

# KAMU YÖNETİMİNİN GELECEĞİNE DAİR DÜŞÜNCELER

Dr. M. Akif ÖZER\*

## GİRİŞ

Kamu yönetiminde bugün karşı karşıya kalınan yeni düzen o denli farklı görülmektedir ki, benimsenmiş bütün eski görüşleri değişim yönünde zorlamaktadır. Eski düşünce tarzları, eski formüller, öğretiler, ideolojiler, geçmişte ne denli yararlı olmuş olurlarsa olsunlar, artık bugünün gerçeklerine uymamaktadırlar. Yeni değerlerin ve teknolojilerin, yeni jeopolitik ilişkilerin, yeni yaşam biçimlerinin ve haberleşme yöntemlerinin etkisiyle ortaya çıkan bu dünya, yeni fikirleri, yeni benzetmeleri, yeni sınıflandırmaları ve kavramları da gerektirmektedir (Toffler, 1981:19).

Bundan dolayı dünyada hemen hemen her alanda yaşanan değişimin ve dönüşümün geleneksel kamu yönetimi anlayışını ve uygulamasını etkilememesi mümkün değildir. Bugün yeni dünya düzeni içinde konumu ve fonksiyonları bakımından yepyeni bir devlet kurumu ile karşı karşıya kalınmaktadır. Yeni bir kamu yönetimi anlayışı ve düşüncesi de bu gelişimin doğal sonucu ve uygulanmasının gereği olarak ortaya çıkmaktadır (Şaylan, 1996:16).

Bu süreçte karşı karşıya kalınan toplumsal, ekonomik ve siyasal olgular, kamu yönetimini değişim ve gelişim yönünde baskı altına almaktadır. Değişim durağanlıktan dinamikliğe, bağımlılıktan etkinlik ve verimlilik arayışlarına ve hukuksal geçerlilik endişelerinden yarar/maliyet arayışlarına doğru bir yöneliş biçimde ortaya çıkmaktadır (Yaşamış, 1997:5). Burada sanayi döneminin düşünce yapısına fordizm ve Weberyen bürokratik modelin örgütlenme ilkelerine dayalı kalkınmacı, modernleşmeci, plânlamacı, müdahaleci, üretim odaklı ve kamusal alan merkezli refah devleti anlayışından, post modern dönemin yeni liberal değerleri ve düşünce yapısı üzerinde gelişen esnek örgütlenme ve yerelleşme eğilimli, bürokrasinin küçültülmesini ve devletin fonksiyonlarının azaltılmasını amaçlayan tüketici odaklı ve piyasa modeline uygun kamu yönetimi anlayışına geçilmesi (Saran, 2001:45) söz konusu olmaktadır.

---

\* Gazi Ün. İİBF Kamu Yön. Böl. Öğretim Elemanı (ozer@gazi.edu.tr)

Bu yeni anlayış, dışa açılma ve rekabet etme şeklinde özel sektörle birlikte kamu sektörünü değişime ve yenilikçiliğe zorlamaktadır. Ancak bu hususta sıkıntı kamu kesiminde yaşanmaktadır. Siyasal rant elde etme, oy kaybetme endişesi, yeniliğe karşı direnmeyi bir meziyet olarak kabul etme, merkeziyetçilik, gelenekçilik, mevzuat, kaynak sıkıntısı, rekabet ortamının bulunmaması, eğitim düzeyinin düşük olması, hizmet sunumunda tekelcilik, değişim ve yenilikçilik konusunda yeterli bilgi sahibi olmama gibi nedenlerden dolayı, kamu sektöründe mevcut durumu koruma eğilimi bulunmaktadır (Aykaç, 1999:6). Bu durum ise kamu yönetiminin mevcut ve yeni ortaya çıkacak sorunlarının çözümünü güçleştirmekte ve bu alanda bir kısır döngü yaşanmasına neden olmaktadır.

## **KAMU YÖNETİMİNİN SORUNLARI**

1970'lerden başlayarak kamu yönetiminde görülen görevsel genişleme karşısında, devletin kamusal hizmetlerle ilgili görevlerinin yeni baştan değerlendirilmesi ve devletin küçültülmesi eğilimlerinin özellikle batılı ülkelerde yoğunluk kazanmasıyla birlikte, merkezi yönetimin rolünün yeniden belirlenmesi, artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Devletin küçültülmesinden yana olan bu politikaların yönetsel boyutları belirlenirken üç temel amaç ön plâna çıkarılmıştır. Bunlar; devletin rolünün yeniden belirlenmesi, kamu kesiminin daraltılması ve hizmet etkinliğinin artırılmasıdır (Tutum, 1994:92).

Bu dönemde görülen değişim ve dönüşüm küçük organizasyonları gündeme getirmiştir. Kamu ve özel yönetim yapıları için küçüklük, basitlik ve yalınlık gibi kavramlar ön plâna çıkmış ve kamu bürokrasileri esaslı bir şekilde kusurlu ve savurgan (Al, 2002:134) oldukları şeklinde eleştirilmeye başlanmıştır. Yeni üretim ilişkilerinin öngördüğü post fordist yaklaşımlar yönetimde esnekliği gerektirmiş, bilgi toplumu örgütlenmesinin temel özelliği olarak, hiyerarşik yapılanmadan çok farklılıkların ortadan kaldırılması, örgütler arasındaki sınırların bulanıklaşması, daha bütünsel ve daha az uzmanlaşmış örgütsel bir yapı oluşturulması (Al, 2002:136) gibi yeni gelişmeler gündeme gelmeye başlamıştır.

Yine bu dönemde kamu yönetiminin şeffaflaşması, katılımın ve özellikle sivil toplumun içeriğinin belirlenmesi, topluma hesap verme ve kamu yönetiminin ekonomik alanla ya da piyasa ile ilgili düzenleyici fonksiyonları (Şaylan, 2000:4) tartışılmaya başlanmıştır. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında, kamu hizmetlerinin yeniden değerlendirilmesinde, görev ve teşkilat arasında dengenin sağlanmasında, hizmet etkinliğinin artırılmasında, kamu hizmetlerinde vatandaşın taleplerini esas alan kaliteli mal ve hizmet sunumunda, gerekli sayı ve nitelikte

personelin istihdamında, katılımcılık ve halka dönük bir yönetim anlayışının yerleştirilmesinde, yeni anlayışın esas olması istenmiştir.

Bu süreçte kamu yönetiminin performansının artırılması, yetkilerin, işbölümünün ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanması, yetki devri ve esneklikle birlikte hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi, kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının niteliklerinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden yaygın bir şekilde yararlanılması (Şaylan, 2000:4-5) istenmiştir. Hedef olarak kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında, iyi yönetim kavramında somutlaşan, katılımcı, demokratik, insan haklarına saygılı, saydam, yolsuzluklardan arınmış, yüksek ahlak standartlarını tutturmuş, etkili ve verimli çalışan, yurttaş ihtiyaçlarına duyarlı ve denetlenebilir bir (Emre, 2002:304) örgüt yapısı belirlenmiştir.

Tüm bu çabalar, sürekli olarak büyüyen kamu yönetimi sorunları karşısında gündeme gelmektedir. Yeni gerçekler karşısında kamu yönetiminin misyonunu yeniden tanımlama ihtiyacı çok çeşitli boyutlara ulaşmaktadır. Bu durum bir çok ülkede kaynakların tahsisindeki azalmadan ve kamu yönetiminin gelişmesindeki sorunlardan kaynaklanmaktadır (Muhammed, 1990:219). Bu sorunların aşılması için bürokratik yapılanmanın dışında alternatif yapılanmalara ihtiyaç duyulmakta ve bürokratik yapıların üretken ve sorumlu kamu hizmetleri ekonomisi için yeterli olmadığı (Farmer, 1995:119) söylenmektedir.

Kamu yönetiminin temel sorunlarının başta örgütsel açıdan merkezîyetçilik, örgütsel büyüme, yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, yönetimde tutuculuk, süreçlerle ilgili olarak ise, kuralcılık ve sorumluluktan kaçma, yönetimde siyasallaşma, kayırmacılık, yolsuzluk ve araçlar yoluyla işlemleri yürütmek (Eryılmaz, 2000:234) gibi sorunlar olduğu belirtilmektedir. Kamu yönetimi ve bürokrasinin en önemli özelliklerinden birisi sürekli genişleme eğiliminde olmasıdır. Gerekli olduğuna inanılan bir kamu kuruluşu oluşturulduktan sonra zaman içinde hem fiziksel olarak, hem de çalışanlar açısından devamlı büyümektedir. Bu büyümenin önemli nedenlerinden birisi bürokratların ve yöneticilerin güç alanlarını genişletmek istemeleridir. Bu sürecin sonunda da hantal ve verimsiz bir kamu yönetimi ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Kamu yönetimi aslında gerek bu hantal yapısı gerekse mevcut güçlü merkezîyetçi bünyesinden dolayı bir çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır (Karaman, 2000:47). Bundan dolayı yönetimin gücünün merkezîleşmesi yerine rekabetin artırılması ve bunun için de yönetim sisteminden, mali imkânlarını kendi oluşturabilen ve kullanabilen kuruluşlar sistemine geçilmesi istenmektedir (Salamon, 1992:82).

