



Reflection of Globalization on Public Service and Its Impact on Turkish Public Administration*

Mehmet Akif Özer¹, Serpil Yıldırım²

¹ Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ankara, Türkiye

² TR Ministry of Family and Social Services, Ankara, Türkiye

ABSTRACT

Globalization, which has become increasingly widespread and influential in various domains, continues to be a determining actor in the new world order and its fundamental foundations. The concept of public service and its relevant theories and developments in Turkish public administration have also been affected by this process. Turkish public administration, particularly influenced by the changes and transformations in developed countries and guided by global actors, has become integrated into the process of change and transformation in the field of governance. In this article, the conceptual framework related to public service is outlined, followed by information on liberalization, localization of services, privatization, and the new understanding of public service in the context of change and transformation. The final section of the article provides a brief evaluation of the most common modern management practices (Total Quality Management, Strategic Management, Performance Management, and Human Resources Management) observed in the process of public service in Turkish public administration shaped by this paradigm shift.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 03.06.2023

Received in revised form: 22.06.2023

Accepted: 24.06.2023

Available online: 30.06.2023

Article Type: Review

Keywords: Globalization, Public Service, Change, Turkish Public Administration, Efficiency

© 2023 SAÜTAD All rights reserved



Extended Summary

1. Purpose

In this study, the effect of globalization and nation-state relationship on Turkish public administration has been examined. In this context, the general aim of the study is to determine how the neoliberal policies that were effective in Turkish public administration, especially in the post-1980 period, affected Turkish public administration. In this context, it has been tried to examine the changes that have occurred in our state structure with the globalization process, in which areas these changes occur most, what kind of problems are experienced in this process of change, what are the contemporary management approaches to solve these problems and whether these approaches can be applied in our country. In addition, it is aimed to examine the transformation of Turkish public administration in the globalization process by answering questions such as how to structure a better public administration in a neoliberal process and in which areas the administration should be developed. The modern nation-state is undergoing a rapid transformation due to the acceleration of globalization, advances in technology and the change in the understanding of democracy. This transformation brought the

* This article is based on the doctoral thesis titled "The Impact of Globalization on Turkish Public Administration in the Context of Nation-State Relationship," prepared and successfully defended by Serpil Yıldırım under the supervision of Prof. Dr. M. Akif Özer in the Graduate School of Hacı Bayram Veli University, Department of Political Science and Public Administration

¹ Corresponding author's address: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, No:401, Beşevler – Ankara, Türkiye.

Telephone: +90 (0312) 216 14 01 – 33.

e-mail: mehmet.oz@hbv.edu.tr

approach called the New-Right in the political and administrative sense, and the principles of the post-1980 administration were determined according to this ideology. This view advocated the weakening of the strong welfare state and a pluralistic system that operates according to the conditions of competition.

2. Method

The study was carried out methodologically with the qualitative research method. In the study, which mainly used document analysis and literature review, various legal regulations such as books, articles, compilation studies, theses, individual research materials, institutional review and evaluation reports, law regulations and related internet resources were used. The data obtained from these sources were transferred to the thesis by making content analysis. In order to provide a comprehensive diversity of views in the study, international literature was also used and the leading names of the field were tried to be included. A descriptive and descriptive method was used as a method in the study, and the reflection of the relationship between globalization and public service on Turkish public administration in the general framework was presented within the scope of applied modern management techniques, and suggestions were made for the improvement of public administration.

3. Findings

The social welfare state, on the other hand, was shown to be responsible for this crisis, and ultimately all these developments necessitated a paradigm shift in the government. In this process, with the influence of globalization, neoliberal policies that refer to competitive structures and free market economy have developed and these policies have come to life in New-Right thought by incorporating conservative discourses. Thus, the traditional structure in public administration has been moved away and a new management system has been adopted under the leadership of New-Right thought. Thatcher, who came to power with the Conservative Party in England in 1979 and Reagan, who came to power in the USA in 1980, put this new approach into practice and ensured its spread all over the world. In Turkey, this process was put into practice with the decisions of January 24, 1980 during Turgut Özal's term. It has been argued that in order for these policies to become functional, the sphere of influence of the state should be narrowed and a politically strong state structure should be created. Thus, the intervention of the state in the economic field was prevented, and it was envisaged that it would only operate in the basic duty areas such as security, defense, education, justice and health. What is expected from the state in this new system is to assume a regulatory, supervisory and rule maker role in protecting the market system. In this process, it was argued that the state should protect the system politically and legally by making the law effective. This process, also called paradigm shift in public administration, has affected all structures from state administration to international institutions. In this process, the traditional public administration approach was replaced by the business-based New Public Management approach and the principles of this approach were reflected in all processes of public administration. New Public Management envisaged a great transformation in the field of public administration with the principles it advocated. This approach, whose intellectual foundations are based on neoliberalism, was implemented as an effective paradigm in public administration until the 1990s, but it has been subjected to intense criticism, especially after the 2000s, due to the difficulties encountered in practice. As a result of these criticisms, the public administration had to open the door to different approaches that would offer a new perspective. As a result of all these developments, public administration has developed together with the state in the historical process. Parallel to the change in the nature of the state, public administration has also transformed in the same direction. This transformation; It also expresses integration with global mechanisms while preserving the requirements of the nation-state form.

4. Discussion and Conclusion

The article focuses on the effects of globalization on Turkish public administration, in particular on management techniques. When the development of public administration is seen as a process, it is clear that this process is in a constant state of evolution from the past to the future. In this process of the

development of public administration, social, economic and political events have an important effect. Today's modern management structure has emerged as a result of these processes. In this context, Turkish public administration has followed a course in parallel with the developments in the world. As a result of these developments, it is not possible to describe the global management techniques in Turkish public administration with a few titles. Because global management techniques have emerged as a result of the development of a structure based on the competitive and market system experienced on a world scale. Therefore, this new structure will follow a course in line with its own dynamics. For this reason, approaches to this process will also show a continuous development. Along with globalization, the internationalization of trade, borderless liquid global capital, and developments in communication and information technologies have led to a change in management techniques that dominate both the public and private sectors. These changes took place primarily in the private sector, while the public sector entered this process relatively late. In this context, the democratization, decentralization, demilitarization and liberalization tendencies experienced in public administration after the 1970s constituted the main reasons for the change in public administration. Such a change has affected both people's view of people and people's view of the state in public administration, and the individual has risen to a position prioritized by the state. In this context, in order to meet the demands of the individual, the concepts of efficiency, economy and productivity in public administration came to the fore and modern management techniques were started to be used in management. These new approaches, which are based on the understanding that business techniques should be used in public administration, have come to the fore as a result of the efforts to reduce the state and improve its efficiency, especially after the 1980s. Total Quality Management (TQM), Performance Management, Strategic Management and Human Resources Management are some of them.

Küreselleşmenin Kamu Hizmetine Yansıması ve Türk Kamu Yönetimine Etkisi

Mehmet Akif Özer¹, Serpil Yıldırım²

¹ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye

² T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Ankara, Türkiye

ÖZ	MAKALE BİLGİ
<p>Günümüzde oldukça yaygınlaşmış olan ve etkili olduğu tüm alanlarda hızlı dönüşümlerle kendini gösteren küreselleşme, yeni dünya düzeninde ve onun temel dayanaklarında belirleyici aktör olmaya devam etmektedir. Bu makalenin odağında yer alan kamu hizmeti ve Türk kamu yönetimindeki ilgili kuram ve açılımları da söz konusu süreçten payına düşeni almıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki değişim ve dönüşümden etkilenen Türk kamu yönetimi, küresel aktörlerin de yönlendirmesiyle yönetim alanında yaşanan değişim ve dönüşüm sürecine eklenmiştir. Makalede bu kapsamda öncelikle kamu hizmeti ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmekte, ardından değişim ve dönüşüm sürecinde serbestleştirme, hizmette yerellik, özelleştirme, yeni kamu hizmeti anlayışı gibi hususlarla ilgili bilgiler verilmektedir. Makalenin son kısmında ise bu anlayış değişimiyle şekillenen Türk kamu yönetiminde kamu hizmeti sürecinde görülen modern yönetim uygulamalarından en yaygın olanları (Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim, Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi) ile ilgili kısa bir değerlendirme yapılmıştır.</p>	<p>Makale Tarihiçesi: Alındı: 03.06.2023 Düzeltilmiş hali alındı: 22.06.2023 Kabul edildi: 24.06.2023 Çevrimiçi yayımlandı: 30.06.2023 Makale Türü: Derleme Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Kamu Hizmeti, Değişim, Türk Kamu Yönetimi, Etkinlik</p>

© 2023 SAÜTAD Tüm hakları saklıdır



1. Giriş

Bilindiği gibi İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan refah devleti uygulamaları, devletin yüklediği yeni görevler nedeniyle yönetsel anlamda geniş ve yaygın bir kamu yönetimi örgütünün doğmasına neden olmuştur. 1970'lerde yaşanan ve temelde refah devletinin sebep olduğu ekonomik kriz ise neoliberal politikalar yoluyla aşılmaya çalışılmış ve devletin iktisadi alandan çekilerek küçültülmesi temel bir politika olarak benimsenmiştir. Devletin küçültülmesine ilişkin bu yaklaşım kamu hizmetlerinin sunumuna da etki etmiş ve özellikle 1980'li yıllarda neoliberal politikaların bir sonucu olarak gelişen Yeni Kamu Yönetimi anlayışı çerçevesinde *işletmecilik anlayışına* uygun bir şekilde hizmet verilmesi gerektiği görüşü kabul görmeye başlamıştır. Bu süreçte kamu hizmetinin niteliği, kapsamı, sunumu ve kamu hizmetlerine yüklenen anlam da değişmeye başlamıştır.

Temelde devletin asli görevlerinden olan kamu hizmetlerinin, özellikle 1980 sonrası dönemde etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde sunulması gerektiği değerlendirilerek yeni hizmet modelleri geliştirilmeye başlanmıştır. Bu süreçte kamu hizmetlerinin en dikkat çeken yanı toplumsal çoğunluk karşısında müşteriye önceliklemesidir. Müşterinin talep ve beklentilerinin karşılanması yönetimde etkinlik ve verimliliğin anahtarı olarak değerlendirilmiştir. Zira neoliberal politikalarla birlikte uygulamaya konulan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı kendisinden önceki Geleneksel Kamu Yönetiminin benimsemiş olduğu kitlesel üretimin kaynak israfına neden olduğunu ve çeşitlilikten uzak bir üretimin müşteri ihtiyaçlarını da karşılayamayacağı inancını taşımaktadır.

Fordist üretim tarzı olarak tanımlanan kitlesel üretim tarzı Yeni Kamu Yönetimiyle birlikte postmodern paradigmanın da etkisiyle post-fordist bir sürece evrilmiştir. Kamu hizmetlerinin sunumunda; çeşitlilik, müşteri taleplerine duyarlılık, müşteriye en yakın yerden üretim, yönetsel ve örgütsel esneklik, hiyerarşik kademelerin azaltılmasına dayanan örgütsel yalınlık, girişimcilik, rekabet, piyasa odaklılık, katılımcılık ve sonuçlara odaklılık gibi ilkelere vurgu yapan bu yönetim yaklaşımının, sosyo-ekonomik açıdan değerlendirildiğinde kendi içinde tutarlı olduğu söylenebilir.

Zira kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerektiği anlayışı, kamu yönetiminin her zaman için *şiddetle* savunduğu yönetsel ilkelerdendir. Ancak bu süreçte etkinlik ve verimlilik adına

bireyin olması gerekenden fazla öne çıkarılıp toplumun ihmal edilmesi bu yaklaşımının yoğun bir eleştiri almasına neden olmuştur. Bu durum ise kamu hizmetlerinde sürekli bir yeni arayışı zorunlu kılmıştır.

Bu makalede söz konusu kapsamda küreselleşme kaynaklı kamu hizmeti anlayışında yaşanan değişim incelenecek ve bu değişim sürecinin yol açtığı belli başlı modern yönetim tekniklerinin Türk kamu yönetiminde uygulanma süreçleri değerlendirilecektir. Söz konusu sürece yönelik veriler nitel araştırma bağlamında literatüre dayalı betimsel modellerle elde edilmiş, tasarlanmış ve okuyucun dikkatine sunulmuştur.

2. Genel Çerçevde Kamu Hizmeti

Modern ulus-devlet küreselleşmenin hız kazanması, teknoloji alanındaki ilerlemeler ve demokrasi anlayışındaki değişim gibi nedenlerle hızlı bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşüm siyasal ve yönetsel anlamda Yeni-Sağ olarak adlandırılan yaklaşımı getirmiş ve 1980 sonrası yönetimin ilkeleri de bu ideolojiye göre belirlenmiştir (Altın, 2013, s. 110). Bu görüş güçlü refah devletinin zayıflatılması ve rekabet koşullarına göre işleyen çoğulcu bir sistemi savunmuştur. Bu anlayış doğal olarak kamu hizmetlerinin sunumuna da yansımış ve kamu sektörü tarafından sunulan hizmetlerin piyasa ve rekabete açılması gerektiği öngörülerek kamu yönetiminde yeni bir yapılanmaya gidilmiştir. Bu yeni yapılanma (Özer ve İrdem, 2020, s. 220);

- Kamu ve idare hukukunun ötelenmesiyle özel hukukun güçlendirilmesi,
- Kamu kuruluşlarının özertleştirilerek piyasa koşulları ile uyumlaştırılması,
- Kamu hizmetlerinde bütünlük değil projecilik yaklaşımının benimsenmesi,
- İstihdamında sözleşmeli ve esnek istihdam yaklaşımlarının benimsenmesi,
- Bakanlık tipi örgütlenme yerine kurul tipi örgütlenmeye geçilmesi,
- Yönetişim yaklaşımıyla merkezizyetçi yapıdan yerellik yaklaşımına geçilmesi,
- Kamunun faaliyet gösterdiği alanların daraltılması ve onun çekildiği alanlarda özel kesimin faaliyet göstermesi gibi ilkeleri içermektedir.

Kamu hizmeti kavramına ilişkin birçok tanım olmakla birlikte kavramı net olarak ifade eden bir tanım da bulunmamaktadır. Bu durum daha çok kamu hizmeti kavramına yaklaşımdaki felsefi, ideolojik ve siyasi bakış açılarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır (Çal, 2009, s. 6-8). Ancak kavram ekonomi, siyaset hukuk yönetim gibi birçok alanı içermesinden dolayı disiplinler arası bir bakışa da ihtiyaç duymaktadır. Kavramın tanımsal sınırları daha çok idare hukuku çerçevesinde çizilmeye çalışılmıştır. Türk İdare Hukuku alanında önemli isimlerden olan Onar, kamu hizmetini “devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında genel kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan devamlı ve muntazam faaliyetler” şeklinde tanımlamaktadır (Göçoğlu, 2020, s. 616; Solak, 2012, s. 178).

