

KAMU KESİMİNDE KÜRESEL TALEPLERE YÖNELİK STRATEJİK DEĞİŞİM VE YENİDEN YAPILANMA YAKLAŞIMI

Ulvi SARAN*

Özet

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren, küresel anlamda zorlayıcı hale gelen değişim dinamikleri tüm işletmeleri olduğu gibi kamu örgütlerini de yakından etkilemektedir. Özellikle kamu kesiminde yeniden yapılanma çalışmalarına dayanak teşkil eden bu değişimler, Türk kamu yönetimini de etkisi altına almaktadır. Bu bağlamda, değişim mühendisliği, stratejik planlama ve yönetim, performans yönetimi, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi, kalite yönetimi gibi bir takım yaklaşımlar ve modeller kamu sektöründe de tartışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada, bu yaklaşımlar ele alınmakta ve Türk kamu yönetimi açısından değerlendirmelerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Reformu, Stratejik Planlama, Yeniden Yapılanma

Abstract

Since the last quarter of the 20th century, dynamics of change have been affecting all kind of organizations whether they be public or private. These changes, exerting a coercive force on public organizations, also have been influencing the Turkish public organizations. Within this realm, some private management approaches and models such as re-engineering, strategic planning and management, performance management, human resource development and management, and quality management have been debated and articulated for the public sector as well. In this study, the suitability of these approaches and models have been analyzed and examined for the Turkish public sector.

Keywords: Public Reforms, Strategic Planning, Reorganization

Giriş

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi ve ticaret alanlarında rekabetin uluslararası ve yıkıcı bir nitelik kazanmaya başlamasıyla kendisini gösteren ve yüzyılın sonunda ulusal pazar ölçeğinin uluslararası boyutlara taşınmasına ve bölgesel bütünleşmelere gidilmesine yol açan küresel değişim dinamikleri, özel kesimdeki tüm işletmelerin olduğu gibi

* Dr., Sağlık Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı

kamu kesiminde faaliyet gösteren kuruluşların da ortaya çıkan değişim gerekleri doğrultusunda yeniden yapılanmalarını, giderek artan hizmet yükü ve kalite beklentileri çerçevesinde daha esnek ve bütünsel stratejiler izlemelerini zorunlu kılmaktadır. Geçmişte bürokratik devlet yapılanması çerçevesinde ve hiyerarşik yönetim modelinin çizdiği dar kalıplar içinde sürdürülen emir-komuta ilişkileri ve yalnızca yukarıdan aşağıya doğru işletilen iletişim ve denetim kanalları aracılığıyla, her hangi bir kalite kaygısı taşımaksızın geniş vatandaş kitlelerine standart nitelikli ve düşük kaliteli hizmetler sunmakla yetinen kamu kuruluşları; müşteri tatmini kavramının ve kalite arayışlarının 1980'lerden sonra kamu kesiminde geniş bir kabul görmeye başlamasıyla her geçen gün artan ve çeşitlenen müşteri-vatandaş beklentilerini karşılayabilmek ve bu şekilde demokratik siyasal sistem içindeki meşruiyetlerini kazanabilmek üzere “insan” odaklı üretim ve hizmet anlayışını benimsemek ve yönetim yapılarını buna uygun bir biçime kavuşturmak zorunda kalmaktadırlar.

Tüm örgütleri olduğu gibi kamu kuruluşlarını da değişime ve yeniden yapılanmaya zorlayan küresel dinamikler ana başlıklarıyla; *rekabetin uluslararası ve imhacı bir karakter kazanması, ticaret ve sanayide uluslararası ve bölgesel bütünleşmelerin önem kazanması, mikroelektronik, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, malzeme teknolojisindeki gelişmeler, yeni teknolojik buluşların ortaya çıkması, otomasyonun gelişmesi, yeni oluşan pazarlardan pay kapma yarışı, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, müşterilerin tüketim bilinçlerinin ve kalite beklentilerinin yükselmesi, uluslararası ticaret ve sanayi alanında standardizasyona gidilmesi ve bu doğrultuda kalite güvence sistemlerinin geliştirilmesi* olarak sıralanabilir. Çevre koşullarında meydana gelen değişikliklerin etkisi altında kamu yönetimi de kendisini yenilemek ve buna adapte etmek zorunda kalmaktadır (Eryılmaz, 2004: 50). Bu bağlamda belirtilmelidir ki, toplumsal değişimler kamu yönetimlerini etkiledikleri gibi, kamu yönetimi de toplumsal değişimlere yol açabilmektedir (Al, 2002).

Bu çalışmada küresel değişimin neden olduğu yeniden yapılanma gerekleri ortaya konulduktan sonra, küresel taleplerin karşılanması ve stratejik değişimin başarılabilmesi için üzerinde durulması gereken

başlıca sorun alanları ele alınacak ve bu alanlarda kamu kesiminde yürütülecek uygulamalara yer verilecektir.

I. Küresel Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeniden Yapılanma Gereklere ve Türk Kamu Yönetimi

Küreselleşme sürecinde devlet olgusunda ve devlet-vatandaş ilişkilerinde görülen değişim ve bu doğrultuda kamu hizmetleri alanında ortaya çıkan yeni yönelimlerin kamu yönetiminin ana gündem maddelerini oluşturmasında; özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde dünya ölçeğinde meydana gelen değişim rüzgarlarının etkisiyle, şirketlerde mutlak anlamda üretimi ve karı arttırma kaygısı yerine *müşteri beklentilerinin* ön plana alınmasına; kamu yönetiminde ise kamu otoritesinin mutlak üstünlüğü yerine *insan odaklı* anlayışın benimsenmesine yönelik olarak ortaya çıkan gelişmelerin yönetime ilişkin temel yaklaşımları geniş ölçüde sarsması etkili olmuştur (Engin, 1999: 31-32).

