

# YEREL YÖNETİMDE DEĞİŞİM: BÜROKRATİK ÖRGÜTTEN HİZMET İŞLETMESİNE DOĞRU

Doç. Dr. M. Akif ÇUKURÇAYIR\*

## Giriş

Dünya değişiyor ve dönüşüyor. Ekonomik ve teknolojik alandaki değişimler hemen her alandaki geleneksel yöntemleri ve alışkanlıkları alt üst ederek yeniden biçimlendiriyor. Yeni bir toplum ve bu toplumun da oldukça farklı beklentileri ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, kamu yönetimi sürekli kendini yenilemek zorunda kalmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi değerlerinin başında gelen bürokrasi mekanizması, hem vazgeçilemeyen hem de çok eleştirilen niteliklere sahiptir. Hantal, bürokratik, hiyerarşik ve büyük yönetsel yapılar değişmekte, esnek, işlevsel, şeffaf ve yurttaş odaklı yapılara dönüşmektedirler. Elbetteki bu dönüşüm çok boyutlu olmaktadır. Örgütsel değişimin yanında, insan kaynakları, yönetim süreçleri, performans, görev ve yetki alanları gibi temel konularda da köklü bir değişim yaşanmaktadır. Bugün, yurttaş ve yönetim ilişkisi önemli bir sorgulamadan geçmektedir. Konu, aslında hiç de yeni değildir. Yöneten-yönetilen ilişkisinin ortaya çıkmasından bu yana, bu ilişkide sürekli bir “ideal” arayışı olmuştur ve değişen koşullarla birlikte bu arayış devam etmektedir. Günümüzde, yeni bakışlar ve yöntemler yurttaş-yönetim ilişkisinin tarihsel dengesini giderek yurttaş lehine çevirmekte ve yurttaşla daha fazla yönetime ve siyasete müdahale ve biçimlendirme olanakları sunmaktadırlar. Bu olanakların hem yerel yönetimler düzeyinde hem de kamu yönetimi düzeyinde uygulanması da, yeniden yapılanma çalışmalarının kapsamı içerisindedir.

Yönetsel etkinliklerin daha verimli hale getirilmesini amaçlayan bu yaklaşımlar, *yurttaş odaklılık*, *toplam kalite yönetimi*, *bürokrasinin eleştirisi*, *yönetim reformu* gibi çeşitli isimlerle tanımlanmaktadırlar. Dolayısıyla genelde kamu yönetiminde, özelde de yerel yönetimlerde yeniden yapılanma çalışmaları, tüm devlet yapılanmasının ve “temel toplumsal ilişkilerin” (Güler, 2002: 11) yeni bir biçime ve yaklaşıma kavuşturulması anlamını taşımaktadır. Bütün bu

---

\* Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

yaklaşımların ortak amacı, daha etkin ve odağında yurttaşın olduğu bir yönetsel yapılanmanın gerçekleştirilmesidir.

### **Bürokrasi ve Yeniden Yapılanma Arayışı**

Bürokrasi, ünlü Alman sosyolog ve düşünür Max Weber’le özdeşleşen ve kamu yönetiminde devrim olarak değerlendirilebilecek ilkelerin ve felsefenin tamamını anlatan bir kavramdır. Bürokratik yönetim, sorumluluğun açıkça tanımlandığı; görevler ve yapılacak işlerin planlandığı; denetim ve teftişe dayanan; örgütteki her eylem ve işlemin yazılı olduğu ve saklandığı ve hiyerarşiyi öngören bir yapıya sahiptir (Aktan, 2009). Bürokrasi herkesin bildiği biçimiyle negatif anlamı olan bir kavramdır. Bürokrasi kavramıyla birlikte, hizmetlerde yavaşlık, formalite çokluğu ve esneklik yeteneği olmayan bir yönetsel mekanizma/örgüt akla gelmektedir (Bruder, Dose, 1996: 76-77). Bu çağrışımlardan hareketle, bürokrasinin farklı kimseler için farklı anlamları olduğunu da kabul etmek gerekir. Örneğin, bir özel girişimci için herhangi bir yatırım nedeniyle doldurması gereken evraklar oldukça fazla ve yıldırıcı gelebilir. Yine, ehliyet alan bir kimse için çok sayıda belgenin istenmesi oldukça sıkıntılı bir süreç olarak görülebilir. Özünde bürokrasiden anlaşılan, aşırı bir belge düzenleme ve formalite sistemi olduğudur.

Daha da ileri giden bazı yönetim bilimciler (Banner, 1994: 350-351) bürokrasiyi *sorumsuzlukların örgütlü sistemi* olarak da tanımlamaktadır. Bürokratik örgüt demek, daha çok hiyerarşi, gereksiz yığınla dosya ve yazışma, yurttaş karşı *duvar* gibi duran personel demektir. Bu tür örgütsel yapılarda hizmet sunumu sürekli aksarken, gerekçe olarak da personel, para, yetki vb. eksikliği gösterilir ve örgütün mevcut koşulları çerçevesinde sorunları çözmek yerine, her bakımdan örgüte yük olacak yeni istekler gündeme getirilir.

Eleştiriler, tam da bu noktalarda yoğunlaşmakta ve gereksiz hiyerarşi, kırtasiyecilik ve niteliksiz personel gibi konuların giderek kamu yönetimini temel işlevlerini yapamaz hale getirmesi, sürekli bir yeniden yapılanma arayışı oluşturmaktadır. Kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları yapılırken genel olarak üç temel alan ele alınmaktadır (Stratemann/ Wottawa, 1995: 27): *Örgüt, yönetsel süreçler ve bütün bir sistemin yapıtaşları ve personel*. Dolayısıyla, yeniden yapılanmada bürokratik sorunların aşılması ve yurttaş odaklı bir kamu hizmet işletmesinin başarılabilmesi için her değişkenin üzerinde özenle durulması gerekmektedir.

Bürokratik yönetim anlayışının temelinde yalnızca yasaların öngördüğü çerçevede ve üstlerin beklentilerini karşılayabilecek nitelikte mal

ve hizmet üretimi söz konusudur. Bu nedenle, yerel yönetimlerin birer *kamusal hizmet işletmesi* olarak tanımlanması yönünde önemli kavramsallaştırmalar gündeme gelmiştir. Genel olarak 1980'lerle birlikte gelişen özelleştirme uygulamaları sonucunda bu kavram, yeniden yapılanma çalışmalarında oldukça benimsenen bir tanımlama olmuştur. Bu tanımlama, 1990'lı yıllarla birlikte yönetim anlayışında yaşanan evrimi anlatmak üzere yapılmakta ve giderek yaygınlık kazanmaktadır (Plamper, 2000: 6; Banner, 1994: 353). Bu tanımlama ve içeriği aynı zamanda yeni kamu yönetimi (New Public Management/Neues Steuerungsmodell) olarak adlandırılan yaklaşımın geldiği noktayı göstermektedir.

