

Azize ÖKTEN* Hüseyin Güçlü ÇİÇEK** 

* UNESCO Türkiye Millî Komisyonu, azizeokten@hotmail.com

** Süleyman Demirel University, huseyincicek@sdu.edu.tr

Yeni Kamu Yönetimi Felsefesinin Kamu Hizmetinde Kalite ve Performans Anlayışı

Özet

Geleneksel kamu yönetimi işleyişinde yaşanan sorunlar nedeniyle yeni kamu yönetimi anlayışı benimsenmiş, kamu yönetiminde katı bürokratik yapıdan girişimci, hizmet sunumunda etkin, sonuç odaklı, esnek ve yönetim temelli bir yapıya geçiş başlamıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte kamu hizmetinde kalitenin ve performansın sağlanmasında yeni kamu işletmeciliği süreçleri önemsenmiştir. Kamu hizmetinde kalite ancak devletin rolüne göre değerlendirilebilecektir. Kamu hizmeti gerçekleştirilirken eldeki kaynaklar, sosyal getiri oranlarını maksimize edecek şekilde kullanılmalıdır. Fakat kamu hizmetinin hangi düzeyde uygulanabileceği önemli bir tartışma sorusudur. Bu kapsamda kamu hizmetlerinde stratejik ve yenilikçi hedefler gözetilerek, etkinlik, verimlilik, şeffaflık, hesap verebilir ve müşteri odaklı hizmet anlayışına ağırlık verilmiştir. Çalışmanın, bu kapsamda detaylı olarak ele alınması amaçlanmıştır. Dolayısıyla kamu hizmetinde kalite ve performans anlayışı ve dinamikleri üzerinde durulmuş, yeni kamu yönetimi felsefesinin kamu hizmetinde kalite ve performansa yansımaları kapsamında kavramsal ve kuramsal temelleri ve özellikleriyle birlikte incelenerek bağlamsal bilgilerle birlikte literatür çalışması gerçekleştirilmiş ve çalışmanın yöntemi oluşturulmuştur. Çalışma sürecinde kamu yönetimi reformlarıyla birlikte yeni kamu yönetimi anlayışını içeren yazında kalite ve performansa dair çalışmaların arttığı ve bu çalışmaların önemsendiği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Kamu Hizmeti, Kamu Sektörü Reformu, Performans, Yeni Kamu İşletmeciliği, Yeni Kamu Yönetimi.

JEL Sınıflama Kodları: H4, H11, H83, L32, P43.

Quality and Performance in Public Service of the New Public Administration Philosophy

Abstract

Due to the problems experienced in the traditional public administration, the new public administration approach has been adopted, and the transition from a rigid bureaucratic structure to an entrepreneurial, effective, result-oriented, flexible and governance-based structure in service delivery has begun. Along with the new public management approach, new public management processes have been given importance in ensuring quality and performance in public service. Quality in public service can only be evaluated according to the role of the state. While performing public service, the available resources should be used in a way that maximizes the social rate of return. But at what level the civil service can be implemented is an important question of debate. In this context, emphasis was placed on efficiency, productivity, transparency, accountability and customer-oriented service approach by considering strategic and innovative goals in public services. In this context, it is aimed to deal with the study in detail. Therefore, the understanding and dynamics of quality and performance in public service were emphasized, and the conceptual and theoretical foundations and features of the new public administration philosophy were examined within the scope of the reflection of the new public administration philosophy on quality and performance in public service, and a literature study was carried out with contextual information and the method of the study was created. It has been observed that studies on quality and performance have increased and these studies have been given importance in the literature, which includes the new public management approach together with the public administration reforms during the working process.

Keywords: Quality, Public Service, Public Sector Reform, Performance, New Public Management, New Public Administration.

JEL Codes: H4, H11, H83, L32, P43.

Giriş

Birinci Dünya Savaşı'nı sona erdiren 1919 Versay Antlaşması, bürokrasi için bir dönüm noktası olmuştur. Söz konusu dönemde, hizmet anlayışının oluşturulması, ekip çalışması ve kamu hizmeti gibi birçok önemli konuyu kapsayan bireysel inisiyatifin geliştirilmesi ve kullanılması ağır basmıştır. Fakat I. Dünya Savaşı'nda Almanya'nın yenilgiye uğramasıyla Weber'in bürokrasi vizyonu tartışılır hale gelmiştir (Cochrane, 2018, s. 65).

Weber'in bürokrasideki ana temasının, insan davranışının tüm alanlarda artan araçsal rasyonalizasyonunun engellenerek, bürokrasinin oynadığı hayati rol ve ürettiği etik - duygusal şekil bozuklukları ile kuralların sorgulanmadığı ve araçsal rasyonalizasyonun engellendiği bir ortamın otomatik olarak oluştuğu varsayılmaktadır. Bireysel özgürlüklerin kısıtlanmasıyla birlikte rasyonel bürokrasi burada sürekli olarak Weberci "demir kafes" metaforuyla ilişkilendirilmektedir. Benzer şekilde, bürokratlar da bu duruma tepkisiz kaldıkları için davranışları insanlık dışı olarak tanımlanmaktadır (Gay, 2000, s. 4). Weber "demokrasi"yi "gücün en aza indirilmesi" olarak nitelendirdiğinde, en geniş formülasyona ve tarihsel olarak en az spesifik olana sahip olabileceğini belirtmiştir (Gerth ve Mills, 1946, s. 60).

Weber'in metodolojik tartışmasında anahtar bir terim olan ve üzerinde çok tartışılan "ideal tip", gerçekliğin belirli unsurlarının mantıksal olarak kesin bir anlayışa dönüştürülmesine atıfta bulunmaktadır. Bu terim, ideal bir yaşam tarzının temsilcileri olarak taklit edilmesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Weber, bu terimi kullanmakla yeni bir kavramsal araç tanıtmayı amaçlamamıştır. Weber, sosyal bilimciler ve tarihçilerin "ekonomik insan", "feodalizm", veya "krallık" gibi sözcükleri kullandıklarında ne yaptıklarını tam olarak ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Gerth ve Mills, 1946, s. 59).