Buna göre bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için iki koşul gereklidir. Bunlardan birincisi hizmetin kamuya yöneltilmiş ve kamuya yararlı olması gerektiğidir. İkincisi ise hizmetin kamu kuruluşları tarafından veya ilgili kamu kuruluşlarının denetimi ve gözetimi altında özel hukuk kişilerince gerçekleştirilmesidir (Altın, 2013, s. 103; Göçoğlu, 2020, s. 616). Bu koşullardan anlaşılacağı üzere bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için öncelikle kamu yararına yönelik olması gerekmektedir. Bu kapsamda hizmetin kamu ya da özel kesim tarafından sunulması fark etmez ancak kamunun gözetimi ve denetim altında yapıldığı sürece kamu hizmeti sayılır (Şen ve Acar, 2017, s. 148).

OECD'nin sınıflandırmasına göre bir devletin vatandaşlarına sunmakla görevli olduğu hizmetler ise kısaca on başlık altında şöyle sınıflandırılmıştır (Crocı-Angelini, 2011, s. 7): Genel kamu hizmetleri, savunma, kamu düzeni ve güvenliği, ekonomik işler, çevre koruma, barınma ve toplumsal olanaklar, sağlık, dinlenme kültür ve din, eğitim ve sosyal koruma. Bu sınıflandırmada görüldüğü üzere oldukça geniş bir yelpazeye sahip olan kamu hizmetleri niteliklerine göre kimisi devlet tarafından sunulmakta kimisi özel sektör eliyle yürütülmektedir. Bu kapsamda hangi hizmetin devlet hangi hizmetin özel sektör eliyle yürütüleceği o ülkenin toplumsal, ekonomik ve siyasi koşullarına bağlıdır. Kamu

hizmetleri süreklilik, bedelsizlik, değişkenlik ve uyum, eşitlik ve tarafsızlık ilkelerine sahiptir. Bu ilkeler kısaca şöyle özetlenebilir (Altın, 2013, s. 104-105; Çal, 2009, s. 20):

Süreklilik; kamu hizmetlerinin kesintisiz ve düzenli olarak yürütülmesini ifade eder. Ancak kamu hizmetlerinin sürekli olması onun her zaman gece ve gündüz işlemesi anlamına gelmemektedir. Sağlık, elektrik, su gibi bazı hizmetlere her zaman ihtiyaç duyulurken, eğitim, sanat gibi hizmetlere belli zamanlarda ihtiyaç duyulur.

Bedelsizlik ilke olarak kamu hizmetlerinin ücretsiz sunulmasını içerir, ancak artan toplumsal ihtiyaçlar kamu hizmetlerinde belli bir bedel ödenmesini gerektirmiştir. Özellikle iktisadi nitelikteki hizmetler buna örnektir. Bu ilke hizmetten yararlananların yükünü hizmetten hiç yararlanmayanlara yüklememek amacıyla geliştirilmiştir.

Değişkenlik ve uyum; kamu hizmetlerinin gelişen ve değişen durumlara kendini uyarlaması demektir. Kamu hizmetlerinin örgütlenmesi ve işleyişi gibi tüm süreçlerde kendisini yenilemesi gerekmektedir. Bu değişiklikler genellikle kanunların değiştirilmesi ve idareye tanınan takdir yetkisi ile düzenleyici işlemler yapma yoluyla gerçekleştirilir.

Eşitlik ve tarafsızlık; kamu hizmetlerine katılma, yararlanma ve kamu hizmetinin gerektirdiği yükümlülükler karşısında bireylerin eşitliğini ifade eder. Kamu hizmetlerinde eşitlik ilkesi kanun önünde eşitlik ilkesinin bir sonucudur.

Kamu hizmetleri faaliyet alanına göre "iktisadi", "idari", "sosyal", "bilimsel-teknik-kültürel" kamu hizmetleri olarak gruplandırılmaktadır (Altın, 2013, s. 105-106; Göçoğlu, 2020, s. 617): İktisadi kamu hizmetleri devletin ekonomik alana müdahale etmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kamu iktisadi teşebbüslerinin yürüttüğü hizmetler iktisadi kamu hizmetlerine örnek olarak gösterilebilir. İdari kamu hizmetleri geleneksel olarak idare tarafından kamu hukukuna uygun olarak yürütülen milli savunma, tapu ve kadastro, bayındırlık gibi hizmetlerdir. Sosyal kamu hizmetleri emeklilik, sosyal yardım, sosyal güvence, çalışma hayatının düzenlenmesi gibi konularda yürütülen hizmetlerdir. Bilimsel-kültürel-teknik kamu hizmetleri bilimsel ve teknik araştırmalar, müzik, tiyatro, bale, bilim, kültür, sanat gibi alanlara ilişkin hizmetleri içermektedir. Ancak bu faaliyetler nitelikleri gereği klasik idari kalıplar içinde yürütülemediklerinden özerk kuruluşlar, bağımsız personeller, serbest usuller ve geniş maddi olanaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Kamu hizmetine ilişkin önemli bir gruplamayı da evrensel kamu hizmetleri oluşturmaktadır. Evrensel kamu hizmeti "istisnasız herkese makul kalite ve fiyattan, sürekli ve düzenli olarak sunulmak zorunda olunan ve çağdaş bir insan için vazgeçilmesi mümkün olmayan asgari/temel ortak ihtiyaçlar" olarak tanımlanabilir (Solak, 2012, s. 179). Bu hizmet daha çok bilgi toplumunun bir ihtiyacı olarak gelişmiştir.

Kamu hizmetlerinin sunumunda etkililik, etkinlik ve eşitlik temel performans ölçütleridir. Bu açıdan kaynakların amaç yönünden etkili araç yönünden etkin ve paylaşım yönünden de eşit sunulması gerekmektedir. Ancak hizmet sağlayıcılar olarak özel sektör faaliyetlerinde öncelik etkinlik arayışı iken kamu sektöründe öncelik hizmetin kalitesini de içerecek şekilde etkililik ve eşitlik arayışıdır (İlkorkor, 2013, s. 31). Bu durum kamu sektörü ile özel sektör arasındaki en büyük farkı oluşturur. Bu kapsamda niteliği esas alınmak üzere kamu hizmetlerinin gördürülme şekli de değişir. Günümüzde kamu hizmetleri kamu hukuk tüzel kişisi veya özel hukuk tüzel kişisi tarafından sunulmaktadır (Şen ve Acar, 2017, s. 149).

Kamu hizmetlerinin idare tarafından görülme şekline *emanet usulü* denir. Özel hukuk tüzel kişileri tarafından gerçekleştirilen kamu hizmetleri ise; müşterek emanet, iltizam, ruhsat, imtiyaz ve yap-işlet-devret yöntemleriyle adlandırılır (Altın, 2013, s. 106-107):

Emanet yöntemi kamu hizmetlerinin doğrudan doğruya bir kamu tüzel kişisinin kendi kuruluşu ve kendi kaynakları ile yerine getirilmesidir. Milli savunma, güvenlik, adalet, eğitim ve sağlık gibi hizmetler emanet usulü ile görülür. İdare hukukunun geçerli olduğu emanet yönteminde hizmet bakanlıklar, belediyeler, il özel idareleri, köyler ve çeşitli kamu kurumları eliyle görülmektedir.

Müşterek emanet ve İltizam yöntemleri günümüzde uygulanmamaktadır. Müşterek emanet usulü; hizmeti yerine getiren özel kişinin hizmetin bedelini, hizmetten yararlananlardan aldığı bedelle karşılması ve bu yolla kazanç elde ettiği takdirde bunu idare ile paylaşması yöntemidir. İltizam ise hizmetin, önceden kararlaştırılan oranda bir bedel karşılığı özel kişi tarafından görülmesidir. *Ruhsat veya izin* olarak adlandırılan yöntemde, tekel niteliğinde olmayan bir hizmetin özel kişilere gördürülebilmesidir. Ruhsat özel kişi ile bir idari sözleşme şeklinde değil, özel kişiye idarenin tek taraflı iradesi ile yapılan bir işlemle verilmektedir.

İmtiyaz yöntemi devletin bir hizmeti kamu hizmeti niteliğine getirdikten sonra bu hizmetin yürütülmesini, hizmetin yürütülmesinden doğan giderler ve hasarlar da özel kişiye ait olmak üzere, bir özel kişiye vermesidir.

Yap-işlet-devret yöntemi; köprü, tünel, baraj, sulama, içme ve kullanma suyu, elektrik iletim, dağıtım ve ticareti, maden ve işletmeleri, demiryolu, deniz ve hava limanları gibi yatırım hizmetleri alanında idarenin özel hukuk kişisi ile en çok 49 yıllığına bir sözleşme imzalamasıdır. Özel hukuk kişisi söz konusu olan yatırımı belirlenen süre içerisinde masrafı, kâr ve zararı kendisine ait olmak üzere işletir ve süre sonunda bedelsiz olarak idareye devreder. Bunların dışında yönetimler arası işbirliği, yerel yönetim hizmetlerine gönüllü katılım, şirketleşme, e-devlet gibi dijital platformlar aracılığıyla da kamu hizmetleri sunulabilmektedir.

Kamu hizmetlerinin gelişimi yönetsel paradigma ile yakından ilgilidir. Bu konuda 1968 yılı önemli bir dönüm noktasıdır. Bu dönemde Amerika'daki siyasal sosyal olaylar toplumsal huzursuzluk ve isyanlar halkın yönetime bakışını etkilemiştir. Akademide Dwight Waldo'nun öncülük ettiği Minnowbrook Konferansları yeni bir yönetsel paradigma olarak Yeni Kamu Yönetimini ortaya çıkarmıştır. Waldo bu dönemde yönetimin yetersizliğinden dolayı kamu yönetiminde "kimlik krizi" iddiasında bulunmuş ve bu dönemde kamu hizmetleri bu tartışmaların gölgesinde sunulmuştur. Kamu hizmetlerinin 1970'lerdeki sunumu kriz ekonomisiyle beraber seyretmiş ve kamu hizmetlerini geliştirmeye yönelik reformlar sonuç vermemiştir. 1980'lerde tüm dünyada yaşanan yapısal ve ideolojik değişiklikler kamu hizmetlerinin sunumuna da yansımış ve kamu hizmetleri pazar ve piyasa koşullarına göre sunulmaya başlanmıştır.

1990'larda "yönetimi yeniden icat etme" kavramlarının da etkisiyle kamu hizmetlerinde azalma yönünde bir eğilim yaşanmış ve son yıllarda ise kamu hizmetlerinde fark yaratma iddiasında bulunan ve Yeni Kamu Yönetimi ile taban tabana zıt olan "Yeni Kamu Hizmeti" yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Vatandaşlık kavramına duyarlı olan bu yaklaşım kamu yararını, topluma katkıda bulunmayı ve halkın sorumluluk olarak yönetime katılımını amaçlamaktadır. 2020'li ve sonrasındaki yıllarda ise kamu hizmetinin hesap verebilir, şeffaf, etik ilklere bağlı, meşru, demokratik ve katılımcı olması beklenmektedir (Perry ve Buckwalter, 2010, s. 5239-5240).

Kamu hizmetleri; kamu yararı ve toplumsal refahı amaçlar. Temelde çok geniş bir alana sahip bir kavram olarak kamu hizmetleri, yönetimin topluma yansıyan yüzünü oluşturmaktadır (Ferguson, 2019, s. 221). Bu durum kamu hizmetlerine ilişkin sorunların çözümünü de hizmetin kendisi kadar önemli kılmaktadır. Bu kapsamda kamu hizmetlerine ilişkin sorunların çözümünde demokrasi ve yönetim anahtar bir kavram haline gelmektedir (Mcgregor Jr., 1983, s. 75). Mcgregor Jr., kamu hizmetlerine ilişkin sorunların çözümünde demokrasinin bürokrasi ile tehdit edilmemesi gerektiğini, sorunların görmezden gelinmesinin onları büyüteceğini bu nedenle sorunların çözümüne yönelik ulusal bir politika geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Kamu hizmetlerine ilişkin sorunların çözümünde bütüncül davranılması gerektiğini belirten Mcgregor Jr. (1983, s. 75), ulusal yapıların yanında özerk yapıların da gücünden yararlanılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Sonuç itibarıyla kamu hizmetleri devletin toplumla buluştuğu alanlardır. Bu nedenle nitelikli bir kamu hizmeti sunumu özellikle bürokrasi açısından devlet-vatandaş yaklaşımını sağlayacak önemli bir araçtır. Bu kapsamda devlet etkin bir kamu hizmeti sunumu için çeşitli yöntemlere başvurur. Özelleştirme, serbestleştirme, yerellik ve halk katılımını teşvik eden demokratik ve katılımcı

yaklaşımlar bunlardan bazılarıdır. Bu yöntemler aracılığıyla devlet kamu hizmetlerini geliştirir ve sunar.

3. Piyasa Sistemine Hazırlık: Serbestleştirme

Serbestleştirme (deregülasyon) piyasa ekonomisine öncelik vermeye, devletin ekonomiye müdahalesini azaltmaya ve özel sektörü yönetime katmaya yönelik bir süreçtir (Tokathoğlu ve Şen, 2019, s. 208). Serbestleştirme 1980'lerden sonra; kapitalizmin güçlenmesine yol açan sermaye önündeki engellerin kaldırılması, Sovyetler Birliğinin çökmesi, ekonomide piyasa sürecine geçilmesi, IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşların dünya ekonomisini yönlendirmede etkili bir güç haline gelmesi gibi nedenlerle ortaya çıkan neoliberal politikaların bir sonucu olarak gelişmiştir.

1980 sonrasında dünyada yaşanan dönüşüm olgusunda, yeni liberal tezler önemli bir etkiye sahiptir. Genel olarak devletin iktisadi alandan çekilmesi ve küçültülmesini öneren bu tezlerin önemli politika araçları özelleştirme ve serbestleştirmedir. Bu politikalar; bir yandan özelleştirme uygulamaları, diğer yandan da devlet kontrolündeki bazı faaliyetlerin serbestleştirilmesi ile kamunun içinde barındırdığı bazı olumsuzluklardan kurtulmayı amaçlamaktadır (Güran, 2005, s. 233). Küreselleşmenin ve piyasa ekonomisine girişin bir sonucu olarak gelişen serbestleştirme (Solak, 2012, s. 178), Yeni-Sağ düşüncenin kamu yönetimi reformlarında maliyetleri azaltma sürecinde kullandığı en önemli araçlardan birisidir (Özer ve İrdem, 2020, s. 239).