Yeni Kamu Yönetimi, özel sektörün geleneksel üretim yöntemlerini terk ederek gerçekleştirdiği, iş süreçlerinin kalitesini ve üretkenliğini artırma çabalarını, desantralize örgütsel yapıyı, sorumluluk aktarımının kolaylaştırılmasını, iş süreçlerinin kısaltılmasını, takım çalışmasının yeni formlarını ve müşteri memnuniyetini kendine model olarak ve kamu yönetimi felsefesine uygun hale getirerek kamu yönetimini yeniden yapılandırmayı amaç edinmektedir (Bogumil/Kissler, 1995: 12, 13). Gerek özel sektör yönetim tekniklerinin yeniden yapılanmada kullanılması ve özelleştirme uygulamaları, gerekse yeniden yapılanmada *müşteri/yurttaş* gereksinimlerinin yönetsel düzenlemelerde temel kaynak/referans olarak ele alınması yerel yönetimin bürokratik örgütten hizmet işletmesine doğru içerik ve görüntü değişimine neden olmakta ve yerel yönetimler literatüründe farklı kavramsallaştırmaların kullanılması yaygınlık kazanmaktadır (Steinberg, 1996: 32-34).

Aslında, bürokrasi kavramıyla devlet birimleri/kamu kurumları anlatılmak istenmektedir. Devlet birimleri, kendilerine yasaların verdiği görevleri yerine getirmek üzere kurulmuş, yurttaşın taleplerini karşılayan örgütlerdir. Bunlara klasik bürokratik örgütler de denebilir. Bir sonraki aşama, kamu kurumlarının “hizmet işletmesi” olarak görüldüğü aşamadır. Artık, yurttaş “müşteri” olarak algılanmaktadır. İşletme yönetimi alanında geliştirilen “müşteri odaklılık” kamu yönetimine uyarlanmakta, kamu kurumlarının da özel işletmeler gibi hizmet verebilecekleri varsayılmaktadır. Yürütülen hizmetler müşteri gözü ile değerlendirilmekte, ölçülmekte ve tanımlanmaktadır. “Kalite” merkezi bir rol oynamaktadır. Kamu hizmet birimlerinin rekabet<sup>1</sup> ederek en iyi hizmeti sunmada yarışması bile, bu yeni anlayışın temel

---

<sup>1</sup> Bu konuda çok önemli bilimsel etkinlikler düzenlenmektedir. Örneğin Speyer Kalite Yarışması

taşlarından biridir. Bu anlayış aynı zamanda, desantralize edilmiş kaynak ve yetki sorumluluğunu benimsemekte, girdi-çıkıtı çözümlenmeleri kullanarak yönetsel süreçleri akılcı ve verimli bir yapıya büründürmektedir. Bu yaklaşımın temel iki hedefi vardır (Plamper, 2000: 6): kalite ve ekonomiklik.

Bu yaklaşımın yoğun olarak uygulandığı ülkelerde, ekonomik krizlere rağmen önemli başarılar elde edildiği görülmüştür. Artık, yurttaş bir müşteri gibi algılanmakta, yönetimde reform yapılırken yalnız örgüt içi bir düzenleme değil, yurttaşın gözüyle yönetimin nasıl olması gerektiği noktası da önemli bir reform aracı olarak kullanılmaktadır. Elbette ki, kamu yönetimiyle piyasa yönetimi aynı mantıkla ele alınamaz ve farklı şeylerdir. Ancak, kamu kurumları hizmet işletmesine dönüştürülebilirler.

Geleneksel yönetimin bazı kavramları ve ölçütleri karşılaştırılacak olursa şöyle bir tablo karşımıza çıkmaktadır:

**Tablo 1: Geleneksel Yönetim ve Yeni Yönetim**

<i>Ölçütler</i>	<i>Mevcut Durum</i>	<i>Olması Gereken</i>
<b>Örgüt Biçimi</b>	Bürokrasi	Profesyonel Örgüt
<b>Sistem Yönetimi</b>	Davranış Kontrolü	Sonuç Kontrolü
<b>İş Süreçleri</b>	Malzeme odaklı	Süreç odaklı
<b>Görevler</b>	Yetki düşüncesi	Yurttaş odaklılık
<b>Personel</b>	Yönetilen, iş odaklı	Birlikte karar veren
<b>Motivasyon Faktörü</b>	Başarısızlık korkusu	Başarıya ulaşma isteği
<b>Sorumluluk</b>	Üstlerine karşı sorumluluk	Yurttaşına karşı sorumluluk
<b>Yurttaş</b>	Dilekçe veren	Kamu hizmetinin yararlanıcısı
<b>Eleştiri</b>	Hizmetin eleştirisi	İyileştirmeler için öneriler
<b>Ödüllendirme</b>	İş miktarına göre	Kaliteye göre
<b>Etkinlik</b>	Malzeme kullanımına göre	Başarı karşılaştırması ve olumlu rekabetçilik

**Kaynak:** Stratemann/Wottawa, 1995: 96

Tablodan görüleceği üzere bürokratik modele karşın yeni yönetim yaklaşımının kavramları, daha *esnek, ölçülebilir, güdüleyici, rekabetçi ve etkinlik ve verimliliğe* götüren nitelikler taşımaktadır. Bürokratik örgüt, hizmet işletmesi ve yurttaş odaklı yönetim bir sürecin son görünümüdür. Artık, yurttaşın yalnızca müşteri olarak görülmediği, onun olabildiği ölçüde yönetimin içerisinde olduğu bir süreci yaşamaktayız. Çağdaş yönetim düşüncesinin geldiği son evre budur. Ancak, bu kesinlikle bürokratik gerekliliklerin saf dışı bırakıldığı, müşteri odaklılığın bitirildiği bir sürece girildiği anlamına gelmemektedir. Elbette, yerel yönetimler kendilerine yasaların vermiş olduğu hizmetleri yerine getirmeye devam edeceklerdir. Bu bağlamda, yerel yönetimleri çok katmanlı bir yapıya benzetebiliriz (Plamper, 2000: 7): *Hem bürokratik örgüt, hem hizmet işletmesi hem de yurttaş odaklı bir örgüt.* Yeniden yapılanma süreçleri çerçevesinde bu gelişme, örgüt içi reform, yurttaş odaklılık ve yurttaş-yönetim ortaklığı/işbirliği olarak tanımlanabilir.