Weber'in kullandığı ideal tip, hem soyut hem de genel anlamı ifade etmektedir. Ayrıca Weber, ideal tip bürokraside sosyal ilişkilerle de ilgilenmektedir. Söz konusu ideal tip, somut bir eylem rotasını değil, normatif olarak ideal bir rotayı tanımlamaktadır. Belirli amaçları ve normatif yönelim kodlarını aktörler üzerinde "bağlayıcı" olarak varsaymaktadır. Bireysel bir hareket tarzını değil, "tipik" olanı tanımlamaktadır. İdeal tip, belirli bir olgu ifadesi içermemekte ancak mantıksal olarak ilgili çeşitli değişken öğelerin değerleri arasında sabit bir ilişki içermektedir. İdeal tip, analiz kullanımıyla sınırlıysa, diğer düzeylerdeki belirli varyasyon olasılıkları keyfi olarak değerlendirme dışı bırakılmaktadır. Bu durum elbette onun "yanlış" olduğunu söylemek değil, yalnızca belirli açılardan "sınırlı" olduğunu söylemektir (Henderson ve Parsons, 1947, ss. 13-16).

Devletin temel varlık nedeni (raison d'être), toplumdaki farklı grup ve bireylerin tercihlerini bütünleştirerek, vatandaşlarına ihtiyaç duydukları kamu hizmetlerini kaliteli bir şekilde, ekonomiklik, etkinlik, eşitlik ve verimlilik (ideal bir bütçe sistemi ile hizmet sunumunda maliyet verimliliğinin sağlanması) ilkelerine göre sağlamaktır. Bu hizmetlerin başında kamu sektörünün ister doğrudan ister dolaylı yoldan finanse ederek gerçekleştirdiği sosyal hizmetler (temel eğitim ve sağlık hizmetleri), altyapı (su ve hıfzıssıhha) ve vatandaşların güvenliğine yönelik faaliyetler (adalet sistemi ve polis hizmetleri) gelmektedir (World Public Sector Report, 2010, s. 105). Diğer taraftan; nitelikli kamu politikalarının üretilmesi, eşit ve etkin devlet idaresi, makroekonomik istikrarın korunması (World Development Report, 2006, s. 198), gelir dağılımının sağlanması, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi gibi kamu mal ve hizmetlerinin de vatandaş tercihlerine ve eşitlik ilkesine uygun olması gerekir.

Devletin piyasa mekanizmasını mümkün kılan yasal çerçeveyi oluşturmasında ve kamu hizmetlerini sağlamada oynadığı kritik rol, en ileri

şekilde serbest piyasa mekanizmasını uygulayan ülkelerde dahi yadsınmaz bir gerçektir. Serbest piyasanın, çevre kirliliği gibi arzu edilmeyen dış etmenleri oluşturduğu veya ülke vatandaşlarının istediği malların bazılarını üretmede başarısız olduğu durumları düzeltmede (ters seçim, kamu malları, çevre kirliliği, mahkûmun ikilemi vb.) devletin üstlendiği işlev oldukça önemlidir (Wheelan, 2015, s. xiii-xiv).

Ekonomik kalkınma ve nitelikli yaşam, kamu sektörünün kaliteli bir hizmet sağlamasıyla güçlü ve anlamlı pozitif ilişkiye sahiptir. Kaliteli kamu hizmeti sadece vatandaşların taleplerini tatmin etmez aynı zamanda onların yaşam kalitelerini de yükseltir ve dahası insan sermayesini (beşeri sermayeyi) geliştirir ve sermaye akışını etkiler. Bu süreç devletin, bölgenin veya şehrin sürdürülebilir ekonomik ve sosyal bir gelişime ulaşılabilirliğini belirler (Lin, 2012, s. 145). Politika yapıcılar ve bilim adamları da benzer şekilde, kamu hizmetlerinin kalitesinin geliştirilmesini ve devletin daha şeffaf bir yapıya kavuşturulmasını politik güveni sürekli kılacak önemli stratejiler olarak görmektedir (Lin, 2012, s. 119).

Hizmet sektörü (service industry) pek çok ülke ekonomisinde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Günümüz küresel rekabet ortamında kaliteli hizmet sunumu, birey memnuniyetinin yansıması, devletlerin başarısı ve hayatta kalmalarıyla dahi ilişkilendirilmektedir. Ancak söz konusu hizmet kamu sektörü tarafından sağlanınca bireyin beklentileri ve ihtiyaçları değişmektedir. Çünkü kamu sektöründen alınan hizmetin daha yavaş, denetimi daha fazla, çıktıları ölçmenin daha zor, hizmet sunumunu gerçekleştirenlerin davranışlarının özgür olmadığı, kararların kanunlara dayandığı bilinmektedir. Dolayısıyla kamu sektörü hizmet kalitesinin artırılması ve geliştirilmesi konusunda baskılanmaktadır.

Dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte, özellikle 21. yüzyılda yeni kamu yönetimi anlayışının hakim olmaya başlaması, kamu hizmetlerinin sunumunda kaliteye ilişkin yeni beklentileri

meydana getirmiştir. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin sunumunda daha verimli, etkin ve etkili olunması yönündeki kuramsal gelişmeler, kamudaki kalite arayışlarını teşvik etmiştir.

1980'li yıllarda dünyada ve Türkiye'de geleneksel kamu yönetimi anlayışının hakim olduğu süreçte, kamu hizmet kalitesinin artırılması konusunda tatmin edici seviyelere ulaşamaması, performans denetiminin yeterli önemi görememesi, 1980 sonrasında kamu hizmetinde kalite arayışları vatandaş/müşteri ekseninde bir yönetim anlayışına geçişi hızlandırmıştır (Çoban ve Deyneli, s. 326). Söz konusu dönemde özel sektör kuruluşlarında benimsenen değerlerin ve yönetim tekniklerinin kamu sektöründe özelleştirme ve sınırlı devlet anlayışıyla birlikte uygulanmasına yönelik olarak "yeni kamu işletmeciliği" yaklaşımı gündeme gelmiştir (Leblebici, Ömürgönülşen ve Aydın, 2001, s. 123).

Ülkelerin kamu sektörlerindeki kaliteleri konusunda net bir açıklamada bulunmaları pek mümkün olmamaktadır. Kamu hizmetlerindeki mevcut hizmet kalitesini ayrı ayrı ölçmek ve denetlemek kamu hizmetindeki kaliteyi ortaya çıkarmada daha etkili olabileceksen, bu tür bir uygulama iş yükü getirmesi ve maliyetli olması sebebiyle beklenen sonuçları elde etme konusunda gerekli başarıyı sağlayamayacaktır. Ülkelerin sosyal ve ekonomik çıktılarına göre performanslarını ölçmek kamu sektöründeki hizmet kalitesini ölçme konusunda alternatif ve etkili bir yol olabileceği düşünülmüştür. Fakat bu durumun da bazı sınırlandırmaları içermesi kalite ölçümü konusunda etkili olmaya engel teşkil etmiştir (Tanzi, 2000, ss. 20-21).

