



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİNDE KARAR VERME
SÜRECİNDE BİR YÖNTEM OLARAK
İSTİŞARE: GEREDE KAYMAKAMLIĞI
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hamide BARUTÇU**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Veysel EREN**

Hatay-2024



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**KAMU YÖNETİMİNDE KARAR VERME
SÜRECİNDE BİR YÖNTEM OLARAK
İSTİŞARE: GEREDİ KAYMAKAMLIĞI
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hamide BARUTÇU**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Veysel EREN**

Hatay-2024

ONAY

HAMİDE BARUTÇU tarafından hazırlanan “**KAMU YÖNETİMİNDE KARAR VERME SÜRECİNDE BİR YÖNTEM OLARAK İSTİŞARE: GERED KAYMAKAMLIĞI ÖRNEĞİ**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

29/02/2024

Jüri Üyeleri	İmza
Prof. DR. Veysel EREN (Tez Danışmanı)	
Dr. Öğrt. Üyesi Ömer Fuad KAHRAMAN (Üye)	
Doç.Dr Berat AKINCI (Üye)	

Hamide BARUTÇU Tarafından Hazırlanan “**Kamu Yönetiminde Karar Verme Sürecinde Bir Yöntem Olarak İstişare: Gerede Kaymakamlığı Örneği**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunana jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım.**

Doç. Dr. Sinan ERDOĞAN
Enstitü Müdürü

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (29/02/2024)

(imza)

Hamide Barutçu



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında kamu yönetiminin karar verme sürecinde bir yöntem olarak istişarenin kullanılabilirliği araştırılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kamu yönetimi incelenmiştir. İkinci bölümde karar verme kavramı incelenmiştir. Üçüncü bölümde istişare kavramı bütün yönleri ile incelenmiştir. Dördüncü bölümde çalışmanın alan araştırması yer almaktadır.

İlk olarak tez çalışmam sırasında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan ve yardımlarını benden esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Veysel EREN' e teşekkürlerimi sunarım.

Akademik hayatım boyunca yardım ve destekleriyle yanımda olan sevgili eşim ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezi kıymetli oğlum Bedirhan BARUTÇU' ya ithaf ediyorum.

KAMU YÖNETİMİNDE KARAR VERME SÜRECİNDE BİR YÖNTEM OLARAK İSTİŞARE: GEREDE KAYMAKAMLIĞI

Hamide BARUTÇU

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı,

Yüksek Lisans Tezi, 2024

Danışman: Prof. Dr. Veysel EREN

ÖZET

Kamu yönetiminde karar verme, yönetim faaliyetine başlamanın ilk adımıdır. Yönetim faaliyetinde ilk olarak karar verme sürecinin tamamlanması gerekmektedir. Doğru yönetimin sağlanması doğru kararların alınmasına bağlıdır. Karar alma faaliyetini gerçekleştirmek için tüm etmenleri göz önünde bulundurmak ve fikir alışverişi çerçevesinde uzmanlardan ve bilgililerden yararlanmak gerekmektedir. Tüm verilerin toplanması ve ardından incelenerek gerekli olanların ele alınmasıyla bu sürecin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Karar verme faaliyeti sadece kamu yönetimi faaliyetinde ya da büyük grupların yönetim faaliyetinde görülen bir eylem değildir aynı zamanda hayatın her alanında yer alan bir faaliyettir. Bu faaliyeti gerçekleştirmenin birçok yolu ve yöntemi vardır. Bu yöntemlerden bir tanesi de istişaredir. İstişare yöntemi ile konu ya da sorun birçok açıdan değerlendirilmektedir ve gerekli kişilerin fikir ve görüşlerine danışarak konu ayrıntılarına kadar ele alınmaktadır. Daha sonrasında ise en uygun olan yol tercih edilmektedir.

Nitel bir araştırma yöntemi içeren bu çalışmada, kamu yönetiminde karar verme süreci incelenerek istişarenin varlığı araştırılmıştır. Alan araştırması kısmı Bolu ilinin Gerede ilçe kaymakamlığında ve ilçenin müdürlüklerinde gerçekleştirilmiştir. Karar verme yetkisine sahip olanlara açık uçlu sorular yöneltilmiştir ve yetkililer ile detaylı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yetkililere sorulan açık uçlu sorular, istişare yönteminin gerçekleşmesi için yapılması gereken faktörlerin soruya çevrilmesiyle oluşturulmuştur. Yetkililer ile görüşmeler kamu kurumlarında ve ciddi bir ortamda

gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler neticesinde kamu kurumunda karar verme süreci incelenerek, istişare yönteminin kamu kurumlarında kullanılabilirliği ele alınmıştır.

ANAHTAR KELİMELER

Kamu Yönetimi, Karar Verme Faaliyeti, Kamuda Karar Verme Süreci,
İstişare, Karar Verme Sürecinde İstişare.



**CONSULTATION AS A METHOD IN THE DECISION-MAKING PROCESS
IN PUBLIC ADMINISTRATION: GEREDE DISTRICT GOVERNORSHIP
EXAMPLE**

Hamide BARUTÇU

Department of Political Science and Public Administration,

Master Thesis, 2024

Supervisor: Prof. Dr. Veysel EREN

ABSTRACT

Decision making in public administration is the first step in starting management activity. In the management activity, the decision-making process must first be completed. Ensuring correct management depends on making the right decisions. In order to carry out decision-making activities, it is necessary to take all factors into consideration and benefit from experts and knowledgeable people within the framework of exchanging ideas. This process needs to be evaluated well by collecting all the data and then examining it and addressing what is necessary. Decision-making activity is not only an action seen in public administration activities or the management activities of large groups, but also an activity that takes place in all areas of life. There are many ways and methods to carry out this activity. One of these methods is consultation. With the consultation method, the issue or problem is evaluated from many perspectives and the issue is discussed in detail by consulting the opinions and views of the necessary people. Afterwards, the most suitable path is chosen.

In this study, which includes a qualitative research method, the existence of consultation was investigated by examining the decision-making process in public administration. The field research part was carried out in the Gerede district governorship of Bolu province and the district directorates. Open-ended questions were asked to those with decision-making authority and detailed interviews were held with the authorities. Open-ended questions asked to the authorities were created

by turning the factors required for the consultation method into questions. Interviews with officials were held in public institutions and in a serious environment. As a result of these interviews, the decision-making process in the public institution was examined and the usability of the consultation method in public institutions was discussed.

KEYWORDS

Public Administration, Decision Making Activity, Public Decision Making Process, Consultation, Consultation in the Decision Making Process



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	III
TABLolar LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAMU YÖNETİMİ

1.1. Yönetim.....	4
1.1.1. Yönetimin tanımı ve kapsamı	4
1.1.2.Yönetimin Temel Özellikleri	7
1.2.Kamu Yönetimi.....	8
1.2.1. Kamu Yönetimi Kavramı.....	8
1.2.2. Kamu Yönetiminin Gelişim Süreci.....	9
1.2.3. Türk Kamu Yönetiminin Gelişim Süreci.....	13

İKİNCİ BÖLÜM KARAR VERME

2.1.Karar Verme Kavramı Ve Tanımı.....	22
2.2.Karar Verme Faaliyetinin Özellikleri.....	26
2.3. Karar Verme Faaliyetinin Türleri.....	28
2.3.1. Kararın Verildiği Ortama Göre Karar Türleri.....	29

2.3.1.1. Belirlilik Ortamında Karar Verme	29
2.3.1.2. Belirsizlik Ortamında Karar Verme	29
2.3.1.3. Risk Ortamında Karar Verme	29
2.3.2. Kararı Veren Yönetici Kademeye Göre Karar Türleri.....	29
2.3.2.1. Üst Yönetim Tarafından Verilen Kararlar	30
2.3.2.2. Orta Yönetim Tarafından Verilen Kararlar	30
2.3.2.3 Alt Yönetim Tarafından Verilen Kararlar	30
2.3.3. Kararın Yapılarına Göre Karar Türleri	30
2.3.3.1. Programlanmış Kararlar	30
2.3.3.2. Programlanmamış Kararlar	30
2.3.4 Bağlantılı Olma Durumuna Göre Karar Türleri.....	31
2.3.4.1. Tek Aşamalı Karar	31
2.3.4.2. Çok Aşamalı Karar	31
2.3.5. Ölçütlerine Göre Karar Türleri	31
2.3.5.1. Tek Ölçütü Olan Karar	31
2.3.5.2. Çok Ölçütü Olan Karar	31
2.4 Karar Verme Faaliyetini Etkileyen Etmenler.....	32
2.4.1. Bireyler ve Gruplar	32
2.4.2. Örgütün Yapısı	32
2.4.3. Örgütün Çevresi	32
2.5. Karar Verme Faaliyetinde Davranış Biçimleri.....	33
2.5.1. Rasyonel Karar Verme Stili	34
2.5.2. Sezgisel Karar Verme Stili.....	34
2.5.3. Bağımlı Karar Verme Stili	34
2.5.4. Kaçınan Karar Verme Stili.....	34
2.5.5. Anlık Karar Verme Stili.....	34
2.6. Karar Verme Sürecinin Aşamaları.....	35

2.6.1. Problemi ya da Amacı Belirleme Aşaması	36
2.6.2. Problem ya da Amaç Verilerinin Toplanması	37
2.6.3. Problemin ya da Amacın İncelenmesi	38
2.6.4. Alternatiflerin Belirlenmesi	38
2.6.5. Alternatiflerin Değerlendirilmesi.....	39
2.6.6. Seçim Yapma Aşaması	40
2.6.7. Kararın Uygulanması	40
2.6.8. Kararı Kontrol ve Değerlendirme	41
2.7. Karar Verme Modelleri	41
2.7.1. Rasyonel Karar Verme Modeli	41
2.7.2. Rasyonel Olmayan Karar Verme Modeli	42
2.7.2.1. Kısıtlayıcı rasyonellik	42
2.7.2.2. Küçük adımlar	42
2.7.2.3. Koalisyon modeli	43
2.7.2.4. Çöp Tenekesi Modeli	43
2.7.2.5. Sezgisel Model	43
2.7.2.6. Etiksel Model	44
2.7.2.7. Cavanagh Model	44
2.7.2.8. Bilimsel Ahlaki Gelişim Modeli	44
2.7.2.9. Hunt ve Vitell Modeli	45
2.7.3. Yargısal Hüristik Karar Verme Modeli	45
2.7.4. Sosyal Model	45
2.8. Örgütlerde Karar Verme Süreci	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTİŞARE

3.1. İstişare Kavramının Anlamı Ve İçeriği	49
3.1.1. İstişare Kavramının Esası	51
3.2. İstişarenin Özellikleri Ve Önemi	52
3.3. İstişarenin Amaç Ve İşlevleri.....	55
3.4. İstişarenin Kullanım Alanları.....	59
3.4.1. Özel Alanda İstişare	60
3.4.2. Kamusal Alanda İstişare	63
3.5. Tarihte İstişare Ve İstişareye Benzer Yapılar.....	67
3.5.1. Tarihi süreçte istişare	67
3.5.2. Türk Devletlerinde İstişarenin Yeri	67
3.5.2.1. İslamiyet Öncesi Türk Devletlerinde İstişare	67
3.5.2.2. İslamiyet Sonrası Türk Devletlerinde İstişare	69
3.5.2.3. Günümüzde İstişare	73
3.6. İstişare Metodu	77
3.7. İstişare Kimlerle Yapılır?	83
3.7.1. İstişare Yapılan Kişilerin Özellikleri	83
3.7.2. İstişarede Kadınların Yeri	88
3.8. İstişare Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Konular	90
3.9. İstişarenin Faydaları	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİ KARAR VERME SÜRECİNDE BİR YÖNTEM OLARAK İSTİŞAREYE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI: GEREDE KAYMAKAMLIĞI

4.1. Gerede'ye İlişkin Temel Bilgiler	100
4.1.1. Gerede'nin Demografik Yapısı	101
4.1.2. Gerede Kaymakamlığı İdari Birimler	104
4.2.Araştırmanın Amacı.....	105
4.3. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı	106
4.4. Materyal ve Yöntem	106
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	107
4.6.Veri Toplanması	108
4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	108
4.8 Araştırmanın Bulguları ve Analizi.....	109
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	120
KAYNAKÇA	128
EKLER.....	132

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Bolu Gerede Nüfus Detay	101
Tablo 2: Mahallere Göre Bolu Gerede Nüfusu	101
Tablo 3: Köylere Göre Bolu Gerede Nüfusu.....	102
Tablo 4 Bakanlıkların Bölge ve İlçe Teşkilatındaki Amir, Başkan ve Müdürlükleri	104
Tablo 5: Katılımcılar ile görüşülen zaman dilimi	108
Tablo 6 Birinci kısımdaki sorulardan alınan cevaplar.....	110

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

STK : Sivil Toplum Kuruluşları

S.A.V : Sallallahu Aleyhi Vesellem



GİRİŞ

Kamu yönetimi, vatandaşın devlet ile kurduğu günlük ilişkilerin bütünüdür. Halkın ihtiyaçlarının yetkili kişiler eliyle giderilmesi ve düzenin sağlanması için oluşturulmuş geniş bir ağıdır. Bu ağ, yazılı kurallar vasıtasıyla birbirine bağlanmıştır. Yönetim düzeylere ve kurumlara ayrılarak gerçekleştirilir. Yönetim devletin düzeninin ve istikrarının sağlanmasını ve varlığının korunmasını sağlar. Yönetimin gerçekleşmesi için ilk olarak karar vermek gerekir. Neyin nasıl yönetileceğine dair karar almak yönetim işlemini gerçekleştirmek için yapılan ilk adımdır. Bu adımın doğru ve yerinde olması sonraki süreçlerin de doğru işlemesine kolaylık sağlayacaktır.

Karar verme hayatın her alanında olan bir faaliyettir. İnsanlar bilinçli ya da bilinçsiz olarak sürekli bir karar verme faaliyeti içerisinde. Bir insan tek başına karar verebileceği gibi bir topluluk da karar verebilir. Karar vermek, bir insanın nasıl yaşayacağına, kiminle olacağına, hangi işe gireceğine, hangi mesleği seçeceğine dair hayatını uzun vadede etkileyen önemli kararlar bazen de günlük ne yiyeceğine, hangi kıyafeti giyeceğine ya da hangi kitabı okuyacağına dair anlık faaliyetleri de içerebilir. Bir devletin de uzun ve kısa vadede önemli ya da diğerlerine göre daha az öneme sahip kararları olabilmektedir. Devlet yönetimi, devletin kurulmasından gelişmesine kadar bir kararlar bütünüdür. Kamunun yönetimi yetkili kişilerin aldıkları kararlar doğrultusunda bu kararların uygulanması ve etkilerine göre yeni kararlar alarak yönetime devam edilmesidir. Kısacası bir örnekle açıklanırsa aile kurumunda da birçok kararlar alınır ve aileler hayatlarını ona göre şekillendirirler yine benzer bir şekilde, bir grupta, bir toplulukta sürekli kararlar alınır, hedefler belirlenir ve ona göre eylemler şekillenir. En büyük halk topluluk örneği olan bir devlette de devletin bekası ve çıkarları için sürekli kararlar alınıp uygulanmaktadır. Karar verme faaliyetini şu şekilde ifade etmek mümkündür: Aralarında seçim yapma durumu olan alternatiflerden birini seçme davranışı. İnsanlar amaçları ve isteklerine ulaşmak için bu süreçte amacına en uygun aracı alternatifler arasından seçerek yoluna devam ederler. Karar verme kavramı ortada bir sorun olduğunda elde edilen bilgiler ve veriler kullanılarak en uygun çözüm yolunu seçme durumudur. Karar

vermede arzu edilen bir duruma ya da bir sonuca ulaşmak amacıyla bilgiler veya veriler toplanır ve bu bilgiler akıllıca değerlendirilerek amaca en uygun olan alternatifler arasından seçilir. Karar verirken duygu, sezgi, akıl devreye girebileceği gibi korku, şiddet ve stres de etki edebilir. Karar verme faaliyetini gerçekleştirirken bu faaliyeti gerçekleştirenlerin karakteri, bilgisi, tecrübesi, eğitim seviyesi, kültürü, inançları, yaşı, cinsiyeti, ekonomik ve sosyal konumu alınan kararı etkileyecektir. İnsana etki eden her ne varsa insanların fikir ve düşüncelerine etki edeceği için alacakları karara da etki edecektir. Bundan dolayı karar almak karmaşık ve mühim bir meseledir.

Kamu kesiminin ya da özel kesimin, kişinin ya da grubun karar verme faaliyetini gerçekleştirmek için birçok yöntemi ve metodu vardır. Bu yöntem ve metotlar çalışma içerisinde detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada karar verme metodu olarak istişare yöntemi ele alınmış ve bu yöntemin kamu yönetiminde karar verme sürecinde varlığı araştırılmıştır. İstişare yönteminin seçilme amacı istişarenin hayatın her alanında kullanılabilecek bir yöntem olması ve kullanılmasında her kesime fayda sağlayacak ahlaki bir edim olmasıdır. İstişare; herhangi bir iş için en uygun kararı alabilmek ve en doğru sonuca ulaşabilmek için bu iş üzerinde uzman kişilerin bilgi ve görüşlerine ve bu iş üzerinde tecrübe sahiplerinin düşünce ve görüşlerine başvurarak en doğru kararın alınması sürecidir. Amaca götüren en isabetli yolu bulmaktır. İstişare bir konuyu farklı bakış açılarıyla değerlendirmektir. Bir konu hakkında birçok kişinin, bu kişiler o konu hakkında uzman ya da deneyimli olan güvenilir ve farklı konumlardaki kişiler iken bu kişilerin bilgi ve deneyimleri çerçevesinde görüşlerine başvurmaktır. İstişare görüş almak, danışmak demektir.

Bu tez dört bölümden oluşmaktadır. Kamu yönetiminde karar verme sürecinde bir yöntem olarak istişarenin varlığını açıklamak amacıyla dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kamu yönetimi ve kamu yönetiminin gelişim sürecinden ve sonrasında Türk kamu yönetimi ve gelişiminden bahsedilmiştir. Bu bölüm ile kamu yönetimi kavramından bahsedilerek karar verme sürecinde istişare yönteminin kullanılacağı alan açıklanmıştır. İkinci bölümde ise karar verme süreci detaylı bir şekilde ele alınmıştır ve istişare yönteminin karar verme faaliyeti ile olan benzerlikleri ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde de karar vermede bir yöntem olarak istişare kavramı tüm yönleriyle ele alınarak incelenmiştir. İstişarenin nasıl kullanılacağından ve kullanılırsa ne gibi faydalar sağlayacağından detaylı bir şekilde

bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde alan araştırmasına yer verilmiştir. Alan araştırması sonucunda kamu yönetiminde karar verme süreci incelenerek istişare yönteminin kamu yönetiminde karar verme sürecinde bir yöntem olarak kullanılabilirliği ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın amacı kamu yönetiminde karar verme sürecini inceleyerek istişare yönteminin varlığını araştırmaktır. Bunun için kamu yönetiminin merkez yönetimi dalından taşra yönetiminin ilçe teşkilatında araştırma yapılmıştır. Araştırma, Bolu Gerede kaymakamlığında kaymakam ve ilçe teşkilatının müdürleri ile yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcılar (kaymakam ve müdürler) ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilerek kamu yönetiminde karar verme sürecinin nasıl gerçekleştirildiği incelenmiştir. Bunun sonucunda karar verme sürecinde istişare yönteminin varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Örneklem seçiminde ulaşılabilirlik önemli bir ölçüt olmuştur. Maddi ve manevi eksikliklerden dolayı alan araştırması yaşanan yerde yapılmıştır. Bu kısıtlılıklar doğrultusunda katılımcılar belirlenmiştir. Oluşan örneklem, istişarenin kamu yönetimindeki yerinin belirlenmesi için yeterli değildir fakat yerinin belirlenmesi için yapılacak çalışmalara öncülük etmesi umut edilmektedir. Farklı bölge ve beldelerde yapılacak benzer çalışmalar ile literatür oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİ

1.1. YÖNETİM

1.1.1. Yönetimin tanımı ve kapsamı

Yönetim kavramı idare etmek, yönlendirmek, karar vermek, uygulamak gibi birçok kavramı kapsayan geniş bir anlam içermektedir. Fiil olarak da geçmişten günümüze hayatın her alanında kendini göstermektedir. Fakat zaman içerisinde daha çok topluluk ve grupları yönetmek ve idare etmek anlamı ön plana çıkmıştır.

Yönetim ve idare kelimeleri birbirinden farklıdır. Oxford İngilizce Sözlüğü, idareyi şu şekilde tanımlar: “*Bir idare eylemi, işlerin üstesinden gelme veya icrayı yönetme veya denetleme, yürütme ve idare etme*” şeklinde ifade eder (Hughes, 2013, s. 27). Yönetimi ise şöyle tanımlar: “*birinin kendi inisiyatifi ile işlerin gidişatını idare ve kontrol etmesi, yetkiyi alma*”. İki kelimenin Latince kökenleri de birbirinden farklıdır. İdare kelimesinin İngilizcesi olan *administration*, *minör* ve *ministrate* kelimelerinden türemiştir. Minör “hizmet etmek” anlamına gelirken ministrate “hükmetmek” anlamına gelir. Yönetim kelimesinin İngilizcesi olan *management* ise manes, “işleri ele almak” anlamından türer. Buradaki anlam farklılığı, hizmet etmek yani emirleri ve eylemleri yerine getirmek anlamı ile sonuçları kontrol etmek, yönetimde sonuçlara ulaşılması için yöneticinin inisiyatif alması anlamının farkıdır. Bu farklı tanımlardan anlaşıldığı üzere, idare, emirlerin ve hizmetlerin takibi anlamındayken, yönetim ise, sonuçlara ulaşılmasını ve yöneticinin sonuçlara ulaşılması için kişisel sorumluluk alması anlamındadır (Hughes, 2013, s. 26-27). Bu tanımlar kapsamında yönetim, kişisel sorumluluk olarak işleri yürütmek ve kontrol etmektir. İdare etmek ise kurallara uygulamak ve denetlemektir. İdare kavramı, Arapça *dwr (dawr)* kökünden gelmektedir. Kelime anlamı ise “*döndürme, çevirme, yönetme, devlet dairesi*” şeklindedir. İdare ve yönetim kavramları genelde kamu bilimi çevresinde kullanılsa da toplumda da idare kavramı yetinme, göz yumma

şeklinde anlamlar içermekte ve kullanılmaktadır (Sezer, 2015, s. 34). İdare kavramı daha çok belirlenmiş kurallar çerçevesinde işleri yürütmek olarak karşımıza çıkar. Yönetmek ise kişisel sorumluluk almayı gerektirir. Kişisel sorumluluk olarak işleri yürütmeyi ve kontrol etmeyi içermektedir.

Yönetim kavramının içerisinde faaliyet, örgüt, kamusal işleri sevk ve idare eden personel ve idare sistemi anlamları yer alır. Bu durum onun çok yönlü bir kavram olmasından ötürüdür. Hepsini içerisinde barındırmaktadır. Yönetim ifadesini kullanıldığında akıllara idari bir sistem ve bu sistemi yürüten kişiler gelmektedir. Bu kişilerin yaptıkları faaliyetler yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır (Eryılmaz, 2014, s. 3).

Yönetim, belirlenmiş hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için iş birliği içinde yürütülen faaliyetler dizisidir. Klasik yönetim kitaplarında yönetim kavramının bu tanımı en sade haliyle şu örnekle anlatılmıştır: Yönetim, bir kişinin tek başına yerinden kaldıramayacağı bir kayayı hareket ettirmek için iki veya daha fazla kişiyle iş birliği yapması halidir. Burada yönetimin temel öğeleri ortaya çıkar. Bu öğeler “insan- grup”, “etkileme ve iş birliği eylemi” ve “amaç” veya amaçlardır (Eryılmaz, 2014, s. 3). Yönetimin birinci ögesi, insan ve grup unsurudur. Kaya örneğinden açıklamaya devam edilirse duran bir kaya parçası, bu haliyle herhangi bir yönetim unsuru ile ilişkilendirilemez. Doğal nedenlerle kaya yuvarlansa, burada yönetim olgusu ortaya çıkmaz. Yönetim olgusunun olabilmesi için olayın insan unsurunu içermesi lazımdır. Bu durumda iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi, yani grup ögesinin bulunması gerekmektedir ve daha sonrasında bu grup üyelerinin aynı anda işbirliği içinde hareket etmesi gerekmektedir. Etkileme ve işbirliği eylemi yönetimin ikinci unsurudur. Üçüncü unsur ise amaç veya hedeftir. İki veya daha fazla kişinin oluşturduğu grubun kayaya sadece bakması yönetim olgusunu ortaya çıkarmamaktadır. Kayayı bir yere doğru hareket ettirmek gibi hedeflerinin olması gerekmektedir (Eryılmaz, 2014, s. 3). En basit haliyle yönetim kitapları, yönetimi bu şekilde ifade etmektedir. Burada klasik yönetimin unsurlarını yani yönetimin en temel unsurlarını görmekteyiz. Bunları şu şekilde belirtelim:

- İnsan-grup unsuru
- İşbirliği unsuru
- Amaç unsuru

Bu unsurlar klasik yönetimin temel unsurlarıdır. Bu öğelerin birinin eksik olması halinde yönetim faaliyeti gerçekleşmemektedir. Hepsinin bir arada bulunması ile yönetim faaliyeti gerçekleşir (Yenisu, 2019, s. 515).

Yönetmek kavramı insanların bir araya gelerek oluşturdukları işbirliği ile amaçları doğrultusunda hareket etmeleridir. Bu sınırlandırmadan yola çıkarak yönetmek kavramını yeryüzünde yaşayan canlılardan sadece insanoğluna ait bir eylem olduğunu ve neticesinde insanların yeryüzünü yönetme hakkının bulunduğu söylenebilir. Bu hak içerisinde birçok sorumluluğu da beraberinde getirmektedir.

Yönetim tanımının içeriğine göre, iki ya da daha çok insan bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek bir grup oluşturdukları zaman, grubun belirli amaçları gerçekleştirebilmesi için üyelerin birlikte hareket etmesi gerekecektir. Bu grubu oluşturan kişiler, belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için kendi bireysel amaçlarını arka planda tutmak ya da bu amaçlardan vazgeçmek zorunda kalabilirler. İşte yönetimin önemi bu durumda ortaya çıkmaktadır. Yönetim, grup amaçları doğrultusunda, gruptaki kişileri yönlendirmeyi ve onların uğraşlarını eyleme dönüştürmeyi sağlayacaktır. Yönetim denen eylem sadece iki kişinin uğraşlarını koordine etmek için bile gereklidir. Yolda hareket halinde iken birden bozulan bir aracın yolun ortasından kenarına itilmesi için iki kişinin uğraştığı varsayılırsa, bunlardan birisinin aracı ittirelim demesiyle ikisi birden arabayı aynı anda itmeye başlayarak itecek ve araba yerinden hareket edecektir. Bu örnekte görüldüğü gibi iki kişiden birisi yönetim işini üstlenerek aracı kenara itme işinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamıştır (Polatoğlu, 1988, s. 3). Aslında yönetimde kişi sayısı önemli değildir. Kişi tek başına da yönetim eylemini gerçekleştirebilmektedir. Yönetimin en önemli kısımlarından biri de kişinin kendi kendini yönetebilmesidir. Kişinin kendini yönetmesi: zamanını, bilincini, düşüncelerini ve duygularını hayatını huzurlu ve mutlu bir şekilde sürdürmesi amacıyla yönetebilmesidir.

Yönetmenin bir diğer unsuru olan amaç, yönetimin niçin yapılacağını belirler. Dünyadaki tüm eylemler ve faaliyetler kendi içerisinde bir amaca hizmet etmektedir. Her olayın bir amacı bulunmaktadır ve çoğu zaman insanlar bunu fark etmeyebilmektedir (Polatoğlu, 1988, s. 4). Özetle yönetimin nihai amacı; her ne yönetimi olursa olsun düzeni ve istikrarı sağlamaktır.

1.1.2.Yönetimin Temel Özellikleri

Yönetim kavramının daha net anlaşılması adına özelliklerini açıklamakta fayda vardır. Özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Yönetim birden fazla bireyin olduğu bir grup içinde kendini gösterir. Daha açık bir ifadeyle, ortada bir kişinin kendi başına yapabileceği bir iş varsa, kişi, o işi istediği şekilde yapar. Fakat o iş tek başına yapılamayacak kadar büyükse ya da çoksa, o işi birden fazla kişinin ortak bir şekilde yapması gerekir. Her kişi kendine göre o işi yapmaya çalışırsa iş yapılmaz hale gelecektir. Bu durumda ortaya planlamayı, işbölümünü, otorite hiyerarşisini, koordinasyon ve denetimi elzem hale getirir (Eryılmaz, 2014, s. 4).

2. Bir süreç olarak yönetim; planlama, örgütleme, kaynak sağlama ve düzenleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim öğelerinden oluşmaktadır (Eryılmaz, 2014, s. 5).

3. Yönetim, örgütsel yapılarda hiyerarşik bir düzen içinde meydana gelir. Kişilerin görevlerinin önceden belirlenip düzenlendiği örgütte, yetki alt-üst biçiminde derecelendirilir. Hiyerarşik düzen içerisinde alt kademelerdeki bir işi yapan kişi, kendine en yakın üstünden başlayarak, dereceli bir şekilde örgütteki en üst yöneticiye bağlanmış olur. Üstler de, hiyerarşi sayesinde örgütte çalışan bütün kişilerle ilişki kurar; onlara talimat verir ve onlardan bilgi alabilir. Üstler karar alma, politikalar belirleme, yönlendirme ve denetleme yetkisine sahiptirler. Astlar ise bunları yerine getirmekle yükümlüdürler. Hiyerarşi örgütteki amaçları gerçekleştirme, faaliyetleri izleme ve değerlendirme, yönetimde bütünlüğü sağlamanın bir aracıdır (Eryılmaz, 2014, s. 5).

4. Yönetim, düzenli faaliyetlerden oluşan bir olgudur. Düzen, faaliyetlerin sıralı ve uyumlu olmasıdır. Yönetim, işbirliğini ve düzeni sağlamaya yönelik bir eylemdir. Yönetim çeşitli faaliyetler arasında koordinasyonu ve bütünlüğü sağlayarak düzeni hedefleyen bir olgudur (Eryılmaz, 2014, s. 6).

5. Yönetim faaliyetleri, her faaliyette olduğu gibi belirli bir amacın veya amaçların gerçekleştirilmesine yönelik oluşturulmaktadır. Yönetimdeki amaçlar, her örgütün yasal ve idari düzenlemeleri ile plan ve programlarından oluşur. Örgütteki bireylerin temel görevi, belirlenen bu amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktır (Eryılmaz, 2014, s. 8).

1.2.KAMU YÖNETİMİ

1.2.1. Kamu Yönetimi Kavramı

Kamu yönetiminin fonksiyonu, hükümetin tüm işlerinin ve görevlerinin yürütülmesidir. Kamu örgütleri, bireylerin ve kamu görevlerinin ilişkilerini verimli ilişkilere çevirmek için oluşturulmuş yapılardır. Kamu yönetimi ise siyasal liderlerin belirlediği hedefleri gerçekleştirmek üzere karar verme ve bireyleri o hedef doğrultusunda yönlendirme eylemidir (Ergun, 1997, s. 5).

Kamu yönetimi devlette ya da ona bağlı kuruluşlarda eylemde bulunan kişilerin ve grupların davranışlarını tümüyle kapsayan bir alandır. Kamu yönetimi, kamusal politikaların oluşturulmasında, siyasal karar organlarına teknik destek sağlayan ve bu politikaları uygulayan örgütlerin bütünüdür (Sahillioğlu, 2005, s. 22).

Kamu yönetimi toplumun bütünüyle iç içe girmiş bir faaliyet alanıdır ve çoğu kez birbiriyle karşıt sorunların arasında işleyen, kamu hizmetlerini yürüten bir idari mekanizmadır (Eryılmaz, 2014, s. 9). Kamunun kelime anlamı Türkçede, bir ülkedeki halkın bütünü; halk, amme anlamlarına gelmektedir. Kamu yönetimi ise bu bütünün sevk ve idare edilmesidir. Kamunun idare edilmesi ihtiyaçlarının ve sorunlarının giderilmesi ile güven ortamının sağlanması ile olur. Kamu hizmetlerinin kesintisiz ve sorunsuz bir şekilde sunulması için iyi bir yönetim şarttır. Kamu yönetimi bir bütünün yönetimidir. Bu bütünün içinde yönetilen ve yönetici sınıfları vardır. Yönetici, hem amme hizmetlerini sorunsuz sağlamalı hem de kendisinin de bulunduğu kamu hizmeti sağlayan grubu idare etmelidir. Kamu yönetimi esastır. Devlet içerisinde her şey zamanla değişir ve değişmeye mahkûmdur ama yönetim devam etmek, yerinde kalıp faaliyetleri sürdürmek zorundadır.

Kamu yönetimi, kanunların öngördüğü faaliyetler ile siyasilerin kararlaştırdığı kamu politikası kararlarını uygulayan faaliyet alanıdır. Bu faaliyetler kamunun düzenin işlemesi için süresiz olarak kamu elemanları tarafından yerine getirilmektedir. Kamu yönetimi, devlet ve toplumun düzeninin süresiz olarak işlemesi, kanunların uygulanması ve kamunun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilip halka sunulmasına ilişkin geniş bir sistemdir (Eryılmaz, 2014, s. 14).

Kamu yönetimi sistemi altı elemandan oluşur. Bunlardan birincisi insanlar yani halktır. Devleti oluşturan insan topluluğu yönetilerek bir arada yaşamayı sürdürebilirler. İkincisi örgüt ya da kamu kurumlarıdır. Bu kamu kurumları kamu

hizmetinin ortaya çıkmasında temel görevlidir. Üçüncüsü kamu politikasıdır. Politika sorunların ve ihtiyaçların belirlenip giderilmesi için çözüm önerileri getirmektir. Dördüncüsü norm düzen yani hukuki tüm kaynakları içeren düzenlemelerdir. Beşincisi ise mali kaynaktır. Hizmetlerin karşılanması için gereken finansal destektir. Sonuncusu kamu görevlilerinden oluşmaktadır. Kamu hizmetlerini yerine getirmekle yükümlüdürler (Eryılmaz, 2014, s. 15).

İdare hukuku açısından yapılan tanımlarda kamu yönetimi; örgüt ve faaliyet anlamında yani yürütme alanındaki kuruluş ve etkinlikleri kapsar. Diğer bir tanımda ise yönetim, yasama ve yargı alanlarındaki kuruluş ve faaliyetlerin tümünü içermektedir (Sahillioğlu, 2005, s. 23).

Kamu yönetimi kavramını basit bir anlamda tanımlamak gerekirse vatandaş ile devletin günlük olarak kurduğu ilişkisidir. Bu nedenle bürokrasi, kişilerin gözünde devletin somutlaştığı yerdir. Yasaların, hükümet kararlarının, emir ve talimatların ve tüm yazılı kuralların kişilerin günlük hayatına girmesidir. Kişiler genelde yayınlanan kanunlardan ve düzenlemelerden bihaberdir. Ancak bir devlet dairesine işi düştüğünde, nelerin olduğunu, değiştiğini öğrenirler (Eryılmaz, 2010, s. 12). Kamu yönetimini her vatandaş, kendisinin devlet ile olan ilişkilerinde görmektedir. Bu sebeple kişilerin gözünde kamu yönetimi yani devlet farklılık göstermektedir. Kimine göre kuralcı ve katı bir devlet, kimine göre yardımsever ve yumuşak bir devlet olarak gözükmektedir. Bu durum devletin kişiye göre davranmasından ve eşitlik ilkesini ihlal etmesinden ötürü değildir. Kişilerin devlet ile olan özel ilişkilerinin konusundan kaynaklanmaktadır. Örneğin; doğal afetin olduğu yerdeki kişilere devletin davranışı yardımsever, hoşgörülü iken; gösterilerde taşkınlık yaparak haklın ve kamunun mallarına zarar veren kişilere devletin davranışı katı, kanunları uygulayan, sert bir davranış olacaktır. Bundan dolayı her kişinin karşısındaki devlet farklılık göstermektedir.

1.2.2. Kamu Yönetiminin Gelişim Süreci

Kamu yönetimi alanının gelişimi, yeryüzünde insanların bir arada yaşamaya başladığı andan ve bir topluluk oluşturup devletin ortaya çıkışından itibaren varlığını göstermektedir. O zamanlardan bu yana üzerine sürekli durulup eserler verilmiştir. Halen de verilmeye devam etmektedir. Çünkü dünya kurulduğundan bu yana sürekli

değişim ve gelişim içerisinde. Öncelerinde düşünürlerin üzerinde bir şeyler söylediği bu alan çok yenilerde bir bilim haline gelip eğitimi verilmeye başlanmıştır.

Modern anlamda kamu yönetiminin ortaya çıkışı 18.yy ilk yarısında gündeme gelen Kameral Bilimler kürsüleridir.1727’de Prusya’da Kameral Bilimler alanında üniversitede kürsü kurulmuştur. Kameralien Almandada yönetim bilimi anlamına gelir. Kamera da oda anlamına gelmektedir. İlk başlarda kamu mali yönetimi anlamında iken zamanla daha geniş perspektiften değerlendirmeye başlanmıştır. Yönetim, örgüt personel, maliye, ekonomi, muhasebe gibi konularda ele alınmıştır. Kameralist anlayış devleti her şeyin üstünde tutmaktadır. Devletin çıkarları tüm çıkarların üzerindedir. Kişiler devletin hizmetkârıdır (Eryılmaz, 2014, s. 34).

Sanayileşmenin gelişmesiyle birlikte birçok sorun beraberinde ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi de çalışanların ağır şartlar altında çalışmaları ve devlet ile olan sorunlarıdır. Bu durum devletin büyük bir sorunu haline gelmiş ve yönetimde sıkıntılar yaşanmıştır. Böyle bir ortamda ortaya atılan çalışmalardan biri de Woodrow Wilson’un 1887’ de çıkardığı “İdarenin İncelenmesi” adlı makalesidir. Bu makalede, devlet yönetiminin siyasetten ayrı tutularak ele alınması gerekliliği vurgulanır. Böylece yönetimin, siyasal etkilemelerin dışında kalarak daha verimli ve etkili olacağını söyler (Ergun, 1988, s. 5-6). Siyaset makamlarının yönetimi şekillendirmesinin önüne geçmek istenmiştir. Ama bu makale, Amerika’nın devlet ve yönetim şekline göre yazılmış bir makaledir. Amaç yönetimi kendi kalıplarına göre şekillendirmektir. Tüm devletlere ve yönetimlere uygun olması beklenemez. Asıl önemli mesele kamu yönetimi biliminin gelişimine yapılan katkıdır. Artık kamu yönetimi kendi alanını oluşturmaya başlamıştır.

Yönetim biliminin gelişmesine en büyük katkılardan biri olan bilimsel yönetimin kurucusu F.W.Taylor un yaptığı çalışmalardır. Bilimsel yönetimde amaç, verimsizliği ortadan kaldırıp işçileri daha verimli hale getirmektir. Bunun için de geleneksel teknikler yerine bilimsel teknikler kullanılmalıdır. Bilimsel ölçütler ele alınarak değerlendirme yapılmalıdır. İşçiler eğitilmeli, görevler işçiler ve yöneticiler arasında dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır. Bu ilkeler doğrultusunda verimliliğe önemli katkılar sağlanmıştır. Disiplin ve koordine içinde çalışmanın verimliliğe olan katkısı kaçınılmazdır (Eren, 2016, s. 13-14).

Kamu yönetiminin gelişiminde 1916’ de Genel ve Endüstriyel Yönetim eseriyle Henri Fayol yönetimin ilkelerinden bahsetmektedir. Yönetimin ilke ve kurallarını belirleyerek sosyal ve psikolojik açıdan yönetimi açıklamıştır. Yönetimi

planlama, örgütleme, koordinasyon, kumanda, kontrol olarak beş sürece ayırarak yönetimi fonksiyonel açıdan incelemenin önünü açmıştır (Eryılmaz, 2014, s. 35-36).

Max Weber bürokrasi kavramıyla kamu yönetiminin yasal-rasyonel bürokrasi modelini oluşturmuştur. Weber bürokrasiyi, işbölümü, hiyerarşi, yazılı kurallar, yetki ve görevlerin düzenlenmesi, gayri şahsilik biçiminde tanımlamaktadır. Bürokrasi rasyonel bir örgüttür ve diğer örgütlerden üstündür. Bürokrasi bürolardan oluşur. Her büronun görevi yazılı kurallarla belirlenir. Bu kurallara göre işler yürütülür. Bu haliyle bürokrasi verimliliği getirecektir. Ama zamanla bunun tam tersi olmuştur. Yazılı kurallar işleri hızlandırmak yerine yavaşlatmıştır (Eryılmaz, 2014, s. 37). Bürokratik örgütlerin güçlü olmaları onların sahip oldukları bilgi ve enformasyondan, karar verme yetkisine sahip olmasından, devamlı statüsünden, profesyonelliğinden, bütçeleme ve planlama olanaklarından ötürüdür (Eren, 2016, s. 18).

Buraya kadar bahsedilen kamu yönetimindeki gelişmeler kamu yönetimini bir bilim haline getiren ve 19.yy dan 20.yy sonlarına kadar varlığını tartışmasız sürdüren geleneksel kamu yönetimi anlayışıdır. Geleneksel kamu yönetimi; ayrıntılı kurallara dayalı, biçimselliğin olduğu, ilişkilerin gayrişahsi yürütüldüğü, katı bir hiyerarşisi olan merkeziyetçi yönetim şeklidir. Kurallarla belirlenen görevler disiplin çerçevesinde yerine getirilir. Devlet hizmet sektöründe çok geniş yer kaplar. Yapısı oldukça büyüktür ve siyasetle iktidar birbirinden ayrılamaz. Siyasetçiler politikaları belirler yöneticilerde bunları uygular. Kamu yönetimi diğer yönetim biçimlerinden oldukça farklı işlemektedir. Burada hizmetler görülürken tarafsızlık, eşitlik, kamu yararı, kamu gücü nitelikleriyle yerine getirilir (Eryılmaz, 2014, s. 45-46).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, II. Dünya Savaşı sonrasında tüm dünya pratiğinde uygulanan kalkınma devleti ve refah devleti politikaları doğrultusunda, devlete yüklenen yeni görevlerin görülmesiyle birlikte kuramsal temellerde farklılaşma yaşamıştır (Kofoğlu, 2018, s. 11). Zamanla gelişen ve dönüşen çağa ayak uydurmak için kişiler, kurumlar ve devletlerde kendilerini yenilemek ve değiştirmek mecburiyetindedir. 1980'li yıllardan itibaren kamu yönetimi için yeni fikirler ortaya atılmaya başlanmıştır. Artık eski yapı günün şartlarında hizmet vermekte zorlanmaktadır. Esasen dünya üzerindeki herhangi bir sistemde olan değişim diğer sistemlerin de değişmelerini tetiklemektedir. Bu dünya kurulduğundan beri bu olay sürekli tekrarlanmaktadır. Devlet ya da yönetimi tek parça da incelemek yerine genel olarak tüm sistemler bütüncül incelendiğinde birbiriyle uyumlu şekilde değişikliklerini

ya da değiştirildiklerini görmekteyiz. Dünya üzerinde kurulan tüm sistemler birbiri ile bağlantılı şekilde dönüşmektedir. Ekonomik sistemler yeni devlet düzenini ve yönetimini belirleyen en önemli faktörlerdir. Değişen ve gelişen çağa ayak uydurmakta zorlanan geleneksel kamu yönetimine karşılık yeni kamu işletmeciliği kavramı gün yüzüne çıkmıştır. Geleneksel yapının aksaklıklarını gidermek için ortaya çıkan yeni kamu yönetimi devleti küçültüp yeniden yapılandırarak radikal uygulamalar ortaya koymuştur.

Yeni kamu yönetimi anlayışında kurallara bağlılık yerine sorumluluk ve risk alma vardır. Kamu  rg t n n yapısı devasa değil küçük ölçeklidir ve yatay bir  demi merkeziyetçilik vardır. Çalışanların da yetkilerinin olduğu bir yapıdır. Bu şekilde hantallığı ile yavaş ilerleyen yapıdan uzaklaşılır. Devletin her alanda faaliyet göstermesi hem işleri aksatmakta hem verimliliği düşürmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı devletin faaliyet alanını daraltmaktadır. Minimal devlet anlayışı vardır. Devletin hizmet alanı daraltılarak çoğu hizmetin özel sektöre devredilmesinin gerekliliği vurgulanır. Piyasa mekanizmasından yararlanmayı ve devletinde hakem konumunda olması gerektiği vurgulanır ( amur, 2019, s. 28). Yeni yönetim anlayışında yöneticilerin, yazılı kurallara ve siyasi karar organlarına olan sorumluluğunun yanında, yaptıkları işlerin sonuçlarından da sorumludur. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında var olan durum yöneticilerin sadece kurallara göre işleri yürütmesi, değişen durumlara karşı idarecinin inisiyatif almasını engellemektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışında ise daha hızlı karar alma, değişen koşullara uyum, halkın isteklerine duyarlı, elindeki kaynakları verimli ve etkin kullanma amacı vardır. Yeni yönetim anlayışı toplumun da yönetime katılmasını savunur (Eryılmaz, 2014, s. 55-59).

Son yıllarda yönetimden türeyen yeni bir kavram olan yönetişim popüler olmuştur. Kamu yönetiminin gelişmesinde gelineen noktada yönetişim devletle toplumun karşılıklı etkileşimine dayalı yönetim biçimidir. Yönetişim kamunun ve özel sektörün yanında sivil toplum kuruluşlarının ve halkında yönetmek konusunda söz sahibi olduğu ve sorumluluk verildiği yönetim biçimidir. Toplumun da yönetime katıldığı yönetim biçiminin işleyebilmesi için çok partili bir demokrasi ve çoğulcu demokrasi anlayışı gereklidir. Her şeyden önce de hukukun üstünlüğünün bulunduğu bir toplumda yönetişim kavramı hayat bulabilmektedir. İnsan haklarının korunduğu demokrasi kültürünün oluştuğu toplumlarda yönetişim varlığını koruyabilmektedir. Yönetişim kavramı saydam ve hesap verilebilir bir yönetimin varlığı ile hayat bulup

ilerleyebilmektedir. Verimli ve etkin bir yönetimin olmazsa olmazları olan bu değerler ile yönetim kavramını hayata geçebilir (Eryılmaz, 2014, s. 60).