Serbestleştirme devletin sektörler üzerindeki hukuki, düzenleyici ve kısıtlayıcı yetkisinin *kısıtlanması* ve bazı alanlarda da *kaldırılması* ifade etmektedir. Ayrıca serbestleştirmeye kamu tekellerinin tekel olma niteliğinin kaldırılarak özel sektörün de bu alanlarda faaliyet göstermesi ve rekabet ortamının oluşturulmasına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. “Fiyat ve ücret kontrolleri, faiz oranının ve döviz kurunun kontrolü, kira kontrolleri, piyasaya girişlerin engellenmesi ve sınırlandırılması, devlet tekelleri, imtiyaz hakkı, kotalar, tarifeler, çeşitli tarifeler, çeşitli teşvikler ve destekler” (Özer ve İrdem, 2020, s. 239) serbestleştirme uygulamalarının görüldüğü alanlardandır.

Bununla birlikte serbestleştirme tamamen kuralsızlık demek de değildir. Kaldı ki; piyasa ekonomisine geçiş rekabetin korunması açısından bir düzene ihtiyaç duyarken; kurumların kendi iç dinamikleri ve AB gibi uluslar üstü kuruluşların getirdiği yapısal ve yasal düzenlemeler de bu alandaki düzenlemelere yön vermektedir (Özer ve İrdem, 2020, s. 240). Öte yandan özelleştirme gibi serbestleştirme faaliyetlerinin de her alanda uygulanabileceğini söylemek mümkün değildir. Temelde kamu sektörünün hizmet ürettiği alanlarda olumsuzlukları gidermek ve etkinliği artırmak amacıyla uygulanan bu politikaların (Güran, 2005, s. 69), örneğin doğal tekeller üzerine uygulanması evrensel hizmetlerin sunulması açısından sorun yaratmaktadır. Toplumun her kesimine makul kalite ve fiyattan sürekli ve düzenli olarak sunulması gereken evrensel hizmetlere ilişkin düzenlemelerin serbestleştirilmesi veya özelleştirilmesi sınırlı bir rekabet yaratacak –ya da hiç yaratmayacaktır. Dolayısıyla amaçlanan etkinlik de sağlanamayacaktır. Bu kapsamda serbestleştirme faaliyetlerinde hizmetin ticari mi evrensel mi olduğunun öncelikle değerlendirilmesi gerekmektedir (Solak, 2012, s. 187).

Küresel ölçekte kamu hizmetlerinin serbestleştirme ve özelleştirme uygulamalarıyla küresel ekonomiye eklenmeleri GATS'la mümkün olmuştur. Bu yönüyle GATS neoliberal politikaların ete kemiğe büründüğü temel metinlerden biridir. Temelde ulus-devlet tarafından sunulan kamu hizmetlerinin küresel ekonomik yapıda piyasa koşullarına göre sunulmasını amaçlayan GATS Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından düzenleyici ve belirleyici bir işlev görmektedir (Kıyan ve Yüksel, 2011, s. 25). Bu kapsamda serbestleştirme faaliyetleri evrensel kamu hizmetlerinin sunulduğu alanlarda özellikle çok uluslu şirketler tarafından daha çok başvurulan bir yöntem olarak ilgili sektörün düzenleyici çerçevesinin kendi lehine değiştirilmesini içerecek şekilde talepte bulunabilmektedirler. Nitekim bütünlüklü bir hizmet ticareti açısından GATS'la bu süreç tamamlanmaktadır (Kıyan ve Yüksel, 2011, s. 38).

Tüm bu süreçlerin bir sonucu olarak serbestleştirme faaliyetlerinin kamu yönetimi üzerinde; adem-i merkeziyetçi bir yaklaşımla görev ve yetki devrinin gerçekleşmesi, etkinlik ve verimliliğin artırılması, karar verme mekanizmalarına kullanıcıların katılımının sağlanması, hizmetlerin sözleşme aracılığıyla gördürülebilmesi, kamu kuruluşlarında şirketleşme sürecinin başlatılması, özel ve kamu kuruluşları arasında rekabetin sağlanması, kamu-özel işbirliklerine gidilmesi ve geleneksel kamu-özel ayrımının kaldırılması (Özer ve İrdem, 2020, s. 240) şeklinde etkide bulunması beklenmektedir.

4. Kamu Hizmetlerinin Halka En Yakın Yerden Sunulması: Hizmette Yerellik

Hizmette yerellik (subsidiarite) ilkesi kamu yönetimi literatüründe en çok tartışılan konulardan biridir. Kavram hem federal hem de üniter devletlerde desantralizasyonun en temel göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Hizmette yerellik ilkesi en genel anlatımla hizmetlerin vatandaşa en yakın birim tarafından yürütülmesi anlamına gelmektedir. Söz konusu ilke bireyin tek başına yapabileceği işlere devletin müdahalede bulunmaması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Eryılmaz, 2019, s. 128).

Hizmette yerellik ilkesi temelde merkezi ve yerel yönetimler arasındaki görev ve yetki paylaşımına dayanır. Buna göre merkezi yönetim *ancak*, yerelde yerine getirilemeyen ya da yerine getirilmesinde güçlük çekilen hizmetlerde görev üstlenebilir (Eryılmaz, 2019, s. 128). Bu kapsamda yerellik ilkesi kamusal ihtiyaçları karşılamak üzere oluşturulan farklı yönetim düzeyleri arasında yetki bölüşümünü öngören ve yetkinin görülmesi gereken kamusal ihtiyaca en yakın yönetimce karşılanması alt düzeyin yetkisini üst düzeye ancak mutlak gereklilik olduğunda devredilmesidir (Karakılçık ve Özcan, 2005, s. 10).

Kökene kimilerince Aristo'ya, kimilerine göre de Hristiyan düşünür St. Thomas d'Aguin'e kadar götürülen subsidiarite ilkesi 1980'li yıllarda hukuksal ve siyasal bir zeminde kullanılmaya başlamıştır (Karakılçık ve Özcan, 2005, s. 11). Subsidiarite ilkesi "ikincil olma, yedekte olma, yardım etme ve destek verme" gibi anlamlara gelmektedir. Subsidiarite sözcüğü, ilk kez 1992'de Maastricht'te imzalanan Avrupa Birliği anlaşmasında kullanılmıştır (Demir ve Karakütük, 2003, 73).

Bu ilke ile Birliğin merkezileşmesi önlenmekte ve ulus-devletlerin de egemenlik hakları korunma altına alınmaktadır. Bu ilke ile Birlik ile üye devletler arasındaki görev ve yetki paylaşımı düzenlenmekte ve karar mekanizmaları vatandaşa yaklaştırılarak üye devletlerin ulusal kimliklerinin korunarak haklarının güvence altına alınması ve böylece yurttaşlarca Avrupa'nın bütünleşme sürecine sahip çıkılması amaçlanmaktadır (Çilingir, 2017, s. 352; Eryılmaz, 2019, s. 129).

Yerellik (subsidiarite) kavramının Türkiye'de ilk kullanımı ise Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı sonrasında düzenlenen "Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı" ile olmuştur. Düzenleme, "Mahalli İdareler" başlığı altında ele alınmış olup; düzenlemeye göre kamu hizmetlerinde etkinliğinin sağlanmasının kaynakların ölçülü ve rasyonel kullanımı ve ilgili hizmetlerin sunulacağı yerde karşılanması ile mümkün olacağı belirtilmiştir (Demirkale vd., 2022, s. 61).

Yerellik ilkesi "hizmeti halka yakınlaştırma" anlamında kullanılmaktadır. Bu kapsamda bu ilke merkezi yönetimin işlevlerini ikinci plana atmaktadır. Bu açıdan yönetimin bütünlüğü ilkesi ile çelişen bu ilke asıl yetkili makamın yerel yönetimler olduğu ve zorunlu hallerde yerel yönetimlerin yetkilerini merkezi yönetime devrettiklerini savunur. Oysa "idarenin bütünlüğü" ilkesine göre bu durumun tam tersi söz konusudur. Yani merkezi yönetim gerekli hallerde yetilerinin bir kısmını alt birimlere devretmekte ve genel yetkili birim yine merkezi yönetim olmaktadır. Bu kapsamda genel bir değerlendirme ile subsidiarite ilkesinin federal devlet anayasalarına daha uygun (Karakılçık ve Özcan, 2005, s. 11) bir özellik taşıdığını söylemek de mümkündür.

Demokratik anlamda subsidiarite Avrupa Birliği Anlaşmasında "...kararların vatandaşa mümkün olduğunca yakın biçimde alınması..." şeklinde ifade edilmiştir. Burada subsidiarite kavramı âdem-i merkeziyetçilik olarak kullanılmıştır. Bu yönüyle subsidiarite aynı zamanda siyasal yönü olan bir kavramdır (Çilingir, 2017, s. 353). Haklın yönetime katılımının sağlanması bakımından yerel yönetimler yerelleşme (subsidiarite) ilkesinin uygulanabileceği en uygun altyapıya sahip kuruluşlardır (Demir ve Karakütük, 2003, 74).

Modern toplum katılımcı bir yapıya sahip olduğundan vatandaşın yönetime katılımı ve temsilinin sağlanması da bir anlamda yönetsel bir zorunluluktur. Bu çerçevede yerelleşme ilkesi de önemli bir ilkedir (Görmez, 1997, s. 55-56). Özellikle modern yönetimin temel ilkelerinden olan katılım ve temsil gibi süreçlerin uygulanmasının merkezi yönetimdeki güçlüğü bu konuda yerel yönetimleri daha güçlü kılmaktadır (Demir ve Karakütük, 2003, s. 74). Ülkemizde 1990 yılında kalkınma planı hedefleri arasında yer alan ilke 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesinde, 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun da 6. maddesinde yer almıştır. Demokrasiyle yakından ilişkili olan söz konusu ilkenin (Demirkale vd, 2022, s. 62) ülkemizde yasal düzenlemelere konu olmaya başladığı söylenebilir. Böylece etkin bir kamu hizmeti sunumu için yasal düzlemde de gerekli düzenlemeler yapılarak kamu hizmetlerinin halka en yakın yerden sunulması sağlanmış olacaktır.

5. İşletmeci ve Rekabetçi Yönetim: Özelleştirme

Özelleştirme temel olarak İkinci Dünya Savaşı sonrasında Keynesçi ekonomi politikaları sonucunda büyüyen devletin 1970'lerde yaşadığı krizle gündeme gelmiştir. Bu süreçte Batı ülkeleri krizin aşılmasına yönelik olarak sermayenin serbest dolaşımı, özelleştirme, devletin sınırlandırılması, gibi birtakım uygulamalara yönelmişlerdir.

Yeni-Sağ denilen (Orkunoğlu, 2010, s. 1) bu yeni düzenin çıkış noktası ise piyasa ekonomisine koşulsuz güvene dayanamamaktadır. Piyasa koşullarını sağlamanın yolu kamu hizmetlerinde özelleştirme uygulamalarına ağırlık verilerek devletin küçültülmesidir (Altın, 2013, s. 114; Sezgin, 2010, s. 4). Özelleştirme ise milli ekonomi içerisinde devletin payının küçültülmesindeki en etkin araçtır (Tandırcıoğlu, 2002, s. 198).

Daha çok piyasa ekonomisi ile anılan özelleştirme (Tandırcıoğlu, 2002, s. 128), dar anlamda kamu mülkiyeti altındaki işletmelerin kısmen veya tamamen özel sektör iştiraklerine satılmasıdır. Geniş anlamda özelleştirme ise "devletin ekonomik faaliyetlerinin azaltılması ya da tümü ile ortadan kaldırılmasıdır" (İleri, 1998, s. 150).

Özelleştirmenin temel mantığı liberalizmin savunduğu sınırlı devlet anlayışına dayanır. Sınırlı devlet anlayışı piyasa ekonomisi ile mümkün olur ki bu kapsamda piyasa ekonomisi; "rekabete dayalı kârı esas alan, özel mülkiyet, miras, sözleşme, teşebbüs ve tercih özgürlüğünün güvence altına alındığı ve devletin fiyat mekanizmasının işleyişine en az düzeyde müdahale ettiği bir ekonomik sistemdir" (Tandırcıoğlu, 2002, s. 199).

Dünyada ilk özelleştirme uygulaması 1979 yılında Muhafazakâr Partinin iktidara gelmesiyle İngiltere'de gerçekleşmiştir (İleri, 1998, s. 149; Özer ve İrdem, 2020, s. 234). Ülkemizde ise çok partili hayata geçişle birlikte başlamış ancak bu konudaki somut adımlar 1980 sonrasında Yeni-Sağ politikalarla atılmıştır (İleri, 1998, s. 158).

Bu tarihten sonra Türkiye, korumacı politikalardan vazgeçilerek dışa açık politikalar benimsenmiştir (Sezgin, 2010, s. 4). 1980 sonrası dönemde KİT'lerin faaliyet gösterdiği alanların özel sektöre açılması piyasa ekonomisinin işlemesi bakımından oldukça önemlidir. Ancak burada önemli olan nokta ise *devlet tekelinin özel tekele dönüşmemesidir* (Tandırcıoğlu, 2002, s. 199). Devletin buradaki işlevi ilgili sektörde rekabeti sağlayacak yasal ve kurumsal tedbirlerin alınmasıdır.

Doktrinde özelleştirmenin tanımı geniş tutulduğundan, özelleştirme yöntemlerinin sınıflandırılmasında da tam bir görüş birliğine varılamamıştır (Orkunoğlu, 2010, s. 4). Özelleştirmenin mülkiyet transferini içeren hisse senedi ve direkt satış yöntemleriyle; mülkiyet transferini içermeyen yasal-kurumsal serbestleşme, fiyatlama, kupon, sübvansiyon, ihale, imtiyaz, yönetim devri, kiralama, yap-işlet-devret, ortak girişim ve gönüllü organizasyonlar gibi çeşitli yöntemleri bulunmaktadır (Tandırcıoğlu, 2002, s. 202).

Özelleştirme genellikle üç sebepten dolayı gerçekleştirilir. Bunlar *ekonomik, mali ve politik* nedenlerdir. *Ekonomik nedenlerle* özelleştirme piyasa mekanizmasıyla çalışan özel işletmelerin devlet işletmelerinden daha etkin çalıştığı anlayışına dayanır. *Mali nedenlerle* özelleştirme verimsiz çalışan kamu kurumlarının

hazinenin finansman yükünü artırdığı, vergi gelirlerinin yetersiz olduğu durumlarda ise merkez bankası kaynaklarının kullanılmasının enflasyona yol açtığı gibi nedenlerle zarar eden kamu kurumunun özelleştirilmesiyle vergi yükünün azaltılacağı ve yeni yatırımlar için de finansman kaynağı yaratılacağı savına dayanır. *Politik nedenlerle* özelleştirme ise bireysel özgürlükleri temel alan liberal sistemin tesis edilmesi gerektiği anlayışından yola çıkar (İleri, 1998, s. 152; Orkunoğlu, 2010, s. 3; Tandırıcıoğlu, 2002, s. 200-202).

