulayıcılar kendiliğinden mevzuata dayalı olma alışkanlığının güdümünde hareket etmeye meyilli olmaktadır. Bu eğilim normaldir. Ancak, özellikle stratejik planlama ve performans denetiminin 'denetim' alanından çok 'yönetim' alanına hitap edecek şekilde ele alınması ve mevzuatı aşan bir vizyon çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir.

Geniş anlamda devletin rolü yeniden tanımlanmalıdır. Devlet ana hedefleri ve politikaları belirleyen bir rol çerçevesinde etkili olmalıdır. Bu anlamda devletin hem yerel yönetimlerle yetki paylaşımı hem de ekonomik anlamda düzenleyici ve denetleyici konumda kalması gündeme gelecektir. Dar anlamda ise her bir kurumun ana hedefleri çerçevesinde standartların belirlenmesi ve buna göre uygulamanın izlenmesi gerekmektedir.

Devlette veya kamuda sunulan hizmetlerde her bir pozisyonun görev tanımları yapılmalıdır. Uygulamada kâğıt üzerinde genel olarak sayılan görevler yerine gerçekten bir iş



olan, vatandaşın aldığı veya kamu kurumu içinde hazırlayıcı nitelikte olan velhasıl tüm işlerin tanımı basit bir şekilde yapılmalıdır.

Performans denetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için hedeflerin netliği kadar kamu yönetiminin işleyişindeki problemlerin de ortadan kalkması gerekmektedir. Vatandaşın kamu yönetimi ile karşı karşıya geldiği veya ilişki kurduğu tüm durumların kamu kurumları temelinde, il müdürlükleri temelinde standartlaştırılması gerekmektedir. Her bir ilişki çerçevesindeki olası başvuru için standartlar belirlenecek ve bu başvurular sonucunda yapılacak işlem veya eylemler için de standartlar hazırlanacaktır. Söz konusu standartların hazırlanmasından başka ayrıca kamu kurumlarının birbirleri ile ilgili işlem standartları da işler bir hale sokulmalıdır.

Bu şekilde insan faktörünün olumsuz etkilerini sınırlandıran standartlar belirlendikten sonra, zaman içerisinde yenilikçi yaklaşımlarla gerekli güncellemeler yapılmalıdır. Bu sistemin bir adım sonrasında, etkin bir standartlaşma ve gelişen teknolojinin yardımı ile birçok standart işlemin gereksizliği ortaya çıkabilecektir; bu işlemler kaldırılacak, mevzuattan ayıklanacak veya yerel

yönetimlere ve özel sektöre yetki devri yapılabilecektir.

Sonuçta, standartlaşma kamu kesiminin vatandaşla ilişkisi veya kendi içerisindeki ilişkisi açısından açık ve büyük bir resmi gözler önüne sercek ve aksayan yönler düzeltilirken bu sistemde yenilikler de yapılacaktır. Anlatılan sistemin oturması ile hem kaymakamların performanslarının denetimi açısından hem de genel olarak kamu çalışanları açısından performans denetim ve yönetim sistemleri için kurulacak modellere temel dayanak sağlanmış olacaktır.

Bu noktada sistemin oldukça basit ve etkili olması ve fazladan bürokrasi doğurmaması için gerekli adımların birlikte atılması gerektiği bir kez daha hatırlatılmalıdır.

Türk kamu yönetiminde 'işe alma' yöntemi sorunlu bir alan olarak durmaktadır. İşin niteliğine uygun kişilerin doğru bir yöntemle işe alınması, işini yapmaz ise doğru bir yöntemle işten çıkarma dâhil yaptırımların uygulanması hem bu alanda yasal düzenlemelerin gözden geçirilmesini hem de sosyal dokunun getirdiği hemşericilik veya toplulukçuluk gibi yönetim alanındaki olumsuz özelliklerin etkisinin azaltılmasını gerektirmektedir.

Modelde İçişleri Bakanlığı koordinatör kurum olarak belirlenmiştir. Mülki idare sistemi uygulamada İçişleri Bakanlığı ile doğrudan ilişkilidir. Ancak mülki idare amirleri illerinde ve ilçelerinde tek tek bütün bakanlıkları temsil etmektedirler. Ayrıca, son Anayasa değişikliklerinin yürürlüğe girmesi ile yürütmenin başı Cumhurbaşkanlığıdır. Bu sifata bakanlıklar arasında koordinasyonu sağlayan, merkezi idarenin başı ve en önemli temsilcisi olan Cumhurbaşkanı, hükümetinin programını bakanlıklar vasıtasıyla uygularken, uygulamaya yönelik temel hedefleri de merkezi idare adına taşradaki merkezin ajanları olan vali ve kaymakamlardan isteyebilir. Bu nedenlerle modeldeki koordinatör kurum İçişleri Bakanlığı yerine Cumhurbaşkanlığı da olabilir.

Bu durum, merkezi hükümetin temel hedeflerinin taşrada daha net uygulanmasında faydalı olacak, mülki idare sistemi yasalarındaki anlamına kavuşacaktır. Ancak, mülki idare sisteminin rutin işleri bile belli bir yoğunluk arz ettiğinden İçişleri Bakanlığı'nın koordinatör kurum olarak kalması ve Cumhurbaşkanlığının yoğun iş yükünün artmaması işlevsel olacaktır. Bu durumda da mülki idare amirlerinin merkezi idarenin ve tüm bakanlıkların taşradaki ayrı ayrı temsilcileri olduğu durumu güçlendirilerek korunmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AHSEN, Osman (2012), *Kaymakamlık Genel İş ve Yürütümü Teftiş Rehberi*, www.mulkiyeteftis.gov.tr, Erişim Tarihi: 15.07.2012.
- DENİZ, Mehmet (2011), "Kobi'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt: 16, Yıl:11, Sayı: 22, s. 141-175.
- DİRSEK, Hikmet (2007), "Yerel Yönetimler ve İnovasyon", *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 79, Sayı: 457, Aralık, s.141-148.
- DRUCKER, Peter (2000), *Gelecek İçin Yönetim (1990'lar ve Sonrası)*, (çev. F. Üçcan), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

EMRE, Cahit (2003), *Yönetim Bilimi Yazıları*, Ankara: İmaj Yayınevi.

EMRE, Cahit, T. ÖZŞEN, M. ÖZUĞURLU, K. KARASU (2003), *Halkın Mülki İdareye Yönelik Tutum ve Beklentileri*, Ankara: T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Merkezi Başkanlığı.

EREN, Erol (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Basım.

ERGUN, Turgay (2004), *Kamu Yönetimi Kuram, Siyasa, Uygulama*, Ankara: TODAİE.

*Haber3*, (2012), "Polis Engelliler ve Alzheimer Hastalarını Parmak İzinden Tanıyacak", [www.haber3.com](http://www.haber3.com), Erişim Tarihi: 29.04.2012.

<http://www.haber3.com/polis-engelliler-ve-alzheimer-hastalarini-parmak-izinden-taniyacak-1305977h.htm>.

KARASU, Koray (2001), *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*, Ankara: Mülkiyeliler Birliği Vakfı.

PENNATHUR, Krish (1991), "Innovation – A Key To Productivity", *I. Verimlilik Kongresi-Bildiriler*, s. 469-479, Ankara: MPM Yayınları: 454.

SERİNKAN, Celalettin (2007), "Liderlik Kavramı ve Liderlerin Özellikleri", *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 79, Sayı: 454, Mart, s. 19-36.

TZU, Sun (2010), *Savaş Sanatı*, (çev. S. Akdağ), İstanbul: Arya Yayıncılık.