

**HAKEMLİ MAKALE****AVRUPA DOĞRU İDARİ DAVRANIŞ YASASI VE İYİ YÖNETİM İLKELERİ  
ÜZERİNDEN YEREL YÖNETİMLERDE REFORM\*****Dr. Öğretim Üyesi Oğuzhan ERDOĞAN\*\*****ÖZET**

Son yirmi yılda halkın istek ve ihtiyaçlarına cevap verme görevini daha çok üstlenmeye başlayan yerel yönetimlerin yeniden yapılanma sürecine girdiği izlenmektedir. Bu süreçte yerel yönetimlerin etkinlik ve etkililiğini artırılmasına yönelik çabalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle Avrupa Birliği üyelik sürecinin etkisiyle kamu yönetiminde meydana gelen değişimler sonucu vatandaşlara sunulan hizmetlerin boyutu ve niteliği değişmiştir. Bu süreçte yönetim anlayışı ve yönetimin öncelikleri de değişmiştir. Bir taraftan hizmet kalitesini arttıracak çalışmalar yapılırken diğer taraftan kamu yönetimindeki unsurların ‘iyi’leştirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada katılımcılık, şeffaflık, vatandaş odaklılık, hesap verebilirlik gibi iyi yönetim ilkelerinin toplumsal etik ve değerler bütününe sağladığı katkılar ve bu ilkelerin yerel yönetimler üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda Türkiye’nin Avrupa Birliğine üyelik süreciyle etkisini hissettiren reform dalgalarının etkileri iyi yönetim ilkeleri üzerinden incelenmiştir.

Çalışmada öncelikle Avrupa Birliği kamu yönetimleri için öngörülen temel ilkelere yola çıkılacak, ardından iyi yönetim ilkeleri ve Türkiye’ye yansımaları sorgulanacaktır. Yine Avrupa Birliği kamu yönetimlerinin en öncelikle parçalarından sayılan yerel yönetimler için iyi yönetim ilkeleri değerlendirilecektir. Son olarak bu kapsamda politika önerileri ve gelecek projeksiyonları oluşturulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İyi Yönetim, Yönetişim, Avrupa Birliği, Yerel Yönetim Reformu

---

\* Yayın Kuruluna Ulaştığı Tarih: 22/04/2020  
Kabul Edildiği Tarih: 02/05/2020

\*\* Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Belediyesi, Başkan Yardımcısı,  
E-Mail: oerdogan@mehmetakif.edu.tr,  
ORCID-ID: 00000-0003-3809-6688

**PEER-REVIEWED ARTICLE****REFORM IN LOCAL GOVERNMENTS THROUGH EUROPEAN GOOD ADMINISTRATION CODE AND GOOD ADMINISTRATION PRINCIPLES****ABSTRACT**

In the last two decades, it is observed that local governments have entered the reform process and they have started to take on the task of responding to the demands and needs of the citizens. In this process, efforts are needed to increase the effectiveness and efficiency of local governments. The size and quality of the services provided to citizens have changed as a result of changes in public administration with the effect of the European Union membership process. In this process, manner of rule and the priorities of administrations have also changed. On the one hand, while improving the service quality, it is aimed to improve the elements of public administration. In this study, the contributions of good governance principles such as participation, transparency, citizen orientation and accountability to the whole of social ethics and values and the effects of these principles on local governments are tried to be explained. In this context, Turkey's reform efforts with the effects of the growing impact of the European Union accession process, were investigated through principles of good administration.

The study will be first starting from the fundamental principles of the European Union provided for public administration, followed by reflections on principles of good governance and reflections on Turkey will be questioned. Similarly, good governance principles will be evaluated for local governments, which are considered primarily as parts of the European Union public administrations. Finally, policy suggestions and future projections are tried to be created in this context.

**Key Words:** Good Administration, Governance, European Union, Local Government Reform.

## GİRİŞ

1980'lerden sonratüm dünyada yaşanan küreselleşme sürecine bağlı olarak gerçekleşen gelişmeler sonucunda hızla değişen dünya düzeni, yeni yasal ve örgütsel düzenlemeler ile kamu yönetiminde birtakım değişimleri gündeme getirmiştir. Bu değişim, hem merkezi yönetimin hem de yerel yönetimlerin yeniden tanımlanmasını, konumlanmasını ve yapılanmasını zorunlu kılmaktadır. Kamu yönetiminde yaşanan bu yapısal ve işlevsel dönüşümle beraber, günümüzde kamu yönetiminin büyüklüğünde, kapsamında, kullandığı kaynaklarda ve etkileme araçlarında bir daralma meydana getirmektedir<sup>1</sup>. İlkeler üzerinden gelen dönüşüm kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'de dünyadaki gelişmelere paralel olarak küreselleşme, Avrupa Birliği üyeliği sürecinin etkisi ve kamuoyunun iç dinamiklerine bağlı olarak değişen ve artan talepleri karşısında başlayan ve 2000'li yıllarda hız kazanan idari reform sürecine tanıklık etmektedir. Bu süreçte özellikle hizmet kalitesinin yükseltilmesi, hizmetlere daha kolay ve hızlı erişimin sağlanması, dijital hizmetlerin artırılması, şeffaflık, hesap verebilirlik, açık devlet gibi kavramların öne çıkmasıyla iyi yönetimin sağlanması adına hem anayasal hem de yasal düzeyde birçok yeniliğe imza atılmış, yeni kurumlar ortaya çıkmış, var olan kurumlar da kendilerini yenilemiştir.

Yerel yönetimler, halka en yakın hizmet veren kamu yönetimi birimleri olarak bu değişimin geçkeleşebileceği alanların başında gelmektedir. Yerel yönetimler, merkezi yönetimin belirleyeceği ilke ve standartlar ile ulusal ve bölgesel planlar doğrultusunda mahalli müşterek ihtiyaçların karşılanması konularında kendi kararlarını alabilen, kendi mali kaynaklarını oluşturan, uygulayan ve uygulama sonuçlarını halkın denetimine açan idari birimler olarak yeniden yapılandırılmaktadır<sup>2</sup>.Günümüz modern devlet anlayışı, gerçekleştirdiği faaliyetlerin hesabını verebilen ve yaptıklarının sorumluluğunu üzerine alan bir devlet yönetimini tanımlamaktadır. Bu kapsamda devlet yönetiminde şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk bugüne çok üzerinde durulan iyi yönetim ilkeleridir.

Bu çalışmada öncelikle Avrupa Birliğinin Türk kamu yönetimine etkileri üzerinden hareket edilerek, ortaya konan iyi yönetim ilkeleri değerlendirilmiş, ardından Türkiye'de iyi yönetim çalışmaları incelenmiştir. Son olarak yerel yönetimlerde uygulanabilecek iyi yönetim ilkeleri tartışılmış ve bu kapsamda yürütülebilecek çalışmalar üzerinden durum değerlendirmesi yapılmıştır.

## 1. AVRUPA'DA DOĞRU DAVRANIŞ YASASI VE İYİ YÖNETİM İLKELERİ

Kamu yönetimi işlevsel ve yapısal bir değişime tanıklık etmektedir. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bu değişimde devlet yönetimine olan güveni sağlamak ve vatandaşların hayat standartlarını arttırmaya yönelik reformları hayata geçirmek için iyi işleyen bir kamu yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. İyi işleyen bir kamu yönetimi ise ancak iyi yönetim ilkelerini içselleştirmiş bir yönetim anlayışı ile mümkün olabilmektedir. İyi yönetim kavramı, birçok farklı disiplinin ortak çalışma alanına giren, kamu, özel ve sivil toplum sektörleri tarafından farklı yönleriyle

<sup>1</sup> Recai Akyel- Ömer Hacı Köse, "Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi için Etkin Denetimin Gerekliliği", *Türk İdare Dergisi*, Mart 2010, S.466, s.12.

<sup>2</sup> Ayşe Yıldız Özsalmanlı, *Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı Açısından Yerel Yönetimlerde Modernleşme Çabalarının Değerlendirilmesi, Yerel Yönetimler Yerel Siyaset ve Kentsel Politikalar*, Ed. Bekir Parlak, Dora Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 2010, s.249.

benimsenen geniş bir kullanım alanına sahiptir. 1990'lı yılların sonlarına doğru Avrupa'da ilk defa hukuki denetim ölçütü olarak da kullanılmaya başlayan bu kavram, en genel anlamda, belirli bir faaliyeti/işi yürütmek için öngörülen usul, ilke ve kurallara uygun hareket edilmesini ifade etmektedir<sup>3</sup>. Geniş anlamda ise iyi yönetim kavramı bürokratik oligarşi, yolsuzluk, sorumsuz hükümetler ve kötü insan hakları siciline sahip olma ile karakterize edilen kötü yönetim uygulamalarının giderek daha tehlikeli hale gelmesi sonucu bu gibi durumlarda olaylara müdahale etme halidir<sup>4</sup>. İyi yönetimin bir denetim ölçütü ve bir hak olarak kabul edilmesi oldukça yeni olmakla birlikte, iyi yönetimin fikrini, tarihi temellerini ya da halkın iyi yönetilme taleplerini ilk yazılı hukuk kurallarına kadar götürmek mümkündür. Venedik Komisyonu tarafından hazırlanan bir raporda iyi yönetimin "Aristo tarafından ahlaklı ve adil bir yönetici tarafından yönetilen bir devletin anlatımında dile getirildiği" belirtilmektedir. Tarihi süreçte, Sümerler'de, Eski Mısır'da, Pers İmparatorluğunda, Eski Çin ve Hint, Yunan, Roma, İnka ve Maya Medeniyetlerinde iyi yönetime ilişkin belirli ilke ve kurallara da rastlanıldığı görülmektedir<sup>5</sup>.