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türk kamu kesimi, küresel dinamiklerin gündeme getirdiği değişime sürekli ayak uydurabilmek, çağdaş kamu hizmeti anlayışına uygun bir yönetim yapısını oluşturabilmek ve her an artan vatandaş beklentilerini karşılayabilmek bakımından; çevreye duyarlı dinamik ve esnek örgütlere ve ileri teknolojiye sahip olmanın yanında *kaliteli hizmet* anlayışını hayata geçirmek, insan unsuruna gereken önemi vermek ve bunların gerektirdiği yeni ve ileri sistemleri uygulamak durumundadır.

Kamu kesiminin müşteri-vatandaşların ilgi ve eğilimlerini vaktinde belirleyerek kamu hizmetini onların beklentilerine uygun şekilde geliştirebileceği, geliştirdiği hizmetleri yüksek kalite ve uygun maliyetle sağlamak üzere gerekli projeleri hazırlayabileceği, hazırlanan bu projeler doğrultusunda kamu hizmetlerini en kısa sürede dinamik, esnek ve etkili yöntemlerle hizmet alıcılarına ulaştırabileceği bir uygulama gücüne sahip olabilmesi bazı temel özelliklerin varlığına bağlı bulunmaktadır (Bkz. Kavrakoğlu, 1996: 76):

- Dış ve iç müşterilerin (kamu hizmeti alıcıları ve sunucularının) ihtiyaç, talep ve beklentilerinin tam olarak karşılanmasını sağlamada *müşteri odaklılık* ilkesinin benimsenmesi,

- Problem çözmeye, fikir üretmeye, öneri geliştirme ve karar almada *katılımcılığın* sağlanması,
- Tepe yönetimden en alttaki görevliye kadar, örgütün bütün çalışanlarının aynı *amaç ve hedef birliği* içinde hareket etmesi,
- İnsan faktörünün önemini kavramaya, tüm çalışanların başarıda pay sahibi olmalarına yönelik *yüksek motivasyon* un sağlanması,
- Yüksek performansın ancak üstün kalitedeki elemanlarla gerçekleştirilebileceği *kaliteli iş gücü* nün yetiştirilmesi ve istihdamı,
- İşlevsel amaçlarını gerçekleştirmeyi ve böylelikle hizmet alıcıları karşısındaki kurumsal sorumluluğunun gereğini yerine getirmeyi mümkün kılacak bilgileri, yerinde, vaktinde ve doğru olarak sağlayan ve bu bilgileri dikey ve yatay yönlerde karşılıklı olarak paylaşabilen *bilgi bazlı* sistemlerin geliştirilmesi,
- Gelecekteki öngörüler doğrultusunda belirlenen hedeflere iyi düşünülmüş ve somut biçimde plânlanmış adımlarla ilerlenmesini sağlayan *Plân ve programlar* ın hazırlanması,
- Dinamik ve sorumluluklarının bilincinde *yönetimin oluşturulması* ve bu çerçevede *temel faaliyetlerde yapılanma* nın sağlanması.

Küresel değişimin ortaya çıkardığı yeniden yapılanma ihtiyacı, herhangi bir kamu kuruluşunda ve bu kuruluşu oluşturan birimlerde iç ve dış müşteri ilişkileri (çalışanlar ve hizmet alıcıları arasındaki ilişkiler) çerçevesinde, kamu hizmeti alıcılarının (müşteri-vatandaşların) beklentilerinin araştırılarak ortaya konulmasına ve bunların yüzde yüz tatmin edilmesine yönelik olarak tüm çalışanların aynı örgütsel amaç ve hedefler üzerinde birleşmeleri; örgüt faaliyetleri kapsamındaki finansman, bilgi, teknoloji, araç-gereç gibi kaynakların tüm çalışanların katılımı ile ve en iyi şekilde kullanılması yoluyla mal ve hizmet kalitesinin sürekli yükseltilmesi; tüm faaliyet ve süreçlerin iyileştirilmesi; böylelikle tüm birimlerde, tüm işlevlerde verimlilik ve etkinliği, dolayısıyla hizmet alıcılarının tatmin düzeyini arttırmaya yönelik yol ve yöntemlerin geliştirilmesi gereğini gündeme getirmektedir.

Küresel değişim gerekleri doğrultusunda yeniden yapılanma çabası olarak ifade edilebilecek ve kamu kuruluşu bünyesindeki her türlü bilgi

ile beşerî, maddî ve teknik kaynakların sistemin bütününe ilişkin topyekün ve kapsayıcı bir yaklaşımla ele alınmasını, kuruluşun temel işlevlerinin yeniden tanımlanmasını, örgütsel yapısının, alt sistemlerinin ve süreçlerinin müşteri odaklı bir anlayışla yeniden inşa edilmesini öngören bu faaliyetlerin başlıca aşağıdaki temel konular ve uygulama alanları kapsamında incelenmesi, çalışmanın konusu açısından uygun bir yaklaşım çerçevesi ortaya koyacaktır:

Kamu kesiminin değişen şartlara ayak uydurabilmesi ve güncel gerekleri karşılayabilmesi bakımından ele alınacak başlıklar; *Değişim Mühendisliği, Stratejik Yönetim, Performans Yönetimi, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi, Kalite Güvence Sistemleri* olarak sıralanabilir.

II.Yaklaşımın Bakış Açısı ve Sistematiği

Yeniden yapılanma yaklaşımının temel bakış açısı, kamu kuruluşunun ve bu kuruluşa bağlı birimlerin mevcut örgüt yapılarının, sistemlerinin ve süreçlerinin modelin kapsamını oluşturan dört ana başlık altındaki faaliyet konuları itibariyle bir bütün olarak gözden geçirilmesi ile var olan eksikliklerin, aksaklıkların ve yanlışlıkların belirlenmesine; daha sonra bunların değişim taleplerine, müşteri-vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine ve kalite gereklerine uygun olarak yeniden yapılandırılmasına yönelik bilimsel ve sistematik faaliyetlerin yürütülmesi esasına dayanmaktadır. Belirlenen yönetsel faaliyet alanlarında önce var olan sistem ve süreçler objektif bir biçimde ortaya konularak mevcut durum analizi yapılmalı, daha sonra belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda, kuruluşun temel işlevleri, alt sistemleri ve süreçleri itibariyle yeniden yapılandırılması sağlanmalı, yöneticilerin ve kilit personelin bu çerçevede eğitilmesine yönelik programlar uygulanmalıdır.