Kamu sektörünün kalitesi, bazı temel kurumların var olmamasından veya mevcut kurumların zayıf performansından etkilenebilmektedir. Dolayısıyla tekel güçler ya da temel bilgi eksiklikleri nedeniyle piyasada tam olarak olması gereken kalite durumu gerçekleştirilemeyecektir (Tanzi, 2000, s. 14).

Devletler dünya genelinde, en önemli zorlukların başındagelse, kamu hizmetlerinin geliştirilmesinin

yollarını araştırmaktadırlar. Özellikle son yirmi yıllık süreçte yeni kamu yönetimiyle ilişkili olarak yaygın şekilde kamu sektörüne ilişkin reformlar ortaya konmuştur. Bu reformların amacına ulaşması ise ancak vatandaşların / toplumun desteğiyle ve devletin yetkin çalışmasıyla (siyasal ve yönetsel mekanizmaların yetkin olmasıyla) sağlanabildiği gözlenmektedir.

Küreselleşme sonrasında özellikle ihtiyaç duyulan kamu yönetimi standartlarına ulaşmak, birçok politika ve yönetim alanında reformları gerektirmektedir. Kalıcı ve sağlam bir dönüşüm içeren reformlar yönetim sistemini ve kamu yönetiminin genel işleyişini beklendiği gibi dönüştürmeyebilir. Bu kapsamda hukukun üstünlüğü, ekonomik yönetim, mali sürdürülebilirlik, sonuçlara ulaşmak için reform uygulamasını yönlendiren ve koordine eden genel bir vizyon ve öncelikli hedefler gereklidir. Kamu yönetimi reformu özellikle Avrupa Birliği (AB) tarafından AB'ye katılım süreci için temel olarak kabul edilmiştir.

Kamu sektörünün kapasitelerini arttırarak, yatay yönetimi geliştirmek ve uygun önceliklendirme, sıralama ve bütçeleme dahil olmak üzere kamu yönetimi reformlarının tasarımı ve uygulamasını geliştirerek sosyo-ekonomik kalkınmayı desteklemek amacıyla reform çalışmalarında öne çıkan alanlar vurgulanmıştır (Sigma Raporu 57, 2018, s. 112):

- Kamu yönetimi reformu (Public Administration Reform - PAR)'nın stratejik çerçevesi,
- Politika oluşturma ve eş güdüm,
- Kamu hizmetinde insan kaynakları yönetimi,
- Hesap verebilirlik, saydamlık,
- Hizmetlerin etkin sunumu,
- Kamuda mali yönetim, kamu alımları ve dış denetim,
- Yönetim sistemleri ve kurumları,
- Yasal çerçeveler,

- Reform stratejileri ve eylem planları,
- Reform uygulamasında ilerleme.

Dolayısıyla kamu yönetimi reformlarında etkili olabilmek için reformlara; gerçekçi, planlanmış, hesap verebilir, şeffaf ve tutarlı bir şekilde yönetim çerçevesinde geniş tabanlı katılımı gerektiren devlet perspektifiyle birlikte bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmak önemlidir.

1. Kamu Hizmetinin Teorisi

Amerika Birleşik Devletleri'nin 1797 – 1801 yılları arasında, ikinci başkanı olarak görev yapan John Adams 1789 yılında oğluna yazdığı bir mektubunda kamu hizmetiyle ilgili olarak şunları belirtmiştir: “Kamusal işler birileri tarafından yapılmalıdır”, “bilgelik ve dürüstlikle donanmış kişiler tarafından yapılması daha iyidir”. Ancak Adams, kamu hizmetinin bir meslek değil, bir uğraş olması gerektiği konusunda uyarıda bulunmuştur. Gerçek kamu görevlisinin nasıl olması gerektiğini, “geçim için asla kamu istihdamına bağımlı olmamayı bir kural haline getirerek, bir ticareti, bir mesleği, bir çiftliği, bir dükkânı, dürüstçe yaşayabileceği bir şeyi olmasına izin verildikten sonra kamu görevine davet edilirse, bağımsız ilkelerle kamu işleriyle uğraşabilecektir” şeklindeki bu sözleriyle ifade etmiştir (McCullough, 2001, s. 415).

1.1. Kamu Hizmetinin Yönetsel Açıdan Varoluş Gereçesi

Kamu yönetiminin anahtar unsurlarını Hood (Osborne, 2010, s. 418); hukuk kurallarının egemenliğini sağlamak, bu kuralların işletilmesi ve rehberliği üzerinde odaklanmak, bürokrasi için önemli bir rolü olan politika yapmak ve uygulamak, kamu kurumlarını politik ve yönetsel olarak ayırmak, giderek büyüyen bütçeyi ve kamu hizmetlerinin sağlanmasında profesyonel üstünlüğü üstlenme olarak ifade etmiştir.

Kamu yönetiminin “kamu'nun yönetimi” veya “kamu için bir yönetim” olup olmadığı meselesi tartışmalı olup, literatürde ağırlık ikincisi için

çözölmüş gibi görünmektedir. Yönetmel (idari) devlet genel çıkarları ilerletme için bir araçtır ve işi bu olan kamu görevlileri toplumun memurlarıdır.

Kamu hizmetinin teorisi kamu görevlileri (resmi makamlar) tarafından yüzyıllar boyunca ayrıntıya girilerek tartışılmış ki bu tartışmalar olmasaydı cezalar kişisel çıkarların sağlanması için ve resmi makamların faydaları da benzer şekilde şahsi kariyere hizmet eder bir şekilde kurgulanmış olurdu.

Bu iyi bilinen ideolojinin temelinde, kamu görevlilerinin yapması gerekenler ve yapmaması gerekenler listeler halinde detaylandırılmıştır. Oldukça adil gibi görünen kamu hizmetlerinin bütüncül bir şekilde yapılması zamanla, özel sektör, özelleştirme, maddecilik, tüketim çılgınlığı ve bencillik gibi olgularla aşınmış ve yıpranmıştır. Özetle kamunun/toplumun çıkarlarının yerini kişisel/özel çıkarlar almıştır (Caiden, 2009, s. 136).