Yurttaş odaklı yerel yönetimin en önemli farkı, örgüt dışı iletişimi, yurttaşla ilişkileri temel referans olarak almasıdır. Yurttaş odaklı yönetimin yeni bir buluş olmadığını belirtmek gerekir. Yönetimsel etkinliklerin temelinde, yurttaş vardır. Bütün demokratik ve antidemokratik sistemler, yurttaşları bir biçimde dikkate almak zorundadırlar.

### **Yönetim Biliminde Değişimin Boyutları**

Dünyada birçok olgunun çok hızlı değişmesi, belirsizlikleri ve kaosu birlikte getirmektedir. Bu durum devlet yönetimi için de geçerlidir. Değişen koşullara paralel olarak yönetim ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik gelişmelere göre yeni bir vizyon ve politika oluşturamadığı takdirde, sunduğu hizmetlerde öncelikle etkinlik ve verimliliği sağlayamayacak ve ardından da meşruluk sorunuyla karşı karşıya kalacaktır. Akılcı bir yol izleyen yönetim, sorunların üstesinden gelmek için geleneksel yöntemlerin yetmediğini görecektir ve her şeyden önce *öğrenen bir örgütsel yapı* ile sorunların üstesinden gelmeye çalışacaktır (Klages, 1997: 3-4).

Yönetimi zorunlu olarak etkileyen önemli değişim süreçleri yaşanmaktadır. Bu değişim süreçlerinin iki yüzü vardır (Grunow, 1988: 8). Birincisi, bürokrasinin eleştirisi, varolan bürokrasinin çağdaş bireyin beklentilerini karşılamaktan uzak olması, ikincisi de teknolojik değişimin getirdiği yeni düzenlemelerin zorunlu olmasıdır. Bu durum şunu

anlatmaktadır: Yönetimin değişmesini zorunlu kılan sosyal değişim ve teknolojik buluşlardır.

Yalnızca askerlik hizmeti yapan ve vergi veren yurttaş türü artık kaybolmak üzeredir. Bunun yerine, her türlü sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel ve yönetsel etkinliği birlikte biçimlendirmek isteyen (Çukurçayır, 2006: 254), bu alanların hemen hepsinde söz sahibi olmak isteyen yurttaşların sayısı ve niteliği giderek artmaktadır.

Bu değişmeler, bürokrasinin eleştirisini artırırken, yurttaşlar yönetiminin nasıl olması gerektiği konusundaki tartışmaları da yoğunlaştırmıştır. Kamuoyu artık bu tartışmalarda gözden uzak tutulacak bir faktör değildir (Grunow, 1988: 9). Kamuoyunun, yönetimi/siyaseti nereye kadar etkileyeceği, farklı yöntemler ortaya konarak çözümlenmeye çalışılmaktadır. Bu konudaki farklı yöntemler sonraki bölümlerde tartışılacaktır. Ancak, burada çözümlenmesi yapılan konu, değişenin lokal nitelik taşıyan bir durum değil, bir bütün olarak dünya ve dünya toplumları olduğudur. Yönetim mekanizmasında, gücü elinde bulunduran monarklar, komünist partiler, parlamenter sistemlerde partiler ve çok uluslu şirketlerden (Grunow, 1988: 12) halkın çok çeşitli biçimlerde katıldığı yeni formlara doğru değişiklikler yaşanmaktadır. Bürokrasinin burada sorgulanma nedeni, onun hem egemenlik kullanma aracı hem de önemli bir toplumsal sorun çözme aracı olmasında yatmaktadır. Tamamen vazgeçilebilir bir sistem değildir, bürokrasi. O halde nasıl bir düzenleme onu değişen toplumsal koşullara uygun hale getirebilir? Neden böyle bir kritik etme ve yeniden yapılanma gereği duyulmaktadır?

Bunlar birkaç nedene dayanmaktadır (Grunow,1988: 15-18):

□ Her ne kadar devletin küçültülmesi eğilimi güçlense de, devletin üstlendiği yeni görevler gereği, kamu sektöründe personel artışı sürmektedir. Özellikle sosyal devlet olmanın getirdiği bir takım yükler, bu artışı gerekli kılmaktadır. Yönetimin, iyi personele ve örgütlenmeye ihtiyacı vardır. Çünkü sosyal devlet, sosyal amaçlı kaynak dağılımını hiçbir yurttaşını mahrum bırakmadan yapmak zorundadır.

□ Sosyal devlet görevlerinin artması, yurttaşlardan devlete daha fazla finans girdisi anlamına da gelmektedir. Kurumlar vergisi, katma değer vergisi, gelir vergisi gibi birçok verginin de yeniden düzenlenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Böylece bazı toplumsal grupların durumu zorlaşmakta, bazılarının ki de kolaylaşmaktadır.

□ Devletin işlevlerinin artması, bireyler için şu anlama da gelmektedir: Birey artık daha fazla alanda kamusal etkinliklerle yüz yüze gelecektir. Dolayısıyla, birey artık yalnızca bir yurttaş değil, sosyal, ekonomik ve siyasal sorumlulukları olan, sorumlu bir yurttaştır. Bu yurttaşlığın eski Yunandaki anlamıyla, “kamusal işlere katılmakla” yurttaş olunabileceği yurttaşlık ön şartına uyan bir bakıştır. Burada da, klasik bürokrasi anlayışının terkedilmesi ve yurttaş daha fazla içine alan bir yönetsel yapılanmanın gerekliliği açıkça kendini göstermektedir. Toplumun kontrolünün ve yönetiminin alışılmalı yöntemlerle mümkün olamayacağı gerçeği karşısında, yurttaş-yönetim ilişkisinin artık yeni argümanlara kavuşması gereği kaçınılmazdır.