Yönetim kavramı ilk kullanımı dümen tutmak manasıyla ilgili iken sonrasında kamusal ve özel örgütlerin yönetimi ile ilgilidir. Toplum ile devletin sorunları çözerken yaptıkları işbirliği yönetim kavramının anlamlarından biridir (Hughes, 2014, s. 258-259).

Siyasetçiler tarafından yönetim, sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Yönetimin: yönetime katılımcılık, devletlerin hukukun üstünlüğünü esas alması ve hükümetin vatandaşa hesap vermesi özellikleri vardır (Dağlı, 2017, s. 34). Yönetim kavramının temel noktası, faaliyetlerin devlet merkezli değil, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve diğer kuruluşlar ile birlikte gerçekleştirildiği yönetimdir. Yönetim daha açık bir ifadeyle şu şekilde açıklanabilir: Hedefe ulaşmak amacıyla tek öznel, merkezi, hiyerarşik bir işbölümüne dayalı olarak üretim yapan ve kaynakları kendiliğinden kullanan yönetim anlayışı vardır. Bu anlayıştan çok aktörlü, âdem-i merkezi, her şeyi kendisi yapmaktan çok toplum içindeki aktörleri yönlendiren ve yetki veren, kaynakların daha etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığı bir anlayışa geçilmesidir (Kofoğlu, 2018, s. 74).

1.2.3. Türk Kamu Yönetiminin Gelişim Süreci

Türk kamu yönetimini ayrı olarak incelemek gelişen çağa ayak uydururken kendini tanıyarak kendisine en uygun olan yöntemi bulup uygulamak için gereklidir. Bunu tüm devletlerin ve yönetimlerin yapması gerekir. Dünya var olduğundan beri devletler kurulur gelişir ve dağılır. İnsan gibi tüm sistemler ve örgütlerde ömrünü tüketince yok olurlar ve yine aynı insan gibi tüm örgütlerde etkileşim içindedir. Günümüze kadar tüm devletler kendilerine en uygun sistemi araştırmışlar ve uygulamaya koymuşlardır. Her devletin kendine has özellikleri vardır. Her toplumun yerleşmiş bir bilinçaltı ve ona şekil veren bir kültürü vardır. Bu şekilde devletler kendilerini tanıyarak ve aynı zamanda çağını tanıyarak kendine uygun bir kalıp bulabilirler. Yönetimler de devletlerin kendilerini dünyaya anlatma şeklidir. Her devlet kendi toplumunun çıkarını en üst seviyeye yükselterek dünya devletinde kendine ait bir yer bulup bunu koruyabilir. Yönetim ile devlet, halkı idare edip

yönlendirebilir. Bunun içinde kendine en uygun sistemi seçmelidir. Bundan dolayı da kendini ve çevresini iyi analiz etmeli ve tanımalıdır.

Türklerin etnik yapısından ve özelliklerinden dolayı devlet yönetimini de kendine has şekillendirmişlerdir. Tarih sahnesinde savaşçı ve atlı bir kavim olarak çıkan Türkler, devlet teşkilatlanmalarını da bu özelliklerine göre oluşturmuşlardır. Bağımsızlık düşkünlüğü ve göçebe yaşam tarzları ile bilinirler ve dünya üzerinde ilk kurultayı yani meclisi oluşturmuşlardır. Eski Türklerin yönetim özelliklerinde demokrasiye benzer yönleri bulunmaktadır. Töre diye sözlü olan kanunları bulunmaktadır. Bu kanun devlet başkanının bile üstündedir ve devlet başkanı ülkeyi törelere göre yönetmektedir. Kurultaylar tahta çıkacak kişiyi belirlemekte etkili rol alırken ve aynı zamanda töre ve gelenekleri de belirlemektedir (Erdoğan, 2014, s. 46). Buradan anlaşıldığı üzere danışma niteliği olan kurultayın çoğu özellikleri demokrasiyi andırmaktadır. Demokrasiyi Türklerin günümüzde değil yüzyıllar öncesinden tanıdığını görülmektedir. Eski Türklerde devlet yönetiminde töre önemli bir yerdedir. Türkler için töre: sarsılmaz ve daimi kanundur. Tüm kurallar yazıya geçirilmemiştir fakat halkın hafızasına kazınmıştır. Türkler törelerine bağlı olarak devleti yönetmişlerdir. Töreyi toy diye adlandırılan meclislerinde uygulamışlardır. Kaşgarlı Mahmut töreyi şu şekilde ifade etmektedir: *“Törenin tabiatı güneş gibidir, küçülmez, daima bir bütündür, parlaklığı aynıdır. Adaleti eksilmez, ortadan kaybolmaz. Herkes aynı muameleyi yapar. Törenin girdiği memleket baştan ayağa kayalık dahi olsa nizama girer”*. Kağanın görevi devleti törelere göre yönetmektir (Saltuklu, 2019, s. 4-5).

Türklerde devlet yönetiminde düşünürlerin ve âlimlerin eserleri çoğunlukla yol gösterici olmuştur. İslam’ı kabul ettikten sonraki dönemlerde İslam âlimlerinin eserlerinde, devlet yönetimi ve devlet görevlerinin, kişilerin diğer özel görevleri ve kişilerin ahlakından ayrı olarak değil de birlikte ele alınmıştır (Eryılmaz, 2014, s. 63).

Farabi’nin Medinetü’l Fazılası’ na göre Farabi devletin iyiliğini ve kötülüğünü devletin liderine bağlar. Devletin başı iyi ise devlette iyidir, devletin başı kötü ise devlette kötüdür. İyi bir lider filozofların peygamberlerin olumlu özelliklerine sahip olmalıdır. Devletin temelinde adalet kavramı yatar. Mutlu ve erdemli bir topluluğun oluşması için adaletin var olması gerekmektedir (Eryılmaz, 2014, s. 64).

Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig'inde yönetim anlayışının temelinde bilgi yatar. Değerin bilgi ve akıldan geldiğini savunur. İnsanların derecelerinin bilgiye göre oluştuğunu ve her türlü iyiliğin akıldan geldiğini söyler. Devletin iyiliğinin de akıl ve bilgiden geldiğini ve temelinin adalet olduğunu söyler. Toplum hakkının devleti yönetenlerin hakkından önde olduğunu söyler (Eryılmaz, 2014, s. 65). Kutadgu Bilig, Türklerin ahlâk, hukuk ve devlet idaresi alanında geleneklerini ve o devirdeki hukuki teşkilâtı bir kitapta tespit ederek bu gelenekleri gelecek nesillere aktarmak amacıyla yazılmıştır. Bir diğer amacı ise Hükümdar ve diğer devlet adamlarına bu gelenekleri telkin etmektir ve devlet adamlarına yol göstermektir. n Kutadgu Bilig'e göre devlet yönetiminde adalet anlayışı önemli yere sahiptir. Hükümdar, kanun ve adaleti temsil etmektedir (Çakmak, 2016, s. 180-181).

Nizam'ül Mülk'ün Siyasetnamesindeki yönetim anlayışında ise hükümdara devlet işlerini görürken danışmanların fikir ve görüş bildirmesi ve ona göre hareket edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Divanın gerekliliği vurgulanır. Adalet ilkesinin önemine değinilir. Adalet olmadan devletin devamının olmayacağını ve mutlaka yıkılacağını belirtir. Bu eserin yöneticilerin el kitabı olması gerektiğini savunur ve uzun yıllar bu eser yöneticilerin el kitabı olmuştur. Şuan günümüzde bile bu eserden çıkarılacak bir sürü ders ve öğüt bulunmaktadır (Eryılmaz, 2014, s. 66). Hükümdara tavsiyelerde bulunmak ve adaletli bir yönetim oluşturmasını sağlamak için yazılan bu eserin genel özellikleri dini temalar ağırlıklıdır. Devlet başkanının ahlakıyla ilgilenir. Ahlakın da kaynağı dindir. Bu sebeple dini temalar yer tutar. Burada asıl amaç devleti sağlam ve güçlü bir şekilde ayakta tutmayı sağlamaktır. Çünkü bu dönemlerde devleti yöneten bizzat devletin kendisi gibidir. Sultanların kişilikleri, yapıp ettikleri, zayıf veya güçlü oluşları doğrudan devletin varlığını ilgilendirmektedir (Cerrah, 2019, s. 8).

Koçi Bey Risalesindeki yönetim anlayışında iyi bir yönetimin temelinin adalet olduğunu belirtmektedir. Bu eserde Osmanlı devletinin temel sorunlarını belirleyerek bunların çözümleri anlatılır (Eryılmaz, 2014, s. 68).

Bu önemli eserlerin ortak özelliği yönetimin adaletle olması gerektiğidir. Devletin ne dili ne dini ne de yönetim biçimi önemli değildir. Bir devletin bekası ancak adalet ile mümkündür. Toplumlar ancak adil yönetim ile refaha kavuşur. Adil bir yönetim için yönetenlerin bilgili ve ahlaklı olmaları sağduyulu karar verebilmeleri gerekmektedir. Bu eserlerin günümüzdeki yöneticilerin de el kitapları olmaları gerekir. Yine bu eserlerin üniversitelerin kamu yönetimi bilimi

bölümlerinde özenle okutulmaları gerekir. Bu sayede yeni yetişecek olan bürokrat ve siyasetçilerin devlet yönetimini iyi anlamaları ve görevlerini layığınca yerine getirmeleri sağlanmalıdır.

Bir diğer önemli mesele ise Osmanlı devletinin yöneticilerini yetiştirmek için kurulan Enderun mektepleridir. Bu mektepler ilk kamu okulu olma konumundadır. Burada devlet hizmetine gireceklerin seçilmesi ve yetiştirilmesi, terfi işlemleri yapılmaktadır. Buradaki kişiler Türk- İslam düşünce ve geleneklerine göre yetiştirilir ve devletin yüksek makamlarında görev alabilecek durumu kadar bu eğitim sürer. Osmanlının son dönemlerinde oluşan Batılaşma çabasında kurulan mülkiye mektepleri ise yeni kamu idarecilerini yetiştirmek için kurulmuştur. Burada yetiştirilen bürokratlar yeni reformları yürütmek ve yeni oluşan devlet kurumlarında görev almak için eğitilmişlerdir. Fakat mülkiyeden gelen bürokratlar kendilerine ayrı bir konum oluşturup bu konumun ayrıcalıklarından uzun bir zaman faydalanmışlardır. Bu durum Osmanlının devamı olan ve tüm geleneksel kalıtları ile varlığını sürdüren Türkiye Cumhuriyeti devletinin bürokrasisinde de varlığını son 20 yıla kadar sürdürmüştür (Eryılmaz, 2014, s. 72-74).

Türklerin devlet yönetim yapısı, ilk tarih sahnesine çıkış ve bu döneme kadar olan sürede geçen üç dönem aşağıda sunulmuştur:

➤ Birincisi Kağanlık dönemi; Sakalardan başlayıp Asya ve Avrupa'da kurulan Türk devletleri ve Karahanlı devletine kadar sürmüştür. Bunların birbirinden elbette farklılıkları bulunmaktadır. Yaşadıkları coğrafya ve çevreye göre kimi özellikleri değişmektedir. Uyum sağlamak doğanın kanunudur. Ama çoğu etnik özelliklerini korumakta ve yönetim şekilleri birbirine benzemektedir. Bozkır yaşantısının zorluğu Türklerde teşkilatlanmayı gerekli kılmıştır. Aileden başlayarak urugların, boyların ve budunların meydana gelmesi belirli kurallar ağıyla birbirine bağlı teşkilatlanmayı oluşturmuştur. Budunların birleşiminden il adı verilen devlet oluşur (Işık, 2009, s. 44). Devlet, hükümdar ve ailesinin ortak malıdır. Ülke, yönetimde kolaylık olması için kademeli bölgelere ayrılır ve hükümdarın kardeşleri ve oğulları tarafından yönetilir. Yönetim bölgelere ayrılrsa da merkezîyetçidir. Hükümdar asıl ve son söz sahibidir. Yine de bu durum hanedan üyeleri arasında taht kavgaları yaşanmış ve yıkılmalarında etken olmuştur. Hükümdara merkezde yardımcı ve danışman üyeler bulunmaktadır. Bakanlar kurulu gibi iş gören kurultayı ve başbakan konumunda veziri bulunmaktadır. Devlet yönetimi ile ilgili önemli

kararlar mecliste yani kurultayda alınır. Bu kararlar yasa konumundadır ve bu yasalar hükümdarı da bağlamaktadır. Ayrıca devlet yönetiminde kadınların önemli bir yeri vardır. Kağanın eşi Hatun devlet protokolünde kağanla aynı konumda olup çoğu devlet işlerde kağana yardımcı olup yürütmeye yer almıştır. Türk devletlerinde devlet halkın hizmetkârıdır anlayışı vardır. Bu sebepten ötürü halkın refahı, geçimi, güvenliği, sağlığı kağanın en önemli devlet görevlerindendir (Uslu, 2019, s. 5-7). İslamiyet öncesi Türklerde ekonomik, kültürel ve siyasal işler kurultayda görüşülüp karara bağlanırdı. Aynı zamanda kurultay kağanın belirlenmesinde bazı özelliklerin ölçüt alınmasına karar verirdi. Kurultayın bu özellikleri demokratik yönetim özellikleriyle bağdaşmaktadır (Ercan, 2016, s. 16).

➤ Sultanlık Dönemi: Bu dönem Gazneliler ile başlayıp Osmanlı'nın sonuna kadar süren bir dönemdir. Bu dönemde Arap ve Fars kültürlerinin etkileri yoğun olarak görülmektedir. Devlet yönetiminde de Arap Fars Türk kültürlerinin etkileşimi ile Türklerle ait yeni bir tarz ortaya çıkmıştır. Selçuklularda ve Osmanlılardan devlet yönetiminde ülke yine kademeli olarak ayrılmıştır. Arap kültürünün etkisiyle şahısların sıfatları değişmiştir. Kağan yerine sultan, yabgu yerine başbuğ gibi unvanlar kullanılmaya başlanmıştır. Kurultay yerine divan örgütlenmesi gelmiştir. İçeriği tam olarak değiştirilmemiş olsa da isimleri değiştirilmiştir. Bunun nedeni daha çok İslam dininin Türklerin yapısına ve inancına uygun olmasındandır. Ama Türklerin ordu teşkilatlanması yine Türk kültürüne göre şekillenmiştir. Bu durum Türk milletinin savaşçı yapısından ötürüdür. Osmanlıya kadar olan Türk devletlerinde ülke hanedanın ortak malıdır anlayışı varken Osmanlıdan sonra ülke padişahın ve oğullarının anlayışı gelerek her hanedan üyesinin veraset hakkının önüne geçilmiştir. Taşra yönetiminde sancak sistemi benimsenir ve daha sonra sancak üzerinde de beylerbeyi sistemi gelir. Yani taşra yönetiminde eyalet sistemi benimsenmiştir. Machiavelli Osmanlı yönetimine: *“hükümdarın lütfu ile yönetici olanların Osmanlı topraklarını yönettiği ve hükümdara sınıksız bağlı oldukları bu imparatorluk ele geçirilemez”* diyerek Osmanlıdaki eyalet yönetiminin düzenine ve merkezin gücüne değinmiştir. Divan teşkilatı Osmanlı da yürütme görevini üstlenirken aynı zamanda padişaha danışma görevini de üstlenmektedir (Uslu, 2019, s. 8-10). Türk-İslam devletlerinde yöneticiler ülkenin sınırlarını genişletmek ve İslam dünyasının siyasi lideri olmak amacıyla savaşmışlardır. Aynı zamanda ülkenin refah seviyesini yükseltmek için halka tarım, hayvancılık, ticaret için uygun ortamlar oluşturmuşlardır. Ülkede müslim ya da

gayrimüslim ayrımı yapmamışlardır. Adaletin sağlanmasına önem vermişlerdir. Yabancılara ve esirlere hoşgörölü davranmışlardır. Bu şekilde devletlerini uzun süre ayakta tutmayı başarmışlardır (Işık, 2009, s. 284).

➤ Cumhuriyet Dönemi: Osmanlının yıkılışı ve cumhuriyetin kuruluşu ile başlar ve günümüze kadar devam eden dönemdir. Devletin yönetim şekli cumhuriyet ile saltanat ve halifelik kalkmıştır. Bu şekilde artık ülke padişahın değil halkındır. Halk yöneticisini kendi seçmektedir. Türkiye birinci dünya savaşından sonra yıkıma giden Osmanlının devamı olarak milli mücadele sonucu ülke topraklarını işgalden kurtardıktan sonra 29 Ekim 1923’ de Cumhuriyeti ilan eder. Yeni devlet şekli ile dünya devletlerinde yerini alır. İlk kurulduğunda meclis hükümeti sistemi iken 1950’de çok partili hayata geçiş ile parlamenter sisteme geçiş yapılmıştır ve 2017 de son olarak cumhurbaşkanlığı sistemine geçiş yapılmıştır (Uslu, 2019, s. 11-12). Bu şekilde gelişen Türklerin devlet yönetimlerini bir süreç içerisinde bir bütün olarak değerlendirildiğinde yönetimin sorunlarını ve eksikliklerini, daha iyi kavranıp çözüm önerileri daha iyi getirilir.

Osmanlının toplum yapısı kozmopolit bir yapıdır. Farklı ırklar, dinler, kültürlerden oluşan güzel bir birlikteliği olan bu devlet yüzyıllarca adalet ile hüküm ederek bu toplumun varlığını sürdürmesini sağlamıştır. Türkiye Cumhuriyet’inin yönetim yapısı geçmişinin izlerini taşıyan gelenekçi, devletçi, merkeziyetçi bir kültüre sahiptir. Yönetim kararları merkezden verilir ve merkeze bağlı gelişim gösterir. Bu durum katı kuralları getirmektedir ve kararlar tek merkezden alındığı için işler yavaş ilerlemekte, hatta çoğu vakit aksatılmaktadır. Halkın yerel talepleri bu işleyiş karşısında karşılıksız kalmaktadır. Yeniden yapılandırma ve reform hareketleri elzem duruma gelmiştir. Bu doğrultuda 1940’larda kamu yönetiminde reform uygulaması için yerli ve yabancı şahıs ve kuruluşlarda çalışmalar başlar. 1960’larda Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) ve 1988-1991’de yapılan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) bu çalışmalara örnek gösterilebilir. 1980’lerde dönüşümlere en büyük sebep ekonomik sorunlar oldu. Ekonomi alanındaki değişmelere paralel olarak kamusal alandaki reform çalışmaları da önemli yer tutmaktadır. Bu çalışmalar içerisinde kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik, kalite, hesap verilebilirlik, insan odaklı, esnek örgüt biçimi, performansa dayalı yönetim anlayışı gibi birçok kavram yer almaktadır. Bu reform hareketleri geleneksel kamu yönetiminin günümüz şartlarına cevap veremeyip yavaş işlemesi ve

gelişen dünyaya kapalı kalmasından dolayı şart olmaktadır (Eryılmaz, 2014, s. 77-78).

Kamu yönetiminin reform hareketlerinin bir diğer önemli sebebi Avrupa Birliğine uyum sürecidir. İlk adaylık başvurusu 1959 yapılmıştır. Avrupa Ekonomik Topluluğu Bakanlar Konseyi başvuruyu kabul eder ve sonra 1963’de Ankara Anlaşması imzalanır. 1970’ de de Katma Protokol imzalanarak ilişkiler devam eder. 1987’de tam üyelik başvurusunun yapılmasıyla 1999’da Avrupa Birliğine aday ülke olarak kabul edilir (AB.Başkanlığı, 2020). Bu aşamalarla birlikte uyum süreci başlamıştır. Bu süreç içerisinde kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Kamuda şeffaflık, âdem-i merkeziyetçilik, stratejik yönetim, hesap verilebilirlik, vizyon, misyon, performans ölçümü, kaynakların etkin kullanımı, hizmetlerde yerindelik, yönetim gibi ilkelerin kamu yönetiminde yer alması oturması ve yönetimin bu şekilde işlemesi gerekmektedir (Eryılmaz, 2014, s. 78). Avrupa Birliği ile ilişkilerin gelişiminde Türk Kamu Yönetiminin yeniden yapılandırılması ve gelişen çağa ayak uydurması bakımından da bu yapılandırma gereklidir. Bu süreçte en önemli hususlar Türk Kamu Yönetiminin daha etkin daha verimli ve daha demokratik bir hale gelmesi için atılması gereken adımlar yer almaktadır. Bu yapılandırma için atılan adımlar sadece Avrupa Birliğine uyum süreci için gerekli değil aynı zamanda küreselleşen dünyaya uyum sağlamak için de gereklidir. Küreselleşme ile yeniden yapılanan dünyaya ülkelerde yeniden yapılanarak ayak uydurmak mecburiyetindedir. Bu sistemde ulus devletlerin varlığı kadar uluslararası kuruluşların da varlığından söz edilir. Bunların bir bütün olarak uzlaşısı içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu sistemde demokratikleşme, yerelleşme, âdem-i merkeziyetçi yapılanma, yerel demokrasi, yerelde demokratik katılım, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşların yerelde politika oluşumunda aktif rol oynama, yönetim kavramları önemli yer tutmaktadır (Ökmen, 2009, s. 143-145). Hem AB’ye uyum hem küreselleşen dünyaya uyum demokratikleşme çerçevesinde oluşmalıdır. Bu sistemler (Avrupa Birliği vb.) daha demokratik ve yerel bir yönetimi önermektedirler. Yerelde demokratikleşme, halkın yerelde yönetime katılımı merkeziyetçi yönetimin tam tersi bir uygulamayı gerektirmektedir. Halkın katılımı sağlamak için halk ile birlikte kararlar almak ve yapılan hizmetlerde şeffaflık esastır.

Ülkemizde daha fazladır. Bu duruma örnek Milli Güvenlik Kuruludur: Önemli siyasal kararların alındığı en üst kuruluştur. Bir diğeri İl Özel İdaresi’nin

yürütmesinden atanmış vali sorumludur. 2003' te kamuda reform hareketleri ile yönetime katılma, hesap verilebilirlik, bilgi edinme hakkı, yönetimin sorumluluğu yenilikleri kamu yönetimi hayatına geçirilmiştir. 2007 yılında yapılan yenilikler ile kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışı yerini alır. Bu anlayış ile kamuda çalışanlar ile kamu hizmetinden faydalananlar arasında bir paydaş anlayışı gelir ve bu birliktelik ile stratejik planlar hazırlanır ve bu planlar uygulamaya konulur. Bu şekilde kamu yönetiminde yeni bir anlayış yerini alarak olması gereken yönetim biçimine doğru yol alınır. Yerel yönetimde yapılan düzenlemelerden biri de kent konseyleridir. 2005 yılında yapılan yenilikle gelen bu uygulama yereldeki demokrasi anlayışı ve varlığı için önemli bir adımdır. Kent konseyleri; belediyelerde mahalle muhtarları, ildeki kamu kuruluşlarının amirleri, ildeki kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, üniversiteler, sendikalar, sivil toplum örgütlerinin temsilcileri kendi görevleri ile ilgili konulardaki ihtisas komisyonu toplantılarına katılarak görüş bildirirler. Bu durum katılımcı demokrasi anlayışının gelişmesi için önemli bir adımdır. Yönetime katılma bilincinin oturabilmesi için önemli bir başlangıçtır (Eryılmaz, 2010, s. 141-142). Demokrasi toplumundan söz etmek için demokrasi kültürünün ve bilincinin oturmuş olması gerekmektedir. Toplumumuzda tam anlamıyla demokrasi kültürü oturmamıştır. Bunun birçok sebebi vardır. Osmanlıdan miras kalan ve halen devam eden merkeziyetçi anlayıştır. Bu anlayış beraberinde kırtasiyeciliğe sebep olmaktadır. Yönetimde hizmetler katı kurallara bağlanmıştır. Bu durum hizmetlerin aksamasına ve verimsizliğine neden olmaktadır. Merkeziyetçi anlayış zaman ve kaynak israfına sebep olup çoğu zaman yönetimi çıkmaza sokmaktadır. Hizmet gören vatandaşlar mağdur duruma düşüp kendilerini yönetimden ve devlet işlerinden uzaklaştırmaktadırlar. Çünkü hizmeti gören vatandaşın fikri görüşü değil merkezden verilen katı kurallar doğrultusunda kamu hizmeti sunulmaktadır. Hizmetler kalite ve verimden uzak gerçekleşmekte ve çoğu zaman kaynak israfı oluşmaktadır. Çünkü içine kapalı bir yapısı olan kamu yönetimimiz sert kurallara göre uygulanmaktadır. Yöneticinin inisiyatif alma durumu ve ihtiyaçları anında karşılama durumu bulunmamaktadır. Bu durum sorunları artırmakta ve daha az kaynak ve işlem ile çözülebilecek sorunlar daha fazla kaynak ile çözülmek zorunda kalmaktadır. Yönetim dar kalıplarla belli kurallara göre yapılmaktadır. Gelişime ve olaylara kapalıdır. Bu durum yönetimi geri kalmışlığa götürmekte ve aynı zamanda çağın sorunlara cevap veremez duruma düşürmektedir. Vatandaşla ilişkiler katı kurallara yüzünden gelişmemektedir. Vatandaşın yönetime

katılımı engellenmektedir. Vatandaş kendine verilen hizmetin nasıl olması gerektiği hakkında fikir sunamamakta ve sorunları eleştirememektedir. Bu durum halkın demokrasiye olan inancını zayıflatmakta ve halkı yönetimden soğutmaktadır (Ökmen, 2009, s. 158-159). Türk kamu yönetiminin en temel sorunları merkeziyetçilik, aşırı bürokrasi, kayırmacılık olarak baş göstermekteydi. Bu sorunlar halkı yönetimden soğutmakta ve demokrasi ortamının oluşmasını engellemekteydi. Yukarıda değindiğimiz reformlar ve düzenlemeler ile bürokrasinin bu sorunlarına çözüm aranmış ve birçok iyileşme gerçekleşmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME

2.1.Karar Verme Kavramı Ve Tanımı

İnsanlar hayatı boyunca sürekli kararlar alıp yaşamlarını bu kararlara göre şekillendirirler. İnsanlar birçok konuda karar almaktadırlar. Hayatlarını seçim yaparak devam ettirmektedirler. Hayat insanın önüne birçok alternatif sunar ve insan o alternatiflerden birini seçerek yaşamına devam etmektedir. Bu durumun çoğu zaman farkında bile olmadan yaşamını sürdürmektedir. Karar vermek yaşamın bir gereği olarak bilinçli veya bilinçsiz olarak sürekli yapılan bir davranış biçimidir. Karar; aralarında seçim yapma durumu olan alternatiflerden birini seçme edimidir. İnsanlar amaçları ve isteklerine ulaşmak için bu süreçte amacına en uygun aracı alternatifler arasından seçerek yoluna devam ederler. Bu edim yaşamın her anında vardır. Bir insanın günlük yaşamında, hedeflerinde, isteklerinde, ideallerinde, yaşam tarzında hayatının her bir alanında seçim yaparak ilerlemektedir. Bir aile kurumunda birçok kararlar alınır ve hayatlarını ona göre şekillendirirler. Bir grupta, bir toplulukta sürekli kararlar alınır, hedefler belirlenir ve ona göre eylemleri şekillenir. En büyük halk topluluk örneği olan bir devlette de devletin bekası ve çıkarları için sürekli kararlar alınıp uygulanmaktadır. Karar verme kavramı ortada bir sorun olduğunda elde edilen bilgiler ve veriler kullanılarak en uygun çözüm yolunu seçme durumudur. Karar vermede arzu edilen bir duruma ya da bir sonuca ulaşmak amacı için bilgiler veya veriler toplanır ve bu bilgiler akıllıca değerlendirilerek amaca en uygun olanı alternatifler arasından seçilir (Güngör, 2022, s. 120).

Karar verme kavramı TDK' da ‘‘ Bir iş veya bir sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı’’ ifadesi kullanılmaktadır. Karar verme kavramı ortadaki sorunların nasıl çözüleceğini, işlerin nasıl yapılacağını sistematik bir biçimde mantıksal çerçevede akıl yürüterek belirler.

Karar verme bir seçim sürecidir. Her ne üzerine bir eylem gerçekleştirilecekse mevcut seçeneklerden bir tanesi seçilerek karar verilmiş olunur. Karar vermek içinde ilk olarak konu hakkında bilgi edinilmesi ve alternatiflerin belirlenmesi gerekir. Sonrasında aralarında seçim yapılarak karar verilmiş olur. Bu durumda karar verme

edimine bir seçim süreci denilebilir (Tekin, 2010, s. 3396). Karar verme kavramı bir durumu belirleme, ortaya çıkarma işlemidir. Bir konuda hangi yol izlenecek bunun üzerine düşünülür, veriler toplanarak mantık çerçevesinde incelenerek alternatifler belirlenir. İçlerinden bizi amaca en hızlı ve en doğru götürecektir yol ve yöntem seçilerek o faaliyet hayata geçirilir.

Karar verme hayatın her anında her kesiminde ve her döneminde vardır. Tüm bireyler hayatlarının her anında bilinçli ve bilinçsiz olarak karar alıp vermekte ve uygulamaktadır. Hayat, sürekli bir seçim süreci içinde geçmektedir. İnsanlar yaşamaya devam etmek için sürekli seçenekler arasından birini çeşitli sebeplerden ötürü kendine daha yakın hissederek ya da daha mantıklı bularak seçer ve o seçim üzerine hayatına devam eder. İşte bu durum bir karar sürecidir. Bu karar süreçleri kimi zaman basit kimi zaman da riskli olabilmektedir. Bazen sıradan bir günde bazen çok önemli bir dönemde kararlar alınmaktadır.

Karar kavramı kendi başına bir sonucu, değerlendirmeler yapıldıktan sonra elde edilen neticeyi ifade etmektedir. Karar verme kavramı ise elde edilen neticeye götüren süreci ifade etmektedir (Güngör, 2022, s. 120).

Karar verme kavramı bireylerin ya da grupların hedeflediği çeşitli amaçlara ulaşabilmek için elde edilen farklı seçeneklerden birini tercih etmesi olarak tanımlanabilir. Yönetim faaliyeti karar verme kavramını içerisine alan ve sürekli kararlar alınan, alternatifler arasından rasyonel seçimler yapılan karar merkezli bir faaliyettir (Özer, 2021, s. 56). Yönetim faaliyeti bir nizam ve intizam işidir. Kurulu olan sistemi devam ettirme eylemidir ve yönetim faaliyetini aklını kullanan ve idrak kapasitesi yüksek bireyler bilinçli bir şekilde yapabilmektedir. Hayatın her sahasında ve her bireyinde yönetim kavramı kendini göstermektedir. Kişiler hayatlarını kendileri yönetmektedir. Bu yönetim sınırsız değildir. Hiçbir yönetim sınırsız değildir. Mutlaka diğer yönetim sistemleri ve kişiler ile uyum sağlamak, koordine olmak zorundadır. Yönetim faaliyetinin başında karar vermek kavramı yer almaktadır. Bu durumda her yönetici ve tüm bireyler aslında birer karar verici konumundadır. Çoğu kişi bu durumun farkında olmamakta ve yüzeysel olarak hayatlarında kararlar alıp vermektedir. Aslında doğumdan ölüme kadar olan yaşam süresi, insanlar için doğru kararlar alıp ve hayatlarını doğru bir şekilde yönetmek için verilmiş bir süredir. Bu durumun en büyük kanıtı insanların düşünebilen ve akıl edebilen bir varlık olarak yeryüzündeki diğer yaratılardan ayrı olmasıdır. Akıllı olan yönetim vasfına sahip olur. Yönetmek bireylerin ilk olarak kendi zamanını ve

yaşamını erdemli bir şekilde idare etmesidir. Bu yönetimi hayatın sürekli olarak önüne çıkardığı yollardan veya alternatif durumlardan kendisi için en doğru olanı seçmeye karar vermesiyle başlar ve gerçekleştirir.

Kişiler günlük yaşamının her anında karar vermektedir. Örneğin sabah kalktığında kahvaltıda ne yiyeceğine, o gün hangi kıyafeti giyeceğine, işe nasıl gideceğine, alışverişte ne alacağına, hangi işe gireceğine, hangi okulu okuyacağına, mesleği ya da grubundaki hangi yetkileri kullanacağına ve uygulayacağı dair konularında sürekli bir seçim yapma durumundadır. Bu seçim aslında bir karar sürecidir. Karar önümüzdeki iki ya da daha fazla seçeneklerden uygun olanının seçilmesidir. Kararlar kimi zaman basit, sıradan ve genel olurken kimi zaman da riskli, karmaşık ve önemli olabilmektedir. Bu hayatın gidişatı ile ilgilidir (Özer, 2021, s. 56).

Herbert A. Simon'a göre karar verme, yönetimin en önemli parçasını oluşturur. Karar verme sürecinin niteliği, yönetimin niteliğini belirlemektedir. Yönetimin kalitesi karar verme sürecinin kalitesinden geçmektedir. Karar verme ile yönetimi iç içe geçirmiştir. Karar vermeyi yönetimin kalbi olarak ifade etmektedir. Kararların bir amaç olduğunu ve amaca uygun yolun seçimini ortaya koyduğunu ifade etmektedir. Simon'un 1947'de Yönetimsel Davranış adlı eserinde iktisadi model yaklaşımını basite indirgeyen geleneksel yaklaşımdan ve aldığı karar kârını en yükseğe çıkartmayı hedefleyen yaklaşımdan, karar verme sürecini etkin kullanan ve diğer güçlerin varlığını dikkate alan yaklaşıma geliştirmeye çalışır. Karar verme sürecini rasyonel kararlar olarak nitelerken birkaç yıl sonra karar vermeyi sürecini doyurucu kararlar olarak nitelendirmektedir. Simon karar vericilerin davranışlarını belirleyen etkenin karar vericilerin doyumluk sınırı olduğunu ifade eder. Bu sebeple bireyler karar verirken rasyonel biçimde değil de kendi sınırları çerçevesinde karar vermektedir. Bu durumunda alınan kararlar çevresel, örgütsel gibi birçok koşullara bağlı olarak şekillenmektedir (Özer, 2021, s. 57).

Karar verme, yönetim faaliyetinin merkezinde olan bir fonksiyondur. Yönetimin bir karar verme faaliyeti olduğu da kabul edilmektedir (Lamba, 2014, s. 9). Yönetimin faaliyeti hangi yol ve yöntemle bireylerin ve grupların idare edileceğinin seçilmesidir. Bu seçim süreci bir karar verme faaliyetidir.

Karar verme faaliyeti bazen basit ve sıradan olabilirken bazen ise karmaşık ve risk durumu yüksek olabilmektedir. Kararın karmaşıklığı ve önem seviyesi arttıkça karar vericiler üzerindeki baskı ve stres de aynı düzeyde artmakta ve karar da aynı

düzeyde önemli olmaktadır. Kararların önemi, hayatta oluşturdıkları değişikliklere bağlıdır. Eğer ki alınan karar telafisi mümkün olmayan ve geri dönüşü olmayan bir karar ise önem derecesi kat ve kat yüksektir. Karar verme kavramı belirlenen amaçlar doğrultusunda elde edilen bilgiler ışığında mevcut alternatiflerden seçim yapmayı gerektiren zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerden oluşmaktadır (Çelikten, 2019, s. 583).

Karar verme faaliyeti basit bir faaliyet değil amaca ulaşmak için belge ve bilgilerin elde edilip, akıl süzgecinden geçirilip, amaca hizmet edecek en doğru yolun seçilme sürecidir. Karar verme edimi olmadan hiçbir iş ya da amaç eyleme dönüşmemektedir. Karar verme önemli bir süreci oluşturmaktadır (Torunlar, 2018, s. 33).

Karar verme kavramı tanımlardan da anlaşıldığı üzere bir neticedir. Bir sorunun çözümü ya da bir yolun seçimidir. Karar verme kişinin iradesini kullanarak verdiği son beyanıdır. Çözülmesi gereken sorun ya da yapılması gereken iş hakkında verilen tepkidir. Amaca giden yolun belirlenmesi ve bu doğrultuda ilerlenmesi için seçilen yöntemdir. Hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Biz insanlara akıl ve irade gibi yüce vasıflar verilmiştir. Bu vasıflar insanın kendini yönetebilmesi ve bulunduğu grupların içinde de yönetici konumuna seçilebilmesi için gerekli vasıflardır. Her akıl sahibi birer yöneticidir. Yönetmek faaliyeti amaca uygun kararların alınması ile gerçekleşmektedir. Karar bir seçimdir. Kişinin kendi hayatını nasıl şekillendireceğinin seçimi, yöneticinin mensup olduğu grubun amacına nasıl ulaşabileceğinin seçimi gibi önemli bir seçim sürecidir. Asıl amaca hizmet eder. Tüm sistemlerde temel amaca giden yolda vazgeçilmez bir fonksiyondur. Karar vermek ne şekilde ilerleneceğini belirlemek ve yol almak demektir. Yönetim kavramı hayatın her alanında var olduğu gibi karar vermekte yönetim kavramıyla iç içedir ve hatta yönetimin başıdır.

2.2.Karar Verme Faaliyetinin Özellikleri

Bu özellikler şunlardan oluşmaktadır:

1) Karar verme süreci psikolojik bir süreçtir.

Karar verirken kişiler zihinsel bir uğraşa girer. Bu uğraş kararın basit ya da karmaşık olmasına göre artar ya da azalır. Alınan kararlar ne kadar önemli ve riskli ise o kararı vermek bir o kadar zor olmaktadır. Bu durumda da karar verici üzerinde psikolojik baskı da artar. Her insan karar verecek iradeyi ve gücü kendinde bulamayabilir. Bu sürecin baskı ve stresinden kaçmak ister ve karar vermeyi başka birilerine bırakabilir. Böyle durumlarda yönetici kişiler kendilerini belli ederek zor olan bu süreci üstlenirler. Diğer bir yönden bakacak olursak büyük ve önemli kararları cesaretli ve güçlü karaktere sahip olan insanlar alabilmektedir. Karar verme süreci sağlam bir zihinsel süzgeçten geçerek daha etkili hale gelebilir (Baştuğ, 2006, s. 42). Karar verirken birçok etkenler kişi üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu da verilecek kararlar ilgili olarak problemin doğru algılanıp tanımlanması, sürecin iyi yönetilmesi aşamalarında psikolojik bir baskı bulunmaktadır (Torunlar, 2018, s. 35).

2) Karar verme süreci rasyonellik ve etkinliğe dayanmaktadır.

Karar verme sürecinin etkinliğe ve rasyonelliğe dayanması gerekmektedir. Çünkü karar verme sürecinde elde edilen veriler ve kaynaklar sınırlı olmaktadır. Bu sınırlı kaynakların karar aşamasında etkili kullanılması gerekmektedir. Doğru ve etkili kararların alınabilmesi için elde edilen verilerin etkin kullanımı kadar bu verileri analiz edip seçeneklerden doğru olanı seçmek analitik düşünce, zekâ, bilgi birikimi ve irade gerektirmektedir. Karar ancak bu şekilde rasyonelliğe dayanarak amacına ulaşabilmektedir (Baştuğ, 2006, s. 43) . Karar verme süreci sistematik ve analitik bir bakış açısı ile oluşur. Bu bakış, problemdeki tüm ayrıntıları göz önüne almayı gerektirmektedir (Güngör, 2022, s. 120).

3) Karar verme süreci pahalıdır (Torunlar, 2018, s. 35)

Karar verirken ne üzerine bir karar verilmeye çalışılıyorsa onun için bilgi ve belgeler toplanır. Amaca götürecek yöntemler ve araçlar belirlenir. Bu süreçte personel ve araç gereksinimi karşılanır. Alan araştırması gibi incelemeler kurumlara yaptırılır. Eksik olan yönlerde danışmanlık hizmeti alınır. Tüm bu işlemler maliyet

gerektiren ve zaman alan işlemlerdir. Bu da karar vericiye pahalıya mal olmaktadır (Baştuğ, 2006, s. 44).

4) Karar verme süreci bir çözüm sürecidir.

Karar vermenin temelinde karşılaşılan bir sorunun varlığı bulunmaktadır. Karar vermek o sorunu çözüme kavuşturmak için girişilen bir çabadır. Sorunu çözüme kavuşturmak için ortadaki engeller ve sıkıntılar belirlenir ve bu engelleri aşmak için çözüm önerileri bulunur (Güngör, 2022, s. 120). Amaca götürecek çözüm yolu seçilerek ilerlenir. Karar verme faaliyeti genelde bir sorun ile karşı karşıya kalınca insanlarda ağırlığını hissettirmektedir. Bu durumda karar vermek, sorunun çözümünü sağlamak karar vericiye harikulade bir baskı ve ağırlık vermektedir. Sorunun çözümü iyi yapılır ve etkileri iyi sonuçlanırsa karar vericinin liderlik ve yönetici vasfı o kadar artar ve taraftar kazanır. Liderlerin belirgin özelliklerinden birinin de en doğru kararı veren ve bu süreci başarıyla yürüten kişiler olduğu söylenebilir (Baştuğ, 2006, s. 44).

5) Karar verme süreci irade ve yetki gerektiren bir süreçtir.

Karar verecek kişinin karar verici konumunda olması gerekmektedir. Bu durum karar vericinin karar verme sürecinde istediği kaynağa erişebilme, personel çalıştırma, araştırma yapma ve kararı alıp uygulama gibi yetkilere sahip olması gerekmektedir. Bu durum kurum ve kuruluşlarda, örgüt ve gruplarda üst kademedeki bireyleri işaret etmektedir. Burada kurumsal bir yetkiden bahsedilmektedir. Ama aynı zamanda karar vermek için ilk başta kişinin akli melekelerini kullanabiliyor ve özgürce hayatını sürdürebiliyor olması gerekmektedir. Karar vermede seçimin hür irade beyanı olması şarttır. Aksi halde karar verici yanlış kararlar alabilir veya yanlış kararlar aldırılabilir (Baştuğ, 2006, s. 45).

6) Karar verme süreci öngörü ve geleceğe dönük olmayı gerektirir (Özer, 2021, s. 56).

Karar verme süreci geleceğe dair bir seçimdir. Gelecekteki olay ve işler için yapılan bir davranış biçimidir. Geleceğe dair bir süreç olan karar vermede öngörülü davranmak şarttır. Bu süreçte hedefi olumlu ya da olumsuz etkileyecek etmenleri iyi analiz etmeli ve çıkacak olası ya da olağandışı etmenleri de dikkate alarak karar verilmelidir (Baştuğ, 2006, s. 46).

7) Karar verme süreci bir zaman aralığı gerektirir.

Karar verme süreci geçmişten elde edilen bilgiler ve belgeler dâhilinde oluşturulan seçeneklerden geleceğe dönük bir beyanın oluşturulmasıdır. Bu bir geniş

zaman aralıdır (Özer, 2021, s. 56). Karar geçmişten elde edilen tecrübeler dâhilinde geleceğe yönelik şimdiki zamanda verilen bir beyandır. Bu sebeple karar vericilerin zaman yönetimini iyi yapabilmeleri ve aynı süreçte geçmişi ve geleceği iyi analiz edebilmeleri gerekmektedir (Baştuğ, 2006, s. 46).

8) Karar verme süreci bir planlama faaliyeti sayılır.

Karar verme aynı zamanda bir planlama faaliyetidir. Karar verme sürecinde de planlama faaliyeti gibi alternatifler arasından bir seçim yapılır. Bilgi ve belgeler toplanarak alternatifler iyi analiz yapılarak hedefe götürecek olanı seçilir. Karar verme ile planlama faaliyeti birbirlerine bu açıdan benzetilmektedir. Karar vermenin bir ileri süreci planlama yapmaktır. Planlama, hedef için yöntem ve araçların ayrıntılı bir şekilde düzenlemesidir (Baştuğ, 2006, s. 46). Her karar bir planlama olarak ifade edilebilirken, her planlama bir karar olarak ifade edilemez (Torunlar, 2018, s. 36).

Karar verme sürecini iyi anlamak ve bu süreci iyi değerlendirmek için içeriğini ve özelliklerini bilmek gerekmektedir. Yukarıdaki özelliklerden anlaşıldığı üzere karar verme süreci dinamik bir süreçtir. Sorunun çözümünü işlerin eyleme dönüşmesini sağlayan bir davranış biçimidir. Karar vericilerin zihinsel bir uğraş içerisinde olmasını gerektiren analitik beceri isteyen bir edimdir. Geçmiş ve geleceğe dönük olarak çok zamanlı bir alanı kapsamaktadır. Hayatın ya da sistemin işleyişini değiştirebilen bir faaliyettir. Karar verme süreci karar vericinin zamanını alırken aynı zamanda maddiyat da isteyen bir süreçtir. Karar verme sürecinin iyi değerlendirilmesi ve doğru ve hedefe götüren kararların alınması için önemlidir. Her açıdan karar vermek akıllı ve hür bireylerin davranışıdır. Her karar verici konumundaki kişilerin gerçekten karar vermeye yetkili ve yeterli olması önemlidir. Karar vermenin esası hür irade beyanıdır.

2.3. Karar Verme Faaliyetinin Türleri

Karar verme faaliyet, kararın verildiği ortama, kararı veren kademeye, diğer unsurlarla olan bağlantısına, kararın yapısına bağlı olarak çeşitli türlere ayrılabilir (Güngör, 2022, s. 121). Bu ayrımları incelerken karar verme faaliyetinin analizini daha rahat yapılabilir. Sadece bir etmene göre değil birçok etmene göre karar verme süreci çeşitlenebilmektedir. Bu çeşitlilik karar verme sürecini genişletmekte ve etkisini büyütmektedir.