Ülkemizde 1980'lerde başlayan özelleştirme uygulamaları, pek çok kez revize edilmiştir. Türkiye'de 1984'te çıkarılan 2983 sayılı Kanunla KİT'ler ve bunlara ait tesislere, hisse senedi ihracı yoluyla gerçek ve tüzel kişilerin ortak olabilmelerine veya bu tesislerin işletme hakkının belli sürelerle devrine olanak tanınmıştır. Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi özelleştirme programının yürütülmesi için görevlendirilmiş, 1986'da çıkarılan 3291 sayılı kanunda kamu kuruluşlarının özelleştirme kapsamına alınması ve uygulanmaların yürütülmesine ilişkin esaslar belirlenmiş ve 4046 sayılı Özelleştirme Yasası 27 Kasım 1994 tarihinde yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (Orkunoğlu, 2010, s. 13).

Özelleştirme sürecinde 24 Ocak kararları mihenk taşı olarak kabul edilmektedir. 24 Ocak 1980 tarihinde dönemin hükümeti, Dünya Bankası ve IMF'nin desteği ile İstikrar ve Yapısal Uyarılama Programları uygulanmaya başlamıştır. Bu programın amacı Türkiye ekonomisini liberalize etmek ve devletin ekonomik yaşama müdahalesini azaltmaktır. Türkiye 1980-1984 yılları arasında beş Yapısal Uyum Programını benimsemiştir. 24 Ocak kararlarının bir gereği olarak ilk önce ticaret ve sermaye hesapları liberalleştirilmiştir. Özelleştirme, politika gündemine ise ilk defa 1984 yılında liberalleşme programının bir parçası olarak girmiş olup (Sezgin, 2010, s. 4), açıklanan bu programa muhalefet tarafından bir eleştiri gelmemiş ve tartışmalar daha çok özelleştirmenin nasıl yapılacağı üzerinde odaklanmıştır.

Türkiye'yi özelleştireme sürecine hazırlamak için 1985 yılında DPT tarafından "Özelleştirme Ana Planının" hazırlanmasına karar verilmiş ve "Morgan Guaranty Trust Company of New York" firması ile birlikte Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Yatırım Finansman A.Ş. ve Price Waterhouse/Muhas A.Ş. Özelleştirme Ana Planı'nı hazırlamakla görevlendirilmişlerdir. Bu kapsamda 1986 yılında özelleştirme hedeflerinin belirlendiği "Özelleştirme Master Planı" hazırlanmıştır. Planda KİT'ler satılabilirliklerine göre sınıflandırılarak, özelleştirmeyi mümkün kılacak şekilde hukuksal ve muhasebe konularına ilişkin değişiklik önerilerine yer verilmiştir (İleri, 1998, s. 157; Sezgin, 2010, s. 5). Ancak bu plan özelleşmenin nasıl gerçekleştirileceğini göstermesine rağmen uygulamada karşılaşılabilecek sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin stratejilere değinmediği için çok ciddi eleştirilere hedef olmuştur (Sezgin, 2010, s. 5). Bu planda özelleştirme ile şu hedeflere ulaşılması amaçlanmıştır (Sezgin, 2010, s. 6):

- Pazar güçlerinin ekonomiyi harekete geçirmesine imkân verilmesi,
- Verimliliğin ve etkinliğin artırılması,
- Malların ve hizmetlerin kalite, miktar ve çeşitliliğinin artırılması,
- Halka açık şirketlerin yaygınlaştırılması,
- Sermaye piyasalarının geliştirilmesinin hızlandırılması,
- KİT'lere sağlanan mali desteğin asgariye indirilmesi,
- KİT'lerin tekeli fiyatlandırma ve desteklerinin azaltılması,
- Kamu görevlilerinin politika ve düzenleme konularında serbest çalışabilmesi,
- Modern teknoloji ve yönetim tekniklerine sahip olunması,
- Çalışanlara hisse senedi vermek suretiyle iş verimliliğinin artırılması,
- Politik ideolojinin özel mülkiyete doğru değiştirilmesi,
- Uluslararası ekonomik/ politik bağların yabancı sermaye ile güçlendirilmesi,
- Mevcut sermaye yatırımlarındaki iç karlılığın artırılması
- Devlete gelir sağlanması.

Şüphesiz ekonomi siyaset ve yönetim açısından değerlendirildiğinde bu hedeflerin önemli kalkınma stratejileri içerdiği de görülmektedir. Ancak özelleştirmede başarıya ulaşılması açısından sürecin nasıl yürütüldüğü de önemlidir. Bu nedenle birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de özelleştirme henüz tamamlanmış, bitmiş değildir. Türkiye'de alana ilişkin birçok ilerleme yaşansa da eksiklikler

düşünüldüğünde birçok açıdan bu sürecin başında olduğu söylenebilir (İleri, 1998, s. 160). Bu kapsamda özelleştirme sürecinde yaşanan sorunlar genel olarak; özelleştirme amaçlarının geniş kapsamlı belirlenmesi, özelleştirmenin hukuki ve kurumsal altyapısının oturmasının geniş bir zaman alması, şeffaflıkla ilgili sorunlar, özelleştirme ihalelerinde fiyatlarla ilgili oluşan sorunlar, özelleştirme kapsamının genişliği, özelleştirmek için parçalara ayrılan şirketlerin rekabet güçlerinin zayıflaması şeklinde kategorize edilebilir (Türk, 2014, s. 150-157).

Sonuç olarak Türkiye özellikle Cumhuriyetin ilk yıllarında kalkınma sürecini yürütecek özel teşebbüs gücünden yoksun bir ülke iken bugün dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülke ekonomisini yapılandırmaya yönelik önemli girişimlerde bulunmaktadır. Özelleştirme bu süreçlerin en önemlisidir. Bugün Türkiye’de devlet artık ekonomiye doğrudan müdahale etmekten sakınmakta ve daha çok altyapı ve sosyal nitelikli hizmetlere yönelmektedir.

Bu kapsamda özelleştirme uygulamalarıyla; bütçe yükünün hafifletilmesi, yeni yatırım alanlarının açılması, yabancı sermayenin özendirilmesi, teknolojiyi merkeze alan gelişmiş üretim sistemlerinin kurulması, dünya piyasaları ile rekabet edebilir bir ekonomik yapı, tabana yayılmış bir sermaye ve güven esaslı bir ekonomi gibi hedeflere yönelmiştir (İleri, 1998, s. 158-160). Ancak 4046 sayılı kanunda gelir odaklı bir özelleştirmeye odaklanılmasına karşın zarar eden KİT’lerin yerine kâr elde eden KİT’lerin daha çok özelleştirildiği; zarar eden işletmelerin birçoğunun özelleştirilmeden tasfiye edildiği, özelleştirilebilenlerin ise birçoğunun yeni sahipleri tarafından yeni yatırımlarla kâra geçilmeye çalışılması yerine onların da tasfiye edilerek gayrimenkullerinden rant elde edilmeye çalışıldığı belirtilmektedir.

Yine özelleştirmede; ağırlıklı olarak blok satış yöntemi kullanıldığından sermayenin tabana yayılmadığı; özelleştirmelerle amaçlanan yeni yatırım alanlarının açılmaması sonucu beklenen istihdam artışının gerçekleşmediği; bazı kuruluşların özelleştirme süreçlerinin uzun sürmesinin o kuruluşun pazar payını kaybetmesine ve personelin de motivasyon sorunları yaşamasına neden olduğu, kârlı işletmelerin özelleştirilmesi sonucunda hazine üzerindeki yükün daha da arttığı vb. sorunlar yaşandığı görülmektedir (Türk, 2014, s. 158-160).

Bu kapsamda küreselleşmenin büyük ölçüde özelleştirme yanlısı olduğunu ve bu özelleştirmeler yoluyla çok sayıda yolsuzluk ve rüşvete fırsat yaratıldığını belirten Farazmand (2001, s. 266), bireyin çıkarlarını toplumun çıkarlarının üzerinde gören anlayışa, yurttaşları tüketiciler olarak gören piyasa temelli kavramlara ve onları birer pazar malına indirgeyen yaklaşımlara kamu yönetimleri tarafından karşı çıkılması gerektiğini vurgulamaktadır. Hayward (2017, s. 1-10) ise küreselleşmeyle birlikte kamu yönetiminde özelleştirmenin önemli oranda arttığını ve aslında kamu yönetiminin *özelleştirilerek küreselleştirildiğini* belirtmektedir. Üstelik sonuçları bakımından halk nezdinde totalde arzu edilen sonuçları yaratmamasına rağmen OECD ülkelerinde dönem artan ve azalan bir seyirde de olsa özelleştirme faaliyetlerinin yürütüldüğüne dikkat çekmektedir. Hayward yönetimde etkinlik ve verimliliği artırmanın bir aracı olarak sunulan özelleştirmenin planlandığı şekilde devleti küçültmediği, bilakis devletin büyüme eğiliminin devam ettiğini ve dahası bir ticari grubun lehine sonuçlar yaratması nedeniyle özelleştirme uygulamalarının literatürde artık “dost-arkadaş kapitalizmi” olarak anıldığını belirtmektedir.

6. Toplumsal Sorumluluk Vurgusu: Yeni Kamu Hizmeti

Son yıllarda kamu yönetiminde yapılan reformlarla kamu yönetiminin etik hesap verebilir ve şeffaf olması amaçlanmaktadır. Ancak tüm bu çabalara rağmen yine de hiçbir devlet ve kamu yönetimi amaçlanan değişimi gösterememiştir. Şüphesiz kamu yönetiminin bu durumunda Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının henüz tam olarak yerleşmemiş olmasının da etkisi bulunmaktadır.

Bu dönemde Yeni-Sağ hükümetler ekonomide neoliberal politikalar toplumsal ve siyasal alanda ise muhafazakâr ve otoriter bir yaklaşım sergileyerek, ülke ekonomilerini uluslararası ekonomi ile bütünleştirmek istemişlerdir. Özellikle 1990’lı yıllarda devletin bir işletme gibi yönetilmesini öngören bu yaklaşım vatandaş müşteri gibi görüp kamu yararını ihmal ettiği için eleştirilmiş ve bu kapsamda

yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Ayhan ve Önder, 2017, s. 21-22; Denek, 2019, s. 418). Bunlardan en çok bilineni ise Robert B. Denhardt ve Janet Vinzant Denhardt'ın 1990'larda ileri sürdükleri "Yeni Kamu Hizmeti" yaklaşımıdır.

Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı Geleneksel ve Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımlarının üzerine gelişmiş olup "demokratik vatandaşlık", "topluluk ve sivil toplum" ve "kurumsal hümanizm" ve "postmodern" unsurları içermektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000, s. 549).

Demokrasi ve vatandaşlık kavramının son yıllarda siyasi ve sosyal çevrelerde sıklıkla vurgulanması kamu yönetimi alanında da "demokratik vatandaşlık" kavramını gündeme getirmiştir. Demokratik vatandaşlık kamu yönetimi ve kamu hizmetlerine karşı aktif ve ilgili olmayı gerektirmektedir. Bu teoriye göre vatandaşlar sadece oy veren bir seçmen ve ekonomik bir unsur anlamında müşteri olarak görülmemelidir. Aksine vatandaşlar kişisel çıkarından ziyade topluma karşı aidiyet duygusu ve ahlaki bir bağ ile kamu yararına odaklanan kişiler olarak değerlendirilmelidir (Denhardt ve Denhardt, 2000, s. 552). Bu yaklaşıma göre vatandaşın yönetime aktif katılımı sağlanarak karşılıklı güven ilişkisine dayanan bir yurttaşlık modelinin tesis edilmesi gerekmektedir.

Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımına göre topluluk ve sivil toplum son yıllarda toplumsal yapıda artan çeşitliliğe karşın toplumu bir araya getirmenin etkili yolu olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle sivil toplum hükümetin vatandaşın taleplerine daha duyarlı olmasını sağlayan aktif arabulucu kurumlar olarak görülmektedir. Sivil toplum insanların küçük gruplar halinde kişisel çıkarlarını gerçekleştirmelerine de fırsat verir. Yönetimde diyalog ve müzakereye de ortam sağlayan sivil toplum demokrasinin gelişmesi açısından da önemli bir işlev üstlenir (Denhardt ve Denhardt, 2000, s. 552-553). Bu yönüyle kalkınmada da önemli bir rol oynayan sivil toplumun etkin bir kamu hizmeti sunumu için desteklenmesi gerekmektedir.

Kurumsal hümanizm ve postmodern teori de Yeni Kamu Hizmeti anlayışının yerleşmesindeki bir diğer unsurdur. Özellikle 1960 ve 1970'li yıllarda gelişen bu teori kamu yönetimine pozitivist bir yaklaşım eklemiştir. Mevcut yönetim ve organizasyon yapılarına eleştirel bir yorumu içeren bu yaklaşım bürokraside alternatif yaklaşımları içeren yorumlayıcı ve eleştirel bir yapıya sahiptir. Bu yaklaşıma göre bürokratik yapılanma moda kuruluşlar yerine ihtiyaçlara ve koşullara uygun kurumlara yer vermeli ve vatandaşlar ve yöneticiler dâhil tüm tarafların yönetime katılması ve yönetimde temsil edilmeleri gerekmektedir. Teoriye göre yönetim ve halk arasında kurulacak bu diyalog yönetimin meşruiyetinin sağlanması (Denhardt ve Denhardt, 2000, s. 553) bakımında önemlidir.

Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımına göre kamu çalışanları vatandaşların ortak yararlarını gözetmeli ve bunu gerçekleştirmelerine yardımcı olmalıdır (Denhardt ve Denhardt, 2000, s. 549). Yeni Kamu Yönetimi kamu yararının bireysel çıkarlarla sağlanacağını savunmakta ve kamu görevlilerinin de girişimci bir kimlikle verimliliği artıracaklarını öne sürmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2015, s. 667). Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı ise vatandaşın yönetime duyduğu güven duygusunun kamu politikasının belirlenmesinde etkili olduğunu, böylece kamu kurumlarının vatandaşların güveni ve kamu yararı için daha motive olmuş bir şekilde çalışacaklarını savunmaktadır (Denhardt ve Denhardt, 2015, s. 667).

Denhardt ve Denhardt (2000, s. 553-557) Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımının dayandığı ilkeleri ise şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Yönetmek yerine hizmet etmek daha iyidir. Kamu görevlileri kamu yararının sağlanması için vatandaşların kendilerini ifade etmelerine yardımcı olmalıdır.
- Kamu hizmetlerinin sunumunda amaç kamu yararının sağlanmasıdır. Kamu yöneticileri kolektif yararının sağlanmasına katkıda bulunmalıdırlar.
- Kamu hizmetlerinin sunumunda stratejik düşünüp, demokratik davranılmalıdır. Kolektif çaba ve sorumlu işbirlikleri Yeni Kamu Hizmeti anlayışının özüdür.
- Hizmet müşteriye değil vatandaşa sunulur. Kamu yararı da paylaşılan değerlerden ortaya çıkar. Bu nedenle vatandaşla ilişki kurmaya odaklanmalıdır.