□ Devletin bütün sosyal, siyasal, yönetsel, ekonomik ve toplumsal alanlarda, planlama işlevini üzerinde buldurması, dolayısıyla her alanının kontrolünü tekelinde tutması, toplumsal meşruiyet/rıza/kabullenme sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bugün, çağdaş dünyada halka dayanan tek rejim temsili demokrasiler olmasına karşın, bu sistemlerin meşruiyet sorunu olduğu (Barber, 1995: 195-200) ve bunun aşılması için yeni yöntemler, elbetteki yurttaşın içinde olduğu yöntemler üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu nedenle de, yönetsel mekanizmaların, bu beklentilere ve yeniliklere cevap verecek bir biçimde yeniden yapılandırılması gerekir. Yaşam ve meslek deneyimleriyle, her yurttaşın yönetsel etkinliklere önemli katkılar sağlayacağı, bu yüzden sorumluluk aktarmanın sakıncalı değil, bir başarı faktörü olduğunu Hill ısrarla vurgulamaktadır (Hill, 1997: 113-115).

□ Yurttaşın artık farklı rollerde, gerek yerel yönetimlerle gerekse genel yönetimle karşılaştığı, klasik yurttaş-yönetim ilişkisinin değiştiği, basit bir gözlemci tarafından da görülebilir. Bu yönüyle, yurttaşın “bilgi kaynağı” ya da yönetsel etkinlikler için “referans” (Hill, 1994: 20; Grunow, 1988: 17) olarak görülmesi gereği farklı yazarlarca vurgulanmaktadır.

Stratejik yönetim anlayışı da yerel yönetimlerin yeniden yapılanmasında, odağında yurttaşın olduğu bir dizi ilkeler öngörmektedir. Stratejik yönetim gereği temel alınması gereken hedefler şunlardır (KGSt, 2000a; 9):

- Sonuç odaklılık: Ulaşılmak istenen amaç nedir? Yurttaş için neyi hedeflemek gerekiyor?
- Program/yöntem: Ne yapılması gerekmektedir?
- Kaynaklar: Hangi kaynakların kullanılması gerekmektedir?
- Süreçler/yapılar: Hedeflere nasıl ulaşılabilecektir?

Stratejik yönetim, titiz bir veri çalışmasına dayanmaktadır. Bu soruların sağlıklı bir biçimde yanıtlanabilmesi için, güçlü ve zayıf faktör analizi (SWOT Analizi), karmaşıklığın olabilen en alt düzeye indirilmesi, yerel yönetimler arası karşılaştırmalardan (Benchmarking) yararlanılması, alternatiflerin geliştirilmesi ve karar vermede etkinlik için yurttaş/kullanıcı/müşteri değerlendirmelerine başvurulması da gerekmektedir (KGSt, 2000b: 17).

### **Yerel Yönetim ve Değişim**

Yerel yönetimler, yalnızca merkezi yönetimin yükünü azaltmak ve kentsel altyapı sorunlarını çözmekle görevli siyasal/yönetimsel kurumlar değildirler. Yerel yönetimi bir alt sistem olarak kabul ettiğiniz zaman, adem-i merkezi/desantralize/yerinden bir sistemin anayasal bir ilke, sosyal bir öğreti, psikolojik bir ilke ve aynı zamanda ekonomik kalkınma ilkesi olduğunu da kabul ediyorsunuz demektir (Wittkaemper, 1996: 53). Dolayısıyla sosyal psikoloji açısından yerel yönetim, bireylerin kendi çevrelerini kendilerinin belirlediklerini, sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamlarını kendilerinin biçimlediklerini düşündükleri bir sistemdir.

Yerel yönetimlerin geliştiği ilk dönemlerde yerel yönetim, her şeyden önce sosyolojik ve psikolojik dayanışma alanları olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yerel yönetimlerin başarılı olması yerel toplulukların dayanışmasına ve yerel kimliğe sahip çıkmasına da bağlıdır. Bütün sosyal, yönetimsel, siyasal ve kültürel kurumların olduğu gibi yerel alanda ekonomik sektörün güçlenmesi ve yerel kalkınma için etkin bir rol oynaması da, yerel yönetimlerin iyi bir imaj ve altyapı çalışmasına bağlıdır (Wittkaemper, 1996: 58).

Yerel yönetimlerde yeniden yapılanma çalışmalarında da, hem personelin hem de yöneticilerin zihinsel hazırlıkları son derece önemlidir. Uzak görüşlülükle personel, örgüt, hizmet gibi konuların yeniden ele alınması zorunluluğunu duymayan bir yönetimin, personeli de buna inandırması beklenemez. Yapılan bütün yeniden düzenleme çalışmalarında öncelikle belediye çalışanlarının bu değişimin olması gerektiğine inandırılması birinci öncelik olarak düşünülmekte ve bu konuda yoğun çalışmalar yapılmaktadır (Schröer, 1996: 159).

### **Yurttaş Odaklı Yönetim Felsefesi**

Yönetimsel eylemlerin yurttaş odaklı olarak düzenlenmesi, hem yönetim felsefesi, hem de tekniği olarak çok tartışmalı bir konudur. Öncelikle böyle bir arayışa niçin gerek duyulduğu sorusunun cevabı üzerinde durmak gerekir.



Öyle ya, yönetim mekanizması zaten yurttaş için vardır. Neden yurttaş odaklı yönetim? Bütün demokratik anayasalarda, bu arada Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın altıncı maddesinde de, tüm yürütme yetkileri, daha doğru bir deyişle her türlü egemenlik halktan kaynaklanır. Böyle bir temel saptamayı yaptıktan sonra, demokratik anayasal sistemlerde olması gerekenin, her düzenlemenin halkın istek ve beklentileri doğrultusunda olması zorunluluğudur. O halde, neden işlevsel demokrasilere sahip olan ülkelerde de, çok geniş bir biçimde yurttaş odaklı yönetim kavramı üzerinde durulmakta, her yönüyle ayrıntılı çalışmalar yapılmaktadır.<sup>2</sup>

Yurttaşın çok yönlü ilişki ve çatışma düzeylerinde yönetimle karşı karşıya gelmesi, doğal olarak onu yönetime yakınlaştırmakta, daha yakın bir ilişki kurmasına neden olmaktadır. Daha fazla aracısız/temsilcisiz ilişki yolları kendiliğinden gelişmektedir. Yönetim/devlet/belediye halkla ilişkilerini iyileştirmek zorundadır. Artık 16. yüzyıl ya da 19. yüzyıl yurttaşı değildir söz konusu olan. Tersine, giderek dijital bir toplum kurulmakta ve yönetsel kurumlar istemese de, yurttaş herşeyi anında bilmekte ve kendi tepki yöntemlerini geliştirmektedir. 1960'lı yıllarla birlikte gelişen yurttaş girişimleri ve Türkiye'de son yıllarda gelişen sivil toplum hareketleri bu tezi desteklemektedir. Kamuoyu yoklamaları, sendikalar, işveren kuruluşları, gösteriler ve çeşitli örgütler, yurttaşı ön plana çıkaran ve yönetimle ilişkilerini değiştiren etkilere sahiptir (Grunow, 1988: 19).