Artık yeni kamu yönetiminde bencilliğe uzanan ve sürekli “ben”i gözeten bir ben-merkezçiliğin yerini ortak birey-toplum bağlamında insan-merkezçiliğin alması gerekmektedir (Karaman, 2000:47). Yönetim ile vatandaş arasındaki ilişkilerde vatandaş olarak insanın kişiliğine saygılı olunması, karar yetkisinin vatandaşlara yakın çeşitli birim ve kuruluşlara dağıtılması, vatandaşların katkılarının sağlanması ile kamu hizmetlerinde istenen etkinliğin sağlanabileceği (Tortop vd., 1999:6) belirtilmektedir. Yönetimde görülen dışa kapalılık ve gizlilik de, kamu yönetimlerinin hizmet verdikleri insanlara karşı duyarsız davranmalarına neden olmaktadır (Karaman, 2000:47). Bunun yanında uygulamada görülen hantal yapı ve kırtasiyecilik de sorunların etkilerini daha da derinleştirmektedir. Yaşanan yoğun rekabet, daha az bürokrasiyi gerektirmekte, dikey kontrol ve talimat hiyerarşisinin yerini, sınırlar ötesi yatay ilişkiler almakta, bu değişim gerek kamu sektörünü gerekse özel sektörü etkilemektedir.

Dünyada kamu yönetimlerine yönelik olarak yapılan diğer bir eleştiri de kısmen de olsa yozlaşma eğilimi içine girmiş olmalarıdır. Yozlaşmayı durdurabilecek en önemli unsur olarak görülen şeffaflık, demokrasinin gelişimine bağlı olarak artmaktadır. İnsanlar kararlarının kendilerini nasıl etkilediğini, kime nasıl, hangi şartlar altında ulaştığını ve kamu kaynaklarının nasıl yönetildiğini bildiklerinde ve kime karşı ve niçin sorularına cevap bulduklarında yozlaşmanın önüne geçebilmektedirler (Frisch, 2000:24).

Tüm dünyada karşı karşıya kalınan örnekler, yozlaşmanın gelişme üzerindeki etkisinin çok fazla olduğunu göstermektedir. Yozlaşma yalnızca mal ve hizmetlerin fiyatlarında etkisini göstermemekte, aynı zamanda onların kalitesini düşürmektedir. Sık sık gerçek ihtiyaçlara uymayan teknolojik tercihlere yol açmakta ve toplumu ahlâken bozmaktadır (Frisch, 2000:24).

Modern demokratik yönetimlerdeki yozlaşma bir kamu felsefesi olarak çıkar gruplarının etkilerini artırmalarıyla doğmuştur. Bu süreçte öncelikle demokratik yönetimin çıkar grupları yozlaşmıştır. Çünkü bunlar demokratik kurumlarla ilgili düzeni bozmuş, umutları zedelemiş ve imajları sarsmıştır. Çıkar grupları hükümetleri de zayıflatmıştır (Lowi, 1991:353). Ayrıca yönetimleri demoralize etmişlerdir. Çünkü yönetimler adil olmayı başaramamışlar ve yozlaşmaya ortam hazırlamışlardır. Aynı zamanda çıkar grupları yönetimi, biçimsel demokrasiyi yaşatma kapasitesini zayıflattıkları oranda yozlaştırmışlardır.

Kamu yönetiminin teorik çerçevede karşı karşıya kaldığı ve fazlasıyla artırılabilir bu tür sorunlar, uygulamada çok daha farklı alanlarda, farklı şekillerde ve türlerde, sayıca oldukça artmış bir şekilde ortaya çıkmakta ve kamu

yönetimini dolayısıyla da halkın yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu olumsuz etki, tüm dünyada kamu yönetimlerini, acilen bu sorunlara çözüm bulma konusunda büyük bir baskı altında tutmaktadır.

## **KAMU YÖNETİMİNİN SORUNLARINA ÇÖZÜM ARAYIŞLARI**

Kamu yönetiminin karşı karşıya kaldığı tüm sorunlar, elbette ki toplumdan gelen yoğun baskılar sonucunda çözüm beklemektedir. Son yıllarda kamu yönetiminde ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) düşüncesi yaşanan sorunlara karşı alternatif çözümler sunmakta ve yeni görüşler gündeme getirmektedir.

Bu süreçte sorunların çözümünde çağdaş davranış bilimlerinin kuram ve kavramlarından yardım alınarak geliştirilen davranışsal yaklaşımlardan yararlanılmakta ve sistem yaklaşımı çerçevesinde çözümleyici bir yöntemle yönetim olgusuna yeni boyutlar kazandırılmaya çalışılmaktadır (Türkel, 1983:48). Bu çerçevede çalışanların gücünü tanıma ve örgütün daha iyi çalışması için bu gücü açığa çıkarma anlamına gelen personel güçlendirme yönteminden yararlanılmaktadır. Bu şekilde yönetsel sorumlulukları ve fonksiyonları yerleştirmek yani alt kademe çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk sağlamak (Al, 2002:142) mümkün olmaktadır. Ayrıca katılımcı yönetime, ekip çalışmasına ve yerleşmeye de önem verilmektedir.

Kamu yönetimindeki sorunlara kaynaklık eden bir diğer önemli alan da sorumluluk kavramıyla ilgilidir. İnsan hakları, şeffaflık kuralları ve değerler süreci bu kavramın içeriğini oluşturmaktadır (Lane, 1997:6). Gerek özel sektör gerekse kamu sektörü bu kavramın gereklerini yerine getirmek zorundadırlar.

Mevcut uygulamada yasal ve siyasal sorumluluk, kamusal sorumluluğu iki alanda etkilemektedir. Medya aracılığı ile yapılan faaliyetlerden dolayı “el yapımı demokrasi” yorumları yapılmaktadır. Kamu sorumluluğunun diğerlerinden etkilendiği ikinci alan ise, fazladan yasal sorumluluklar taşıyan kuruluşlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Bunlar yönetimin sorumluluğunu geliştirmek için kurulmakta, parlamento dışında çalışmakta, parlamento aracılığı ile politik süreci etkilemektedirler. Bunlara örnek olarak ombudsmanlık ve bazı ülkelerde örnekleri olan yönetim şikayet mahkemeleri verilebilir.

Kamusal sorumluluğun artırılabilmesi için kişilerin güç ve yetkileri artırılarak daha fazla siyasal sorumluluk taşımalarını sağlamak, hükümetlerin denetiminde parlamenterlerin rolünü güçlendirmek, halk mahkemeleri kurmak,

Anayasa Mahkemesinin etkinliğini artırmak, adalet sisteminde reform yapmak, insan haklarına uyulması için gerekenleri yapmak, bu süreçte Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin etkisini ve kabul edilebilirliğini artırmak, tüm süreçlerde denetim fonksiyonuna önem vermek, ombudsman mekanizmalarını güçlendirmek ve özel sektörde birey ve grupların haklarına olan ilgiyi artırmak (Lane, 1997:11) gerekmektedir.

Kamu yönetiminde kalite sorunu da bu alanda yaşanan tartışmaların başında yer almaktadır. Son yıllarda üretkenliğin gelişimine dönük çabalar, kalite paradigmasının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum üretkenlikte yeni gelişmelere yol açmış; yönetilebilir süreçler halinde kalite geliştirme stratejilerini yerleştirmek, tüm kalite geliştirme stratejileri için üst yönetimlerin desteğine ihtiyaç duymak, kaliteye yönelik çabaları gönüllülük paralelinde yürütmek, seçilen ve atanan üyelerin farklı roller üslenmelerini sağlamak, kaliteyi bir program olarak değil de değişim çabası olarak algılamak, kalite stratejilerinin krizlere neden olmamasını sağlamak ve kalite girişimlerinin fazla olmamakla beraber ek kaynak gerektirebileceğini göz önünde bulundurmamak (Luton, 2001:119) oldukça önemli hale gelmiştir.

Özellikle kamu hizmetlerinde kalitenin nasıl artırılabilirliğini belirtmeden önce kamu kurumları için kalite çeşitlerinin neler olduğuna değinmek gerekmektedir. Kamu kurumları için öncelikli olarak hizmete ilişkin kalite söz konusudur. Bu hizmetin kendisinin yanında, müşteriler karşısında hizmetin sunulması ve bununla ilgili ek hizmetleri ve üretim sistemini de içermektedir. Müşteriye ilişkin kalite ise, hizmetlerin sağlanmasıyla gerçekleşen amaçların, hizmetten yararlananlara etkisini kapsamaktadır. Sürece ilişkin kalitede, sürecin hızlilik, etkinlik gibi standartlara ne derece uyduğu belirlenirken, hizmetlerin hukuka ve kurallara uygun yürütülmesi gerekmektedir. Bir hizmetin sunumunun ödenen bedeline değip değmediğini ise değere ilişkin kalite ortaya koymaktadır. Kalite farkı, fayda-maliyet veya sebep-sonuç ilişkisi ile ortaya çıkmaktadır (Roberts, 2000:217). Bunlar arasında ayrı bir yeri olan politik kalitede ise, işi veren olarak politikacıların, hizmetin kalitesini, politika için sağladığı yarara göre değerlendirmeleri söz konusudur. Hayat standartlarının iyileştirilmesi, güvenlik gibi gerçek faydaların yanında, sosyal barış, ortak hareket edebilme gibi sosyal faydalar da burada önemli yer tutmaktadır (Eren, 2001:128).

Bu kadar çok kalite çeşiti olmasına rağmen kamu hizmetlerinde kalitenin artırılması sorununda ortak çözümler gündeme gelmektedir. Öncelikle hizmet standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen standartlarla hizmetin

kalitesi sürekli kontrol edilmektedir. Bu süreçte iki yöntemden yararlanılmaktadır. Yeni bürokrasi yönteminde hizmet standartları yukarıdan politikacılar veya profesyoneller tarafından belirlenmekte, hizmetleri sunan birimler özerk ve yetkili kılınmaktadır. Birçok OECD ülkesi bu yöntemi uygulamaktadır. Piyasa stratejisi yönteminde ise hizmet standartları müşteriler ve halk tarafından belirlenmekte, bunun için halk ile kamu otoriteleri arasında karşılıklı diyalog ve iki yönlü iletişim kanalları kurulmaktadır (Öztürk-Coşkun, 2000:154). Bunların yanında bilgi verme ve açıklık mekanizmalarını kurmak, kullanıcı tercihlerine ve danışma mekanizmalarına önem vermek, maliyetleri azaltarak kalitenin yükseltilmesi için gerekenleri yapmak, personel eğitimine önem vermek, hizmetlerde eşitlik ve adalet sağlamak, müşteri ve halk katılımını geliştirmek, vatandaş şikayetlerini inceleme birimleri oluşturmak ve siyasi partilerin kalite konusunda strateji oluşturmalarını sağlamak gibi yöntemler de uygulanabilmektedir.