1.2. Kamu Hizmetinin Ekonomik Açıdan Varoluş Gerekesi

Kiş başına düşen gelir ile ölçülemeyen kamu hizmetleri, kaliteli yaşamın en önemli anahtar unsurlarındandır. Günümüzde kamu hizmetleri yoksulluğun azaltılması stratejisinin temel dayanaklarından da biridir. Kamu hizmetlerinin bu yönü özellikle Afrika gibi düşük kalitede kamu hizmeti sağlayan ve yoksul kesimin ihtiyaçlarını baskılayan ölkelerde güçlü bir şekilde hissedilmektedir.

Kamu hizmetlerinin düzenlenmesi (veya organize edilmesi) devletin çekirdek fonksiyonlarından biri olarak ifade edilmektedir. Kamu hizmetleri (kamu malları ve hizmetleri), dışsallıklara maruz kalmaları ve eşit dağılım nedeniyle, piyasa kazançlarının araçları arasında ifade edilemeyen unsurlardır. Dolayısıyla devletin kamu hizmeti üretme zorunluluğu, fiyat sistemi içerisinde dışsallıkların içselleştirilemediği, insanların bedel ödeme konusunda isteksiz olmaları (free rider/bedavacılık sorunu) ve sonuç olarak ideal piyasa tahsisinin

gerçekleştirilemediği bir durumun neticesidir (Troger, 2005, s. 197). Ekonomide standart görüş özel malların özel sektör tarafından sağlanmasının etkin olacağı ve kamu sektörünün dışsallıkları düzenlemek için kamu mal ve hizmeti sağlayacağı ve finansmanında vergi gelirlerini kullandığı veya ücretsiz olarak sübvans ettiğidir (Besley ve Ghatak, 2007, ss. 127-128).

2. Kamu Hizmeti Kavramı

Kavramsal ve kurumsal olarak "kamu hizmetinin" çeşitli anlamları bulunmaktadır. Birincisi devletin yönetmel görevlerini yerine getirmek için işe alınan "personeler" gönderme yapar; ikincisi devlet tarafından yetkilendirilen ve finansal olarak desteklenen "hizmete" işaret eder. Üçüncüsü "topluma sağlanan her hizmeti" ifade eder. Son olarak kamu hizmeti, başkalarının refahına ve toplumun veya milletin ihtiyaç duyduğu ortak mallara katkı sağlamayı sorumluluk ve görev olarak hisseden "insanların güdülenmesini" ifade eder (Horton, 2008, s. 17). İlk anlamda kamu hizmeti eski Mısır, Pers, Çin ve Roma uygarlığına kadar görölmektedir Bu şekilde bir kamu hizmeti veya bürokrasi anlayışı 16.yüzyıl Avrupa'sı devletlerinin uyguladığı kamu hizmetinden oldukça ayrılmaktadır. Bu devletler büyüdüğü, rol ve işlevleri arttığı için bürokrasi güçlenmiş ve kapsamı genişlemiş, sağlanan kamu hizmeti önemli boyutlara ulaşmıştır. Bununla birlikte bugün kamuya hizmet gönüllü (herhangi bir bedel istemeyen) sivil toplum kuruluşları ve özel kesim (bir bedel karşılığı) tarafından dahi görölmektedir (Horton, 2008, s. 17).

Kamu hizmeti, ölk ekonomisi içerisinde tam bir eşitliğin dikkate alındığı, eşitlikte kamu yararının belirleyici unsur olduğu, sadece siyasal otoritenin ve baskı gruplarının değil toplumun her bir unsurunun çıkarlarının ve farklı bakış açılarının yansıtılabildiği bir alandır (Lorimer ve Scannell, 1994, s. 81).

Kamu hizmeti, yerel veya ulusal güvenlik, itfaiye, sağlık, yol ve kanalizasyon inşası başta olmak üzere

bireysel ihtiyaçların değil müşterek ihtiyaçların sunulması olarak tanımlanmaktadır. Kamu hizmeti kamu malının sağlanması ve üretilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu hizmetlerden hemen hemen hiçbirini etkin ve bütünüyle temel amacı ve misyonu kar etmek olan, özel sektör tarafından sağlanmamaktadır.

3. Kamu Hizmeti Yönetiminin Temel Prensipleri

Kamu hizmeti yönetiminin dayanağını oluşturan temel prensipler bulunmaktadır. Avustralya, Amerika Birleşik Devletleri, Portekiz, İngiltere ve Yeni Zelanda başta olmak üzere pek çok ülke kamu hizmetlerinin yönetimine ilişkin temel ilkeleri ve standartları düzenlemiş ve OECD’de de bu yönde teşvik mekanizmaları oluşturulmuştur. Örneğin İngiltere’de toplum yaşamını doğrudan ilgilendiren kamu hizmetlerinin yönetimi için şu temel ilkeler ortaya konmuştur (Lord, 1995, ss. 2-3):

- *Kendini düşünmeme/bencil olmama durumu (Selflessness)*: Kârdan ziyade hizmete odaklanma, özveri ve fedakârlık ve kamuya hizmetin çekicilik derecesinin güdülenmesi.
- *Dürüstlük/Sadakat (Integrity)*: Kurumun değerleri ve amaçlarına bağlılık.
- *Tarafsızlık (Objectivity)*: Tarafsız karar verme ve değerlendirme ve iletişimde açıklık.
- *Hesap verebilirlik (Accountability)*: Politik kurumların ve kamu hizmeti süreçlerinde yasallığı kabul etmesi ve toplu ve toplumun ihtiyaçlarına hizmet etmek.
- *Katılım ve müdahil olma (Participation and Involvement)*: Kamu hizmetinin planlaması ve politika yapma süreçlerinde sivil toplum ve işgücünün katılımı,
- *Açıklık (Openness)*: Şeffaflık ve hızlı çözüm oluşturma,

- *Dürüstlük (Honesty)*: En yüksek standartlarda dürüstlük ve yol gösterme,
- *Liderlik (Leadership)*: Yüksek standartlar ve mali sorumluluk,
- *Eşitlik (Equality)*:Kültürel çeşitliliğe saygı ve adalete ve hakkaniyete bağlılık,
- *Liyakat (Competence)*: Kamu hizmetleri için beceri ve tecrübenin kullanılması, hizmetin geliştirilmesi ve eğitime olan güven.