Yurttaşa yakın ya da yurttaş odaklı bir yönetimin öncelikli hedefi, bu amaç için bütün bir örgütü hazırlamaktır. Bunun için öncelikle görev ayırımının net bir biçimde ortaya konulması, kapsamlı bir bilgilendirme ve danışma hizmetinin sunulması, belediyelerde bekleme sürelerinin kısaltılması, yurttaş beklentilerine göre çalışma saatlerinin ayarlanması gerekmektedir. Bunları gerçekleştirmek için de bazı yöntemlerden yararlanmak gerekmektedir (Bogumil, Kissler, 1995: 40):

- İş ortamında teknolojik altyapının hazırlanması,
- Bilgilendirme ve bilgi edinme sisteminin iyi kullanılması,

---

<sup>2</sup> Total Quality Management, Neues Steuerungsmodell, Bürgerschaftliches Engagement, Social Work, Self-Help, Kommunitarismus, Voluntarism, Reengineering, New Public Administration, Schlanker Staat, Bürgernahe Verwaltung gibi kavramlar, yönetimde yurttaş odaklılığı anlatmak üzere Almanca ve İngilizce de kullanılan başlıca kavramlardır. Hepsisi de, yurttaşın ihmal edildiği varsayımından hareketle, yurttaşın ön plana çıkarıldığı yönetsel düzenleme tekniklerini göstermeyi amaçlamaktadır.

- Gerekirse hizmet birimlerinin desantralizasyonu (örneğin, mahallelerde büro açılması),

- Yurttaşların ilgili birimlerdeki bekleme alanlarının yurttaş esenliğini sağlayacak bir biçimde donatılması.

Yurttaş odaklı yerel yönetim anlayışına geçilmesinin en önemli nedenleri arasında yıllarla birlikte büyüyen ağır bürokrasi ve formalite çokluğu, kalitesiz kamu hizmetleri, kamu harcamalarının yüksek olması ve yönetimin aşırı bir şekilde “Bugün git, yarın gel!” felsefesini benimsemiş olmasıdır (Plamper, 2000: 17).

Çağdaş toplumda yönetim yurttaş odaklı olarak yeniden yapılandırılmak zorundadır. Çünkü (Dienel, 1997: 15-22):

- Geleneksel yönetim yaklaşımları yurttaşların çağdaş gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Yönetimsel etkinliklerin rasyonel/ussal değerlendirilmesinde önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

- Takip edilmesi güç hale gelen teknolojik gelişmeler ve toplumsal dönüşümler, geleceğin yeni bazı yöntemlerle kestirilmesini gerektirmektedir. Bu yüzden yurttaşın geleceğini kendi gücüyle oluşturması gerekmektedir.

- Temsili demokrasinin sorunları dolayısıyla oluşan yurttaş-yönetim arasındaki etkileşim fukaralığı ve meşruiyet sorunları ancak yurttaşın aktive edilmesiyle giderilebilecektir.

- Siyasal sosyalleşme sorunu yönetim sisteminin kilitlenmesine neden olmaktadır. Bu yüzden yurttaşın temel alındığı yönetim ve etkileşim formları oluşturulmalıdır.

Sanal örgütlerin yaygınlaştığı, işyerlerindeki çalışma bürolarının ortadan kalktığı ve online çalışmanın yaygınlaştığı bir dönemde, bilgi yönetimine dayanmayan, esnek, yenilikçi, katılımcı ve sivil toplum-özel sektör işbirliğini gözardı eden bir yerel yönetim geleceğin yerel topluluğunun gereksinimlerini karşılamada, dünyadaki benzerlerinden oldukça gerilerde kalacaktır (Drescher, Dellwig, 1996: 67).

Bu bağlamda, gelecekte ayakta kalabilecek ve hizmet sunduğu kitleleri memnun edebilecek bir yerel yönetim her şeyden önce aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (Drescher, Dellwig, 1996: 72):

- Yurttaş bir müşteri gibi kabul edecek,

- Sosyal ve teknolojik gelişmelere göre görev tanımlamalarını yeniden yapacak,
- Görev ve sorumlulukları yeniden düzenleyecek ve alt kademelere aktaracak,
- Hiyerarşik kademeleri mümkün olduğunca ortadan kaldıracak,
- Ürün tanımlamalarına göre hizmet süreçlerini saydamlaştırarak,
- Olumlu anlamda rekabetçi kimliğe sahip olacak,
- Maliyetlerin sorumluluğunu özel sektör titizliğinde ele alacak ve,
- Gerektiğinde bazı hizmetleri belediye dışı kuruluşlara yaptırabilecek, dolayısıyla şişirme kadrolardan kaçınabilecek.

Bugün kentlerin geleceğini kurtarmak, kentlerin sosyal ve ekonomik sistemlerini güçlendirmek, turizm ve kültür etkinlikleriyle birlikte yerli ve yabancı firmaları kentte yatırıma özendirmek amacıyla da, kentin gelecek vizyonuyla ilgili arayışlar kendini göstermektedir. Kent tanıtımı olarak tanımlanan bu çabalar bütünü, kentin her sektörüyle güçlenmesi ve öteki kentlerle yarışabilirliği için çeşitli politikalarından oluşmaktadır. Trier kentinde yapıldığı gibi, öncelikle kentin avantajlı ve dezavantajlı yönleri belirlenerek *stratejik yönetim* gereği *kentin kuvvetli ve zayıf yönleri* çözümleniyor, buna göre de saydam bir yönetim oluşturularak, ekonomik, sosyal ve kültürel yatırımların öncelikleri ve bunların tanıtımı için gerekli politikalar belirleniyor (Schröer, 1996: 142-144).

Yapılan bazı araştırmalarda, yurttaşların yerel yönetimlerle ilgili önemli buldukları konular sıralanmış ve yurttaş odaklılık açısından en önemli konudan en zayıf konuya kadar bir sınıflandırma yapılmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir (Bogumil/Kissler, 1995: 44-47):

İlk olarak yurttaşlar kendileri için en önemli konunun belediyeye gidildiğinde dostça davranan ve iyi karşılayan *personel* olduğunu belirtmişlerdir (%74). Personelden sonra konular önem sırasına göre şöyledir: *Bilgi verme ve danışmanlık* (%53); *çabukluk* (%46); *desantralizasyon* (%35); *anlaşılabilirlik* (%34); *bekleme süresi* (%34); *uygun çalışma saatleri* (%34); *esneklik* (%33) ve *ulaşılabilirlik ve işyerinin ferahlığı* (%29).