- Hesap verebilirlik basit bir olay değildir. Bu nedenle kamu görevlileri piyasadan ziyade hukuk, toplum, değerler, politik normlar, profesyonel standartlar ve vatandaşın çıkarlarına yoğunlaşmalıdır.
- Sadece üretkenliğe değil insanlara da değer verilmelidir. Kamu kuruluşları hizmet sürecinde işbirliği ile çalışırlarsa daha başarılı olurlar.
- Girişimciliğe değil vatandaşa ve kamu hizmetine daha çok önem verilmelidir. Toplum için kamu yararı girişimcilerin kendilerine sağladığı yarardan daha iyidir.

Yeni Kamu Hizmeti anlayışında bireyler müşteri değil vatandaş olarak kabul edilmekte, hizmet sunumunda kamu yararı önceliklendirilmekte ve kamu hizmetlerinin özel sektördeki gibi hızlı, kaliteli ve verimli bir şekilde sunulması amaçlanmaktadır (Denek, 2019, s. 418). Yeni kamu hizmeti yaklaşımı demokratik değerlere, vatandaşlık kavramına, müzakere sürecine ve kamu yararına odaklanan bir kavram olarak gelmiştir. Bu yaklaşım özel sektör faaliyetlerinin genişletilip devletin faaliyet alanının küçültülmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak bu süreçte kamunun şeffaflık ve hesap verebilirliğiyle ilgili endişeleri nedeniyle yönetim yaklaşımına da vurgu yapmaktadır. Yönetişim yaklaşımı da Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımına alternatif olarak gelişmiştir.

Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımındaki unsurlara benzer bir şekilde, yönetim yaklaşımı da kamu politikalarının belirlenmesi için sivil topluma, aktif vatandaşlığa, stratejik vizyona, etkileşime, katılımcılığa ve işbirliğine önem vermektedir (Ayhan ve Önder, 2017, s. 22-23). Bu yeni anlayışa göre vatandaş; tüketici müşteri veya seçmen olarak değil, kamu hizmetlerinin üreticisi ve tüketicisi olmaları açısından *sadece vatandaş* olarak değerlendirilmelidir. Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı kamu yönetiminde *demokratik değerleri, vatandaşlığı ve kamu yararını* merkeze alır (Denek, 2019, s. 426).

Kamu hizmetlerinin geleceğine ilişkin değerlendirmede ise Perry ve Buckwalter (2010, s. 5244) tarihsel, küresel, ulusal, ekonomik, sosyal ve politik gelişmelerin kamu hizmetini şekillendirdiğini belirtirler. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin sunumuna ilişkin tek bir prototipin sunulması mümkün değildir. Bu nedenle tarihi program ile güncel gelişmelerin kesiştiği noktada kamu hizmetinin yeniden yapılandırılması ihtiyacı doğmaktadır. Bu kapsamda kamu hizmetleri de değişen ve gelişen toplumsal koşullar çerçevesinde yeniden planlanmaktadır.

7. Türk Kamu Yönetiminde Küresel Yönetim Tekniklerinin Uygulanışı

Makalenin bu kısmında küreselleşmenin yönetim teknikleri özelinde Türk kamu yönetimini etkilemesi çalışmanın kapsamı açısından önemli görülen bazı yönetim teknikleri üzerinden değerlendirilecektir. Kamu yönetiminin gelişimi bir süreç olarak görüldüğünde bu sürecin geçmişten geleceğe doğru sürekli bir evrilme halinde olduğu görülmektedir. Kamu yönetiminin gelişimine ilişkin bu süreçte toplumsal, ekonomik ve siyasal olaylar önemli bir etkiye sahiptir. Günümüz modern yönetim yapısı da bu süreçlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda Türk kamu yönetimi de dünyadaki gelişmelere paralel bir seyir izlemiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak Türk kamu yönetimindeki küresel yönetim tekniklerini elbette birkaç başlıkla anlatmak mümkün değildir. Zira küresel yönetim teknikleri dünya ölçeğinde yaşanan rekabetçi ve piyasa sistemine dayanan bir yapının gelişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu yeni yapı kendi *dinamikleri* ölçüsünde bir seyir izleyecektir. Bu nedenle bu sürece ilişkin yaklaşımlar da sürekli bir gelişim gösterecektir. Bu bölümde konuya ilişkin genel bir çerçeve çizilmesi açısından konu ele alınmaya çalışılmıştır.

Küreselleşmeyle beraber ticaretin uluslararasılaşması, sınır tanımayan akışkan küresel sermaye ve iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler hem kamu hem de özel sektörde hâkim olan yönetim tekniklerinin değişmesine neden olmuştur. Bu değişiklikler öncelikle özel sektörde gerçekleşmiş, kamu sektörü ise bu sürece nispeten geç girmiştir. Bu bağlamda kamu yönetiminde 1970'lerden sonra yaşanan demokratikleşme, yerelleşme, sivilleşme ve liberalleşme eğilimleri kamu yönetiminde değişime gidilmesinin temel nedenlerini oluşturmuştur. Böylesi bir değişim kamu yönetiminde hem insana bakışı hem de insanların devlete bakışını etkilemiş ve birey, devletin

öncelediği bir konuma yükselmiştir. Bu çerçevede bireyin taleplerinin karşılanması için, kamu yönetiminde etkinlik, ekonomi ve verimlilik kavramları ön plana çıkmış ve yönetimde modern yönetim teknikleri kullanılmaya başlanmıştır. Kamu yönetiminde işletme tekniklerinin kullanılması gerektiği anlayışına dayanan bu yeni yaklaşımlar özellikle 1980'lerden sonra devletin küçültülmesi ve etkinliğinin artırılması çabalarının bir sonucu olarak gündeme gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Performans Yönetimi, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi bunlardan bazılarıdır.

7.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramı insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın üzerinde uzlaşıya varılmış bir tanımı yoktur (Aktan, 2012, s. 238; Balcı, 2005, s. 197; Parlak ve Sobacı, 2010, s. 284). Ancak kalite kavramının öncülerinden J. M. Muran'a göre "müşteri ihtiyaçlarına uygun şartları taşıması" ve "herhangi bir kusur barındırmaması" kalite kavramının iki temel unsurudur.

Philip Crosby'e göre kalite "şartlara uygunluk"tur. İshikawa'ya göre "en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini yürütmektir". Feigenbaum'a göre ise kalite "bir ürünün ya da hizmetin müşteri beklentilerini karşılayabilmesini sağlayan pazarlanabilir üretim ve bakım özelliklerinin tümüdür" (akt. Parlak ve Sobacı, 2010, s. 284).

Kalite esasen bir sonuçtur ve bir ürünün kalitesini belirleyen birçok unsur vardır. Bunlar aynı zamanda kalitenin boyutlarını da gösterir. Dolayısıyla *liderlik, yönetim, insan, sistem, süreç ve donanım kalitesi* kalite kavramının boyutlarını oluştururlar (Parlak ve Sobacı, 2010, s. 284). Bu perspektif ise "toplam kalite" kavramını öne çıkarır ki; bu da mal ve hizmet kalitesi ile organizasyon kalitesinin sürekli iyileştirilmesi için tüm alanlarda, süreçlerde ve çalışmalarda kalite geliştirilmesini ifade eder (Parlak ve Sobacı, 2010, s. 284). Bu da bizi organizasyonel performansı etkileyecek *tüm alanlarda* kalite geliştirilmesini amaçlayan "toplam kalite yönetimi" kavramına götürür (Aktan, 2012, s. 240). Literatürde toplam kalite, toplam kalite yönetimi ve toplam kalite kontrol kavramları ise çoğunlukla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2012, s. 240).

TKY konusundaki ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda ABD'de başlamıştır. Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak çalışan Walter A. Shewhart kalite alanında uyguladığı istatistiksel yöntemlerle önemli çalışmalarda bulunmuştur. Shewart'ı Edwards Deming ve Joseph M. Juran izlemiştir. Günümüzde Edwards Deming (Ayr. için bkz. Özer, 2019a) TKY'nin kurucusu olarak kabul edilmektedir (Aktan, 2012, s. 236). Deming bir işletmede kalite problemlerinin %94'ünün yönetim kaynaklı olduğunu ortaya koyarken, Juran iç ve dış müşteri ayrımını ilk defa kullanarak literatüre kazandıran kişidir (Balcı, 2005, s. 198).

TKY 1950'li yıllarda gelişmesine rağmen Shewhart tarafından geliştirilen Planla-Yap-Denetle-Uygula (PYDU) yöntemi ile Waflo Wezlav ve Joseph V. Talacka tarafından geliştirilen "Pareto İlkesi"nin (hataların büyükten küçüğe doğru sıralanarak problem çözümünde önceliklerin belirlenmesi) TKY'nin temelini oluşturduğu kabul edilmektedir. TKY'de bu öncülerin dışında; 1950'li yılların sonuna doğru toplam çalışan katılımını vurgulamasıyla Armond V. Feigenbaum; sıfır hata yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlara verdiği önemle Philip Crosby; 1960'lı yılların başlarında kalite çemberleri ve neden-sonuç ilişkisine yaptığı vurguyla Kaoru Ishikawa; sürekli geliştirme (Kaizen) felsefesiyle Masaaki Imai (Parlak ve Sobacı, 2010, s. 285-286); istatistiksel deney tasarımı ve kalite kayıp fonksiyonu ile Genicki Taguchi; tam zamanında üretim modeli ile geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle üretim modelinin yıkılmasına neden olan Taaichi Ohna TKY'nin gelişimine katkıda bulunan önemli temsilcilerdir (Aktan, 2012, s. 236).

TKY'de hedef müşteri memnuniyeti olduğundan ürün ve hizmetlerde kalitenin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması amaçlanır. Bu kapsamda çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu, performans ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hata ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışması, başarılı örgütlerin tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlama vb. yöntemler üzerinde durulmaktadır (Aktan, 2012, s. 236; Balcı, 2005, s. 197; Parlak ve Sobacı, 2010, s. 287).

TKY, savunduğu temel prensipler nedeniyle birçok yönetim tekniğini de içinde barındırmaktadır. TKY'nin temel hedeflerinden birisi "insan kalitesi" olduğu için gerek çalışan gerekse hizmetten yararlananlar açısından hizmete ve üretime ilişkin taleplerin karşılanması oldukça önemlidir. Bu açıdan *insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi, motivasyon yönetimi, müşteri odaklı yönetim, esnek üretim, tam zamanında üretim* gibi modern yönetim teknikleri TKY'nin sıklıkla uyguladığı tekniklerdir.

Bu tekniklerin dışında; gerçekleştirilebilir hedef anlamında *vizyon yönetimi*, kalitenin tamamlayıcı unsuru olarak *toplum ahlak yönetimi*, çalışanların tamamının katılımına yaptığı vurgu nedeniyle *sinerjik yönetim*, güvenli adımlarla geleceğe hazırlanma bakımından *stratejik yönetim*, problemlerin en aza indirilmesi açısından *açık iletişim, öneri sitemleri ve kalite çemberleri*, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı bakımından *bilgi destekli yönetim*, AR-GE faaliyetleri bakımından *yenilik ve yaratıcılık yönetimi* gibi modern yönetim yaklaşımları da TKY'nin uyguladığı yönetim yaklaşımlarıdır (Aktan, 2012, s. 242-243; Parlak ve Sobacı, 2010, s. 288).

Bununla birlikte TKY, sadece modern yönetim tekniklerinin uygulanması ile gerçekleştirilecek bir süreç de değildir. Bu anlamda örgütsel yapıların teşkilatlanma biçimleri de TKY'nin başarısına etki eder. Bu açıdan örgüt yapılanmalarında öncelikle organizasyon yapısının sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesi TKY'nin başarısı açısından oldukça önemlidir. Bunun yanında; merkeziyetçi organizasyon yapısı yerine âdem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısını öngören *yalın organizasyonların*, sürekli eğitime ve bilgiye önem veren *öğrenen organizasyonların* ve her türlü kriz ve olumsuz duruma önceden hazırlıklı olan *çevik organizasyon yapılarının* oluşturulması TKY'nin başarısı açısından önemlidir (Aktan, 2012, s. 243-244; Parlak ve Sobacı, 2010, s. 288).

TKY'de örgütsel gelişmenin sağlanabilmesi açısından kalite kontrol çok önemlidir. Literatürde kısaca PUKÖ Döngüsü (Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al) ya da "kalite kontrol çemberi" olarak geçen bu yaklaşım örgütlerde kalitenin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. TKY için istatistiksel araçların kullanılması ise ürün mal ve hizmetlerin kontrolü ve geliştirilmesi açısından ayrıca önemlidir (Aktan, 2012, s. 248).

Kamu sektöründe TKY'ye geçmenin gerekliliği ise *değişimin zorunluluğu* ile açıklanmaktadır. Özellikle küreselleşme sürecinde yaşanan hızlı değişime kamu sektörünün ayak uyduramaması bu değişimi zorunlu kılmıştır. Vatandaşların kamu hizmetlerinin kalitesi hakkındaki beklentileri, kamu örgütlerinin yüklü maliyetle hizmet sunmaları, özelleştirme uygulamalarının yaygınlaştırılması, hesap sorabilen sorumlu vatandaşlık anlayışının gelişmesi ve kıt kaynakların ekonomik kullanımı gibi zorunluluklar TKY uygulamasına geçilmesinin nedenlerini oluşturmuştur (Balci, 2005, s. 200).

TKY'nin kamu örgütlerinde uygulanması sırasında yaşanabilecek ilk zorluk çoğunlukla özel sektörün mal, kamu sektörünün de hizmet üretmesine ilişkindir. Hizmetlerin ölçülmesinin güçlüğü, üretildikleri anda tüketilir nitelikte olmaları, mal üretiminde üreticinin kişiliğinin tüketici üzerinde bir etkisi olmazken hizmet üretimi ve sunumunda üreticinin kişiliğinin kaliteyi önemli ölçüde etkilemesi, kamu sektörünün çoğunlukla tekeli bir yapıda olması, hizmet sunumunda müşteri ve vatandaş ikileminin yarattığı sorunlar, özel sektörün arz ve talep odaklı hizmet sunmasına karşın kamu sektörünün eğitim sağlık güvenlik gibi tüm toplumu ilgilendiren ve dahası kritik alanlarda arz ve talep odaklı hizmet sunmasının mümkün olmaması, kamu sektörünün doğasından kaynaklanan durağanlık ve değişime direnç, yapısal engeller ve kamu sektöründe çalışma kültüründen kaynaklanan problemler TKY'nin kamu kurumlarında uygulanmasını etkileyen diğer nedenlerdir (Balci, 2005, s. 201-206).

Sonuç olarak TKY, Ülkemizde de çeşitli kurumlarda uygulamaya konmuşsa da nitelikli bir sonuç için onun basit bir değişim hareketi olmadığı ve politik ve yönetsel açıdan tam bir sahiplenmeyi gerektirdiğinin dikkate alınması gerekmektedir.