Kamu kuruluşunun ve bağlı birimlerin belirtilen faaliyet alanlarındaki temel politikalarının belirlenmesi, sistemdeki hata ve aksaklıkların giderilmesi, organizasyonel yapılanmada açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedefler konulabilmesi için istatistikî metodların kullanılması ile başlıca analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinden de yararlanılmalıdır (Kavrakoğlu, 1996: 10-34). Bilimsel ve objektif analizlerle sistemin işleyişinde hatalara neden olan faktörlerin bulunarak ayıklanmasını, örgütün etkenlik ve verimliliğini artırmayı,

dolayısıyla mal ve hizmet üretiminde kalite düzeyini yükseltmeyi sağlayan bu tekniklerin başlıcaları şunlar olmalıdır (Kavrakoğlu, 1996: 14-50):

- *Pareto Diyagramları,*
- *Neden-Sonuç Diyagramları,*
- *Histogramlar,*
- *Kontrol Çizelgeleri,*
- *Dağılma Diyagramları,*
- *Gruplandırma,*
- *Kontrol Tabloları.*

Bu arada, kuruluşun ya da bağlı birimlerinin çalışanları arasında işbirliğine yönelik çalışmayı ve toplam katılım yöntemlerinin geliştirilmesini sağlamak amacıyla, *beyin fırtınası, balık kulçığı, beş neden* gibi tekniklerin kullanılmasının yanında, *kalite çemberleri, kalite geliştirme ekipleri* ve *süreç geliştirme ekipleri* nin kurulmasına önem verilmelidir.

Yeniden yapılanma yaklaşımının hayata geçirilmesinde *ne, niçin, ne zaman, nereye, nasıl* sorularının karşılığını ortaya koyacak şekilde; ulaşılabilecek amaçların ve öngörülen hedeflerin neler olduğu, bunlarla nereye ve ne zaman ulaşılabileceğini gösteren temel *vizyon* ve *misyon* ilkelerinin belirlenmesiyle birlikte somut hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini gösteren *strateji ve aksiyon plânları* da hazırlanarak uygulamaya konulmalıdır (Aktan, 1999: 43).

Yaklaşım modelinin ana bölümlerini oluşturan faaliyet alanları ile uygulamadaki temel araçları olan yöntem ve teknikler başlıca iki düzeyde; ilk aşamada kamu kuruluşunun ana bünyesinde, daha sonra kuruluşu oluşturan birimler düzeyinde ele alınmalıdır. Kuruluşun genel yapısına ilişkin mevcut durum özelliklerinin, politika yetersizliklerinin ve sorunlarının tespit edilmesi, birimler düzeyinde yapılacak analizlere ışık tutacaktır. Bu kapsamda yeniden yapılandırma ve kilit personelin eğitilmesine yönelik faaliyetlerin öncelikle kuruluş merkezinde gerçekleştirilmesi, organizasyonun yönetsel bütünlüğü çerçevesindeki

yönlendirme ve koordinasyon işlevleri gereği birimlerde daha kolay, verimli ve etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayacaktır.

Yaklaşım kapsamında yer alan temel faaliyetler ve bu çerçevedeki çalışmalar kuruluşun yönetsel bütünlüğünden ve işleyiş yapısından bağımsız olarak ele alınmamalı; örgütsel ve işlevsel açılardan gerekli senkronizasyon sağlanarak kuruluşun ve bağlı birimlerin temel amaç ve politikalarıyla uyumlu bir biçimde, üst düzey yönetim kadroları ile ilgili ve sorumlu birimler arasında işbirliği, ekip çalışması ve yakın destek anlayışı çerçevesinde yürütülmelidir. Uygulamayı yürütenler, kuruluşun yönetici ve kurmay kadrolarının yönetim ve strateji anlayışından bütünüyle bağımsız bir dış operasyon ekibi olarak hareket etmemeli; bu kadrolarla bütünleşerek ortak bir anlayış çerçevesinde, yüksek bir sinerji oluşturmaya yönelik olarak faaliyet göstermelidirler.

III. Değişim ve Yeniden Yapılanma Açısından Başlıca Uygulama Alanları

A. Değişim Mühendisliği

Herhangi bir örgütte yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak örgütün daha yüksek bir performans seviyesine ulaşmasını ve böylelikle bir atılım gerçekleştirilmesini amaçlayan (Aktan,1999: 23), *değişim mühendisliği* (değişim yönetimi); temelde üretimdeki *kalite, hizmet, maliyet* ve *hız* gibi performans göstergelerinin daha yüksek bir düzeye getirilmesini sağlamak için örgüt yapısının, iş süreçlerinin, bilgi akış sistemlerinin bütünsel olarak yeniden tasarlanmasına ve inşa edilmesine dayanan bir yönetim tekniğidir.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ve daha önce sıralanan değişim dinamiklerinin kamu, özel ve üçüncü sektör örgütlerini dönüşüme zorlaması, değişim mühendisliği tekniğinin uygulanması gereğini gündeme getirmiştir.