2.3.1. Kararın Verildiği Ortama Göre Karar Türleri

Kararın verildiği ortama göre karar süreci ve seçimi değişmektedir. Kararın verildiği ortam karar vericinin bilgi durumu ile ilişkilidir. Kararın verildiği ortam ve karar vericinin bilgi düzeyine göre bu karar türü üçe ayrılmaktadır. Bunlar belirlilik ortamında karar verme, belirsizlik ortamında karar verme ve risk ortamında karar vermedir.

2.3.1.1. Belirlilik Ortamında Karar Verme

Karar verme sürecine ilişkin tüm bilgilerin ve belgelerin, tüm alternatiflerin bilindiği ve olası etmenlerin doğuracağı sonuçlarında bilindiği ortamda verilen kararlardır. Karar vermek için gerekli her türlü ölçütün ve etmenlerin bilindiği belirlilik ortamının varlığında karar vermek daha kolay olmaktadır. Bu durumdaki karar türü karar vericiler tarafından arzulanmaktadır. Fakat hayatta bu duruma nadiren rastlanır (Güngör, 2022, s. 121).

2.3.1.2. Belirsizlik Ortamında Karar Verme

Karar verme sürecine ilişkin bilgi ve belgelerin, diğer alternatiflerin bilgisinin eksik olduğu aynı zamanda güvenilir olmadığı ve olası etmenlerin bilindiği ancak alternatiflerin ve olası etmenlerin doğuracağı etkilerinin ve sonuçlarının bilinemediği bir belirsizlik ortamında karar verilir. Bu ortamda karar vermekten karar vericiler kaçınılmalıdır (Torunlar, 2018, s. 36).

2.3.1.3. Risk Ortamında Karar Verme

Karar verme sürecine ilişkin bilgi ve belgelerin olduğu diğer alternatiflerin bilindiği ancak bunların uygulamada değişkenlik gösterdiği, olası etmenlerin sonuçlarının bilinemediği bir ortam vardır. Uygun seçeneğin hangisinin olduğu seçmenin karmaşık olduğu ve karar vericinin zorlandığı bir durum söz konusudur (Torunlar, 2018, s. 36).

2.3.2. Kararı Veren Yönetici Kademeye Göre Karar Türleri

Buradaki karar türleri üçe ayrılır. Üst yönetimin verdiği stratejik kararlar, orta yönetim tarafından verilen taktiksel kararlar ve alt yönetim tarafından verilen operasyonel kararlardır (Güngör, 2022, s. 122).

2.3.2.1. Üst Yönetim Tarafından Verilen Kararlar

Bu kararlar stratejik kararlardır. Bu kararlar çok karmaşık yapıdadır ve sonuçları uzun bir süre sonra ortaya çıkar. Bu kararların verildiği ortamlar genelde belirsizlik ortamıdır. Aynı zamanda bu kararlar kurumun ya da kuruluşun geleceği açısından kritik öneme sahiptir. Kurumun ya da kuruluşun varlığını ve devamlılığını sağlamaktadır.

2.3.2.2. Orta Yönetim Tarafından Verilen Kararlar

Bu kararlar taktiksel kararlardır. Stratejik kararların uygulanması için orta vadede yapılması gereken faaliyetleri ilişkin verilen kararlardır. Stratejik kararlara göre sonuçları daha kısa sürede ortaya çıkacak kararlardır.

2.3.2.3 Alt Yönetim Tarafından Verilen Kararlar

Bu kararlar operasyonel kararlardır. Sonuçları kısa vadede ortaya çıkan kararlardır. Bu kararlar belirlilik ortamında verilen kararlardır. Günlük, haftalık ve aylık faaliyetler için alınan kısa süreli kararlardır.

2.3.3. Kararın Yapılarına Göre Karar Türleri

Yapılarına göre karar türlerinin ayrımını Herbert A. Simon yapmıştır. Bu ayrım yapılandırılmış(programlanmış) ve yapılandırılmamış(programlanmamış) şeklinde olmaktadır (Baştuğ, 2006, s. 57).

2.3.3.1. Programlanmış Kararlar

Bu kararlar alışılmış ve tekrarlanan kararlardır. İlk karar verme anında bilgi ve belgeler düzenlenir incelenir ve sonrasında buna benzer kararlar verilirken her defasında bilgi ve belgelere bakmaya ihtiyaç duyulmayan kararlardır. İlk alınan karar örnek olarak ele alınır. Bu kararları genelde alt kademe yöneticileri vermektedir.

2.3.3.2. Programlanmamış Kararlar

Yeni alınan ve önemli sonuçlar doğuracak olan kararlardır. Herhangi bir programa bağlanmamıştır. Bu kararlar ilk kez alınmakta ve yenilik doğurmaktadır. Bu kararların tekrar alınması çok uzun bir süre gerektirmektedir. Bu kararları genelde üst kademe yöneticileri vermektedir.

2.3.4 Bağlantılı Olma Durumuna Göre Karar Türleri

2.3.4.1. Tek Aşamalı Karar

Sorunun ya da işin gereğince sadece bir kararın verilmesi yeterli olan karar sürecidir. Bu karar sonucunda başka kararları etkilememektedir. Bu kararın alınmasında ve sonucunda diğer kararlarla bir bağlantısı olmamaktadır (Güngör, 2022, s. 122).

2.3.4.2. Çok Aşamalı Karar

Sorunun ya da işin gereğince verilen kararın sonucu daha önceki kararlar bağlantılı veya daha sonraki kararlar bağlantılı olmaktadır. Bu kararlar birbirlerini etkilemektedir (Güngör, 2022, s. 122).

2.3.5. Ölçütlerine Göre Karar Türleri

2.3.5.1. Tek Ölçütü Olan Karar

Karar verme sürecinde tek bir ölçüt ele alınarak tek bir amaca yönelik karar verilir. Bu karar türüne tek ölçütü olan karar denilmektedir (Güngör, 2022, s. 122).

2.3.5.2. Çok Ölçütü Olan Karar

Karar verme sürecinde birden fazla ölçütün ele alınarak karar verildiği karar türüdür. Birden fazla niteliğin birlikte ele alınarak incelendiği ve bu duruma göre karar verildiği bu karar türüne çok ölçütü olan karar denilmektedir.

Karar türlerini genel olarak bu şekilde sınıflandırılır. Karar vermek karar vericiler ve karardan etkilenenler açısından çoğu zaman bir dönüm noktasıdır. Bazen bir sorunun çözümü, bazen bir işin başlangıcı, bazen sistemin değişimi gibi değişik seçeneklerin hayata dâhil olmasına etkindir. Hayatın akışını değiştirebilir ve yeniliklere kapı açabilir. Hayatta bu denli önemli yere sahip olan karar verme sürecinin kavranması için karar verme sürecini etkileyen etmenleri de bilinmesi gerekmektedir.

2.4 Karar Verme Faaliyetini Etkileyen Etmenler

Kararı verenler karar verme sürecinde çoğu etmenlerden etkilenecek karar vermektedir. Çoğu karar verici bu durumun farkında bile değildir. Karar veren kişi ya da kişiler hayatlarının her karar verme anında çevresinden, yaşadığı toplumdan, kültürel değerlerinden, inancından, ahlakından, kendi değer yargılarından ve karakterine kadar birçok etmenden etkilenecek bu süreci geçirir. Karar verme sürecinde, karar vericilerin bulunduğu mekânın özelliklerinden tut da o günkü hava durumuna kadar birçok faktörler etki yaratır (Baştuğ, 2006, s. 55).

2.4.1. Bireyler ve Gruplar

Karar verme sürecini ilk olarak bireyin kişisel özellikleri etkilemektedir. Karar verici konumundaki bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, tecrübesi, zekâ seviyesi, psikolojisi, inancı, sahip olduğu kültürel ve ahlaki değerleri gibi birçok karakteristik özellikleri karar verme sürecine etki etmektedir. Aynı zamanda bireyin diğer bireylerle olan ilişkisi ve bulunduğu konumu da bu süreçte etkilidir. Karar verici konumundaki kişi her özelliği ve sıfatıyla karar verme sürecini etkileyen en önemli etmendir (Baştuğ, 2006, s. 55).

2.4.2. Örgütün Yapısı

Karar verme sürecinde karar vericilerin ve karardan etkilenenlerin dâhil olduğu örgütteki yapıya göre karar verme süreci etkilenir. Daha açık bir ifadeyle örgütün hiyerarşik yapısı, örgütteki iletişim biçimi, örgütteki uzlaşma ve işbirliği, örgütteki statülerin ve rollerin etkisi, örgüt içi gelenekler ve kurallar, örgütteki bilgi düzeyi ve bilgi akışı karar verme sürecinde oldukça etkili rol oynar. Kararlar bu saydığımız etmenlere göre şekillenir (Baştuğ, 2006, s. 56).

2.4.3. Örgütün Çevresi

Örgütler bir amacı gerçekleştirmek için toplanan kişiler ya da kurumlar birliğidir. Toplumsal yapılardır. Ve her sistem gibi çevresinin etki alanında olan bir yapıdır. Örgütün içinde bulunduğu iktisadi, siyasi, toplumsal ve fiziki çevresi onu etkiler. Karar verici konumdaki yöneticiler sadece örgütün norm ve değerlerine göre değil aynı zamanda çevresindeki norm ve değerlere göre karar verir. Daha açık bir ifadeyle verilecek olan karar, hukuki sonuç yaratacaksa eğer ülke kanunlara ve

hukukuna uygun bir karar vermelidir ya da ekonomik bir sonuç yaratacaksa o ülkenin ekonomik durumunu ve diğer ülkelerle olan iktisadi ilişkilerine bakarak bir karar vermelidir. Bu şekilde karar vermek hem örgüt için hem de örgütteki kişiler için daha rasyonel ve gerçekçi olmaktadır. Sonucu daha iyi öngörülür ve etkileri istenilen düzeyde olabilmektedir (Baştuğ, 2006, s. 56).

Karar verme sürecinde karar vericiler ve karar verici konumdaki yöneticiler iç ve dış etmenlerin etkisi altında kalarak karar vermektedirler. Bu durumda hangi etmenlerin ve hangi faktörlerin karar vericileri ne şekilde ve nasıl etkilediğini anlamak doğru ve iyi karar almak için en önemli ölçüttür. Bu etmenlerin olumlu ya da olumsuz etkilerinden ne derece karar verme sürecinin etkilendiğini karar vericiler dikkate alarak karar vermelidir.

2.5. Karar Verme Faaliyetinde Davranış Biçimleri

Karar verme sürecinde kişiler birbirinden farklı şekilde davranış sergileyerek karar verirler. Her bireyin kendine ait bir davranışı vardır. Bu davranış şekli kişinin karakteristik özellikleriyle kişisel gelişimin harmanlanmış halinin vücut bulmuş şeklidir. Bireyler ve yöneticiler bu davranış biçimine göre karar vermektedirler (Küçükkendirci, 2016, s. 203-204).

Karar verme davranışı ya da stili kişilerin karar verme sürecinde karar alırken sergiledikleri tutum ya da verdikleri beyandır. Bu yanıt hayatlarının o anına kadar öğrendikleri ve alıştıkları değer yargılarının bir bütünüdür. Kimileri kararlarını sezgilerine dayanarak verirken kimileri sadece mantık çerçevesinde verir. Kimi kişiler karar verme sürecinde başkalarının desteğini ararken kimi kişiler ise sadece kendi karar almayı tercih etmektedir. Bazen de kişiler karar verme sürecinden ve karar verme anından kaçarak ya da sessiz kalarak bir karar verme tutumu sergilerler (Akgün, 2010, s. 3399).

Bu karar verme stillerini sınıflandırarak incelenecektir. Karar verme stillerini incelerken Scott ve Bruce'in çalışmalarından yararlanılmıştır. 1995 yılında yaptıkları bir çalışma ile 'Genel Karar Verme Stili' adı altında karar verme stillerini incelemişlerdir. Karar verme sürecinde, karar verme görevi ve karar verenin çevresinin etkisinden çok karar verenin davranışı ile ilgilenmişlerdir (Akgün, 2010, s. 3399).

2.5.1. Rasyonel Karar Verme Stili

Bu karar verme stilindeki karar vericiler mantık çerçevesinde kararlar verirler. Tüm verileri göz önüne alarak bilinçli bir şekilde hareket ederler. Geleceğe dair öngörüleridir ve kararın sürdürülebilirliğini sağlayacak şekilde tutum sergilerler. Bu stilde önemli nokta akıl süzgecinden geçirilmiş bir karardır (Küçükkendirci, 2016, s. 204).

2.5.2. Sezgisel Karar Verme Stili

Bu karar verme stilindeki karar vericiler sadece şimdiki zamana odaklanırlar ve kararlarını o anki duygularına göre verirler. Bu karar verme stilinde veriler ve seçenekler iyi analiz edilmez ve önem verilmez. Bu karar verme stilinde karar verici duygu ve hislerine kapılarak karar verir (Akgün, 2010, s. 3399).

2.5.3. Bağımlı Karar Verme Stili

Bu karar verme stilindeki karar vericiler başkalarının istek ve yönlendirmesine bağlı olarak karar verirler (Akgün, 2010, s. 3399). Karar vermedeki amaç diğer insanların beğenmesi ve olumlu görüşleridir. Bu karar verme stilinde karar verici diğer insanların etkisinde kalarak bir davranış sergiler (Küçükkendirci, 2016, s. 204).

2.5.4. Kaçınan Karar Verme Stili

Bu karar verme stilindeki karar vericiler karar verme faaliyetini yapmama ya da başkalarına bırakma davranışı içindedir. Karar verme sorumluluğunu üstüne almak istemezler. Karar verici konumundaki kişi karar vermeyi sürekli olarak ertelemekte ve karar verme sürecini askıda bırakmaktadır (Küçükkendirci, 2016, s. 204).

2.5.5. Anlık Karar Verme Stili

Bu karar verme stilindeki karar vericiler karar verme süreci ile karşılaştıklarında çok aceleci davranarak hemen karar verirler (Akgün, 2010, s. 3399). Karar vermek için alternatifleri ve verileri analiz etmez ve düşünmeyerek ani kararlar alırlar. Sorunların hemen çözüme kavuşmasını isterler. Tutumları baskı altında kalmış gibidir (Küçükkendirci, 2016, s. 204).

Bu karar verme stillerinden anlaşıldığı gibi kişilerin karar verme sürecindeki tutumları kişilerin karakteristik davranış temelleri üzerinde oluşmuştur. Her karar verici birey farklı davranış kalıplarına sahip olduğu için karar verme sürecinde de tutum ve davranışları farklılaşmaktadır. Karar verme sürecinde her faktör ayrı ayrı önem arz etmektedir. Burada karar vericilerin davranışlarının da karar vermede ne denli önemli olduğu görülmektedir. Kararın ne olduğu, nerede ve nasıl bir ortamda verildiği kadar kim tarafından da verildiği kararı vermede etkili olmaktadır.

2.6. Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Karar verme süreci bazı temel adımlardan oluşmaktadır. Karar verme sürecinin planlı ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için bu aşamalar gereklidir. Başarılı sonuçlar elde etmek için karar verme sürecinin aşamalarının doğru bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Karar verme sürecinin aşamalarının oluşumunda yazarlar ortak bir görüşe varamamış farklı şekilde incelemişlerdir. Bu görüşler aşağıda incelenmiştir.

- W. Gore karar verme sürecini dört aşamada inceler:
 - (a) Algılama,
 - (b) Yorum,
 - (c) Kuvvet kazanmak,
 - (d) Kesin kararın verilmesi (Baştuğ, 2006, s. 48).
- Henry Mintzberg, Duru Raisinghani, Andre Theoret ise karar verme sürecini üç safhada inceler:
 - (a) Tanım safhası,
 - (b) Gelişme safhası,
 - (c) Seçim safhası (Baştuğ, 2006, s. 48).
- Justin G. Longenecker ise karar sürecini dört aşamada inceler:
 - (a) Problemin tanımlanması,
 - (b) Alternatiflerin araştırılması,
 - (c) Alternatiflerin değerlendirilmesi,
 - (d) Alternatiflerin seçimi (Baştuğ, 2006, s. 48).

▪ H. Simon ise genelde kabul gören bir inceleme yaparak karar verme sürecini dört aşamadan inceler:

- (a) Sorunun ortaya çıkışı ve tanımlanması,
- (b) Mümkün olan çözüm yollarının aranması,
- (c) Sonuçların gözden geçirilmesi ve seçimin yapılması,
- (d) Verilen kararın yürütülmesi (Baştuğ, 2006, s. 48).

▪ Harrison ve Pelletier karar verme sürecini altı aşamada inceler:

- (a) Yönetmel amaçların oluşturulması,
- (b) Amaçların tekrar gözden geçirilerek amaca ulaşmak için alternatiflerin araştırılması,

- (c) Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- (d) Alternatiflerin birinin seçimi,
- (e) Kararların uygulanması,
- (f) Uygulamanın takip ve kontrol edilmesi (Akgün, 2010, s. 3398).

▪ John Dewey karar verme sürecinde bilimsel yöntemin kullanılabileceğini ilk defa ileri sürerek karar verme sürecini yedi aşamada inceler:

- (a) Problemin anlaşılması,
- (b) Probleme ilişkin bilgi toplanması,
- (c) Bilginin çözümlenmesi ve yorumlanması,
- (d) Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- (e) En iyi seçeneğin bulunması,
- (f) Uygulanması,
- (g) Değerlendirilmesi (Semerci, 2000, s. 192).

Yukarıda incelenen görüşlere bakarak karar verme sürecin aşamalarını genel olarak şu şekilde açıklanabilir.

2.6.1. Problemi ya da Amacı Belirleme Aşaması

Bu aşama karar verme sürecinin başlangıcıdır. Kararın ne için verilmesi gerektiği bu aşamada belli olmaktadır. Kararın amacı nedir bu aşamada belirlenir. Bu sebeple problemin ne olduğunu, önemini, etkilerini ve sonuçlarının bilinmesi

gerekmektedir. Sorunun ne olduğunu bilinmeden ve anlaşılmadan çözüm getirilemez (Semerci, 2000, s. 192). Karar vericilerin karar vermesi için bir sorunun ya da şansın varlığından söz edilmelidir (Kıral, 2015, s. 76).

Bu aşamada sorunun tespiti için karar verici ortadaki durumun verilerini toplar, kendi tecrübesi ve bilgi birikimiyle sorunu belirlemeye çalışır. Sorunun doğru tespit edilmesi gerekir. Bu tespit tüm sürecin nasıl ilerleyeceğini belirleyeceği için çok önemlidir (Özer, 2021, s. 20). Problemin ne olduğunu belirledikten sonra onu tüm ayrıntıları ile anlamak gerekmektedir. Karar verici sorunun ne olduğunu belirlemesi ve sorunu anlaması için bilgi ve belgelerden, işin uzmanlarından destek alıp bu aşamayı iyi değerlendirmelidir. Yoksa yanlış çözümler üretilerek tüm süreç boşa çıkabilir. Bu aşama çok kritik bir aşamadır. Kişiler her olaya kendi bakış açısı ile baktıkları için sorunları da farklı algılayabilmektedir. Burada sorunun belirlenmesi için tek bir kişinin tecrübesine güvenmek karar verme süreci için tehlikeli olabilmektedir. Çünkü her bireyin bilgi birikimi ve deneyimi farklı olmakla birlikte sorunun belirlenmesinde dış etmenlerden etkilenme durumu da farklı olabilmektedir (Baştuğ, 2006, s. 49).

2.6.2. Problem ya da Amaç Verilerinin Toplanması

Sorunun ne olduğunu belirledikten sonra sorun ile ilgili tüm bilgilerin toplanması gerekmektedir (Semerci, 2000, s. 92). Karar verici, çözüm üretip karar vermesi gereken problemi belirledikten sonra o problem ile ilgili tüm bilgi ve verileri toplamalıdır. Bu veriler geçmiş dönemlerde bu probleme benzer çözümler, diğer karar vericilerin böyle bir problem karşısındaki çözümleri, soruna dair çevre analizi, diğer kişi ve örgütlerin tutumları, sorunun ana kaynağı, neden kaynaklandığı ve nasıl çözüleceğine dair tüm bilgiler toplanır (Kartal, 2020, s. 57). Kararın geleceğe dair olması sebebiyle gelecek tahminleri ve analizleri de gayet önemlidir. Karar verici bilgi ve belgeleri toplarken gerekli olanların toplanmasına özen göstermelidir. Bu aşamada verilerin toplanma sürecinin planı yapılmalı ve maliyeti belirlenerek sistemli bir şekilde çalışılmalıdır. Bu şekilde hem zamandan tasarruf edilir hem düzenli bir şekilde gerekli olan verilerin toplanması sağlanır. Bu aşamada probleme dair bilgilerin toplanmasında bu bilgilerin güvenilirliği bu kararın sonucunu etkiler. Yanlış veriler yanlış sonuçlar doğurabilir (Baştuğ, 2006, s. 50).

2.6.3. Problemin ya da Amacın İncelenmesi

Bu aşamada karar verici saptadığı ve verilerini topladığı problemi ya da amacı tüm verileriyle inceler. Sorunun nedenleri aranır. Özellikleri saptanır. Sorunun çözülememesi durumunda ortaya çıkacak durumlar belirlenir (Baştuğ, 2006, s. 51).

Bu aşama bilgi ve belgeleri inceleme aşamasıdır. Bu aşama bi nevi öğrenme aşamasıdır. Sorunu sebebini anlamaya çalışarak nasıl bir çözüm önerisi getirileceği bu süreçte belirlenir. Anlamadan çözüm getirilmesi güç durumdur. Toplanan veriler iyi analiz edilmelidir. Bilgili ve ilgili olunmayan konularda uzmanlardan yardım alınarak sorun incelenir (Semerci, 2000, s. 92). İyi bir avcı olan kartalların en önemli özellikleri keskin gözleriyle avını çok iyi gözlemlemeleridir ve diğer bir özelliği ise çok yüksekten uçarak bu gözlemi gerçekleştirmeleridir. Bu sayede avının durumunu, çevreyi çok iyi analiz ederek avının peşine takılırlar. Bu örnekten yola çıkarak gözlem yeteneği bir kartal gibi kullanılmalıdır. Sorunu tespit edip sorunun durumunu, özelliklerini, geçmiş ve gelecek etkilerini, çevresini geniş bir bakış açısı ile incelenmelidir. Geniş perspektiften bakmak her zaman görülemeyen noktaları görülmesini sağlamaktadır. Bu sebeple bakış açısı değiştirmeli ve genişletilmelidir. Bu sayede sorunu kavrayıp sorun üzerine çözüm yolları bularak karar verme süreci sağlıklı bir şekilde değerlendirilir.

2.6.4. Alternatiflerin Belirlenmesi

Bu aşamada belirlenmiş ve iyi analiz edilmiş olan sorun ya da amaç için çözüm önerileri getirilir. Önceki aşamaların üzerine konulan aşamada eldeki bilgi ve verilere dayanarak çözüm yolları aranır. Sorun ile nasıl başa çıkılacağı bu aşamada belirlenir. Hangi yollar ve yöntemlerin kullanılacağı araştırılır. Sorunu çözüme kavuşturacak olan yöntemlerin hangilerinin bizim kişisel ve örgütsel yapımıza uygun olduğu saptanır. Bu önerilerin bize maddi manevi getirileri ve götürüleri belirlenir (Baştuğ, 2006, s. 52). Örneğin; amacı Türkiye'den İngiltere'ye gitmek olan bir kişinin bu yolculuk için önünde bir sürü yol ve seçenek vardır. Hava yolu ile tek seferde gidebilir. Deniz yolu ile de tek seferde gidebilir. Kara yolu ile Avrupa devletlerinin birine kadar yolculuk yapıp oradan hava ya da deniz yolu kullanabilir. Bu alternatifler çoğalabilir. Bu yollardan kendisine uygun olanları belirler. Bütçesine, yolculuğa dayanma süresine, uçak ya da deniz yolculuğuna dair

korkularına, yolculuk yapma amacının esas sebebine, ne kadar sürede yolculuk yapması gerektiğine gibi koşulları değerlendirmeli ve alternatiflerin hangilerinin amacına uygun olduğunu saptamalıdır. Bu örnekten yola çıkarak her sorun karşısında bulunana tüm çözüm önerileri titizlikle gözden geçirilerek belirlenmelidir. Bu aşamada her karar verici kendi zekâ, tecrübe ve bilgi seviyesini göstermektedir çünkü çözüm önerileri kişiden kişiye farklılık gösterebilir (Kıral, 2015, s. 76).

2.6.5. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Bu aşamada bir önceki aşamada geliştirilen alternatifler karşılaştırılır. Saptanmış olan çözüm önerileri birbiriyle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmada seçenekler farklı açılardan değerlendirilir (Özer, 2021, s. 20).

- Teknik açıdan uygulanabilmesi: Çözüm yolunun uygulanmasında teknik bakımdan imkânın olması ya da bu imkânı oluşturma durumunun var olması.
- Sosyal açıdan kabul görebilmesi: Çözümün sosyal çevre tarafından kabul edilebilir ve istenilebilir olması.
- Kaynak miktarı/maliyeti: Çözüm sürecine maddi kaynakların yeterli gelmesi. Bütçeye göre bir yolun seçilmesi.
- Başarı olasılığı derecesi: Bu çözümün sürecinin başarıya götürme durumu ve başarılı olmasının ihtimalinin değeri belirlenmeli.
- Diğer kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu: Çözümün diğer kişilerin arzu ve isteklerine uygun ilerlemesi başarıya götüren bir etkenlerdendir. Diğerlerinin beklentilerini karşılayabilme durumunun var olması.
- Muhtemel sonuçları: Çözüm önerisinin sonuçları neler olabilir, ihtimaller göz önünde tutulmalıdır (Kıral, 2015, s. 76).

Bu seçenekler göz önüne alınarak incelenmelidir. Başarılı bir sonuç için bu aşama itinayla değerlendirilmelidir. Buradaki herhangi bir çözüm önerisinin seçilmesi bireyin ya da grubun maddi ve manevi durumlarına uyum sağlamalıdır.

2.6.6. Seçim Yapma Aşaması

Bu aşamada sık dokunmuş olan önceki aşamaların neticesi olarak karar verilir. Sorunun çözümü için en doğru ve uygun olan seçenek seçilir. Amaca götüren yol belirlenir. Bu seçim anında tüm aşamalar göz önüne getirilerek karar verilmelidir. Bu aşamada karar verici alternatiflerden en yararlı olanı seçmelidir. Karar verme anında rasyonellik, verimlilik, etkinlik ölçütleri dikkate alınarak karar verilmelidir. Karar verme aşamasında her açıdan en fazla faydayı sağlayacak olan seçenek seçilmelidir. Karar verici karar verme anında kendi bilgi ve tecrübe düzeyine göre bir seçenek seçecektir. İşte bu bakımdan her karar verici aynı sorun karşısında farklı kararlar verebilmektedir. Bu bakımdan karar verici konumundakilerin bu kararı verebilecek düzeyde olması bu sürecin başarılı olma açısından en önemli hususlardan biridir (Baştuğ, 2006, s. 53).

2.6.7. Kararın Uygulanması

Bu aşamada karar verici aldığı kararı uygulamaya koyar. Karar verme süreci kararı alınca sona eren bir süreç değil, aldığı kararı uygulayan ve kontrol eden bir süreçtir. Yani devamlılık arz eden uzun bir süreçtir (Kartal, 2020, s. 57). Kararın uygulanması aşaması karar alma sürecinde aşamaların en uzun zamanlısıdır. Alınan kararın uygulanması bu sürecin köprüsüdür. Kararı uygulama aşamasından önceki aşamalar köprünün bir tarafı bundan sonraki kararı kontrol aşaması da köprünün diğer tarafıdır. Amaç köprüden karşıya geçmektir. O zaman uygulanması gereken köprüden ilerleme süreci yani kararın uygulanması aşamasıdır. Bundan önceki aşamalarda ne yapılması ve nasıl yapılması ve niçin yapılması gerektiğini içeren uzun bir çalışma yapılmıştır. Artık bu aşamada çalışmayı uygulama vaktidir. Öğrenilen bilgilerin pratiğe dönme aşamasıdır. Bu aşamada kararı karar verici dikkat ve özen içinde sabırla uygulamalıdır. Uygulamak içinde gerekli kaynak ve desteğe sahip olmalı ve bu gereksinimleri elde etmiş olmalıdır. Aksi halde sadece kararı uygulama isteği ile ortada kalır. Yeterli destek ve karar vericinin ciddiyeti ve arzusu ile bu aşama tamamlanır (Kıral, 2015, s. 77).

2.6.8. Kararı Kontrol ve Değerlendirme

Bu aşama karar verme sürecinin son aşamasıdır. Karar verme süreci bu aşama ile tamamlanır. Artık ekilen ağacın meyvelerini toplama zamanıdır. Eğer ki bu aşamaya kadar özenli ve dikkatli bir çalışma gerçekleştirilmiş ise bu aşamada kararın olumlu etkileri alınır. Kararın etkisi bu aşamada görülür. Uzun bir sürecin son noktasıdır. Bu zamana kadar olan çalışmaların olumlu etkileri gözlemlenir ise karar verme süreci başarıyla gerçekleştirilmiş ve doğru ve yerinde kararlar alınmış demektir. Eğer ki bu çalışmaların sonucunda olumsuz etkiler ve geri dönüşler gözlemleniyor ise karar verme sürecinde eksik ya da yanlış olan ve düzeltilmesi gereken aşamalar vardır. Bunlar için tekrar düzenlemeler yapılmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Olumsuz sonuçları değerlendirip tekrar düzenlemeye ve etkilerini gidermeye çalışılması da bu karar verme sürecinin bir parçasıdır. Karar verme faaliyetinin sonucu olumsuz ise bu olumsuzluklar giderilmeli ve karar verme süreci tekrar gözden geçirilmelidir (Kıral, 2015, s. 77).

Karar verme sürecinin aşamaları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Karar verme süreci uzun ve çetin bir süreçtir. Her aşaması dikkat ve çaba isteyen bir süreçtir. Karar verme sürecinin her faktörü bu süreç için temel yapıtaşlarıdır. Hiç birini geri plana atmamak gerekmektedir. Her faktörü ve her aşamayı ince ince dokumalı ve sabırla özveriyle bu süreci tamamlanmalıdır. Her zaman karar vermenin sonucu başarılı olmayabilir. Gelecek her zaman belirsiz ve risklidir. Bu sebeple karar vericiler bu süreci rasyonellik, etkinlik ve verimlilik faktörlerini göz önüne alarak değerlendirmelidir.

2.7. Karar Verme Modelleri

Karar verme faaliyeti geniş bir alana etki etmektedir. Karar verme sürecinde birçok model kullanılır. Bu modeller karar vermede karar vericilere yardımcı olmaktadır. Bu modeller aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.7.1. Rasyonel Karar Verme Modeli

Bu modelde karar vericinin mantığıyla davranması gerektiği yatar. Nasıl davranması gerektiğini belirleyen bu modelde ve kararsızlığa yer vermemektedir. Bu karar verme modelinde karar verici tüm bilgilere sahiptir. Seçenekleri kendi çıkarına

göre sıralamıştır. Ve kararını rasyonel bir biçimde en iyisini seçerek yapar (Tozlu, 2016, s. 36-37).

Bu modelde karar verici amacını tam olarak saptar. Bilgi ve belgeye erişim tamdır. Sorun bütünüyle anlaşılır ve çözümü akılcıca olur. Sübjektif etkilerden uzak bir karar verilir. Mantık yolundan gidiler ve karar sürecini başka değişkenler etkilemez (Baştuğ, 2006, s. 59).

2.7.2. Rasyonel Olmayan Karar Verme Modeli

Bu model rasyonel modele karşı gelişen bir modeldir. Rasyonel modele eleştiriyi Herbert Simon Yönetmel Davranış kitabında yaparak rasyonel modelin hayatta pek de yaşam alanı olmadığını dile getirmiştir. Karar vericinin her zaman doğru bilgiye kesin olarak ulaşamayacağını, eksik kalacağını ifade eder. Karar verme sürecinde diğer faktörlerin etkisinde kalacağını, karar verirken kendi iç dünyasının da etkilerinin karar vermede ortaya çıkacağını belirterek, karar verici ne kadar da rasyonel karar vermek istese de önüne engeller çıkacağını bildirir (Baştuğ, 2006, s. 60). Bu model karar vermenin zor bir süreç olduğunu belirtir. Çünkü karar verme sürecini etkileyen bir sürü olumsuz etmen vardır. Bundan dolayı rasyonel ve doğru karar vermek güçleşir.

Bu rasyonel olmayan karar verme modelini bazı yazarlar sınıflandırılarak çeşitli şekillerde açıklanmıştır. Bu modelin çeşitlerini sıralanarak açıklanmıştır.

2.7.2.1. Kısıtlayıcı rasyonellik

Bu modelde karar verici kendi kapasitesini sınırlandırır. Zor bir süreci değil kolay olanı tercih eder. En mantıklı olanı değil kısa zaman içinde uğraşmadan tatmin edici kararı seçip geçerler. Karar verici süreyi uzatmak istemeden hemen karar vermek ister. Ne zamandan ne paradan ne de emeğinden vermek ister. Ani bir kararla sorunu çözmek ister. Karar vermek karar vericiye göre yorucu ve karmaşık bir eylemdir. Bu model Simon tarafından ortaya atılmıştır (Kıral, 2015, s. 82).

2.7.2.2. Küçük adımlar

Bu modelde sorun karşısında soruna denk bir çözüm yerine küçük küçük çözümler üretilip sorun yavaş bir şekilde çözülmeye çalışılır. Bu model bazı sorunların çözümünde tercih edilebilecek bir modeldir. Şöyle ki bazen sorunlar çok karmaşık ve belirsiz olduğu zaman uzun vadeli bir çözüm süreci yerine kısa vadeli

özmlerle sorunu parçalayarak çözmek bu belirsizlik ve risk içerisinde yarar sağlar (Kıral, 2015, s. 82).

2.7.2.3. Koalisyon modeli

Bu modelde gruplar oluşturulur ve müzakereler yapılır. Sorun için oluşturulan alternatif çözüm yolları tartışılarak çözüm yolu bulunmaya çalışılır. Burada oluşturulan gruptaki bireyler g kullanımına girerek verilecek kararın kendi amaçlarına hizmet etmesi yönünde karar alınmasını sağlamaya çalışırlar. Her grup ve birey kendi çıkarına göre karar alınması için çaba harcar (Kıral, 2015, s. 83).

2.7.2.4. öp Tenekesi Modeli

Bazı sorunlar ve karar süreçleri karmaşık ve belirsizdir. Bu sorunları çözmek diğer yöntemler ile mümkün olmaması durumunda bu model kullanılmaktadır. Karmaşık ve özlemeyen sorunlar karşısında çöp tenekesi modelini Cohen, March ve Olsen 1972 de bulmuşlardır. Bu modeli çöp tenekesindeki karışık ve renkli görüntüden esinlenerek bu isimle adlandırmışlardır. Bu model daha karmaşık yapılı ve düzensiz örgütlerde kullanımın fayda sağlayacağı ifade edilir. Aynı zamanda bu örgütlerde teknoloji kullanımı geridedir. Bu örgütlerde karar sürecine katılım sürekli değişiklik arz eder. Bu durum karar verme sürecini zorlaştırmaktadır (Kıral, 2015, s. 83).

Bu modelde diğer yöntemler gibi bir sorun ya da amaç karşısında bunun çözümünü ya da yolunu bulmak için ilk olarak sorunu tanımlayıp sonra diğer aşamalar geçilerek karar verilmesi gibi süreç işlememektedir. Karar vermesi gereken örgütlerde farklılık ve çelişki ortamı vardır. Bu ortamda karar vericiler herhangi bir aşama sıralamasına bağlı olmadan uygun gördükleri aşamada karar verirler. Bu model diğer sıralı aşamalı karar verme sürecinin tam karşısında durur. Bu modele göre karar verme karışık, öngörülemez, anarşık, tutarsız ve çözüm ve sorunların i ie girdiği bir süreçtir. O yüzden bu model rastgele verilen kararı ve her şey olabilir mantığını savunmaktadır (Tozlu, 2016, s. 40).

2.7.2.5. Sezgisel Model

Bu modelde karar vericiler tecrübelerine dayanarak karar verirler. Karar vericiler sezgilerine dayanarak karar verirler ve durum diğerleri tarafından mantıksız görülmektedir. Ama aslında karar verici tecrübelerine dayanarak önsezisiyle karar

verirler. Diğer aşamalar ve analizlere gerek kalmadan karar verirler. Bu durum mantıksız değildir. Hayat deneyimlerin bütünüdür. Yaşamda bir sürü sorunla karşı karşıya kalınır ve zamanla sorun çözmeye alışılır. Bir sorunla karşılaşıldığında diğer aşama ve incelemelere gerek kalmadan çözüm üretip ve karar alınır. Robbins karar vericilerin bu hareketlerine tecrübelerin süzgeçten geçerek farkında olmadan yaptıklarını ifade eder. Bu sezgisel modelde bireylerin değer yargıları karar vermede ortaya çıkarak karar sürecini etkiler (Kıral, 2015, s. 83).

2.7.2.6. Etiksel Model

Bu model rasyonel modelden ahlaki değerlerin yönlendirilmesi açısından farklıdır. Bu modelde karar vericilerin kararlarını değer yargıları belirler. Bu değerler kişisel olduğu kadar etik değerlerde olabilmektedir. Etik değer yargılarına göre karar veren bireyler kendilerine sürekli kararın yasal olup olmadığını, kararın tahmin ediciliğini, kararın nasıl hissettirdiğini sorgulamaktadır. Bu sorulara cevapları verebilen birey etik karar verme yolunda ilerler (Kıral, 2015, s. 83).

2.7.2.7. Cavanagh Model

Cavanagh, Moberg, Velasquez tarafından geliştirilen bu modelde üç teoriyi kapsayan bir karar verme ağacı geliştirirler. Bu teoriler faydacılık, deontoloji¹ ve adalettir. Kararın sonuçlarını etiksel değerlendirirler. Amaç ve tahminlerin ihlali varsa karar reddedilir. Yoksa insan haklarının ihlali varsa karar reddedilir. Eğer o da yoksa adalet ilkesinin ihlali varsa karar reddedilir. Eğer bu üç teoride ihlal yoksa karar kabul edilir. Bu kararlar çok fazla kişiyi memnun etmek için verilir. Önemli olan temel haklara saygılı olarak karar verilmesidir (Kıral, 2015, s. 83).

2.7.2.8. Bilimsel Ahlaki Gelişim Modeli

Bu modelde karar vericiler üç sınıfa ayrılırlar. Birinci sınıftaki insanlar kararlarını ödül, ceza, acil isteklerine göre belirler. İkinci sınıftaki insanlar kararlarını örgütlerin belirlediği etiksel davranışlara göre alırlar. Üçüncü sınıftaki insanlar ise kararlarını kendi belirlediği değerlere göre alırlar. Bu aşamalı bir karar modelidir. Karar vericiler yaşam gibi sürekli üstüne bir önceki dönemi koyarak inşa ederler. Gelişim içeren bir modeldir (Kıral, 2015, s. 84).

¹ Bir mesleği uygularken mutlaka uyulması gereken ahlaki değer ve etik kuralları inceleyen normatif etik teorisi (tr.m.wikipedia.org, deontoloji).

2.7.2.9. Hunt ve Vitell Modeli

Bu modeli Hunt ve Vitell geliştirmişlerdir. Karar verirken karar verme sürecini birçok değişkenin etkilediğini söylerler. Bu değişkenler: kültürel, örgütsel, çevresel, dini, kişisel değer ve yargılar gibi değişkenlerdir. Karar vericilerin karşılaşılan durumu ilk olarak deontolojik ve teleolojik² değerlendireceğini ve etik yargılamadan sonra karar verme sürecine geçerek karar alacağını savunurlar (Kıral, 2015, s. 84).

2.7.3. Yargısal Hōristik Karar Verme Modeli

Sezgisel analiz olarak da bilinen hōristik³ model karar vericilere geçmişteki tecrübelerine dayanarak tecrübelerini şu an ki duruma uygulamasında yardımcı olur. Karar verme süreci uzun zaman alan ve çaba gösteren bir süreç olduğu için karar vericiler çoğu kez bu uzun ve karmaşık süreçten kestirme yollarla kaçmak isterler. Karar vericiler sorun karşısında basit yargılarla çözüm yolu bulurlar. Bu yardımcı olan kestirme yollar sezgisel yollardır. Bu yollar karar vericilere her zaman yardımcı olmayabilir bazen yanılgıya düşürerek kararın sonucunu ve amacını etkileyebilir (Baştuğ, 2006, s. 61). Bu model kestirme veya kısa yoldan çözüme götürmek için tercih edilen bir modeldir. Fakat her zaman karar vericiyi en doğru çözüme götürmeyebilir. Sezgiler her zaman doğru olmayabilir. Bazen önyargılarda sezgileri yanlış yönlendirebilmektedir.

2.7.4. Sosyal Model

Psikolojide insanlar için hisler, duygular, içgüdüler toplamından oluşur denilmektedir. Ve insanların davranışlarının çoğunu bilinçaltı isteklerinin belirlediği ifade edilir. Psikolojiye göre insanların mantıksal karar verme imkânları pek mümkün görünmemektedir. Sosyal etkenlerin insanların davranışları üzerinde etkili olduğu ifade edilir. Bu duruma göre karar vericiler mantıksal karar almakta zorluk çekerler ve kararlarını vermede sosyal etkiler ve sosyal baskılardan uzak olamamaktadır (Baştuğ, 2006, s. 62). Bu modele göre karar vericiler sosyal ve

² Yaşamı ve evreni amaçlarla temellendiren ve açıklayan düşünce biçimidir (tr.m.wikipedia.org, teleoloji).

³ Sezgisel analiz ya da hōristik az bilgi ve az zaman ile doğruluğu kesin olmayan ama çoğu kez mümkün görünen bir takım cevaplar oluşturmaya yardımcı olan işlemdir (tr.m.wikipedia.org, sezgisel analiz). Hōristikler sezgisel bir tercihle, basit ve kısa yoldan sonuca ulaştıran ancak en uygun olan sonuca götürmede güvence vermeyen yoldur (Ersen, 1993, s. 85).

psikolojik etmenlerin etkisinde karar vermektedirler. Bu durumun karar vericilerin mantıksal karar vermelerine engel olmaktadır. Kararın yönünü insanların psikolojik davranışları belirlemektedir. İnsanlar sosyal varlıklardır. Karar verme sürecinde de bu sosyal yönlerini göstermektedir.

Bu modellerden anlaşıldığı üzere karar verme sürecinde karar vericiyi birçok etmen etkilemektedir. Bu etmenler ışığında birçok model geliştirilmiştir. Bu modellerin gelişmesinde birçok faktör vardır. Bu faktörler örgütsel, çevresel, psikolojik, mantıksal, sezgisel, yargısal gibi faktörlerdir. Karar vericileri bu faktörler karar verme süreci boyunca etkilemektedir. Bu sürecin başında ve sonunda bu faktörler karar vermede etkilidir. Aynı zamanda karar sürecini kararın kendi yapısı da etkilemektedir. Kararın riskli ya da karmaşık olması da karar verme sürecinde etkili olmaktadır. Karmaşık yapıdaki kararlara da karar verme süreci uzamakta ve karar vericiler baskı ve stres içinde kalmaktadır. Bu durumda kararlar doğru ve etkin olamamaktadır. Karar vericiler bu süreçlerden uzak kalmak için ani ve hızlı bir şekilde karar verip bu süreci bitirmek istemektedirler.

Karar verme sürecini iyi analiz yapılmalı ve anlaşılmalıdır. Kararların etkin, verimli ve başarılı olmaları için karar verme sürecini iyi değerlendirilmelidir. Bu sürecin etki ve etmenlerini detaylı incelemeli ve en doğru kararı vermek için en doğru yöntemi seçilmelidir. Bu şekilde doğru ve başarılı kararlar vermek için daha çok ihtimal olabilir.

2.8. Örgütlerde Karar Verme Süreci

Örgüt, ortak bir gayeyi, işi ve hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelen kurum ya da kişilerin oluşturduğu birliktir. İnsanlar önceden belirledikleri amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek örgütler kurmaktadır. En küçük örgüt yapısı aile birliğidir ve bu şekilde büyüyerek büyük bir topluluk olan devlet örgütünü oluştururlar. Tüm örgütleri insanlar oluşturmaktadır ve bu örgütler belli amaçlar için bir araya gelir. Amaçlar ve çıkarlar ortaktır. Bu örgütlerin kendine has yapıları ve dinamikleri bulunmaktadır. Her örgütün işleyişi yapısına göre belirlenir.

Örgüt içinde amaçlar ve çıkarlar için kararlar alınmaktadır. Karar verme eylemi her bireyin hayatında sürekli yapmış olduğu ve çoğu zaman farkında bile olmadığı bir eylemdir. İnsan topluluğu olan örgütlerde karar alma eylemi süreklilik ve farkındalık içinde olmaktadır. Örgüt amaçları ve karşılaştıkları sorunlar için

kararlar almaktadır. Örgütteki karar alma süreci bireysel karar alma sürecinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar şu şekildedir (Baştuğ, 2006, s. 62-63):

- Örgüt kararlarının bireye mal edilemeyen grup kararları olmaları,
- Karar verici konumunda olan yöneticiler örgüt adına kararlar verirler,
- Kararlar örgüt içindeki hiyerarşik yapı düzenine göre alınırlar,
- Kararlar örgütteki uzmanların bilgi, deneyim ve becerilerine göre alınır,
- Karara katılanlar kendi görüş ve bilgilerine göre karar sürecini etkilemeye çalışmaktadırlar,
- Örgütün hem mantıksal yönünü hem de sosyal yönünü kararlarında görülür.

Örgüt kararlarının mantıksal olması örgütün yapısından dolayıdır. Çünkü örgütün yazılı kurallarına ve amaçlarına göre kararlar şekillenmektedir. Örgütteki kişilerin iletişim ve koordinasyonu da kararlara etki etmektedir. Karar verici tek birey olabileceği gibi örgütün tümü de olabilir. Bu durumda kararları etkilemektedir. Karar ortak amacı gerçekleştirmek için verilir. Örgütlerdeki alt üst derecesi artıkça kararlar daha karmaşık ve uzun süreçte verilmektedir. Dikey tabanda karar vermek güçleşir ve kararda kişisel etkiler artar. Örgüt kararlarının etkin ve başarılı olması için örgüt içi uyum ve iletişimin yüksek olması gerekmektedir. Daha demokratik ve daha yatay tabanda karar vermek daha çok başarı ihtimali doğuracaktır (Baştuğ, 2006, s. 63).