Bu süreç birçok ülkede yeniden yapılanma hareketiyle birlikte toplam kalite uygulamalarında görülmeye başlanmasına yol açmıştır. Gelişmiş ülkelerde 1990'larda kamu kuruluşlarında toplam kalite yönetiminin uygulanma oranı %60'lara ulaşmıştır. 2000'li yıllarda ise bu oran oldukça artmıştır. Bu anlayış, kamu yönetiminin yeniden yapılanma hareketlerinde müşteriye hizmeti ön plâna çıkarmıştır. Bu süreçte özelleştirme ve sözleşme uygulamalarına ayrı bir önem verilmiştir (Kearney vd., 2000:538). Ancak bu çerçevede yeni uygulamaların getireceği yolsuzluklarda artış ve hizmet kalitesinde düşme ihtimaline (Hatry, 1992:243-244) ve sosyal devlet uygulamalarında olabilecek aksamalara da dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Günümüzde hizmeti kullananlar, kamu hizmetlerinin tüketicilerini müşteriler olarak yeniden kavramlaştırmaktadırlar. Bireyler pasif kullanıcı iken, aktif müşteri olarak görülmeye başlanmış ve müşterilerin beklentilerini karşılamak için yönetimler ciddi çaba içine girmişlerdir. Kamu çalışanlarının sorumluluğu, siyasal sorumluluktan müşteri memnuniyetine doğru kaymaktadır. Artık yönetsel başarılar müşteri memnuniyetiyle ölçülmektedir (Al, 2002:189).

Bu şekilde vatandaş paradigmasından müşteri paradigmasına geçiş, bireyle yönetim arasındaki ilişkilerin belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Yeni anlayış kamu hizmetlerini, onları sunanların kolayına geldiği bir biçimde değil, kullanıcıların beklentilerine uyumlu olarak sunmayı öngörmektedir. Müşteri yönelimlilik bireylerin fiziki ve bilgi bakımından kamu kuruluşlarına kolayca ulaşabilmelerini, karar verme sürecinde yer almalarını ve şikayetlerini ve isteklerinin dinlenmesini öngörmektedir.

Artık gelişmiş ekonomiye ve büyük kamu kuruluşlarına sahip ülkeler için verimlilik anahtar bir kavram haline gelmiştir. Bunun bir gereği olarak kamu sektörünün büyümesinin durması, yeni programların, hizmetlerin yeni dağıtım mekanizmalarının ve alternatif mali kaynakların bulunması söz konusu olmaktadır. Bu süreçte iç ve dış verimliliğe dikkat edilmesi (Lane, 1997:6) ve kamu harcamalarının mümkün olduğunca azaltılması gerekmektedir. Bu şekilde kırtasiyecilikten mümkün olduğunca uzaklaşacağı ve insanların kuralları izlemekten sorumlu oldukları bir sistemden, sonuçlarından sorumlu oldukları bir sisteme geçilecektir.

Bu yönetim sisteminde yetkiler dağıtılarak örgüt kültürü değiştirilecek ve ön cephede çalışanlara kendi sorunlarını çözmeleri için daha fazla yetki verilecektir. Çalışmaları daha az maliyetle gerçekleştirmek için devamlı arayış içinde bulunulacaktır (Tutum, 1994:127). Hizmet dağılımında rekabet çok önemli bir araç olarak kullanılacak, tekelleşmeye karşı çıkılacaktır. Kamu kuruluşlarının çoğu klâsik anonim şirket haline dönüştürülecek, piyasa mekanizması içinde faaliyet göstermeleri sağlanacak, rekabete dönük olarak kurumlar yeniden şekillendirilecek ve piyasaya giriş serbest bırakılacaktır (Lane, 1997:3-4).

Kamu yönetiminin sorunlarının çözümünde en önemli pay, kamu yöneticilerine düşmektedir. Nihayetinde alınan kararları uygulayacak olanlar onlardır. Kamu yöneticilerinden öncelikle beklenen; sorumluluk, dürüstlük ve tarafsızlık, topluma hizmet, başkalarını düşünmeye ve onlara fedakarlığa dönük motivasyon, topluma, mesleğe ve kuruma sadakat (Breeton-Temple, 1999:457) olarak belirtilen kamu sektörünün ahlâki değerlerine bağlı olmalarıdır. Bundan dolayı kamu sektörü reformları yöneticilere yönelik esaslı düzenlemeleri de içermektedir.

Ancak bu süreçte kamu yöneticilerinin kavramsal karmaşa içerisinde farklı tercihlerinin olduğunu, ancak onların tercihlerini sınırlı tuttuklarını ve yönetici olabilmenin en iyi tek yol olduğunu düşündüklerini ve bunu öğrenmeye çalıştıklarını, bunun sonucu olarak yönetime durumsallık yaklaşımıyla baktıklarını ve strateji, yapı, görev, süreç gibi örgüt özelliklerini belirli durumlara uydurmaya çalıştıklarını (Roberts, 2000:217) göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Gerçi bu davranışlarında buldukları örgütün kültürü de etkili olmaktadır. Ancak bu etki örgüt misyonuna bağlı olarak geliştirilmiş olmaya bağlı olarak değişmektedir. Örgüt kültürü paylaşılan değerleri, inançları, bunlara uygun davranışları ve faaliyetleri göstermektedir. Ayrıca örgütün doğasını ve diğer örgütlerle olan ilişkileri ve örgüt içinde otorite ilişkilerini içermektedir (Rainey-Steinbauer, 1999:11). Örgüt kültürünün yöneticiler üzerindeki olumlu etkisi, kamu

sektörünün ahlâki değerlerine bağlılıklarını artırmakta, bu durum ise kamu sektörü reformlarına olan olumlu bakışlarını güçlendirmektedir.

Kamu yöneticilerinin taşıması gereken liderlik vasıfları da kamu yönetimi sorunlarının çözümünde oldukça önemlidir. Lider örgütünde ne kadar etkin olursa örgütü de o kadar etkin olmaktadır. Daha etkili liderlik, etkin amaçlar belirleyebilme, etkin yönetim, misyonu yerine getirebilme ve çok yönlülük ile gerçekleşmektedir. Üst düzey yönetimde olması gereken liderlik becerileri; yaratıcılık, yenilik, hizmet sunumunda motivasyon sağlamak hususlarında değişime liderlik yapabilmek, çatışma yönetimi, takım yapılanması hususlarında kişilere liderlik yapabilmek, sorumluluk ve müşteri hizmetleri hususlarında sonuçları esas alabilmek, mali yönetim, insan kaynakları yönetimi, teknoloji yönetimi hususlarında pratik zekayı kullanabilmek, kişiler arası ilişkilerde, ortaklık kurmada, politik pratiklikte ne yapacağını bilebilmek ve iletişime açık olabilmek olarak belirtilebilir. Bunların yanında liderler, rol oynamaya dönük temel motivasyonlara sahip olmalı, sorumluluk alma hususunda diğerlerini de ikna edebilmeli ve farklılık yaratabilmelidirler (Rainey-Steinbauer, 1999:12).

Ayrıca mesleğin sağladığı özerklik, görevin önemi, işten sağlanan geri bildirimler, beceri farklılıkları gibi faktörler çalışma motivasyonunu artıracak en temel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Bunlara dikkat edilerek yapılacak görev dizaynları, kamu kuruluşlarında mükemmellik arayışlarında da önemli bir model olacaktır.

Kamu yöneticilerinin kamu yönetiminin sorunlarının çözümünde çalışanların motivasyonunu sağlayabilmeleri de oldukça önemlidir. Motivasyon arasında en yaygın olanları kamu hizmeti motivasyonu, görev motivasyonu ve misyon motivasyonudur. Kamu hizmeti motivasyonunun özelliği; insanlığa, ulusa, millete, devlete, topluma hizmet etme duygusudur. Bu yönüyle kamu hizmeti motivasyonu uzun yıllardır kamu yönetiminin bir parçası olarak görülmüş, topluma karşı iyilik yapma sorumluluğunun bir sonucu olan yurtseverlik, kamu yönetiminde eşitliğe ve etik değerlere önem verme ve kamu yönetiminin etkinliği gibi hususlar bu durumdan doğrudan etkilenmiştir (Rainey-Steinbauer, 1999:16).

Kamu hizmeti motivasyonu üç şekilde olabilmektedir:

a) Araçsal motifler: Bu kapsamda politika yapımına katılım, kişisel özelliklerden dolayı program uygulamalarına katılım ve özel ya da kişisel çıkarlar için bir çabalama söz konusudur.

b) Norm tabanlı motifler: Kamu çıkarına hizmet için arzulu olma, göreve ve yönetime bağlılık ve sosyal eşitliğe bağlılık, bu kapsamda değerlendirilir.

c) Etkili motifler: Sosyal önemine inançtan dolayı programa katılım ve iyilikseverlik, en önemli özelliğidir (Rainey-Steinbauer, 1999:17).

Bu şekilde gerçekleşen kamu hizmeti motivasyonu; kamusal politika yapımının cazibesi, kamu çıkarı ve yurttaşlık ödevleri için söz vermek, sevecenlik, kendini feda edebilmek gibi dinsel tabana ve aile yapısına bağlı olarak gelişen (Rainey-Steinbauer, 1999:17) değerlerle ölçülmektedir.