4. Kamu Hizmetinin Kaliteli Bir Şekilde Sağlanmasında Yer Alan Aktörlerin Rolü

Kamu hizmeti, kamu hizmetinden fayda sağlayanlar, hizmetin üretilmesinde ve ulaştırılmasında yer alan politikacılar, bürokratlar (bürokratlar, doktorlar, öğretmenler vs.) ve sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkiye dayalı olarak kurgulanmaktadır. Vatandaşların en iyi çıkarlarına yönelik kamu hizmetini eşleştirmek isteniyorsa politikacılara, bürokratlara ve diğer kamu hizmeti sağlayıcılara yönelik dürtülerin (incentives) üzerinde durulması önem taşımaktadır (Atiyas ve Sayın, 1997, s. 3).

4.1. Vatandaş

Marshall’ın dönemin İngiltere’si için ele aldığı klasik çalışması “Vatandaşlık ve Sınıf’ta” geleneksel olarak vatandaşlık; devlete ait bazı iş ve olaylarda kişisel bir hak olarak katılma anlamında kullanılmakla birlikte, sivil hakların, politik hakların ve nihayetinde refah devleti ile birlikte soysal hakların sahipleri olarak gelişmiştir (Hoffman, 2007, s. 25). Süreçte vatandaşın devletle olan ilişkilerinin ve devletten beklentilerinin arttığı görülmektedir.

Etkin bir kamu yönetiminden anlaşılan vatandaş güveninin varlığıdır (Tullock, 1976, s. 4). Vatandaşlar kamu hizmeti sunanların bunu kamu yararını dikkate alarak adil ve ahlaklı şekilde kamu kaynaklarını kullanarak kesintisiz bir

şekilde yapmalarını beklerler. Bu sebeple kamu sektörünün etkinliği dürüstlüğü, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesinin yanında teknoloji kullanımıyla da ilişkilidir. Kamu sektörünün modernizasyonu ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması için yenilikçi, bilişim araçlarının kullanılması gerekmektedir (Vätuiu ve Vätuiu, 2010, s. 3).

Vatandaşın ne istediğini bilmesi, beklentilerini ortaya koyabilmesi, aldığı hizmetten elde ettiği tatminin sonuçlarının ölçülebilmesi, hesap sorma yeteneğinin gelişmesi daha iyi bir kamu hizmetinin şekillenmesinde önemli rol oynayacaktır. Bu durumda vatandaşın niteliği önem taşımaktadır.

Vatandaşların aldığı kamu hizmetini ve hizmeti yürüten idareyi değerlendirirken ve/veya kamu hizmetlerinin temel kriterlerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri sorulduğunda, kültürel ve ulusal farklılıklar olmasıyla beraber, temelde dikkate aldığı unsurların başında (Bouckaert ve Walle, 2003, s. 309); kullanılan araçların verimliliği ve etkinliği, bürokrasinin yasalara uyumu, adaleti ve hoşgörüsü, kamu idaresinin yeni fikirlere açık olma ve temsil düzeyi, semboller/değerler kapsamında politik düzen ve değerlerin düzenlenmesi gelmektedir.

4.2. Politikacılar

Kamu yönetiminin asıl unsuru vatandaş olmakla birlikte, kolektif çözüm gerektiren konulara kendileri sonuç üretmezler. Bu sebeple vatandaşlar, belirli kurallar ve dürtüler (teşvikler) ile politikacılara kamu politikaları üretmeleri konusunda yetki verirler. Süreçte politikacı vatandaşa karşı siyasi olarak sorumludur. Uygun finansal ölçülerde ve etkili kamu hizmeti sağlanması ise politik kurumun etkinliğine bağlıdır. Bu kurumlar üzerindeki tartışmalar çoğunlukla kamu hizmetinin belirlenmesi (temsili), hesap verilebilirliği ve şeffaflığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kamu hizmetinin belirlenmesi (tercihi), vatandaşlar arasındaki farklı grupların çıkarlarının çatışmasına göndermede bulunurken, hesap verebilirlik ve

şeffaflık yöneticiler ve yönetilen (asil vekil ilişkisi/ the principal-agent problem) ile ilgilidir (Atiyas ve Sayın, 1997, s. 6).

Politika yapıcılar ve pek çok bilim adamı, kamu hizmetlerinin kalitesinin geliştirilmesi ve devletin şeffaflık derecesinin yükseltilmesinin “politik güvenin yenilenmesinde” önemli iki ana strateji olduğunu ifade etmektedirler (Yu, 2012, s. 119). Nitekim pek çok çalışmada kamu hizmetlerinin performansı ile politik güven ve yönetimin şeffaflığı arasında pozitif bir neden sonuç ilişkisi bulunmuştur (Yu, 2012, s. 119). Politik tercih problemi ve kamu hizmetlerinin temsili özellikle dürüst ve yetkin politikacılar açısından önemli bir konudur. Özellikle demokratik ülkelerde politikacıların seçim kampanyaları boyunca vaatleri, asile (vatandaşa) karşı zorunluluklarını ortaya koyar. Kamu hizmetlerinin ideal temsili noktasında, yeterli ölçülerde halka açık ve güçlü “iyi politikacıları” seçmek ve politikacılara karşı yeterli performansa ulaşmadıkları durumlarda müeyyideler uygulayabilmek önem taşımaktadır. Yasal yaptırımlar oldukça uç durumlarda, örneğin politikacıların kamu hizmetinin üretilmesi ve sağlanması süreçlerinde yolsuzluğa karışmaları nedeniyle uygulanabilir. Politikacıların performanslarının yükseltilmesi için ana mekanizma ise seçimlerin sıklıkla tekrar edilmesidir. Seçimler, toplumun güveninin tazelenmesinde, toplumsal etkileşimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde gereklidir. Politikacıların etkin ve yetkin çalışmasında siyasal sorumluluk, yasal sorumluluklara göre daha etkili bir araç olarak görünmektedir.