Günümüz modern yönetim anlayışında iyi yönetim alanında ortaya konulmuş en önemli belgelerden birisi Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin 28 Eylül 1977 tarihli ve (77) 31 sayılı "Bireyin İdari İşlemler Karşısında Korunması" konulu kararıdır<sup>6</sup>. Bu kararla;

- Dinlenilme hakkı,
- Belgelere erişim hakkı,
- İdari usulde temsil ve danışmanlık hakkı,
- İdari işlemlerde gerekçe yükümlülüğü,
- Hukuki başvuru yollarının gösterilmesi, şeklinde beş ilke tespit edilmiş ve üye ülkelerin bu ilkelere uymaları tavsiye edilmiştir.

Avrupa'da iyi yönetim ve iyi yönetişim ile ilgili hukuki mevzuata bakıldığında; Venedik Komisyonu'nun 2011 yılında yayınladığı, "iyi yönetişim" ve "iyi yönetim" kavramlarını içeren envanter raporu incelendiğinde, spesifik olarak "iyi yönetişim hakkı" kavramına Avrupa Birliği üye ülkelerin hiçbirinin anayasasında yer verilmediği görülmektedir. Buna rağmen Hollanda'nın "Medya Kanunu ve Emekli Aylığı Kanunları"nda, Letonya'nın "Devlet İdari Kuruluş Kanunu"nda "iyi yönetişim" kavramına yer verilmiştir. Diğer taraftan, daha yaygın olarak kullanılan "iyi yönetim" kavramı, Finlandiya Anayasası'nın 21. maddesinde, iyi yönetimin yasayla düzenleneceği şeklinde belirtilmiştir. İyi yönetimle ilgili temel ilkelere ve iyi yönetim hakkının güvence altına alınması ile kötü yönetime karşı başvurulabilecek mekanizmalara ise birçok Avrupa ülkesinin anayasasında ve hukuk mevzuatında yer verilmiştir<sup>7</sup>. İtalyan Anayasası'nın "Kamu Yönetimi" başlıklı 97. maddesinde, "*Resmi daireler, yönetimin iyi işlemlerini ve tarafsızlığını güvence altında bulunduracak şekilde kanun hükümleriyle oluşturulur. Dairelerin yönetmeliklerinde memurların yetkileri, görevleri ve sorumlulukları ortaya konur. Resmi dairelerdeki memuriyetlere, kanunun belirttiği durumlar dışında yarışmaya dayalı sınavlarla girilir.*" ifadesi yer

<sup>3</sup>KDK, *İyi Yönetim İlkeleri Rehberi*, Kamu Denetçiliği Kurumu Yayınları, Ankara, 2019, s.11.

<sup>4</sup>EDRC, "Good governance—the concept", <http://www.edrc.ro/docs/docs/11-17.pdf>, (ET: 15.10.2018).

<sup>5</sup>KDK, *a.g.e.*, s.12.

<sup>6</sup>Avrupa Komisyonu, 2007.

<sup>7</sup>European Commission for Democracy through Law, Venice Commission, 2011.

almaktadır. Anayasa’da geçen yönetimin iyi işlemesi ifadesiyle iyi yönetimin kastedildiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında bu maddede liyakat, sorumluluk, şeffaflık ve tarafsızlık gibi ilkelere de yer verildiği görülmektedir<sup>8</sup>.İspanyol Anayasası’nın 31. ve 103. maddelerinde de kamu yönetiminin objektif ve tarafsızlığı vurgulanarak; yönetimin etkili işlem, etkililik, ekonomi ve koordinasyon ilkelerine uygun hareket etmesini öngörmekte aynı zamanda anayasanın 9. maddesiyle kamu görevlilerinin hesap verebilirliği düzenlemekte ve keyfi işlem yapmaları yasaklanmaktadır<sup>9</sup>.Britanya’da ise bir sivil toplum örgütü olan Adalet Komitesi iyi yönetim ilkeleri ile ilgili çeşitli raporlar yayımlamış ve bu raporlarda iyi yönetimin gerçekleşmesi için alınması gereken tedbirler ele alınmıştır<sup>10</sup>.

7 Aralık 2000 tarihinde “Nice Zirvesinde” kabul edilerek yürürlüğe giren Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı da iyi yönetim ilkelerinin kurumsallaşması açısından önemli bir adımdır<sup>11</sup>. Avrupa Birliği vatandaşlarının temel haklarını ve AB’nin vatandaşlara karşı sorumluluklarını düzenleyen bu Şartın; sekizinci maddesinde “kişisel verilerin korunması”, 20. ve 21. maddelerinde “eşitlik ve ayrımcılık yasağı”, 42. maddesinde “belgelere erişim hakkı” ve 44. maddesinde “dilekçe hakkı”na yer verilerek iyi yönetimin sağlanmasına yönelik ilkeler ortaya konulmuştur. Şartın 41. maddesinde ise “İyi Yönetim İsteme Hakkı” düzenlenmiştir<sup>12</sup>. Buna göre:

*“1) Herkes, kendisiyle ilgili işlerin, Birliğin kurum ve kuruluşları tarafından, tarafsız ve adil bir şekilde ve makul bir süre içerisinde görülmesini isteme hakkına sahiptir.*

*2) Bu hak, herkesin, kendisini olumsuz şekilde etkileyebilecek herhangi bir işlemin yapılmasından önce görüşlerinin dinlenmesini isteme hakkı; herkesin, kendi dosyasına erişme hakkı ve meşru gizlilik çıkarlarına ve mesleki ve ticari gizliliğe saygı gösterilmesi ve idarenin, kararları konusunda gerekçe gösterme yükümlülüğünü içermektedir.*

*3) Herkes, birliğin kuruluşları veya görevlilerinin, görevlerinin ifası sırasında yol açtıkları her türlü zararı, Üye Devletlerin yasalarındaki ortak genel ilkelere göre Topluluğa tazmin ettirme hakkına sahiptir.*

*4) Herkes, Birliğin kuruluşlarına, Antlaşmaların lisanlarından birinde mektup gönderebilir ve kendisine aynı lisanda cevap verilmesi zorunludur.”*

Avrupa Ombudsmanının iyi yönetim konusundaki çalışmaları özellikle zikredilmelidir. Ombudsmanlık tarafından Avrupa Adalet Divanı kararlarından yararlanılarak 1999 yılında hazırlanan *Doğru İdari Davranış İlkeleri*

<sup>8</sup>EuropeanCommissionforDemocracythroughLaw, VeniceCommission, 2011.

<sup>9</sup>JuliPonce, “Good Administration andAdministrativeProcedures”,*Indiana Journal of Global Legal Studies*, 2005, Y.12, S.2, s.556.

<sup>10</sup>Ponce,a.g.m., s.557.

<sup>11</sup>Avrupa Ombudsmanlığı, *Avrupa Doğru İdari Davranış Yasası*, Avrupa Ombudsmanlığı, Brüksel, 2015, s.6.;AreeanMustafa, “Comprehension of thePrinciple of Good Administration in the Framework of EU AdministrativeLaw”, *JUHD*, March 2017, Y.3, S.1, s. 263-264.

<sup>12</sup>Bahtiyar Akyılmaz, “İyi Yönetim ve Avrupa İyi Yönetim Yasası”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Aralık 2003, C.VII, S.1-2, s.145.; Avrupa Ombudsmanlığı, March 2017,s.7.;Avrupa Komisyonu, “Avrupa Temel Haklar Şartı”, 2012, Md. 41, <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=EN>, (03.04.2020).; Joana MENDES,“Good Administration in EU LawandtheEuropeanCode of GoodAdministrativeBehaviour”, *SSRN Electronic Journal*, March 2009, Y.131, S.9, s.10-13.

ileuygulamalardaki kötü yönetim örneklerinden yola çıkarak 2001 yılında Avrupa Parlamentosu tarafından kabul edilen Avrupa Doğru İdari Davranış Yasası iyi yönetimle ilgili en önemli belgelerden biridir<sup>13</sup>. 27 başlık altında sıralanan ilkelerde; bilgiye erişim hakkından, kişisel verilerin korunmasına; karar hakkından, kararlara katılıma; adil, eşit, tarafsız yönetime kadar farklı öncelikler sıralanmıştır<sup>14</sup>. Söz konusu yasanın amacı giriş kısmında, “vatandaşların, AB kurumlarından hangi idari standartları beklemeye hakları olduğu konusunda bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmak ve iyi idare ilkesini daha somut hale getirerek, en yüksek idare standartlarının teşvik edilmesini sağlamak” olarak belirtilmiştir<sup>15</sup>.

Avrupa Doğru İdari Davranış Yasası, ilk düzenlemeyi, “kanunilik” başlığı altında, kamu görevlilerin hukuka uygun davranmaları gereğini ortaya koyarak belirtmiştir (m. 4). Kanunilik ilkesinden sonra ise “Ayrım yapmama yükümlülüğü” başlığıyla, eşitlik ilkesi düzenlenmiştir (m. 5). Daha sonra “ölçülülük” (m. 6), “yetki aşımında 26 bulunmama yükümlülüğü” (m. 7), “tarafsızlık ve bağımsızlık” (m. 8), “objektif davranma yükümlülüğü” (m. 9), “hukuki güven, uyumluluk ve yol gösterme” (m. 10). “adil davranma” (m. 11), “nezaket” (m. 12), “mektuplara vatandaşların kendi dilinde cevap verme” (m.13), “alındı belgesi ve sorumlu görevlinin gösterilmesi” (m. 14), “kurumun yetkili birimine iletme yükümlülüğü” (m. 15), “dinlenilme ve görüş bildirme hakkı” (m. 16), “karar alınmasında uygun süre” (m. 17), “kararları gerekçelendirme yükümlülüğü” (m. 18), “başvuru yollarının gösterilmesi” (m. 19), “kararın tebliği” (m. 20), “verilerin korunması” (m. 21), “bilgi isteme” (m. 22), “belgelere ulaşma talebi” (m. 23), “kayıt tutma” (m. 24) hükümleri doğrultusunda iyi yönetim ilkelerine yer verilmiştir<sup>16</sup>.