Kamu hizmeti motivasyonunun yanında yöneticiler misyon motivasyonunu sağlamak için de çaba sarf etmektedirler. Bu doğrultuda hedefler koyarak, sembolik faaliyetlerde bulunarak ve diğer teknikleri kullanarak kurum kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar örgüt misyonunun başarılması ve bu sürece katkıda bulunulması için çaba harcamaktadırlar. Bu alanda motive olmuş bir çalışan, diğerlerinin de çabalarını artırmalarına neden olmaktadır (Rainey-Steinbauer, 1999:18).

Kamu yöneticileri ayrıca görev motivasyonunun da sağlanması için uğraşmalıdırlar. Nasıl bir üniversite profesörünün görevini etkin yapması için, üniversite misyonunu ve topluma katkısını özümsemiş olması gerekiyorsa ya da bir NASA işçisi görevini yaparken çalıştığı kurumun misyonunu, dünya için önemini ve insanlığa yapacağı katkıyı düşünüyorsa ve görevini basit bir temizlik işi olarak değil, insanlığa büyük hizmet verecek faaliyetlerin bu temizliğe bağlı olduğu düşüncesi ile hareket ediyorsa (Rainey-Steinbauer, 1999:14), başarıyı yakalamaları da çok kolay olmaktadır. Yöneticiler bu gerçekten hareketle, tüm çalışanlarının kendi kurumlarının amaçlarını benimsemelerini sağlayarak, yapacakları görevler için motive etmelidirler.

Kamu yönetiminde son yıllarda görülen profesyonelleşme eğilimleri de sorunların çözümünde bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde kamu yönetimlerinde her düzeyde çalışan profesyonellerin sayısı hızla artmaktadır. Birçok ülkede bir yandan profesyonelleşme düzeyi yükselirken, diğer yandan hantal ve verimsiz kamu yönetimine yapılan eleştiriler paralelinde, gerek kamuoyunda gerekse siyasal ortamda kamu bürokrasisi ve bürokratların kabul görme düzeyi ve saygınlığı azalmaktadır. Profesyonellik, otoriteyi artırarak kurum performansının yükseltilmesine katkıda bulunması oranında tercih edilmektedir. Bu durum ise kurumda profesyonellerin bağımsızlığına, entelektüel otoritelerine ve sosyal statülerine bağlı olarak değişmektedir. Profesyonel normlar ve eğitimler

kurum üyelerine çeşitli imkânlar sağlamakta ve rehberlik etmektedir (Rainey-Steinbauer, 1999:15).

Günümüzde etkin kamu yöneticileri karşı karşıya kaldıkları sorunların çözümünde kıyaslama yöntemine de başvurmaya başlamışlardır. Performans geliştirmeye dönük en iyi pratiklerin ortaya çıkarılması, uyarlanması ve ithal edilmesi anlamına gelen bu yöntem, kurumların mevcut pratiklerinden daha iyi olanın alınmasını gerektirmektedir. Bu yöntem bir bilim dalı değil ancak sanattan da öte bir durum (Luton, 2001:119) olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte başarılı olabilmek, en çok kurum yöneticinin yeteneklerine bağlıdır. Kıyaslama; etkin bir çalışma olması, tanımayı ve tanınmayı gerektirmesi, diğer kuruluşların zaten bunu yaptığının hesaba katılması, çalışmaların diğerlerinin istedikleri ve hissettikleri üzerine kurulması, gerekli bütçenin mutlaka ayrılması ve işbirliğinin önünü açması (Luton, 2001:120) gibi avantajlı yönlerinden dolayı kamu yöneticileri için oldukça önemli hale gelmiştir.

Kamu yönetimi son yıllarda yeni vatandaşlık denilen bir kavramla daha tanışmıştır. Bu kavramın ortaya çıkarılmasındaki amacın, demokrasinin kalitesini artırmak olduğu söylenmektedir. Bu şekilde farklılıkları olan insanları; ortak hoşgörü, saygı, dürüstlük, sosyal ve politik tabanda bir araya getirmek (Thomas, 1999:85) hedeflenmektedir. Yeni vatandaşlığın odağında yönetim faaliyetlerinde ve politikaların uygulanmasında sürece katılarak, istedikleri sistemi kuran insanlar bulunmaktadır. Sistemde 19. yüzyılda görülen yerel kamu hizmetleri komisyonları örnek alınmış, ancak yeni sistemde, etkin olan, komisyonlara danışmadan çok onlara uygulayıcı fonksiyon yüklemek olmuştur. Burada karar verme otoritesini taşıyanlar, bir çok sorumluluğu, seçilmiş görevliler ve diğer uygulayıcılar ile paylaşmaktadırlar (Thomas, 1999:86). Böyle bir ortamda gerek yöneten gerekse yönetilen için aranan başarıya ulaşmak oldukça kolaylaşmaktadır.

Aslında yeni vatandaşlık düşüncesinin temelinde de daha önce çalışmada ayrıntılı olarak ele alınan yönetim arayışları yatmaktadır. Burada yönetime yeni aktörleri ortak etmek ve kamu yönetiminin ilgi alanını genişletmek (Al, 2002:187) sürecinde vatandaşlara yeni nitelendirilmesi yapılmaktadır. Hükümet dışı organizasyonlar ya da uluslar üstü araçlar, yönetimin yardımcıları ve yeni ortakları haline gelmekte, bu ortamda yeni vatandaşlar daha etkin rol oynamaktadırlar. Bu süreçte yönetim, bir ülkenin kaynaklarının yönetilme kalitesinin ve gelişim performansının iyi ya da kötü oluşunu açıklayan önemli bir faktör olarak değerlendirilmekte ve bu yönüyle kamu yöneticilerine sorunların çözümünde rehberlik etmektedir.

İyi yönetim demokrasinin en doğru testi olarak görülmekte, sınırlı kaynakları nüfusun ihtiyaçlarına göre yöneten hükümetlerin mutlak bir şekilde demokratik olmasına vurgu yapmaktadır. Bu süreçte özellikle entelektüel elitlerce değişimin uyarlanması bir zorunluluk olarak gündeme gelmektedir. Ayrıca iyi yönetime, bütünlüğe, dürüstlüğe vurgu yapan, yozlaşmayı engelleyecek muhtemel olumsuzluklara karşı önceden tedbir alabilme yeteneklerini geliştirecek eğitim programları, oldukça önem kazanmaktadır (Frisch, 2000:26).

Kamu kuruluşları yeniden yapılandırılırken, amaç olarak, kamu hizmetlerinde etkinlik, yüksek standartlarda profesyonellik ve dürüstlük seçilmeli, politik çoğulculuğa, etkili siyasal muhalefete imkân tanınarak, kaynakların yönetiminde şeffaflık aranmalı, sivil toplumun kamu yönetiminin yönlendirilmesinde üst düzey rol alması sağlanmalı, bağımsız yargı özendirilmeli, özerk kuruluşların sayıları artırılmalı, yozlaşmayı engellemek için ulusal ve uluslararası alanda anti-yozlaşma yasaları çıkartılmalı ve her alanda mali denetim mekanizmaları geliştirilmeli ve mevcutları da etkinleştirilmelidir.

## **GELECEKTEKİ KAMU YÖNETİMİ**

Bugün kamu yönetiminin yaşadığı sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm arayışları, gelecekte kamu yönetiminin alacağı formları belirleyecektir. Dolayısıyla bu süreç ne kadar başarılı geçirilirse, gelecekte daha sorunsuz ve insan yaşamının kalitesini artırmaya yönelik bir kamu yönetimi yapısı ile karşı karşıya kalınacaktır.

Günümüzde tüm dünyada kamu yönetiminin gelecekteki yapısını belirleyecek gelişmeler olarak; post modernizm ve kamu yönetiminin yeni ekolojisinin ne olacağına dair görüşler olduğu söylenmektedir. Çalışmamızın bu kısmında da bu konulara kısaca değinelim.

**(1) Post Modernizm ve Kamu Sektörü Reformları:** Bugün karşı karşıya kaldığımız teorilerin çoğunun temelinde, sanayi toplumu ile ilgili olarak bilimin, bununla ilgili aklın ve mantığın gelişmesi, bilimsel bilginin tarafsız olması ve teknik yönünün gelişmesi varsayımlarını taşıyan modern teori yer almaktadır. Bu öngörüler akılcı insanın nasıl hareket edeceğini ve ahlâki, siyasi faaliyetlerine temel amaç olarak bilim ve gelişmeyi ele alacağını teyit etmektedir (Jun-Rivera, 1997:133).

Modernleşmenin de özünde bu görüşler yer almaktadır. Ancak modernleşme aynı zamanda sosyalleşme ve merkezileşme-bürokratikleşme ve kurumsal farklılaşma olarak uzmanlaşma ile birlikte gerçekleşmiştir.

Modernleşme büyük ölçekli kuruluşların üretkenliklerini artırmasıyla da, doğanın kontrolünde bilimsel ve teorik bilgiden yararlanarak ve karmaşık sosyal yapılanmalar üzerinde düzenleyici kontrolünü genişleterek gelişmiştir. Bu süreçte oluşan post endüstriyel toplumda gelişen yeni örgütler yerellik, katılım, bilgi ağları, sosyal diyalog, yoğun iletişim gibi unsurlara vurgu yapmışlar, örgütsel düzen ve verimliliği geliştirmek isteyen ve bunun için teknik bilgiyi kullanan kurumların hakim rol üstlenmelerini sağlamışlardır (Jun-Rivera, 1997:133).

Bu açıdan bakıldığında özellikle gelişmekte olan ülkelerde modernleşme üç temel özellik göstermektedir;

- a) Çoğulculuk ve bunun sonucu organik ve geleneksel yaşamın göreceli ilişkisinin fark edilmesi,
- b) Kamu kuruluşlarında bürokrasinin ve teknokrasinin yükselişi,
- c) Ekonomik ve sosyo-kültürel ikiciliği derinleştiren teknik ve ekonomik üretimin gelişmesinde pürüzlerin ortaya çıkması.