Aynı araştırmada evrakların anlaşılabilirliği de önemli hizmet beklentileri arasında sayılmıştır. Ancak, genel olarak sıralama yapıldığında iyi

karşılamanın personel, çalışma saatlerinin uygunluğu, bekleme sürelerinin kısa olması ilk sıralardaki beklentileri oluşturmaktadır (Bogumil/Kissler, 1995: 48).

Buraya kadarki bürokrasi, yönetim ve yurttaş ilişkileriyle ilgili değerlendirmelerde, artık yurttaş-yönetim ilişkilerinin tek boyutluluktan çok boyutluluğa doğru geliştiği ve yönetimle ilgili yeniden yapılanma çalışmalarında bu yeni gelişmelerin mutlak bir biçimde göz önünde bulundurulmasının gerekliliği vurgulandı. Gerek Türkçe ve gerekse diğer dillerdeki literatüre göz atıldığında, bu yeni boyutlar doğrultusunda yurttaş odaklı bir yönetim anlayışının ne olduğu ve bu yöntemin araçları üzerinde geniş bir biçimde durulduğu gözlemlenmektedir.<sup>3</sup>

Yurttaş odaklı yönetim biçiminin temel unsurlarını ise kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

### **Yeni Bir İletişim Biçimi**

Yurttaş gereksinimlerinin değişmesi, yönetsel işlevlerin artması, yurttaş-yönetim ilişkisinin kalitesinin de değişmesini gerektirmektedir. Yönetim yurttaşın düşüncelerine göre onunla ilişkilerini belirlemek durumundadır. Gerek kamuoyu yoklamaları, gerek çeşitli beklentilerin öğrenilmesi (Grunow, 1988: 25), gerekse değişik toplantı ve konferanslarla ilişki boyutunun zenginleştirilmesi ve değiştirilmesi yoluna gidilebilir. Yurttaş odaklılık, yurttaşın beklentilerinin, dileklerinin ve toplumsal değişimle birlikte ortaya çıkacak gereksinimlerinin dikkate alınması ve bir müşteri/yurttaş hizmet politikasının oluşturularak, etkileşime dayalı bir ilişkinin başarılmasıdır (Klages, 1997:13).

### **Yeni Bir Kalite Anlayışı**

Bir ürün/hizmet sunumunun başlangıcından bitimine kadar, yurttaşın en fazla rahatı ve tatmininin göz önünde bulundurulması, yurttaş odaklı bir yönetsel sistemin temel kaygısıdır. Bir hizmetten yararlanırken, bekleme zamanı, hizmetin yerine getirilmesi sırasında doyurucu bilgi ve danışma hizmetinin verilmesi, hizmet birimlerinin ulaşılabilirliği ve hizmet sunan kurumun çalışma saatlerinin yurttaş beklentilerine göre ayarlanması gibi temel

---

<sup>3</sup> Son on yılda Türkiye’de yoğun bir biçimde tartışılan model, Avrupa ve diğer çağdaş ülkelerde daha uzun bir süredir tartışılmakta ve geliştirilmektedir. Türkiye’de de TODAİE’nin düzenlediği kalite kongreleri, Kalder’in yarışmaları buna örnek olarak gösterilebilir.

ölçütler, yurttaş odaklı bir yerel yönetimde kalite göstergeleri olarak değerlendirilebilir (Stratemann, Wottawa: 1995, 81).

Özellikle vurgulanması gereken nokta, bu ilişki dinamiğinde yurttaş odaklılık yönetim boyutundan olaylara bakmayı yeterli görmemektedir. Yurttaş-yönetim ilişkisinde yapılan herhangi bir değişiklik, bu değişikliğin niteliğine bağlı olarak, ilişki kalitesini artırır ya da azaltır. Diğer bir boyutu, yurttaş odaklılık bir anlık göz önünde bulundurulması gereken, bu anlayışa göre düzenlemeler yapıldıktan sonra bir kenara bırakılması gereken bir konu değildir. İlişki kalitesini artırmayı amaçlayan ve bitmeyen bir süreçtir de, yurttaş odaklılık.

İlişki kalitesi değerlendirilirken, hem nesnel hem de bireysel değerlendirmelerin birlikte düşünülmesi gerekir. Tarafların kişisel izlenimleri kadar, yapılacak olan bilimsel çözümler de ilişki kalitesinin artırılmasına yardım edecektir. Dolayısıyla bu çözümlerde dikkat edilmesi gereken (Grunow, 1988: 26):

- İlişkinin odağında, yurttaşın gereksinimleri vardır;
- Yurttaşın iletişim ve etkileşim yetenekleri bu ilişki düzeninde göz önünde bulundurulur;
- Yurttaşın katılım ve işbirliği olanakları, ilişki kalitesinin artırılmasında üretkenliği artıracak bir biçimde değerlendirilir;
- Son olarak, yurttaşın karmaşık yönetsel sistemi algılama yeteneği göz önünde bulundurulur.

Bu noktalara özen gösterildiği takdirde, beklenen iletişim kalitesi gerçekleşecektir.

### **Yeni Bir Örgüt**

Yurttaş odaklılık, birtakım yöntemlerle yurttaşların düşünce, tutum, bilgi ve deneyimlerini öğrenmek değildir. O aynı zamanda, yönetsel yapıda örgüt ve personel sisteminin de bu anlayışa göre yeniden yapılandırılması demektir. Gerek örgütsel yetki dağılımı, gerekse sorumluluk alanları olarak iç yapının yeniden dizayn edilmesi gerekir. Personelin yine, anlayış, davranış ve algılama biçimlerinin bu yeni anlayışa uygun hale getirilmesi, uygulanacak sistemin başarısında anahtar bir role sahiptir (Grunow, 1988: 27). Yönetsel alt yapı, bu yönetim felsefesine uygun hale gelmezse, daha başında uygulanabilirliği ortadan kalkmış olur.

Örgütsel hiyerarşinin fazla olması, iletişimin uzaması yurttaşta bezginliklere neden olmakta ve yönetime karşı olumsuz duygularının artmasına neden olmaktadır. Örneğin, bizdeki “Bugün git, yarın gel!” anlayışı hiç de bu yönetim felsefesiyle örtüşmemektedir. Daha doğrusu, bu felsefede böyle bir bakış açısına yer yoktur. Bu konu, hala en fazla şikayet edilen konulardan biri olmaya da devam etmektedir.