Buradan da anlaşılacağı üzere iyi yönetim alanında son yıllarda dünya genelinde birçok olumlu gelişme yaşanmıştır. Birçok hukuki nitelikteki belgede ve mevzuatta kamu yönetiminde iyi yönetim anlayışının benimsenmesi ve geliştirilmesi amacıyla kurallar ortaya konulmuş, yeni kurumlar ihdas edilmiş, mevcut kurumlar yeni gelişmelere uyum sağlayacak biçimde yapılandırılmıştır.

## 2. AVRUPA’DAN TÜRKİYE’YE “İYİ YÖNETİM” YANSIMALARI VE REFORM

Bürokraside işletme ilkelerinin uygulanmasını ifade eden “yeni kamu yönetimi yaklaşımı” çerçevesinde özellikle 1980’li yıllardan itibaren Türkiye’de yerel yönetim alanında birçok reform çalışması hayata geçirilmiştir<sup>17</sup>. Türkiye’de yerel yönetim alanında yaşanan bu değişimde, demokrasinin içselleştirilmesinin, küreselleşmenin ve Avrupa Birliğine giriş sürecinde etkisi büyüktür. Öyleki bu düzenlemelerle merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki etkinliği ve denetiminin azaltılarak yerel

<sup>13</sup>MırlındaBatalli - Artan Fejzullahu, *Principles of Good Administration undertheEuropean*, y.y, 2018, s.29.;Francisco Cardona, “IntegratingNationalAdministrationsintotheEuropeanAdministrative Space”, *Conference on Public Administration Reform andEuropean Integration*, 26-27 March 2009, Budva, Montenegro, s.4. <http://www.sigmaxweb.org/publicationsdocuments/42747690.pdf>, (ET:10.03.2020).; Mendes, a.g.m., s.5.

<sup>14</sup> Avrupa Ombudsmanlığı, 2015.

<sup>15</sup> Avrupa Ombudsmanlığı,2015.

<sup>16</sup> Avrupa Ombudsmanlığı,2015;Batalli - Fejzullahu, *a.g.e.*, s. 31.;

<sup>17</sup>Murat Akçakaya, “Yeni Yönetim Anlayışının Yerel Yönetimlere Yansımaları”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ocak-Nisan 2017, S.9, s.109

yönetimlerin güçlendirilmesi, vatandaşların yönetime etkin bir şekilde katılımının sağlanması temel amaç olarak belirlenmiştir.

Türkiye’de yeni kamu yönetimi anlayışının yerel yönetimler üzerindeki ilk yansıması, 1984 yılındaki 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkındaki Kanun ile atılmıştır. Bu kanun ile birlikte büyükşehir belediyeleri kurulmuş, görev, yetki ve sorumlulukları belirtilmiştir. 1988 yılında Avrupa Konseyi tarafından yerel yönetimlerde özerk ile ilgili ilkelerin yer aldığı Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı yürürlüğe girmiş; Türkiye’de 1991 yılında bazı maddeler dışında bu metni kabul etmiştir<sup>18</sup>. 1990’lı yıllarda ise yerel yönetimlerin güçlendirilmesine yönelik yapısal reform dalgası başlamış, 1991 yılında “Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu” hazırlanmıştır. 2000’li yıllarda Başbakanlık tarafından merkezi yönetimin yetki ve sorumluluklarının azaltılmasını içeren “Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim” adlı bir rapor yayımlanmıştır<sup>19</sup>. 2004 yılında ise 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, kabul edilerek büyükşehir belediyelerinin hukuki statüsü düzenlenerek büyükşehir belediyesinin görev ve sorumlulukları tam olarak belirlenmiştir<sup>20</sup>. Yerel yönetim alanında yapılan reformlarından bir diğeri il özel idaresinin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenleyen 2005 yılında kabul edilen 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve aynı yıl kabul edilen Mahalli İdare Birlikleri Kanunudur<sup>21</sup>. 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanun ise yerel yönetimlerde reform çalışmalarının en önemli basamaklarından birini oluşturmaktadır. Bu kanun ile yerel yönetimlerin görev ve yetkileri ile kaynaklarının artırılması amaçlanmış ve Avrupa Birliği yerel yönetimlerine uyum amaçlanmıştır<sup>22</sup>. Yerel yönetimlerle ilgili en geniş kapsamlı son düzenleme 2012 tarihinde kabul edilen 6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’dur. Bu kanun kimi araştırmacılar tarafından yerel yönetimlerde bir geriye gidiş olarak algılanmıştır. Yanı sıra bir taraftan belediyelerin yetki ve sorumluluğu artarken diğer taraftan da kurulan Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları vasıtasıyla merkezi yönetimin etkinliğinin artırıldığı ifade edilmiştir. Yine kanun ile köylerin ilçe belediyelerinin birer mahallesi olarak belirlenmesinin yerellik ilkesine aykırı bir tutum sergilendiğine vurgu yapılmıştır<sup>23</sup>. Görüldüğü üzere Türkiye’de yerel yönetimler alanında birçok reform hayata geçirilmiştir. Bu reformların hayata geçirilme nedenlerinden biri iyi işleyen bir kamu yönetimi ve yerel yönetimleri ortaya çıkarmaktadır.

<sup>18</sup>Abdülşamet Yaman-GökbörüÖnalp, “Yeni Kamu Yönetimi Reformlarının Yerel Yönetimler Üzerindeki Etkisi”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, <http://www.yyusbedergisi.com/dergi/yeni-kamu-yonetimi-reformlarinin-yerel-yonetimler-uzerindeki-etkisi20180101043441.pdf> (ET: 10.02.2020).

<sup>19</sup> Emimi, F. Tufan, “Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformunun İç ve Dış Dinamikleri”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2009,C.16, S.2, s.35.

<sup>20</sup>Yıldız Atmaca, “Optimal Belediye Büyüklüğü ve Yeni Büyükşehir Belediye Yasası”, *Çankırı Kartekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, C.3, S.2, s.169.

<sup>21</sup>Abdülşamet Yaman-GökbörüÖnalp, a.g.m.

<sup>22</sup>Erol Kaya, “Türkiye’de Yeni Bir Dönem: Yerel Yönetimler Reformu (2)”, <http://erolkaya.com/wp-content/uploads/makaleler/turkiye-de-yeni-bir-donem-yerel-yonetimler-reformu-II.pdf> (ET:01.02.2020).

<sup>23</sup>Zuhal Çetin Önez, “Türkiye’de İl Özel İdaresi Sisteminin Dönüşümü ve 6360 Sayılı Kanunun Dönüşüme Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.20, S.2, 2015, s.263.

Tarihi geçmişine bakıldığında Türk kamu yönetimi Tonyukuk, Nizamülmülk, Yusuf Has Hacip, Ebu Necib, Koçi Bey, Katip Çelebi ve Defterdar Sarı Mehmet Paşa gibi devlet adamları tarafından yazılan iyi yönetim örneklerinin yer aldığı siyasetname örnekleriyle doludur<sup>24</sup>. Özellikle Selçuklu ve Osmanlı Devletlerinde devrin yöneticileri için yazılan bu siyasetnamelerdeki tavsiyeler iyi yönetim ilkelerinin günümüze kadar gelen uygulamalarına da öncülük etmektedir<sup>25</sup>. Bu geleneğin bir devamı olarak modern Türkiye’de kamu yönetiminde iyi yönetim ilkelerinin geliştirilmesi ve uygulanması için birçok düzenleme yapılmıştır. Bu çerçevede toplumda hak arama kültürünün geliştirilmesi ve iyi yönetim ilkelerinin kamu yönetiminde vücut bulması için çeşitli mekanizmalar oluşturulmuştur. 1982 Anayasası’nın “Temel Hak ve Özgürlükler” başlıklı 40. maddesinde;

*“Anayasa ile tanınmış hak ve hürriyetleri ihlâl edilen herkes, yetkili makama geciktirilmeden başvurma imkânının sağlanmasını isteme hakkına sahiptir. Devlet, işlemlerinde, ilgili vatandaşların hangi kanun yolları ve mercilere başvuracağını ve sürelerini belirtmek zorundadır. Kişinin, resmî görevliler tarafından haksız işlemler sonucu uğradığı zarar da devletçe tazmin edilir”*

denilmektedir. Bu maddeye istinaden kamuda hizmet standardı geliştirilmiş, kurumlar vatandaşların nereye, nasıl ve hangi sürelerde başvurabileceğini hizmet rehberlerinde belirtmiştir. Böylelikle, vatandaşlar kendilerine tanınmış yasal haklarını kolayca kullanabilmekte, herhangi bir işleme karşı nereye ve hangi süre içinde başvuruda bulunulabileceğini bilmekte ve uğrayabileceği muhtemel zararların işin başında giderilmesini de sağlamaktadır. Bu durum vatandaşların devlete olan güvenini de arttırmaktadır.

İçişleri Bakanlığı tarafından yayınlanan 07.05.2002 tarih ve 12/467 sayılı, “iyi yönetimin geliştirilmesi” konulu genelge ile kamu hizmetlerindeki iyi yönetimin sağlanabilmesi için alınması gereken tedbirler 18 madde halinde sıralanmıştır. Genelge de vatandaşın, “zaman kaybına, bezginliğe, yorgunluğa ve gereksiz masrafa sevk eden, onun layık olduğu medeni hizmet standartlarının gerisinde kalan, ürettiği hizmeti sunarken vatandaşın ihtiyaçları yerine kendi hiyerarşik mantığını ve ihtiyaçlarını esas alan bürokratik yönetim kültürü ve yapısının terk edilmesi gerektiği” ifade edilerek “vatandaş odaklı kamu hizmeti sunmak” ve “vatandaşların devlete olan güvenini sağlamak” hedeflenmektedir. Genelge ile “vatandaş odaklı kamu hizmeti kültürüne geçiş” için, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde, kalite, hız, verimlilik ve etkinliğin sağlanması gerektiği de vurgulanmaktadır.