7.2. Stratejik Yönetim

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte yönetimde stratejik yaklaşım bir zorunluluk haline gelmiştir. Stratejisi olmayan bir örgüt önünü göremeyen ve yönünü çizemeyen bir örgüttür. Strateji kelime anlamı itibarıyla "sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye" anlamlarına gelmektedir. Kelimenin

eski Yunan Generallerinden Strategos'un bilgi ve yönetme sanatına atfen kullanıldığı düşünülmektedir. Bazı Latince kaynaklarda ise Stratum, yani yol, çizgi, nehir anlamında kullanılmaktadır (Güçlü, 2003, s. 66).

Strateji; "uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre belirleme süreçlerini içeren" (Özer, 2019a, s. 469), uzun dönemli bir planlama faaliyetidir (Bayat, 2008, s. 70). *Stratejik yönetim* ise "geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin tespiti ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işlemlerin belirlenmesine imkân sağlayan yönetim tekniği"dir (Özer, 2019a, s. 471). Bu kapsamda stratejiyle yakından ilgili kavramlar olarak *stratejik vizyon* örgütün geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedeflerini ifade etmektedir, yani bir anlamda vizyon örgütün gelecekteki resmidir. *Misyon* gelecekte ulaşılması istenen amaçla ilgili görev ve kararlılık ifadesidir. *Stratejik planlama* örgüt ve çevre arasındaki ilişkiyi esas alıp örgütün çevresindeki değişime uyum sağlamasına yönelik kararlar bütünü iken, *stratejik yaklaşım* örgütün belirlenen stratejiye ulaşması için en iyi sonucu vereceği düşünülen stratejik hareket planı ile bu planın uygulanmasını sağlayacak en etkin yöntemlerin kullanılmasıdır (Özer, 2019a, s. 742). Politika, taktik, program, yöntem ve plan gibi bazı kavramlar ise stratejiyle birlikte kullanılan ancak onunla karıştırılan kavramlardır. Zira bu kavramlardan kimisi strateji kavramını kapsarken kimisi de onun gerçekleşmesinde yardımcı rol üstlenirler (Güçlü, 2003, s. 68).

Stratejik yönetim örgütü sistem yaklaşımıyla ele alır (Güçlü, 2003, s. 71; Özgür, 2004, s. 4). Bu açıdan örgütü çevresiyle uyumlu kılmanın temel amaç olduğu stratejik yönetimde örgütün başarısı için, çevredeki olumsuzlukların azaltılması ve fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanılması önemlidir. Bundan dolayı diğer yönetim tekniklerinin aksine stratejik yönetim sadece örgütün iç yapısını değil dış dünyayı da dikkate alır (Özgür, 2004, s. 13).

Şüphesiz örgütlerin stratejik yönetim başarıları örgütlerin öz yetenekleri, entelektüel kapasiteleri ve örgüt kültürü ile mümkündür. Örgüt üyelerinin paylaştıkları değerler normlar, inançlar ve anlayışlar örgüt kültürünü oluşturur. Stratejik yönetim ise farklılaşma, uzmanlaşma ve işbölümünü gerektirmektedir. Bu yönüyle stratejik yönetim aynı zamanda teknik bir iştir (Özer, 2019a, s. 476).

Örgütsel açıdan stratejik yönetim birbirine bağlı üç temel değişkenin uyumunu gerektirmektedir. Bunlar *üst yönetim, çevre ve kaynaklar*dır (Bayat, 2008, s. 72). Ayrıca stratejik yönetim örgütün güçlü-zayıf yönleriyle, dışsal fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi gerektiğine de dikkat çekerek hedef ve amaçların esnek ve değiştirilebilir nitelikte olması gerektiğine de vurgu yapar (Özer, 2019a, s. 477). Bu kapsamda stratejik yönetim süreci genel olarak şu beş aşamadan oluşmaktadır (Bayat, 2008, s. 72):

Örgütün yönü misyon ve hedeflerinin belirlenmesi, çevresel incelemeler, strateji oluşturma, stratejinin hayata geçirilmesi ve stratejinin değerlendirilmesidir. Bu aşamaların bir ifadesi olarak stratejik yönetim; "bir örgütün belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak amacıyla, kendi zayıf ve güçlü yönleri doğrultusunda dış çevresinden gelen tehdit ve fırsatları sürekli analiz etmesi, stratejik seçenekleri oluşturmaları, oluşturulan stratejileri hayata geçirmesi ve bunların sonucunda gerçekleşen performansın arzu edilen performans ile ne kadar uyumunu değerlendirmesi süreci" (Bayat, 2008, s. 73) olarak tanımlanabilir. Burada stratejik yönetimin kritik bir boyutu olarak insan unsurunun vurgulanmasında da fayda vardır. Çünkü ekonomik vb. herhangi bir güçlüğü bulunmasa dahi örgütün stratejik geleceğinin insan kaynakları ile yakından ilgili olduğunun unutulmaması gerekmektedir (Parlak, 2000, s. 98). Aksi takdirde örgüt, geleceğini koruyamama riski ile karşılaşabilir.

Temelde askeri bir kavram olarak stratejik düşüncenin kökleri, tarih içerisinde çok gerilere gitmesine karşın kavramın iş dünyasında kullanımının 1960'lı yıllara rastladığı genel bir kabuldür (Barca, 2005, s. 9; Özer, 2019a, s. 480). 1970'lerde kriz ortamının da etkisiyle örgütlerin gerekli esnekliği gösterememeleri sonucu kavram önemini yitirmiş (Özer, 2019a, s. 480), 1980'li yıllarda enerji ve hammadde konusundaki kısıtlılık, finans piyasalarındaki istikrarsızlık ve yeni dünya düzenine geçişle birlikte (Güçlü, 2003, s. 65) bu belirsizlik ortamından korunmak için kavram tekrar kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllarda ise küreselleşmenin hızlanması, rekabete dayalı ticaretin yaygınlaşması ile stratejik yönetim tekrar önem kazanmaya başlamıştır (Özer, 2019a, s. 480-481).

Stratejik yönetim bir çalışma alanı olarak ise 1920'lerin başında Harvard Üniversitesinde "İşletme Politikaları" adı altında ortaya çıkmıştır. Stratejik düşüncenin bilimsel içerikte yazıldığı ilk eser Alfred Chandler'in 1962 yılında yayımladığı "Strategy and Structure" isimli eseridir. Chandler'in bu eseri Harvard Üniversitesi odaklı *geleneksel strateji anlayışının* oluşmasına yol açmış Harvard ekolünün sonraki temsilcileri Andrews, Cave ve Porter'e de ışık tutmuştur. Sonrasında Andrews tarafından işletmelerin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerin analizine dayanan "SWOT Analizi" formüle edilirken; Porter da "Porter Analizi"ni geliştirmiştir.

1960'lı yıllardaki çalışmalarda Chandler'in bu eserinin yanında önemli olan diğer iki eser ise Andrews'un "Business Policy" (1965) ve Ansoff'un "Corporate Strategy" (1965) adlı eserleridir. Andrews'in eseri iyi bir eğitim için güçlü bir içerik sunarken, Ansoff iş dünyasına yön verecek pratik açılımlarda bulunmaktadır. 1960'lara kadarki bu gelişmelerden önce 1946 yılında Peter Drucker'ın "Concepts of the Corporation" adlı eseri de stratejik yönetimde işletmenin öncelikle *amacının* ne olduğunun sorgulanmasına yaptığı vurguyla alana katkıda bulunmuştur.

1970'lere gelindiğinde *akademik temelli* Harvard ekolüne karşı *kurumsal temelli* yeni bir paradigmaya ihtiyaç duyulmuş ve Schendel ve Hofer yönetimindeki bu çalışmalar stratejinin ayrı bir disiplin dalı olarak gelişmesini sağlamıştır. Bu yıllarda *araştırma geleneğinin* gelişmesini sağlayan "Stratejik Süreç Yaklaşımı" ortaya çıkmıştır. Bu geleneğin öncüleri olarak Mintzberg, Quinn ve Pettigrew önemli temsilcilerdir (Barca, 2005, s. 9-12).

Özellikle Mintzberg'in stratejik yönetimde *süreç yaklaşımına* olan vurgusu ve "bizler kör insanlarız ve stratejiler bizim fillerimiz"dir şeklindeki bakış açısı onun stratejik yönetimi çok önemli bir teori haline getirmesini sağlamıştır. Çünkü Mintzberg'e göre strateji bir perspektiftir (Özer, 2019b, s. 254). Bu nedenle strateji hem gelecek için yapılan planları hem de geçmişten gelen örnekleri içine alan bir *süreç*dir (Bayat, 2008, s. 70).

Stratejik yönetimin gelişmesinde akademik alandan daha çok iş dünyası etkili olmuştur. Örneğin 1921 de Sloan'ın General Motors'u yeniden yapılandırmaya ilişkin yürüttüğü çalışmalar stratejik yönetim açısından önemli gelişmelerdir. Henry Ford'un "maliyet liderliğini" sürdürdüğü ve müşterilerine *standart* ürün ürettiği bir dönemde; Sloan *butik* ürünler sunarak müşteri talebini ön plana çıkarmış ve böylece üretimde "farklılaşma" stratejisini uygulamıştır.

Yine IBM'in (International Business Machines) 1970 ve 1980'lerin ortalarına kadar olan yükselişinde önemli rol oynayan baba-oğul Thomas Watson'lar kalıcı bir başarı için kârın değil etik değerlerin önemine dikkat çekerek stratejide *yumuşak değerleri* vurgulamışlardır (Barca, 2005, s. 17). Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Kârdan ziyade halka daha iyi hizmet vermeyi amaçlayan bu ve benzeri yaklaşımlar örgüt kültürünün önemini vurgulaması bakımından anlamlıdır (Barca, 2005, s. 17; Özer, 2019a, s. 476).

İş dünyasında strateji düşüncesinin gelişmesine katkı sağlayan gelişmelerden biri de danışmanlık şirketleridir. McKinsey, BCG (Boston Consulting Group) ve Bain bu şirketlerden bazılarıdır. Öyle ki, bu şirketlerin stratejik yönetime ilişkin terminoloji ve tekniklerin belirlenmesinde öncü oldukları söylenebilir (Barca, 2005, s. 17). Bunlardan McKinsey'in 7-S yaklaşımı yönetim literatüründe oldukça ünlüdür. İçerisinde mükemmel örgütlere yaptığı vurguyla bilinen Tom Peters gibi ünlü yönetim gurularının da olduğu bir grup tarafından gerçekleştirilen bu çalışma baş harfleri "S" ile başlayan yedi kavramdan meydana gelmektedir. Bunlar; strategy (strateji), structura (yapı), systems (sistemler), style (tarz-üslup), shared values (paylaşılan değerler), skills (yetenekler), ve staff (personel) unsurlarından oluşmaktadır. Bunlardan strateji, yapı ve sistemler daha *yapısal* olduklarından "sert kavramlar" olarak nitelendirilirken; personel, tarz, paylaşılan değerler ve yetenekler ise daha değişken oldukları için "yumuşak kavramlar" olarak (Özer, 2018, s. 20-21) değerlendirilmektedirler.

Modern işletme tekniklerinden olan tam zamanında üretim sistemleri (gerekli miktarda gerekli kalitede, gerekli zamanda ve gerekli yerde), toplam kalite yönetimi, benchmarking (kıyaslama), rightsizing (doğru büyüklüğe erişme), downsizing (örgütlerde küçülme), outsourcing (ikincil önemdeki

işlerin örgüt dışında gerçekleştirilmesi), değişim mühendisliği (temel iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi), porter analizi (örgütün rekabet avantajını belirleyen unsurların analiz edilmesi) ve yalın örgütler (örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması) gibi yönetim teknikleri stratejik yönetimin gelişmesini sağlayan (Özer, 2019a, s. 481) yaklaşımlardır.

Stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanmasına ilişkin değerlendirmelerde ise, özel sektör karşısında kamu yönetiminin doğasından kaynaklanan güçlüklerine karşın stratejik yönetim yaklaşımının kullanılması gerektiği yaygın bir şekilde kabul edilmektedir (Durna ve Eren, 2002; Güçlü, 2003; Özer, 2019a). Bununla birlikte stratejik yönetimin kamu sektöründe başarısını etkileyen bazı yapısal güçlükler de bulunmaktadır. Bu güçlükler; vatandaş ve yönetim arasındaki ilişkiler, örgütsel yapıdan kaynaklanan yetersizlikler, siyaset ve yönetimin işbirliğindeki sorunlar, finansal alanda yaşanan sınırlılıklar ve personel alanındaki yetersizlikler olarak sınıflandırılabilir (Durna ve Eren, 2002, s. 57-58).

Ayrıca kamu kurumlarının kâr amacı gütmemesi, çeşitli çıkar grupları ve politik eğilimlerin yarattığı baskılar, özel sektördeki esnek ve inisiyatif alabilen karar verebilme serbestine karşın kamuda karar mekanizmasının yavaş işlemesi, örgütsel gelenekler, kemikleşmiş çalışma grupları, rekabet ve kâr motifinin yokluğu, hukuksal, yasal ve siyasal prosedürler, denetim ve kontrol sisteminin zayıflığı, tüketici taleplerine duyarsızlık, kaynak kıtlığı, siyasal yapı vb. süreçler (Özgür, 2004, s. 25-26) stratejik yönetimin kamu yönetiminde etkin uygulanmasının önündeki engellerden bazılarıdır.

7.3. Performans Yönetimi

Yirminci yüzyılın son çeyreği her alanda büyük değişimlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu değişim yönetsel yapıları da etkilemiş, örgütsel işleyişte diğer uygulamalarla birlikte amaçlara ne oranda ulaşıldığı, verimliliğin ne ölçüde gerçekleştirildiği gibi süreçleri içeren performans yönetimi uygulamalarını zorunlu kılmıştır.

Performans bir işi yapan bireyin, örgütün veya grubun amaçlara ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ölçülebilmesi ve o işle ilgili başarı derecesidir (Özer, 2019a, s. 381). Performans amaçlanan sonuçlara hangi kalite ve miktarda ulaşıldığına ilişkin değerlendirmedir (Karasoy, 2014, s. 258). Performans belirli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal veya hizmetlerin etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik kavramlarıyla ilişkilendirilmesidir (Helvacı, 2002, s. 156).

Genel kabul gören tanıma göre ise performans, “bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır” (Akçakaya, 2012, s. 173).

Performans yönetimi ise “bir kurumun stratejik amaçlarının saptanmasıyla başlayan, belirlenen amaçlara ne denli ulaşıldığını saptamaya yarayan performans ölçümüyle ve ölçüm sonuçlarının raporlanmasıyla devam eden, bu sonuçların değerlendirilmesi suretiyle iyileşmeye dönük önlemlerin alınmasını öneren sürekli yönetim döngüsü” (Usta, 2010, s. 33) olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi; “hedef belirleme”, “performans değerlendirme” ve “ödül sistemleri”ni kapsar (Helvacı, 2002, s. 157).