Tüm dünyada benimsenen ve yaygın olarak uygulanan değişim yönetiminin, her geçen gün yeni taleplerle karşılaşan kamu kesiminde başarılı ve etkili bir biçimde uygulanması, kamu örgütlerinin söz konusu küresel faktörlerle uyum sağlaması açısından hayli önem taşımaktadır. Özellikle kamu bürokrasisi gibi geniş ölçekli bir örgütlenmeye ve yaygın bir faaliyet hacmine sahip organizasyonlarda her geçen gün yeni boyutlar

kazanan ve giderek karmaşıklaşan değişim faktörleri karşısında ilk iş olarak değişimin önemini ve gereğini anlamaya çalışmak *yeniden düşünme* (rethinking), ikinci aşamada organizasyonel değişimin plânlanması *yeniden tasarım* (redesigning), üçüncü aşamada organizasyon yapısının yeni şartlara elverişli bir biçimde yeniden düzenlenmesi *reorganizasyon* (reorganization), nihayet son aşamada örgütte sistem ve süreçlerin yeniden yapılandırılması *yeniden yapılandırma* (restructuring/reinventing), değişim mühendisliğinin temel uygulama adımlarını oluşturmaktadır (Aktan, 1999: 39).

Değişim mühendisliği kamu örgütünün hizmet üretiminde, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi ya da en iyi şekilde karşılanmasını sağlamak, hizmet alıcılarının tatmin düzeyini arttırmak, örgütte yenilik ve inisiyatif geliştirmek, dinamik ve esnek bir örgütlenme yapısını oluşturmak amacını gütmektedir.

Değişim mühendisliğinin geliştirmeyi ve yeniden tasarlamayı hedeflediği süreçler; dış müşteriler (hizmet alıcıları) ile örgüt arasındaki ilişkileri düzenleyen *ana süreçler*, iç müşteriler (çalışanlar) arasındaki ilişkileri gösteren *destek süreçler*, tedarikçiler, hizmet alıcıları ve örgüte bağlı birimlerin yöneticileri arasındaki iletişim ve ilişkileri ortaya koyan *işletme ağı* (network) *süreçleri* ve son olarak organizasyonun plânlama, yönlendirme, koordinasyon, üretim, denetim, satış ve pazarlama süreçlerini ifade eden *yönetim süreçleri* ni kapsamaktadır.

Yalnızca *rehabilitasyon* ya da *iyileştirme* kavramları ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda değişim gereklerine uygun transformasyon (dönüşüm) hareketlerini de kapsayan değişim mühendisliği; yerine göre performansın artırılması, örgütsel ve işlevsel etkinliğin sağlanması amacıyla yönelik olarak *organizasyonel küçülmeyi* (downsizing) ve örgütsel iş bölümü ve istihdam alanında en uygun (optimal) büyüklüğün sağlanmasını ifade eden *uygun ölçeklendirme* (rightsizing) yönündeki uygulamaları da gerekli kılmaktadır.

B. Stratejik Planlama ve Yönetim

Küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan değişim dinamiklerinin etkisiyle tüm dünyada kamu yönetimi alanında bürokratik modellerin, merkeziyetçi ve standartlaştırılmış normların önemini kaybetmesi, kalite önceliklerinin ve bu çerçevede hizmet alıcılarının beklenti ve

duyarlılıklarının önem kazanması, *stratejik plânlama* ve *stratejik yönetim* olgularını ön plâna çıkarmıştır.

Örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin belirlenmesinde etkili bir araç olan stratejik yönetim tekniği; örgütün hem kendi durumunun (iç yapısının, sistem ve süreçlerinin) hem de dışındaki çevrenin (hizmet alanının yapısı, rakiplerinin gücü, hizmet alıcılarının istek ve beklentileri, tedarikçilerinin gücü vb.) tanımlanmasını ve analiz edilmesini sağlayacak, buradan elde edilecek sonuçlara göre strateji ve aksiyon plânları oluşturulacaktır (Saran, 2004: 291).

Kamu kurumlarının klasik argümanlara dayanan ve bu çerçevede bürokratik amaç ve hedeflerini gösteren belli bir gelecek planlamaları şu ya da bu şekilde bulunmaktadır. Stratejik planlama yaklaşımı çerçevesinde, bu amaç ve hedeflerin yeniden gözden geçirilmesi, küresel dinamiklerin ortaya çıkardığı değişim gerekleriyle uyumlu hale getirilmesi, belirlenen eksikliklerin giderilmesi amacıyla sistemin örgütsel ve işlevsel açıdan yeniden yapılandırılması ve bu doğrultuda gerekli eğitim çalışmalarının yürütülmesi amacı gözetilmektedir. Stratejik planlama ile kurumun bütçesinin amaç ve hedefler doğrultusunda harcanmasına, kaynak tahsisinde önceliklerin dikkate alınmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik edilmesine yardımcı olunur. Bu nedenlerle, kamuda stratejik planlama yapılmasının özel kesime göre çok daha önemli olduğu vurgulanmaktadır (Bircan, 2002: 415-416).

C. Performans Yönetimi

Tasarım, üretim ve hizmet alanlarında istenilen kalite hedefine ulaşılması bakımından organizasyonel değişim ve stratejik yönetim aşamalarından sonra ve bunlarla bağlantılı olarak ele alınması gerekli faaliyetler; organizasyonun örgütsel ve işlevsel bakımdan verimlilik ve etkinliğini artıracak, kısacası performansını yükseltecek yöntem ve tekniklerin hayata geçirilmesi ile ilgili uygulamalardır.

Kamu kuruluşunun genel örgütlenme yapısına, amaç ve politikalarına ve stratejik hedeflerine yönelik makro düzeydeki çözümleme, yeniden yapılandırma ve eğitim faaliyetlerinden sonra ve bu çalışmalarda elde edilen veriler doğrultusunda; üretilen hizmetin miktar ve kalitesiyle üretimde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkinin irdelenmesi, iş

gücünün, yönetimin, iş süreçlerinin, çalışma şartlarının, fiziksel ve teknolojik alt yapının ve enformasyon sisteminin iyileştirilmesi önem taşımaktadır.