Türkiye’de iyi yönetim ilkeleri bağlamında yapılan en önemli değişikliklerden biri 2003 yılında çıkarılan “4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu”dur. Bu kanuna göre “Herkes bilgi edinme hakkına sahiptir. İdare, belirli istisnalar dışında her türlü bilgi veya belgeyi vatandaşların kullanımına sunmak ve bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru sonuçlandırmak üzere, gerekli idarî ve teknik tedbirleri almakla yükümlüdür.” Bu durum vatandaşların merak ettikleri ve ilgi duydukları bilgiye erişimini kolaylaştırmakta kamu kurum ve kuruluşlarını şeffaflaştırmaktadır. İyi yönetim ile ilgili bir diğer gelişmede temel hak ve hürriyetlerin sınırlanmasının sınırı

<sup>24</sup> KDK, a.g.e, s.13.

<sup>25</sup> Yakup Bulut- Miraç Muhammed Aslan, “Kutadgu Bilig’de İyi Yönetimin Esasları” *Ombudsman Akademik*, Aralık 2018. S. Özel Sayı 1, Kamu Hizmetlerinde İyi Yönetim İlkeleri, s.16.



olarak kullanılan “ölçülülük ilkesi”nin anayasal bir ilke haline gelmesidir. Hukuki mekanizmaların adaletli, dengeli ve ölçülü bir şekilde oluşturulması ve devletin aşırı güç kullanma eğilimi karşısında vatandaşların korunması ölçülülük ilkesinin de temelini oluşturmaktadır<sup>26</sup>.

Etik kavramı günümüzde iyi yönetim ile iç içe geçmiş bir kavramdır. Etik, iyi/kötü, doğru/yanlış ile ilgili değerler, ilkeler ve kurallar bütünüdür<sup>27</sup>. 5176 sayılı Kanunla 2004 yılında kurulan Kamu Görevlileri Etik Kurulu da kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerini benimsemiş ve kamu görevlilerinin görevlerini yerine getirirken uymaları gereken temel ilke ve standartları belirlemiştir<sup>28</sup>.

Bunların yanı sıra 2012 yılında 1982 Anayasası'nın 74. maddesi ile anayasal bir kurum olarak Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık) kurulmuştur. 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun 5. maddesine göre “Kurum, idarenin işleyişi ile ilgili şikâyet üzerine, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve idareye önerilerde bulunmakla...” görevlendirilmiştir. Kamu Denetçiliği Kurumu; “idarenin hizmet kalitesinin yükseltilmesine, iyi yönetim ilkelerinin yerleşmesine, insan haklarının gelişmesine, hukukun üstünlüğünün sağlanmasına, hak arama kültürünün yaygınlaşmasına, şeffaf, hesap verebilir, insan odaklı bir idarenin oluşmasına katkı sağlamaya çalışmaktadır<sup>29</sup>.” “6328 sayılı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 6. maddesinde ise “Kurum, inceleme ve araştırma yaparken idarenin, insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde; kanunlara uygunluk, ayrımcılığın önlenmesi, ölçülülük, yetkinin kötüye kullanılmaması, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, nezaket, şeffaflık, hesap verilebilirlik, haklı beklentiye uygunluk, kazanılmış hakların korunması, dinlenilme hakkı, savunma hakkı, bilgi edinme hakkı, makul sürede karar verme, kararların gerekçeli olması, karara karşı başvuru yollarının gösterilmesi, kararın geciktirilmeksizin bildirilmesi, kişisel verilerin korunması gibi iyi yönetim ilkelerine uygun işlem ve eylem ile tutum veya davranışta bulunup bulunmadığını gözetir ve iyi yönetim ilkelerine uyar.” denilerek kamu yönetiminde iyi yönetim ilkelerinin yerleşmesine ön-ayak olmuştur. Böylece kurum verdiği kararlarda idarenin yaptığı işlemin iyi yönetim ilkelerine uygun olup olmadığını da denetlemektedir.

Son olarak kamu hizmetlerinde bürokrasinin azaltılmasına yönelik olarak yayımlanan 2018/13 sayılı Cumhurbaşkanlığı genelgesinde “kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde sorun çözen, çözüm üreten, sonuç ve vatandaş odaklı devlet anlayışı ile bürokrasinin azaltılmasının Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin öncelikli hedeflerinden olduğu vurgulanarak kamu hizmetlerinde hantallığa neden

<sup>26</sup> Akyılmaz, a.g.m., s.148.; İlker Duman, “Ölçülülük İlkesi, Yalnız Anayasa Mahkemesinin Dikkate Alacağı Bir İlke Olmayı, Devlet ve Toplum Hayatının Her Alanında Göz Önünde Bulundurulması Gerekir”, 2016, <https://www.ilkerduman.av.tr/?d=1111> (ET:10.10.2019).

<sup>27</sup> Ahmet Yatkın, “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması)” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2008, C.18, S.1, s.213.

<sup>28</sup> Oğuzhan Erdoğan, *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yerel Yönetimler*, Sage Yayınları, Ankara, 2019,

<sup>29</sup> Ombudsman Bülten, “Dünya Ombudsmanları İnsanlık için buluştu”. *Ombudsman Bülten Dergisi*, 2017, S.8, s.4.

olan hususların ortadan kaldırılmasının önemine dikkat çekilmiştir.”“...Bu itibarla kamu kurum ve kuruluşlarına yapılan tüm başvurularda, talebin sonuçlandırılması başka bir idari makamın görev alanında kalsa dahi başvurular anında incelenerek takip edilecek, talebin ilk başvuru yerinde neticelendirilmesine özen gösterilecek, başvuru sahibine yapılan işlemler hakkında gecikmeksizin nihai ve kesin bilgi verilecek” denilerek, kamuda başvuruların süratli ve doğru sonuçlandırılması amacıyla gerekli tüm tedbirler alınacağını belirtilmiştir<sup>30</sup>. Bu genelge, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesiyle birlikte kamu yönetiminde iyi yönetim ilkelerini hâkim kılmak için yapılan önemli düzenlemelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. 26 Şubat 2020 tarihinde Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı tarafından tüm kurum ve kuruluşlara gönderilen yazıyla 2018/13 sayılı genelge bir kez daha hatırlatılmış, “Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin öncelikli hedeflerinin; kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde sorun çözen, çözüm üreten, sonuç ve vatandaş odaklı devlet anlayışı ile bürokrasinin azaltılması” olduğu vurgulanmıştır<sup>31</sup>. Tablo 1’de bu minvalde yukarıda özetlenen Türkiye’de iyi yönetim alanında gerçekleştirilen reformlar yer almaktadır.

**Tablo 1. Türkiye’de İyi Yönetim Kapsamında Atılan Adımlar**

Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulunun Oluşturulması	Kamu Denetçiliği Kurumunun Kurulması	Kamu Yönetimi Reformu ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
E-Devlet Uygulamaları	Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 40. ve 13. Maddeleri	İçişleri Bakanlığının 7.05.2002 Tarih ve B050ökm0000011-12/467 Sayılı Genelgesi	2013/13 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi
Kamu Görevlileri Etik Kurulunun Kurulması	Kamu İhale Kanunu	Anayasa Mahkemesine Bireysel Başvuru Hakkı	Kişisel Verileri Koruma Kurumu Kurulması
Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu	Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik	İçişleri Bakanlığının Açık Kapı Uygulaması	Kişisel Verileri Koruma Kurumunun Kurulması
Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumunun Kurulması	Ulusal Yargı Ağı Projesi	Anayasa Mahkemesine Bireysel Başvuru Hakkının Tanınması	Dokuzuncu Kalkınma Planında “Kamuda İyi Yönetişim” Raporunun Hazırlanması
Onbirinci Kalkınma Planında “İyi Yönetişim” Başlığına Yer Verilmesi			

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Diğer taraftan kamu yönetiminde ve yerel yönetimlerde uygulanan “e-devlet uygulamaları”, “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” çerçevesinde yapılan değişiklikler, “Kamu İhale Kanunu”nda yapılan düzenlemeler, İçişleri Bakanlığının

<sup>30</sup> 12 Ekim 2018 Tarihli ve 30563 Sayılı Resmî Gazetede yayınlanan Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, Kamu hizmetlerinde bürokrasinin azaltılmasına ilişkin genelge, 2018/13

<sup>31</sup> <https://www.memurlar.net/> (E.T: 26.02.2020).

uygulamaya koyduğu “Açık Kapı Uygulaması”, “Kişisel Verileri Koruma Kurumu”nun kurulması, Anayasa Mahkemesine “Bireysel Başvuru Hakkı”nın tanınması, “Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu”nun kurulması, “Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmeliğin” yürürlüğe konulması, “Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP)” gibi uygulamaların hayata geçirilmesi kamu yönetiminde iyi yönetim ilkelerinin sağlanması adına yapılan değişiklikleri ve yenilikleri vurgulamak açısından son derece önemlidir.

### 3. YEREL YÖNETİMLERDE İYİ YÖNETİM İLKELERİ

Yerel yönetimler, kamu yönetiminde vatandaşlara en yakın birimlerdir. Yerel yönetimlerin kuruluş amacı yerel halkın istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmektir. Hizmetlerin yerine getirilmesinde halkın memnuniyetinin ölçülmesi, düzeltici-önleyici faaliyetlerin geliştirilmesi ve vatandaş odaklı bir hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi yerel yönetimlerin en çok dikkat ettiği noktalar arasındadır. Bu nedenle, bilgi temelli, katılım ve işbirliğini önemseyen, etkin ve verimli çalışmanın ağırlık kazandığı alanların başında yerel yönetimler gelmektedir. Sürdürülebilir ve kapsayıcı yönetimin sağlanmasında kötü yönetim karşısında önemli bir aktör olan iyi yönetime, günümüzde en çok yerel yönetimlerde gereksinim duyulmaktadır.