Hedef belirleme en temel çerçevede örgütün amaçlara göre yönetilmesini kapsar. Bu çerçevede öncelikle örgütün kuruluş amacı dikkate alınır. *Ödül Sistemleri*; örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir yöntem olarak çalışan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirmeyi amaçlar. *Performans değerlendirme* ise; çalışma sonuçlarını değerlendirmek için performans verilerini toplama ve yaymayı ifade eder (Helvacı, 2002, s. 158). Performans değerlendirme, örgütün ve çalışanın güçlü ve desteklenmesi gereken alanlarını dikkate alarak insan kaynakları yönetimine de ışık tutar.

Performans değerlendirmenin iki genel işlevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki iş performansı hakkında *bilgi* edinmektir ki bu, ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin terfi gibi yönetsel karar ve işlemler için gereklidir. Nihayetinde örgütte belli bir gruba ayrımcılık yapılmaması açısından bu düzenlemeler önemlidir. Diğer işlev ise çalışanların iş tanımında yer alan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin

bir geri bildirim sürecidir. Performans değerlendirmesinde dikkat edilecek hususlardan birisi de *yakınlık değil yetkinlik* temelinde değerlendirmenin yapılmasıdır (Helvacı, 2002, s. 15; Karasoy, 2014 260).

Performansı oluşturan unsurlar sunulan mal veya hizmetin çeşidine göre değişmektedir. Kimisinde kalite önemliken kimisinde miktar, zaman gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Özer, 2019a, s. 383). Ancak performansın hiç değişmeyen unsurları ekonomiklik, etkinlik ve verimliliktir (Bilgin, 2007, s. 70; Özer, 2019a, s. 383). Bu unsurlar içinde önemini hiç kaybetmeyen tek boyut ekonomiklikdir. *Ekonomiklik* diğer adıyla tutumluluk “istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmeyi” ifade eder.

Verimlilik; “örgütün hedeflerini göz önünde tutarak belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini” tanımlar. *Etkinlik* ise “bir örgütün tespit ettiği politika, proje ve aldığı tedbirlerle önceden saptanan amacın ne ölçüde gerçekleştirildiğini” anlatır (Özer, 2019a, s. 383-384). Bu ölçütlere hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik kriterlerini de eklemek mümkündür (Bilgin, 2007, s. 74-78; Karasoy, 2014, s. 263-264). Kamu yönetiminde gelinen noktada ise etkinlik ve verimlilik olasılıklarını artıracak kaynakların yeniden ele alınması gerekmiş olup, devlet idaresinin dışında özel sektör, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, çeşitli topluluk organları ve vatandaş grupları da sahip oldukları potansiyelle kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliği artıracak önemli aktörlerdir (Wanna, 2015, s. 10).

Kamu örgütlerinde performans ölçümü esasen yeni değildir. 20. yüzyılda başladığı ve İkinci Dünya Savaşından sonra hızlandığı ve günümüzde de Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının bir ölçüm sistemi olarak kullanıldığı görülmektedir (Usta, 2010, s. 37). Performans yönetimi vatandaşları merkeze alan bir yaklaşımı benimser. Bu yaklaşımla vatandaş aktif bir pozisyona geçerek hizmet sunanların hesap verme ve denetlenebilmesine de imkân tanınmış olur (Karasoy, 2014, s. 258). Değişimlere esnek bir şekilde uyum sağlanması, katılımcı bir yönetim anlayışının yaygınlaştırılması, açık, şeffaf ve hesap verebilir kurum kültürünün oluşturulması, bireysel performansın geliştirilmesi, amaçların gerçekleştirilmesi, rekabet üstünlüğünün yaratılması gibi nedenlerden dolayı performans yönetimi önemlidir (Bilgin, 2007, s. 56).

Performans yönetimi girdi değil sonuç odaklıdır. Sonuçları iyileştirmek ve hizmet kalitesini artırmak için uzmanlığın merkezde olduğu politikaların belirlenmesi ve süreçten ziyade performans sorumluluğunun önemsenmesi gereklidir. Bu noktada kurumların ürettiği ürün ve hizmetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemlidir (Wanna, 2015, s. 8). Nihayetinde ölçülemeyen bir sonucun yönetilebilmesi de mümkün değildir. Bu anlamda nicel yapıdaki ürünlerin ölçümünde kâr, verimlilik, üretim miktarı, üretim değeri, piyasa payı gibi değişkenlerden yararlanılırken nitel yapıdaki çıktılar için müşteri memnuniyeti, saygınlık, güvenilirlik, olumlu imaj, gibi değişkenlerden yararlanılır (Usta, 2010, s. 40).

Performans değerlendirme teknikleri de örgütlerin niteliğine ve zamana göre farklılık göstermektedir. Bu açıdan değerlendirme teknikleri geleneksel ve modern olarak ayrılmakta olup grafik dereceleme, karşılaştırma, kontrol listesi, kritik olaylar değerlendirmesi, gibi teknikler geleneksel teknikleri oluştururken modern değerlendirme tekniklerinin en önemli özelliği örgütün tepe yönetimden başlamak üzere en alt kademesine göre amaçlara ne ölçüde uyulduğuna ilişkin değerlendirmelerin yapılmasıdır. Modern değerlendirme ölçütlerinden diğeri ise çalışanın geçmiş performansları yanında geleceğe yönelik iş başarıma güç ve kapasitesinin değerlendirilmesidir (Karasoy, 2010, s. 260-262).

Bu yöntemle performansın aslında aynı zamanda *gelecek* odaklı bir yönünün olduğuna da dikkat çekilmektedir. Bu noktada yüksek düzeyde bir performans gerçekleştirebilmek için bir strateji belirlemenin önemi ortaya çıkmaktadır (Bayat, 2008, s. 70). Zira örgütler bu şekilde stratejik bir yönetim anlayışı geliştirerek piyasa sisteminde rekabet üstünlüğü yakalayabilirler.

Performans yönetimi daha geniş bir örgütsel içeriği kapsamaktaysa da iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve çalışan katılımı performansla doğrudan etki eden unsurlardır (Helvacı, 2002, s. 158). Bununla birlikte yetersiz güdüleme ve eğitim, açık olmayan görev tanımları, aşırı iş yükü, kariyer olanaklarının

yetersizliği, ailevi, maddi, duygusal ve ruhsal sorunlar da performans düşüklüğüne sebep olur (Akçakaya, 2012, s. 196). Bunların dışında örgütsel kültür, ekip çalışması, yönetim sistemi, kurumsal teşkilatlanma gibi yapısal unsurlar (Usta, 2010, s. 38) ile karar alma süreçlerine katılım derecesi de performans üzerinde etkilidir.

Ancak *merkezleştirilmiş* karar alma süreçlerinin performansa ne ölçüde etki ettiği ise çok boyutlu olarak ele alınması gereken bir konudur. Merkezi düzeyde karar verme büyük bürokratik yapılarda etkin ve verimli çalışmanın önemli bir unsuru iken, katı, tekeli ve hantal özellikleri bir yana gücün kötüye kullanılması riskini de taşımaktadır. Kararların merkezi düzeyde alınmasını savunan görüş bürokrasinin bu yöntemle daha hızlı işleyeceğini savunmaktadır. Bu görüşün karşısında olanlar ise bürokrasinin savunduğu katı kural ve prosedürlerin örgütlerin çevresel koşullar karşısında duyarsızlaşmasına ve performans düşüklüğü yaşanmasına neden olacağını savunmaktadırlar (Andrews vd., 2009, s. 59-60).

Sonuç olarak her iki görüş de akla yatkın argümanlar sunmakla birlikte performans süreçlerinde katılım derecelerinin göz önünde tutulması önemlidir. Bu kapsamda kamuda performans yönetiminde karşılaşılan güçlüklerin genel sebepleri; merkezîyetçilik, görev-yetki ve sorumluluk dağılımındaki belirsizlikler, siyasallaşma, yüksek kamu harcamaları, bürokratik yönetim yapısı, değişimlerin takip edilmemesi, iş standartlarının belirlenmemesi, liyakat ilkesinin uygulanmaması, nitelikli personel eksikliği gibi nedenlerle açıklanabilir. Ayrıca kamunun tekel olarak hizmet vermesi, mal yerine daha çok hizmet üretmesi, hizmetlerin ölçüm güçlüğünün bulunması, kamu yönetiminin siyasetin etkisine açık olması, hizmetin gerekliliklerinin bürokratların kişisel tercihlerinin gölgesinde kalması, kurumların yapı ve personel bakımından sürekli büyümeleri vb. sorunlar da kamu yönetiminde performans yönetiminin önündeki güçlüklerdendir (Akçakaya, 2012, s. 193-196).

Ülkemizde kamu yönetiminde performansı artırmaya yönelik birçok reform çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen önemli çalışmalardan biri 2003'te 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun çıkarılmasıdır. Bu kanunla bütün kamu kurumlarının performans yönetiminden yararlanması öngörülmüştür. Ülkemizde ayrıca 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun ilgili maddeleri uyarınca da performans denetimi ve performans ölçütleri uygulaması zorunlu kılınmıştır (Karasoy, 2014, s. 265-266). Sağlık Bakanlığının performansa dayalı ücretlendirme sistemi ise bu alandaki ilk uygulamalardan birisidir. Sonuç olarak performans yönetimi de Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımıyla yönetim pratiğimize geçmiş etkinlik ve verimliliği artırmaya yönelik uygulamalardan birisidir.

7.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeni bir bin yıla girerken dünyanın hızla küçüldüğü ve küreselleşmenin hatta küreselleşme ötesi söylemlerin hızla yaşandığı bir dönemdeyiz. 1980'lere kadar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hâkim olan üretim sistemi fordist üretim modeli iken; küreselleşmeyle birlikte, 1980'lerden sonra post-fordist üretim modeline geçilmiştir.

Taylorist bir üretim sistemine dayanan fordist üretim modelinde standart bir üretim anlayışı benimsenmiştir. Bu yaklaşımda verimlilik anlayışı ön planda tutulmuştur. 1980'lerden sonra ise post-fordist yönetim modeli gelişmiştir ki bu model; teknolojiyi ön planda tutan, rekabete dayalı, yeni iş bölümü süreçlerini içeren, esnek, uzmanlaşmış ve müşteri taleplerine duyarlı bir üretim sistemini benimsemiştir (Doğanoğlu, 2001, s. 173).

Post-fordist üretim modeli esnek organizasyon modelini zorunlu kılmıştır. Bu da personel politikasında hiyerarşik yapı yerine yetenek, bilgi ve uzmanlığın merkezde olduğu matris ve yatay yapıları geliştirmeye yöneltmiştir. İşte "İnsan Kaynakları Yönetimi" de bu sürecin bir sonucu olarak gelişmiştir (Doğanoğlu, 2001, s. 174).

Esasen 18. yüzyılın son dönemlerinde meydana gelen bu değişimler iş gücünde uzmanlaşmanın çok arttığı Sanayi Devriminin bir sonucudur. Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetlerin işçi kesimiyle daha fazla ilgilenmek zorunda kalmaları (Öğüt

vd., 2004, s. 279) bu sürecin başlangıcını oluşturur. Teknolojik ilerlemelerle birlikte otomasyonun artması, fiziksel güce dayalı işlerin azalması işgörenlerin daha çok bilgi-yoğun işlerde çalışması ve sanayi ötesi topluma geçişle birlikte insan unsurunun örgütsel yapı içerisindeki konumunun da değişmeye başlaması İnsan Kaynakları Yönetimine geçişin temel nedenlerini oluşturmuştur (Akdemir, 2005, s. 428; Parlak, 2000, s. 97). Bu gelişmelerin sonucu olarak “personelin” stratejik önemine binaen “insan kaynağı” kavramsallaştırması ortaya çıkmıştır (Bayat, 2008, s. 69).

Bu bağlamda *İnsan Kaynakları Yönetimi*; “işletmelerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin” olarak tanımlanabilir (Doğan ve Demiral, 2008, s. 146). Bu kapsamda örgütsel amaçlarla bütünleşmemiş yani stratejik bir nitelik kazanmamış “insan unsuru” eskiden tanımlandığı şekliyle “personeldir”. Oysa insanın örgütte bir girdi/maliyet olarak görülmekten çıkarılıp “kaynak” olarak tanımlanması stratejik bir karardır (Bayat, 2008, s. 69) Bu durum aynı zamanda insan unsuruna stratejik bir nitelik de kazandırmaktadır.

Bu kapsamda *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ise*; “iş görenlerin performansını arttırmak ve yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması” olarak tanımlanmaktadır (Öğüt vd. 2004, s. 283). Akdemir (2005, s. 438) İnsan kaynakları yönetimine “stratejik” nitelemesinin eklenmesinin, insan kaynakları yönetiminin *organizasyonel etkinlik* için ne derece kritik olduğu yolundaki ilgiyi vurguladığını belirtir. Bayat (2008, s. 69) ise insan kaynakları yönetiminin *zaten* niteliksel olarak “stratejik” olduğunu bu nedenle bu kavramı vurgulamaya gerek olmadığını belirtir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin en temel amacı örgütün faydası için insan kaynaklarından “optimum” düzeyde yararlanılmasıdır. Bu temel amacın yanında İnsan Kaynakları Yönetiminin diğer amaçları da şöyle sıralanabilir (Doğanoğlu, 2001, s. 175):

- İnsan kaynaklarının örgütsel amaçlara ulaşmadaki rolünü belirtmek.
- Çalışanların yetenekleri ve potansiyellerini rasyonel şekilde değerlendirmek.
- Örgütsel başarı için çalışanların performansını arttırmak.
- İyi bir örgüt kültürü yaratmak için İnsan kaynağı politikalarıyla örgüt politikalarını uyumlaştırmak.
- Çalışanların yetenek ve potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmak.
- Ekip çalışması ve toplam kaliteyi özendirecek çalışma ortamları oluşturmak.

Başlangıçta personel yönetimi çalışanı daha çok bir maliyet olarak ele almıştır. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanı işletmenin değişen koşullara uyum sağlamasını sağlayacak *en dinamik faktör* olarak görmektedir. Böylece İnsan Kaynakları Yönetimi mevcut çalışanların dışında, işletme için gerekli potansiyel adayları da içerisine alan daha geniş bir hedef kitleye sahiptir (Öğüt vd. 2004, s. 279).

İnsan Kaynakları Yönetimi problem çözme ve verimliliği artırma konusunda çalışan katılımına önem vermektedir. Bu anlamda kalite çemberleri gibi toplam kalite uygulamaları büyük bir öneme sahiptir (Doğanoğlu, 2001, s. 176). Ayrıca günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanın yeteneğinin artırılması ve bu yeteneğin yönetilmesine doğru evrilmiştir (Doğan ve Demiral, 2008, s. 146). Bu kapsamda personel güçlendirme anlayışının bir sonucu olarak “yetenek yönetimi” kavramı gündeme gelmiştir.