Performans yaklaşımı ve buna dayalı yöntemler, makro düzeyde kamu örgütlerinin kurumsal başarılarından yola çıkıldığında, kamu yönetimlerinin ve dolayısıyla siyasal iktidarların belli bir döneme ilişkin başarı düzeylerinin ortaya konulması yoluyla siyasal seçim-temsili ilişkisi çerçevesinde seçmene hesap verme mekanizmasının etkili bir aracı olarak; mikro düzeyde ise, kamu yönetimi örgütlerinde çalışanların üretim sürecine sağladıkları katkı oranında ücretlendirilmeleri yoluyla üretilen mal ve hizmetlerdeki kalitenin, dolayısıyla verimliliğin artırılmasına katkıda bulunma aracı olarak işlev görmektedirler (Ateş ve Ünal, 2003: 315-336; Saran, 2004:185).

Kamu örgütünün faaliyet alanındaki hizmetlerle ilgili olarak tasarımıdan üretime ve bunlarla ilgili sunuş sonrası hizmetlere kadar tüm aşamalarda verimlilik ve etkenliği, dolayısıyla örgütün performans düzeyini arttıracak ve sonuçta iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlayacak yöntem ve tekniklerin uygulanmasıyla başlıca aşağıdaki hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır: (Halis ve Tekinkuş, 2003: 174-175; Saran, 2004:185)

- Kurumun vizyonunun ve temel hedeflerinin, çalışanlar tarafından paylaşılması ve bu yolla örgütsel başarı düzeyinin yükseltilmesi,,
- Çalışanların bireysel güçlerinin, öğrenme yeteneklerinin ve kendilerini motive eden unsurların açığa çıkarılması,
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin ortaya konulması, aralarında anlaşma zemininin oluşturulması ve örgüt içi iletişim kanallarının daha iyi çalışmasının sağlanması,
- Önceden belirlenmiş aşamaların izlenmesi ve *amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim ve ödüllendirme* gibi yöntem ve tekniklerin kullanılması yoluyla çalışanların başarısının ve sistemin işleyişinin değerlendirilmesi.

D. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi

Küresel rekabet ortamında gerek işletmelerin gerekse kamu örgütlerinin müşteri ya da vatandaş mutluluğunu sağlamaları, böylelikle

verimli ve kaliteli hizmet üretebilmeleri, üretim sürecinin *bilgi, teknoloji, finansman, yönetim yapısı* gibi temel bileşenlerinin yanında birinci derecede ağırlık taşıyan insan unsuruna gereken önemi vermeleri ile sağlanabilir. Nitekim, değişim sürecindeki kamu yönetimlerinde özel sektör örnek alınarak daha az maliyet ve insan kaynağıyla daha etkili ve verimli kamu hizmeti üretilmesine yönelik talepler dile getirilmektedir (Aykaç ve Yayman, 2003: 295).

Müşteri mutluluğu kavramının yalnızca kendilerine mal ya da hizmet sunulan kesimlerin (dış müşteri) tatmininden ibaret olmayıp, söz konusu mal veya hizmetin üretimini gerçekleştiren kuruluşun çalışanlarını da kapsadığı dikkate alındığında; *dış müşteri mutluluğunun iç müşteri mutluluğundan geçtiği* sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede bir örgütte çalışanların, işlerinin gerektirdiği eğitim ve uzmanlık düzeyine ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmamaları ve işlerini verimli ve etkili bir biçimde yerine getirebilecekleri maddi ve manevi çalışma şartlarının oluşturulmaması halinde, kaliteli bir yönetim yapısının oluşturulabilmesi, dolayısıyla hizmet alıcılarının beklentilerinin karşılanması mümkün olamaz.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi alanında yürütülecek çalışmaların amacı kuruluşta ve bağlı birimlerde çalışanların işlerini en yüksek başarı ve tatminkârlık düzeyinde yapabilecekleri çalışma şartlarının belirlenerek bunların toplam performansı arttırmaya yönelik bir biçimde hayata geçirilmesinin sağlanmasıdır.

Kalitenin sadece hizmeti doğrudan doğruya üretenlerin değil, örgütte çalışan herkesin işi olduğu ve tüm üretim faaliyetlerinin sonuçta insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu göz önünde bulundurulduğunda; insanın örgütteki yerinin para, teknoloji, bilgi ve yönetim tekniği gibi üretim faktörlerinden daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu gerçek, “*önce insan*” anlayışı çerçevesinde, çalışanlara saygı gösterilmesini, çalışma ortamında maddi ve manevi beklentilerinin karşılanmasını, kendilerine olan güvenlerinin ve inisiyatif kullanma güçlerinin artırılmasını, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini, işletmenin ortak kültürü ve temel hedefleriyle bütünleşmelerinin sağlanmasını esas alan bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin küresel değişim gerekleri doğrultusunda rekabetçi, etkili ve dinamik bir yapıya kavuşturulabilmesi; herhangi bir

kamu kuruluşunda, personelin işe alınmasından yetiştirilmesine, performansının değerlendirilmesinden motive edilmesine, görev içinde yükseltilmesinden ücretlendirilmesine kadar tüm işlevlerde, *sürekli gelişme, tam katılım, birlikte çalışma ve işleri ilk seferde doğru yapma* gibi toplam kalite odaklı prensiplerin hayata geçirilmesine bağlıdır.

Yönetimin yalnızca kamu görevlilerinin işi sayıldığı, sivil toplum kuruluşlarının ve halkın yönetime katılmaları için gerekli olan mekanizmaların yeterince oluşturulmadığı geleneksel personel yönetimi anlayışında, kamu personeli dokunulmazlık zırhıyla korunan ayrıcalıklı bir statüye ve olağanüstü güvencelere sahiptir. Toplumla bütünleşemeyen bu tür bir sistemde, kamu gücü, kamusal yarardan çok bireysel çıkarların siyasal yapı ile bütünleşmesine yol açmakta; kamu yönetimi mekanizmasının üstünlüğü ve sistemin korunması içgüdüsel temel değerler olarak vatandaşın ihtiyaçlarının üstüne çıkmaktadır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 154).