Zamanla bu pürüzler modernleşmeye yönelik eleştirilerin artmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda ise yeni teorilerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. Tüm dünyada iş örgütlenmesinde ve kamu kesiminde fordist ve bürokratik ilkeleri reddeden ve bunları aşma iddiasında olan bilgi çağı yönetim anlayışının yükselmesine bağlı olarak ortaya çıkan post modern yaklaşımlar; kamu mülkiyetinin özelleştirilmesi yoluna gidilmesi, müşteri tercihlerinin ön plâna çıkarılması, kamu kuruluşları ve bu kuruluşlara bağlı birimler arasında rekabetin teşvik edilmesi, mali kaynakların zorlanması pahasına tüm vatandaşları koruyucu kanatları altına alan refah devleti anlayışı yerine tüketici-vatandaş taleplerini göz önünde bulunduran “sözleşmecî devlet” anlayışının benimsenmesi, kamu kesiminin alanının daraltılmasına karşılık bireyin ve özel kesim alanının genişletilmesi, temsili demokrasi yerine bireysel tercihlere daha ağırlık veren piyasa demokrasisinin geliştirilmesi gibi önerilerle (Saran, 2001:48) tüm dünyada dikkat çekmeyi başarmışlardır.

1980’li ve 1990’lı yıllar bu sürecin uygulamalarının somutlaştığı başlangıç yılları olmuştur. Sanayi toplumunun yasal bürokrasisi tasfiye edilmiş, yerine üretken ussal bürokrasi inşa edilmeye çalışılmış, mevzuata bağlılık yerini sonuçlara yönelmiş yapısı ile üretken bürokrasiye bırakmıştır (Güler, 1996:4). Bu süreçte ayrıca profesyonel sorumluluk bilinci ve yönetimin başarısını ölçmek amacıyla yönetim birimleri arasında rekabeti oluşturmak, kaynak kullanımında tasarruflu ve disiplinli davranmak ve özel sektördeki yönetim araçlarından daha

fazla yararlanmak gibi stratejiler (Karaman, 2000:46), tercih edilen akılcı yöntemler olarak kabul görmüştür.

Aslında post modernizm çağdaş toplumun hoş olmayan yönlerini öne çıkaran, eleştiren, sorgulayan ve örtük bir biçimde de olsa yeni bir dünyanın çerçevesini çizen bir tavrı ifade etmektedir (Sezer, 1993:33). Popülaritesi her soruna çözüm gibi sunulan modernleşme ya da modern çağ gibi kavramları reddederek ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Kavram modernizmi eleştirmekte ve karşı görüşler ortaya atarak modern çağın aşıldığı ya da modern teorisinin günümüzde varılan hayat seviyesinin gereklerini karşılayamadığını savunmaktadır.

Post modernizm toplumun örgütlenme temelini değiştirmektedir. Post modern toplum, sanayi sonrası toplumla ilişkili olup, bilgisayar, ileri teknoloji bilimsel bilgi, enformasyon ve teknolojideki gelişmeler sonucu hızlı değişim toplumu olmuştur. Teknoloji ve bilgi toplumsal örgütlenmenin temelini oluşturmaktadır (Sezer, 1993:34). Üretim açısından bakıldığında ise, modernden post moderne dönüşüm; endüstri toplumundan post endüstri toplumuna, ürünlerin üretimini öncelikli gören anlayıştan, hizmetlerde, pazarlamada ve tüketimde bilgi teknolojilerini öncelikli gören anlayışa dönüşümü göstermektedir (Fox, 1996:257).

Post modernizm modernleşmenin popüler olanı değiştirmeye ve geliştirmeye yönelik tavrına karşı bir çıkış şeklinde geliştirdiği tavır olarak akılcılığı ve bilimsel doğruyu reddetmeye dayanmaktadır. Dünyanın içinde bulunduğu koşullara ve insanların sorunlarına bir tepki görünümündedir ve sorunların temel nedenleri olarak liberal demokratik devleti ve marksizmi görmektedir (Sezer, 1993:33-35).

Yaklaşım devlet merkezli ve sınıf ayrımına dayalı siyaseti geçersiz görmekte, bunu devlet, siyasal kaynak ve değerlerin yukardan aşağıya emredici biçimde dağıldığı, bu dağılımın denetim fonksiyonunun yerine getirildiği bir yapı (Sezer, 1993:35) olarak değerlendirmektedir. Evrenselliğe karşı çıkararak kuralların yıkılması gerektiğini, anayasal kurumların bundan dolayı kaldırılmalarını, devletin de bu kapsamda değerlendirilmesini ve önemli olanın büyük toplum değil, toplumu oluşturan topluluklar (Ergun, 1997:13) olduğunu savunmaktadır.

Post modernizm devlette, ekonomide, siyasette ve kültürel yapıda bir yeniden yapılanmanın şart olduğunu belirtmekte ve reformun ve değişimin kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır. Ancak tüm bu süreçte kendiliğinden gelişme düşüncesine önemli bir yer ayırmakta, insanın akıl ve yetenek açısından

sınırlı olduğunu, bu yüzden ekonomik-siyasal kurumları oluşturma ve değiştirme kapasitelerinin mükemmel olmadığını kabul etmektedir (Aktan, 1995:95).

Post modernizm bireyin referans çerçevesini devlet ve toplumdaki topluluğa kaydırmakta ve özel yaşamın değerlerini ön plâna çıkarmaktadır (Sezer, 1993:39). İnsanda duygu ve heyecanı ön plâna çıkaran yaklaşım, özel yaşamın kamusal üstünlüğünü ortaya koyması, bireysel değer, yerellik ve dil sorununa otoritenin zayıflatılması amacıyla sahip çıkması yönleriyle liberalizmle uyum gösterdiği izlenimi vermektedir.

Post modernizm aslında bir karşı modernlik olarak kendisini sunmaktadır. Çağdaş, kültürel, sosyal ve siyasi şartlardaki değişim çizgisini ele alan bir tarz olarak dikkat çekmektedir. Modernizm geleneksellikten kurtularak yeni biçimler oluştururken, post modernizm geleceği koruyup, bu çerçevede dönüşümler yapmaktadır. Bu yönüyle post modernizm entelektüel ve kültürel gelenekleri tarif etmekte, ancak bu süreçte ayrıcalıklı statülere de yer vermemektedir (Farmer, 1995:233).

Post modernizm refah devletinin yeni sorunlar ortaya çıkardığını ve devletin büyümesiyle birlikte, işsizlik, bütçe açıkları, enflasyon gibi sorunların giderek büyüdüğünü belirtmektedir. Çağdaş demokrasilerde bile yozlaşmaların başladığı, sanayi toplumunda çevre kirliliğinin önemli bir sorun olduğu, insanların akıllarını ve bilgilerini topluma zarar verecek şekilde kullanmaya başladıkları, modernleşme ile ülkeler arasında gelir ve servet dağılımı arasındaki uçurumun arttığı belirtilmektedir (Aktan, 1995:94).

Bundan dolayı post modern yönetim anlayışının modernizmin eleştirilmesine dayandığı yorumları yapılmaktadır. Modernizm geleneksellikten kurtularak yeni biçimler ortaya çıkarmayı üstlenmişken, post modernizm geleceği koruyup onun sunduğu biçimler içinde dönüşümler yapmakta ve kendini aşmaya yönelmektedir. Bütünün karşısına parçayı, merkezîyetçiliğin karşısına yerelliği, homojenliğin karşısına çoğulculuğu koymakta (Karaman, 2000:46), bundan dolayı da günümüzde post modern davranışları içeren kamu yönetimi için anti-yönetim terimi layık görülmektedir (Farmer, 1995:244).

Aslında post modern kamu yönetimi anlayışı, 1960'ların kamu yönetimi okullarının bilimsel ve nedensel yaklaşımlarının tersini geliştirerek Minnowbrook bakışını daha da demokratikleştirmiştir. Örgütlerin yeniden inşa edilmesini, kamu yönetiminin görevinin, gücün yeniden dağılımı ve yetersizlikleri gidermeye zorlamak değil (Dunsire, 1999:371), yeniden şekillendirmek olması gerektiğini öngörmüştür.

Bürokrasinin iki temel özelliği hiyerarşi ve işbölümü iken post modern kamu yönetimi yerinden yönetim ile yönetimde esneklik ve şeffaflık ilkelerine dayanmaktadır. Yerinden yönetilen ve katı bürokratik mekanizmaların dışına çıkmış olan bir kuruluşta, halkın katılımının sağlanabileceği, uzlaşma temeline dayalı yönetim anlayışının geliştirilebileceği belirtilmektedir. Bundan dolayı öngörülen sistemde bürokrasi yerine görev örgütlenmeleri ya da geçici örgütlenmeler yeğlenmektedir (Ergun, 1997:13). Post modern kamu yönetiminde ayrıca politika terimi ile bunun bürokratik uygulandığının birbirinden ayrılması da söz konusudur (Yeatman, 1994:291).

Post modern kamu yönetiminde sivil toplumun güçlendirilmesi savunulmakta ve devletin olması ve sivil toplumu etkili kılması hususu dikkate alınmamaktadır (Sezer, 1993:38). Eğer post modern topluma gidiliyorsa, kamu görevlileri kendilerini yoğun şekilde yerleşmiş sosyal sistemler içinde bulacaklardır. Kamu görevlileri bu süreçte yeni yönetim araçlarına ihtiyaç duyacaklar ancak yeni araçların geleneksel olanların da ötesine gitmesi zorunlu olacaktır. Gelecekte yerel karar birimlerinin bireysel faaliyetlerinin koordinasyonu, görüşme, katılım gibi unsurlar temel yönetim araçları olacaktır.