Avrupa kıtasının şehir temelli yönetsel geleneği de yerel yönetimlerin güçlü sosyal ve siyasal temellere sahip olması sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle Avrupa Birliği içerisinde de yerel yönetimler özellikle vurgulanan yönetsel yapılar olarak öne çıkmaktadır. Vatandaşlara en yakın hizmet birimleri olan yerel yönetimlerde “iyi yönetim” ilkelerinin uygulanması kamu hizmetleri sunumu, vatandaş ihtiyaçlarının temini, kentsel yaşamların geliştirilmesi anlamında büyük önem taşımaktadır. Avrupa Birliğine giriş sürecinde uyum yasaları kapsamında iyi yönetimin yerel yönetimlere odaklandığı görülmektedir. Yerel yönetimlerde iyi yönetim<sup>32</sup>:

- Tüm sivil toplum kuruluşlarının ve vatandaşların politik karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik eden bir yerel yönetim sistemi öngörmektedir.
- Tarafsız ve güvenilir bir seçim yöntemi ile bilinçli bir vatandaşlık kavramı üzerinde durmaktadır.
- Güçlendirilmiş bir yerel yönetim ve kamu sektörünü vurgulamaktadır.
- Yerel yönetimler tarafından alınan kararlarda şeffaflık, öngörülebilirlik ve hesap verebilirlik olmalıdır.
- İstikrarlı bir mali yapı, etkin kaynak yönetimi, kamu kaynaklarının verimli kullanımı gerekmektedir.
- Kamu güvenliği, hukukun üstünlüğü, temel hak ve özgürlüklerin korunması, toplumsal cinsiyet eşitliği ve adil gelir dağılımı olmalıdır.

Bu çerçevede yerel yönetimlerde iyi yönetimi tesis etmenin başlıca ilkelerinin, açıklık ve kapsayıcılık, bütünlük, hesap verebilirlik, etik davranış ve nezaketlilik, yetkinlik ve kapasite, yenilik ve değişime açıklık, duyarlılık, kurumsal yönetim, liderlik, yerel demokrasi, katılımcılık, dürüstlük ve tarafsızlık, liderlik ve sorumluluk, sürdürülebilirlik ve uzun vadeli oryantasyon, sağlam mali yönetim ve hukukun

<sup>32</sup> IFAD(International FundforAgricultural Development Executive Board) – Sixty-SeventhSession Rome, 8-9 September 1999 GoodGovernance: An Overview[https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/pregled-dobro\\_upravljenje.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/pregled-dobro_upravljenje.pdf) , (ET: 05.10.2018).; ITC, “Report Of The Commission On Global Governance Our Global Neighbourhood”, 2018, <http://www.itcilo.it/english/actrav/telearn/global/ilo/globe/gove.htm> (ET: 09.10.2018).

üstünlüğü, olarak belirlemek yerinde olacaktır. Bu çalışmada söz konusu ilkeleri ele alarak, içerikleri hakkında bilgiler sunulacaktır.

*Açıklık, Kapsayıcılık ve Şeffaflık:* Yerel meclislerin ve belediye başkanının, aldıkları tüm kararlar ve yaptıkları tüm işlemler mümkün olduğunca açık olmalıdır. Kararların ve eylemlerin nedenleri açıklanmalıdır. Vatandaşların ve yerel aktörlerin karar alma ve yönetim süreçlerine katılımında yerel meclislerin ve yerel makamların yaklaşım ve uygulamalarına güvenmeleri sağlanmalıdır<sup>33</sup>. Bunun için vatandaşlarla ve yerel aktörlerle gerçek bir işbirliği yapılmalı, onlara tam, doğru ve net bilgiler verilmelidir. Açıklık tüm yerel aktörlerin karar alma süreçleri ve yerel makamların eylemleriyle etkili bir şekilde iletişim kurma fırsatına sahip olmasını sağlayan kapsayıcı bir yaklaşım da gerektirmektedir. İyi yönetim ayrıca, karar alma sürecinin şeffaflığına dayandırılmaktadır<sup>34</sup>. Şeffaflık idare için bir görev, vatandaş için bir haktır. Bu ilke vatandaşların yerel yönetimlerdeki bilgilere ulaşabilmesini, yerel yönetimlerin işlemlerinden önce ve sonra vatandaşları bilgilendirmesini, yerel yönetimlerin işleyişine ilişkin kurallara vatandaşların kolayca ulaşılabilir olmasını kapsamaktadır. Bu, bilginin serbestçe alınmasını ve alınan kararlardan etkilenenler için bu kararların erişilebilir olmasını içermektedir<sup>35</sup>. Şeffaflık bu nedenle bilgiye serbest erişim anlamına da gelmektedir. Diğer taraftan, Meclis toplantıları halka açık olmalı ve alınan kararlarda halka duyurulmalıdır<sup>36</sup>.

*Yönetimde Bütünlük:* Yerel yönetimlerde aynı görevleri yapan kişiler aynı vizyon ve misyona sahip olmak zorundadır. Bu, kurumda koordinasyon ve işbirliğini sağlamanın da temelini oluşturmaktadır. Yönetim bütünlüğü olmadan talimatlarda ve uygulamada bütünlüğü sağlamak mümkün değildir. Bütünleyici bir yaklaşım aynı zamanda yüksek doğruluk standartlarına da dayanmaktadır<sup>37</sup>.

*Hesap verebilirlik:* Belediye başkanı, yerel meclis üyeleri ve belediye çalışanları aldıkları tüm kararlar ve eylemler için kamuya karşı sorumludur ve kamu yararı açısından kendilerini her türlü denetime sunmak zorundadır. Yerel yönetimlerin iş ve işlemlerinde kusurlu olmaları durumunda sorumluluğu üstlenip; bu durumun telafisini sağlamaları gerekmektedir<sup>38</sup>. Yerel yönetimler hukuka bağlı olmalı ve etik dışı yaklaşımlardan kaçınılmalıdır<sup>39</sup>. Siyasi ve ekonomik süreçlerdeki tüm aktörler

<sup>33</sup> Tufan Filiz Emini- Eren Çağlar Ayaz, "Türkiye'de Bilgi Edinme Hakkı: Açıklık ve Şeffaflık İlkelerinin Belediye Web Sayfalarına Yansımaları", *Journal Of Awareness*, Aralık 2018,. S.3, Özel Sayı, s.269.

<sup>34</sup> Musa Eken, "Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı", *Amme İdaresi Dergisi*, Haziran 1994, C.27, S2, s.39.

<sup>35</sup> Jonathan Fox, "The Uncertain Relations Between Transparency and Accountability", *Development in Practice*, November 2007, Y.17, S.4-5, s.663.

<sup>36</sup> Michael Johnston, *Good Governance: Rule of Law, Transparency, And Accountability*. New York: United Nations Public Administration Network, United Nations Public Administration Network, New York, 2006, s.2.

<sup>37</sup> Xing, "Yönetimin 14 İlkesi", 2007, <https://www.xing.com/communities/posts/yoenetimin-14-ilkesi> -1004550859, (ET: 10.10.2018).

<sup>38</sup> OECD, *Kamu Yönetimi İlkeleri*, OECD/SIGMA, Ankara, 2017, s.22.

<sup>39</sup> Baran Özeren- Özlem Temizel, *Kamusal Yönetim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetim, Niçin, Nasıl?* Sayıştay, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 36, Ankara, 2004, s.4; Erol Kaya, *Yerel yönetimler reformu ve belediyelerde yeniden yapılanma. Kent Yönetimi Dizisi: 2*, İlke Yayınevi, İstanbul, 2003, s.1.

kendi kararlarından dolayı sorumludurlar. Hesap verebilirlik, iyi yönetimin temel gerekliliklerinden biridir.

*Etik Davranış ve Nezaketlilik:* Etik iyi bir yönetimin temel unsurudur<sup>40</sup>. Yerel meclis üyeleri, belediye başkanı ve çalışanlar, kamu çıkarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutmak zorundadır. Her türlü yolsuzluğu önlemek ve bunlarla mücadele etmek için etkili önlemler almalıdır. Etik davranış, siyasal yozlaşmalardan arındırılmış bir yerel yönetimleri de ifade etmektedir. Diğer taraftan nezaketlilik ilkesi belediye başkanı, meclis üyesi ve çalışanların tutum ve davranışlarında saygılı, güler yüzlü, kibar olmasını, vatandaş odaklı hareket etmesini ve vatandaşların sorununu anlamaya ve çözmeye yönelik çalışmalar yapmasını içermektedir<sup>41</sup>.

*Yetkinlik ve Kapasite:* Yerel yöneticilerin performanslarını artırmak için sürekli motive edilmeleri gerekmektedir. Çalışanlara düzenli aralıklarla eğitimler verilmeli ve kendilerini geliştirmeleri için imkânlar sağlanmalıdır. Kurumda çalışma kapasitelerini arttırıcı etkinlikler düzenlenmeli, becerileri kapasiteye dönüştürmek için pratik yöntemler ve prosedürler oluşturulmalıdır<sup>42</sup>. Personel verimliliği ve vatandaşa sunulan hizmetlerin kalitesini arttırmak için hizmet içi eğitimler gerçekleştirilmelidir. Personeller arasında rekabet ortamı oluşturularak performans seviyelerinin geliştirilmesi ve motivasyonlarının arttırılması için gerekli performans denetimleri yapılmalıdır<sup>43</sup>.