E. Kalite Güvence Sistemleri Yönetimi

Ulaşılması istenilen kalitenin gerçekleştirilebilmesi için sürdürülen plânlı ve sistematik çalışmalar olarak tanımlanan kalite yönetiminin kamu kesiminde etkili ve istikrarlı bir kalite politikası çerçevesinde yürütülebilmesi, ancak hizmet üretim sürecinde kalitesizliğe yol açan nedenlerin önceden tesbit edilerek giderilmesini sağlayan, hizmet alıcılarının istek ve beklentileriyle uyumlu bir kalite düzeyine ulaşılması, bu düzeyin korunması, geliştirilmesi ve hata oluşumuna izin vermeyen bir kalite güvence mekanizmasına işlerlik kazandırılmasıyla mümkün olabilir.

Kamu kuruluşlarının görev yükümlülüklerinden doğan sorumluluklarını yerine getirmeleri ve bu şekilde demokratik siyasal sistem içindeki meşruiyetlerini kazanabilmeleri, sunulan kamu hizmetinin vatandaşların istek ve beklentilerine uygunluğuna bağlı olduğuna göre, bu uygunluğun sağlanmasında en önemli araç; *kamu hizmetinin planlanmasından sunum sonrasına kadar, sürecin tüm aşamalarında hizmetin önceden belirlenen kriterlere uygun olarak yerine getirilmesini sağlayan standartlar serisinin oluşturduğu kalite güvence sistemlerinin kurulması ve etkili bir şekilde sürekli geliştirilmesidir.*

Kamu kuruluşlarının hizmet sunum esaslarını belirleyen, hedef kitlelerini oluşturan vatandaş kesiminin beklentilerini araştıran bir kalite yaklaşımları ve bu doğrultuda faaliyet gösteren sorumlu birimleri öyle ya da böyle bulunmaktadır. Ancak, çok boyutlu rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler ve yönetim anlayışındaki değişiklikler nedeniyle bu alandaki yaklaşımlar da hızla değişmektedir. Bilindiği gibi, özel kesim işletmeciliğiyle ilgili olarak rekabetçi ve sürekli değişen ekonomik ortamda şirketlerin sorumluluğu yalnızca bir defaya mahsus kalite güvence belgesine sahip olmakla sona ermemektedir. Kalite güvencesinin tam olarak karşılanabilmesi, sürekli değişen ve yeni boyutlar kazanan kalite kriterlerinin ve bu kapsamdaki ihtiyaçların günü gününe izlenmesi ve bunların gerektirdiği değişikliklere zamanında ayak uydurulabilmesiyle mümkün olur. Özel kesim kuruluşlarında olduğu gibi, kamu kuruluşlarında da oluşturulacak kalite güvence sistemi ekibi, yetkili ve sorumlu görevlilerle işbirliği altında bir bütün olarak kalite beklentilerinin yeni şartlar doğrultusunda gözden geçirilmesini, değerlendirilmesini, eksiklik ve aksaklıklarının belirlenmesini, gerekli çözüm önerilerinin geliştirilmesini sağlamalı; bu doğrultuda yeniden yapılandırma çalışmalarına yön vermelidir.

Kalite Güvence Sistemleri Ekibi'nin bu amaçla yürüteceği çalışmalar kapsamında (Milli Prodüktivite Merkezi, 1998:6-9);

- Kuruluş üst yönetimince belirlenen kalite amaç ve politikaları (*Kalite Politikası*),
- Kuruluşun genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tesbit eden ve uygulayan bölümlerinin çalışmaları (*Kalite Yönetimi*),
- Kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan kuruluş yapısı, sorumluluk düzeni, prosedürler, süreçler ve kaynaklar (*Kalite Sistemi*),
- Kalite gerekliliklerini karşılamak için kullanılan yöntem ve teknikleri (*Kalite Kontrol Sistemi*),
- Ürün ya da hizmetin kalitesi için belirlenen istekleri karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlamaya yönelik plânlı ve sistematik faaliyetlerin bütünü (*Kalite Güvencesi Sistemi*),

Gözden geçirilerek değerlendirilmeli, eksiklik ve aksaklıklar belirlenmeli ve bunlara uygun çözüm önerileri geliştirilmelidir.

Kalite güvence sistemlerinin gözden geçirilerek güncel gerekler doğrultusunda iyileştirilmesi sonucunda kuruluşun yapılanmasında ve hizmet üretiminde toplam kalite düzeyinin yükseltilmesi ve vatandaş beklentilerinin karşılanması bakımından önemli fayda ve avantajlar sağlanacaktır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Balcı, 2003; Halis, 1999; Nohutçu, 2003):

- Hizmet kalitesi düzeyinin yükseltilmesi,
- Hizmet maliyetlerinin düşmesi ve zamandan tasarruf sağlanması,
- Yönetim kontrolünün ve organizasyonun toplam etkinliğinin artırılması,
- Daha iyi hizmet/ürün tasarımı yapılması,
- Hizmet alıcılarından gelen şikâyetlerin azalması,
- Hizmet üretim ve sunumundaki i darboğazların kaldırılması,
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerinin iyileşmesi,
- Kuruluşun imajının yükselmesi,
- Bir işi ilk defada doğru yapma bilincinin yerleşmesi,
- Mevcut kaynakların optimal verimlilikle kullanılması,
- Çalışanların kuruluşa bağlılıklarının artması,
- Yönetimin daha iyi bilgilendirilmesi,
- Kuruluşun kalite kültürünün zenginleştirilmesi,
- Çalışanlarda iş tatmininin artırılması,
- Etkin bir haberleşme ağının kurulması,
- İhtiyaçların sürekli gözden geçirilmesi.