Örgüt kararlarının başarılı olması için örgütün yapısı ve kuralları önemlidir. Örgüt içi demokrasi, iletişim, hoşgörü, uzmanlık, teknolojik gelişme, hiyerarşi ve merkezileşmeden uzaklık, doğru bilgi akışı, çevreye uyum ve zamanı doğru okuma yetenekleri artıkça karar verme süreci iyi değerlendirilir ve kararlar başarılı, etkin, verimli, geniş tabana etki eden kararlar olabilir (Tozlu, 2016, s. 40).

Kamu örgütlerinde karar verme süreci de yukarıda incelediği şekilde olmaktadır. Başarılı kararların etki alana kamu örgütlerinde daha geniş olmaktadır. Kamu örgütlerinde kararlar kamu yararı için alınmakta ve tüm vatandaşlara fayda sağlamak için alınmaktadır. Bu yüzden karar verme süreci kamu örgütlerinde çok daha önemli ve kritiktir. Karar verme sürecini iyi değerlendirmeli ve daha etkili kararlar alınmalıdır. Bu sürecin daha sağlıklı ve verimli geçmesi için de kamu görevlileri bu ortamı hazırlamalıdır. Her zaman etkin ve verimli karar verilecek bir

yapı ve dinamiklere sahip olmalıdır. Bu kurallar ve dinamiklerin var olması için imkânlar değerlendirilmeli ya da daha etkin çalışması için iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTİŞARE

3.1. İstişare Kavramının Anlamı Ve İçeriği

İstişare Arapça bir kelimedir. Şevvertuhâ kelimesinden geldiği savunulan istişarenin buradaki anlamı hayvanların pazarda sağlamlığının ölçülmesi için önüne arkasına bakılması ve hayvanın yürütülmesi ile müşteriye gösterilmesini ifade eder. Bu durum hayvanın iyiliğinin ve kötülüğünün bilinmesi amacıyla yapılır (Bozkurt, 2019, s. 39). Burada istişarenin anlamı bir şeyin iyisinin ve kötüsünün araştırılarak o şeyin tercih edilmesine karar verilmesi anlamındadır.

İstişare kelimesi şûra, meşvere, müşâvere, gibi kelimelerle aynı kökten gelen Arapça bir kelimedir. Herhangi bir şeyi açığa çıkarmak, görünür duruma getirmek anlamında kullanılır. Bir diğer anlamı ise bal almak, arı peteğinden bal çıkarmak anlamına gelir. Bu kelimelerin diğer anlamı ise hayvanı müşteriye göstermektir (Elhüseyni, 2020, s. 13).

İstişare herhangi bir iş için en uygun kararı alabilmek en doğru sonuca ulaşabilmek için bu iş üzerinde uzman kişilerin bilgi ve görüşlerine ve bu iş üzerinde tecrübe sahiplerinin düşünce ve görüşlerine başvurarak en doğru kararın alınması sürecidir. Amaca götüren en isabetli yolu bulmaktır. Şûra kelimesi ile aynı kökten gelir. Şûra kelimesi de danışmak fikir alışverişi yapmak için toplanmak demektir (Elhüseyni, 2020, s. 14).

İstişare etmek danışmak demektir. Herhangi bir iş için bilgilenmek ve yol yöntem sormak, görüş almak anlamlarına gelmektedir. İstişarenin kökü şeveredir. Bu kelimelerden müşâvere, meşveret kelimeleri türemiştir. Bu kelimelerin anlamları işaret etmek, kaş ve göz ile mimikle imada bulunmak, yapılması gereken ne ise onun için öğüt vermek, herhangi bir iş veya eylem için doğru olanı göstermek anlamlarında kullanılmaktadır (İzci, 2022, s. 143).

İstişare bir konuyu farklı bakış açılarıyla değerlendirmektir. Bir konu hakkında birçok kişinin, bu kişiler o konu hakkında uzman ya da deneyimli olan güvenilir ve farklı konumlardaki kişiler iken bu kişilerin bilgi ve deneyimleri çerçevesinde görüşlerine başvurmaktır. İstişare görüş almak, danışmak demektir.

Karar verirken o kararın en isabetli karar olması amacıyla farklı bakış açılarıyla değerlendirmektir (Avaner, 2022, s. 22).

İstişare en az iki kişi ile yapılabilen bir eylemdir. İstişarede amaç en uygun kararı ya da çözümü bulmak için karşılıklı fikir alışverişinde bulunarak ortak bir çözüm bulmaktır. Danışma anlamında olan istişare İslamiyet'in başından beri meclis anlamında kullanılmaktadır. İslam kültür ve medeniyetinde istişare önemli bir yere sahiptir.

Şûra kökünden gelen istişare kavramı, karar almada başkasının fikir ve görüşlerini alma, başkalarına danışma anlamında kullanılır. Şûranın kelime anlamı en iyi en isabetli kararı vermek için başkalarının görüşlerine başvurmaktır. Bu eylem iyyinin de iyisini bulmak amacıyla yapılır. Amaç sadece doğru yolu bulmak değil en doğrusunu bulmaktır (Ordu, 2016, s. 1-2).

İstişare belirlenen bir konu, hedef, amaç, sorun üzerine doğrusunu ya da en uygun çözümünü bulmak için o işin uzmanına, deneyim sahibine yani işin ehline danışmaktır. İşin uzmanları ya da diğer ilgili ve bilgili kişilerle fikir alışverişinde bulunarak onların görüşlerini almak bu doğrultuda en doğru kararı vermektir. İstişarede amaç hakikati bulmaktır. Her ne üzerine olursa olsun danışıp doğru olanı belirlemektir. İnsanlar her konuda bir başkasına muhtaç varlıklardır. Bir karar verme anında başka birine danışmak onun bilgi ve görüşlerinden yararlanmak her zaman fayda sağlar. Bir aklın yetemediği yerde ikinci akıl yardımcı olur. Bir gözün göremediğini diğer göz fark edebilir. İstişare de biz insanlar için en doğru kararı verebilmek için bizlere sunulmuş bir yöntemdir. Günlük yaşamdaki kararlardan devlet idaresi kararlarına kadar tüm alanlarda ihtiyaç duyulan bir karar verme yöntemidir. En isabetli ve en doğru kararlar verilmesi için en uygun karar verme yöntemi istişaredir. İstişare yönteminin kaynağı İslamiyet'in kutsal kitabı olan Kur'an-ı Kerim'dir. Kur'an'da Şûrâ⁴ adında sure bulunmaktadır. Bu surenin 38. Ayetinde “ *Onlar işleri aralarında istişare ederek yürütürler* ” ifadesi yer alır. Yine Kur'an'daki Âl-i İmrân⁵ suresinin 159. Ayetinde “ *Allah tarafından lütfedilen bir rahmet ile sen onlara yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı kalpli olsaydın insanlar etrafından dağılır giderlerdi. Artık onları affet, onlar için Allah'tan bağışlanma dile. Karara bağlanacak işlerde onlarla istişare et! Kesin kararı verince de, yalnız Allah'a güvenip dayan! Çünkü Allah, kendisine güvenip dayananları sever*” ifadesi

⁴ Şûrâ Kur'an'daki 42. Suredir. 53 ayetten oluşmaktadır.

⁵ Âl-i İmrân Kur'an'daki 3. Suredir. 200 ayetten oluşmaktadır.

geçmektedir. Görüldüğü gibi istişare Kur'an-ı Kerim'de açıkça ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2016, s. 82). İstişarenin dayanak noktası İslam'ın kutsal kitabı Kur'an'dır. Açıkça istişare kavramı ifade edilmekte ve nasıl yapılması gerektiği de açıklanmaktadır. Kur'an ilim kitabıdır. Kur'an ahlak kitabıdır. İnsanlara dünyada insanca nasıl yaşanması gerektiğini anlatan hayatın tüm alanlarını ve dönemlerini kapsayan evrensel bir kitaptır.

İstişare yaparak sorunları çözmek, değişik fikir ve çözümlere açık olarak çözüm sürecini kolaylaşmasında oldukça etkilidir. İstişare ortak aklın sorunları daha rahat çözmesine olanak sağlayan bir yöntemdir. Tek aklın sözüne engel olarak çok aklın sözünü ortaya koyar ve karşılıklı fikir alışverişi yoluyla en doğru kararın verilmesini sağlar. Bu şekilde aydınlanmamış noktalar bile ışık bulabilir (Can, 2019, s. 263).

İstişare bir konuda karar verilmeden o konuyla ilgili uzman ve yetkili kişilerin görüş ve fikirlerini almaktır. O konunun etraflı bir şekilde araştırılarak fikir alışverişinde bulunulması sonucu o kararın verilmesidir. Bu şekilde o konu hakkında yanlış karar verme riski en aza inmiş olur (Bozkurt, 2019, s. 20).

İstişare doğru ve en isabetli kararların alınması amacıyla konuyla ilgili ve alakalı kişilerin görüşleri ışığında konunun derinlemesine araştırılmasıdır. Bu şekilde alınan kararlarda hata yapma ihtimali en aza indirilir. Bu tanımlardan anlaşılan istişare en doğru ve isabetli kararları vermek için biz insanlara sunulmuş en güzel yöntemdir.

3.1.1. İstişare Kavramının Esası

İstişare kelimesinin içeriğine bakılacak olursa istişare kelimesinin kökü “şevere”dir. Müşavere, meşveret, müşure bu kökten türetilmiştir. Bu kavramın anlamı işaret etmek, ima ederek, yapılması gereken için öğüt vermek, doğru olanı göstermektir. Şûra kelimesin anlamı arının bal yapma süreci ile ilgili bir kavramdır. Şöyle ki şevsül-asel “bal toplamak” el-maşer “petek” anlamındadır. Bu anlamların neticesinde arılar bal yapabilmek için işbirliği ve dayanışma içerisinde hareket etmeleri gerektiği sonucu çıkmaktadır (İzci, 2022, s. 143-144). Bu bağlamda balı kovandan çıkarmak ile bir konuda doğru ve isabetli karar vermek kelimelerinin kökenleri aynıdır. Anlamın özü aynı şeyi ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle bir konu ya da sorun karşısında çözüm arayan kişinin hali çiçeklerden bal toplayan arının haline benzetilir. Arı çeşitli çiçeklerin özünü toplayarak şifalı ballar üretir.

İstişare eden insan da diğer kişilerin bilgi ve deneyimlerine dayanarak doğru ve isabetli bir iş ortaya çıkarır. Bu iki eylemin benzer yönü ortak bir çalışma, işbirliği içinde olmalarıdır. Biri bal üretirken diğeri çözüm üretir. Arı peteğini balla doldurmak için sayısız çiçeğe konar. Kişide faydalı bir iş ortaya koymak için birçok kişiyle istişare eder. İstişare ile en faydalı görüş elde edilir. Çiçeklerden bal toplayan arı en şifalı balı üretir. Kişide istişare ile en yararlı işi ortaya koyar. Bu durumda iki şekilde de ortak bir çalışma ile halka en yararlı iş ve nimet sunulmuştur (Elhüseyni, 2020, s. 14-15).

Yukarıda anlatılan durumdan anlaşılacağı üzere istişare kavramının özü insanların arılar gibi çalışıp en güzel neticeyi elde edebileceğini ifade etmektedir. Arıların çalışma şekli dayanışma ve işbirliği ile olmaktadır. Balı üretmek için yüzlerce çiçeğe konarak çiçeklerin özlerini toplarlar ve bu şekilde en lezzetli en şifalı balı üretirler. İnsanlarda herhangi bir konuda en isabetli ve doğru kararı verebilmek en iyi işi ortaya çıkarabilmek için sadece kendi aklı ve bilgileriyle hareket etmezler. Farklı kişilerin bilgi ve tecrübelerinin yardımıyla, çeşitli görüşlerin ışığında, diğer kişilerin görüşlerine danışılarak en doğru karar elde edilir. İstişare kavramının özü burada anlaşılmaktadır. İstişarenin insanların en doğru kararı vermek için kullanacağı güzel bir yöntem olduğu aşikârdır.

3.2. İstişarenin Özellikleri Ve Önemi

İstişareyi anlamak için özelliklerine değinmek fayda sağlayacaktır. İstişarenin özelliklerini aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

➤ İstişare yapmak önemli bir meseledir: İstişarenin önemini anlamak için Kur'an 'da ki ayetler ve Hz Muhammed'in sözlerine ve yaşamına bakmak gerekmektedir. İstişare Kur'an da ki ayetlerle insanlara nasıl yapması gerektiği anlatılarak vurgulanmaktadır. Hz Muhammed hayatı boyunca istişareye başvurmuştur. Yakınındakileri ile istişare yaparak onlara değer verdiğini de göstermiştir. Önemli meselelerde daha çok özen göstererek diğerlerinin görüş ve fikirlerine başvurmuştur. Bu durum istişarenin ne kadar önemli olduğunun bir kanıtıdır (Elhüseyni, 2020, s. 32).

➤ İstişare Müslümanın önemli bir vasfıdır: Kur'an'da Şûrâ suresinin 38. Ayetinde *“Onların işleri kendi aralarında istişare ile dir”* ifadesinde müslümanların

işlerini istişare ile çözdüğünü bu durumun müslümanların bir sıfatı olduğunu yani bu eylemi bir kere değil her işinde gerçekleştirdiğini anlatmaktadır (Elhüseyni, 2020, s. 34). İslam devletlerinin idaresi istişare esası üzerine kurulmuştur (Bayraktaroğlu, 2016, s. 82).

➤ İstişare bir tedbirdir: İnsanların hayatlarında bir konu ya da iş hakkında bütün araştırmalar yapıldıktan sonra yapılması gerekenleri yapıp geleceğin belirsizliği için önlemler alırlar. Bu akıllı insanların ortak özelliğidir. İstişare gelecek için verilen kararlarda ve karşımıza çıkan sorunlarda farklı bakış açılarıyla olayı ya da sorunu tüm detaylarıyla anlayıp ona göre hareket biçimi oluşturmaktır (Bozkurt, 2019, s. 39) Kur'an insanlara tedbirli olmayı emreder. Nisa⁶ suresi 71. Ayette “ *Ey iman edenler! Tedbirinizi alın da savaşa ya ayrı ayrı bölükler halinde çıkın veya hep birlikte çıkın.*” İfadesinde inanan insanlara tedbirli olarak savaşmaları emredilir. Yine Yusuf⁷ suresi 5. Ayette “ *Yavrucuğum! Rüyanı sakın kardeşlerine anlatma; sonra sana bir tuzak kurular. Çünkü şeytan, insanın apaçık düşmanıdır.*” İfadesinde Hz Yusuf'un kardeşlerine karşı tedbirli olması gerektiği babası tarafından öğütlenmektedir. Çünkü kardeşleri Yusuf'un gördüğü rüyayı duyarsa kıskanarak ona kötülük yapabilirler. Görüldüğü üzere tedbirli olunması gerektiği Kur'an'da anlatılmıştır. Tedbir biz insanoğlunun yararınadır. Bizleri gelecek kötü durumlara karşı korumaktadır. Tabi ki gelecek tehlikeyi sıfıra indirgemez ama tehlike riskini azaltır (Elhüseyni, 2020, s. 35-36).

➤ İstişare mutluluk ve kaynaşma sebebidir: Tek bir aklın hataya düşmesi olasıdır. Ancak birkaç kişinin aklı ile istişare edip ortaya çıkan kararda hata ihtimali azalmaktadır. Böyle bir durumda da kişinin yaptıklarından memnun kalarak mutlu olması olağandır (Tezcan, 2010, s. 95). Aynı zamanda istişare edenler arasında karşılıklı sevgi, saygı ve güven bağları güçlenir. İstişare itibar etmenin ve itibarlı olmanın imkânı sağlar. İstişare sırasında yönetici ve altındakiler arasında samimi ve güvenilir ilişkiler ortaya çıkar. Böyle bir durumda istişare eden kişiler arasında bir bağ gelişir ve bu şekilde yapılan işlerde daha verimli ve etkin olur (Elhüseyni, 2020, s. 36-37).

➤ İstişare kişilerin performansını değerlendirme aracıdır: İstişare yapan kişiler bir araya geldiklerinde konuyla ilgili bilgi ve görüşlerini ortaya koyarlar. Kişi kendinde ne varsa onu anlatır ve o yönde bir karar alınmasını ister. Bu durumda da

⁶ Nisa suresi Kur'an'da ki 4. Suredir. 176 ayetten oluşur.

⁷ Yusuf suresi Kur'an'da ki 12. Suredir. 111 ayetten oluşur.

kişinin bu konu hakkında bilgi ve tecrübeleri ortaya çıkar. Bu şekilde yönetici olan yanında çalışanlarını değerlendirme imkânı bulur (Elhüseyni, 2020, s. 38).

➤ İstişare eden korkudan ve endişeden emin olur. Çünkü istişare ile kişi farklı bakış açılarıyla konuyu bütünlemesine araştırmıştır. Kendi başına değil bir birlik ve dayanışma ile konuyu her açıdan değerlendirip ele almıştır. Bu sebeple eksik yönü ve korkuya düşürecek bir tarafı kalmamıştır. Bu durumda da kişi keşke diyecek ve pişman olacak bir alan bırakmamıştır (Elhüseyni, 2020, s. 40). İstişare eden kendini güvende hissedecek ve verdiği karar için endişe duymayacaktır (Bayraktaroğlu, 2016, s. 83).

➤ İstişare ile doğru ve yanlış ortaya çıkar. Her beyaz şeker değildir. Tadına bakılması icap eder. Şeker sandığımız tuz da olabilir. İstişare ile konuların özüne inebilir ve kimliklerini öğrenebiliriz. İstişare karanlıkta kalan tüm noktaları aydınlatmaya yardımcı olur. Daha açık bir ifadeyle bir kişinin bakış açısı onun hayatı, zekâsı, bilgi seviyesi, cinsiyeti, kültürü, inancı gibi birçok etmenden etkilenecek değişir. Her bir kişinin kendine has bir dünyası olduğundan tüm bakış açıları birbirinden farklıdır. Bu durumda bir konuda istişare etmek için toplanan kişiler o konunun farklı yönlerini ortaya çıkararak tüm noktalarını aydınlatırlar (Elhüseyni, 2020, s. 40).

➤ İstişare edenler arasında sorumluluk paylaşılır. Bu durumda kişi sorumluluğun tamamının verdiği sıkıntı ve stresten kurtulur. Kişi tek başına sorumluluk aldığında baskı altında kalarak yanlış kararlar verebilir. İstişare ile sorumluluk paylaşılır. Bu şekilde kişinin üzerinde baskı giderek kişi daha rahat bir ortamda görüş bildirerek karar verebilir (Butasım, 2019, s. 263). Tüm kişiler baskıdan uzak ve müşterek bir sorumluluk ile daha güvenli hissederek en isabetli kararları alabilirler. Ayrıca istişare ile karar alma ve sorumluluktan kaçınan kişilere karar alma ve sorumluluk alma edimleri sevdilir. İstişare ortamında kişiler korkularından uzak kalarak yetenekli yönlerini ortaya çıkarabilirler. Çünkü istişare ortamı bir fikir paylaşma ortamıdır. Dayanışma ve birliktelik ile sorumluluk alma yöntemidir. Bu ortamdan en yararlı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Elhüseyni, 2020, s. 41).

İstişare etmek danışmak demektir. Danışmak herhangi bir iş ya da konu hakkında bilgi sormak, görüş almak, bir bilene müracaat etmek demektir. Bu şekilde o iş ya da konu hakkında en isabetli en doğru kararı bulunabilmektedir. İstişare

yolumuza ışık tutan bir yöntemdir. Bireysel işlerden tut da devlet meselelerine kadar tüm alanlarda istişarenin varlığı gerekmektedir. Hayatımızın her anı ve alanı kıymetlidir. Bu yüzden rastgele ve umursamaz bir şekilde yol tutmak hayatı çöpe atmak demektir. İnsanoğlu hayatın her alanında uzman olma gibi bir kabiliyete sahip değildir. Her insanın ilgi ve uzmanlık alanı farklıdır. İşte danışma bu farklılıktan ve insanların tek başına eksik kalmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Hayatımızın her alanında doğru ve isabetli kararlar istişare ile mümkün olabilmektedir (İzci, 2022, s. 143).

3.3. İstışarenin Amaç Ve İşlevleri

Ebu Bekir El Cessas istişarenin faydalı olduğunu anlatırken şöyle söylemektedir: “ *İnsanlara, hakkında (Kur’an ve sünnette) açık bir metnin bulunmadığı durumlarda doğru hükme ulaşma yolunun, bağımsız akıl yürütme ve bundan hareketle, lehinde en fazla delilin olduğu bakış açısını benimseme olduğunu gösterir.*” Bu ifadeden anlaşıldığı üzere istişarenin insanların bir araya gelerek akıl yürütmeleri sonucu en çok taraf toplayan görüşün en doğru karar olduğunu savunmaktadır (Raysuni, 2017, s. 42).

İbn Arabi’nin istişare ile ilgili yaklaşımı şu şekildedir: “ *İstışare, toplum mensupları arasında kaynaşmayı sağlar ve iyi bir durum oluşturur, insanların zihinlerinin derinlerine inilmesiyle doğru düşünce ve eyleme yol açar. Karşılıklı istişare içine girip de hatalı şekilde yönlendirilmiş bir topluluk yoktur.*” İfadesinden de anlaşıldığı üzere istişare toplumda dayanışmayı ve birlikteliği sağlar. İstışare ile verilen kararların her zaman topluma faydalı olduğu bildirilmektedir (Raysuni, 2017, s. 43).

Yukarıda iki önemli şahsın istişare hakkında görüşleri yer almaktadır. Bu ifadelerden anlaşıldığı üzere istişarenin toplum üzerinde birliktelik sağlayarak dayanışma ruhunu oluşturduğunu aynı zamanda ortak akılla en doğru kararların verildiği ifade etmektedir. Bu durumlar gibi istişare birçok amaca hizmet etmektedir. Bu amaçlar insanların huzuruna ve mutluluğuna hizmet etmektedir. İstışarenin amaçlarına bakıldığında hayatın büyük bir alanını kapsadığı görülmektedir. İstışarenin amaç ve işlevleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1) Doğru veya en doğru davranış biçiminin belirlenmesidir. Amaç iyi olan bir seçenekle daha iyi olan bir seçeneği ayırt etmektir. Daha iyiyi ve daha doğruyu bulmak için istişare yöntemi kullanılır. Akıllı olan kişi yanlış ile doğruyu ayırt edebilen kişi değildir. İki doğrudan hangisinin daha doğru olduğunu veya yanlış olan iki seçenekten hangisinin daha yanlış bir seçenek olduğunu ayırt edebilen kişidir (Raysuni, 2017, s. 44).

2) Özneliğin ve bencilliğin tiranlığından kurtulmaktır. Her insan içerisinde belli bir seviye bencillik barındırır. Bazen iç meseleler insanın dünyasını ele alır. Aşk, öfke, korku, hırs, tutku gibi duygular nesnel konularda karar vermemiz gerekirken bizi doğru karar vermektan alıkoyar. Tarafsız bir şekilde karar vermenin zorlaştığı anlar vardır. İşte bu zamanlarda istişare kurtarıcı olmaktadır. İnsanları bencillik yapmaktan ve duygularına göre hareket etmektan alıkoyar. Önyargı ve bencillik istişare ortamında kendini kaybeder ve bu şekilde doğru karar alabilme yolunda devam edilir (Raysuni, 2017, s. 46). İstişare etmek, kişileri fikirlerinde ısrarcı olmaktan ve dikta etmektan alıkoyar (Bozkurt, 2019, s. 34).

3) Despotluğun ve tiranlığın önlenmesidir. İstişare otoriterizmin karşısında yer alan bir kavramdır. Birinin yokluğunda biri ortaya çıkmaktadır. İstişare ortamının yok olması demek otoriter rejimin ortaya çıkması demektir. İlk başlarda otoriter olmak istemeyen nice otoriter vardır. Çünkü serbest hükmetme gücü bir insanın eline geçince onu ele geçirir ve kendisi bile geldiği durumun farkında olmaz. Çünkü gücü elinde bulunduran kişiyi herhangi bir kişi, makam, yasa sınırlamıyorsa o kişi kendini en güçlü kişi olduğunu zanneder. İstişare ortamı bu gibi kişilerin oluşmasına engel olmaktadır. Otoriter kişilerin altında eğilmek ve her ne yaparlarsa kabul etmek de yanlış bir tutumdur. Yanlış ve hataya sessiz kalmak o hatayı kabul etmek ve onaylamak demektir. İstişare tek aklın değil çok aklın karar aldığı bir ortamdır. Despotluk ve otoriterlik sadece devlet yönetiminde görülen bir şey değildir. Her ortamda olabilir. Ailede, okulda, sokakta, iş yerinde... Bu kişilerin otoriterlik hastalığı o kişilerin tek başına karar alıp vermesinden ve karşısında birinin olmamasındandır (Raysuni, 2017, s. 47-48).

4) İstişare tevazuyu öğretir. Otoriter rejimler zalim olmayı, kibirli olmayı, bencil olmayı öğrettiği gibi istişare de kişilere alçakgönüllü olmayı, empati yapmayı, yardımseverliği öğretmektedir (Bozkurt, 2019, s. 35). Otoriter rejimler kişinin tek başına her şeye gücü yettiği duygusunu aşılarken istişare de diğer insanlara ihtiyacı olduğu hissini vermektedir. İnsanlar hangi konumda olurlarsa

olsunlar bir diğerrinin varlığına ve aklına ihtiyaç duyarlar. Çünkü bir insan hiçbir zaman tüm bilgilere öğrenemez ve her konuda fikri olamaz. İnsanların kapasitesi bellidir. Bundan dolayı her insan başka bir insanın aklına ihtiyaç duymaktadır. Atalarımız “akıl akıldan üstündür” sözüyle bu duruma işaret etmişlerdir (Raysuni, 2017, s. 48).

5) Herkese hak ettiğini vermektir. İstişare, bir insanın tek taraflı karar olarak uygulaması sonucunda diğerr insanların hakkının yenilmesine engel olan bir yöntemdir. Toplumı ilgilendiren konularda tek bir kişinin aklına göre hareket edilmesine ve o kararı dayatmasına izin verilmemelidir. Tek taraflı verilmiş kararlar diğerr kişilerin haklarını ihlal edebilmektedir. Çünkü kişi bencil bir şekilde karar verebilir. Kendi açısından olayları değerlendirip kendi menfaatine yarar sağlayacak karar alabilir. Fakat bu durumdan doğan zararlara kişi tek başına katlanmaz. Diğerr kişilerde buna katlanmak mecburiyetinde kalır. Bu durumun önüne geçmek için istişare gereklidir (Bozkurt, 2019, s. 35). Birlikte hareket etmek ve birlikte karar almak toplu olarak yaşamının gerekleridir. İstişare de toplu yaşamının kurallarına göre karar alınmaktadır. Kişiler ortak akılla bir karar alırlar ve sorumluluğu birlikte üstlenirler. Bir konu hakkında karar alırken o konuyu ilgilendiren kişilerinde karar alma sürecinde yetkisinin bulunması ya da o kişilerin temsilcilerine danışılması gerekmektedir. O kişilerin hakkının korunması elzemdir (Raysuni, 2017, s. 49).

6) Hürriyet ve inisiyatif atmosferi savunulur. İstişarenin en önemli unsurlarından birisi de kişinin kendisini özgür ve dürüst bir şekilde ifade edebildiği ortamdır. İfade özgürlüğünün olduğu ortamda istişare yeşerir (Tezcan, 2010, s. 95). Kişinin dürüstlüğü de özgürlüğü kadar önemlidir. Kişi düşünce ve söylemlerinde dürüst olmalıdır. Bu iki temel unsur yoksa o eylem istişare değildir. İstişarenin şartı dürüstlük ve özgürlük içerisinde kendini ifade edebilen bireylerin bulunmasıdır. Kişiler özgürlük ve samimiyet değerlerini edinerek istişare ortamında bulunacaklardır. Aksi halde o ortam bozuk bir ortam ve başka amaçlara hizmet eden bir araç olur (Raysuni, 2017, s. 50-51).

7) Düşünme ve planlama kapasitesinin geliştirilmesidir. İstişare insanların kendi fikirlerine göre tavsiye vererek karar aldıkları ortamdır. Bu ortamda insanlar kendi kapasitesini gösterirler. Bilgi birikimleri ve deneyimleri bu ortamda ortaya çıkar. Kişi istişare ortamında kendini gösterdiği için kendini geliştirmek isteyecektir. Araştırma, soruşturma, öğrenme yoluna başvurarak daha donanımlı tavsiye vermeye çalışacaktır. Bunun sonucunda istişareye katılan ve girişen kişiler

daha fazla tecrübe ve bilgi sahibi olarak uzmanlık kazanırlar. İnsanlar istişare ortamında hiç akıl edemedikleri bir fikri diğer kişilerden duyarak o konuya merak salıp araştırma girişiminde bulunabilirler ve kişiler istişare ortamında konuları daha detaylı ve derinlemesine düşünür ve araştırırlar. İstişare ortamı kişilerin düşünme becerilerini geliştirir. Bunun sonucunda doğru ve isabetli kararlar ortaya çıkar (Raysuni, 2017, s. 53-54).

8) Eylemlere destek artar. İstişare ortamında alınan kararlar karardan etkilenenler ile birlikte karşılıklı danışma ortamında gerçekleştiği için insanların bu kararı gerçekleştirme isteği artmaktadır. İnsanlar alınan kararlarda kendilerinin veya temsilcilerinin görüşlerin de doğrultusunda alındığını bildiklerinden bu kararları destekler ve savunurlar. Aksi halde tek taraflı alınan kararlar karşı tarafta kayıtsızlık ile karşılanır. Kararı kabul etmek istemezler ve bu karara karşı direnebilirler. Mecburiyetten bu kararı uygulayanlar gelişigüzel ve savsaklayarak yerine getirirler. Bu durumun ortadan kalkması için istişare yapılarak karar alınması, kararın etkilenenleri ile kararın danışılarak alınması gerekmektedir (Raysuni, 2017, s. 55).

9) İyi niyeti ve birliği savunur. İstişare yönetenler ile yönetilenler arası ilişkileri iyi yönde geliştirir. İstişare ile alınan kararlarda halk tarafından memnuniyet ile karşılanır. Çünkü halk alınan kararlarda kendilerinin veya temsilcilerinin görüşü doğrultusunda bir karar alındığını bilerek o kararı kabul etmektedir ve karara razı olmaktadır. Bu durum mecburiyet ile değil memnuniyet ile olmaktadır. Bir insana danışmak ona saygı göstermek, değer vermektir. Onun görüşlerini önemsemek ve ona göre hareket edeceğini bildirmek demektir. Bu durum danışılan insan tarafından çok onur verici bir durumdur. O kişiyi mutlu etmekle kalmaz kalbini de karşıdaki kişiye ya da kişilere karşı birleştirir. Bundan dolayı istişare toplumda birliktelik ve huzur sağlar. İstişare yapan gönüller birleşir. İnsanoğlu tepeden inme kuralları ve emirleri sevmezler. Yapmak zorunda kalarak istemeyerek ya da önemsemeyerek yaparlar. Bu durumdan memnun kalmayarak çoğu zamanda kötüleyerek yaparlar. Ama tam tersi olduğunda yaptıkları işler hakkında karar verilirken kendilerine danışıldığında ve bu doğrultuda bir karar alındığında işlerini hem önemserler hem de iyilikle yaparlar. İstişare iş yaptırmak, işi kabul ettirmek ve sevdirmek için en güzel yöntemdir (Raysuni, 2017, s. 56-57). Vatandaş ile istişare etmek, vatandaşın ödevlerini isteyerek yerine getirmesini sağlamaya etken olabilir (Aslan, 2014, s. 237).

10) İstenmeyen sonuçlara katlanma iradesi verir. İstişare de birlikte karar alındığından kararların sonuçlarına da birlikte katlanılır. Mesuliyeti kararı verenler paylaşır. İşte bu durum istişarenin en güzel yönüdür. Kararı tek başına veren kişi ya da yönetici tüm sorumluluğu kendi başına yüklenir. Bu kararın olumsuz sonuçları olduğunda bu sonuçları da tek başına üstlenir ve çoğu zaman kişiler bu sürecin altından kalkamayabilir. Ama istişare ile ortak bir akılla alınan kararlar da hep birlikte sorumluluk alınır. Sonuçlar istenilmeyen bir şekilde olsa bile el birliği ile bu sürecin altından kalkılabilir. Karara ortak olan kişiler kararın sorumluluğunu isteyerek kendi iradeleri ile razı olarak katlanacaklardır. Yönetici ya da toplulukta çoğunluğu ilgilendiren konularda karar alınırken tek kişi söz sahibi olursa eğer o kararın olumsuz sonuçları doğduğunda suçlu ve tek sorumlu kararı alan kişi olur. Karar her ne kadar en doğru karar olduğuna bile sorumluluğu tek başına alır. Ama birlikte bir karar verilmiş olunursa o sorumluluğu tüm kişiler hisseder ve birbirlerini suçlamazlar (Raysuni, 2017, s. 57-58). İstişare de sorumluluğun dağıtılması sonucu kişiler olumsuzluklara dayanmada iradeli olabiliyorlar.

Görüldüğü gibi istişare ortak akılla karar alma yöntemidir. İstişare birçok amaca hizmet etmektedir. İstişarenin en büyük amacı ve işlevi toplumun mutluluğunu ve birlikteliğini sağlamaktır. Kararlar birlikte alındığında birçok fayda sağlamaktadır. İstişare insana toplu olarak birlikte yaşamayı öğretmektedir.

3.4. İstişarenin Kullanım Alanları

İstişare ezelden beridir toplumsal alanda var olan bir pratiktir. İstişarenin esasında sadece tavsiye aramak yoktur. İstişare yapmak talimat verme, şeref bahsetme, başkalarının öğrenmesi için yapılan bir faaliyette olabilmektedir. Bu duruma örnek olarak Kur'an'dan Saffat⁸ suresi 102. Ayeti incelenmiştir. Ayette *“Babasıyla birlikte yürüyecek yaşa gelince İbrahim: Yavrucuğum! Rüyada seni boğazladığımı görüyorum; bir düşün sen ne dersin? Oğlu: Babacığım, emir olunduğun şeyi yap, inşallah beni sabredenlerden bulacaksın”* diye cevap verir. Bu ayet-i kerimeden anlaşıldığı üzere ilahi bir emir alan İbrahim peygamber oğlunu elbette boğazlayacaktı. Ama oğluna danışmasındaki asıl mesele oğlunun kalbinde bu durumun kabul görmesi ve hassasiyetle onun kalbine dokunmak amacı gütmektedir.

⁸ Sâffât suresi Kur'an'daki 37. Suredir. 182 ayetten oluşur.

Tartışmaya kapalı bir konuda bile çoğu kez istişare edenler, tartışmaya açık bir konuda ise istişare yapmadan hareket etmezler (Raysuni, 2017, s. 18-19).

Kur'an'dan örneklerle devam edilmesinin sebebi istişarenin kullanım alanlarını daha net bir şekilde açıklamasıdır. Çünkü istişarenin birinci kaynağı Kur'an-ı Kerim'dir. Bir diğer kaynağı ise dünyaya örnek insan olan Hz. Muhammed (s.a.v.) peygamberdir. Sonrasında İslam âlimlerinin eserlerinde istişare ait eserler bulunmaktadır.

İstişarenin kullanım alanının sınırlandırılması mümkün değildir. Çünkü istişare insanların hayatının her alanında vardır. Sadece bir alana, gruba ya da topluluğa atfetmek doğru değildir. Belki daha anlaşılır bir hâl alması amacıyla sınıflandırmak uygun olabilir. İstişarenin her alanda varlığı çok önemlidir. Ama daha çok kişiyi etkileyen alanlarda varlığı olmazsa olmaz durumdadır. İstişarenin kullanım alanları özel alan ve kamusal alan olarak sınıflandırılarak incelenmiştir. Bu sınıflandırma istişare kavramını daha anlaşılır hale getirmiştir. Bir kavramın anlaşılması onun kullanılma ihtimalini yükseltecektir. İnsanlar anlamadığı ve bilmediği durumdan genelde uzak durmaktadır. Bizim kültürümüze ve inancımıza yabancı değil bilakis bizim kültürümüze ve inancımıza ait olan bu kavram yaşam alanımızda pek görülmemekte aynı zamanda unutulmuş bir durumdadır. Bu sebepten dolayı amaç istişareyi tanımak ve hayata tekrar kazandırmaktır.

3.4.1. Özel Alanda İstişare

İstişarenin özel hayattaki yeri aile içi ilişkileri, günlük hayattaki ilişkileri, arkadaşlarla olan ilişkilerden çevreyle olan ilişkilere kadar olan bireyin tüm özel yaşam alanını kapsamaktadır.

Kur'an-ı Kerim'de aile birimin istişare örnekleri bulunmaktadır. Karı koca ilişkilerinde istişareye dair şu şekilde bir ayet vardır. Bakara⁹ suresinin 232. Ayetinde *“Kadınları boşadığınız ve onlarda bekleme mühletlerini bitirdikleri vakit, aralarında iyilikle anlaştıkları takdirde, onların (eski) kocalarıyla evlenmelerine engel olmayın. İşte bununla içinizden Allah'a ve ahiret gününe inanan kimselere öğüt verilmektedir. Bu öğüdü tutmanız kendiniz için en iyisi ve en temizidir. Allah bilir siz bilmezsiniz.”* İfadesi geçmektedir. Bu ayet-i kerimede kadın ve kocanın ayrıldıktan sonra bile bir araya tekrardan gelmek istediklerinde ve bunu birbirleriyle istişare edip, güzellikle

⁹ Bakara suresi Kur'an'da 2. Suredir. 286 ayetten oluşur.

yaptıklarında kimsenin bu duruma engel olmaya hakkı olmadığını ifade eder (Raysuni, 2017, s. 19-20). Aile içi karı koca ilişkilerinin karşılıklı iletişim ve gönül rızası ile birlikte ortak bir karar alarak olması gerektiğinin en güzel tespitidir.

İstışare en önemli kurum olan ve toplumun yapı taşı olan aile kurumunun ilişkilerinde yer almaktadır. Hatta istışare ile kopan bağlar tekrar onarılmaktadır. Ailenin huzuru ve mutluluğu toplumun huzuru ve mutluluğudur. Her tohum küçüktür ama filizlenip açtıkça büyümekte, büyüdükçe genişlemektedir. Tohumlar aile gibidir. Aile içi ilişkiler ne kadar sağlam ve güçlü ise toplumsal alanda da ilişkiler benzer olmaktadır. Aile toplumu oluşturur. Toplum ise devleti oluşturur. Bir devletin ya da toplumun yozlaşmasını aileden bilmek gerekir. Çünkü o devleti yönetenleri ve o toplumun bireylerini aile birimi ortaya çıkartır. Eğer ailede alması gereken eğitimi ve terbiyeyi almamışsa kişi, sonraki dönemlerinde kendini yetiştirmesi çok güçtür. Bu yüzden tüm eğitimler ilk olarak ailede verilmektedir. Anne ve baba çocuklarının ilk öğretmenidir. İstışare en küçük toplumsal alan olan ailede var olması gereken en önemli iletişim ve karar verme yöntemidir. Aile içi ilişkilerde birliği ve dayanışmayı sağlar. Gönülleri birbirine yakınlılaştırarak mutluluğu artırır. Kişiler evlendikten sonra hayatlarını başka biriyle paylaşmaktadır. Yol arkadaşı olan eş ile sorumlulukları birlikte üstlenirler. Akıp giden hayatta sürekli yeni kararlar vermek durumunda kalırlar. Eğer ki eşin birisi bu işi tek başına yapar ve diğerine dayatırsa yani istışare yaparak karar almazsa sıkıntılar ortaya çıkar. Diğer eş kararın olumsuz sonuçlarına katlanmak istemez ve eşini suçlar. Çünkü kararı o vermiştir. Ayrıca eş kendisini değersiz hissederek baskı altında bir hayat sürmeye devam etmek istemez. Ya da bu duruma kader diyerek mutsuz evliliğine devam eder. Lakin eşin birindeki mutsuzluk illaki ailenin diğer bireylerine yansarak huzursuzluk çıkacaktır. Bu şekilde olan aile ilişkilerinden de sağlıklı bireyler yetişmesi mümkün olmayacaktır.

Aile içi ilişkiler örneği Kur'an-ı Kerim'den Bakara suresi 233 ayeti incelenmiştir:

“Emzirmeyi tamamlamak isteyen (baba) için, anneler çocuklarını iki tam yıl emzirirler. Onların örfe uygun olarak beslenmesi ve giyimi baba tarafına aittir. Bir insan ancak gücü yettiğinden sorumlu tutulur. Hiçbir anne, çocuğu sebebiyle, hiçbir baba da çocuğu yüzünden zarara uğratılmamalıdır. Onun benzeri (nafaka temini) vâris üzerine de gerekir. Eğer anne ve baba birbirleriyle görüşerek ve karşılıklı anlaşarak çocuğu memeden kesmek isterlerse, kendilerine günah yoktur.”

Ayet-i kerimesinde ifade edildiği gibi anne ve baba çocuğunu sütten kesmek için birlikte anlaşarak karar vermeleri gerekmektedir. Anne ve baba bu kararı tek başlarına alamazlar yani istişare ile almaları şarttır. Bu durumda ebeveynler çocukları üzerinde her ne konuda karar alırsa alsın istişare etmeleri en güzel yöntemdir. Karar verme konumunda olan anne baba bu kararları elbette ki çocukları yararına almalıdırlar. Çocuk kendini ifade edebilecek olgunluğa geldiğinde bu kararda en çok onun rızası ve onayı önemlidir. Her konuda anne, baba ve çocuk istişare ederek karar alırlarsa birlikte daha sağlıklı bir şekilde yaşayabilirler (Raysuni, 2017, s. 20-21).

İstişarenin aile içi ilişkilerdeki varlığının önemini vurgulamaya çalıştık. Gündelik hayatımızdaki ilişkilerde istişarenin durumu da aile içi istişarenin durumu gibidir. İş ya da okul arkadaşlarımızla veya komşularımızla olan ilişkilerimizin de içerisinde istişare vardır. Arkadaşlarımız ile bir plan ya da bir iş yaparken karşılıklı konuşup anlaşarak yaparız. İstişare ile aramız daha sağlam bağlarla bağlanır. Örneğin iki arkadaşın gezme fikri var. Biri kafede oturmak isterken diğeri sinemaya gitmek istiyor. Ortak bir noktada bulup anlaşmazlarsa birlikte vakit geçiremezler. Ya da birinin dayatması üzere diğeri onun istediği yapsa mutlu vakit geçirmeyecek ve gönlü arkadaşından soğuyacaktır. İstişare yaparak birlikte ortak bir karar aldıklarında her ikisi de mutlu olacak ve aralarındaki ilişki güçlenecektir. İşte günlük yaşamın en sıradan bir kararında bile istişare gereklidir. İstişare yöntemini hayatlarına yerleştiren bireyler her zaman daha sağlam kararlar alarak daha mutlu bir hayat süreceklerdir.

Kişilerin bireysel hayatlarında da istişare gereklidir. Kişi sadece kendini ilgilendiren konularda bile karar verirken konuyla ilgisi olan birilerine danışmalıdır. Bu kendisinin göremediği ve akıl edemediği bir yönü diğer kişilerin görerek daha mantıklı ve isabetli karar vermesini sağlar. Atalarımız “*bin bilsen de bir bilene danış*” demişlerdir. İnsanoğlunun her konuyu tam olarak bilmesine imkân yoktur. Bu yüzden başka bir gözle ve akılla da değerlendirme yapması kendi yararınadır. İstişare yapmak karar verme aşamasında olur. Bir de şöyle bir durum vardır. Karar verilmiş olsa bile kesin bir şekilde belirlemiş olsa bile yine de istişare etmekte fayda vardır. İnsan aldığı kararın doğruluğunu onaylattıktan sonra daha emin bir şekilde kararına sarılır. Yani istişare yapmayı karar öncesi ve sonrası yapmakta fayda vardır. Yine bir atasözünde “*Akıllıya danışırsan, onun akli da seninle olur.*” Buradan da anlaşıldığı gibi başkalarına danışmak ve onların fikirlerini edinmek bizim bilgi ve görüş açımızı genişletmektedir. Hiç düşünmediğimiz bir konuyu ya da ayrıntıyı düşünmeye başlarız. Belki de o konu bizim hayatımızı değiştirecek derecede önemlidir.

3.4.2. Kamusal Alanda İstişare

Bireysel alanlarda istişarenin gerekliliğini yukarıda incelenmiştir. Bu kısımda ise kamusal alanda incelenecektir. İstişare alanının bir sınır yoktur. İstişare tüm alanlardaki tüm konulara uygulanabilmektedir. İstişarenin kamusal alanda uygulanması ise elzemdir. Çünkü kamusal alan tüm halkı ilgilendirmektedir. Kamuya mal olan tüm konularda istişare yapılması gerekmektedir. Çünkü kamusal kararların sonuçlarına tüm halk katlanmaktadır. Bir kişiyi ilgilendiren konuda bile istişare yöntemi nasıl gerekli ise tüm kamuyu ilgilendiren konuda ise istişarenin gerekliliği daha fazladır. Devlet yönetiminde olması gereken istişare yaparak devleti yönetmektir. Tüm halkı ilgilendiren konuların tek bir kişi tarafından alınması ve dayatılması o devletin varlığına ve bekasına zarar verebilir.

İstişarenin kamusal alanda nasıl uygulandığını Hz. Muhammed'in (s.a.v.) hayatında gayet açık ve net bir şekilde görülmektedir. Örnekleyerek açıklanmıştır.