### **Yeni Hizmet Grupları**

Her kamu kuruluşunun hizmet götürdüğü yurttaş kitlesi farklıdır. Dolayısıyla yurttaş odaklılık, eğer herhangi bir yönetim biriminde uygulanacaksa hedef kitleye göre yöntemlerin ortaya konması gerekmektedir. Hedef kitle, değişebilmekle birlikte aşağıdaki temel kategorilere ayrılabilir (Grunow, 1988: 28-29):

- Yönetimle tek tek iletişim kuran bireyler, çeşitli sosyal gruplar (dernekler, çıkar grupları, yurttaş girişimleri) ve resmi örgütler (sendikalar, meslek odaları ve diğer büyük çıkar grupları) hedef kitle olarak ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Bu hedef kitlelerin ayrı ayrı ele alınması, gereksinim belirlemede ve hizmet tanımlamada yardımcı olacaktır.

- Potansiyel ve güncel hedef kitle ayrımı da yapılmalıdır. Görev belirlemede, güncel olarak belli haklara ve sorumluluklara sahip olanlarla, ileride bu görevlerden yararlanacak potansiyel kitlenin de belirlenmesi gerekir.

Bir diğer ayrım noktası da, yönetimle etkileşime geçebilecek, yeniden yapılanmayı işbirliği içerisinde yürütebilecek yurttaş kitleleridir. Bazı kesimler, herhangi bir dileğini ya da beklentisini iletebilecek durumda değildir. Gerçekte, bu durumda yapılması gereken yurttaş bu etkileşim yeteneğine kavuşturulmaktır. Ancak, katılma durumunda olanların katılım davranışı bile lüks olarak görülüyorsa, yapacak çok bir şey yok demektir. Herşeyden önce yönetimin yurttaş, yönetsel planlama ve karar almaya dahil etmeyi kabul etmesi gerekir (Çukurçayır, 2006: 257).

1990'lı yıllarla birlikte Türkiye’de yerel yönetimler yeniden yapılandırılırken birçok reform önerisi gündeme gelmiştir. Bu reform önerilerinin ortak noktası, *özzerk, güçlü ve demokratik yerel yönetimler* oluşturulmasıdır (Polatoğlu, 2000: 15).

Yurttaş odaklı bir yerel yönetim için dikkat edilmesi gereken bazı öncelikler şunlardır:

- Yerel yönetim yurttaşın beklentilerini dikkate almanın, onu bütün eylem ve işlemlerin kaynağı olarak görmenin hem ekonomik hem de siyasal-yönetimsel başarının temeli olduğuna inanmalıdır.

- Bütün kararlar yurttaşla birlikte alınmalı ve planlama çalışmalarında yurttaş yer almalıdır. Çünkü, hizmet önceliklerini ve gereksinimlerini en iyi bilen, o hizmetin sunulacağı hedef kitledir. Yurttaşla birlikte planlama ve karar alma, ekonomik sektör, sivil toplum, ulusal ve uluslararası kuruluşların da yerel kalkınma ve gelişmeye katılması anlamına gelmektedir. Yerel sosyal sistemin etkileşiminin güçlendirilmesi açısından da, katılımcı planlama ve yurttaş odaklılık temel felsefedir.

- Bu gerekliliği temel felsefe olarak kabul ettikten sonra, yurttaşla iletişim kurmanın farklı yolları bilişim teknolojilerinin de yardımıyla mutlaka kullanılmalıdır. Bu uygulamalardan verim alınabilmesi için ön hazırlıklar, eğitim programları, ve geribildirim (feedback) çalışmaları ihmal edilmemelidir.

- Yurttaş odaklılığın temel amaçlarından biri, yurttaşla sunulacak hizmetin kalitesi olduğu unutulmamalıdır. Hizmet kalitesi de anlaşılabilirlik, güvenilirlik, çabukluk, esneklik ve kapsamlı bir bilgilendirme ile sağlanacaktır.

- Yönetim kültürü tamamen yurttaş odaklı olacak biçimde yeniden oluşturulmalı ve yurttaş girdi süreçlerinden sonuç süreçlerine kadar yönetimsel süreçlerin içinde olmalıdır.

- Yurttaş odaklılığın yerleşebilmesi ve yurttaşın bilgisinden ve beklentisinden yararlanılabilmesi için *desantralizasyon hizmet büroları* kurulmalıdır. Bu bürolar hem hizmet sunmada hem de yurttaş beklentilerini öğrenmede işlevsel özelliklere sahip olacaktır.

- Hizmet süreçleri kalite yönetimi ve ürün/hizmet odaklı olarak düşünülmeli ve denetlenmelidir. Hem yerel yönetimin akçal sorunlarının izlenmesinde hem de verimli ve etkin hizmet üretiminin denetlenmesinde kalite yönetimi ve ürün/hizmet odaklı anlayış oldukça yardımcı olacaktır.

- Yurttaş odaklılık bir yönetim kültürü ve demokratik seçenek olarak kabul edilmelidir. Bu kültür ve demokratik seçenek, hem yönetenleri, hem de yurttaşları daha fazla toplumsal sorumluluğa götürecektir, toplumsal dayanışma ve işbirliğinin geliştirilmesinin yanı sıra, kamusal hizmetlerin etkinliği ve verimliliği de artacaktır. Dolayısıyla, yönetimde modernleşme ve yeniden yapılanmanın en önemli itici gücü *yurttaş odaklılık* olacaktır.

## SONUÇ

Dünyada yaşanan ekonomik dönüşüm siyaseti, yönetimi ve demokratik süreçleri etkilemektedir. Özel sektör yönetim tekniklerinin gelişmesi, kamu sektöründe de benzer arayışları gündeme getirmiştir. Ancak, elbetteki kamu yönetiminin temel amacı olabildiğince kamu yararı ilkesi ile hareket etmek ve kamu hizmetlerini etkili ve verimli yöntemlerle sunmaktır. Kamu yönetimi verimlilik, etkinlik, sosyal devlet görevlerinin yerine getirilmesi gibi kaygılarla özel sektör yöntemlerinden yararlanabilir. Ancak, dünya kaynaklarının % 80'inin dünya nüfusunun %20'si tarafından tüketildiği bir dünyada, temel görevi kamu yararı, eşitlik ve sosyal adalet ilkelerine göre çalışmak olan kamu yönetiminin önemli bir parçası olan yerel yönetimlerin, işletme yönetimi mantığıyla yurttaş *müşteri* yerine koyarak hizmet üretmesi savunulamaz. Çünkü, yönettiğiniz beldede yaşayanlara *müşteri* gözüyle baktığınız zaman, kamu hizmetlerinin eşit bir biçimde sunulması ilkesine aykırı davranmış ve karlılık ve rekabet gibi ilkelerle hareket ederek kamu yönetiminin varoluş felsefesi ile çelişkiye girmiş olursunuz. Oysa, tüketim toplumunda bireyin değeri tükettiği ile doğru orantılıdır. B Bireye verilen değer satın alma gücüyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla etkinlik ve kamu yararı arasındaki dengenin titizlikle kurulması ve korunması gerekir (Çukurçayır, 2003: 19-20).