*Dürüstlük ve Tarafsızlık:* Yerel yöneticilerin, görevleriyle ilgili özel menfaatlerini beyan etme ve kamu çıkarını koruyacak şekilde ortaya çıkabilecek her türlü anlaşmazlığı çözmek için adımlar atma görevi vardır. Yerel yöneticiler, aldıkları kararları yalnızca kamu yararı açısından almalıdır<sup>44</sup>. Bunu kendileri, aileleri veya arkadaşları için finansal veya diğer maddi faydalar elde etmek amacıyla yapmamalıdır. Yerel kamu hizmetlerinin sunumunda herkese eşit muamele yapılmalı ve din, dil, inanç, siyasi düşünce, ırk ve cinsiyet gibi sebeplerle vatandaşlar arasında ayırım yapılmamalıdır. Toplumda, ayrıcalıklı kişi ve toplulukların oluşturulmasının önüne geçilmelidir<sup>45</sup>.

*Katılım ve Yerel Demokrasiyi Artırma:* Katılım, toplumun tüm üyelerinin, iyi yönetimin kilit unsuru olarak eşit katılımını, herkesin karar alma sürecinde bir rolü olması gerektiğini ifade etmektedir. Yerel yönetimlerle ilgili alınan kararların hazırlanmasında, alınması ve uygulanmasında vatandaşların, STK'ların ve kamu kuruluşlarının da fikirleri alınmalıdır. Yerel demokrasi yerel yönetimlerin en temel özelliklerinden biridir. Yerel demokrasi, konsensüs oluşturma, katılım ve yurttaşlık bilincini kapsayan geniş bir kavramı ifade etmektedir. Yerel demokrasilerde, yerel meclisler çok önemli bir rol oynamaktadır. Yerel karar alma sürecine yerel vatandaşların katılımını teşvik eden tedbirler alınmalı, toplumda vatandaşlık bilinci geliştirilmelidir. Bu çerçevede, katılımcı bütçeleme, geri çağırma, yerel girişim,

<sup>40</sup> Kamu Görevlileri Etik Kurulu, *Etik Rehberi*, Ankara, 2017, s.1.

<sup>41</sup> KDK, *a.g.e.*, s.69

<sup>42</sup> Yerel Yönetim Reformu Uzmanlık Merkezi, "İyi Demokratik Yönetişimin İlkesi", 2019, s.3. [http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/1/2/12\\_prensip-2-1.pdf](http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/1/2/12_prensip-2-1.pdf) (ET:04.02.2020).

<sup>43</sup> [www.cay.gov.tr](http://www.cay.gov.tr) (E.T: 12.10.2018).

<sup>44</sup> Selman Karakul, "Hukuki ve İdari Denetim Ölçütü Olarak İyi Yönetim İlkeleri", *Ombudsman Akademik Dergisi*, 2015, C.2, S.3, s.89.

<sup>45</sup> Kamu Görevlileri Etik Kurulu, *a.g.e.* s.38.

referandum, kent konseyleri, dilekçe hakkı, mahalle meclisleri gibi çeşitli yerel demokrasi uygulamaları geliştirilmelidir<sup>46</sup>.

**Liderlik ve Sorumluluk:** Yerel yöneticiler, iyi yönetim ilkelerini uygularken liderlik yetilerini ön plana çıkarmalı ve bunu örneklerle desteklemelidir. İyi yönetim egemen bir otoriteyi kabul etmemektedir. Önemli olan husus otoritenin egemenlik ile sorumluluk arasındaki dengeyi net olarak oluşturabilmesidir<sup>47</sup>. Sorumluluk yerel yönetimlerin vatandaşlara özellikle paydaşlara yönelik ortak bir sorumluluk çerçevesinde hareket etmesi gerektiğini ifade etmektedir<sup>48</sup>.

**Yenilik ve Değişime Açıklık (Dijital Uygulamalardan Yararlanma):** Yerel yöneticiler ve çalışanlar, sorunlara yeni ve verimli çözümler aramalı, modern hizmet sağlama yöntemlerinin avantajlarından yararlanmalıdır. Yerel yönetimler vatandaşların hayatını kolaylaştıran e-belediye uygulamaları gibi dijital uygulamalardan daha çok faydalanmalıdır. Yeni programları denemeli ve başkalarının deneyimlerinden yararlanmalıdır<sup>49</sup>.

**Duyarlılık:** Belediye başkanı ve yerel meclislerin, vatandaşların meşru beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap olarak amaçlara, kurallara ve prosedürlere uymaları beklenmektedir. Tüm istek ve şikâyetler makul bir süre içinde ve gereksiz gecikmeler olmaksızın cevaplandırılmalıdır<sup>50</sup>.

**Kurumsal Yönetim:** Yerel meclisler etkili bir kurumsal yönetim oluşturabilmek için yerel bir vizyon oluşturulmalı, çalışanların kurumun amaç ve misyonuna uygun bir şekilde hareket etmesi teşvik edilmelidir. Yerel yönetimlerde açıkça tanımlanmış işlevler ve roller ile ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan üyeler ve memurların oluşumu sağlanmalıdır<sup>51</sup>. İş tanımları, her personelin işini aksatmadan yapmasını sağlayacak şekilde açık ve net olmalıdır. Yerel meclis için yüksek düzeyde davranış geliştirilmelidir. Toplam kalite yönetim tekniklerinin benimsenmesi, özellikle idari işlevler bakımından, yerel vatandaşlara kaliteli hizmet verilmesinde çok önemlidir<sup>52</sup>.

**Sürdürülebilirlik ve Uzun Vadeli Oryantasyon:** Yerel düzeyde sürdürülebilir kalkınma, vatandaşların sosyal, ekonomik, politik, kültürel ve psikolojik niteliklerini geliştirmeye, onları topluma entegre etmeye ve aynı zamanda da yaşamlarını sürdürmelerine yardımcı olmaya yöneliktir. Yerel yönetimler tarafından vatandaşlara yeterlik kamu hizmet sağlanmalı, çevrenin, tarihi ve kültürel mirasın uygun şekilde korunması için yerel yönetimin sürdürülebilir kalkınması desteklenmeli, boş zaman ve kültür

<sup>46</sup> Erdoğan, a.g.e, s.152.

<sup>47</sup> Bulut- Aslan,a.g.m., S.1.

<sup>48</sup> Ferit İzci - Mehmet Sarıtürk,"Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı: İyi Yönetişim ve Temel Bileşeni Olarak Hesap Verebilirlik" *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 2017, 3(13), s.184.

<sup>49</sup> Yerel Yönetim Reformu Uzmanlık Merkezi, "İyi Demokratik Yönetişimin İlkesi", 2019, s.3. [http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/1/2/12\\_prensip-2-1.pdf](http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/1/2/12_prensip-2-1.pdf) (ET:04.02.2020).

<sup>50</sup> Mehmet Akçay,"Belediyeler ve İyi Yönetişim", Ankara Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2013, s.75.

<sup>51</sup> Sibel Hoştut,"Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkiler:Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma", *Selçuk İletişim*, 2015, C.9, S.1, s.57-58.

<sup>52</sup> Emrah Alper Çoşkun - Fatih Abdullah, Akcan, "Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütselçekiciliğe Etkisi", *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Haziran 2018, C.2 S.1, s.65-66.

olanakları teşvik edilmeli, sürdürülebilir yerel ekonomik kalkınmayı teşvik ederek herkes için fırsat yaratılmamalıdır<sup>53</sup>.

*Sağlam Mali Yönetim:* Yerel yönetimler tarafından yapılan hizmetler ve girilen yükümlülükler maliyetini aşmamalı ve özellikle önemli kamu hizmetleriyle ilgili olarak talepler aşırı bir şekilde azaltılmamalıdır. İş planları ve bütçeler yerel vatandaşlarla istişare halinde hazırlanmalıdır. Denetlenen hesaplar yayınlanmalı, bütçenin şeffaflığı ve etkin denetimi sağlanmalıdır<sup>54</sup>. Gelir/gider dengesini sağlayacak şekilde yatırımlar yapılmalı, tahsilatlar gerçekleştirilmelidir.

*Hukukun üstünlüğü:* Yerel yönetimler, aldıkları tüm kararlar ile ilgili yasa ve yargı kararlarına uymak zorundadır. Kurallar ve yönetmelikler, tarafsız bir şekilde yerine getirilen yasal hükümlere ve yaptırımlara uygun olarak benimsenmelidir<sup>55</sup>. Hukukun üstünlüğü, hukuk sisteminin tarafsızlığı ve etkinliği ile insan haklarını, bağımsız ve tarafsız yargıyı, adaletin iyi yönetimini, hak arama mekanizmalarının etkinliğini ve adalete eşit erişimi kapsamaktadır. Hukukun üstünlüğü ilkesi yerel yöneticilerin hukuk kuralları içerisinde kalarak, objektif bilgiye dayalı kararlar vermesini ve kararların hukuk yoluyla denetlenmesini ifade etmektedir<sup>56</sup>.

*Hizmette Yerellik İlkesi:* Hizmette yerellik ilkesi, devletin gücü ve etkinliğini sınırlandırmaya yönelik olarak geliştirilmiş bir ilkedir<sup>57</sup>. Bu ilke, kamu hizmetinin vatandaşlara en yakın idari birim tarafından yerine getirilmesini; şayet söz konusu birim hizmeti yerine getiremiyorsa bir üstteki birim tarafından bu hizmetin sağlanmasını gerektiğini ifade etmektedir<sup>58</sup>.

İyi yönetimin yaklaşımı üzerinden yerel yönetimlerin de yapılandırılması gerekliliği vurgulanarak 15 ilke üzerinden tavsiyeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler bir yandan şeffaflık ve açıklık, hesapverebilirlik, dürüstlük gibi ilkeler üzerinden özdenetim yaklaşımını geliştirerek vatandaşa yönelik veri akışını savunurken; bir yandan kurumsal kapasite, yeniliğe açıklık, liderlik ve sorumluluk gibi kurumun başarısı için gerekleri vurgulamaktadır. Vatandaşın haklarını savunan tarafsızlık, nezaketlilik, duyarlılık, hizmette yerellik gibi ilkelerle de bu sürecin yapıstırıcıları ortaya konmuş olmaktadır.