✓ İslam dininde ezanın ilk benimsenme şekli ile ilgili rivayete göre, Müslümanlar Medine'ye ilk geldiklerinde namaz vaktini bir araya gelip beklerlermiş. Bu durum bir gün Müslümanlar arasında tartışmaya açılır. Birisi "Hristiyanlar gibi çan çalalım" der. Birisi "Yahudiler gibi boru kullanalım" der. Hz. Ömer " Namaza çağırması için bir insanı çıkartalım" der. Hz. Muhammed en güzel fikri kabul ederek Hz. Bilal'e " Çık şuraya bizi namaza çağır" diyerek ezanı istişare yaparak benimserler (Raysuni, 2017, s. 33). Burada, dini bir alanda istişare yapıldığını görülmektedir. Kur'an da açık delil ve emir olmadığı durumlarda istişare yöntemini kullanarak karar vermişlerdir. Peygamber efendimiz en çok istişare yapan kişidir. Onun sahabeti ve onu görenler onun kadar danışan, istişare yapan birini görmediklerini söylerler. Dünyaya örnek olarak yaratılmış olan peygamber her alanda çevresindekiler ile istişareye gitmiştir.

✓ Bedir savaşında istişare örnekleri çok fazladır. Savaş öncesi ve sonrası Hz. Muhammed hem bir devlet lideri hem de komutan olarak halkı ve ordusu ile istişareye birçok kez başvurmuştur. Savaş öncesi ashabına ve Ensar¹⁰'a Kureyş kervanına saldırıp saldırmamayı sorar. Bir fikir alışverişinde bulunurlar ve komutanlarını destekleyen Müslümanlar saldırıyı yaparlar. Yine savaş öncesi

¹⁰ Medineli Müslümanlar. Hz. Peygamberi ve muhacirleri(Mekke Müslümanlar) yurtlarında barındırarak yardımda bulunan Evs ve Hazrec kabilesine mensup Yesribli(Medineli)Müslümanlar (islamansiklopedisi.org.tr).

karargâh kurumunun nereye olacağı konusunda istişare edilir ve yine ordunun nereye konuşlanacak meselesi tartışılır. Sonucunda bedir kuyularının yanına gelinir ve kuyular kapatılıp kyunun yanına su havuzu yaptırılır ve böylelikle düşman sudan mahrum bırakılır. Yine savaş sonrasında yetmişe yakın savaş esirinin durumu istişare edilir. Hz. Ebubekir esirlerin fidye karşılığı salıvermesini çünkü onların müslümanların akrabaları olduklarını ve aynı zamanda fidye ile ordunun daha güçleneceğini söyler. Hz. Ömer ise esirlerin öldürülmesini söyler. Abdullah b. Revaya esirlerin odun dolu vadide ateşe verilmelerini söyler. Sonucunda Hz. Peygamber Hz. Ebubekir'in görüşünü kabul ederek esirleri fidye karşılığı serbest bırakır (Can, 2019, s. 252-253). Buradan da anlaşıldığı üzere savaş alanında yani askeri ve siyasi alanda istişare ile hareket ne kadar önemlidir. En uygun ve en doğru yolu istişare ederek bulmuştur. Savaş devletler için çok hassas bir konudur. Bazen devletin kendini koruması için yaptığı, bazen ise kendine yeni yaşam alanı bulmak için yaptığı kanlı bir eylemdir. Yeryüzünde ilk insandan bu yana sürekli olarak savaşlar yaşanmakta ve hala devam etmektedir. Günümüze kadar savaş teknikleri değişse de amacı hep aynıdır ve sonucu da hep ölümdür. Ki ölüm kalım meselesi olan bu ince çizgide peygamber istişare ederek savaşın en doğru ve kazançlı nasıl olması gerektiğini belirler. Bir peygamber iken en doğru kararın ve en doğru görüşün kendisinin olduğunu hiçbir vakit düşünmeden yanındakilere her zaman danışmıştır. Neredeyse tüm savaş, askeri ve siyasi konularda istişare ederek karar almıştır. İslamiyet'in ilk yıllarını ve peygamber efendimizin hayatını araştırdığımızda bunu açık bir şekilde görülmektedir.

✓ Habeşistan'a hicret konusunda Hz. Peygamber istişare ile hareket etmiştir. Mekke'de bulunan Müslümanlar, müşrikler tarafından sürekli eziyete uğruyor, işkence görüyorlardı. Bu durum üzerine çevresindekilerle istişare eden Hz. Muhammed Habeşistan'a göç etme kararı alırlar ve peygamberliğin 5. yılında 25 kişilik bir grupla ilk hicreti gerçekleştirirler (Bozkurt, 2019, s. 119). Görüldüğü gibi ona inananlar ile birlikte zulüm gördüğünde, en zor ve en acı dönemlerinde yanındakiler ile istişare yaparak memleketlerini terk etmek zorunda kalmışlardır. Bu durum kriz anında verilen karara benzemektedir. Bu karar da istişare yöntemi ile verilmektedir. Bu konuya benzer nice örnekler yine siyer¹¹ kitaplarında bulunmaktadır. Daha çok örneğe oradan ulaşılabilir.

¹¹ Hazreti Muhammed'in yaşamını anlatan kitaplara verilen ortak isimdir.

✓ Bir başka istişare örneğini Hz. Osman dönemine gerçekleşen Kur'an-ı Kerim'in çoğaltılması örneğinde görülmektedir. Kur'an- Kerim Hz. Ebubekir döneminde kitap haline gelmiştir. Çoğaltılması Hz. Osman döneminde olmuştur. Kur'an hafızları kendi kıraatlerinin daha üstün oldukları konusunda ihtilafa düşerler. Bunun üzerine Hz. Osman Müslümanları toplayarak istişare eder ve Hz. Peygamberin kıraatine en yakın ve uygun olanına göre kitap çoğaltılır (Bozkurt, 2019, s. 129). Burada da ilk halifeler döneminde yapılan bir istişare örneği görülmektedir. Toplumun dini eğitimini korumak için yapılan bir istişare örneği vardır. Aksi durumda arada ayrılımlar ve yozlaşmalar çıkacaktır. Bu durumun önlenmesi için birlikte karar verilmiştir.

Kamusal alan, toplumun ortak yararı için kullanılan tüm alanlardır. Çoğunluğu ilgilendirir. Bu alanlarda alınan tüm kararlar istişare ile olması kamuya fayda sağlayacaktır. Çünkü kararın sonucunun yararından ve zararından tüm halk etkilenmektedir. Devlet yönetiminin tek kişinin verdiği kararlar ile olması mümkün olmayabilir. Tek taraflı bir güç ve dayatma o topluma ancak adaletsizlik, yozlaşma ve huzursuzluk getirebilir. Devletin devlet olmasına sebep ülke topraklarında yaşayan insanlardır. Devlet insan için vardır. İnsanın olmadığı bir devlet yoktur. Devleti devlet yapan içindeki yaşayanlardır. İşte devletin içindeki tüm insanları ilgilendiren her konuda tek bir akıl karar verici olduğunda sıkıntılar ortaya çıkabilir.

Devlet idaresinde karar verme süreci devletin yapısı ve egemenliğin kaynağı her ne olursa olsun danışma meclisinin varlığı yani istişare yönteminin varlığı olması gerekmektedir. Ülke demokratik bir ülke ise istişare kültürünü iyice benimsemeleri gerekmektedir. Çünkü istişare o toplumu bireyleri için en uygun ve en yararlı kararları vermek için en nadide yöntemlerden biridir. Burada bahsedilen istişare meclisleri gösteriş için kurulmuş ve içi boşaltılmış ne olduğu belirsiz meclisler değildir. Burada bahsedilen en doğru kararı almak için toplanmış ve kararın sorumluluğunu her biri ayrı ayrı üstlenmiş, kendini ve fikrini ifade ederken herhangi bir çekincesi olmayan hür ve dürüst bireylerin oluşturduğu istişare meclisleridir. Bu meclislerin toplumun her alanında ve her kesiminde olması gerekmektedir. Merkezi idarede, taşra yönetiminde, özerk yönetimlerde, sivil toplum kuruluşlarında olması gerekir. Aslında tüm alanlarda sağlıklı ve isabetli kararlar verilmesi için istişarenin yapılması gerekmektedir. İstişarenin nasıl yapılacağına ve kimler yapılacağına ileride değinilecektir.

Devlet yönetiminde karar verme sürecinde, yöneticiler yani karar verme konumundaki kişiler, kararı tek başına değil de o kararın etkilenenleri ve o konuyla ilgili uzmanlar ile birlikte karşılıklı danışarak karar vermelidir. Yönetenler yönetilenleri ilgilendiren konuda karar alırken onlara danışmalı ve kendisinin göremediği gözle o konuyu değerlendirmelidir. Diyelim ki bir belediye yönetiminde belediye çalışanları ile ilgili bir karar verilecektir. Bu karar örgüt içi bir karardır. Karar verme konumunda olan belediye başkanı karar alma sürecinde çalışanlarına danışarak ve aynı zamanda konuyla ilgili uzmanlarında görüşlerini alarak, karşılıklı fikir alışverişi içerisinde karar verilmesi sonucunda en isabetli ve en doğru karar verilecektir. Çünkü çalışanlar kendi çıkarlarına ve yararlarına, işi yaparken en kolay ve en uygun nasıl yapabildiklerini düşünerek fikirlerini söylerler. Uzmanlar işin teknik ve maliyet yönünden en uygun olan görüşü söylerler ve bu şekilde danışarak istişare yöntemi ile en isabetli karar alınır. Bu kararın sonuçlarına karar verme sürecinde etkisinin olduğunu bilen çalışanlar isteyerek razı olurlar. Yetki ve sorumlulukları paylaştığından işine daha özveri ile sarılırlar. Bu durum tüm alanlarda geçerlidir. İstişare tüm kamusal alanlarda uygulanması gereken bir yöntemdir.

Aristoteles'in bulanık mantık yaklaşımına göre; Bir seçeneğimiz varsa, aslında seçeneğimiz yoktur. İki seçeneğimiz varsa ya doğru ya yanlış yaparız. Üç ve daha fazla seçeneğimiz varsa işte o zaman seçeneğimiz var demektir (Bozkurt, 2019, s. 74). Buradan anlaşıldığı üzere elimizdeki seçeneklerin çokluğu ile en doğruyu ya da doğruyu bulabilme imkânımız artmaktadır. İstişare ile seçenekler çoğalmakta görüş açımız genişlemektedir. Ne kadar çok geniş alan görürsek o derece de doğru yolu bulma imkânımız artar. Karşımızda geniş bir duvara çizilmiş resim var. Biz duvarın hemen önünde durarak sadece göz hizamızdaki alanı görebiliriz. Biraz geriye doğru ilerlediğimizde daha geniş bir alanı görürüz. Ama resmin tamamını görmek istiyorsak duvarın tamamını görebilecek şekilde geriye doğru ilerlemeliyiz. İşte o zaman resmin tamamına görebilir ve resim hakkında fikir sahibi olabiliriz. Yani bakış açımızı genişletmemiz için aradaki mesafeyi açmamız gerekmektedir. İşte o mesafe istişarede diğer kişilerin görüşleridir. Doğru açıda ve doğru yönde ilerlememiz bizim konu hakkında tüm detayları fark ederek en isabetli kararı almamızı sağlayacaktır.

3.5. Tarihte İstişare Ve İstişareye Benzer Yapılar

3.5.1. Tarihi süreçte istişare

İstişare kavramını daha iyi anlamak amacıyla tarihi süreçte istişareye benzer yapıları incelemekte fayda vardır. Adının istişare olması önemli değildir, önemli olan yapısının ve içeriğinin istişareye benzemesidir.

Tarihte Avusturalya'nın eski yerlileri tek bir kişi tarafından yönetilmeyi kabul etmezlerdi. Bilgili, deneyimli, yaşlı kimseler bir araya gelerek karar verirler ve yönetimi gerçekleştirirdi (Avaner, 2022, s. 23). Burada birlikte danışılarak bir yönetimin gerçekleştiğini görülmektedir. Tek aklın kararıyla değil daha çok deneyim sahibi bilgili kişilerin aklıyla yönetim gerçekleşmektedir. Bu durumun istişareye benzediği anlaşılmaktadır.

Tarihte bir istişare örneği olarak Sebe Melikesi Belkıs'ın ülkesinin ileri gelenleriyle yaptığı danışmadır. Hz. Süleyman'ın Hüdhüd kuşundan Allah'a iman etmeleri için gönderdiği mektuba cevabı ileri gelenlerine danışarak karar verdiğidir. Bu karar sonucu Hz. Süleyman'a tabi olmuştur. Belkıs yanındakilerin görüşlerini önemseyerek onların yanında olmadıklarında karar vermeyeceğini söylemiştir (Bozkurt, 2019, s. 87). Belkıs'ın yönetim şekli her on bin kişiyi bir temsilcinin temsil ettiği meclisi vardır ve Belkıs yönetimi onlara danışarak yapardı (Avaner, 2022, s. 23). Anlaşıldığı üzere tarih sahnesinde çok uzun zaman önce bile istişareye benzer yapılar yer almaktadır. Önemli bir ayrıntı ise danışmanın devlet yönetimi gibi hassas bir alanda olduğudur. Devlet yönetimi bu dönemde olduğu gibi her dönemde çok önemlidir. Danışmanın bu alanda çok daha fazla olması gerekmektedir. Yöneticilerin bunun bilincinde olarak hareket etmeleri gerekmektedir.

3.5.2. Türk Devletlerinde İstişarenin Yeri

3.5.2.1. İslamiyet Öncesi Türk Devletlerinde İstişare

Türkler savaşçı yapıları ve bağımsızlığına düşkün olmaları nedeniyle devlet yapılanmaları ve yönetimleri de her dönem birbirine benzer şekilde olmuştur. İlk Türk devletlerinde Kut inancı vardır. Bu inanca göre yöneticiyi tanrı seçmiştir. Ancak bu o yöneticiyi sorumsuz bir konuma getirmemektedir. Bilakis yöneticiyi daha sorumlu duruma getirmektedir. Yönetici yani Hakan görevlerini yerine getirmezse Tanrı'nın kutsiyetini kaybedeceği inancı vardır. Hakanın yapması

gereken görevleri vardır ve görevlerini yerine getirmez ise görevinden alınabilme durumu bile mevcuttur. Hakanı görevinden kurultay(toy) alır. Hakanın en temel görevi töreyi uygulamaktır. Töreyi belirlemede en büyük yetki kurultayındır ve hakan görevlerini yerine getirirken kurultaya danışır. Bu kurultayda danışma, görüşme gibi kararları alınır. Ayrıca Hakanı görevinden azletme gibi yargısal ve bağlayıcı yetkileri de vardır. Kurultay, bilgili ve ileri gelenlerin oluşturduğu bir meclistir. Kurultay üyeleri; hatun, şad(yüksek rütbeli komutan), ilteber(boy başkanı), yabgu(kağanın erkek kardeşi, yönetici), erkin(bey), tigin(kağanın erkek çocukları), kül-çor(komutan), tarkan(asker), tudun(vali)'den oluşmaktadır. Devlet meseleleri burada görüşülür ve karara bağlanır (İzci, 2022, s. 145-146). Anlaşıldığı üzere Türk devletlerinde İslamiyet'ten önce istişareye benzer bir yapı vardır. Devlet yöneticisi devleti danışarak yönetmektedir. Danışmanın idare etmenin en iyi yolu olduğunu insanlar yüzyıllar öncesinde anlayıp uygulamaya koymuşlardır. Danışmak istişare etmek kişinin eksik ve yetersizliğinden değil, daha fazla yetkili olması gerektiğinden yapılır. Buradaki yetki bilginin ve aklın yetkisidir. Ayrıca buradaki danışma kurulunun aslında demokratik bir yapıya benzediği de görülmektedir. Çünkü burada halkın çıkarlarına göre devletin yönetimi sağlanmaktadır. Danışma kurulunun yani kurultayın halkın seçilmiş kişilerinden oluştuğu görülmektedir. Bu kişiler halkın içinden gelerek ve halkın isteklerini dikkate alarak görüş bildirirler.

Demokrasi halkın kendi kendini yönetmesidir. Demokrasi kavramı her ne kadar yeni bir kavram olsa da ve her ne kadar Batı'dan geldiği kabul edilse de varlığı çok eskiden beri vardır. Aslında demokrasi denen kavram halkın ortak karar vererek yani danışarak kendi yönetimini sağlamasıdır. Bu durumda demokrasi cevizin dış kabuğudur. Demokrasinin özü ise cevizin kendisidir denebilir. İşte bu sebeple sadece cevize sahip olmak bizi gerçek bir ceviz sahibi yapmamaktadır. O cevizin içi dolu mu boş mu önemli olan mesele tam da burasıdır. İstişare yani demokrasinin özü cevizin içi gibidir. İçi olmayan ceviz sadece yakacak olurken istişaresi olmayan demokrasi sadece aldatma olur. Amaç halkın istekleri doğrultusunda ve halkın kendi rızası ile yönetimin yapılması ise halk ile istişare ortamı olmadan yapılan demokratik eylemler gösterişten ibarettir. Halkın katılımı ve halkın rızası istişare yapılarak gayet güzel ve başarılı bir şekilde gerçekleşecektir.

3.5.2.2. İslamiyet Sonrası Türk Devletlerinde İstişare

İslamiyet'in kabulü ile birlikte Türk devletlerinin yönetim yapısında çok fazla değişiklik olmamıştır. Çünkü Türklerin inançları ve yapıları İslamiyet'e çok uygundur. Ahirete inançları, cennet, cehennem, cihat anlayışı gibi birçok ortak yönleri vardır ve bu sebeple İslamiyet'i akın akın kabul etmişlerdir.

İslamiyet'i kabul edince değişiklik en çok kültürel anlamda olmuştur. Daha açık bir ifadeyle hakanın ismi sultan olmuştur. Yabgunun ismi melik, emir olur. Sultan ülkenin tek hâkimidir. Yine kut anlayışına benzer bir şekilde Allah'ın yeryüzündeki gölgesi ve cihan hâkimiyeti inancı vardır. Kurultay geleneği devam ederek adı divan olmuştur ve içine farklı isimler gelmiştir. Önemli kararların alındığı divandan ayrı diğer devlet meseleleriyle ilgilenen divanlar vardır. Divan-ı arz: idari ve mali işlerden sorumlu divan, divan-ı tuğra: askerlik işlerinden sorumlu divan, divan-istivfa: devletin yazışmalarından sorumlu divan gibi divanlar bulunmaktadır (İzci, 2022, s. 147).

Selçuklularda vezir önemli bir yerdedir. Çok fazla yetki verilmiştir ve sultanın her zaman yanında olan bilgili, tecrübeli bir kişidir ve sultan sürekli vezir ile danışma eylemi içerisinde. Tarihte çok önemli bir kişi olan Nizam-ül Mülk'ün vezirlik yaptığı dönem Büyük Selçuklu Devleti dönemidir. Alparslan'a ve oğlu Melikşah'a vezirlik yapmıştır. Melikşah'ın isteği ile yazdığı siyasetname adlı eseri günümüzde bile siyasetin temel kitaplarından olmuştur. Bu eserde devlet yönetiminde yöneticinin adalet, liyakat, eğitim, istihbarat ve istişare hususunda yapması gerekenleri kaleme almıştır. Şûra'yı ayrı bir önemle anlatmıştır. Uzun bir zaman 27 yıl boyunca vezirlik yapan Nizam-ül Mülk istişarenin önemini çok iyi bir şekilde eserinde anlatmıştır. Nizam-ül Mülk istişareyi eserinde şu şekilde açıklamıştır:

“Meselelerde istişare yoluna gitmek kişinin güçlü muhakemesinden ileri gelir. Bir meseleye ilişkin herkesin malumatı olabilir; lakin birisi konuya daha fazla vakıf; bir başkasının konuyla ilgili bildikleri daha yüzeysel; bir diğeri sahip olduğu ilmi icra etmemişken bir başkası aynı ilmi tatbik ve tecrübe imkânı bulmuş olabilir. Farzı misal bütün ilaçların isimlerini ezbere bilip bir derdin devasını bir kitaptan okuyarak bulan biriyle, envai çeşit ilaçların adlarını bilmenin yanı sıra nice kez onları tecrübe ederek tedavilerde bulunan birisi hiç bir olur mu? Öte yandan dünyanın dört yanına yolculuklarda bulunarak cihanı görme fırsatına daha fazla nail olmuş, feleğin çemberinden geçerek nice işlere

koyulmuş birisiyle şuradan şuraya adımını atmamış, özge iller temaşa etmemiş, işlere girişmemiş vasat biriyle kıyas kabul etmez.” (İzci, 2022, s. 148).

Bu açıklama istişareyi çok güzel bir şekilde özetlemiştir. Hiçbir insan bir diğeri ile karşılaştırılmaz. Her insanın yaşadığı, gördüğü ve bildiği farklı olabilir. O yüzden istişare bize göremediğimiz ve düşünemediğimiz nice fikri görme ve düşünme kolaylığı sunar ve biz karar verirken diğerlerinin bilgi ve tecrübelerinde yararlanarak kendi başımıza elde edemeyeceğimiz başarıları elde etme fırsatı buluruz. Hele ki mesele devlet yönetimi ise istişare yapmamak devletin sonunu getirmek olur.

Yine siyasetname adlı eserinde Nizam-ül Mülk yöneticinin yani hükümdarın istişare etmesi gerektiği hususunu şu şekilde değerlendirmiştir:

“Devlet işlerinde takip edilecek siyaset, âlimler ve cihan görmüşlerle istişare edilerek tespit edilmelidir: Zira birisi kıvrak zekâlı ve basiretli iken bir diğeri anlaşıp kıt olabilir. Âlimler, yalnız başına bir kişinin devlet işleri için izlediği siyaset bir insan kuvvetinde; iki kişinin ise iki insan kudretindedir, demişler. Padişah çetin bir mesele ile karşı karşıya kaldığında bahse konu olan şey ile ilgili akıllarından geçeni belirtmeleri, fikirlerini beyan etmeleri için şeyhler, âlimler ve yarenleri ile istişare eylemeli; ileri sürülen görüşleri karşılaştırarak en doğru olanı benimsemelidir. Meselelere dair istişare eylememek kişinin muhakemeden yoksunluk ve başına buyruk olması alametidir.” (İzci, 2022, s. 148).

Devlet yönetiminde yöneticinin istişare etmesi gerekliliğini açıklamıştır. Yönetici kendi başına karar almamalı ve yanındaki bilgili kişilere danışmalıdır. Bu şekilde devleti idaresini sağlam bir şekilde gerçekleştirebilir. Anlaşıldığı üzere dönemin en önemli veziri ve âlimi olan Nizam-ül Mülk istişare ve danışma konusunda günümüzde de halen geçerliliğini koruyan açıklamaları kaleme almıştır. İstişarenin ehemmiyetini vurgulamış ve kendi varlığı ile de sultanla sürekli istişare içinde olmuştur. Onun olduğu dönem Büyük Selçuklu Devletinin en güçlü ve en parlak dönemidir. Bu durum da istişarenin yararının bir kanıtı olarak gösterilebilir. Ama önemli olan herkesle istişare yapmak değildir. Önemli olan konunun ehli olan bilgili ve deneyimli doğru kişilerle doğru konuların istişare yapılmasıdır. Bu konunun detaylarına daha sonra değinilecektir.

Büyük Selçuklunun devamı Anadolu Selçuklu Devleti de aynı şekilde yönetime devam etmişlerdir. Karahanlı döneminin âlimlerinde olan Kaşgarlı Mahmut Divan-ı Lügat-ı Türk eserinde “ *Geniş elbise parçalanmaz, danışmakla gelen bilgi ise bozuk ve kötü çıkmaz.*” ifadesiyle danışmanın sonucunda yanlış bilgi elde etmenin mümkün olmadığını açıklamıştır. Yine aynı eserinde “*Danışıklı bilgi gittikçe artar, danışsız bilgi ise eskir.*” Diyerek istişare etmeden elimizdeki bilgilerin zamanla yetersiz kalacağını ve işimize yaramayacağını söylemektedir. Tam tersi durumda bilgilerin artarak daha fazla işimize yarayacağını ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2016, s. 83).

Yusuf Has Hacıp Kutadgu Bilig eserinde “*Herhangi bir işe girişmek istersen önce istişare et, dilek ve arzularını istişare ile yerine getir.*” İfadesiyle istişarenin önemini vurgulamaktadır (Avaner, 2022, s. 24). İstişarenin önemini dönemin âlimleri açıklamışlardır. Yazdıkları eserler ile hem kendi dönemlerini hem de günümüzü aydınlatırlar. Danışmak her zaman danışana yarar sağlar. Her dönem danışmanın önemini dönemin bilginleri vurgulamışlar. Bu eserlerden ve âlimlerden ders alan ve bunu uygulayan yönetici ve kişiler her zaman kazançlı çıkmışlardır. Danışmak akıllı insanın işidir. O kişi bilir ki danışmak her zaman fayda sağlar. Kararını değiştirecek bir seçenek olmasa bile kendi kararının sağlamlığını görür. Akıllı insan her şeyi kendi bilen ve sadece kendi görüşünün sağlam olduğunu düşünen insan değildir. Bilakis her zaman başkalarından öğrenecek bir şeyin olduğunun bilicinde olan insandır. Danışmanın kıymetini bilir. Her işini danışarak yapmaya özen gösterir.

Osmanlı devletinde eski Türk devletleri gibi hâkimiyet ilahidir. Padişah en yetkili kişidir. Teokratik devlet yapısında padişah mutlak güç sahibidir. Ancak devletin adalet ile yönetilmesi ilkesi sebebiyle belirli kurallar yönetimde söz sahibidir. Adaletin tesisi ve devlet işlerinin görüşülüp karara bağlandığı Divan-ı Hümayun adında bir meclis vardır. Bu meclisin içerisinde: sadrazam, vezirler, kazasker, defterdar, nişancı, beylerbeyi, kaptan-ı derya, yeniçeri ağası bulunur. Önceki Türk devletlerinin devamı olan Osmanlı devletinde de divan yapıları devletin belirli iş bölümlerine göre ayrılmıştır. Devlet işlerinin görüşülüp karara bağlandığı divanlar padişaha yardımcı olmaktadır. Burada divanlar danışma meclisi konumundadır. Son söz padişahındır. Ancak divanlar danışmanın hakkını vererek devlet işlerinin sorunsuz yürütülmesinde ve bir dünya hâkimiyeti kurulmasında çok etkilidirler (İzci, 2022, s. 150). Tüm insanlar devletin başındakini bilir. Genel olarak her grupta bir lider vardır ve diğerleri o grubu onunla tanır. Devlette bu şekildedir.

Başındaki yönetici ile bilinir. Ama o kişi tek başına değildir. Arkasında kocaman silahlı ve kalemlı bir ordu vardır. Her daim akıl hocaları olmuştur. Mesela Osman Gazinin hocası Şeyh Edebalı'dır. Fatih Sultan Mehmet'in hocası Akşemsettin'dir. Alparslan'ın veziri Nizam-ül Mülk 'tür. Bilge Kağan'ın veziri Tonyukuktur. Bu önemli sultan ve padişahların arkasında her zaman onlar kadar önemli hoca ya da vezir olan kişiler vardır.

17. yüzyıldan sonra Osmanlı devlet yönetiminde bozulmalar başlamıştır. Divan yapısı devam etmesine rağmen etkisi zayıflamıştır. Devletin zayıflamaya başladığı dönemlerde bozulmalar giderek artmıştır. Çözümü Avrupa'ya özenmekte bulmuşlar ve Avrupa tarzı dönüşümler başlamıştır. Senedi İttifak, Tanzimat Fermanı, Islahat Fermanı ile sırasıyla yenileşmeler başlamıştır. Kanuni Esasiye ile yönetim yapısında köklü değişiklikler olmuştur. Padişahın yetkileri sınırlandırılıp Meclis-i Mebusan'ın yetkileri genişletilmiştir. Osmanlının son döneminde ne kadar demokratikleşme çalışmaları olsa da yıkımına engel olamamıştır ve Osmanlı'nın devamı Türkiye Cumhuriyeti kurulmuştur. Bir devletin yıkılıp diğerinin kurulması sorunları çözmemiştir. Osmanlı bürokrasisinden kalan sorunlar devam etmiştir (İzci, 2022, s. 151-153).

Mustafa Kemal Atatürk' de danışma faaliyetini yapanlar arasında yer alır. Danışma işlemini diğerlerinden farklı bir şekilde gerçekleştirir. Her akşam sofr toplantıları adı altında toplantı yapardı. Bu toplantılara: bilim insanı, devlet görevlileri, yazarlar, şairler, yakın arkadaşları katılırdı. Asker kişilere kendisi de bir komutan olmasına rağmen yer vermezdi. Bu toplantılarda eleştirileri ve görüşleri alır bir nevi danışma meclisi oluştururdu. Kararlarını da bu şekilde alırdı (Avaner, 2022, s. 26). Atatürk danışmada nevi şahsına münhasır bir şekilde yol almak istemiştir. Daha rahat bir ortamda insanların rahatlıkla konuşup kendini ifade edeceğinin farkında olduğundan bu durumu resmi bir şekilde değil de serbest bir ortamda muhabbet havasında yapmayı tercih etmiştir. İnsanlar baskı streten uzak bir ortamda daha sağlıklı düşündükleri bir gerçektir. İnsanlar stres altında kalınca hızlıca karar alırlar ve hemen o ortamdan uzaklaşmak isterler. Bu durumun farkında olarak bu şekilde akşam sofraları adı altında danışma faaliyeti gerçekleşmiş olabilir. Ayrıca bu kişilerin arasında sanatçıların olması da daha farklı ve estetik bir bakış açısı görmek istediğinden olabilir.

Bazı düşünürler danışmanın önemini sözleriyle gayet iyi bir şekilde açıklamışlardır. Bunlardan biri de Konfüçyüs'tür. Konfüçyüs "*Bir sorunu çözmek*

için en güzel yol, başkalarının da fikrini almaktır” diyerek aslında istişarenin özetini yapmıştır. Bir diğer düşünür ise Anton P. Çehov’dur. O ise şu şekilde bir ifade kullanmıştır: *“Bir akıl iyidir, ama iki akıl daha iyidir”*. Bu ifadeden anlaşıldığı üzere çok akıl her zaman daha iyidir. Bir başka düşünür Gerald Massey *”Danışın ve danıştığınız kişinin görüşlerini kendi görüşlerinizle birleştiriniz ki, doğru ortaya çıksın”* demiştir. Danışmanın önemini çok güzel bir şekilde anlatmışlardır. Doğru yolun diğer insanların görüşlerini alarak bulunduğunu vurgulamıştır (Bayraktaroğlu, 2016, s. 85).

3.5.2.3. Günümüzde İstişare

Türkiye Devleti kurulduğundan zamandan bu yana sürekli bir ekonomik, siyasi ve sosyal sıkıntılar içerisinde varlığını sürdürmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Osmanlı Devletinin devamı niteliğinden olduğundan Osmanlıdaki çoğu siyasi, ekonomik ve sosyal sıkıntının devam ettiğini görülmektedir. Çünkü toplumu, ekonomisi, kültürü, inancı, zihniyeti aynıdır. İçeriği aynı olan kitabın kapağını değiştirmek ile yeni bir kitap elde edilemez. Bu durum da bir nevi kitap kapağı değiştirmeye benzemektedir. İçeriden gerçekleşmeyen değişim dışarıdan geldiğinde gerçek bir değişim yaratmamaktadır.

Osmanlının bozulan bürokratik yapısının sorunlarını günümüzde de görülmektedir. Bunun sebebi sorunlara köklü çözümler bulmak yerine ani çözümlerle ile durumun geçiştirilmesindendir. Sorunun esasına inmeden başka yapılara ait çözüm yollarının aynısının uygulanması, sorunların içinden çıkılmaz hale getirmiştir. İlk dönemlerde sıcak savaşların gerçekleştiği ve ekonomik bir özgürlük sağlama çabası olduğundan devlet yönetiminde danışma kurumunun varlığından söz edilmez. Danışılan ve fikir alışverişine girilen tek ortam yasama organı olan meclistir. Ama burada ki en temel uğraş iktidar savaşıdır. Hükümeti kim kuracak, kim iktidar olacak savaşıdır. Türkiye’deki en büyük sorunlardan biri parlamenter sistemde istikrarı sağlayamayan iktidardır. Koalisyon hükümetleri ile devlet idaresi oldukça zor yönetilmekteydi. Hükümetin çıkmaza girdiğinde darbeler peş peşe gelen bir ülke halini almaktaydı. Devlet idaresinin yönetimini sağlamak böylesi kaygan bir zeminde oldukça zordur. İşte böyle bir ortamda istişare ve danışmanın esaslı bir varlığı olmamıştır.

2018’de gelen cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ile parlamenter sistemden vazgeçilmiştir. Parlamenter sistemin yarattığı tikanıkları önlemek ve istikrarı

sağlamak amacıyla cumhurbaşkanlığı sistemine halkoyuyla geçilmiştir. Yeni sistem başkanlık sistemiyle benzer özellikler gösterdiği kadar farklılıkları da mevcuttur. Yani tam bir başkanlık sistemi gibi işlememektedir. Bu durum başka devletlerin uyguladığı yöntemleri doğrudan alıp kopya eder gibi bizim devlet yönetimimize uygulandığında ortaya çıkan sorunların önüne geçmek ve devletin kendi özelliklerinin de farkına vararak gerçekçi bir çözüm getirmek amacıyla yapılmıştır. Nitekim olması gereken budur. Her iki devlet çok farklı devlet kültürüne sahiptir. İki devletin ekonomik, siyasi, sosyal yapıları benzemiyorken uyguladıkları devlet yönetiminin birebir aynı olması beklenmemelidir.

ABD'deki başkanlık sistemi ile Cumhurbaşkanlığı Sisteminin farklılıkları şu şekildedir: ABD'de yasama ve yürütme kesin çizgilerle ayrılmıştır. Yasamayı yürütme, yürütmeyi yasama fes edemez. Türkiye'de ki sistemde ise her ikisi de birbirini fes edebilmektedir. ABD'de bazı üst devlet görevlilerin ataması meclis onayına tabi iken Türkiye'de değildir. Türkiye'de partili cumhurbaşkanlığı sistemi vardır (Avaner, 2022, s. 27). Cumhurbaşkanlığı sisteminde cumhurbaşkanının yetkileri artırılmış, bazı kurum ve kuruluşlar kapatılmış ve cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisinde cumhurbaşkanına yardımcı birimler oluşturulmuştur. Bunlar cumhurbaşkanlığı teşkilatı içerisinde:

- Cumhurbaşkanlığı özel kalem müdürlüğü
- Cumhurbaşkanlığı idari işler başkanlığı
- Cumhurbaşkanlığı politika kurulları
- Cumhurbaşkanlığı ofisleri
- Cumhurbaşkanlığı danışmanı yer alır (İzci, 2022, s. 153).

Bu kurum ve birlikleri incelenmesinin sebebi danışmanlık kurumu niteliğinde olmasıdır. Konu itibariyle istişare ve danışmanın önemini bu kurumlar üzerinden tekrar ele alınacaktır.

Danışmanlar: Danışmanların varlığı eski Türk devletlerinden kadar uzanır. Cumhurbaşkanlığı sistemi ile tekrardan Türk devletinde yerini alır. Danışmanlar üst düzey kamu yöneticisi durumundadır. Cumhurbaşkanı istediği alanda ve istediği kadar danışman atayabilmektedir. Görüldüğü gibi Türk devletlerinin çok eski bir özelliği olan danışma faaliyetini cumhurbaşkanlığı sistemi ile tekrar hayata geçirilmiştir. Danışmanın yani istişare etmenin önemini bilen devletler geleceğe daha

emin adımlarla ilerleyebilirler. Her yöneticinin bir danışmanı ya da istişare kurulu olması gerekmektedir.

Politika Kurulları: Bu kurullar cumhurbaşkanına kamu politikası yapım sürecinde danışma ve tavsiye niteliğinde kararlar sunarlar. Cumhurbaşkanının atadığı biri başkan ve en az üç üyeli 9 tane politika kurulu vardır. Bütçe ve personel ihtiyaçları cumhurbaşkanı idari işler başkanlığı tarafından karşılanır. Bu kurullar çalışmalarını Çankaya köşkünde gerçekleştirirler. Bu politika kurulları şunlardır:

- ✓ Bilim, Teknoloji ve Yenilik politikaları kurulu
- ✓ Eğitim ve Öğretim politikaları kurulu
- ✓ Ekonomi politikaları kurulu
- ✓ Güvenlik ve Dış politikalar kurulu
- ✓ Hukuk politikaları kurulu
- ✓ Kültür ve Sanat politikaları kurulu
- ✓ Sağlık ve Gıda politikaları kurulu
- ✓ Sosyal politikalar kurulu
- ✓ Yerel politikalar kuruludur (İzci, 2022, s. 154).

Bu politikaların görev ve yetkileri: cumhurbaşkanının alacağı kararlar ve belirlediği politikalar hakkında öneriler geliştirirler. Bu geliştirilen öneriler içerisinden cumhurbaşkanınca seçilen öneri için çalışmalar yaparlar. Küresel rekabetin getirdiği ani değişimlere karşı strateji ve politika geliştirirler. Görev alanına giren konularda kamu kurum ve kuruluşlarına görüş bildirirler. Cumhurbaşkanının programına uygunluk bakımından bakanlıkların ve kurumların uygulamalarını inceler ve sonucunda cumhurbaşkanına rapor hazırlarlar. Bakanlık, kurumlar, sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ile alanında uzman kişiler ve diğer ilgili kişiler davet edilmesiyle genişletilmiş kurul toplantıları yaparlar. Daha önceki parlamenter sistemde yer alan; milli eğitim şurası, sağlık şurası, bilim ve teknoloji yüksek kurulu gibi danışma kurumu niteliğinde olan kurullara benzetilse de politika kurullarının denetleme ve icrai yetkileri yönünden farklılık göstermektedir (İzci, 2022, s. 154-155). Politika kurulları istişare kurulu niteliğindedir. Önemli meselelerde karar vermek için cumhurbaşkanına öneriler sunarlar. Bu bakımdan karar verme sürecinin iyi değerlendirilmesi açısından bu kurullar önemli yere sahiptir. Yürütmeye yani cumhurbaşkanına kamu idaresinde yardımcı olmaktadır. Bu kurullar danışma faaliyetinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Uzmanlıkların ve çeşitli bilgi ve

tecrübelerin paylaşımını sağlayarak yöneticiye destek olan kurullardır. Yönetici her şeyi bilme ve tecrübe etme kapasitesine sahip değildir. Bu sebeple yönetimi en doğru şekilde gerçekleştirmesi amacıyla danışması ve çeşitli bilgi ve tecrübelerle göre hareket etmesi gerekmektedir. İşte bu kurullar tam da bu amaç için kurulmuşlardır. Bir devlet başkanının her konuda danışacağı bilgi alacağı ve bu konuda çalışmaların yapılması gereken bir kurula ihtiyacı vardır. Bu kurullar sayesinde bu eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.

Cumhurbaşkanlığının politika kurullarına bağlı cumhurbaşkanlığı ofisleri de vardır. Bu ofisler tüzel kişiliğe sahiptirler. Politika kurulları gibi tavsiye kararları almaktadırlar. Bu ofisler:

- ✓ Dijital dönüşüm ofisi
- ✓ Finans ofisi
- ✓ İnsan kaynakları ofisi
- ✓ Yatırım ofisidir.

Bu ofislerin görev ve yetkileri: Analiz ve raporlama yapmak, proje geliştirmek, proje üretme ve çalışmalar yapmak, koordine etmek ve işbirliği yapmak, çalışmaları yürütme ve takip etme, öncülük etme ve öneri geliştirmedir (İzci, 2022, s. 155).

Cumhurbaşkanlığı Yüksek İstişare Kurulu: Cumhurbaşkanlığı sisteminin yeniliklerinden ve önemli bir danışma kurulu niteliğinde olan Yüksek İstişare Kurulu 2019’de kurulmuştur. Bu kurul cumhurbaşkanlığı başkanlığında ve cumhurbaşkanının belirlediği altı üye ile toplanır. Kurulma amacı devlete ve millete hizmet etmiş, bilgi birikimi sahibi olan kişilerin tecrübelerinden yararlanmaktır. Bu kişiler değişebilmektedir. Bu konuda tek yetkili cumhurbaşkanıdır. Siyasetle ilgili her türlü konuyu ele alıp görüşmek için kurulmuşlardır. Hangi aralıklar toplanacağı kesin bir şekilde belirlenmemiştir. 15.05.2019 kurulan kurul, 02.10.2019 ilk toplantısını yapar. Toplantı iki saat sürer. Kamuoyunu genel olarak bilgilendireceklerini karar ve görüşmelerin gizli tutulacağını ifade ederler. Toplantılara cumhurbaşkanı idari işler başkanı ve iletişim başkanı da katılır. İlk kurulduğundan yaklaşık her ay toplanırken covid19 salgını sebebiyle toplantılar yapılamamıştır (Avaner, 2022, s. 29-32). Yeni hükümet sisteminin istişare ve danışma konusunda en önemli kurulu Yüksek İstişare Kurulu’dur. İstişare kavramının da adında geçtiği üzere istişare etmek amacıyla kurulmuştur. İstişare

faaliyetinin önemini bilerek kurulmuş bir kuruldur. Devlet yönetiminin en başındaki kişi bilgili ve uzman kişileri ve aynı zamanda devlet hizmetinde ömrünü harcamış kişilerden yararlanmak amacıyla bu kurul kurulmuştur. Diğer kurulan kurullardan farkı burada amaç sadece istişare etmektir. Kişilerin herhangi bir sorumluluğu yoktur. Diğerlerinde görüş bildirme, rapor hazırlama gibi birçok sorumluluk içeren görevleri vardır. Tek amaçları istişare etmek değildir. Ama bu kurulda tek amaç istişaredir. İşte bu sebeple istişarenin günümüzdeki varlığını devam ettiren önemli bir kuruldur. Birçok sebepten ötürü toplantıları ertelenmiş olsa da, içeriği bakımından eksikleri bulunuyor olsa da Türkiye istişare ve danışma tarihi bakımından çok önemli bir yer edinmiştir. Bundan sonraki süreçte istişare kurulları iyileştirilerek ve istişare kültürünü benimseterek bu yeniliklerin devamı gelmelidir.

Buraya kadar tarihi süreçte istişarenin yerini anlatılmaya çalışılmıştır. Tarihte Türk devletlerinde istişare İslamiyet öncesinde ve sonrasında yer alan bir kavramdır. Danışma eyleminin önemini âlimler eserlerinde ifade etmişlerdir. Devletler, yönetimde danışmanın önemini bilerek bir danışma kurulu kurmuşlar ya da danışmanlar bulundurmuşlardır. Anlaşıldığı üzere istişare ve danışma devlet geleneğimize ve kültürümüze uzak ve yeni değildir. Bu önceden beri olan kullanılan bir yöntemdir. Amaç istişareyi akademik literatür de ve sosyal alanda kullanımını artırmaktır.

İstişarenin var olması için olmazsa olmaz dürüstlük ve özgürlüktür ve bunlar önemli iki ölçüttür (Raysuni, 2017, s. 112). Oluşturulan kurullar, ofisler ve danışmanlar ne derecede özgür ve ne derecede dürüsttür? İşte asıl mesele budur. Bu kurullardaki kişiler yaptıkları işin bilincinde olarak mı yoksa yöneticiyi onaylamak amacıyla mı görüşlerini bildiriyorlar? Hakiki bir istişare ortamı oluşturuluyor mu? Bunların cevabını verilmesi ya da anlaşılması gerekmektedir. Yine de istişarenin varlığından bahsetmek bizi gelecek için umutlandırmaktadır.

3.6. İstişare Metodu

İstişarenin nasıl yapıldığını, yolunun ve metodun nasıl olduğunu anlamak için istişareye hayatının her alanında yer veren ve ilahi bir emir doğrultusunda istişareyi insanlara anlatan Hz. Muhammed'in (s.a.v.) uygulama yöntemlerini incelenerek açıklanacaktır. İslam devletinin kurucusu ve komutanı olan Hz. Muhammed (s.a.v) genelde her alanda karar verme metodu olarak kullanılmıştır. Devamında gelen

halifeler de istişare yöntemine sıkı sıkıya sarılmışlardır (Aslan, 2014, s. 227). Metot bir amacın gerçekleştirilmesi için izlenen yol ya da usuldür (Vikipedi, 2020). İstişare yöntemi karar verme metotları arasında herhangi bir yaklaşıma dahil edilecek bir metot değildir. Kendine has özellikleri vardır. Kimlerle yapılacağı, hangi amaçla yapılacağı ve istişare yapılırken hangi etmenlere dikkat edileceği belirtilmiştir. Bu ölçütlere sayısal verilerle ile analiz etmek zor olabilir. Bu konunun da ayrı olarak ele alınması ve bu konu üzerinde geniş araştırmalar yapılması gereklidir. Yüksek lisans tezi için bu derin araştırma fazla olacaktır. Ama en azından diğer çalışmalara fikir olması sebebiyle istişare konusu kamu yönetiminde karar verme metodu olarak ele alınmıştır.

Hiz. Muhammed (s.a.v.) bir konu hakkında kesin delil(vahiy) yoksa o konuyu istişareye sunardı. Konu dini, dünyevi, hususi tüm alanlarda olurdu. Daha açık bir ifadeyle herhangi bir konu sınırlaması olmazdı. Her konuda istişare ederdi. İstişarede bulunurken kadın, erkek, genç, yaşlı herkesin fikrini alır ve bu duruma önem gösterirdi. Her kesimin görüşüne saygı göstererek dinlerdi. Herhangi bir ayrım yapmadan istişare ederdi. İstişare edeceği konu kimleri ilgilendiriyorsa onlarla istişare ederdi. O konu hakkında bilgisi ve deneyimi olanlarında fikirlerini alarak istişare ederdi. İstişareyi hayatının her anında ve istişareye hayatın her konusunda yer vererek insanlara örnek olurdu. İstişare de tüm halkı ilgilendiren konularda herkesin katılımını sağlardı. Tüm insanları ilgilendiren konularda mutlaka her kesimin temsilcileriyle görüşmeye özen gösterirdi. Duruma göre bazı zamanlarda kişilerle tek tek görüşür, bazı zamanlarda ise kişileri bir araya getirerek ortak bir karar almaya çalışırdı (Elhüseyni, 2020, s. 49-50).