Dünyada post modern kamu yönetiminin ilgi gördüğü ülkelerde, devletin rolünü azaltan özelleştirmeye ve serbestleştirmeye önem veren neoliberal ekonomik politikaların güç kazandığı görülmektedir. Ancak modern bilim ve teknoloji, bilgi iletişimindeki gelişmeler, toplam kalite yönetimi, yeniden inceleme gibi süreçler modernizmle ilgili uygulamalar (Jun-Rivera, 1997:5) olarak adeta bu süreci beslemektedir.

**(11) Kamu Yönetiminin Yeni Ekolojisi:** Bugün tüm dünyada kamu yönetimleri küçülmekte, yeniden yapılanmakta ve organize olmakta, verimliliklerinin ve üretkenliklerinin artırılabilmesi için yoğun çaba harcanmaktadır. Bu süreçte verimsiz çalışanlar devre dışı kalmakta, bu durumları mercek altına alınmakta, sonuçta bazı yönetim fonksiyonları ve birimleri birleştirilmekte ve yeni yönetim teknikleri kamu yönetimlerine uyumlaştırılmaya çalışılmaktadır (Jun-Rivera, 1997:132).

Bu gelişmeler değişimin yoğun bir şekilde gerçekleştiği dinamik bir ortamda olmaktadır. Dolayısıyla başarının elde edilmesi bir anlamda değişimin başarısına bağlıdır. Bunun için öncelikli olarak; değişikliğin gerçekleştirileceği zamanın doğru seçilmesi, siyasi, sosyal, entelektüel ve çevresel koşullara dikkat edilmesi, en üst düzeyde siyasi desteğe sahip olduğundan emin olunması, değişikliğin belli bir politikacı ya da partiye bağlı görülmemesi, kendini bu işe

adamış cesaretli liderlerin olması ve hem güven telkin edici hem de korku verici unsurların söz konusu değişim önerilerinde varolduğuna emin olunması (Duggett, 2002:9) gerekmektedir.

Sorun değişimin hangi alanlarda olacağına belirlenmesidir. Son yıllarda kamu yönetimi literatürüne teorik açıdan oldukça fazla katkıda bulunan bir OECD raporuna göre geleceğin öncelikli alanları; yaratıcı, girişimci, motive olmuş ve sonuçlara yönelik bir örgüt kültürü aracılığıyla performansın geliştirilmesi, stratejik hareket edebilme kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu sektörü ve özel sektör veya her ikisi aracılığı ile uygun dağıtım araçlarının tespit edilmesi (Ives, 1994:338) olarak belirlenmiştir.

Söz konusu bu alanlarda yer alacak geleceğin örgütlerinden beklenenler ise; yeni ilişkiler ve ortaklıklar geliştirmek, stratejik düşünmek ve hareket etmek, diğer kuruluşlarla aralarında stratejik ağlar kurmak, kaynakları etkin yönetmek, sistemin sınırlarını yeniden tanımlamak ve şeffaflık, açıklık ve sorumluluk için yönetmek (White, 1999:164) olarak belirtilebilir.

Yaşanan ve yaşanacak bu değişim sonucunda ise şöyle bir tablo ile karşı karşıya kalınacağı öngörülmektedir (Durant, 2000:80-87):

a) Kişilerde değişim: Yapılan araştırmalar özellikle gelişmiş ülkelerde yaşlı nüfusun hızla artacağını, genç nüfusun sayısında ise beklenen artışın olmayacağını göstermektedir. 2005’de İtalyanlar’ın %20’si 65 yaşın üzeri olacaktır. Bu orana Japonya 2006’da, Almanya ise 2007’de ulaşacaktır. Bunları 2016’da Fransa ve İngiltere, 2021 ve 2023 yıllarında ise ABD ve Kanada izleyecektir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde bu gelişmenin tersi gelişmeler gözlenmektedir. Bu ülkelerde kentsel bölgelerdeki genç nüfus, yüksek işsizlik, fakirlik ve kurumsal istikrarsızlık nedeniyle birçok alanda yaygın bir şekilde çatışmalar ortaya çıkacaktır .

b) Teknolojideki değişikliğin küresel mali piyasalardaki değişimlere öncelik etmesi: Fiziksel ve sosyal teknolojideki değişimler, yönetimlerin verimliliğe olan isteklerini daha da artıracaktır. Devletler fiziksel ve sosyal alt yapıya daha çok yatırım yaparak bu şekilde ekonomilerini geliştireceklerdir. Bütçe dengeleri, mali pazarlarda sermaye oluşumları ve bu pazarlara devletlerin sermaye transferleri, maliyet kayıplarına ve masraflardan kaçınmaya neden olmaktadır. Bu durum siyasal liderleri bencillığe ve kendi haklarını ön plânda düşünmeye zorlamaktadır.

c) Stratejik unsurlarda değişim: Nüfus, çalışma ortamları, sanayi gibi unsurlardaki değişim 20. yüzyılın ilk çeyreğinde gündeme gelmiştir. Her değişiklik kırtasiyeciliği ve bürokrasiyi artırmakta ve sorunları da karmaşıktırmaktadır. Bu

durum bu alanlarla ilgili olarak her zamankinden daha fazla çözüm arayışlarını gündeme getirecektir.

d) Nüfus göçü: 20. yüzyılın ilk çeyreğinde göçlerden kaynaklanan etnik ayrımcılık, ulusal ekonomi çıkarlarının ön plâna çıkmasına yol açmıştır. Göçler küresel ekonomi ile eklemlenmeyi gerektirmektedir.

e) Vergi göçleri: Ülkelerin tümüne yayılmış şirketler tarafından yapılan vergi ödemeleri de nüfus göçleri gibi insanların yer değiştirmelerinde rol oynamaktadır. Bu durum bilgisayar ağlarına bağlı olarak gelişmiş üretim hatlarının aynı anda izlenebilmesinin de katkısıyla çok uluslu şirketlerin yayılmasına neden olmuştur.

f) Meslek göçü: Özellikle ABD’de eyaletler arasında ücretlerden kaynaklanan avantajlar, emek gücünde hareketlenmelere yol açmıştır. Bunun sonucu olarak meslek göçleri yaşanmaya başlanmıştır.

g) Özel sektörde uluslararasılaşma: Son gelişmeler yönetimlerin bölgesel, ulusal ve yerel düzeydeki sermaye ihtiyaçları üzerinde yöneticilerin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Küresel ekonomi fikirleri ortaya çıkmış ve eğitilmiş iş gücü üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır.

h) Felsefede değişim: Son gelişmeler yönetim felsefesinin verimliliğe ve etkinliğe kaymasına yol açmıştır.

ı) Düzene olan ihtiyaç: Burada amaç küresel pazarlarda daha etkin olabilmek için gerek teknolojik gerekse çevresel şartlarda standartlaşmaya gidilmesidir. Bunun için dünya çapında standartlar geliştirilmiştir. ISO bunun öncülüğünü yapmış ve üretimde kalite ISO 9000 ve çevre standardı olarak ISO 14000 geliştirilmiştir. Bu sürecin avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Uluslararası standartlar küresel ekonomide ticaret yapma engellerini aşmayı kolaylaştırmış, birçok ülkede aynı standartlar sağlanarak çalışma ortamına avantajlar kazandırılmıştır. Bunların karşısında ise bazı riskler bulunmaktadır. Her geçen gün masraflar artmakta, bunun sonucu rekabet ortamında daha güçlüden yana kaymalar görülmeye başlanmaktadır. Kalite ve güvenlik açısından düşük standartlarda uzlaşma aranmakta, bu durum ise kalite ve güvenlik derecesini düşürmektedir.

i) Bilinçlenmiş vatandaş: Özellikle son zamanlarda vatandaşlar küçük ve etkin devlet için taleplerini artırmaktadırlar. Örneğin ABD’de 1973 yılında “en iyi yönetim en az yönetendir” diyenlerin oranı %32 iken, bu oran 1999’da %60’a çıkmış durumdadır.

j) Çıkar gruplarının etkinliklerindeki artış: Tüm dünyada çıkar grupları son 30 yılda aşırı büyümüşler buna göre de etkinliklerini artırmışlardır.

k) Eski değerlere dönüş: Bugün insanlar toplumsal ihtiyaçlarının karşılanma oranından memnun olmadıklarından klâsik değerlere dönülmesini ve sivil katılımın artmasını istemektedirler. Özellikle eğitim, çevre, sosyal güvenlik ve sosyal devlet uygulamalarında eskiye dönme özlemi çekilmektedir.

Peki bu gelişmeler kamu yönetimine örgüt bazında nasıl yansıtacaktır? Bu konuda geleceğin örgütleri ile ilgili Bennis'in meşhur öngörüsünü belirtmek oldukça yararlı olacaktır (Bennis, 1991:289-291):

Bu öngörüye göre gelecekte karşı karşıya kalınacak örgütsel çevrenin; rekabetten çok karşılıklı dayanışma, kargaşa ve belirsizlikten çok düzensizlik ve kesinlik, büyük hacimden çok küçük müteşebbislik, karma ve uluslararasından çok ulusal müteşebbislik şeklinde dört temel özelliği olacaktır. Geleceğin nüfusunun çoğu kentlerde yaşayacak ve iyi eğitim alacaktır. Yüksek eğitilmiş olma ve mesleğe dönüklük hızla gelişecektir. Teknik eğitim ağırlık kazanacak, meslek hareketliliği artacak, bilgisayarlaşma ve beyin göçü bu süreçte etkili olacaktır. Bu gelişmelere ek olarak profesyonel kariyer önem kazanacak, kişiler daha çok katılım, özerklik ve inisiyatif alma eğiliminde olacaklar ve kişiler gelecekte çok çevrelerinden etkileneceklerdir. Örgütlerin görevleri daha teknik, karışık ve plânlanmamış olacak, kas gücünden çok beyin gücü önem kazanacaktır.