## SONUÇ

İyi yönetim, insan haklarına saygılı, bireysel özgürlüklerin korunduğu ve hukukun üstünlüğünün sağlandığı bir yönetim olarak ifade edilmektedir. İyi yönetimde bireylerin devlete karşı hakları diğer yönetim biçimlerine göre daha iyi korunabilmektedir. İyi yönetim idare açısından bir mükellefiyet, yönetilenler açısından ise hakkı ifade etmektedir<sup>59</sup>. Önemle vurgulanmalıdır ki, iyi yönetim; bir

<sup>53</sup>Aslı Gaye Sancar, “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi”, *Selçuk İletişim*,2013, C.8, S.1, s.73-74.

<sup>54</sup> OECD, a.g.e, s.30.

<sup>55</sup> Özlem Yıldırım Kara, “Türkiye’de İyi Yönetişim”, *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*,2018, S.6, s.284.

<sup>56</sup> Tokgöz, a.g.e. s. 19.

<sup>57</sup> Ahmet Tozlu,“Daha Verimli Hizmet ve Hizmette Yerellik Tartışmaları Düzleminde Yeni Büyükşehir Modeli”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Ekim 2017, Y.6, S.15, s.242.

<sup>58</sup> Safiye Kaya, ,” Hesap Verme Sorumluluğu, Parlamento ve Sayıştay”, *2. Kamu Mali Yönetim Reformu Arenası*, 2003, Ankara, s.44.

<sup>59</sup> Recai Abdullah Akalan, “Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Konya, 2006, s.12-15.

dizi ilke ve kuralı listelemekle başarılabilecek bir hedef olmaktan çok o ilke ve kuralların yetkili kişiler ve kurumlar tarafından nasıl algılandığıyla ve ne ölçüde uygulamaya aktarıldığıyla yakından ilgilidir. İyi yönetim aynı zamanda yöneten-yönetilen ilişkilerini biçimlendiren bir kültürdür; etkileşimlere yön veren zihni yol haritasıdır; karar verme, kaynak tahsisi, siyasal önceliklerinin belirlenmesi ve çatışmaların çözümü süreçlerinde esas alınan usul ve üsluptur. Yerel nitelikli kamu hizmetlerinin sunumunda hizmetlerden yararlanan vatandaşların memnuniyetini artırmak, hukuka uygunluğu, etkinliği ve verimliliği gerçekleştirmek için halkın taleplerini öncelikli olarak ele alan bir anlayışı yönetime egemen kılmak gerekmektedir. Sonuca, yani çıktılara odaklanan bir yönetimde hesap verebilirliği, açıklığı, saydamlığı, katılımı, öngörülebilirliği de içeren mekanizmalara gereksinim duyulmaktadır.

Fakat bu aşamada bazı ilkelerin halkın refahı için önemli olduğu gerçeğinden hareketle çaba gösterilmesi zaruridir. Bu kapsamda iyi yönetim ilkelerinin toplumda yer alan tüm aktörlerce tam anlamıyla benimsenmesi ve gerçekleştirilmesine yönelik çabalar önemlidir. “Vatandaşa rağmen” anlayışı yerine “vatandaşla birlikte hareket etme” duygusu, öncelikli düşünce olmalıdır. Öte yandan vatandaşların da bu süreçte talepkar olmaları, edilgen değil etken roller üstlenmeleri önemlidir. Bu süreçte yerel yönetimlerin güçlendirilmesi anlayışı özellikle önemlidir. Saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, yerindelik, bütünlük, etkinlik, verimlilik gibi kriterlere dayanan, çok aktörlü ve toplumsal ortaklıklara dayalı yönetim anlayışı şeklinde ifade edilen iyi yönetim ilkelerini, yerel yönetimler kendi bünyelerinde oluşturacakları birçok hizmet birimi ile gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.

Yakın dönemdeki küresel ve ulusal gelişmeler yerel yönetimlerin güçlenmesi noktasındaki değişimin yönünü tersine çevirmiş olsa da yerel yönetimlerin iyi yönetim kapsamında güçlendirilmesi demokratik kazanımlar açısından önemlidir. Yerel yönetimlerin güçlendirilmesi tartışmaları zayıflamış olmakla birlikte iyi yönetim yaklaşımı her dönem için kamu yönetiminin öncelikli konularındandır.

Yukarıda da belirtildiği gibi iyi yönetim vatandaş açısından bir hak; idare açısından ise bir yükümlülüktür. Bu çerçevede yerel yönetimlerde iyi yönetim ilkelerini yaygınlaştırmak ve uygulamak için toplumsal odaklı, ülkelerin ve şehirlerin tarihini, kültürünü, coğrafi ve sosyal-ekonomik özellikleri dikkate alan bir “Yerel Stratejik Plan” belirlenmelidir. Yerellik için bir “Vizyon”un kabul edilmesi gerekmektedir. Meclislerin ve çalışanların amaca ulaşmak için birlikte çalışması sağlanmalı ve iş tanımları net olarak yapılmalıdır. Yerel yönetimler, etkili bir incelemeye tabi olan ve riski yöneten şeffaf kararlar almalıdır. Meclis üyelerinin ve çalışanların yetkinlikleri ve kapasiteleri artırılmalı ve bu kapasiteleri geliştirilmelidir. Görevlerin ve projelerin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak için tüm meclisler arasında etkili diyalog teşvik edilmelidir. Meclis üyeleri arasında görev ve sorumlulukların uygun şekilde dağıtılması sağlanmalıdır. Alınan kararların yerel toplumun çıkarlarına uygun olmasını sağlamak için vatandaşlarla ve diğer paydaşlarla etkileşim kurulmalıdır. E-hizmetler, topluma daha yakın olma aracı olarak etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

Vatandaşların yönetime katılımının artırılması, kamu yönetiminin vatandaş odaklı bir yaklaşımla yeniden yapılandırılmasına her daimi ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç kamu yönetimi ve yerel yönetimlerin yapısı ve işlevlerinin önemli ölçüde işletme yönetimi ilkelerinden etkilenmesine yol açmaktadır. Günümüz kamu



yönetiminin saydamlık, hesap verebilirlik, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk, katılımcılık ve insan odaklılık gibi ilkelerinden vazgeçmesi güçtür. Bu yaklaşımın bir sistem ve ilkeler üzerinden yerel yönetimlere uyarlanması da zorunludur.

## KAYNAKLAR

**AKALAN, Recai Abdullah**, “Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2006.

**AKÇAKAYA, Murat**, “Yeni Yönetim Anlayışının Yerel Yönetimlere Yansımaları”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.9, 105-130, Ocak-Nisan 2017.

**AKYEL, Recai ve KÖSE, Ömer Hacı**, “Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi için Etkin Denetimin Gerekliliği”, *Türk İdare Dergisi*, S.466, 9-24, Mart, 2010.

**AKÇAY, Mehmet**, “Belediyeler ve İyi Yönetişim”, Ankara Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2013.

**AKYILMAZ, Bahtiyar**, “İyi Yönetim ve Avrupa İyi Yönetim Yasası”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Y.VII, S.1-2, 143-158, Aralık, 2003.

**ARGÜDEN, Yılmaz**, “İyi Yönetişim”, 2012, <http://www.arguden.net/tr/makaleler/iyi-yonetisim-3/B> (ET:10.10.2018).

**ARSLAN, İbrahim**, “İyi Yönetişim Perspektifinde Karar Alma Süreci”, 2016, <https://ibrahimarslanblog.wordpress.com/2016/02/04/iyi-yonetisim-perspektifinde-karar-alma-sureci> (ET:10.10.2018).

**ARSLANER, Hakan ve KARACA, Yakup**, “Türkiye Kamu Yönetiminde Yönetişim Algısı: Aydın İli Vergi Dairelerinde Bir Uygulama”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Y.4, S.49, 128-151, Aralık, 2017

**ATMACA, Yıldız**, “Optimal Belediye Büyüklüğü ve Yeni Büyükşehir Belediye Yasası”, Çankırı Kartekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.3, S.2, 168-184, 2013.

**AUSAİD**, *The Australian Government's Overseas Aid Program, Good Governance: Guiding Principles For Implementation*. Canberra: Australian Agency For International Development (Ausaid), 2000.

**AVRUPA KOMİSYONU**, “Avrupa Temel Haklar Şartı”, 2012, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=EN>, (ET:03.04.2020).

**AVRUPA OMBUDSMANLIĞI**, *Avrupa Doğru İdari Davranış Yasası*, Avrupa Ombudsmanlığı, Brüksel, 2015.

**BATALLİ, Mırlında ve FEJZULLAHU, Artan**, *Principles of Good Administration under the European*, 2018.

**CODE OF GOOD ADMINISTRATIVE BEHAVİOR**, *Pécs Journal of International and European Law*, 2018/126-35.

**BAYRAMOĞLU, Sonay**, *Yönetişim Zihniyeti*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005.

**BULUT, Yakup ve ASLAN, Miraç Muhammed**, “Kutadgu Bilig’de İyi Yönetimin Esasları” *Ombudsman Akademik*, S. Özel Sayı 1, Kamu Hizmetlerinde İyi Yönetim İlkeleri, 15-25, Aralık, 2018.

**CARDONA, Francisco**, “Integrating National Administrations into the European Administrative Space”, *Conference on Public Administration Reform and European Integration*, 26-27 March 2009, Budva, Montenegro. <http://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/42747690.pdf>, (ET:10.03.2020).

**ÇOŞKUN, Emrah Alper ve AKCAN, Fatih Abdullah**, “Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütselçekiciliğe Etkisi”, *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2 S.1, 64-75, Haziran, 2018.