Yukarıda anlatıldığı üzere istişarenin nasıl olması gerektiği belirtilmiştir. İstişare ederken olması gerekenler aşağıda sıralanmıştır.

Konu: istişare her konuda yapılmalıdır. Bireysel, toplumsal, ekonomik, siyasi, askeri gibi tüm meselelerde istişareye başvurularak en doğru karar alınmalıdır. Konu sınırlaması yoktur.

Hiz. Muhammed için istişareye gidilmeyen tek konu Allah'ın emri ile kesin bir şekilde belirlenmiş konulardır. Bu konu haricinde dini konularda hüküm vermek içinde istişareye başvurmuştur. Kendisinden sonra gelen sahabeleri de yönetici konumunda karar vermek istediklerinde ilk Kur'an'da bir hüküm var mı ona bakarlardı. Sonra Peygamber efendimizin hayatında bir örnek var mı ona bakarlardı ve sonrasında kendileri istişare ile karar verirlerdi (Elhüseyni, 2020, s. 70-71).

Kişiler: istişare etmek için kişi ayrımı olmamalıdır. Kadın, erkek her iki kesiminde görüşüne aynı derecede önem verilmelidir. Yine yaşlı ve genç ayrımına gidilmeden istişare yapılmalıdır. Yaşlı olduğu için çok bilgili ve deneyimli olacağı gibi bir kesinlik yoktur. Genç olduğu için de bilgisiz olduğu düşüncesi çok yanlıştır. Nice gençler kendilerini yetiştirmiş ve devletine, milletine onca yaşlıların veremediği hizmeti vermiştir. Her iki kesiminde kendi çağına göre bilgi ve tecrübesi olduğu kesindir. Her iki kesimde farklı zaman dilimlerini daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Bu sebeple istişare ederken farklı konumlardaki kişilerden, farklı seslerden yararlanılmalıdır. İşte o zaman en doğru ve halkı en faydalı karar alınabilir. Kadının bakışı farklı erkeğin bakışı farklıdır. Aynı evde, aynı kültürde ve aynı hassasiyette yetiştirilmiş olsa bile kadın ve erkeğin aynı konu üzerinde fikirleri her zaman farklılık gösterebilmektedir. Çünkü bu iki insan yaratılış olarak farklı bir yapıda ve fitratta yaratılmıştır. Bu sebeple herkesin istişarede aynı derecede görüş bildirmesi gerekmektedir.

Bir önemli husus da şudur: istişare yapmak için istişare yapılacak konuyu ilgilendiren kişiler ile görüşüp fikir alışverişinde bulunulmalıdır. O konunun uzmanının ve ilgisinin görüşleri alınıp değerlendirilmelidir. Konu ile ilgisi ve alakası olmayan kişiler ile görüşüp fikir kirliliğine yer verilmemelidir. Şöyle ki, bir köyün meraları hakkında yetkililer karar vermek istiyor. O köyün meraları hakkında o köyde oturan ve hayvanlarını o merada otlatan kişiler ile istişare edilmelidir. Diğer köylerde oturanlara danışmak lüzumsuzdur. Yine bu hayvancılık ve meralar hakkında bilgisi olan ve deneyimli insanların görüşlerini alırız. Hiçbir kimse bu konu da alanında uzman doktora danışmanın mantıklı olduğunu savunamaz. Yani alakasız kişiler ile istişare yapmak hem vakit kaybıdır hem de kafa karışıklığı yaratarak karar almamıza engel olabilir. Sonuç itibari ile hangi konuda istişare etmek ve bir karar alınmak isteniyorsa o konunun ilgilileri ve uzmanları ile görüşüp istişare edilmelidir. Aksi halde yapılan istişare değil gevezelik olmaktadır.

Yöntem: İstişare etmek için kesin çizgilerle belirlenmiş bir yöntem olmamalıdır. İstişare için kişilerin illaki bir araya gelmesi gerekmez. Ya da ayrı ayrı olması gibi bir zorunluluk olmamalıdır. Konusuna ve kişilere göre istişare yöntemi değişiklik gösterebilir. Daha açık bir ifadeyle bireysel bir konuda istişareye başvurmak isteyen kişi, diğerlerinin görüşlerini toplu bir şekilde almak yerine ayrı ayrı görüşerek kendini daha rahat anlatabilir ve karşısındaki kişide görüşlerini dostane bir şekilde ifade edebilir. Ya da konu, toplumsal veya siyasi olarak çok

hassas bir konu olabilir ve kişiler kendilerini ifade ederken gerginlik çıkabilir. Bu durumu engellemek için farklı görüşteki kişiler ile ayrı ayrı görüşmekte fayda vardır. Bazen de kişileri toplayarak herkesin görüşü alınabilir ve ortak bir karar verilebilir. Bazı toplumsal meselelerde kişilerin ortak bir karar vermesi gerekmektedir. Bu yüzden kişilerin toplu halde karar almasında fayda vardır ve aynı zamanda birliktelik ile kişilerin ve grupların birbirine bağlanması için aynı ortamda istişare etmesinde fayda vardır. Kişiler istişare ortamında görüşlerini ifade ederken kendilerini iyi bir şekilde anlatmak isterler. Bu sebepten ötürü de kendilerini geliştirmeye özen gösterirler. Diğer insanların görüşlerini dinlerken de farklı fikirler sayesinde bakış açıları genişler. İstişare ortamı kişilerin hoşgörülü olmasını sağlar ve insanlarla iletişim seviyesini yükseltir. Bu gibi birçok sebepler toplu olarak istişare yapmaya etkendir.

İstişare yöntemini oluşturmak istişareyi yapan kişi ya da kuruma ve konularına göre değişiklik gösterebilir. Kişisel bir konuda istişare de kişilerin kendine özgü davranışları ve iletişim becerileri istişarenin yöntemini belirlemede etkendir. Çekingen bir yapıda olan kişi topluluk önünde kendini tam olarak ifade etmede zorlanabilir. Bu kişiler ile tek tek görüşülmesi o kişilerin kendini daha rahat anlatabilmesini sağlar. Ve hangi konuyu karşıdaki kişiye danışmak istiyorsa bunu kolaylıkla ifade edebilmesine yardımcı olur. Ya da kişi danışılan bir kişi ise yine görüşlerini karşıdaki kişiye daha rahat anlatabilir. Topluluk önünde kendini anlatamayan veya heyecandan ötürü yanlış anlatan insanlar azımsanmayacak kadar çoktur. Bir diğer durumda kişi kararı vermek için vakit kaybetmek istemez ve danışmak istediklerini bir araya getirerek toplu bir şekilde görüşlerini alır ve bir sonuca varır.

Kurumsal yerlerde veya gruplarda istişare yöntemi belirlemek kurumun ya da grubun yönetilme ve işleyiş tarzına bağlı olarak değişir. Kurumda karar verici konumundaki kişi istişareye başvuracak kişidir. Hangi konu ile ilgili bir karar verilmek isteniyorsa o konunun ilgilileri ile bir istişareye gidilmelidir. Konu kurumdaki çalışanları ilgilendiren bir konu ise çalışanların bu konuda görüşleri alınmalıdır ve yine konunun uzmanlarıyla fikir alışverişinde bulunulmalıdır. Eğer konu toplumu ilgilendiren bir konu ise o toplumun görüşlerine başvurulmalıdır. Eğer bunu yapmak mümkün değilse temsilcileriyle istişare edilmelidir. Yine konunun uzman ve ilgililerinden görüş alınarak bu doğrultularda bir karar alınmalıdır. Toplumun görüşlerini almak için toplumu gruplar haline ayırarak istişare edilebilir.

Ayrıca bu toplumun her kesiminden kişiler ile mutlaka istişare edilmelidir. Genci, yaşlısı, kadını, erkeği ayırt edilemeden istişare edilmelidir. İnancı ve kültürü farklı olan kişilerin görüşleri de özenli bir şekilde alınmalı ve karar verilmelidir.

İstişare kültürünü her birey kendi özel hayatına ve toplumsal hayatına yerleştirmelidir. Kişi istişare alışkanlığını kendi kişisel alanında kazanır. Bu yüzden en çok ailevi ortamda ve konularda istişareye istikrarlı bir şekilde başvurulmalıdır. Çocuklar ile birlikte istişare edilerek onlara danışma prensibi öğretilmelidir. Öğretmenin en kolay yolu uygulamaktır. Bu uygulama çocuktan çok ebeveynlerin kendilerinde yapmaları gereken bir uygulamadır. Çünkü çocuklar söylediklerinizi değil yaptıklarınızı yapacaklardır. Bu durumun bilincinde olan her anne baba kendi hayatlarını ve çocuklarının geleceklerini daha sağlam bir zemine koyarak ilerleyecektir. İşte o sağlam zemin istişare ile sağlanır. İstişare ederek insanlar gelecekleri ve hayatları hakkında en doğru kararı vereceklerdir. İstişare insanları duygusal ve ani kararlar vermekten alıkoyar. Bilgili ve tecrübeli birilerine danışarak mantıklı kararların alınmasını sağlar.

Burada istişare yapmanın metodunu anlatmak için Hz. Muhammed (s.a.v.)'in istişare yaparken uyguladığı yöntemi incelenmiştir. Ardından bir yol çizelgesi oluşturmaya çalışılmıştır. Amacımız istişareyi her alanda ve her konuda yaşama geçirip, bir alışkanlık haline getirmektir. Bu alışkanlık bize hayatın her alanında yardımcı olacaktır.

Hayat seçimlerden ibarettir. Seçimleri doğru ve isabetli yapmak için bir bilene danışmak gerekir. Atalarımız bu durumu şu ifade ile anlatmışlardır: “*Danışan dağı aşmış, danışmayan düz ovada yolu şaşırmış.*” Bu atasözünden de anlaşıldığı üzere danışmak hayatta yol almamıza yardımcı olur. Yine başka bir atasözünde şu şekilde ifade edilir: “*Bilmemek ayıp değil, sormamak ayıp olur.*” Burada asıl danışılmaz, sorulmaz ise yanlış yapılacağını, başka birine danışmaktan çekinilmemesi gerektiğini anlatarak bize öğüt vermişlerdir (Bayraktaroğlu, 2016, s. 83).

Şûra meclisleri, herhangi bir olay karşısında kişilerin kendi çıkarlarına göre karar vermesinin önüne geçerek toplumun çıkarlarına göre karar verilmesini sağlar. Bu karar bilimsel araştırmalar yapılarak, uzmanlara danışılarak ve aynı zamanda ilgililerin görüşleri alınarak ortaya çıkan ortak bir karardır. İstişare ile alınan kararın hissi ve duygusal bir karar olması beklenemez. Gerekli araştırmalar yapılarak mantık çerçevesinde alınan bir karar olmalıdır. Her konuda o konunun uzmanlarıyla fikir

alışverişinde bulunarak karar verilmelidir. Doğru kararı ancak bu şekilde alabilir ve halkın menfaatlerini bu şekilde korunabilir (Bozkurt, 2019, s. 62).

İstişare ederken dikkat edilmesi gereken önemli bir unsur da istişare edilen kişilerin o konuda ehil olmaları ve istişare edebilecek ehliyetine sahip olmasıdır. Hangi kişiler ile istişare edilir bu ayrı bir konu olarak ele alınacaktır. Buradaki önemli nokta, istişare edilen kişiler konuyla ilgili ve alakalı kişiler olmalı ve aynı zamanda istişare etme ehliyetine sahip olmalıdır. İstişare bu kişiler ile yapılmalıdır (Bozkurt, 2019, s. 63).

İstişare, insanların karar alırken uygulayacakları en doğru karar alma yöntemlerinden biridir. İstişare insanları karar alırken en isabetli ve en faydalı kararı almada yardımcı olur. Kişinin duygusal ve kişisel karar vermesini önleyerek, işin uzmanına danışarak ve o işin ilgilileri ile fikir alışverişinde bulunarak, bilimsel araştırmalar ışığında görüşleri ele alıp akıl süzgecinden geçirerek en doğru kararın verilmesini sağlar. İstişare sadece bir alanda değil, insanları ilgilendiren her alanda geçerlidir. Her konuda ve her yerde istişare yapılmalıdır. İstişareye belirli kişiler değil, her kişi başvurulmalıdır.

İstişare insanların günlük yaşantısında da yer almalıdır. Karar verme eylemini insanlar gün içerisinde mutlaka yapmaktadırlar. Kimi zaman basit sıradan kararlar alırken kimi zaman hayatlarını değiştiren kararlar almaktadırlar. Hayatlarını değiştiren veya etkileyen kararlar alan insanların aldıkları karardan emin olmaları gerekmektedir. Hiçbir insan gelecekte emin olamaz. Yine de işlerini yaparken en iyi şekilde yapmalıdır ki ilerleyecek sağlam bir yolu olabilsin. Karar verdikten sonra o kararın sonuçlarının kesinlikle iyi olacağını savunmak yanlış olur. Olağandışı olaylar olmadıkça, gelecek öngörülebilir. Bu sebeple karar verme sürecini en iyi şekilde değerlendirerek karar vermek gerekir. Akıllı insan bunun bilicinde olarak karar almaktadır. Karar alırken istişareye başvurmak bizi en doğru sonuçlara götürecektir. Çünkü istişare ile o konu birçok açıdan değerlendirilir ve o konunun eksikliği fazlasıyla görülmektedir. Bir anlamda o konunun röntgeni çekilmektedir. Sonrasında en uygun olan yol tercih edilerek en isabetli karar verilir. İşte bu şekilde geleceğe daha sağlam adımlar atılır. Daha sağlam zemine basarak yola devam edilir.

Buraya kadar istişarenin nasıl yapılacağını anlatılmıştır. Hangi konularda kimlerle istişare edilir bunlardan bahsederek istişare anlatılmaya çalışılmıştır. Bundan sonra istişare kimlerle yapılır ve istişare yapılan kişilerin özellikleri nelerdir bu konulardan bahsedilecektir.

3.7. İstişare Kimlerle Yapılır?

İstişare yapmak için kişilerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Her konuda herkesin fikri alınamaz. Bazılarının görüş bildirme amacı farklı olabilir. Mesela kişiyi doğrudan saptırmak, kişiye yanlış kararlar aldırarak, aldatmak olabilir. Bu gibi durumların önüne geçmek ve diğer kişilerin bizi yanıltmaması için danışacağımız kişilerin bazı vasıflara sahip olması gerekmektedir.

İstişare etmek diğer kişilerin görüşlerini alarak en doğru kararı vermektir. Amaç en doğru, en uygun, en isabetli ve bize en yararlı olan kararı vermektir. İşte bu sebeple diğer kişilerin görüşlerine ve fikirlerine başvurulur. Kişiye doğru kararı almada yardımcı olmaları için onlara danışılır. Görüşlerine ve fikirlerine danışılan kişiler sıradan kişiler olmamalıdır. Bu kişilerin hem insani olarak hem de konu itibarıyla sahip olması gereken vasıflar vardır. Aksi halde karar olumlu sonuçlanmayabilir. Danışma işlemi de farklı amaçlara hizmet edecektir. Danışılan kişilerin kendi menfaatine ya da gereksiz bir özgüven havalara girmelerine sebep olabilir.

3.7.1. İstişare Yapılan Kişilerin Özellikleri

1. İşin ehli olmalı

İstişare yapılacak kişi işin ehli olmalıdır. Yani ustası olmalıdır. O işi yapacak yeteneğe sahip olmalıdır. Yaşantısından ve bilgisinden kaynaklı o konuya hâkim olmalıdır. İşin ehline danışılmaz ise yarar sağlamak yerine zarar etmiş olunur. (Bayraktaroğlu, 2016, s. 83). Daha açık bir ifadeyle bir makine işi ile ilgili sorunu tarih öğretmene götürerek danışmak anlamsız ve zaman kaybından ibaret olacaktır. Bir çocuk hastalandığında çocuk hastalıkları ile ilgilenen doktora gidilmektedir. Meslekler kendi içlerinde bile ayrılmıştır. İşte böyle bir durumda her konu herkese değil sadece o işin ustası olan kişilere danışılır. Doğru kararlar ancak bu sayede verilebilir. Her işin bir ustası vardır. Her konuya vakıf olan bir insan vardır. Kişi konuyu ilgilendiren kişilere danışmalıdır (Elhüseyni, 2020, s. 77-78).

2. İlgili olmalı

İstişare edilecek kişinin konuyla ilgisi olmalıdır. Konudan habersiz hiçbir ilgi ve alakası olmayan birine danışmak başarısız sonuçlar doğuracaktır. İlgisi olan

herkes ile istişare yapılabilir. Bir ailevi konuda kişi aile bireylerine danışarak karar almalıdır. O konu kimi ilgilendiriyorsa onuna istişare edip o karar verilmelidir. Aile dışından biriyle ya da olur olmaz kişilere danışarak karar vermek o aile bireylerinin arasındaki bağı zedeleyerek huzursuz bir aile ortamı olmasına neden olacaktır. Yine bir kurumda o kurumun çalışanlarını ilgilendiren bir konuda karar verilmek istenildiğinde o kurumun çalışanlarına ve uzmanlara danışılarak karar verilmelidir. Başka bir kurumun çalışanlarına danışmak ne kadar gereksiz ise kurumun çalışanlarına danışmakta o kadar gereklidir. Yine bir ili ilgilendiren genel bir karar alınmak istendiğinde başka ildeki insanlara danışmak yersiz ve gereksiz olacaktır. Hiçbir zaman bu gibi durumların sonuçları olumlu olmayacaktır (Elhüseyni, 2020, s. 78-79).

3. Tecrübeli olmalı

İstişare edilecek kişi, o konuyla edinilmiş tecrübeleri olan bir kişidir. Aynı konuda tecrübe edinmiş ve o işi defalarca denemiş bir kişi ile istişare edilmelidir. Hz. Ali “*Her şey akla, akılda eğitime muhtaçtır.*” Sözüyle bu durumu açıklamıştır. (Bayraktaroğlu, 2016, s. 83). Akıl eğitilerek ve deneyimlenerek insana fayda sağlar. Aklın meyvesini yemek istiyorsa kişi aklını eğitmelidir. Örneğin bir kişinin elinde sıfır bir bilgisayar var. Son model oldukça hızlı bir alet olan bu bilgisayarı akla benzetildiğinde kişi bu akıllı yani bilgisayarı nasıl kullanmalıdır? Bilgisayar kişiyi yönlendiremez. Kişinin onu düğmesine basıp çalıştırması gerekmektedir. Kişi bilgisayarı düğmesine basarak açar ve bilgisayar çalışmaya başlamıştır fakat içerisinde hiçbir program olmadığından yine işine yaramamaktadır. Kişinin bilgisayara işine yarayacak programları yüklemesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde o bilgisayarı kendi yararı doğrultusunda kullanabilecektir. Bilgisayarda kişi ne görmek istiyorsa onu açar ve ne yapmak istiyorsa onu yapmaktadır. Şimdi akıl bu bilgisayar ise kişinin bu akıllı çalıştırmasını bilmesi gerekiyor. İçinde hiçbir bilgi olmayan ve daha önce herhangi bir konuda eğitilmemiş olan bu akıl nerde ve ne şekilde davranmasını nasıl bilebilir? İnsanlar kendilerini yani akıllarını eğiterek ve kendi işine yarayan konularda deneyim kazandırarak akıllarını kendi hizmetine alabilecek ve bu şekilde hayatta sağlam adımlar atabileceklerdir. İnsanlar aklını eğitmiş ve tecrübe edinmiş kişilere danışarak doğru kararlar alabilir. Hz. Lokman oğluna şu şekilde nasihat vermiştir: “*Yapacağın işi, daha önce bunu denemiş, tecrübeli kimseye danış! Çünkü o, kendisine pahalıya mal olmuş doğru görüşleri sana bedava*

verir.” Bu ögüt tecrübeli insanlara neden danışılması gerektiğini gayet açık ve net bir şekilde anlatmıştır. İnsanlar tecrübe edinmek için hayatlarının verirler. Çoğu zaman da vaktini, parasını ve inançlarını tecrübe edinmek için verirler. Bu insanların tecrübelerine danışmak bedavaya alınmış en pahalı hizmettir (Elhüseyni, 2020, s. 80).

4. Bilgili olmalı

İnsanların her konuda bilgili olması imkânsızdır. Her insan bir konu üzerinde ya da bir alan üzerinde kendini geliştirebilir. Belki o alan iki üç olabilir. İstişare eden kişi o konuyu, o konunun bilgi sahibi olanına yani uzmanına sormalıdır (Tezcan, 2010, s. 95). İnsanlar ne kadar bilgi sahibi olursa olsun her konuda ve alanda her şeyi bilemezler. Bundan dolayı karşılaşılan sorunda ya da işte o işin uzmanına, bilgi sahibi olanına gidilmelidir. Diyelim ki bir kişi siyaset alanında uzmandır. Siyaset alanındaki tüm kitapları okumuş konuya tamamı ile vakıftır. Fakat bu kişi iktisat alanıyla ilgili bir konuda yardımcı olacak kişi değildir. O uzmandır ama siyaset uzmanıdır. İktisat uzmanı değildir. Konu iktisadi olduğunda iktisat uzmanına danışılmalıdır. Konuyla ilgili kim bilgili ise onunla istişare edilmelidir. Aksi halde oluşan ortam istişare ortamı değil tartışma ya da gevezelik ortamı olur (Elhüseyni, 2020, s. 82).

5. Dava insanı olmalı

İstişare edilen kişinin dava insanı olmasından kasıt o kişinin hayatta tutunduğu sağlam inançları ve ilkelerinin olduğu prensipli bir insan olması gerektiğidir. Hayatında inandığı şeyler üzerine yaşamını sürdüren biri olmalıdır. Hayatta hiçbir amacı ve hedefi olmayan kişinin ne kendine ne bir başkasına faydası olması beklenemez. Hayatını avare bir şekilde sürdüren insanların görüşüne danışmanın bir yararı olamaz. Çünkü o insanın kendi hayatına bir yararı olmamıştır ki başkasının hayatına yararı olsun. Bir insanın başka bir insanı aydınlatması için kendi ışığının olması gerekir. Kendinde hiçbir şey olmayan birisi diğerine bir şey veremez. Bundan dolayı istişare yapılan kişilerin en azından hayatlarında inandıkları ve savundukları bir davaları veya amaçları olmalıdır. Bu şekilde inançlı ve hayata dört elle sarılmış olan kişi karşısındaki kişilere faydalı olabilir. Düşüncelerini ve inançlarını faydalı olması amacıyla paylaşmak isteyebilir (Elhüseyni, 2020, s. 77).

6. Güvenilir olmalı

Kendisi ile istişare edilen kişinin güvenilir olması şarttır. Bu istişarenin olmazsa olmaz ölçütüdür. İstışarenin varlığından söz etmek için istişare edilen kişilerin güvenilir ve dürüst olması gerekmektedir (Tezcan, 2010, s. 95). Dürüst olmayan kişiler ile istişare etmek insanları yanıltır. Dürüst ve güvenilir olması istişare ehlinin sahip olması gereken en önemli vasıftır. İstışare ederken samimiyetsiz kişilerden kaçınılmalıdır. Bir kişi kendisi için istemediği bir olayı karşısındaki kişi içinde istememelidir. Bu insan olmanın gereklerindendir. Samimi bir insan karşısındaki insanı da kendini düşündüğü gibi düşünen insandır. Tam tersini yapanlar karşısındaki kişiye ihanet edip o kişiyi aldatan insanlardır. Bu kişiler insanları aldatarak yanlış kararlar aldırırlar. Bundan ötürü istişare edilen kişilerin güvenilir ve dürüst bir insan olması gerekmektedir (Elhüseyni, 2020, s. 79-80).

7. Akıllı olmalı

İstışare edilen kişilerin sahip olması gereken bir diğer özellik akıllı olması gerektiğidir. İstışare etmek akıllı insanın işidir (Bayraktaroğlu, 2016, s. 83). Akıllı olan insana danışmak istışarenin bir gereğidir. Akıl insanları diğer canlılardan ayıran en temel özelliştir. Hayatlarını akıllarını kullanarak rahatlıkla sürdürürler. Bazı durumlarda tek kişinin akıllı yeterli gelmez. Diğer insanların akıllı ile bazı durumların üstesinden gelinir. Ortak akıl ile tek başına yapılamayacak nice işler halledilir. İstışare bu ortak aklın buluşmasıdır. Hz. Mevlana “ *Aklın varsa bir başka akılla dost ol da işlerini danışarak yap*” demiştir. Kişi akıllı olursa akıllı insanlar ile birlikte olur ve onlara danışarak işlerini görür. Atalarımız “*akıl akıldan üstündür*” diyerek insanların sadece kendi aklına güvenerek yaşamaması gerektiğini ifade etmişlerdir. İstışare etmek için de akıllı insanlar tercih edilmelidir. Yapılan işlerin başarılı sonuçlar doğurması için akıllı insanlarla birlikte ortak karar alınması gerekir (Elhüseyni, 2020, s. 81-82).

8. Salih olmalı

Salih, doğru ve iyi ameller işleyen kişi demektir. İşlerini doğru yapan ahlaklı bir insan olmalıdır. Yani kişinin kötü işlerle bir ilişki olmamalıdır. Her insan hata yapar. Önemli olan hataları sürdürüp sürdürmediğidir. Bir kişi sürekli olarak yanlış işler peşinde ise o kişi ile istişare edilemez. Çünkü o kişinin yapmış olduğu işler o kişinin ahlakına oturmuştur. Kimse içerisinde olmayan bir düşüncüyü dışarısında

eyleme çeviremez. İnsan düşündüklerini hisseder ve hissettiklerini de yaşar. Bu sebepten ötürü kötü işler ile uğraşan kişinin düşüncesi ve görüşü sorulmamalıdır. Çünkü o kişi ancak yaptığı işlere benzer fikirler sunacaktır. Bundan dolayı istişare edilen kişinin doğru işler yapan, yanlışlardan kaçınan salih bir kimse olması gerekir. Daha açık bir ifadeyle bir insan ne ile meşgul ise çevresine o şekilde davranır. Gül bahçesinde olan ve güllerle ilgilenen insan gül kokmaktadır ve çevresindekilere de bir güle nasıl davranıyorsa o şekilde davranması muhtemeldir. Çöplükte gezen bir insan çevresine ancak kötü koku saçacak ve kibarlıktan uzak bir davranış sergileyecektir (Elhüseyni, 2020, s. 84).

9. İyi niyetli olmalı

İstişare edilen kişi iyi niyetli olmalıdır. Amacı karşısındaki kişiye yardım etmek olmalıdır. Karşısındaki kişinin kötülüğünü isteyen bir insanla hiçbir konuda istişare edilmemelidir. İstışarede amaç en doğru yolu bulmaktır. En faydalı olan seçeneği seçmektir. Kişi kötü niyetli ise bu durumu hiçbir zaman istemeyecek ve düşünce ve görüşlerini kötü sonuç doğuracak şekilde söyleyecektir. Bundan ötürü istişare edilen kişinin iyi niyetli ve dostane bir insan olması gerekmektedir. İnsan dostu kişiler istışarede en faydalı görüşü sunacaklardır. Çünkü bu insanlar insanların iyiliğini isteyen güzel kalpli insanlardır (Elhüseyni, 2020, s. 87).

Yukarıdaki anlatılan istişare ehlinin özelliklerine bakıldığında bu özellikler iki sınıfa ayrılabilir. Birincisi, istişare yapılan kişilerin insani vasıflara sahip olmalarıdır. Daha açık bir ifadeyle istişare ahlaklı ve erdem sahibi kişiler ile yapılmaktadır. Sözüne güvenilen, dürüst, iyi niyetli, dost canlısı, iyi işlerle uğraşan, akıllı bir insanla istişare edilmelidir. İnsani vasıflara sahip olan bir insan olmalıdır. Bir diğer kısım ise istişare yapılan kişinin konu ile ilgili olması gerekmektedir. Konunun uzmanı ya da ustası olması gerekir. Konu ile ilgili bilgi birikimin olması gerekir. Anlaşıldığı üzere konu ile ilişkili olan kişiyle istişare yapılır. İlk başta insani vasıflara sahip bir kişi ve sonrasında ise konu ile ilgisi bulunan kişi olması gerekmektedir. Bu şekilde istişare sürecini iyi değerlendirmiş ve amaca yakınlaşmış olunur.

İstişare edilen kişilerin statülerin önemi yoktur. Herkesin kendisi ile aynı konumda olan kişiye danışması gerekmez. Aksi halde oluşan durum istışarenin mantığına ters bir durumdur. İstışare insanları ortak bir akılla kaynaştıran bir

yöntemdir. Eskiler şu şekilde bir ifade kullanmışlardır:” *Bir kuyuda nehirde bulamayacağımız, bir nehirde denizde bulamayacağımız şeyler olabilir.*” Bu ifadeden de anlaşıldığı üzere istişare ederken kişilerin konumları, mevki ve makamları, statüleri önemli değildir. Devletin başındaki kişi ile koyunların başındaki kişinin danışmada bir ayrıcalığı yoktur. Hz. Süleyman peygamberin “ *senin bilmediğin bir şeyi öğrendim. Sebe’ den sana çok doğru bir haber getirdim.*” ¹² Diyen Hüdhüd kuşunu saygıyla dinlediği olay statülerin ve konumların öneminin olmadığı bir olaydır (Raysuni, 2017, s. 81).

İstişare edilen kişilerin özelliklerini açıklanmıştır. Bu özellikler içerisinde statü ve makam yoktur. Kişilerin insani özellikleri ile o kişilerin konu ile ilgili olması gerektiği vardır. İstişare her kesimden insanla yapılabilir. İstişare yaparken konu ile ilgisi olan herkesin görüşünün alınması gerekir ve bu görüşler alınırken kişilere aynı derecede davranılmalıdır. Bir kişinin görüşü, başka birinden daha kıymetli olmamalıdır. İstişare ortamında kişiler arası ayırım gözetilmeden istişare yapılmalıdır. Bir diğerini kırarak şekilde davranılmamalıdır. Birinin görüşlerini çok beğenip saygı gösterirken diğerini görüşleri küçük görülmemelidir. Her görüşten insana ve kişiye aynı saygı gösterilmelidir. İstişare ortamı münakaşadan ve rekabetten uzak bir ortamdır. İstişare ortamı insanların birbirine yakınlaştıran, bağlarını güçlendiren bir ortamdır. İstişare de amaç en iyi seçeneği bulmaktır. Bu seçeneği bulmak için kişilerin aynı inanç ve sorumluluğa sahip olmaları gerekir. Buradaki inanç kişilerin istişare ettikleri olay karşısında en iyi seçeneği bulmak istemeleridir. Kişilere bu inanç, her birinin görüşünün aynı derecede önemli olduğunu ve aynı faydayı sağlayacağı hissiyatını vererek aşılabilir. İstişare ortamında kişilere eşit davranılmalı ve görüşlerine saygı gösterilerek dinlenilmelidir.

3.7.2. İstışarede Kadınların Yeri

Bu konuya da ayrı olarak değinmekte fayda vardır. Demokratik sistemlerde insan hakları, eşitlik, adalet sistemin temel direkleridir. Eşitlik kavramı, herkesin aynı haklardan ve ayrıcalıklardan yararlanmasıdır. Kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olmasıdır. Eşitlik kavramından söz etmek için bu durumların olması gerekmektedir.

Kadın hakları 19.yüzyıla kadar göz ardı edilen bir durumdur. Amerikan ve Fransız devrimleri ile gelişir. Ayrıca endüstri devriminde gelişmesinde etkisi vardır.

¹² Neml suresi 22. Ayettir. Neml suresi Kur’an’daki 27. Suredir. 93 ayetten oluşur.

İşgücü olan kadınlar zamanla siyasal nitelikteki hakları kazanır. Önceki devirlerde kadınların ne siyasal ne de toplumsal bir hakkı vardı. İnsan gibi yaşama hakkına bile sahip değillerdi.

Kadınlar, çoğu toplumda ikinci sınıf insan muamelesi görmüşlerdir. Her toplum ve her dönem için bu durum geçerli değildir. Fakat tarihi sürece baktığımızda kadınlara hiç iç açıcı davranılmadığını görülmektedir. Mesela eskiden Çin toplumunda kızlara ve kadınlara çoğunlukla isim verilmemiştir. Doğum sırasında verilen sayı ile seslenilmiştir. Hindistan'da bazı dini toplumlarda ise kadını ölen kocasıyla birlikte gömmüşlerdir. Eski Yunanda kadınlar köle sayılmıştır. Romalılarda kadın babasının ya da kocasının eşyası sayılmıştır. İslamiyet öncesi Arap toplumunda yani cahiliye döneminde kız çocuklarına isim verilmemiş ve sayıyla adlandırılmıştır. Kocasını ya da babasını ölen kadınlar miras usulüyle başkalarının malı olmuştur. İstenilmeyen kız çocukları ise diri diri gömülmüştür (Erbay, 2018, s. 6). İslamiyet ile bu dönem geride kalmıştır. Kadına en güzel değeri ve kıymeti Hz. Muhammed (s.a.v.) vermiştir ve yaşayarak anlatmıştır. İlk kadın erkek eşitliğini ve kadın haklarının savunuculuğunu yapmıştır. Yeryüzündeki ilk insan hakları belgesi olan veda hutbesini 632 yılında Müslümanlara hitaben söylemiştir. Kadın haklarından bahsederken Hz. Muhammed'in(s.a.v.) kadınlara verdiği değeri öncelikle anlatmakta fayda vardır. Çünkü O, kadınlara sözde hak verenler gibi yapmamıştır. Hayatı boyunca davranışları ile kadınlara verdiği önemi anlatmıştır.

İstişareyi hayatında benimseyerek anlatan Hz. Muhammed(s.a.v.), istişareyi kadın erkek ayrımı gözetmeden yapmıştır. Hem ailevi meselelerde eşlerine ve kızına danışmıştır hem de toplumsal meselelerde kadınlara danışmıştır. Bu duruma örnek olarak Hudeybiye antlaşmasındaki istişare olayı gösterebilir. Hicretin altıncı yılında Hz. Peygamber umre yapmak için 1400 kişiden oluşan kabile ile yola çıkar. Mekkeliler bu durumdan rahatsız olur ve müslümanların Mekke'ye girmemesi kararı alırlar ve müslümanların ciddiyetini anlayınca sulh teklifi yapılır. Hz. Peygamber sulhu kabul eder ve antlaşma metnini imzalar. Antlaşmanın şartları müslümanların aleyhine gibi gözükür ve birçok sahabe bu antlaşmanın önemini anlayamamıştır. Bu antlaşma Müslüman devletinin Mekkeli müşrikler tarafından resmen tanınmasına neden olmuştur ve aynı zamanda barış ortamında İslamiyet'e geçiş hızlanmıştır. Oysa bu durumun farkına varamayan Müslümanlar bu antlaşmadan rahatsız olmuşlardır. Hz. Peygambere sitem etmişlerdir. Çünkü Müslümanlar gözünü

kırpmadan Mekkeliler ile savaşmaya hazırlardı. Oysa bu antlaşma metni onların gözünde onların aleyhine bir durumdu. Onların bu sene umre etmelerine izin vermiyordu. Bunlardan ötürü Müslümanlar Peygambere sitem ediyorlardı. Hz. Muhammed (s.a.v) Müslümanlara: “Ey insanlar kalkıp kurbanlarınızı kesin ve sonra saçınızı tıraş edin ve ihramdan çıkın!” diye seslendi. Ama hiç kimse yerinden kalkmadı. Hz. Muhammed bu emri üç kez söyledi yine kalkan olmadı. Bunun üzerine Hz. Muhammed (s.a.v) üzgün bir şekilde ailesinin yanına gider. Onu üzgün gören eşi Ümmü Seleme neyi olduğunu sorar. Hz. Muhammed halkın tutumundan dolayı üzüldüğünü kimsenin onun emrini yerine getirmediğini söyler. Eşi ile bu konuda istişareye yapar. Bunun üzerine Ümmü Seleme: “Sen kimseye bir şey söyleme. Dışarı çık, kurbanını kes ve ihramını çıkarmak için saçlarını tıraş et. Sen bunu yaparsan onlarda sana bakarak muhakkak ki yaparlar.” Diye söyler. Bunun üzerine eşinin dediğinin aynısını yapan Peygambere ümmeti de uyar ve aynısını yapar (Elhüseyri, 2020, s. 67-68). Burada bir peygamberin eşi ile yaptığı istişaresinin sonucu görölmektedir. Kadınlara her konuda güzel davranan Peygamber istişarede de kadın erkek ayrımı yapmamıştır.

Yukarıdaki örnekte anlatıldığı gibi kadınlarda istişarede erkekler gibi yer alır. Kadınların yüzyıllardır sömürölmesi ve yok sayılması sapkın ve cahil toplumların yüzündendir. Hakikatte her insan aynı eşitlikte dünyaya gelmiştir. Kendini bilen inançlı toplumlar ve insanlar kadınlara hak ettikleri yeri ve değeri vermişlerdir. Aksini yapan kişiler insan kisvesi altında dolaşan yaratıklardır. Neşet Ertaş’ın dediğı gibi “ *Kadınlara insandır. Biz insanoğlu.*” Bu özlü sözden anlaşıldığı üzere kadınların hakkını savunmak ya da kadınların yerini tartışmak veya açıklamak oldukça lüzumsuzdur.

İstışarede esas mevzu liyakat ve ilgili olma durumudur. Bu durumda da kadının erkekten farkı yoktur. Konu ile kim ilgili ise istişare onunla yapılır ve konu hakkında kimin bilgisi var ise ona danışılır (Elhüseyri, 2020, s. 128).

3.8. İstışare Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Konular

İstışare yapılırken özen gösterilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bu noktaların neler olduğunu sırayla incelenecektir. Bu bölüme kadar istışarenin varlığından, nasıl ve kimler ile yapılması gerektiğinden bahsedilmiştir. şimdi ise

istişare edilirken yani istişare sürecinde ne gibi durumlara özen gösterilmeli bu durumlara değinilecektir.

İstişare bir karar alma yöntemidir. Karar alma sürecini ne kadar iyi değerlendirilirse karardan o derece iyi bir sonuç elde edilir. İstişare yapılırken bazı uyulması gereken kurallar vardır. Bu kurallara göre istişare sürecini yürütülmelidir.

Hayatta çoğu alanda yazılı ya da yazısız kurallar vardır. Bu kurallar dengenin ve düzenin sağlanması içindir. İnsan hayatını kolaylaştırmak için vardır. Bu kuralların bazılarını devletler koyar. Bazıları ilahi kurallardır. Bazıları ise her toplumun kendi yaşantısına göre koyduğu yazısız kurallardır. Örf adet, gelenek görenek, edep adap bu kurallara örnektir. Her işin ve olayın bir edebi vardır. İstişarenin de bir edebi vardır. İstişare yapılırken bazı kurallara göre hareket edilmesi gerekmektedir. İstişare özünü korumak için bu kurallara uyulması elzemdir. Bu kuralları sırasıyla incelenecektir.

1. Saygı ve sevgi çerçevesi içinde bir istişare süreci gerçekleştirilmelidir. Samimi bir ortam oluşturulmalı ve kişiler birbirine güvenmelidir. Bundan ötürü kişiler birbirlerini rahatsız etmemeli ve nezaket kuralları içerisinde bir istişare yapılmalıdır. Kişiler söz verilmeden konuşmamalı ve kimsenin sözünü de kesmemelidir. Görüşler sakın ve yumuşak bir üslup ile söylenmelidir. Emir verir tarzda görüş bildirilmemelidir. Heyet başkanı herkese eşit davranmalıdır. Herkese eşit söz hakkı vermelidir ve tarafsız bir şekilde görüşleri dinlemelidir.

2. İstişare eden kişiler iyi niyetli olmalıdır. İstişare ortamında amaç en iyi yolu ya da çözümü bulmaktır ve kişiler sadece bu niyetle hareket etmelidir. Başka bir amaca hizmet etmemelidir. Ard niyetli davranmamalı ve kendi menfaatlerine göre görüş bildirmemelidir. Doğru kararın verilmesi için kişiler tüm samimiyetleri ile görüşlerini bildirmelidirler.

3. İstişare ortamı tartışmadan ve gerilimden uzak tutulmalıdır. Sakinlik içerisinde kişiler görüşlerini dile getirmelidir. Hz. Peygambere bu konuda şu şekilde vahiy gelmiştir: *“Eğer sen kaba davranışlı ve katı kalpli olsaydın etrafında kimse kalmaz dağılır giderdi.”*¹³ Bu ayetten de anlaşıldığı üzere yumuşak ve hoşgörülü davranmak insanları bir araya toplamanın yoludur. Kimse katı ve kaba davranışlı kişiler ile birlikte olmak ve bir iş yapmak istemez. Eğer insanlar birilerini bir araya

¹³ Âli İmran suresi 159. Ayettir. Âli İmran suresi Kur'an'daki 3. Suredir ve 200 ayetten oluşmaktadır.

getirmek ve o kişilere bir şeyler yaptırmak istiyorsa ilk önce güler yüzlü ve yumuşak davranmayı öğrenmesi gerekir. Bu şekilde çevresine birilerini toplar ve o kişilere gönül rahatlığı ile bir şeyler yaptırabilir. Atalarımız “ *Tatlı dil yılanı deliğinden çıkartır.*” Sözüyle kişilerin tatlı dili ile diğer kişileri etkisi altına alabileceğini anlatmışlardır. Kalp, çok kırılgan ve hassas bir organdır. Dil ise kemiksiz ve sıcak bir organdır. Dilden çıkan ufacık sözler kalbi her hale sokabilir. Dil ya acı söyler kalbe ateş düşürür ya tatlı söyler kalpte gül bitirir. İnsanlar tatlı dilleri ile çevresindeki insanların kalplerini ısıtabilir ve kendisine bağlayabilir. Burada istişare ortamının tatlı dille, yumuşak davranışlar ile sakin ve samimi bir atmosferde olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak o zaman kişiler gönülleriyle konuşur ve birbirlerine fayda sağlayabilirler. İnsanlar tatlı dile ve güler yüze karşı koyamazlar. Gönüller sevgi ve hoşgörü ile kazanılır. Gönüller birlikte olunca yapılan her iş güzel olur. İstışarenin bir diğer faydası da buradaki gibi insanları birbirine bağlamaktır.

4. Görüşlerinden ve düşüncelerinden ötürü kimse ayıplanmamalıdır. Kişiler bazen yanılabilirler. Yanlış fikir öne sürebilirler. Bu durumlarda kimse o kişiyi kınamamalıdır. Kişiler yanlış söylemlerinden ötürü sitem edilir ve kınanırsa, o kişiler istişarede bir daha görüşlerini dile getirmek istemezler. Kişiler görüşlerini ifade etmekte çekinmemelidir. Eğer çekinir ve geri kalırlarsa oradaki istişare sağlıklı bir istişare olmaz. Bazen istişarede alınan kararların sonucu başarısız olabilir. Bu kararı almada etkili olan kişilere de sitem edilip, kızılmamalıdır. Çünkü alınan karar istişare eden tüm bireylerin kararı olmuştur ve istişare eden tüm bireylerin sorumluluğundadır. Başarısız olsa bile etkileri hep birlikte göğüslenmelidir.

5. İstışarede kişiler kendi fikirlerini dayatmamalıdır. Burada, kişinin kendi fikrine göre karar alınması için inat ve ısrarla diretmesi anlatılmaktadır. Müdahale edilebilir. Karar alınırken ve karar uygulanırken de müdahale edilebilir. Daha doğru bir yöntem olduğunu düşünüyorsa bunu dile getirmelidir. Ancak görüşünde inatçı ve ısrarcı olmamalıdır. Alınan karara ve çoğunluğa saygı göstermelidir. Kimse kendi görüşünde ısrarcı bir tavır takınmamalıdır. Yönetici ve karar verici konumundaki kişiler için bu husus çok önemlidir. Kendi görüşlerinde ısrarcı davranmamalıdır. Zaten istişare kişilerin tek başına karar almasının önüne geçerek ve danışmayı öğreterek, diğer kişilerin fikirleri doğrultusunda ortak bir karar almayı öğretir. Kişilere sadece kendi fikirleri doğrultusunda hareket etmemesi gerektiğini anlatan bir yöntemdir.

6. İstişare de kişiler hür iradeleri ile görüşlerini bildirmelidirler. Herkes serbest bir şekilde görüşünü özgürce dile getirmelidir. Kişilerin çekinmeden rahat bir şekilde görüşlerini ifade edebileceği bir ortam olması gerekir. İstişare ortamı herkesin hangi konumda olursa olsun kendini rahat bir şekilde ifade edebildiği bir ortam olmalıdır. Genç, yaşlı, kadın, erkek fark etmez özgür bir şekilde kendini anlatmalıdır.

7. İstişare ortamında kişiler kendilerini üstün görerek bencil bir tavır sergilememelidir. Özellikle yöneticiler bu tavırdan uzak durmalıdır. Üstünlük, her şeyi ben bilirim, ben en iyisini yaparım düşüncedir. Bu durum istişare yapan diğer kişileri gücendirir ve istişare etmekten uzak tutar. Bencillik, kendi menfaatlerini düşünmek istişare etmeye engeldir. Kişiler diğer kişileri düşünmeden doğru bir karar alamazlar. Toplumu ilgilendiren konularda oluşturulan istişare meclislerinde bencillik o meclisin düşmanıdır. Bencil olan insan, kendinden başkasını düşünmeyen insandır. Bu kişilerinde toplum yararına bir karar almaları beklenemez. Bu kişiler ancak kendi menfaatlerine hizmet eden kararlar alırlar. Bundan dolayı istişare eden kişiler bu duygulardan uzak durmalı ve kararları alçakgönüllülük içerisinde ve diğer kişileri düşünerek almalıdır.