Kamu hizmetinin sağlanmasında temsil, hesap verebilirlik, politik güven konusu, hizmetin merkezden mi yoksa yerelden mi gerçekleştirileceği de ayrıca önem taşımaktadır. Merkezi otoritenin özellikle heterojen toplumlarda ve hesap verebilirliğin geliştirilmesinde politik olarak daha etkin olacağı ifade edilirken; yerel otoriteler daha küçük çaplı ekonomilere sahip ve kamu politikalarının birbirine etkisinin içselleştirilebildiği

alanlarda daha anlamlıdır (Besley ve Ghatak, 2007, ss. 134-135). Yapılan çalışmalarda yerel yönetimler tarafından sunulan düşük kalitede kamu hizmetlerinin politik güveni zedelediği tespit edilmiştir (Yu, 2012, s. 121). Özellikle yeni kamu yönetimi hareketi kamu hizmetlerinin kalitesinin geliştirilmesini politik güvenin kazanılmasında önemli bir strateji olarak görmektedir. Politikacıların vatandaşların öncelikleri yerine, gündelik siyaset önceliklere göre kamu politikalarını oluşturmaları, politikacılara kötüye kullanıma açık geniş ihtiyari yetkilerin tanımlanması, seçim sisteminin siyaset sorumluluk kurumunu yıpratması, politik güvenin yanı sıra kamu hizmetlerinin nitelik, nicelik ve öncelik durumunu doğrudan olumsuz olarak etkileyecek konulardır.

4.3. Bürokratlar

Kamu hizmeti sağlayıcılarından bürokratlar ise politikacılardan oldukça farklılık arz etmektedir. Bürokratlar kamu hizmetlerinin sağlanmasında özel sektörde de kullanılan standart yöntemler ve resmi sözleşmeler (işlemler) ile sorumlu tutulmaktadır. Resmi işlemlerin gerçekleştirilmesinde (sözleşmelerin) teşvik primi (incentive pay) ve performans hedefleri kullanılmaktadır. Kamu hizmetinin kaliteli olarak sağlanmasının geliştirilmesinde son zamanlarda potansiyel olarak kullanılan pek çok resmîleştirilmiş teşvik düzenlemeleri bulunmaktadır. Örneğin bugün pek çok ülkede öğretmenler için test sonuçları veya katılımlarına (devam) ilişkin olarak teşvik ödemeleri uygulanmaktadır. Burada en önemli sorun, zaman kaybetmeden, kamu sektörünün tüm alanlarında teşviklerin (dürtülerin) nasıl yaygınlaştırılacağı ve uygulanacağıdır. Bu konu tartışmalı olduğu kadar güçlü argümanlar ve kanıtlar ile çözümlenmesi gereken bir sorundur (Besley ve Ghatak, 2007, s. 136). Kamu hizmetlerinin sağlanmasında görev alan çalışanların devlet tarafından motive edilmesi, performanslarının ödüllendirilmesi, sağlanan hizmetin kalitesi ile ilişkilidir. Kamu politikalarının uygulayıcıları bürokratlardır. Bürokratlar yönetsel (idari) açıdan politikacılara karşı sorumludurlar. Dolayısıyla

kamu hizmetinin niteliği yönetsel sorumluluk mekanizmasının işleyişiyle ilişkilidir. Yönetsel sorumluluk ve dürtü (teşvik) mekanizmalarının etkinliği, bürokratlar tarafından gerçekleştirilen kamu hizmetinin sunumunu etkileyecek temel faktörlerdir. Dolayısıyla çalışanların, bürokratlar tarafından teşvik edilmesiyle kamu hizmetinde kalitenin artması yönünde olumlu gelişmelerin yaşanmasının muhtemel olduğu düşünülmektedir.

4.4. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşları (Non-Governmental Organizations), özel bağışçılar (vakıflar) ve devletler tarafından kurulan ve kar amacı gütmeyen özel organizasyonlardır. İster özel kesim isterse kamu kesimi tarafından sağlansın “dürtü (teşvik)” konusu kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde sıkça tartışılan bir konudur. Tartışma daha geniş toplumsal çıkarları sağlayacak kamu hizmetlerinin sağlanmasında rol alan çalışanların ve projelerin seçilmesi konusu ile ilişkilidir. Son yıllarda refahın, sosyal hizmetlerin ve farklı projelerin artmasında sivil toplum kuruluşlarının önemli yeri bulunmaktadır. Bu hizmetlere özellikle az gelişmiş ülkelerde uygulama alanı bulan mikro kredi, tarımsal hizmetlerin artması örnek olarak verilebilir. Sivil toplum örgütleri, toplumda, siyasilerde ve bürokraside reform vizyonu ve kolektif bir talebin oluşmasında katkıda bulunurlar. Toplumun belki de kurum ve kurallarıyla en ideal şekilde örgütlenmiş yapıları olarak sivil toplum kuruluşları, daha nitelikli bir kamu hizmeti için toplumsal talebin oluşması konusunda öncü rol alabilecektir. Sivil toplum kuruluşları hem politikacıları hem de bürokratları kaliteli bir kamu hizmeti sunumunun onları gelecekte mevcut durumlarından daha iyi bir pozisyona getireceği “dürtüsünü” aşılmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta sivil toplum kuruluşlarının dikkate alınması için yapacağı proje, rapor, öneri, konferans, vb. çalışmalarının bağımsız ve tarafsız olmasının, bilimsel yöntemlerin kullanılmasının ve uluslararası ölçütlerin benimsenmesinin gerekli olduğudur. Bir diğer husus sivil toplum kuruluşlarının toplumsal talep oluşturma noktasında bünyesinde farklı

düşünceleri barındırabilmesi, görüş ayrılıklarından yararlanabilmesi önem taşımaktadır. Ancak gelişmekte olan ülkelerde bu özellikleri kendisine şiar edinen sivil toplum kuruluşlarının ne kadar süre yaşayabileceği tartışılabilir.

5. Yeni Kamu Yönetiminde Kamu Hizmetinin Kalite Anlayışı

Christopher Hood'un (Hood, 1991, s. 3) yönetim felsefesine ilişkin 1991 yılında yayınladığı makalesi yeni kamu yönetimi anlayışı ve felsefesinin başlangıcı olarak kabul görmektedir. Hood (Hood, 1994, s. 130) yeni kamu yönetimi anlayışını tanımlayan altı doktrin ortaya atmıştır.