IV. Kamu Yönetiminde Değişim, Yeniden Yapılanma ve Yönetişim İlişkisi

Kamu yönetiminde küresel dinamiklerin kaçınılmaz kıldığı değişim ihtiyacının karşılanması ve bu çerçevede belirlenen yeniden yapılanma stratejisinin başarıyla uygulanması yalnızca, kamu yönetiminin çağdaş

kazanımlarını yansıtan yaklaşım ve tekniklerin hayata geçirilmesiyle mümkün gözükmemektedir. Söz konusu uygulamaların kendi başlarına var olmaktan çok, kamu hizmetleri alanında yönetim gücünün paylaşılmasını ifade eden ve kamu yönetiminde demokratikleşme arayışının bilgi çağında ulaştığı son gelişme aşamasını temsil eden yönetim ortamında hayata geçirilmeleri önem taşımaktadır.

Tüm dünyada *postbürokratik* ve *postfordist* yönetim anlayışının yükselmesine bağlı olarak kamu kuruluşları ve bu kuruluşlara bağlı birimler arasında rekabetin teşvik edilmesi, refah devleti anlayışı yerine tüketici vatandaşların taleplerini göz önünde bulunduran “*sözleşmeci devlet*” anlayışının benimsenmesi, müşteri tercihleri üzerindeki vurgunun artması, kamu kesiminin alanının daraltılmasına karşılık bireyin ve özel kesim alanının genişletilmesi, temsili demokrasi yerine bireysel tercihlere daha çok ağırlık veren piyasa demokrasisinin geliştirilmesi sanayi dönemi yönetim anlayışının son bulmasına yol açmıştır. Böylelikle kamu yönetiminde bir taraftan merkezi yönetimin gücü azaltılırken diğer taraftan uygulayıcı birimlerde özel kesim benzeri örgütlenmelere gidilmesiyle kendilerini gösteren (Halis, 1998:70; Kirkpatrick, 1996: 1-8; Finwick,1995: 2-3) ve “yeni kamu yönetimi,” “kamu işletmeciliği,” “kamu yönetiminin yeniden inşası” gibi adlarla anılan postmodern kamu yönetimi yaklaşımları, nisbeten gecikmeli de olsa küresel değişim sürecinin kaçınılmaz olarak çekim alanına giren Türk Kamu Yönetimi üzerinde de etkilerini göstermişlerdir.

Küreselleşme sürecinde kamu yönetimi bir taraftan piyasa değerlerine dayalı olarak gelişme gösterirken, diğer taraftan geçen yüzyılın son on yılı içinde yönetim literatürüne yerleşerek yaygınlaşan “iyi yönetim” kavramının ve bu kavramdan yola çıkılarak oluşturulan yeni yapılanmaların etki alanına girmiştir. Burada, devlet ve devletin organları politika belirleme sürecinde diğer aktörlerle birlikte yer almaktadır (Aksoy, 2004: 34). Özellikle, burada sivil toplumun, yönetim olgusuyla artan önemine değinmekte yarar görülmektedir.

Bir taraftan modernist düşünce temeline dayalı kamu yönetimi sistemlerinin temel karakteristiği durumundaki merkezden yönetimin dayandığı normları ve araçları reddederken, diğer taraftan “birlikte yönetim”, “etkileşim içinde yönetim”, “sürekli ve ortak katılım, “özyönetim” gibi ilke ve kavramlardan hareketle ekonomiyi siyasi pratik

alanına sokan yönetişim; küresel dönüşümün temel dinamiği olan “bilgi” ekseninde “siyasi aklı” temsil eden yönetimi, ekonominin etkililik ve verimlilik hedefleriyle bütünleştirerek içselleştirmektedir (Uçkan, 2003:7).

Hem yönetsel becerilerle çok yakından ilişkisi bulunan, hem de yüksek yönetim kalitesini, katılımcı ve saydam yönetimi ifade eden “iyi yönetişim”; “emret-denetle” klasik yönetim anlayışı yerine, hesap verebilir, sorumlu ve dürüst bir yönetimin; hantallık, iletişimsizlik ve bozuk halkla ilişkiler yerine, katılımcı, çoğulcu, çok aktörlü, erişilebilir bir yönetim modelinin ikame edilmesini öngörmektedir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 132).

Hakim ve belirleyici bir merkezi gücü, hatta belirli bir merkezi bulunmayan, iletişim ve bilişim teknolojileriyle oluşturulan altyapı üzerinde bilginin akışını ve paylaşılmasını mümkün kılan ve kendi kendilerini yöneten ağ tipi örgütlenmelerin siyasal yapı ve kamu yönetimi sistemleri içindeki karşılığı “yönetişim” yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan kurumsal yapılara denk düşmektedir.

Kişilere aynı zamanda eskisiyle kıyaslanamayacak ölçüde hızlı bir biçimde bilgi kaynaklarına ulaşabilme yeteneği sağlayan ve iletişim imkanlarını arttıran bilgi işlem ve iletişim araçları, “ağ yönetişimi”ni küresel değişim dinamikleri karşısında zorlanan ve bilgi çağının gereklerini karşılama arayışlarına giren yönetim bilimi açısından da referans alınacak bir model durumuna getirmiştir.

Kamu yönetiminin günümüzdeki işlev ve sorumluluklarının bu açıdan yeni boyutlar kazandığı dikkate alındığında, değişim çizgisi doğrultusunda ortaya çıkan yeniden yapılanma gerekleriyle yönetişim arasında doğrudan ve yakın bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır.

Yönetişimin siyasal ve yönetsel mekanizmaların şekillenmesinde belirleyici olduğu bir değişim sürecinde, kamu yönetimi sisteminin yeni tanımı ve rolleri; karar alma süreçlerinin açık ve öngörülebilir olduğu, kamu yönetiminin tüm eylem ve işlemlerinde hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkesine dayandığı, sivil toplumun siyasal süreçlere aktif bir biçimde katılabildiği ve hukukun üstünlüğü ilkesine riayet edildiği bir yapı ile bütünleşmektedir (Aydın, 2004: 91-92).