8. Müdahale her aşamada olabilir. Ancak müdahale üslubuna dikkat edilmelidir. Kararı alma aşamasında ya da karar sonrasında müdahale edilebilir. Alınan karar kesinlikle uygulanacak gibi bir durum söz konusu değildir. Hayatın ne getireceğini kimse bilemez. Bundan ötürü karar değişen koşullara ve ani gelişen olaylara daha uygun bir hale dönüştürülmelidir. Bazı durumlar da alınan kararlar bazı kişilerin haklarını çiğneyebilir. Bu durum karar alma aşamasında görülmeyebilir ya da gözden kaçırıla bilinir. Bu durumun farkına varıldığı her an alınan karara müdahale edile bilinir. Bu gibi durumlarda da istişarenin dili bozulmamalıdır. Yine hoşgörü ortamında bu süreç gerçekleştirilmelidir. Kimseye sitem edilmeden, suçlanmadan yeni duruma göre karar alınmalıdır.

9. İstişare ortamında istişareyi yöneten kişi birilerinin görüşlerini onaylayıp takdir ederken, birilerinin görüşlerini reddedip aşağılamamalıdır. Bu şekilde istişaredeki kişiler muhalefet etme konumuna geçerler ve istişare meclisinin amacı değişmiş olur. İki farklı görüş karşısında birisi seçildiğinde, seçilmeyen görüş sahibi de takdir edilmeli ve görüşüne saygı gösterilmelidir. İşe böyle bir ortamda istişare eden kişiler kendilerini geliştirmek arzusuna kapılacaklardır. Bir dahaki istişare ortamında daha donanımlı olmak için çapa sarf edeceklerdir ve istişaredeki

kişiler arasındaki ilişki daha sağlam ve güvenilir bir hale gelecektir. Hoşgörü, iyilik ve güzellik getirir.

10. İstişarede alınan karara karşı saygı gösterilmeli ve kabul edilmelidir. Karar alındıktan sonra muhalefet edilmemeli ve o kararın uygulanması sağlanmalıdır. Çıkan karar ortak bir karar olduğundan her kişi bu sorumluluğa göre hareket edip kararın neticelerini benimsemelidir.

11. İstişare ortamında konuşulan konular başka kişilere anlatılmamalıdır. Orada her konu enine boyuna konuşulur. İstişarede konuşulanlar dışarıya çıkmamalıdır. Alınan kararlar çıkmalıdır. Ama o karar alma süreci istişare edenlere özeldir.

12. İstişarede çoğunluğa göre karar alınmalıdır. İstişarede olması istenen durum tüm kişilerin rızası ve oybirliği ile bir karar almaktır. Ancak bu her zaman olmaz. Bu durumlar da istişare edilirken çoğunluğun görüşüne göre karar alınmalıdır ve alınan kararlar tüm üyeleri tarafından kabul edilmelidir.

13. Alınan istişare kararları herkes azimle uygulamalıdır. Karar alınmıştır ve artık o karar üzerinde tartışma ve muhalefet kalkmalıdır. Herkes üzerine düşen görevi yerine getirmeli ve kararı uygulamalıdır.

14. Anlaşmazlık olursa hakeme başvurulmalıdır. İdareci konumdaki kişi ile istişare üyeleri arasında ya da oyların eşitliği durumunda bir hakeme başvurulmalıdır. Konuyla ilgili bilirkişilerden oluşan bir hakeme gidilmelidir. Bazı durumlarda görüşmeler tıkanır ve bir sonuç elde edilemez. Bazen yönetici karar vermede kararsız kalmış olabilir. Bu gibi durumlarda yine işin uzmanlarına danışmalıdır. Konu ile ilgili uzmanlardan oluşan başka bir meclise konuyu götürmelidir. Bu sayede uygun bir karar alabilir.

İstişare sürecinde dikkat edilmesi gereken hususları anlatılmıştır. Bu hususlar bir meclisin isabetli ve etkili bir karar alması için dikkat edilmesi gereken noktalardır (Elhüseyni, 2020, s. 110-120).

İstişare sürecinde ve sonrasında nelere dikkat edilmeli ve istişare ortamı nasıl olmalı bunları incelendiğinde karşımıza demokrasi ve insan hakları çıkmaktadır. İstişarenin demokrasinin en güzel haliyle uygulandığı bir karar alma yöntemi olduğunu görülür. Daha açık bir ifadeyle istişarede kişilerin özgürlüğü şarttır. Kişi her yönden hür olmalıdır. İlk olarak bir birey hür olmalıdır. Kimsenin kölesi olmamalıdır. Özgürlük kişilerin kendi başlarına karar alabilmeleri ve diğer kişilerin

boyunduruğu altında olmaması olarak görülür. Ancak özgürlüğün özüne inecek olursak, özgürlük birine ya da bir şeye bağımlı olmamak demektir. Kişinin her ne yapıyorsa kendi hür iradesi ile yapıyor olmasıdır. Hiçbir etken karar almasında etkili olmamalıdır. Bu etkenler bağımlı olduğu her şeydir. Bir kişinin, makamın, paranın, çıkarın, korkunun, aşırı duyguların etkisi altında olmamalıdır. Özgür iradeyi engelleyecek birçok etken sayılabilir. İnsanlar birçok şeyin tesiri altında kalarak özgür olduklarını düşünüyorlar. Oysa gerçek özgürlük kişinin kendi duygu ve düşünceleri üzerinde hâkimiyet kurup aklı ile bedenini yönetebilmesidir. Kendini yöneten bir insanı kimse ya da hiçbir şey yönetemez. İşte o kişi özgür bir kişidir. İstişare özgür olan kişilerle yapılır. İstişare düşünce ve ifade özgürlüğü ve vicdan özgürlüğü çerçevesinde yapılır. Burada istişare yönteminin gayet demokratik bir yöntem olduğu görülmektedir. Sadece özgür bireyler oluşturduğu ve kendilerini özgürce ifade ettiğinden dolayı demokratik değildir. Her aşaması demokrasi ve insan hakları çerçevesinde oluşur. Kişilerin birbirinin hakkını çiğnemenin kendilerini ifade etmeleri ve diğer kişiyi saygı ile dinleyip görüşlerini saygıyla karşılamaları da insan haklarının ve nezaket kurallarının geçerli olduğunu göstermektedir. Yine tek kişinin dediğinin değil ortak bir kararın alınması ve çoğunluğun görüşünün kabul olması demokrasinin varlığına delildir. Eğer bir yanlış yapılmışsa bu yanlışın her aşamada düzeltilmesi durumu da işleyişin kusursuz olması gerektiğini göstermektedir. İstişare yöntemini demokrasiye benzetmek yerine demokrasiyi istişareye benzetmek daha doğru olacaktır. Zaten istişare tüm işleyişi ile kusursuz bir yöntemdir. İnsanlarını düşünen ve toplumun yararına hizmet eden bir yöntemdir. Hem çoğunluğa göre karar alınır hem de azınlıkta kalan kişiler gücendirilmeden sistemde varlığını sürdürür. İstişare yöntemi insanların birlikte yaşamasının en güzel yoludur. Sadece karar alma yöntemi değil, aynı zamanda insanlığa birçok faydası olan bir yöntemdir.

İstişare bize insan haklarının ve demokrasi kavramlarının bizlere Batıdan gelmediğini önceden beri kültürümüzde olduğunu göstermektedir. Batı çoğunluğa göre hareket etmeyi son yüzyıllarda tercih ederken İslam kültüründe bu durum İslamiyet başlangıcından bu yana vardır. Tek sorun kendi kültür değerimiz olan istişareden uzak kalınarak unutulmuş olmasıdır.

İslam'da çoğunluğa saygı vardır. Misal hadis âlimleri hadisleri belirlerken, çok sayıda rivayetçinin desteklediği hadisleri kabul eder. Çok sayıda kişilerin kabul ettiği görüş kabul edilir. Çok kişinin şahitliği az kişiye tercih edilir (Raysuni, 2017, s.

115). Görüldüğü gibi çoğunluğun görüşünün kabul edilmesi İslam kültüründe var olan bir durumdur.

Karar verilen konu toplumun tüm üyeleri ile ilgili ise istişare daha çok önemlidir. O konuda karar verme aşamasında istişare yöntemi kullanılmalıdır. Yani konu diğer kişilerin haklarını ilgilendiren bir konu ise o konuda istişare yöntemi kullanılarak karar verilmelidir ve karar verme aşamasında o kararla ilgisi olan kişilerin de karar alma sürecinde bulunup görüşlerini belirtmeleri gerekir. İstişarenin mantığı burada ortaya çıkmaktadır (Raysuni, 2017, s. 120).

3.9. İstişarenin Faydaları

İstişare sadece bir karar verme aracı değildir. Aynı zamanda insanlara bireysel ve kamusal alanda birçok fayda sağlayan bir araçtır. İstişareyi hayatın her alanında kullanmak biz insanların yararınadır. İstişarenin faydalarını aşağıda sıralanmıştır.

1. İstişare ilk olarak her alanda karşılaştığımız sorunları, mantıklı ve kişi ya da toplumun yararına en fazla hizmet eden çözümü bulmakta yardımcı olur.
2. Kolektif akıl ile karar verir. Bu durum karşılaşılan sorunun ya da olayın tüm yönleri ile görülmesini sağlar. Bir kişinin göremediği kapalı bir noktayı diğer kişi fark eder. Böylelikle tek kişinin göremeyeceği ve bilemeyeceği tüm detayları ile konu ele alınıp neticelendirilir.
3. İstişare ile karar verilirken sadece doğru karar verilmez. Aynı zamanda doğruların içerisindeki en doğru olan çözüm belirlenir.
4. İstişare ile karar verilirken konunun uzmanlarına ve ilgililerine danışıldığından hata yapma ihtimali en aza indirilir.
5. Otoriterizme karşı duran bir yöntemdir. Otoriterlik tek kişinin çoğunluğa baskı ve korku araçları ile hükmetmesidir. Diğer kişilerin haklarını ve çıkarlarını ihlal eden bu sistem karşısında çoğunluğun hakkını savunan ve ortak akılla hareket eden istişare yöntemi vardır. İstişarenin var olması her alanda ve her yerde otoriter duruşları yıkar.
6. Otoriterlik bir hastalıktır. Herkes otoriter eğilime sahip olabilir. Ve toplumumuzda otoriter duruş birçok alanda görülmektedir. Evde, okulda, işte hayatın her alanında otoriter kişiler ile karşılaşmak mümkündür. Toplumsal yapımız bu

duruma yatkındır. Toplumumuzda ataerkil bir anlayış hüküm sürdüğünden otoriterlik eğilimi maalesef ki bulunmaktadır. Bu hastalıklı yapının tedavi yöntemi isticşaredir. İsticşare ile otoriterlik eğiliminde olan kişiler tedavi edilebilir. Aynı zamanda bu kişilerin baskısından diğerk kişiler korunmuş olur.

7. İnsanlar yaratılışları gereğı içerisinde bencillik, kıskançlık, asabiyet, kibir bulundurlar. Bu duygular kişinin sadece kendinin ve kendinden olanın iyiliğini isteyip, diğerk insanların iyiliğini istememe durumudur. İnsanoğlu bu duyguların önüne geçerek erdemli bir insan olmasının mücadelesini verir. İsticşare, kişilere bu mücadelede yardımcı olup yol göstermektedir. İsticşare ile kişilerin bencilliğı kırılır ve kişisel çıkar sağlama amacının önüne geçilir.

8. İsticşare her alanda ve her konuda yapılır. Ailevi konularda isticşare yöntemi ile karar verip ona göre hareket etmek aile bireylerini birbirine daha da yakınlaştırır. Aradaki sevgi ve saygıyı artırır ve aile üyeleri sorunlar karşısında birlikte hareket ederek çözümü kolay bir şekilde bulabilirler. Böylelikle aile içi huzur ve mutluluk artacaktır. Bu durumda denize atılan taşın dalgası misali artarak topluma yansıyacaktır.

9. İsticşare ile bireyler arası sıkıntılar giderile bilinir. İsticşare, kişilerin ilişkilerinin düzeltilmesine ve daha sağlıklı bir hale dönüşmesine yardımcı olur.

10. İsticşare yapan bireylerde bilgi seviyesini artırma ve kendilerini geliştirme eğilimi artacaktır. Böylece daha bilinçli ve topluma duyarlı bireyler çoğalacaktır.

11. Yine isticşare ile kişilerin iletişim kapasitesi artacaktır. Kişiler doğru iletişimi öğreneceklerdir. Çünkü isticşare nezaket kurallarına göre hareket etmeyi ve insanlarla nezaketli iletişim kurmayı öğretir.

12. İsticşare ile kişilerde hoşgörü ve yardımseverlik duyguları çoğalarak toplumsal çıkar en üst seviyede tutulacaktır. Bu şekilde toplumda barış ve kardeşlik atmosferi oluşacaktır.

13. İsticşare ile yozlaşmanın ve kötü idarenin önüne geçilir. Çünkü isticşare dürüstlük ve iyi niyet temelleri üzerine kurulmuştur. Dürüstlüğün ve iyiliğın oldu yerde kötülük hüküm süremez.

14. İsticşare yapan kişilerin ve görüşleri alınan kişilerin özgür olmaları gerekmektedir. Bu durum özgürlüğün ve kişilerin her bakımdan hür hareket etmelerinin önünü açacaktır.

15. İstişare yapılırken statülerin hiçbir önemi yoktur. Kişiler arası eşitlik vardır. İstişare, makamların önemini yitirdiği bir yöntemdir. İstişare yaparken kişilerin konumları, paraları, soyları değil sahip oldukları bilgi birikimi ve edindikleri deneyimleri ele alınır. Kadın, erkek, genç, yaşlı ayrımı yoktur. Önemli olan konuyla ilgisi olup istişare edebilecek vasıfta olmasıdır. Bu durumda toplumda eşitliğin sağlanmasında yardımcı olacaktır.

16. İstişare ortamında alınan kararlar ortak bir akıl ile alındığından tüm üyeler tarafından kabul edilir ve sorumluluklar paylaşılır. Böylece olumsuz durumlarda kişiler bu durumu kolaylıkla kabul edip el birliği ile çözüm ararlar. İstişare kişilere anlayışlı olmayı ve işbirliği ile hareket etmeyi öğretir.

17. İstişare toplumsal diyalogu geliştirir. Kişilerin birbirine anlayışlı olması ve işbirliği ile hareket etmesi ile toplumda iletişim gücü artar.

18. İstişare kültürünün oturması ile toplumun bilinç seviyesi artacaktır. Toplumsal ilişkilerde şiddet ve baskı yerini ikna ve hoşgörüye bırakacaktır.

19. Çoğunluğa göre hareket edilerek demokratik bir ortam oluşacaktır. Aynı zamanda azınlığa da hoşgörülü davranılarak toplumda birlik ve beraberlik duygusu çoğalacaktır.

20. İstişare ile yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkiler iyileşir. Çünkü istişare eden yönetici yaptığı eylemlerin meşruluğunu istişareden almıştır. Yönetilen kendisine danışıldığından kendisinden istenen görevleri kabul eder. Yükümlülükleri isteyerek yerine getirir.

Anlaşıldığı üzere istişarenin kişilere, topluma ve devlete birçok faydası vardır. Sadece karar alma sürecinde fayda sağlayan ve bizi en uygun çözüme götüren bir yöntem değildir. Başlı başına bir kültürdür. İnsanlığa faydalı olabilecek nadide sistemlerdendir. Hayatın bir alanını değil tüm alanını kapsayarak insanlarda bir prensip oluşturmaktadır. Bu bölüme kadar istişarenin içeriğinden, amaçlarından, faydalarından, kimlerle yapılması gerektiğinden ve nasıl yapılması gerektiğinden bahsedilmiştir. İstişarenin bireysel ve kamusal alanda varlığına değinilmiştir. Sadece bir karar alma yöntemi olmadığından aynı zamanda bir kültür olduğundan bahsedilmiştir. İnsanlara hayatlarının her alanında yardımcı olacak bir yöntem olduğu anlatılmıştır.

Yönetim, insanlara ait bir özelliktir. İnsanlar kendilerini yöneterek hayatlarına devam ederler. Toplu olarak yaşayan insanların yönetilmesi gerekmektedir. Ancak

bu şekilde düzen ve birliktelik sağlanabilir. Yönetimin en önemli aşaması ve başlangıcı karar vermektir. Yönetim faaliyetini başlatmak için karar alınması gerekmektedir. Karar alma yöntemi olarak istişare yöntemi ele alınmıştır. Amaç yönetimi en doğru şekilde gerçekleştirmektir. Bir işe nasıl başlanırsa o şekilde devam edileceğinden yönetim işine de doğru bir şekilde başlamak için karar alma aşamasında istişare yöntemi tercih edilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KAMU YÖNETİMİ KARAR VERME SÜRECİNDE BİR YÖNTEM
OLARAK İSTİŞAREYE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI: GEREDE
KAYMAKAMLIĞI

4.1. Gerede'ye İlişkin Temel Bilgiler

Gerede ilçesi Bolu'nun en büyük ilçesidir. İç Anadolu'dan Batı Karadeniz ve Marmara'ya geçit veren konumda bulunmaktadır. Etrafı dağlar ve ormanlarla çevrili olan ovadır. Kışları çok sert ve yağışlı olmakta ve uzun sürmektedir. Kışları genelde 5 ya da 6 kadar sürmektedir. Yazları ise oldukça serin bir bölgedir. Gerede'de bulunan Arkut Dağı birçok kış aktiviteleri için oldukça uygun bir yapıya sahiptir. Kayak sporuna da oldukça elverişlidir. Uluslararası Kayak Federasyonu tarafından yapılmış kayaklı koşu pisti bulunmaktadır. Her yıl Mart ayında Türkiye Kayak Federasyonunun düzenlediği yarışmalara farklı ülkelerden yarışmacılarda katılmaktadır. Gerede yaylaları da yayla turizmine elverişlidir. Gerede dericiler şehri olarak da bilinmektedir. Dericilik Gerede halkı için büyük bir geçim kaynağıdır. İç ve dış piyasada deri üretimi sağlayan tabakhane ve kemer imalathanesi bulunmaktadır (tr.wikipedia.org, 2010).

Bizans zamanında piskoposluk merkezi, Müslüman Türklerde uç beyliği, Selçuklular, Anadolu Selçukluları, İlhanlılar'a bağlı müstakil beylik olarak devam etmiş ve Anadolu Selçuklu Devletinin 21 eyaletinden birisi olmuştur. Yıldırım Beyazıt tarafından Osmanlı topraklarına 1395'te katılarak 1692 yılında Bolu Sancağına bağlı subaşılık, 1812 yılında Bolu-Safranbolu Mutasarrıflığında kaza merkezi olmuştur. 1864'ten 1870 yılına kadar nahiye, 1870'te Bolu Sancağında 5 kazadan biri olmuştur. 1871'de Gerede Belediyesi kurulmuştur.1923'te vilayet olan Bolu'nun Düzce Mudurnu, Göynük ile birlikte 4 kazasından biri haline gelmiştir. Halen Bolu'nun nüfus olarak en büyük ilçesidir (gerede.gov.tr).

4.1.1. Gerede'nin Demografik Yapısı

Gerede ilçesi Bolu ilinin 9 ilçesinden biridir ve nüfus sıralamasında 1.sırada yer almaktadır. Gerede ilçesinin 2022 ilçe toplam nüfusu 34257.Gerede ilçesinin mahallelerine ve köylerine göre nüfus dağılımı detaylı anlatımı tabloda şu şekildedir:

Tablo 1.

Bolu Gerede Nüfus Detay

Bağlı Olunan İl	Bolu
Toplam Nüfus	34257
Toplam Erkek Nüfusu	17305
Toplam Kadın Nüfusu	16952
İlçe Merkez Nüfusu	23879
İlçe Merkez Erkek Nüfusu	11868
İlçe Merkez Kadın Nüfusu	12011
Belde ve Köy Toplam Nüfusu	10378
Belde ve Köyler Erkek Nüfusu	5437
Belde ve Köyler Kadın Nüfusu	4941
İlçeye Bağlı Köy Sayısı	92
İlçeye Bağlı Mahalle Sayısı	8

Kaynak: Türkiye Nüfusu il ilçe Mahalle Köy nüfusları (nufusune.com.tr)

Tablo 2.

Mahallere Göre Bolu Gerede Nüfusu

Mahalle Adı	Toplam Nüfus	Erkek Nüfus	Kadın Nüfus
Yeni mahalle	5232	2556	2676
Dayıoğlu mahallesi	4786	2376	2410
Seviller mahallesi	4523	2203	2320
Demirciler mahallesi	3082	1674	1408
Kitirler mahallesi	2551	1242	1309
Kabiller mahallesi	1511	753	758
Orta mahalle	1235	612	623
Bahçelievler mahallesi	959	452	507

Kaynak: Türkiye Nüfusu il ilçe Mahalle Köy nüfusları (nufusune.com.tr)

Tablo 3.*Köylere Göre Bolu Gerede Nüfusu*

Köyün adı	Toplam nüfus	Erkek nüfus	Kadın nüfus
Göynükören köyü	678	357	321
Samat köyü	498	262	236
Ibrıcak köyü	357	186	171
Salur köyü	291	154	137
Güneydemirciler köyü	268	136	132
Karapazar köyü	231	124	107
Havullu köyü	228	119	109
Kürkçüler köyü	211	110	101
Çayören köyü	210	113	97
Koçumlar köyü	187	93	94
Yeşilvadi köyü	174	96	78
Sofular köyü	172	91	81
Yazıkara köyü	167	88	79
Ahmetler köyü	164	86	78
Ortaca köyü	159	78	81
Çoğullu köyü	151	80	71
Yelkenler köyü	140	71	69
Nuhören köyü	137	69	68
Kapaklı köyü	135	70	65
Muratfakılar köyü	132	72	60
Yakakaya köyü	130	65	65
Yunuslar köyü	127	70	57
Yazıköy köyü	124	61	63
Çayöregüney köyü	122	63	59
Beşkonak köyü	116	59	57
Karacadağdemirciler köyü	116	52	64
Halaçlar köyü	115	61	54
Külef köyü	114	60	54
Mangallar köyü	114	65	49
Demircisopran köyü	112	65	47
Aktaşkurtlar köyü	110	56	54
Geçitler köyü	110	65	45
Bahçedere köyü	105	58	47

Tablo 3. (Devamı)

Çağış köyü	104	48	56
Asmaca köyü	102	54	48
Dağkara köyü	102	55	47
Yukarıörenbaşı köyü	102	50	52
Dikmen köyü	97	52	45
Ümitköy köyü	97	56	41
Akçabey köyü	96	45	51
Süllertoklar köyü	95	52	43
Sipahiler köyü	92	54	38
Sapanlıurgancılar köyü	91	45	46
Aydınlar köyü	89	47	42
Mircekiraz köyü	89	47	42
Ertuğrulköy köyü	86	39	47
Örencik köyü	86	49	37
Ulaşlar köyü	86	51	35
Tatlar köyü	85	48	37
Dursunfakı köyü	84	44	40
Yeniyapar köyü	82	43	39
Karacadağ köyü	81	41	40
Çalaman köyü	80	48	32
İnköy köyü	79	45	34
Akbaş köyü	77	40	37
Aktaş köyü	75	40	35
Çalışlar köyü	75	38	37
Kalaç köyü	74	45	29
Çukurca köyü	73	32	41
Yakaboy köyü	73	38	35
Macarlar köyü	72	38	34
Aşağıovacık köyü	70	41	29
Kazanlar köyü	69	32	37
Eymür köyü	68	39	29
Demirler köyü	67	37	30
Kavacık köyü	67	29	38
Elören köyü	66	35	31
Kayıkiraz köyü	66	33	33
Ağızörengüney köyü	64	32	32
Mukamlar köyü	64	33	31

Tablo 3. (Devamı)

Sungurlar köyü	63	33	30
Bünüş köyü	61	32	29
İmamlar köyü	61	35	26
Akçaşehir köyü	60	33	27
Aşağıörenbaşı köyü	59	29	30
Balcılar köyü	59	31	28
Danışmentler köyü	59	30	29
İkinciavşar köyü	57	28	29
Zeyneller köyü	56	28	28
Kayısopran köyü	54	26	28
Avşartarakçı köyü	53	22	31
Yağdaş köyü	53	21	32
Mürdükler köyü	50	25	25
Enseliler köyü	49	25	24
Sarioğlu köyü	49	27	22
Hasanlar köyü	48	29	19
Yukarıovacık köyü	48	23	25
Davutbeyli köyü	47	20	27
Kösreli köyü	44	25	19
Yenecik köyü	39	21	18
Birinciavşar köyü	36	19	17

Kaynak: Türkiye Nüfusu il ilçe Mahalle Köy nüfusları (nufusune.com.tr)

4.1.2. Gerede Kaymakamlığı İdari Birimler

Tablo4 Bakanlıkların Bölge ve İlçe Teşkilatındaki Amir, Başkan ve Müdürlükleri

Bakanlık	Müdürlüğü
Cumhurbaşkanlığı	İlçe müftüsü
Adalet bakanlığı	L tipi cezaevi müdürü İlçe seçim kurulu müdürü Asliye hukuk mahkemesi yazı işleri Asliye ceza mahkemesi yazı işleri Savcılık yazı işleri müdürü İcra müdürü

Çalışma ve sosyal hizmetler bakanlığı	İlçe hizmet merkezi müdürü İlçe sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakfı müdürü Sosyal güvenlik kurumu ilçe müdürü
Sanayi ve teknoloji bakanlığı	Organize sanayi bölge müdürü Deri organize sanayi bölge müdürü
Çevre ve şehircilik ve iklim değişikliği bakanlığı	Tapu müdürü
Gençlik ve spor bakanlığı	Gençlik ve spor ilçe müdürü İlçe gençlik merkezi müdürü
Tarım ve orman bakanlığı	İlçe tarım ve orman müdürü Orman işletme müdürü
İçişleri bakanlığı	İlçe yazı işleri müdürü İlçe özel idare müdürü İlçe nüfus ve vatandaşlık müdürü
Kültür ve turizm bakanlığı	İlçe kütüphane müdürü
Hazine ve maliye bakanlığı	İlçe mal müdürü İlçe vergi dairesi müdürü
Milli eğitim bakanlığı	İlçe milli eğitim müdürü
Milli savunma bakanlığı	Askerlik şubesi başkanlığı
Ulaştırma ve altyapı bakanlığı	Ptt müdürü

4.2.Araştırmanın Amacı

Ülkemizde son dönemlerde başa gelen yöneticiler kamu yönetiminde ve bürokraside yeniden yapılanmanın ve değişimin gerekliliğinden söz etmektedir ve 2000’li yıllarla birlikte yönetimde yenilik çalışmalarına yönelik somut adımlar atılmıştır. Gelişen ve dönüşen dünya ile birlikte Türkiye’de de iyi yönetim, demokratik yönetim ve yönetişim kavramları yasal dayanak kazanmıştır.

Kamu yönetiminde karar verme süreci yönetim fonksiyonun en temel taşıdır. Karar verilmeksizin yönetimin gerçekleştirilmesinin imkânı yoktur. Karar verme sürecinin sağlıklı ve doğru gerçekleşmesi yönetimin doğru yapılmasının başıdır. Karar verme sürecinin faydalı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için istişare yöntemi ele alınması gereken yöntemlerden biridir.

İstişare kavramı ile ilgili olarak yazılan yüksek lisans ve doktora tezleri ile makaleler incelendiğinde istişare kavramı sadece İslami bilimler bölümlerinde ele alınan bir konu olarak kalmıştır. Hâlbuki istişare kavramı Türk İslam kültürünün

temel değerlerindendir. Karar verme yöntemi olarak hayatın her alanında kullanılabilecek bir yöntemdir.

Bu çalışmada istişare yönteminin, kamu yönetimin merkezi yönetim uzantısı olan taşra yönetiminde kullanılabilirliği araştırılmıştır.

4.3. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı

Karar verme sürecinde istişare akıllıca bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Her yönden ele alındığında bizi karar verirken en doğru karara götüren bir yöntemdir. Bu istişare yönteminde detaylı bir şekilde anlatılmıştır. İstişare yönteminin kamu yönetiminde idareciler tarafından kullanılması durumunda yönetimin nasıl bir duruma dönüşeceğini göstermektir. Varlığından haberdar olup dillerimizde dolanan bu yöntemi tüm detayları ile inceleyip yönetimde kullanılmasını sağlamak, iyi bir yönetim sağlamak için gereklidir.

Ülkemizde kamu yönetimi merkezi yönetim ve yerel yönetim olarak ikiye ayrılır. Çalışmamızda merkezi yönetimin taşra örgütü olan kaymakamlıkta bir araştırma yapılmıştır. Ülkemizde 81 il ve 922 ilçe bulunmaktadır. Tüm bu ilçelerde yönetim aynı şekilde gerçekleşmektedir. Kaymakamlık bünyesinde faaliyet gösteren ilçe müdürlüklerinde karar verme süreçleri incelenerek istişare yönteminin kullanımına imkân verilebilir mi? Sorusuna cevap aranmıştır. İstişare yöntemi kullanılırsa nasıl bir yönetim ortaya karşımıza çıkar, bu durum araştırılmıştır.

Bu araştırmada 81 ilin tüm ilçe yönetiminde bir araştırma yapmak çok uzun ve maliyetli olacağından ve herhangi bir maddi/manevi destek bulunmadığından yaşadığım ilçenin yönetiminde bir örnek olarak araştırma yapılmıştır. İlk olarak Hatay'ın Antakya kaymakamlığı tercih edilmiştir. 6 Şubat 2023 depremi sebebiyle ailemin yanına Bolu Gerede'ye gitmek zorunda kaldım. Bu sebeple çalışmanın alan araştırması da Gerede kaymakamlığında yapılmıştır.

4.4. Materyal ve Yöntem

Çalışmanın materyalleri, merkezi yönetimin taşra örgütü olan kaymakamlıktaki ilçe müdürlerine ve ilçe yöneticisi olan kaymakama yönelik yapılan “yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve literatür taraması” sonucu elde edilecek bilgilerden oluşmaktadır.

Çalışmada ana yöntem olarak “nitel alan araştırmasına” başvurulmuştur. Nitel araştırma sonucu elde edilen verilerle ilişki kurmak amacıyla literatür taraması

yönteminden de faydalanılmıştır. Çalışmanın kuramsal bölümlerinde yazılı doküman ve belgeler analiz edilmiştir. Kamu yönetimi ve karar verme süreci alanlarında yerli ve yabancı kaynaklar taranıp derlenmiştir. Daha sonra karar verme sürecinde yöntem olarak istişare alanında kaynak taraması yapılmıştır. Alan araştırması bölümünde ise kamu yönetiminin merkezi yönetim sınıfının taşra örgütü olan kaymakamlık alanında karar verme sürecini incelemek ve istişare ile olan ilişkisini anlamak ve istişare yöntemini somut bir şekilde ortaya koymak adına “önceden hazırlanmış ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile hazırlanan sorular” kullanılarak veriler toplanmıştır. Görüşmelerde “Bolu” ilinin “Gerede” ilçesinin ilçe teşkilatının müdürlüklerinin başkanlarına ya da yetkili kişilere yönelik sorular yöneltilmiştir. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. İstişare metodunun kullanılabilirliği araştırılırken anket gibi yöntemlerin çalışmaya uygun olmadığı, açık uçlu soruların çalışmayı daha anlamlı kılacağı varsayımıyla yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği seçilmiştir. Verilerin oluşturulmasında “ses kaydı ve not alma” yöntemleri kullanılmıştır. Ses kaydıyla alınan bilgiler yazıya aktarılmıştır. Araştırmada 25 soru bulunmaktadır. Araştırmada yöneltilen ucu açık sorular çalışmanın ekleri kısmında yer almaktadır.

İstişare ile ilgili daha öncesinde yapılmış olan bir anket araştırması ya da mülakat tekniği ile araştırma yapılmamıştır. Bu araştırmada mülakat tekniği ile kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının amacı kamu yönetiminde karar verme sürecinde istişare yönteminin kullanılabilirliğini araştırmanın açık uçlu sorular ile daha net ortaya koymaktır. Açık uçlu sorular ile istişarenin kavramının önemli özellikleri soruya çevrilip katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcıların amir olması sebebiyle mülakat tekniği ile yüz yüze görüşmek araştırmayı daha anlamlı kılmıştır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye’de 81 il ve 922 ilçe bulunmaktadır. Araştırmada Kaymakamlıkların tamamını araştırmaya dâhil etmek, elde edilecek bulgular açısından anlamlı olsa da zaman açısından mümkün olmamıştır. Araştırma örnekleme, Bolu ilini Gerede ilçe kaymakamlığı olarak belirlenmiştir. Kaymakamlığın bünyesinde faaliyetlerini sürdüren Yazı İşleri Müdürlüğü, Tapu Müdürlüğü, Mal Müdürlüğü, Nüfus Müdürlüğü, Milli Eğitim Müdürlüğü, Sağlık Müdürlüğü, Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü ile Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı’nda görev yapan yönetici ve müdürler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

4.6. Veri Toplanması

Verilerin toplanması yarı-yapılandırılmış görüşme kâğıtlarıyla, mülakat şeklinde yapılmaktadır. Çalışmada görüşmeler “yüz yüze” gerçekleşmiştir ve ilçe müdürlerine “açık uçlu sorular” yöneltmiştir. Görüşmeler Gerede Kaymakamlığı bünyesinde ilçe teşkilatı müdürleri ve Gerede kaymakamı ile gerçekleşmiştir. Kaymakam ile birlikte mülakat şeklinde görüşülen kişi sayısı 7dir. Çalışmaya katılanların şahsi bilgileri güvence altına alınmakta olup; kodlama yöntemiyle bilgiler aktarılmıştır. Müdürlüklerde görüşülen katılımcılar “M” harfi ile kodlanmıştır. Katılımcılara sayısı kadar “M1”, “M2”, “M3” şeklinde kodlar verilmiştir. Katılımcıların ayrıntılı kodlama tablosu aşağıda ayrıntılı şekilde verilmiştir:

Tablo 5.

Katılımcılar ile görüşülen zaman dilimi

Kodlar	Zaman dilimi(dakika)
M1	45.00
M2	40.00
M3	45.00
M4	45.00
M5	40.00
M6	50.00
M7	50.00

4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Tez çalışması sırasında en önemli sınırlıklardan birisi 6 Şubat 2023 depremi olmuştur. Deprem sonrasında çoğu insan gibi Hatay’dan uzaklaşmam gerekmiştir. Çünkü yaşam alanları tamamıyla yerle bir olmuştur. Bu sebeple yıkılan şehirde alan araştırması yapma imkânım da kalmamıştır. Bu sebeplerden dolayı tez çalışmasının alan araştırmasını Antakya Kaymakamlığından yaşamaya başladığım Gerede kaymakamlığına değiştirilmesi gerekmiştir.

Bir diğer sınırlama ise konunun daha önce kamu yönetimi alanında çalışılmamış olması ve kaynak bulmakta zorluk çekilmesidir. İstişare kavramı akademik alanda pek çalışılmamıştır. Sadece İslami Bilimler alanında çalışmalarda yer almıştır. Karar verme metodu olarak istişare yöntemi ile ilgili daha öncesinde bir çalışma da yapılmamıştır. Bu durumlar istişare yöntemini çalışmak için engel oluşturmamaktadır. Bu çalışma bu konuda çalışılacak olan gelecek çalışmalara fikir ve yol gösterici olabilir.

İlçede bulunan tüm müdürlüklere ulaşılamaması da bu çalışmanın bir diğer sınırlılıklarıdır. İş yoğunluğu sebebiyle bazı müdürlere ulaşılamamıştır. Görüşmelerde herhangi bir çelişkiye yer vermemek gerekir. Kamuya olan güvenin sarsılmaması gerekir. Bu sebepten dolayı görüşmekten kaçınmış olabilir (Erdem, 2021, s. 195). Görüşmeyi kabul eden ve görüşmek için vakit ayırabilen müdürlükler ile görüşme sağlanmıştır.

Görüşme esnasında katılımcılara konu hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Katılımcılara karar verme süreçlerini anlatmalarını sağlayacak açık uçlu sorular sorulmuştur. Katılımcılara kapalı soru sorulmaktan kaçınılmıştır.

4.8 Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Araştırmadaki anket soruları için etik izin alınmıştır. Anket sorularından önce katılımcılara okunan yazılı bir rıza metni vardır. Bu metin katılımcılar tarafından imzalanmıştır.

Araştırma soruları istişare kavramının özelliklerinden ve amacından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Sorular oluşturulurken açık uçlu olmasına özen gösterilmiştir. Araştırma soruları iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım sorular araştırma yapılacak kurumu tanımaya yönelik sorulardır. İkinci kısım sorular ise kamu yönetiminde karar verme sürecinde istişarenin varlığını anlamaya yönelik sorulardır. Bu sorular neticesinde istişare yöntemi, kamu yönetiminin karar verme sürecinde kullanılabilecek bir yöntem olduğunu ortaya koyacaktır.

Birinci kısım soruları:

- S1) Kurumda kaç birim var ve toplamda kaç kişi çalışmaktadır?
- S2) Çalışanların kadro dağılımı nasıldır?
- S3) Çalışanların yaş aralığı nedir?
- S4) Çalışanların cinsiyet dağılımı nasıldır?

Tablo 6.*Birinci kısımdaki sorulardan alınan cevaplar*

	S1	S2	S3	S4
M1	1008 kişi	Müdür şef memur yardımcı personel	25-65	%60 erkek %40 kadın
M2	7 kişi	Müdür Müdür yardımcısı Memur(öğretmen)	25-65	%50 erkek %40 kadın
M3	4 kişi	Müdür Müdür yardımcısı Memur	25-65	%100 erkek
M4	4 kişi	Müdür Müdür yardımcısı Memur	35-55	%75 erkek %25 kadın
M5	4 kişi	Müdür Uzman yardımcı Memur	20-60	%50 erkek %50kadın
M6	6 kişi	Müdür Şef Memur	35-50	%50 erkek %50 kadın
M7	6 kişi	Müdür Müdür yardımcısı Uzman Memur	30-55	%100 erkek

İkinci kısım soruları istişarenin varlığını anlamaya yönelik sorulardır. Yani birimlerde karar verme süreci nasıl gerçekleştiriliyor bu durumu anlamak için sorulan sorulardır.

Görüşülen birimlerin S1) Kurumunuzda ne tür kararlar alınmaktadır? sorusuna cevabı şu şekilde olmuştur:

M1: Emniyet, asayiş, eğitim, sağlık, tarım, muhtaç vatandaşlara verilecek yardımlar, köylere yönelik alt yapı ve üst yapı hizmetleri ve ilçe yönetimine dair genel işler şeklinde kararlar alınmaktadır.

M2: Halk eğitim merkezinde açılacak olan kursların içeriği ve yönetimine dair kararlar alınmaktadır. Ayrıca birimin yönetimine dair genel işler ile ilgili kararlar da alınmaktadır.

M3: Valinin ve il özel idare genel sekreterinin talimatlarını yerine getirirken uygulama kararları alınmaktadır. Köylere hizmet götürme birliği ile birlikte köylere götürülecek hizmetler doğrultusunda kararlar alınmaktadır. Ayrıca birimin genel yönetimi ile ilgili kararlar alınmaktadır.

M4: Yardıma muhtaç ve ihtiyaç sahibi kişilerin yardımlarına dair kararlar alınmaktadır.

M5: Mevzuatın uygulanmasına dair kararlar alınmaktadır. Müdürlüğün genel yönetimi ile ilgili kararlar alınmaktadır.

M6: Kanunların (medeni kanun) ve mevzuatın uygulanmasına dair kararlar alınmaktadır. Müdürlüğün genel yönetimi ile ilgili kararlar alınmaktadır.

M7: Gayrimenkulün kaydı ve mevzuatın uygulanmasına dair kararlar ile müdürlüğün genel yönetimi ile ilgili kararlar alınmaktadır.

İkinci kısımda yer alan sorulardan S2) Bu kararlar alınırken hangi karar alma yöntemleri kullanılmaktadır? Sorusuna birimlerin verdiği cevaplar şu şekilde olmuştur:

M1: “ İlçede en üst yönetici kaymakam ve bağlı bulunan ilgili müdürler ile istişare halinde yasalar çerçevesinde karar alınır.”

M2: “ Müdürlüğün genel yönetimi ve mevzuatın uygulanmasına dair kararlar bir üst yönetici ile danışılarak alınır. Kurslara dair kararlar istişare halinde ve yasalar çerçevesinde alınır.”

M3: “ Maliyet getiren kararlar bir üst amir olan kaymakam ile görüşülerek onun direktifleri doğrultusunda alınır. Kararlar köylere hizmet götürme birliği ile birlikte danışılarak alınır. Köylere hizmet götürme birliği encümeni: 5 kişiden oluşur. Birlik başkanı başkanlığında birliğe üye köylerin muhtarlarından seçilen 2 kişi ile ilçeden seçilen il genel meclisinden 2 kişidir.”

M4: “ Maliyet getiren kararlar mülki idare amirinin direktifleri doğrultusunda alınmaktadır. Diğer kararlar mevzuatlar çerçevesinde ilgililerine danışılarak alınmaktadır.”

M5: “ Karar alma konusuna göre karar alma yöntemleri değişmektedir. Personel ve çalışanları ilgilendiren kararlar istişare ile alınırken mevzuat

uygulamasında kararlar emri yerine getirme olarak direk müdür tarafından karar verilerek uygulamaya geçilir.”

M6: “ Kanun uygulayıcı olan kararların takdir yetkisi bulunmamaktadır. Kanun ve mevzuat olduğu gibi uygulanır. Bu sebepten ötürü karar alma faaliyeti biz çalışanlara bu birimde pek görülmemektedir. Yalnızca birimin genel yönetimi ve personel yönetimi konusunda bizlere bir karar alma fırsatı tanınır. Bu durumda da çalışanlar ile birlikte karşılıklı anlaşarak kararlar alınmaktadır.”

M7: “ Karar alma faaliyetini gerektiren durumlarda ilgililer ile görüşülerek fikir alışverişinde bulunulur ve bunun neticesinde müdür son kararı verir.”

İkinci kısım sorularından S3) Kurumunuzda karar alma faaliyetinin oluşma sıklığı nedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “Süregelen bir yönetim hizmeti olduğu için çok sık karara alma faaliyeti gerçekleşmektedir.”

M2: “Genelde sene 2 defa olmaktadır. Ama acil bir durum olduğunda karar alınabilir.”

M3: “Sıklıkla karar alma faaliyeti gerçekleşir.”

M4: “ Çok sık bir şekilde karar alma faaliyetini gerçekleştiririz. Çünkü bizim hizmet alanımız sürekli talep olan bir alandır. Diğer birimlere göre daha dinamik ve daha çok hizmet sunan bir birim olduğumuz için karar alma faaliyetini çok sık gerçekleştiririz. En az haftada bir mütevelli heyetinin taleplerini inceler ve bu doğrultuda kararlar veririz. Haftada bir demek uygun olabilir.”

M5: “ Mevzuatın uygulanmasına dair kararlar alınmaktadır. Çok sık olmasa da düzenli olarak yıl içerisinde birçok kez karar alma faaliyeti gerçekleştirilmektedir.”

M6: “ Karar alma faaliyeti oldukça az gerçekleşir. Yılda bir demek uygun düşer.”

M7: “ İşlerin durumuna göre değişmektedir. Her ne olursa olsun sıklıkla gerçekleşen bir karar alma faaliyeti yoktur. Ama sıklıkla olmadığı hiç olmadığı anlamına gelmez. Yılda birçok kez karar alma faaliyetini gerçekleştiririz.”

İkinci kısım sorularından S4) Karar alma sürecine kimler katılmaktadır? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “Kaymakam ve ilgili müdür/yönetici katılmaktadır.”

M2: “ Müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler, diğer ilgili kişiler katılır.”

M3: “Kaymakam, müdür, köylere hizmet götürme birliği temsilcileri katılır.”

M4: “ Kaymakam, müdür, ilgili personel konuya göre katılır.”

M5: “ Müdür, ilgililer katılır.”

M6: “ Müdür ve çalışanlar.”

M7: “ Müdür, müdür yardımcısı ve ilgili personel katılır.”

İkinci kısım sorularından S5) Karar alma sürecine katılan kişilerin alınan kararlar ile nasıl bir ilişkisi bulunmaktadır? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Mevzuattaki yetki ve görev bu kişilere verilmekte ve ilgili birimin başındadır. Kararlar ilgili olan müdürler ile alınır.”

M2: “ Karar verenler bu hizmetlerin yönetiminde bulunan kişilerdir. Yani konunun ve yetkininin ilgilileridir.”

M3: “ Kararlar ile karar vericiler arasında yakın ilişki söz konusudur. Hizmetin yürütücüleri bu kararları almaktadır.”

M4: “ Kararlar ile karar verme sürecine katılanlar bu hizmetin yürütücüsü ve yetki sahibi olan kişilerdir. Kararın etkilenenleri değil mevzuatı uygulayan hizmeti yürütenlerdir.”

M5: “ Karar verme sürecine katılanlar kararın uygulayıcısı olanlardır.”

M6: “ Müdür karar vericidir. Yani hizmetin yetki sahibi olan kişi karar verir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda karar alma sürecine dahil edildiğinden hem karar verici konumunda olup kararı uygulan ve kararın etkilenenleri olmaktadır.”

M7: “ Karar alma sürecine dahil olan konu ile ilgili uzman kişiler ve müdürdür. Bu durumda karar ile olan ilişki bir yetki ve bilgi ilişkisidir.”

İkinci kısım sorularından S6) Karar alma sürecinde görüşmeler esnasında hangi yöntemler tercih edilmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Alınacak kararın durumuna bağlı olarak komisyon ve kurul toplantısı ya da 2 kişi arasında yüz yüze alınır.”

M2, M3, M4, M5, M6, M7 : “ Karar alma esnasında görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilir.”

İkinci kısım sorularından S7) Kararların alınması aşamasında hangi faktörlere dikkat edilmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ En başta mevzuata uygun olması ve ikincil olarak da diğer faktörler(sosyal, kültürel, ekonomik vs.)”

M2: Mevzuat, kültürel, sosyal, ekonomik faktörlerin yanı sıra halkın eğitim kurslarına dair talep ve istekleri de dikkat edilen faktörler arasındadır.

M3, M4 : “ İlk başta mevzuat ve daha sonrasında ekonomik faktörler en belirgin olanlardır.