- Özel sektörün yönetim tarzı üzerinde önemle durmak,
- Açık, formal ve ölçüler ile performans standartları oluşturmak,
- Çıktı kontrolleri üzerinde daha fazla yoğunlaşmak,
- Kamu hizmetlerini, türüne göre sınıflandırılmış kurumsal birimlere "ayırıştırmak",
- İç pazarlar ve vadeli sözleşmelerle daha fazla sözleşmeye dayalı rekabetçi koşullar oluşturmak,
- "Deneyimli" üst yönetici görünürlüğünü sağlamaktır.

Bu altı temel görüşe başlangıçta yer almamakla birlikte reformun ikinci dalgısı olarak Politt, "kaliteli yönetim ve müşteri odaklı hizmet" anlayışını da eklemiştir (Pollitt, 1993, s. 48).

Denhardt ve Denhardt ele aldıkları çalışmalarında "yeni kamu yönetimi" ve "eski kamu yönetimi" yaklaşımlarını belirgin şekilde ayırdığına dikkat çekmişlerdir (Denhardt ve Denhardt, 2000, s. 549-559).

Yukarıdan aşağıya doğru kontrol edilen ve büyük ölçüde vatandaşlar için kapalı olan geleneksel bürokrasiler yerine Denhardt ve Denhardt, "kamu görevlisinin birincil rolünün, toplumu kontrol

etmeye veya yönlendirmeye çalışmak yerine, vatandaşların ortak çıkarlarını ifade etmelerine ve karşılamalarına yardımcı olmak" gerektiği şeklindeki yeni mekanizmaları önermektedir. Bütün bu amaçları gerçekleştirmek için, Denhardt ve Denhardt kendi yönetim felsefelerini somutlaştırarak yedi temel doktrin ortaya koymuşlardır.

- Yönetmek yerine hizmet et,
- Kamu yararı ara veya ikincil değil ana hedeftir,
- Stratejik olarak düşünmek ancak demokratik olarak hareket et,
- Müşterilere değil, vatandaşa hizmet,
- İnsana değer ver (ancak karlılık bakış açısıyla değil),
- Vatandaşlığa değer ver kamu hizmetlerini girişimciliğin üzerinde tut,
- Kamu hizmeti sunanlar hukuk kurallarına, toplum değerlerine, politik normlara, profesyonel standartlara ve vatandaşların çıkarlarına özen göstermeli.

Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management - NPM) reformlarının etik üzerindeki etkisine ilişkin son tartışmalara gelince, Yeni Kamu Hizmeti (New Public Service - NPS) bakış açısıyla yazanlar, NPM reformlarının etik sonuçlarına ilişkin olumsuz değerlendirmelerinde Geleneksel Kamu Yönetimi (Traditional Public Administration - TPA) savunucularına büyük ölçüde katılmakta, ancak farklı bir çözüm önermektedirler. Denhardt ve Denhardt, özellikle kamu sektörü kuruluşlarının, kamu görevlilerinin "seçmenlere ve hizmetten yararlananlara" (TPA) veya "müşteri kitesine" (NPM) değil, "vatandaşlara" yanıt verecek şekilde organize edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Vatandaşlar, "daha büyük bir topluluk için endişelerini, kısa vadeli çıkarların ötesine geçen konulara bağlılıklarını, yakınlarında ve toplumda olan bitenlerin kişisel sorumluluğunu üstlenmeye istekli olduklarını" gösteren insanlar olarak tanımlamaktadır. Kamu görevlilerini bu tür

vatandaşlara duyarlı hale getirmek için, yukarıda açıklanan doktrinler yol gösterici olmalıdır. Diğer bazı yazarlar Yeni Kamu Hizmeti (NPS) açısından Yeni Kamu İşletmeciliğini (NPM) eleştirmiştir. Yeni Kamu İşletmeciliğini (NPM) eleştirmek için Geleneksel Kamu Yönetimi (TPA) argümanlarını da kullanmış olsa da, Frederickson'un kuralcı iddialarının çoğu (özellikle “Kamu Yönetiminin Ruhı”nda) daha çok Yeni Kamu Hizmeti (NPS) idari felsefesine karşılık gelmektedir. Bunun bir örneği, vatanseverliğin (rejim değerlerinin sevgisi) ve iyilikseverliğin (başkalarının sevgisi) bir kombinasyonuna yöneliktir (Frederickson, 1997, s. 202).

Gawthropfits NPS felsefesi daha da derli topludur. “Demokratik ruhu” NPM tipi “girişimci ruh” ile karşılaştırmakta ve birincisinin öne çıkması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, Amerika Birleşik Devletleri kamu yönetiminde son elli yılda gözlemlediği TPA tipi “uyum etiği”ni, prosedürel doğruluğa takıntılı ruhsuz bir kamu yönetimine yol açtığı için şiddetle eleştirmektedir. Kamu görevlilerinin kişisel bir sorumluluğu olması gerektiğini, “hizmetin değer merkezi olduğu”nu savunmaktadır (Gawthrop, 1998, s. 80).

Kamu hizmeti her ülkede sosyal, politik, ekonomik ve kültürel yaşamın ayrılmaz, bütüncül bir parçasıdır. Dolayısıyla kamu hizmeti kalkınma sürecinin ana faktörüdür. Devletin başarı ölçütlerinden biri, kamu hizmetlerinin performansı vatandaşın devletine ve kendine olan özgüvenini yeniden tesis etmesidir. Çünkü kamu hizmetleri her devletin adeta kalp atışlarını oluşturur. Bu süreçte kamu çalışanları (devlet memurları) devletin bütün işlem ve eylemlerinin içinde yer alır. Bu yüzden kamu hizmetinin kalitesinin geliştirilmesi, kamu çalışanlarının bilgisi, becerisi, davranışı ve çevresi olmak üzere pek çok faktörden etkilenir.

Özellikle 1990’lı yıllar ve sonrasında “işletmecilik anlayışının” yükselmesiyle birlikte kamu hizmetlerinde reform arayışları hız kazanmıştır. Bu reformun ana hedefi, modern refah devletinin büyümesini karakterize eden bürokrasi ile

profesyonelliği birleştirmek olmuştur. Çünkü sadece bürokrasi, savurgan ve verimsiz olarak görülmekte olduğundan kurumlar geniş bir serbest piyasa baskısına maruz kalmıştır (Newman, 2010, ss. 349-350).