Özetle, etkin bir kamu yönetimi mekanizması, kamu hizmetlerinin çağdaş kural ve sınırlar içinde, hesap verebilirlik, katılımcılık, öngörülebilirlik ve saydamlık ilkeleri çerçevesinde, iç denetim mekanizmaları ile performans değerlendirmesinin ön plana çıktığı iyi yönetim esasına dayalı bir yapıda verilmesini gerektirmektedir. (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 135)

Sonuç

Küreselleşme dinamikleri, diğer tüm toplumsal alanlarda olduğu gibi, kamu yönetimi alanında da temel kavram ve kurumlarda önemli değişim ve dönüşümlere yol açmışlardır.

Kamu yönetimi günümüzde hem kamu hizmetlerini vatandaşlara verimli, hızlı, kaliteli ve etkili bir biçimde sunmak zorundadır; hem de vatandaşların siyasal ve yönetsel süreçlere yaygın katılımını, kamu hizmetlerine doğrudan ve etkin bir biçimde erişebilmelerini, görüş ve eleştirileriyle kamu hizmetlerini denetleme ve iyileştirilmesine katkıda bulunabilmelerini, dolayısıyla kamu hizmetinin daha demokratik, şeffaf ve hesap verilebilir bir biçimde görülmesini sağlamak durumundadır. Ancak, bu hedeflere varabilmek için de, bütüncül bir yaklaşımla sorunların ele alınması gerekmektedir; özellikle de, yönetimi geliştirme çabalarının kurumsallaştırılması ve insan unsurunun en iyi biçimde değerlendirilmesine gerekli özenin gösterilmesi büyük önem taşımaktadır (Özşen, 1999: 98).

Modernizmin zihniyet dünyası üzerine kurulu sanayi dönemine has yönetim yaklaşımlarının geçerliliklerini kaybetmesiyle 20. yüzyılın sonundan itibaren gündeme gelmeye başlayan yeni kamu yönetim anlayışı, yönetim, vatandaş (müşteri) odaklılık, müşteri tatmini, yerinden yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik, elektronik devlet, gibi kavram ve kurumlar genelde kamu yönetimini ve bir bütün olarak ülkelerin kamu yönetimi sistemlerini derinden etkileyen ve şekillendiren gelişmeler olarak yaygınlık kazanmışlardır.

Kaynakça

Aksoy, Şinasi, (2004) “Kamu Yönetim Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması” **II. Kamu Yönetimi Forumu Bildirileri**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Aktan, Coşkun Can, (1999) **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1: Değişim Mühendisliği**, İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını.

Al, Hamza, (2002) **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Ankara: Bilim adamı Yayınları,

Ateş, Hamza ve Ünal, Soner, (2003) “Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Uygulanabilirliği Sorunu”, **Kamu Yönetiminde Kalite III. Ulusal kongresi Bildirileri**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.

Aydın, Ahmet Hamdi, (2004)**Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Aykaç Burhan ve Hüseyin Yayman, (2002)“Kamuda İnsan Kaynakları Planlamasının bir Aracı Olarak Norm Kadro Çalışmaları,” **Kamu Yönetiminde Kalite III.Ulusal Kongresi Bildirileri**, Ankara:TODAİE.

Balcı, Asım, (2003) “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi,” **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, (ed.) M. Acar ve H. Özgür, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bircan, İsmail, (2003)“Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları,” **Kamu Yönetiminde Kalite III. Ulusal Kongresi Bildirileri**, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.

Engin, Yusuf, (1999)“Kamu Kesimi Çalışma İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi,” **Kamu Yönetiminde Kalite II.Ulusal Kongresi Bildirileri**, Ankara:TODAİE.

Eryılmaz, Bilal, (2004) “Kamu Yönetiminde Değişim,” **II. Kamu Yönetimi Forumu Bildirileri**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

John Finwick, (1995) **Managing Local Government**, Chapman&Hall.

Halis, Muhsin, (1999)“Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği,” **Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi Bildirileri**, II.Cilt, Ankara:TODAİE.

Halis, Muhsin ve Tekinkuş, Mehmet, (2003) “Kamuda Performans Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları**, (ed.) Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Kavrakoğlu, İbrahim, (1996) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: KalDer Yayınları.

Ian Kirkpatrick, (1996) “Introduction:The Contract State and The Future of Puplic Management,” **Public Administration**, Cilt 74,Bahar, s.1-8.

Manganelli, Raymond L. And Mark M.Klein, (1994) **The Reengineering Handbook-A Step by step Guide to Business Transformation**, New York: AMA.

Milli Produktivite Merkezi, (1998) **ISO-9000, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi**, Ankara.

Nohutçu, Ahmet, (2003) “Sürdürülebilir Kamu Yönetimi kalitesi için Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi: Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması,” **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (ed.) A. Balcı, A. Nohutçu, NK Öztürk ve B. Coşkun, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Özşen, Tayfur, (1999)“Önce Toplam Yönetim Kalitesi”, **Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi Bildirileri**, I.Cilt, Ankara:TODAİE.

Petrozzo, Daniel ve John Stepper, (1994) **Successful Reengineering**, New York: Van Nostrand.

Poister, Theodore H. ve Gregory Streib, (1999) “Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of Practice”, **Public Administration Review**, Vol. 59, No. 4, Jul/Aug.

Saran, Ulvi, (2004)**Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Ankara: Atlas Yayıncılık.

Saygılıoğlu, Nevzat ve Arı, Selçuk, (2003) **Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi**, İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayını.

Uçkan, Özgür, (2003) **E-devlet, e-Demokrasi ve Türkiye: Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması İçin Strateji ve Politikalar-1**, Ankara: Literatür Yayınları.