*Yurttaş odaklı yerel yönetim yaklaşımı*, yurttaş hizmet götüren kamu kuruluşlarının her türlü eylem ve işlemlerinin odağında yurttaş görmeleri ve bütün çalışmalarını buna göre yapmaları için geliştirilen öneriler bütünüdür. Yurttaş odaklı yönetim, toplumsal kalkınma modelidir. Halkın gereksinimlerini çeşitli yöntemler kullanarak öğrenmek, halkı en fazla mutlu edecek bir hizmeti sunmak, halkın ekonomik, kültürel ve yönetsel etkinliklerde yerel yönetimlerle birlikte hareket etmesini sağlamak ve meşru bir yönetim sistemini başarmaktır. Temsili demokrasilerin en önemli krizi, meşruluk krizidir. Bu krizin çözümü de yurttaş odaklı, halk egemenliğine dayalı bir kamu yönetimi ve elbette özellikle yerel yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır.

Bugün bütün çağdaş ülkelerde ve elbetteki Türkiye'de cevabı aranması gereken soru, yurttaş karşı bir yönetim mi, yoksa yurttaşlar yönetimi mi? Diğer bir söylemle, daha doğrusu demokrasinin klasik içeriğiyle "halkın halk tarafından halk için yönetimi mi?" Yoksa, hikmet-i hükümet (siyaset/yönetim gereği) anlayışı mı? Derinliğine sorgulanması gereken, özünde bir toplumun yaşam felsefesidir. İşte bu noktada, bürokrasi ve bürokrasinin eleştirisi önem



kazanmaktadır. Kamu yönetiminin etkinliklerinin ya da işlemlerinin yurttaşı hiç olmazsa biraz ferahlatacak bir düzeye çekilmesi ve bu uğraşta yurttaşın çekirdek, öz ve temel kabul edilmesi zorunluluğunun kavranması gerekmektedir.

Bu noktada Sayıştaya da önemli görevler düştüğünü vurgulamadan geçmek eksiklik olacaktır. Zira parlamentolar adına yapılan bağımsız dış denetim ya da uluslararası literatürdeki karşılığı ile yüksek denetim, yönetimin sürekli geliştirilmesi için önemli bir teşvik işlevi görebilir. Özellikle performans denetimlerinin tümüyle bu amaca odaklandığı bilinmektedir. Sayıştayların, sahip oldukları yetki ve olanaklarla, verimli ve etkin işleyen, yurttaşın huzur ve refahını eksen alan, israf ve yolsuzluklardan arındırılmış bir kamu yönetiminin hayata geçirilmesinde kilit bir role sahip oldukları kabul edilmektedir. Bu rolün yerel yönetimler açısından daha fazla geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu açıktır.

## KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can (2009), “Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite”, [http://www.canaktan.net/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf](http://www.canaktan.net/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf), (20.05.2009)
- Banner, Gerhard (1994), “Steuerung kommunalen Handelns”, **Kommunal Politik**, (Hrsg. R. Roth, H. Wollmann), Leske+Budrich, Opladen.
- Barber, Benjamin (1995), **Güçlü Demokrasi**, Çev., Mehmet Beşikci, Ayrıntı Yay., İstanbul.
- Bogumil, Jörg und Leo Kissler (1995), **Vom Untertan zum Kunden?**, Edition Sigma, Berlin.
- Bruder, Wolfgang und Nicolai Dose (1996), “Bürokratie”, Dieter Nohlen (Hrsg.) Wörterbuch staat und politik, Piper GmbH, München.
- Çukurçayır, M. Akif (2006), **Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi**, 3. Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Çukurçayır, M. Akif (2003), “Dünyada Yerel Yönetimlerin Değişen Rolü ve Yeni Kimliği”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 3, Ankara.
- Dienel, Peter C. (1997), **Die Planungszelle**, 4. durchgesehene Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Drescher, Burkhard und Magnus Dellwig (1996), “Oberhausen macht sich fit für die Zukunft- Stationen eines Neubeginns”, **Kommunen in Not- Wege aus der Krise**, Schaefer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Grunow, Dieter (1988), **Bürgernahe Verwaltung**, Campus Verlag, Frankfurt/NewYork.
- Güler, Birgül A. (2002), “Yerel Yönetimlerde Reform Sorunu”, **Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri**, TODAİE Yayını, Ankara.
- Hill, Hermann (1997), “Vergess die Bürger nicht”, **Verwaltung im Umbruch**, Speyerer Arbeitshefte 109, Hochschule Für Verwaltungswissenschaften, Speyer.
- KGSt (2000a), **Strategisches Management II: Wege zur Gesamtstrategie**, KGSt Bericht, Nr. 9, Köln.

- KGSt (2000b), **Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung**, KGSt Bericht, Nr. 8, Köln.
- Klages, Helmut (1997), **Verwaltungsmodernisierung: Harte und Weiche Aspekte**, Speyerer Forschungsberichte 172, Speyer.
- Plamper, Harald (2000), **Bürgerkommune**, Hansböckler Stiftung, Duesseldorf.
- Schröer, Helmut (1996), “Die Stadt Trier-eine mitlere Kommune auf dem Weg zum modernen Dienstleistungsunternehmen”, **Kommunen in Not-Wege aus der Krise**, Schaefer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Steinberg, Claus (1996), **Reengineering Kommunalen Unternehmen**, Schaefer Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Stratemann, Ingrid und Heinrich Wottawa (1995), **Bürger Als Kunden**, Campus Verlag, Frankfurt.
- Wittkaemper, Gerhard W. (1996), “Neue Handlungsspielraeume durch dezentrale Ressourcenverantwortung?”, **Kommunen in Not-Wege aus der Krise**, Schaefer-Poeschel Verlag, Stuttgart.