**DUMAN, İlker**, “Ölçülülük İlkesi, Yalnız Anayasa Mahkemesinin Dikkate Alacağı Bir İlke Olmayıp, Devlet ve Toplum Hayatının Her Alanında Göz Önünde Bulundurulması Gerekir”, 2016, <https://www.ilkerduman.av.tr/?d=1111> (ET:10.10.2019).

**EDRC**, “Good governance—the concept”, 2018, <http://www.edrc.ro/docs/docs/11-17.pdf>, (ET:15.10.2018).

**EKEN, Musa**, “Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı”, *Amme İdaresi Dergisi*, Y.27, S2, 25-54, Haziran, 1994.

**EMİNİ, Tufan Filiz ve AYAZ, Eren Çağlar**, “Türkiye’de Bilgi Edinme Hakkı: Açıklık ve Şeffaflık İlkelerinin Belediye Web Sayfalarına Yansımaları”, *Journal Of Awareness*, S.3, Özel Sayı, 267-278, Aralık, 2018.

**EMİNİ, Tufan Filiz**, “Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformunun İç ve Dış Dinamikleri”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Y.16, S.2, 31-48, 2009.

**ERDOĞAN, Oğuzhan**, *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yerel Yönetimler*, Sage Yayınları, Ankara, 2019.

**FOX, Jonathan**, “The Uncertain Relations Between Transparency and Accountability”, *Development in Practice*, Y.17, S.4-5, 663-671, November, 2007.

**HOŞTUT, Sibel**, “Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma”, *Selçuk İletişim*, 9 (1): 55-71, 2015.

**IFAD** (International Fund for Agricultural Development Executive Board) – Sixty-Seventh Session Rome, 8-9 September 1999 Good Governance: An Overview <https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/pregled-dobro-upravljenie.pdf> sayfa, (ET: 05.10.2018).

**ITC**, “Report Of The Commission On Global Governance Our Global Neighbourhood”, 2018, <http://www.itcilo.it/english/actrav/telearn/global/ilo/globe/gove.htm> (ET: 09.10.2018).

**İÇİŞLERİ BAKANLIĞI**, 7.05.2002 tarih ve B050ÖKM0000011-12/467 sayılı, “iyi yönetimin geliştirilmesi ” konulu bir yönerge

**İZCİ, Ferit - SARITÜRK, Mehmet**, “Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı: İyi Yönetişim ve Temel Bileşeni Olarak Hesap Verebilirlik” *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(13), 2017.

**JOHNSTON, Michael**, *Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability*. New York: United Nations Public Administration Network, United Nations Public Administration Network, New York, 2006.

**KAMU GÖREVLİLERİ ETİK KURULU**, *Etik Rehberi*, Ankara, 2004.

**KARAKUL, Selman**, Hukuki ve İdari Denetim Ölçütü Olarak İyi Yönetim İlkeleri. *Ombudsman Akademik Dergisi*, 2(3), 61-105, 2015.

**KAYA, Safiye**, *Hesap Verme Sorumluluğu, Parlamento ve Sayıştay*, 2. Kamu Mali Yönetim Reformu Arenası, Ankara, 2003.

**KAYA, Erol**, *Yerel Yönetimler Reformu Ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma. Kent Yönetimi Dizisi: 2*, İlke Yayınevi, İstanbul, 2003.

**KAYA, Erol**, “Türkiye’de Yeni Bir Dönem: Yerel Yönetimler Reformu (2)”, <http://erolkaya.com/wp-content/uploads/makaleler/turkiye-de-yeni-bir-donem-yerel-yonetimler-reformu-II.pdf> (ET:01.02.2020).

**KAYMAK, Oktay**, “Antik Çağ’dan Günümüze Bir Işık; Aristoteles’in Yönetim Biçimleri”, 2017, <https://www.ilimvemedeniyyet.com/antik-cagdan-gunumuze-bir-isisik-aristotelesin-yonetim-bicimleri.html>(ET:10.10.2018).

**KDK**, *İyi Yönetim İlkeleri Rehberi*, Kamu Denetçiliği Kurumu Yayınları, Ankara, 2019.

**KÖSEKÂHYA, Gamze**, *Katılımcılık ve İyi Yönetişim*, İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Maliye Bakanlığı ABDİB Yay., Ankara, 2003.

**KÜRESEL YÖNETİM KOMİSYON** (1996). *Küresel Yönetim Komisyonu Raporu: Küresel Komşuluk*, çev. Belkıs Çorakçı Dişbudak, Ankara: Türkiye Çevre Vakfı, 169.

**MENDES, Joana**, “Good Administration in EU Law and the European Code of Good Administrative Behaviour”, *SSRN Electronic Journal*, Y.131, S.9, 15-19, March, 2009.

**MINISTRY OF EDUCATION AND EMPLOYMENT OF MALTA**, *Governance*, 2008, [http://www.education.gov.mt/youth/pdf\\_cyf/cyf\\_themes\\_concept\\_papers/cg\\_governance\\_paper.pdf](http://www.education.gov.mt/youth/pdf_cyf/cyf_themes_concept_papers/cg_governance_paper.pdf). (ET: 01.10.2018).

**MUSTAFA, Areean**, “Comprehension of the Principle of Good Administration in the Framework of EU Administrative Law”, *JUHD*, Y.3, S.1, 259-267, March, 2017.

**NURUDİN, Suzie Mat, HASHİM, Rugayah, ZULKİFLİ, Nursyahida, RAHMAN, HAMİK, SaidatulAkma, ve MOHAMED, Ahmad Shah Pakeer**, “Good Governance Practices at Local Government: Experience from the Seremban Municipal Council”. *Advanced Science Letters*, 23(1), 457-461. DOI: 10.1166/asl.2017.7221, (ET: 12.10.2018).

**OECD**, *Kamu Yönetimi İlkeleri*, OECD/SIGMA, ANKARA, 2017.

**OMBUDSMAN BÜLTEN**, “Dünya Ombudsmanları İnsanlık için buluştu”. *Ombudsman Bülten Dergisi*, 8, 1-88, 2017.

**ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur ve ÖKTEM, M. Kemal**, *Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi*, İmaj Yay., Ankara, 2007.

**ÖNEZ ÇETİN, Zuhale**. “Türkiye’de İl Özel İdaresi Sisteminin Dönüşümü ve 6360 Sayılı Kanunun Dönüşüme Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.20, S.2, 247-266, 2015.

**ÖRS, Ferlal ve TETİK, Semra**, “Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim ve İletişim”,*Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Y.19, S.3, 439-45, 2010.

**ÖZEREN, Baran ve TEMİZEL, Özlem**, *Kamusal Yönetim: Kamu Sektöründe Kurumsal Yönetim, Niçin, Nasıl?* Sayıştay, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 36, Ankara, 2004.

**PONCE, Juli**, “Good Administration and Administrative Procedures”, *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 12(2), 2005,551-588.

**SIGMA** (Support for Improvement in Governance and Management), *European Principles for Public Administration*, SIGMA Papers No. 27, OECD, Paris, 1999.

**TOZLU, Ahmet**, “Daha Verimli Hizmet ve Hizmette Yerellik Tartışmaları Düzleminde Yeni Büyükşehir Modeli”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Y.6, S.15, 235-258, Ekim, 2017.

**SANCAR, Aslı Gaye**, “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi”, *Selçuk İletişim*, 8, 1, 71-84, 2013.

**YATKIN, Ahmet**, “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması).”*Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Y.18, S.1, 211-231, 2008.

**YAMAN, Abdülsamet ve ÖNALP, Gökbörü**, “Yeni Kamu Yönetimi Reformlarının Yerel Yönetimler Üzerindeki Etkisi”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, <http://www.yyusbedergisi.com/dergi/yeni-kamu-yonetimi-reformlarinin-yerel-yonetimler-uzerindeki-etkisi20180101043441.pdf> (ET: 10.02.2020).

**YEREL YÖNETİM REFORMU UZMANLIK MERKEZİ**, “İyi Demokratik Yönetişimin İlkesi”, 2019, [http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/1/2/12\\_prensip-2-1.pdf](http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/1/2/12_prensip-2-1.pdf) (ET:04.02.2020).

**YILDIZ ÖZSALMANLI, Ayşe**, *Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı Açısından Yerel Yönetimlerde Modernleşme Çabalarının Değerlendirilmesi, Yerel Yönetimler Yerel Siyaset ve Kentsel Politikalar*, Ed. Bekir Parlak, Dora Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 239- 259, 2010.

**YILDIRIM, Kara Özlem**, “Türkiye’de İyi Yönetişim”,*Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 6, 273-289, 2018.

**ZABCI, Çulha Filiz**, “Dünya Bankasının Küresel Pazar için Yeni Stratejisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*”, 57(3), 151-179, 2002.

**XING**, “Yönetimin 14 İlkesi”, 2007, [https://www.xing.com/communities/posts/yoenetimin-14-ilkesi"-1004550859](https://www.xing.com/communities/posts/yoenetimin-14-ilkesi), (ET: 10.10.2018).

12 Ekim 2018 Tarihli ve 30563 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Cumhurbaşkanlığı Genelgesi (2018) Kamu hizmetlerinde bürokrasinin azaltılmasına ilişkin genelge

09.10.2003 tarih ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu.

1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası.

6328 Sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Yasası.

5176 Sayılı Kamu Görevlileri Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun.

<https://www.memurlar.net/> (E.T: 26.02.2020)

[www.cay.gov.tr](http://www.cay.gov.tr) (ET: 12.10.2018).

[www.teftis.gov.tr](http://www.teftis.gov.tr) (ET: 12.10.2018).

1947 İtalyan Anayasasının Türkçe çevirisi için bkz. <https://www.adaletbiz.com/mevzuat/italya-anayasasi-tam-metni-h9149.html> (ET: 12.10.2018).

12 Ekim 2018 Tarihli ve 30563 Sayılı Resmî Gazetede yayınlanan, 31 Temmuz 2009.