Yetenek yönetimi “işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren, işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren” bir süreçtir (Doğan ve Demiral, 2008, s. 151). Bu anlamda yetenek yönetimi süreci; personelin motivasyonunun artırılması, yeteneklerinin geliştirilmesi, personel eğitimleri, bilgi artırımı ve bilgi paylaşımı gibi birçok süreci içermektedir.

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli konularından birini de *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi* oluşturur. Bu konuda özellikle çok uluslu şirketler uluslararası insan kaynakları politikalarının

belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir (Doğanoğlu, 2001, s. 176; Parlak, 2000). Bu şirketler ürettikleri sınır ötesi politikalarla bir yandan küresel insan kaynakları yönetimini belirlerken diğer yandan bu politikaların uygulandığı zemin olarak ulusal politika ve yapılar üzerinde de etkili olmaktadır.

Bu çerçevede çok uluslu şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetiminde kültürel farklılıklara duyarlılık, kültürel farklılıkları yönetebilme, farklı kültürlerden gelen talepleri karşılayabilme gibi çeşitli yönetim stratejilerine de sahip olmaları gerekmektedir (Doğanoğlu, 2001, s. 176). Zira küreselleşme devam eden bir süreç olduğundan, rekabete dayalı uluslararası piyasada İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi de her geçen gün artmaktadır (Parlak, 2000, s. 98).

Nihayetinde üretimin unsurlarından olan insan kaynakları aslında bir sermayedir ve bu sermaye toprak veya hammadde gibi üretim faktörlerinden ayrıdır, çünkü sabit ve standart karakterde değildir. Bilakis inovatif faaliyetlerle üretimin diğer unsurlarını değerli kılan unsurdur. Bu nedenle insan faktörünün taşıdığı potansiyelin farkında olmak üretim süreçlerini başarıya götürecek önemli bir yaklaşımdır (Feiock vd., 2008, s. 28). Ayrıca insan faktörünü içine alan sosyal sermaye kalkınma için de anahtar bir rol oynar. Bu kapsamda demokratik katılımcı, güven esasına dayanan bir yönetim mekanizması insan kaynağının daha iyi çalışmasına da ortam hazırlar.

8. Sonuç

Çalışmada genel olarak ele alındığı gibi küreselleşmenin kamu hizmetine yansımaları ve Türk kamu yönetimine etkisi kapsamında en çok yeni sağ düşünce etkili olmuştur. Bu süreçte küreselleşmenin de etkisiyle rekabetçi yapıları ve serbest piyasa ekonomisini referans alan neoliberal politikalar gelişmiş ve bu politikalar muhafazakâr söylemleri de bünyesine katarak Yeni-Sağ düşünce üzerinden Türk kamu yönetimini doğrudan etkilemiştir. Böylece kamu yönetiminde geleneksel yapıdan uzaklaşmış ve Yeni-Sağ düşüncenin önderliğinde yeni bir yönetim sistemine geçilmiştir. 1979 yılında İngiltere’de Muhafazakâr Partiyle iktidara gelen Thatcher ile 1980 yılında ABD’de iktidara gelen Reagan bu yeni yaklaşımı uygulamaya koyarak bütün dünyada da yayılmasını sağlamışlardır. Türkiye’de ise bu süreç Turgut Özal döneminde 24 Ocak 1980 kararları ile uygulamaya konmuştur. Bu politikaların işlerlik kazanması için devletin etkinlik alanının daraltılıp siyaseten güçlü bir devlet yapısının oluşturulması gerektiği savunulmuştur. Böylece devletin ekonomik alana müdahalesi engellenerek sadece güvenlik, savunma, eğitim, adalet, sağlık gibi temel görev alanlarında faaliyet göstermesi öngörülmüştür. Bu yeni sistemde devletten beklenen ise piyasa sistemini korumaya ilişkin düzenleyici denetleyici ve kural koyucu bir rol üstlenmesidir. Bu süreçte devletin hukuku da etkin kılarak sistemi siyaset ve hukuksal açıdan da koruması gerektiği savunulmuştur.

Kamu yönetiminde paradigma değişimi olarak da adlandırılan bu süreç devlet yönetiminden uluslararası boyuttaki kurumlara kadar bütün yapıları etkilemiştir. Bu süreçte geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının yerini işletmecilik temelli Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımı almış ve bu yaklaşımın ilkeleri kamu yönetiminin tüm süreçlerine yansımıştır. Yeni Kamu İşletmeciliği, savunduğu ilkelerle kamu yönetimi alanında büyük bir dönüşümü öngörmüştür. Düşünsel temelleri neoliberalizme dayanan bu yaklaşım 1990’lı yıllara kadar kamu yönetiminde etkin bir paradigma olarak uygulanmış ancak uygulamada karşılaşılan güçlükler nedeniyle özellikle 2000’li yıllardan sonra yoğun bir eleştiriye maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin sonucunda ise kamu yönetimi kendisine yeni bir açılım sunacak farklı yaklaşımlara kapı aralamak durumunda kalmıştır. Tüm bu gelişmelerin bir sonucu olarak kamu yönetimi tarihsel süreçte devletle birlikte gelişmiştir. Devletin niteliğindeki değişime paralel olarak kamu yönetimi de aynı yönde dönüşüm göstermiştir. Bu dönüşüm; ulus-devlet formunun gereklerinin korunarak aynı zamanda küresel mekanizmalarla bütünleşmeyi ifade etmektedir.

Esas itibarıyla bu çalışmada küreselleşme ve ulus-devlet ilişkisinin Türk kamu yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın genel amacı kapsamında ortaya konan 1980 sonrası dönemde Türk kamu yönetiminde etkili olan neoliberal politikaların yönetim yapı ve kurumlarını ne yönde etkilediği hususu ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede küreselleşme süreciyle birlikte Türkiye’nin kamu yönetimi yapısında meydana gelen değişimlerin neler olduğu, bu

değişimlerin en çok hangi alanlarda gerçekleştiği bu değişim sürecinde ne tür sorunlar yaşandığı, bu sorunların çözümü için gerçekleştiren çağdaş yönetim yaklaşımlarının neler olduğu ve bu yaklaşımların Türkiye’de uygulanabilirliğinin mümkün olup olmadığı gibi hususlar incelenmiştir. Ayrıca neoliberal bir süreçte daha iyi bir kamu yönetiminin nasıl yapılandırılacağı ve yönetimin hangi alanlarda geliştirilmesi gerektiği gibi konular da araştırılmış ve Türk kamu yönetiminin yaşadığı dönüşüm anlaşılmasına çalışılmıştır.

Çalışmada genel olarak ele alındığı gibi modern yönetim yaklaşımları küresel sistemlerin dönüşümüne paralel olarak gelişmiş yapılarıdır. Bu süreçte ulusal yapıların dahi yoğunluklu olarak küresel nitelikler taşıdıkları söylenebilir. Zira ulusal sistemler uluslararası yapılarla rekabet edebilmek ve devamlıklarını sürdürebilmek için özellikle rekabetçi ve piyasa sisteminin benimsendiği günümüz gerçekliğinde “oyunu kuralına göre oynamak” zorundadırlar. Aksi takdirde sistem dışı kalmaları kalabilirler. Modern yönetim yaklaşımları da bu süreçte “küresel bir standart” özelliği taşıyarak ulusal yönetim yapılarının dünya ölçeğiyle bütünleşmesine imkân tanımaktadır. Öte yandan bu yaklaşımlar işin doğası gereği zaten yönetim süreçlerinin taşınması gereken özelliklerdir. Ancak, konu tarihsel ve konjonktürel düzlemde değerlendirildiğinde ekonomik, siyasi ve toplumsal gelişmelerin de etkisiyle yönetim bugünkü formuna ancak küreselleşme ve buna bağlı uluslararasılaşmayla ulaşmıştır.

Bu gelişmelerin bir sonucu olarak Türk kamu yönetimi de tüm bu süreçlerden etkilenmiş ve yönetim yapısını dünya ölçeğindeki gelişmelere göre uyarlamıştır. Ayrıca temelde bir süreç olan bu gelişmeler yakın ve uzak gelecekte de devam edecektir.

Kaynakça

- Akçakaya, M. (2012). Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, 32, 171-202.
- Akdemir, B. (2005). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. *Journal of Social Policy Conferences* (No. 49).
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Altın, A. (2013). Kamu hizmeti anlayışında değişim. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 101-118.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 57-80.
- Ayhan, E., & Önder, M. (2017). Yeni kamu hizmeti yaklaşımı: yönetişime açılan bir kapı. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(2), 19-48.
- Balcı, A. (2005). Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulanması: olumlu perspektifler ve olası zorluklar. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 196-211.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikâyesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 5(1), 7-38.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık “performans yönetimi”. *Sayıştay Dergisi*, (65), 53-87.
- Croci-Angelini, E. (2011). Globalization and public administration: Complex relationship. *International Journal of Public Administration*, 34(1-2), 4-12.
- Çal, S. (2009). Kamu hizmeti kavramı üzerine kimi düşünceler. İçinde, *Prof. Dr. Hüseyin Hatemi’ye Armağan*, (s. 1-96). Vedat Yayıncılık.

- Çilingir, S. (2017). AB hukukunda subsidiarite ilkesi ve uygulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 349-371.
- Demir, H., & Karakütük, M. (2003). Yerel yönetimler ve hizmette yerellik: Subsidiarite ilkesi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 65-77.
- Demirkale, S., Karaburç, Ö., & Öztürk, L. (2022). Yerel yönetimlerde subsidiarite ilkesinin etkileri ve uygulanabilirliği. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 48-70.
- Denek, S. (2019). Yeni kamu hizmeti düşüncesi: Değişen kamu hizmeti anlayışı. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 418-439.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Doğan, S., & Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doğanoğlu, F. (2001). Küreselleşme ve insan kaynakları yönetimi. *Öneri Dergisi*, 4(16), 173-181.
- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 55-75.
- Eryılmaz, B. (2019). *Kamu yönetimi* (12. Baskı). Umuttepe Yayınları.
- Farazmand, A. (2001). Küreselleşme ve kamu yönetimi. (S. Kaygalak, Çev.). *Mülkiye Dergisi*, 25(229), 245-278.
- Feiock, R. C., Moon J. M., & Park, H. J. (2008). Is the world "flat" or "spiky"? rethinking the governance implications of globalization for economic development. *Public Administration Review*, 68(1), 24-35.
- Ferguson, B. (2019). The role and activities of the public service. In *Competing for influence: The role of the public service in better government in australia* (p. 167-222). ANU Press.
- Göçoğlu, V. (2020). Kamu hizmetlerinin sunumunda dijital dönüşüm: nesnelere interneti üzerine bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 615- 628.
- Görmez, K. (1997). *Yerel demokrasi ve Türkiye*. Vadi Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2). 61-85.
- Güran, M. C. (2005). *Kamu hizmetlerinde performans ölçümü, Türkiye'deki kamu üniversiteleri için bir performans ölçümü uygulaması*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Hayward, D. (2017). Globalization and Public Administration. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing AG.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- İleri, H. (1998). Türkiye'de özelleştirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(1), 149-162.
- İlkorkor, Y. E. (2013). Kamu hizmetlerinde etkinliği sağlama. *İdarecinin Sesi Dergisi*, 158, 31-36.
- Karakılıç, Y., & Özcan, A. (2005). Yerellik (subsidiarite) ilkesinin türk yerel yönetim dizgesinde uygulanabilirliğinin irdelenmesi. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 14(4), 5- 30.
- Karasoym, H. A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.

- Kıyan, Z., & Yüksel, H. (2011). GATS ve küreselleşen kamu hizmetleri: Türkiye ve Türk Telekom örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(1), 25-49.
- McGregor Jr, E. B. (1983). The public-service problem. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 466, 61-76.
- Orkunoglu, I. F. (2010). Özelleştirme ve alternatifleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 22, 1-22.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özer, M. A. (2018). McKinsey'in 7-S sistemi. M. A. Özer (Edt.), *Yönetim teorileri içinde* (2. Baskı, s. 20-24). Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2019a). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler* (4. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2019b). *Yönetim guruları* (2. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A., & İrdem, İ. (2020). *Çıkılmazları karşısında bürokrasi ve ötesi*. Gazi Kitabevi.
- Özgür H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. M. Acar & H. Özgür (Edt.), *Çağdaş kamu yönetimi II konular kuramlar kavramlar içinde*, (s. 1-34), Nobel Akademik Yayıncılık.
- Parlak, B., & Sobacı, Z. (2010). *Kuram ve uygulamada kamu yönetimi ulusal ve küresel perspektifler* (3. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel.
- Parlak, N. K. (2000). Uluslararası insan kaynakları yönetiminin gelişimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 93-108.
- Perry, J. L., & Buckwalter, N. D. (2010). The public service of the future. *Public Administration Review*, 70, 238-245.
- Sezgin, Ş. (2010). Politika transferi ve Türkiye'de özelleştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 1-9.
- Solak, A. O. (2012). Evrensel hizmetlerin sunulduğu piyasalarda serbestleştirme ve özelleştirme: Ekonomik etkinlik açısından bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 177.
- Şen, N. G., & Acar, Ü. (2017). Kamu hizmetlerinin sunumunda alternatif yöntem ve modeller: Türkiye'den uygulama örnekleri. *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 147-172.
- Tandircioğlu, H. (2002). Geçiş ekonomilerinde özelleştirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 198-226.
- Tokatlıoğlu, M., & Şen, S. (2019). Kamu hizmetlerinin sunum ve finansmanında kamu özel işbirliği modeli: Avrupa Birliği ve Türkiye". *International Journal of Public Finance*, 4(2), 205-235.
- Türk, Y. Z. (2014). *Türkiye'de özelleştirme uygulamalarının analizi*. Uzmanlık Tezi, Kalkınma Bakanlığı Yayınları.
- Usta, A. (2010). Kamu kurumlarında örgütsel performans yönetim süreci. *Sayıştay Dergisi*, 78, 31-58.
- Wanna, J. (2015). Delivering under pressure: Public service, productivity and performance. J. Wanna, H. A. Lee & S. Yates (Edt.) In *Managing under austerity, delivering under pressure: Performance and productivity in public service* (s. 3-12). ANU Press.

Makale Bilgi Formu

Yazarın Katkısı	Makale iki yazarlıdır.
Çıkar Çatışması Bildirimi	Yazar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.
Destek/Destekleyen Kuruluşlar	Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kar amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.
Etik Onay ve Katılımcı Rızası	“Küreselleşmenin Kamu Hizmetine Yansıması ve Türk Kamu Yönetimine Etkisi” başlıklı çalışma etik kurul onayı gerektirmemektedir. Yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulduğu, toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmadığı yazar tarafından beyan edilmiştir.