Ayrıca örgüt yapıları eşit olmayan özellikler taşıyacak, bu süreçte anahtar kelime geçicilik olacaktır. Örgütler birbirlerine uyum sağlayacaklar ve kendilerini geçici sistemlerle uyumlaştıracaklardır. Örgüt içi gruplar mekanikten çok organik olacaklar, programlanma olmadığından sorun çözme zorlaşacak, yöneticiler bu alanda koordinatör olacak ve farklı görevler arasında bağlantı kuracaklardır. Bu süreçte organik ve uyumlu yapılar motivasyonu artıracak, eğitilmiş bireyler tatmin eden ve yaratıcılığı olan görevlere ihtiyaç duyacaklar, esnek örgüt yapısında uyum içinde olacaklar ve bu paralelde etkinlikleri ve verimlilikleri artacaktır.

Örgütler bu şekilde değişirken geleceğin kamu yönetimi ise aşağıda belirtilen gelişmelere tanıklık edecektir (Hughes, 1998:245);

a) Kamu hizmetlerinin piyasa ekonomisine daha fazla uyumu söz konusu olacaktır. Özel ve kamu sektörleri arasındaki sınırlar kalkacak veya azalacak ve aralarındaki ilişki gelişecektir. Yönetim örgütlenmesi bürokrasi aracılığı ile olmayacak, serbest piyasa gibi diğer alternatifler her zamankinden daha çok gündeme gelecektir.

b) Geleceğin kamu yönetimi çok daha esnek olacaktır. Geleneksel model katı ve hiyerarşik yapısı her ne kadar eşitlik ve değer süreçlerini sağlamış olsa da aynı zamanda değişen şartlara uyum sağlamada yetersiz olmuş ve bir çok alanda yavaşlığa neden olmuştur. Bundan dolayı yeni reformlar hep esneklik odağında yapılacak, yöneticilerin örgütsel, personel, mali ve çıktılara yönelik farklı yapılanma içinde olmaları için uygun ortamlar hazırlanacaktır.

c) Politikleşme azalacak ve çok tartışılacaktır. Geleneksel modelin bir özelliği de uzantılarının politikaya kadar gitmesiydi. Dolayısıyla bu durum gerçekçi değildi. Gelecekte de kamu yöneticileri kendilerini politika içinde bulacaklardır. Ancak bu sefer geçmişten farklı olarak yaptıklarının politik sürecin bir parçası olduğunu fark edeceklerdir. Bürokratik politikalar fark edilecek ve olumlu kullanılacak, gizli, arka plânda saklanmak yerine, yöneticiler politik maliyetler ve kârlar konusunda çok şeffaf olacaklar, bunlara yönelik alternatif faaliyetler üretebileceklerdir. Bu şekilde siyasallaşma sona erecek ve daha gerçekçi olunacaktır.

d) Kamu yönetimi çok daha katılımlı olacaktır. Bu süreçte yeni yönetim anlayışının bir gereği olarak vatandaşa yakınlık artacak, bireyler her zamankinden daha fazla yönetim süreci içinde olacaklardır.

e) Kamu hizmeti olduğundan daha yeterli hale gelecektir. Yeni yönetim anlayışının getireceği yeni yöntem ve teknikler, yönetimi daha etkin hale getirecek, bu süreçte insan kaynaklarının da önemi artacak, terfi sistemindeki esneklikler, performans ölçüm tekniklerinin gelişimi, yeterlilik uygulamalarının artmasına neden olacak, böylelikle kamu hizmetinin görülmesi sürecinde karşı karşıya kalınan bir çok aksaklık giderilebilecektir. Vatandaşa daha iyi hizmetin sunulması, vatandaşın yönetimden olan memnuniyetinin de artmasına yol açacaktır.

## **SONUÇ**

21. yüzyılın başlangıç yılları, dünyada önceden kestirilemeyen kapsamlı, ayrıntılı ve hızlı bir değişim yaşandığını göstermektedir. Sosyalizm bir gerçeklik olmaktan çıkmakta, kapitalizm alternatifsiz düzen konumuna gelmekte, bilim ve teknoloji alanındaki büyük gelişme insan ve toplum hayatının kapsamlı değişimine neden olmaktadır.

Bu değişimde; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya ve modernist düşünceden post modernist düşünceye geçişler, en çok dikkat çeken temel süreçler olarak görülmektedir. Toplumlar bu süreçte ortaya çıkan yıpranmalar karşısında sürekli olarak arayışlar içine girmektedirler.

Yeni yönetim anlayışı da bu ortamda ortaya çıkmıştır. Bu anlayış; kararlara katılma, karar alma sürecini etkileme, yönetime katılma gibi fonksiyonlar gören sivil toplum örgütlerini, hem demokratikleşme hem de sivil toplum örgütlerinin gelişmişlik düzeyini ortaya koyan aktif katılımçılık, yetki devri, yerinden yönetim, özerklik, öz yönetim gibi alt kavramları içeren, yapabilir kılmayı ve klâsik, geleneksel, hiyerarşik, bürokratik ve şimdiye kadar iyi sonuç vermeyen yönetim anlayışının tersine, sivil toplum örgütlerine önem veren, gelişmelerinin önünü açan, katılımçılığı, saydamlığı, yetki devrini, yerinden yönetimi, sonuç verici ve uygulanabilir çözüm yollarını teşvik eden ve benimseyen bir anlayış olarak yönetişim kavramlarını ve tüm bunların kamu yönetimlerine yansımada somutlaşan yeni kamu yönetimi düşüncesini içermektedir.

Bu yeni anlayış finansal ve endüstriyel pazarların küreselleşmesi, keynezcilikten monetarizme ve neo-liberalizme, açık ya da örtülü güdümlülükten piyasa ağırlıklı çözümlere, parasal genişlemecilikten kısıtlılığa, merkantilizmden serbest ticarete doğru bir dönüşümün yaşanması sonucu ortaya çıkmıştır. Avrupalılaştırma baskısı, bilgi transferleri sonucu yaşanan teknolojik baskılar, devletleri yeni örgütlenmelere yöneltmiş, bu süreçte kamu yönetimlerinin büyüklüğünde, kapsamında, kaynaklarında bir daralma olmuş, kamu görevlilerinin geleneksel statülerinde, istihdam garantisi olan sistemden sözleşmeli sistemlere geçilmesi nedeniyle zayıflama başlamış ve kamu yönetiminde işletme yöneticiliği anlayışının ön plâna çıkması, demokratikleştirme, vatandaşın bilgi edinme hakkının geliştirilmesi ve katılımcı mekanizmaların oluşturulması gibi yeni gelişmeler söz konusu olmuştur.

Yaşanan bu değişim süreci; modern devletlere geleneksel devletlere oranla çok daha geniş ve çeşitli fonksiyonlar yüklemiştir. Modern devletlerin sosyal ve ekonomik hayatın bir çok alanına düzenleyici olarak girmeleri halkla devlet arasında iki yönlü haberleşme ve etkileşim sistemini gerekli kılmıştır. Çoğulcu toplum yapısı gereği devlet ile birey arasında çok sayıda ikincil örgüt ya da yapılar girmiş, böylece baskı ve çıkar grupları kamu politikasını önemli bir şekilde etkilemeye başlamışlardır.

Tüm bunlar sonucunda 21. yüzyılın devleti; küçük ama etkin devlet olma zorunluluğunu hissetmeye başlamıştır. Ulusal ekonomi içerisinde, devletin görev ve fonksiyonlarının mümkün olduğunca sınırlandırılması ve rekabetçi piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması gerekmiş, devletin sahip olduğu siyasal güç ve yetkilerin de anayasal ve yasal kurullarla sınırlandırılması bir zorunluluk olarak

ortaya konulmuştur. Devletin görevi ise “oyunun kurallarını koymak ve onlara uyulmasını sağlamak, yani hakemlik” olarak algılanmaya başlamıştır.

Bu yeni anlayış, artık klâsik örgüt biçimlerinde görülen hiyerarşik yapının, kademeler arası bürokrasinin ve katı kuralların önemini kaybetmeye başlamasına yol açmıştır. Bunun yerine yöneticiler takım ve grup çalışmalarıyla, öneri sistemleriyle çalışanları keşfedip, onların bireysel yaratıcılıklarını, fikirlerini ve enerjilerini, sorumluluk duygusuyla hayata geçirmelerinin, örgütsel yaşamı ve misyonu canlı kılacağına inanarak, onların bu niteliklerini nasıl kullanacaklarını öğreten birer antrenör gibi yardımcı olmaya yönelik çalışmaya başlamışlardır.

Yaşanan değişim ve belirsizlikler, yöneticilerin daha başka riskler alma cesaretini de göstermelerini gerektirmektedir. Bunun yanında tehlikelere karşı yöneticiler, mücadele ederken daha fazla şekilde çalışanların bilgi, düşünce ve yeteneklerine dayanmak zorunda kalmışlardır. Bu gelişmeler paralelinde, yönetim alanında başarılı olmak için; süratli, samimi ve çok yönlü iletişim, esnek yapı, yenilikleri deneme isteği, işleri basite indirme, müşteriye yönelik olarak hizmet tutkusu ile çalışma, kaliteye özen gösterme, müşterinin taleplerine kulak verme, piyasa bölümlenmelerine dikkat etme, rekabete hazırlıklı olma, bağımsızlık ve müteşebbislik ruhundan ödün vermeme, başarısızlığa da hoşgörüyle bakma, insanlara yönelik yönetim, kalıcı değerlere yönelik günlük yönetim gibi tarz ve yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır. Özellikle yeni yönetim anlayışında yerini bulan devletin bu yeni şekli, daha fazla özgürlük, daha fazla refah, daha fazla kalite arayan tüm toplumların ortak arzusu haline gelmiştir.