M5, M6, M7: “ En önemli faktörler kanunlar ve mevzuatlardır.”

İkinci kısım sorularından S8) Karar alma sürecinde görüşmeler sırasında nasıl bir atmosfer hâkim olmaktadır? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Karara bağlı olarak bazen gergin bazen daha sakin ortam olmaktadır. Ancak kararın sağlıklı alınması açısından sakin düşünülüp alınması yönünden çaba sarfedilmektedir.”

M2: “ Karar alma sürecinde görüşmeler sırasında dostane bir ortam oluşmaktadır.”

M3: “ Karar alma sürecinde görüşmeler esnasında resmiyet ve ciddi bir ortam oluşur. Kimi zaman gerginlikler çıksa bu durumdan derhal çıkılarak kararlar alınır.”

M4: “ Karar alma sürecinde görüşmeler resmiyet çerçevesinde gerçekleşir. Ortamdaki atmosfer bazen olumsuz yönde değişebilir. Ama karar verici konumda bulunun üst amir bu duruma derhal el atarak olumsuz havayı giderir.”

M5: “ Karar alma sürecindeki görüşmeler dingin bir atmosferde gerçekleşir. Tartışma ya da gerginlik oluşmaz. Bu durum benim yönetimim sürecinde hiç gerçekleşmemiştir.”

M6: “Görüşmelerdeki atmosfer gayet sakinidir. Çalışanlar rahat bir şekilde görüşlerini dile getirebilmektedir. Arkadaşça fakat yine de sınırları belli olan bir ortamdır.”

M7: “ Görüşmeler idareci mantığıyla kurumsal bir çerçevede gerçekleşir. Bu sebepten ötürü oluşan atmosfer resmiyet içermektedir.”

İkinci kısım sorularından S9) Karar alma sürecine katılan kişiler fikirlerini nasıl beyan etmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Karar alma sürecine katılan kişiler kararlarını demokratik şekilde ifade edebilmektedir. Sözlü ya da yazılı rapor halinde de sunabilirler.”

M2, M3, M4, M5, M6, M7: “ Sözlü bir şekilde beyan ederler.”

İkinci kısım sorularından S10) Karar alma sürecine katılan kişiler nasıl bir tavra sahip olmaktadır? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Kamu sektörü olduğundan mevzuatta belirtilen ast üst ilişkisi çerçevesine uygun şekilde tavır takınırlar.”

M2: “ Kişiler sınırlarını bilerek arkadaşça bir tavra sahiptirler.”

M3, M4, M5, M6, M7: “ Mevzuatta belirtilen ast üst ilişki çerçevesine uygun bir şekilde tavır takınırlar.”

İkinci kısım sorularından S11) Karar alma sürecine katılan kişiler fikirlerini beyan ederken kendilerini nasıl hissetmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Bu durum üst yöneticinin tavrına göre değişir. Ancak bizim kurumumuzda kişiler kendilerini ifade ederken oldukça rahat bir şekilde hissetmektedir.”

M2,M3, M4, M5,M6, M7: “ Karar alma sürecine katılan kişiler fikirlerini beyan ederken kendilerini rahat hisseder. Herkes fikrini açıkça ve rahatlıkla ifade edebilir.”

İkinci kısım sorularından S12) Görüşmeler esnasında kişilerin birbiri ile olan iletişimi nasıl olmaktadır? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1, M2, M3, M4,M5, M6, M7: “ Kişilerin birbiri ile olan ilişkileri ast üst ilişkisi içerisinde olmakla beraber karşılıklı nezaket ve fikirlere önem verme saygı duyma çerçevesinde olmaktadır.”

İkinci kısım sorularından S13) Karar alma sürecinde karşı tarafın fikirlerine ne kadar değer verilmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Karşı tarafın fikirlerine çok fazla önem verilmekte diğer taraftan fikirler birlikte alınmaktadır.”

M2: “ Bizim birimimizde ortak akıl önemlidir. Bu sebeple diğer tarafın fikirleri oldukça önem teşkil etmektedir. Çünkü birimimizin işi halk eğitimidir. Halkın eğitimi halkın istekleri ve talepleri doğrultusundadır. Bu durumda kişiler yani vatandaş bize istekte bulunur ve bizde onların istekleri doğrultusunda ve kurumumuzun maddi imkânların yettiği kadar hizmet sağlarız. Bu hizmetlerin sağlanması için bu işin demirbaşı olan hocalarımız ile birlikte hareket ederiz. Onlar kursların ve eğitimlerin nasıl daha verimli ve sağlıklı sağlanacağını bizden daha iyi bilirler. Bu sebeple karşı tarafın fikirlerine göre hareket edilir. İmkânlar karşı tarafın isteklerine göre değerlendirilir. İşimiz halk ile olduğu için ve halk ile iç içe bir hizmet sunduğumuz için bu kurumda her fikir altın kadar değerlidir.”

M3: “ Bizim birimimizde karar alırken karşı tarafın fikirlerine önem verilir. Ama daha önemlisi bu fikirleri karşılayacak maddiyattır. Bütçemizin ve maddi imkânlarımızın yettiği ve izin verildiği kadar fikirler önem kazanır. Elbette birlikte

karar verilir ama amirlerin ve mevzuatın izin verdiği ölçüde dile getirilen fikirler hayat bulur.”

M4: “ Hizmetimiz ihtiyaç sahibi vatandaşlara yardım ve bu yardımı gerçek sahiplerine ulaştırmak olduğu için karar verme sürecindeki fikirler oldukça önemlidir. Gerçek ihtiyaç sahiplerini bulmak amacıyla kişilerin fikirleri ve incelemeler itina ile yapılır.”

M5: “ Mevzuatın eksikliği yada güncellenmesi gereken durumlarda inisiyatif alarak karar vermek gerektiği anlarda ilgililerle karşılıklı istişare edilerek karar veriliyor. Halkın mağdur olmaması için karar verirken tüm fikirlere önem veriliyor.”

M6: “ Çalışanlar ile ilgili karar alınırken kendileriyle birlikte hareket ediliyor ve haklarına ve fikirlerine saygı gösteriliyor. Onların fikirlerine önem verilmektedir. Ama mevzuat ve kanun uygulamasında fikirler değil kanunun gerekleri önemli olmaktadır.”

M7: “ Tapu da her işlem için ayrı bir karar alma süreci gerektiriyor. Anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar sıklıkla karşımıza çıkıyor. Elbette bunların neticesi mahkeme kararını uygulamaktır ama bazı durumlarda yanlışlıklar, eksiklikler olduğunu gördüğümüzde derhal müdahale edilip doğru olanı yapmaktayız. İşlemler için ilgili ve bilgililerin fikirleri önemlidir. Doğru bir karar vermek için kişilerin fikirleri dikkate alınarak incelemeler yapılır.”

İkinci kısım sorularından S14) Karar alma sürecinde görüşülen kişilerin güvenilirliği ne kadar önemlidir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Karar alma sürecinde kişinin güvenilirliği çok önemlidir. Daha önce yaşanan kötü bir tecrübe varsa karar alma sürecine katılma konusunda ön yargı elbette olacaktır.”

M2: “Karar alma sürecine dahil olanların güvenilirliği hizmetimiz için oldukça önemlidir. İstekte bulunan vatandaşın güvenilirliği ve o hizmeti görececek olan öğretmenlerin güvenilirliği hizmetin sağlıklı işleyebilmesi ve verim alınabilmesi açısından hayati öneme sahiptir diyebiliriz.”

M3: “ Kişilerin güvenilirliği ile karar verme sürecine dahil olmaları doğru orantılıdır. Güvenilirliği zedelenen kişiler ile fikir alışverişinde bulunmaktan kaçınılır.”

M4: “ Hizmetimiz gereği güvenilirlik ön plandadır. Biz amirler ve çalışanlar bize gelen talepleri değerlendirirken güvenilirliğine inandığımız kişilerden bilgi edinilir. Ve hizmetin gerçekten ihtiyaç sahibi olanlara ulaşması sağlanır.”

M5: “ Kötü tecrübeye sahip olan kişiler ile karar verilmez. Verilmesi gerekiyorsa da bu durumu göz önünde tutulur.”

M6: “Güvenirlik hayatta ne kadar önemli bir yere sahipse bizim kurumumuzda da karar verme sürecinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Kişi kurumumuz da güvenilirliğini kaybettiğinde fikirlerine önem vermek zorlaşır.”

M7: “ Karar verme sürecinde güvenilirlik oldukça önemlidir. Güvenmediğimiz kişinin bilgisinden ve tecrübesinden yararlanmak istemeyiz.”

İkinci kısım sorularından S15) Kararlar hangi oy çokluğu ile alınmaktadır? Sorusuna verilen cevaplar tüm katılımcılarda aynıdır. Kararların karar alma sürecine katılanların salt çoğunluğu ile alındığını fakat en son karar verenin üst amir olduğunu söylemektedirler. Genelde karar alma sürecinde çıkan karar amir tarafından uygun görülen karardır.

İkinci kısım sorularından S16) Karar alma sürecinde anlaşmazlık çıkması halinde nasıl bir yol izlenmektedir? Sorusuna verilen cevaplar tüm katılımcılarda aynı cevaba çıkmaktadır. Karar verme sürecinde anlaşmazlık çıkması durumunda hem mevzuat gereği hem de kamu kültürü gereği işlerin hızlı yürümesi bakımından üst yönetici duruma el atar ve onun kararına itibar edilir.

İkinci kısım sorularından S17) Kararlar alındıktan sonra uygulama aşaması nasıl gerçekleşmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekilde olmuştur. Kararlar alındıktan sonra ilgili mevzuat gereği toplantı ya da komisyon ise imza altına alınır ve paydaşlara resmi yazıyla gönderilir. Kararlar uygulamaya derhal geçer. Kamu hizmetinin sürekliliği ilkesi gereği hızlı bir uygulama süreci gerçekleşmesi için çaba sarf edilir. Bu soruda katılımcıların cevapları benzer olmuştur.

İkinci kısım sorularından S18) Alınan kararlar hakkında oluşan şikâyet, öneri, itiraz vb. durumlar nasıl değerlendirilmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Alınan kararlar hakkında itirazın ciddiyetine bağlı olarak bir kişi görevlendirilir ve inceleme araştırma soruşturma yapılır.”

M2: “ Şikâyet, öneri ve itiraz durumlarıyla hizmetimiz gereği sıklıkla karşılaşırız. Halkın önerileri dikkate alınarak çalışmalara devam ederiz. İtirazlar değerlendirilir. Bu gibi durumlar hizmetimizin gelişimi ve verimliliği için önemlidir.”

M3, M4: “ İtirazlar ve şikâyetler geldiğinde inceleme yapılır. Ve sonucuna göre hareket edilir.

M5, M6: “ Kanun ve mevzuat uygulayıcısı olduğumuz için öneriler dikkate alınmaz. Şikâyetlerde kanun ne derse o uygulanır.”

M7: “İtirazı fazla olan bir hizmet sunuyoruz. Bu itirazlar incelenip ret edilirse 15 içinde mahkemeye gider. Mahkeme son sözü söyler. Son karar verici mahkemedir.”

İkinci kısım sorularından S19) Kararların uygulanmasından sonra oluşan etkileri çalışanlar tarafından nasıl bir tepki ile karşılanmaktadır? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “Alınan karara herkes katıldıysa herhangi bir sorun olmamakta ancak bir çatışma ortamında alındıysa çalışanlar bazen olumsuz tavır takınabilmektedir.”

M2, M3, M4, M5, M6, M7: Bu katılımcılar kararların uygulanmasından sonra oluşan etkileri çalışanlar tarafından tepki gösterilmediğini ya da üst ast ilişkisi gereği gösteremediklerinden söz ederler. Her ne olursa olsun görevlerini ifa etmek zorunda olduklarından bu durumdaki tepkilerinin olumsuzlukla karşılanacağını bildiklerinden bahsederler.

İkinci kısım sorularından S20) Karar alma sürecinden sonra kurum içi iletişim nasıl olmaktadır? Sorusuna verilen cevaplar benzer şekilde olmuştur. Eğer karar çatışma halinde alındıysa bazen huzursuzluk çıktığını ve kurum içi iletişimin bu durumdan kötü şekilde etkilendiğini ifade ettiler. Ancak oy birliği halinde alınan kararların herhangi bir sorun çıkarmadığı ve iletişimin kopmadığını ifade ettiler.

İkinci kısım sorularından S21) Karar alma süreci bütün aşamalarıyla birlikte ne kadar sürmektedir? Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

M1: “ Karar alma süreci bütün aşamalarıyla birlikte ne kadar sürdüğü alınan karara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Anlık alınan kararlar dışında süreç bazen günlerce sürmektedir.”

M2: “ Karar alma süreci hizmetin sürekliliği için kısa sürmelidir. Biz yöneticiler bu durum için elimizden geleni yaparız. Genelde en kısa zamanda bu süreç tamamlanır. Aksi durum oluşmaz.”

M3: “ Hizmetimiz gereği karar verme süreci zaman alır. Çünkü maddi imkânların yerinde ve verimli kullanılması için en doğru kararın alınması gerekir. Bu sebeple bu süreç uzayabilir. Bazen haftaları aldığı bile olur.”

M4: “ Karar verme süreci zaman alır ama bizler ihtiyaç sahiplerine hizmeti ulaştırmak için bu süreci kısaltırız. Ama önemli olan zaman alması değil gerçek

ihtiyaç sahiplerine ulaşmaktır. Bu sebepten ötürü bazı durumlarda bu zaman uzayabilmektedir.”

M5: “ Kararlar işlem gereği alındığından hemen alınır ve uygulamaya geçilir. Bu kısa bir zamandır.”

M6: “Karar alma süreci kısa sürer. Kanun uygulayıcı olduğumuzdan yol bellidir. Biz belirlenen sınırlar içerisinde karar aldığımızda bu süreç uzamaz. Fakat çalışanları ilgilendiren karar alınması gerektiğinde ortak bir paydada birleşmek için bazı durumlarda bu süreç uzar.”

M7: “ Karar alma süreci her işlem için ayrı olduğundan fazla uzamaz. Genelde gün içerisinde halledilmeye çalışılır. Fakat sorunlar çıktığında bu sorunların giderilmesi için çalışmalar ve araştırmalar yapılır. Bu gibi durumlarda karar verme süreci tüm aşamalarıyla zaman alır.”

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kamu yönetimi faaliyeti birçok ögeyi içine alan bir süreçtir. Bu sürecin içerisinde karar verme faaliyeti de bulunmaktadır. Karar vermenin birçok türü ve yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan biri de istişare yöntemidir. İstişare amaca götüren isabetli yolu bulmaktır. Konuyu farklı bakış açılarıyla değerlendirmeyi sağlar. Başkalarının fikrine danışarak bu doğrultuda en faydalı olan kararı almaya yardımcı olur.

Bu tez çalışmasında yaşamın her alanında kullanılabilecek ve kullanılmasında fayda sağlayabilecek olan istişare yönteminde bahsedilmiştir. Çalışma kamunun merkez yönetiminin taşra kesiminde, merkezin uzantısı olan ilçe yönetim teşkilatında gerçekleşmiştir. Bu çalışmada amaç yönetimin karar verme sürecini inceleyerek istişare yönteminin varlığını araştırmaktır. Bunun sonucunda amaç istişare yönteminin, kamu yönetiminin karar verme sürecinde kullanılabilirliğini ortaya koymaktır.

Başlangıçta çalışmanın örneklemini Antakya Kaymakamlığı olarak belirlenmiş, fakat 6 Şubat 2023 depremi sebebiyle örnekleimde değişikliğe gidilerek Gerede Kaymakamlığı çalışma alanı olarak seçilmiştir. Alan araştırmasında seçilen bu yerler araştırmacının yaşadığı yer olarak belirlenmiştir. Çalışmanın anlamlı olması açısından daha fazla ilçenin veya kamu yönetiminde karar verme sürecine katılımın fazla olduğu yerlerin seçilmesi uygun olacaktır. Fakat yüksek lisans öğrencisi olarak araştırmacının herhangi bir maddi ve manevi desteğin olmaması sebebiyle bu durum gerçekleştirilememiştir.

Nüfus bakımından küçük bir ilçe olması dolayısıyla Gerede Kaymakamlığı çalışanları da nispeten azdır. Görüşmeyi kabul edenler kaymakamlık binasında çalışmasını sürdüren müdürler olmuştur. Bazıları işlerinin yoğunluğundan dolayı görüşmeyi ertelemiş ya da kabul etmemiştir. Görüşenler kamu görevlisi olduğu için görüşmeler de mesai saati içerisinde gerçekleşmiştir.

Çalışma kapsamında ilk olarak kurumu ve birimi tanımaya yönelik sorular yöneltilmiştir: Kurumda kaç kişi çalışıyor, yaş aralığı ve cinsiyeti nedir soruları ile

ulaşmak istenilen karar alma faaliyetine katılanların yaşlarına ve toplumsal sınıfına göre önereceği fikir ve görüşlerin değişimidir (Küçükay, 2018, s. 623). Her yaş grubu kendi sınıfındaki gelişim, eğitim ve tecrübeye göre hareket eder ve fikir üretmektedir. Aynı kurum içerisinde çalışan farklı yaş aralığında olan çalışanların görüşleri birbirinden farklı olabilir. Kurumda çalışanların görüşleri cinsiyet durumuna göre de değişebilmektedir. Her ne kadar aynı eğitimi almış olsalar dahi kadın ve erkek çalışanların fikir ve görüşlerinde farklılık olma ihtimali bulunmaktadır. Çalışmanın yapıldığı kurumda kadınların oranı erkeklerin oranına göre az olduğu görülmektedir.

İkinci etap istişare yönteminin oluşmasını sağlayan temel faktörleri soruya çevirip katılımcıların karar verme yöntemlerinin ne kadar istişare yöntemine benzediği araştırılmıştır. Böylece istişare yöntemi kamu yönetiminin karar verme sürecinde kullanılabilirliği araştırılmıştır.

İlk soru olarak katılımcılara ne tür kararların alındığı sorulmuştur. Bu soru ile ulaşılmak istenilen amaç istişare yönteminin her konuda kullanılabilir bir metod olduğunu göstermektir. Katılımcılar kamu idaresi çalışanları oldukları için alacakları kararlar kanun ve mevzuat ile sınırları çizilmiş olan kararlardır. Her katılımcı mevzuata göre yetkili ve görevli olduğu alanda karar alıcı konumdadır. Genelde alınmış olan kararların uygulanması yönünde kararlar alınmaktadır. Genel yönetimine dair kararlar da alınmaktadır ve bu karar alma durumunda çalışanlar ve personel karar alma sürecine dâhil edilmektedir. Çalışanları ilgilendiren durumlarda çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmiş olması istişare yönteminin en belirgin özelliğindendir. Kanun uygulayıcı kararlar alırken karar alma sürecine katılımcılık oranı düşüktür. Bu durumda başkalarının görüşlerine başvurulmamaktadır. Kararlar sadece kanunda belirlenmiş sınırlar çerçevesinde amirler tarafından alınır. İstişare yöntemini kullanmak burada mümkün görülmemektedir. Fakat kullanılabilecek durumlarda vardır. Bazı kamu hizmetleri gereği karar alma sürecinde katılımcılık artabilmektedir.

Kamu kurumlarının belirgin yazılı kuralları vardır ve bu kurallarda belirlenmiş bir statü ve hiyerarşi vardır. Her kurumda bir amir ve onun emri altında çalışan memurlar vardır. Bu amirler kurumlarda ve birimlerde karar verici konumdadır ve amirlerin karar verecekleri alanlar belirlenmiştir. Karar verici konumda olanlar, karar alma faaliyetinde son sözü söyleyen kişi olmaktadır. İstişare yöntemi için iki kişi yeterli olabilmektedir. İki kişinin birbirlerine karşılıklı

olarak fikir danışması sonucunda kararı tek kişi verebilir. Bu durum istişarede olağan bir durumdur. İstişarede asıl mesele danışmak, fikir alışverişinde bulunmaktır. Bu danışma sonucunda en uygun olan kararı tek kişide verebilmektedir fakat çoğunluğun aynı yönde karar vermesi istişare yöntemine daha uygun düşmektedir.

Karar alma sürecine katılanların kim olduğunu sormaktaki amaç katılımcı yelpazesinin öğrenmektir. Bu durum istişarenin önemli özelliği olan doğru kararın verilmesi için farklı bakış açılarının olması gereğidir. Karar alma sürecine katılanlar genelde amirlerdir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren durumlarda karar alma sürecinde hak sahibi olabilmektedir. Bu durumda alınan kararlar genelde kanun ya da mevzuatın uygulama kararları olmaktadır. Katılımcı M2'nin karar alma sürecine tüm çalışanların (kararı uygulayacak olanlar) ve bazen bu kararın uygulananlarının da (vatandaş) karar alma sürecine dâhil edildiğini belirtmiştir. Bu durum verilen kamu hizmetinin halk eğitim hizmeti olmasındandır. Halk eğitim hizmeti halkın talebinin ve isteğinin yönünde faaliyete geçen bir hizmettir. Burada istişarenin tüm yönleriyle ve geniş bir katılımcı yelpazesinde uygulandığı kamu hizmeti görülmektedir. Bir diğer katılımcı olan M3 yetkili olduğu kamu hizmeti gereği çeşitli katılımcı yelpazesine sahiptir. Karar alma sürecinde hizmet gereği katılımcıların farklı olması ve işin ilgililerinin ve uzmanlarının bulunması gerekmektedir. Bu çerçevede karar verici konumdaki amir kararını vermeden önce danışma meclisine benzer bir meclis oluşturur ve kararı buradan çıkan sonuca göre verebilir. Daha açık bir ifadeyle hizmetin sağlanması amacıyla hangi hizmetin nasıl götürüleceği ve hangi yöntemler ile sağlanacağı gibi meselelerin belirlemesi (karar alınması) için seçilmişlerden ve atanmışlardan yetkililer ile işin uzmanları toplanarak bir danışma ortamı oluşturulur. Bir diğer katılımcı olan M4'ün hizmet gereği, yardımların ihtiyacı olanlara dağıtılması için bu kişileri tanıyan ve bu işin uzmanları ile ortak karar vermektedir. Çoğu zaman amir yardımın gerçek ihtiyaç sahibine ulaşabildiğini kestiremeyebilir. Doğru bir karar almak ve hizmeti iyi bir şekilde yerine getirmek amacıyla gelen kişinin talebinin doğruluğunun araştırılmasını sağlayarak fikir alışverişinde bulunmaktadır. Bu hizmet gereği danışmadan hareket etmek hizmeti kötü işleyen hizmet haline dönüştürebilir.

Araştırma da karar verme süreçlerinde görüşmelerin yüz yüze gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu tespit ile ulaşılmak istenen amaç karar verme sürecinde görüşmelerin yüz yüze gerçekleşmesi yönetime katılımı artırmada fayda sağlayabilecek olmasıdır. Bu durum istişare yöntemi için uygun bir yöntemdir.

İnsanlar yüz yüze gerçekleşen görüşmelerde kendilerini ifade ederken samimiyetini ve ciddiyetini daha fazla gösterebilmektedir. Lakayıt ve gerçek dışı beyandan kaçınmaktadır. İstişarenin önemli özelliklerinden biri de dürüstlüktür ve doğru olana ulaşmaktır.

Görüşmeler esnasında oluşan atmosferin farklılık göstermesi kişilerin karar vermek adına dinamik bir hal içerisinde olduğunu göstermektedir. Karar alma esnasında zaman zaman tansiyonun yükselmesi farklı fikirlerin olduğunun göstergesidir. Farklı fikirlerin olması düşünen kişilerin varlığını göstermektedir. Aynı zamanda bu durum farklı çıkarların da göstergesi olabilir. Karar alma sürecinde oluşan danışma meclislerinde sağlıklı bir yönetim gerçekleşmesi kararın doğru ve isabetli alınmasını sağlamaktadır. İstişare yönteminde fikir alışverişinin ve danışma meclislerinin hoşgörü çerçevesinde gerçekleşmesi gerekmektedir. İnsanlar her zaman kendinden farklı fikirde olanı ya da kendi fikrine karşı çıkanı anlayışla karşılayamayabilir. Bu olağan bir durumdur çünkü insanlar çoğu zaman çatışma hali içerisinde olabilir ama bu çatışma hali insanlara saygısızlık etmeyi konudan sapmayı ve dayatmayı getirmemelidir. Kamu kurumunda da böyle durumların oluşması olağandır ve bu gibi durumları engelleyen amirler bulunmaktadır. Karar verici konumdakiler (amirler) karar alma sürecinin sağlıklı ve verimli bir şekilde yürütmesini sağlamaktadırlar.

Görüşmeler esnasında katılımcılar karar alma sürecine katılanların fikirlerini beyan ederken rahat olduklarını ifade etmişlerdir. Burada ulaşılmak istenen amaç kişilerin kendilerini rahat ifade etmeleri istişarenin gerçekleşmesi için olması gereken bir durumdur. Kişiler rahat hissettiği zaman yönetime katılımı artırabilirler. Kamu görevlileri (memurlar) güvence altındadır ve onları koruyan kanunlar vardır. Bundan dolayı fikirlerini ast üst prensibine uygun olarak rahatlıkla ifade etmeleri ve fikirlerini beyan ederken herhangi bir çekince içerisine girmemeleri mümkündür.

Karar alma sürecine dâhil edilen kişilerin güvenirliliği istişare yönteminin temel özelliklerindendir. Araştırma içerisinde sorulan sorulardan biri olan güvenirlilik sorusunun karşılığında katılımcılar bu soruya kesin ve tavizsiz bir tavır takınarak cevaplandırmışlardır. Güvenirliğin sağlıklı bir karar alınması için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Kötü bir tecrübeye sahip olan kişilerin karar verme sürecine katılamayacaklarını veya katılması gerekirse bile bu durumun her zaman göz önünde bulundurulacağının altını çizmişlerdir.

Araştırmada bir diğer soru kararların alınmasında oy çokluğu durumudur. Kamu kurumu olduğu için ast üst durumu geçerlidir. Kararları en son üst amir onaylar ya da onaylamaz lakin son aşamaya gelene kadar toplantılarda oy çokluğu ile karar almak esastır. Mevzuatlarda komisyon ya da kurul toplantılarında alınması gereken bir oy çokluğu vardır. Bu durumun aksinde oluşan durum şekil bozukluğu olur ve düzeltilmesi gerekmektedir. Şekil bozukluğu: Şekle ilişkin geçerlilik hükümlerine aykırılıktır. (Nohutçu, 2021, s. 315). Karar alma sürecinde karar verici amir bulunmaktadır. Karar verici (amir) de bu durumu kanun ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirmektedir. İstişare yönteminde amaç danışmaktır. Kararı tek kişi ya da birçok kişi birlikte verebilmektedir. Her iki durumda karar alma anına gelmeden önceki süreçlerde fikir alışverişinde bulunulması ve bunun da yetkili ve ilgililerle yapılması istişarenin gerçekleşmesini sağlar. Karar veren tek kişi de olsa karar verirken danışması o kararı daha mantıklı vermesini sağlayacaktır. Bazen kişilerin ve kurumların verecekleri karar belirli olmasına rağmen karar ile ilgili ve yetkili olanlara danışması, kararının doğruluğunu netleştirmek için sağlıklı adım olabilir. İstişare yöntemi sadece yanlış olan seçimlerden doğru olanı bulmak değildir aynı zamanda doğruların içerisinde en doğru ve uygun olanı bulmaktır.

Karar alma sürecinde anlaşmazlık çıkması durumunda karar verici konumdaki başkan ya da amir bu duruma el koymaktadır. Kamu hizmetinin sürekliliği için acele alınması gereken bir karar ise ve kendi başına karar verme yetkisi var ise kararı kendi almaktadır. Kararın belirli bir çoğunluk ile alınması gerekiyorsa anlaşmazlığı gidermeye çalışarak kararın sağlıklı bir şekilde alınmasını sağlamaktadır.

Araştırma esnasında diğer bir soruda alınmış veya uygulama aşamasında olan karara karşı gelen itiraz, şikâyet ve öneri durumlarında nasıl bir yol izlendiği sorulmuştur. Katılımcı M1, M2, M3, M4'ün verdiği cevaplarda karar alındıktan sonra gelen şikâyet, itiraz ve öneri durumlarında kararın revize edilebileceği yönünde bir adım atılacağı dile getirilmiştir. Katılımcı M5, M6, M7'in ise verdikleri kamu hizmetinin ağır basan yönünün kanun uygulayıcısı olduğunu ifade ederek karar alındıktan sonra gelen şikâyet, itiraz ve öneri durumlarının ancak mahkeme yoluyla ilerleyeceğini belirtmişlerdir. Burada kamu yönetiminin işleyişi açık bir şekilde görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle kamunun bir yüzü kesin ve net bir şekilde kanunlar tarafından belirlenmiş ve esneklik göstermezken bir diğer yüzü ise vatandaş

ile iç içe girmiş bir şekilde duruma göre şekil alabilmekte ve esneklik gösterebilmektedir.

Karar alma sürecine çalışanların dâhil edilmesi kararın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Kararı benimseyip kararın olumlu ya da olumsuz etkilerini kabul ederek verdikleri hizmeti verimli bir şekilde gerçekleştirebilirler. Çalışanların söz sahibi olmadığı durumda olumsuzluk çıkması halinde çalışanlar kararı alanları suçlayabilir ve hizmeti gerçekleştirme esnasında isteksiz olabilirler. Kamu görevlisi olduğu için hizmeti sunarlar ama hizmetin geç ya da kötü işlemesine sebep olabilirler. Karar alma sürecine her alanda çalışanların dâhil edilmesi mümkün olmayan bir durumdur fakat çalışanların ve personelin söz sahibi ya da yetki sahibi olabileceği alanlarda karar alma süreçlerine katılmalarında fayda sağlanabilir. Katılımcı M6 çalışanları ilgilendiren durumlarda ortak karar alındığını ve bu alınan karara göre hareket edildiğini beyan etmiştir. Çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmesi ve birlikte bir karar verilmesi halinde kurum içi iletişim daha iyi ve sağlıklı olabilir. Çalışanların sadece bir işi yapan makine gibi olmasından ziyade çalışanların insan olduğunu gösteren en temel özellik düşünen bir varlık olmasıdır. Çalışanların fikir alışverişinde bulunabileceği ve kendini geliştirmek isteyeceği istişare ortamının oluşması kamu hizmetinin verimli işlemesini sağlayabilir. İstişare, kişiyi düşünmeye sevk eden, kendini yenilemeye ve geliştirmeye teşvik eden bir yöntemdir. İstişarenin kullanılması kamuda çalışan ve kalıplaşmış hizmetleri gerçekleştiren memur ve çalışanların monotonluktan çıkıp dinamik bir hale gelmesine vesile olabilir.

Araştırma esnasında incelenen bir diğer durum karar alma faaliyetinin sıklığı ile ilgili olmuştur. Burada ulaşılmak istenen amaç karar alma faaliyetinin oluşma sıklığı danışma faaliyetinin sıklığını arttırabilecek olmasıdır. Karar alma faaliyetinin yılda bir defa olması ya da ayda bir defa olması sunulan kamu hizmetinin niteliğine göre değişmektedir. Katılımcı M1, M3, M4'ün beyanlarına göre karar alma faaliyeti ayda hatta haftada bir gerçekleşmektedir. Katılımcı M2 ve M6'nın beyanlarına göre karar alma faaliyeti yılda bir ya da iki kez gerçekleşmektedir. Katılımcı M5 ve M7'in beyanlarına göre karar alma faaliyeti yaptıkları her işlemde ortaya çıkmaktadır. Sürekli olarak karar alma faaliyetinin gerçekleştiği hizmet alanıyla diğer alanlar arasında farklılıklar bulunabilir. Daha açık bir ifadeyle istişare yöntemini kullanarak birbiri ile sürekli danışma halinde olan çalışan ve amirler kendilerini yenilemek ve geliştirmek istemeleri muhtemeldir. Ellerindeki bilgilerle yetinmek yerine sürekli bir güncelleme içerisinde olmak hem kendilerini hem kurumlarını diri ve canlı tutmak

isteyebilirler. Bu durumda da verdikleri hizmet kalitesi de aynı oranda artma gösterecektir. İşleyen, düşünen her beyin yeni fikirler çıkartabilir. Ortaya çıkan her fikir bulunduğu ortama bir ışık tutabilir. Her fikir bir meşale olarak geleceğin yollarını aydınlatabilir. Bundan dolayı karar verme faaliyetinin sıklığı ve karar verme faaliyetinde istişarenin kullanılması sağlıklı bir şekilde yol almayı ve gelişmeyi sağlayabilir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen verilere göre değerlendirme yapılması halinde kamu yönetiminde karar verme faaliyeti sürekli olan bir faaliyettir. Amir ve yönetici konumundaki her yetkili bir karar verici konumundadır. Bu karar verici konumunda olanlar kamunun yazılı kurallarını uygulama kararları ve kendi yetkili olduğu alanlarda sınırları belirli olarak bazı kararlar alabilmektedirler. Bu kararları alırken oluşan karar alma süreci istişare yöntemine benzemektedir. İstişare sert kalıpları olan bir yöntem değil insanın bulunduğu duruma ve konuma göre dönüşebilen bir yöntemdir. Bu sebeple kamuda da istişare yöntemini uygulamak mümkün olabilir.

Bu çalışmanın genel bulguları şu şekilde sıralanabilir:

Kamu yönetiminde belirli kurallara ve kanunlara göre karar alınır. Kamu yönetimi karar verme sürecinde alınan kararlar, yapılan kamu hizmetine göre farklılık göstermektedir. Bazı durumlarda kanun uygulayıcı kararlar alınır. Bazı durumlarda ise yeni hizmet yaratıcı kararlar alınmaktadır. İlk durumda karar alma yöntemi olarak istişareyi kullanmak güç olabilir. İkinci durumda karar almak için birçok kişiye danışılması gerekebilir. İstişarede ilgili ve uzman kişilere danışılarak karar verildiğinden bu durumda istişare yöntemi kullanılabilir. Böylelikle istişarenin uygulanması ile kamu yönetimine katılım artabilir.

Kamu yönetiminde karar alma sürecine dâhil dilen kişilerde kamu hizmetinin türüne göre değişiklik göstermektedir. Eğer ki sunulan kamu hizmeti kanun uygulayıcısına inisiyatif almaya izin vermeyen bir hizmet ise bu durumda karar vermek için başkalarına danışmak gerekmebilir. Sunulan kamu hizmeti yöneticiye inisiyatif almaya izin veren hizmet ise bu durumda diğer kişilerin görüşlerine danışmak olasıdır. Bu durumda istişare yöntemini uygulamak yerinde olabilir.

Kamu yönetiminde karar alma sürecine amirlerin çalışanları dâhil etmesi sınırlı bir alan için geçerlidir. Bazı amirler çalışanları ilgilendiren konularda çalışanların görüşlerine almaktadırlar. Çalışanların görüşlerinin alınmasıyla kurum içi iletişim daha sağlıklı bir hal alabilir. İstişare yönteminde kişilerin birbiri ile

iletişimi önemlidir. İstişare yönteminin kullanılmasıyla kişilerin hoşgörü ve empati kabiliyeti gelişecektir. Bu durum daha demokratik, katılımcı aynı zamanda insan haklarına dayalı yönetim gerçekleştirmeyi sağlayacaktır.

Kamu yönetiminde karar verme sürecine dâhil edilen kişilerin kim oldukları yazılı kurallar ile belirlenmiştir. Bazı durumlarda yönetici konumunda olan karar vericinin kişileri belirleme yetkisi olabilmektedir. Yazılı kuralların belirlediği kişiler ile yöneticinin belirlediği kişilerin güvenilirliği önemlidir. Kamuda güven sarsacak kişilerin karar verme sürecine dâhil edilmediği görülmektedir. Güvenirlik ve dürüstlük istişare yönteminin en temel özelliklerindendir. İstişarede doğru kararların alınması için kişilerin ahlaki değerlere sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum kamu yönetimin iyi işlemesini ve kişilerin devlete olan güveninin artmasını sağlayabilir. Güvenin artması ile vatandaş yönetime katılmak isteyebilir.

KAYNAKÇA

AB.Başkanlığı. (2020, 02 12). türkiye- aba ilişkilerinin tarihçesi. *ab.gov.tr*.

Akgün, Ö. v. (2010). YÖNETİMDE KARAR VERME: BATI ANTALYA BÖLGESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE ARAŞTIRMA. *Journal of Yasar University*, 3399.

Aslan, R. (2014). İstişarenin Önemi. *Muş Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 237.

Avaner, T. v. (2022). TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE İSTİŞARENİN ÖNEMİ.YÜKSEK İSTİŞARE KURULU ÖRNEĞİ. *Asbider Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 22.

Baştuğ, İ. (2006). Karar verme sürecinde sezginin önemi ve Türk merkezi yönetimindeki geçerliliği. *yök tez*.

Baştuğ, İ. (2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği. *yök tez*, 42-46.

Bayraktaroğlu, N. (2016). İstişarenin Önemi. *İdarecinin Sesi*, 82.

Bozkurt, A. (2019). İSLAM HUKUKU AÇISINDAN BİR PRENSİP OLARAK ŞÛRÂ ve İSTİŞÂRE. *Bartın Üniversitesi İslami Bilimler Fakültesi*, 39.

Bozkurt, A. (2019). İslam Hukukunda Şura ve İstişare . *yök tez*, 20.

Butasım, N. (2019). Hz Muhammed'in Sahabe ile İstişaresi. *Bingöl İlahiyat Dergisi*, 263.

Can, H. (2019). Hz. Muhammed'in (s.a.v.) Sahabe İle İstişaresi ve Sahabenin Bazı Konularda Yaptığı İtirazlar. *Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 263.

Can, H. (2019). Hz. Muhammed'in (s.a.v.) Sahabe İle İstişaresi ve Sahabenin Bazı Konularda Yaptığı İtirazlar. *Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 252-253.

Cerrah, L. (2019). Siyasetnamede Din ve Devlet İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.

Çakmak, M. A. (2016). Kutadgu Bilige Göre Türklerde Devlet Anlayışı. *dergipark*, 180-181.

- Çamur, Ö. (2019). Türkiye'de Kamu Yönetimi ile İlgili Sorunların Çözümünde Ahlak ve Adaletin Rolü. *Yök Tez*, 28.
- Çelikten, M. v. (2019). Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 583.
- Dağlı, E. (2017). Yerel Demokrasinin Sağlanmasında Katılımcı Bütçeleme. *yök tez*, 34.
- Elhüseyni, M. M. (2020). *Ehli İstişare*. İstanbul: semerkand.
- Erbay, H. (2018). Tarihsel Süreçte Dünyada VE Türk Toplumunda Kadın Algısı VE Haklarının Gelişimi Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Sosyal Bilimler Dergisi*, 6.
- Ercan, Ş. (2016). *Tarih Notları*. İstanbul: Kuram Yayınları.
- Erdem, B. (2021). Kamu Görevlisinin İfade Özgürlüğü. *Dergipark*, 195.
- Erdoğan, A. (2014). İslamiyet'ten Önce Türk Devletlerinde Meclis Anlayışı. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 46.
- Eren, V. (2016). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı. *dergipark*, 13-14.
- Ergun, T. (1988). Kamu Yönetimine Giriş. *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü yayınları no:222*, 5-6.
- Ergun, T. (1997). postmodernizm ve kamu yönetimi. *amme idaresi dergisi*, 5.
- Ersen, H. M. (1993). Hüristik Yaklaşım. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 85.
- Eryılmaz, B. (2010). *Bürokrasi ve Siyaset*. İstanbul : alfa yayım.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: umuttepe yayınları.
- gerede.gov.tr. (tarih yok). gerede tarihi.
- Güngör, S. v. (2022). Karar Kuramı ve Karar Verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 120.
- https://www.ab.gov.tr/turkiye-ab-iliskilerinin-tarihcesi_111.html. (tarih yok).
- Hughes, O. E. (2013). *Kamu İşletmeciliği ve yönetimi*. Ankara: BigBang yayınları.
- Hughes, O. E. (2014). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara: bigbang yayınları.

islamansiklopedisi.org.tr. (tarih yok). ensar.

Işık, M. (2009). *Türklerin Kültür Kökenleri ve Etnik Yapısı*. İstanbul: Yakamoz.

İzci, F. v. (2022). TÜRK DEVLET YÖNETİMİ GELENEĞİNDE İSTİŞARE FONKSİYONU: GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE BİR ANALİZ. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 143.

İzci, F. v. (2022). TÜRK DEVLET YÖNETİMİ GELENEĞİNDE İSTİŞARE FONKSİYONU: GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE BİR ANALİZ. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 143-144.

Kartal, M. (2020). Kamu Tercihi Teorisinde Karar Verme. *Emek ve Toplum*, 57.

Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 76.

Kofoğlu, T. C. (2018). YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI BAĞLAMINDA YEREL YÖNETİMLER. *Yök Tez*, 11.

Küçükay, A. (2018). Karar Vermenin Psikoloji. *Dergipark*, 623.

Küçükkendirici, H. v. (2016). Kamu Sağlık Kurumları Taşra Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerinin Belirlenmesi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 203-204.

Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin incelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9.

Nohutçu, A. (2020). *İnsan Hakları ve Demokratikleşme*. Ankara: savaşı yayınevi.

Nohutçu, A. (2021). *İdare Hukuku*. Ankara: Savaş.

Ordu, T. (2016). Demokrasi ve İstişare Karşılaştırılması Üzerine. *Mavi Yorum*, 1-2.

Ökmen, M. (2009). Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi. *Yönetim ve Ekonomi*, 143-145.

Özer, M. A. (2021). KAMU TERCİHİ VE YÖNETİMDE KARAR VERME. *Emek ve Toplum*, 56.

Polatoğlu, A. (1988). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE Yayını Olgaç Matbaası.

Raysuni, A. (2017). *şura*. İstanbul: mahya.

- Sahillioğlu, E. S. (2005). Geleneksel Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi. *DERGİPARK*, 22.
- Saltuklu, Z. (2019). Türklerin Devlet Anlayışı. *dergipark*, 4-5.
- Semerci, N. (2000). Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünceyle İlişkisi. *Fırat üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi*, 192.
- Sezer, C. (2015). Örgüt ve Örgütlenme Anlamında Kullanılan Kavramların Analizi. *dergipark*, 34.
- TDK. (tarih yok).
- Tekin, Ö. A. (2010). Yönetimde Karar Verme. *journal of yaşar university*, 3396.
- Tezcan, T. (2010). Sünnet'te İstişare. *Dini Araştırmalar*, 95.
- Torunlar, M. (2018). Yönetim Eyleminin Bir Parçası Olarak Karar Verme Süreçlerinde Bilgi ve Belge Yönetimi. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 35.
- Torunlar, M. (2018). Yönetim Eyleminin Bir Parçası Olarak Karar Verme Süreçlerinde Bilgi ve Belge Yönetiminin Önemi. *Bilgi Yönetimi*, 33.
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. *sayıştay dergisi*, 36-37.
- tr.m.wikipedia.org. (tarih yok). deontoloji.
- tr.m.wikipedia.org. (tarih yok). sezgisel analiz.
- tr.m.wikipedia.org. (tarih yok). teleoloji.
- tr.wikipedia.org. (2010). gereke. 1-2.
- Uslu, D. A. (2019). Türklerde Devlet Yönetimi. *Türk Ekini*, 5-7.
- Vikipedi. (2020, mart 30). *Metot*. mart 20, 2024 tarihinde tr.wikipedia.com.tr adresinden alındı
- Yenisu, E. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 515.

EKLER

EKLER1 (KAYMAKAMLIĞA SORULAN MÜLAKAT SORULARI)

1. Kurumu Tanımaya Yönelik Sorular

- 1) Kurumda kaç birim var ve toplamda kaç kişi çalışmaktadır?
- 2) Çalışanların kadro dağılımı nasıldır?
- 3) Çalışanların yaş aralığı nedir?
- 4) Çalışanların cinsiyet dağılımı nasıldır?

2. İstişarenin Varlığını Anlamaya Yönelik Sorular

- 1) Kurumunuzda ne tür kararlar alınmaktadır?
- 2) Bu kararlar alınırken hangi karar alma yöntemleri kullanılmaktadır?
- 3) Kurumunuzda karar alma faaliyetinin oluşma sıklığı nedir?
- 4) Karar alma sürecine kimler katılmaktadır?
- 5) Karar alma sürecine katılan kişilerin alınan kararlar ile nasıl bir ilişkisi bulunmaktadır?
- 6) Karar alma sürecinde görüşmeler esnasında hangi yöntemler tercih edilmektedir?
- 7) Kararların alınması aşamasında hangi faktörlere dikkat edilmektedir?
- 8) Karar alma sürecinde görüşmeler sırasında nasıl bir atmosfer hâkim olmaktadır?
- 9) Karar alma sürecine katılan kişiler fikirlerini nasıl beyan etmektedir?
- 10) Karar alma sürecine katılan kişiler nasıl bir tavra sahip olmaktadır?
- 11) Karar alma sürecine katılan kişiler fikirlerini beyan ederken kendilerini nasıl hissetmektedir?
- 12) Görüşmeler esnasında kişilerin birbiri ile olan iletişimi nasıl olmaktadır?
- 13) Karar alma sürecinde karşı tarafın fikirlerine ne kadar değer verilmektedir?
- 14) Karar alma sürecinde görüşülen kişilerin güvenilirliği ne kadar önemlidir?

- 15) Kararlar hangi oy çokluğu ile alınmaktadır?
- 16) Karar alma sürecinde anlaşmazlık çıkması halinde nasıl bir yol izlenmektedir?
- 17) Kararlar alındıktan sonra uygulama aşaması nasıl gerçekleşmektedir?
- 18) Alınan kararlar hakkında oluşan şikâyet, öneri, itiraz vb. durumlar nasıl değerlendirilmektedir?
- 19) Kararların uygulanmasından sonra oluşan etkileri çalışanlar tarafından nasıl bir tepki ile karşılanmaktadır?
- 20) Karar alma sürecinden sonra kurum içi iletişim nasıl olmaktadır?
- 21) Karar alma süreci bütün aşamalarıyla birlikte ne kadar sürmektedir?