Söz konusu bu gelişmeler değerlendirildiğinde yeni dünya düzeninin belirleyici öğelerinin liberalleşme ve küreselleşme olduğu görülmektedir. Küreselleşme sürecinin yürütücüsü büyük çok uluslu şirketler üretimde yenilik tekeline ellerinde bulundurmakta, üretim yeri seçiminde, dağıtım ve serviste büyük bir esneklik sergilemektedirler. Dünya toplam ticaretinin çok büyük bir bölümü bu şirketler tarafından yürütülmekte ve bu büyüklük giderek artmaktadır. Teknolojik gelişmeyi de denetleyen bu dev kuruluşlar artık dünyanın hangi yöresinin gelişeceğini ve hangi yörelerin yeni teknolojiye sahip olacağını da belirlemektedir.

Bu durum karşısında kamu tercihinde seçilmiş görevlere en fazla sorumluluğu vermek, hukukun üstünlüğü için yargı organlarının hakimiyetini benimsemek, kamusal politika sürecinde çıkarları olan tüm grupların yasallığını sağlamak, bireysel olarak her vatandaşın hak ve itibarını sağlamak, uygun ücretlerde ekonomik sistemin tam istihdam sağlamayacağını kabul etmek ve buna dayanarak konut paylaşımı, tüketici malları ve ekonomik büyümenin genel başarı

ve refahı sağlayacağı inancı taşımak gibi klâsik kamu yönetimi değerleri de yıpranma sürecine girmiştir.

Bu süreç doğrudan kamu yönetimi disiplininin nesnesi olarak görülen devlet yönetimini etkilemeye başlamıştır. Devlet kavramı, bir siyasi oluşumu, kurumlaşmış ve toplumca meşru sayılan iktidar ilişkilerini içermektedir. Bu ilişkiler Popper'in klâsik tasvirinde yer alan üçüncü dünyada gerçekleşmektedir. Popper maddelerin, insanların düşüncelerinin ve zihinsel yapılarının ve zihinlerin ürünleri olan amaçların, kültürel mirasların dünyasını tasvir ederken, yönetiminin araçlarını üçüncü dünya olarak belirttiği amaçların dünyasında göstermiştir. Dolayısıyla bu dünyada yapılacak yeniden düzenleme çalışmalarında mutlaka amaç-araç ilişkisi üzerinde de durmak gerekmektedir.

Son yıllarda yaşanan gelişmeler kamu kuruluşlarını daha çok sorumlu olmaya zorlamaktadır. Bunun için değişime yönelik örgütsel uyumluluğa büyük önem verilmekte, sosyal, ekonomik ve politik değişimin, örgütlerin bu uyumunu hızlandıracağı belirtilmektedir. Aslında değişim ve sorumluluk kamu kuruluşları için daima temel bir çelişkiyi içinde barındırmıştır. Kamu kuruluşlarına bir görev verildiğinde, bir hizmet talep edildiğinde veya bu kuruluşlardan istikrarlı, düzenli, sabit mali kaynaklarla faaliyetlerini sürdürmeleri istendiğinde, bu örgütlerin personeli, kayıtları, prosedürleri, politikaları ile ilgili olarak optimum düzeyde verimliliği yakalamaları gerekmektedir. Bunun için örgütler ya yeniden yapılanma ile değiştirilecek ya da insan ilişkileri aracılığı ile çalışanlarını değiştirmeye çalışacaklardır. Bu husus geleceğin kamu yönetiminin sürekli bir yeniden yapılanma döngüsü içinde olacağını şimdiden bize göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- AKTAN, C. Can (1995), **Optimal Devlet**, İstanbul: TÜSİAD Yay.
- AL, Hazma (2002), **Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Doktora Tezi, Sakarya; Sakarya Üniversitesi.
- AYKAÇ, Burhan (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Plânlaması**, Ankara: Nobel Yay.
- BENNIS, Waren (1991), “Organizations Of The Future”, SHAFRITZ, Jay M. And Albert C. HYDE (Ed.) **Classics of Public Administration**, USA:Wadsworth Publishing Co. 284-296.
- BRETON, Michael And Michael TEMPLE (1999), “The New Public Service Ethos: An Ethical Environment for Governance”, **Public Administration**, 77, 3:455-474.
- CHRISTENSEN, Tom And Per LEGREID (2002), “New Public Management-Undermining Political Control”, Tom Christensen and Per Legreid (Ed.), **New Public Management**, England:Ashgate. 93-120.
- DUGGETT, Michael (2002), “Kamu Yönetiminde Değişim: Sonraki Adımlar”, (Çev.A.Akdoğan-O. Aslan), **Amme İdaresi Dergisi**, 35,2:1-9.
- DUNSIRE, Andrew (1999), “Then And Now Public Administration, 1953-1999”, **Political Studies**, 47, 2:360-379.
- DURANT, F. Robert (2000), “Whither The Neoadministrative State? Toward A Polity-Centered Theory Of Administrative Reform”, **Journal of Public Administration Research & Theory**, 10, 1:79-110.
- EMRE, Cahit (2002), “Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı ve Mülki İdare Amirliğinin Geleceği”, **İyi Yönetim Arayışında Türkiye’de Mülki İdarenin Geleceği**, Cahit Emre (Ed.), Ankara:TİAV.301-308.
- EREN, Veysel (2001), **YKY Anlayışı (Büyükşehir ve İl Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma)**, Sakarya: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ERGUN, Turgay (1997), “Post-Modernizm ve Kamu Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 30, 4:3-16.
- ERYILMAZ, Bilal (2000), **Kamu Yönetimi**, İstanbul.
- FARMER, David John (1995), **Modernity and Postmodernity**, USA: Alabama Un. Press.

- FOX, J. Charles (1996), “Reinventing Government as Postmodern Symbolic Politics”, **Public Administration Review**, 5, 3: 256-262.
- FRISCH, Dieter (2000), “Good Governance”, **African Business**, 250:24-26.
- GÜLER, B. Ayman (1996), **Yeni Sağ ve Devletin Değişimi**, Ankara:TODAİE.
- HUGHES, Owen (1998), **Public Management&Administration**, USA:ST.Martin’s Press.
- HATRY, Harry P. (1992), “Privatization Presents Problems”, Robert B. DENHARDT (Ed.) **Public Administration in Action Readings-Profiles Cases**, USA:Brooks/Cole Co. 242-244.
- IVES, Denis (1994), “Next Steps in Public Management”, **Australian Journal of Public Administration**, 53, 3:335-341.
- JUN, Jangs and A. RIVERA Mario (1995), “The Paradox of Transforming Public Administration”, **American Behavioral Scientist**, 41, 1:132-148.
- KARAMAN, Zerrin Toprak (2000), “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, **Türk İdare Dergisi**, 72, 426. 35-42
- KEARNEY, Richard C-Barry M. FELDMAN- Carmine SCAVO (2000), “Reinventing Government: City Manager Attitudes And Actions”, **Public Administration Review**, 60, 6: 535-549.
- LANE, Jan-Erik (1997), ”Public Sector Reform: Only Deregulation, Privatization and Marketization”, Jan-Erik LANE (Ed.), **Public Sector Reform Rationale, Trends and Problems**, England: Sage Pub.1-16.
- LOWI, Theodore (1991), “The End Of Liberalism: The Indictment”, SHAFRITZ, Jay M. (Ed.), **Classics of Public Administration**, USA.354-356.
- LUTON, Larry (2001), “That Old Time Religion: Efficiency Benchmarking And Productivity”, **Public Administration Review**, 61,1:116-123.
- MUHAMMED, Faqir (1990), “Kamu Yönetimi: Gelişen Görüşler ve Öncelikler”, (Çev. Osman Gürbüz), **Türk İdare Dergisi**, 62, 389. 220-224.
- ÖZTÜRK, N: Kemal ve Bayram COŞKUN (2000), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”, **Türk İdare Dergisi**, 72, 426.

- RAINEY, G. Hal And P. STEINBAUER (1999), “Galloping elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations”, **Journal of PA Research&Theory**, 9, 1:1-35.
- ROBERTS, Nancy (2000), “Organizational Configurations: Four Approaches to Public Sector Management”, Jeffrey LRUDNEY (Ed.) **Advancing Public Management, New Developments in Theroy, Methods and Practice**, USA:Georgetown Un. 217-234.
- SALAMON, Lester M. (1992), “Rise of Third-Party Government”, Robert B. DENHARDT (Ed.), **Public Administration in Action Readings-Profiles-Cases**, USA: Brooks/Cole Publishing Company. 76-83.
- SARAN, Ulvi (2001), “Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri”, **Türk İdare Dergisi**, 73, 433. 41-49.
- SEZER, B. Uysal (1993), “Post-Modernizm ve 2. Cumhuriyet”, **Amme İdaresi Dergisi**, 26, 1:22-40.
- ŞAYLAN, Gencay (1996), “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 29, 3:3-16.
- ŞAYLAN, Gencay (2000), “Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler”, **Amme İdaresi Dergisi**, 33, 2:1-21.
- THOMAS, J. Clayton (1999), “Bringing the Public into Public Administration: The Struggle Continues”, **Public Administration Review**, 59, 1:83-89.
- TOFFLER, Alvin, (1981), **Üçüncü Dalga**, (Çev. Ali Seden), İstanbul.
- TORTOP, Nuri - İSBİR Eyüp- AYKAÇ, Burhan (1999), **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yay.
- TUTUM, Cahit (1994), **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Ankara:TESAV Yay.
- TÜRKEL, Süleyman (1983), **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı**, Ankara: H.Ü. İİBF Yay. No:3.
- YAŞAMIŞ, Firuz Demir (1997), “Kamu Yönetimi Kuramında Yeni Gelişmeler: Administration’dan Management’a”, **21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu**, Ankara: TODAİE. 2-19.
- YEATMAN, Anna (1994), “The reform of Public Management: An Overview”, **Australian Journal of Public Administration**,53, 3:287-296.