Kamu kurumları üzerindeki rekabet baskısı kamu hizmet kalitesi üzerinde daha fazla durmaya neden olmuştur. Kalitenin ölçülmesi ise özünde bir işletmecilik aracı ölçüm yöntemi ve denetimi olup işletmecilik teknolojilerine dayalıdır. Kamu hizmetinin sağlanmasında profesyonellik anlayışı, kalite ve denetimin ölçülmesi meselesine odaklanmış iken yeterince adaletin sağlandığı ise tartışmalıdır. Kalitenin ölçülmesi kamu hizmetinden yararlananların hizmeti nereden sağlayacaklarına ilişkin tercihlerini çeşitlendirmelerini ve kendilerine en uygun kamu hizmetini seçebilmelerinin önünü açacaktır. Kalite anlayışı farklı formlara bürünebilir. Bazı kurumlar sundukları kamu hizmetini (ve/veya kamu malını) “ilk seferinde dahi hatasız yapmaya” odaklanırken, diğerleri “değer katma” anlayışıyla hareket edebilir. Kamu hizmeti sağlayıcıları arasında rekabetin esas olduğu her iki durumda da kalite, standart hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Kamu hizmetinin kalitesinin ne olduğu ve nasıl geliştirilebileceği, tabiatı gereği politik ve tartışmalıdır. Kamu hizmeti sunanların performansı ise tüketiciler, vergi mükellefleri, kamu personeli ve politikacılar gibi çoklu (özellikle de mali) destek grupları tarafından değerlendirilir. Üstelik bu grupların her biri kamu hizmetlerinin standartlarını farklı ölçütler (kriterler) kullanarak değerlendirir ve aynı kriterlere dahi farklı ağırlıklar verebilir. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin kalitesinin ve geliştirilmesinin değerlendirilmesinde birbirini takip eden tutarlı ve sabit kriterler bulunmamaktadır. Buna rağmen kamu hizmetleri genellikle somut unsurlardır (örneğin, bir miktarı ifade eder (sayılabilir), hizmetin bir hızının tespiti söz konusudur, hizmetin etkililiği (yararı) belirlenebilir) ve bu unsurlar destek grupları olarak ifade edilen kesimler tarafından, farklı şekilde de algılsa dahi, muhtemelen değerlendirilebilirler.

Devlet, vatandaşlarının artan ve çeşitlenen kamu hizmeti taleplerini düşük maliyet ile yüksek kalitede sunmalı, ileri teknoloji kullanmalı ve tüm bu süreçlerde vatandaşların kararlara katılımını sağlamalıdır. Bugünkü anlamıyla kamu hizmetinden sadece vatandaşların ihtiyaçlarını ticari kaygılar gütmeyen giderilmesi değil, yeterli kalitede çözümler sunabilmesi de anlaşılmaktadır (Zhou, 2013, s. 433).

Tjiptono'ya göre kamu hizmetlerinin kalitesinin geliştirilmesi için birbirine entegre olmuş (bütünleşik) kamu hizmetleri şu açılardan tanımlanmaktadır (Tjiptono 2007'den aktaran Teklu, 2016, s. 15):

Basit Kamu Hizmeti (Simple Public Service): Kaliteli kamu hizmeti, uygulamasında herhangi bir zorluk bulunmayan, uygulama yöntemleri basit olan, gerçekleştirmek için koşulları kolay ve kişisel yarar için ihtimal bırakmayan hizmet türüdür.

Açık Kamu Hizmeti (Open Public Service): Yetkililer, kurallar ve diğer normlar hakkında dürüst bilgi sağlayan, vatandaşa (müşterilere) kötü davranmayan, (yetkililer) kendilerini çok önemli hissettirmeyen, vatandaşın ihtiyaç duyduğu beklentilerinin karşılığında rehberlik yapan, kamu hizmetinin standartları toplumun ulaşabileceği alanlarda ilan edilen kamu hizmeti açık kamu hizmeti olarak adlandırılır.

Kusursuz/hatasız Kamu Hizmeti (Seamless Public Service): Kamu hizmetinde kusursuzluk, (bina, sosyal tesis ve diğer olanaklar) gerekli olan çıktıların süratli bir şekilde üretilmesidir.

Kamu hizmetinin vatandaşa (müşterilere) doğru (kesin) bir şekilde sağlanması (Accurate Service): Burada ifade edilen "doğruluk (kesinlik)"; belirli bir istikamette, hedef, zaman, cevap ve söz verildiği şekilde doğru gerçekleştirme anlamında kullanılmaktadır. Örneğin; vergi idareleri mükelleflerden yükümlülüklerini doğru zamanda yani gelir elde ettikleri zaman gerçekleştirmelerini istemektedir.

Kamu Hizmetinin Tamamlanması (Complete public service): "Tamamlanma", vatandaşların (müşterilerin) ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesidir. Kaliteli hizmeti garanti etmek için, nitelikli insan kaynağına ve diğer yardımcı uygulamalara ihtiyaç duyar.

Makul/mantıklı Kamu Hizmeti (Reasonable public service): Makul kamu hizmeti, şatafatlı (lüks) olmayan hizmetlerdir. Doğal ve mantıklı kamu hizmeti vatandaşı rahatsız etmeyecek ölçülerde sunulmalıdır.

Literatürde kamu hizmetlerinin kalitesi ve performansına ilişkin kriterlerin kavramsallaştırılmayavehattakurumsallaştırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Uygulamaya ne ölçüde yansıtıldığı ise tartışmalıdır.

- Çıktı miktarı (Quantity of Outputs): (Örneğin, hastanelerde gerçekleştirilen ameliyat sayısı, okullarda verilen eğitim saati, yapılan yatırım miktarı),
- *Kalite miktar (Quality of Outputs)* (Kamu hizmetinin hızı ve dayanıklılığı, kamu personelinin nezaketi/kibarlığı),
- *Verimlilik (Efficiency):* (Kamu hizmeti sonrası elde edilen çıktıların finansal girdilere oranı,
- *Hakkaniyet/Dürüstlük (Equity):* (Kamu hizmeti maliyetinin ve yararının adil dağıtımı),
- *Sonuçlar (Outcomes):* (Örneğin öğrencilerin sınavlardaki başarı yüzdesi, hastaların başarılı bir şekilde iyileşme yüzdesi),
- *Paranın karşılığı (Value for Money):* (Sonuç başına birim maliyet),
- *Tüketici tatmini (Consumer satisfaction):* (Kamu hizmetini kullananlara yöneltilen sorularla ölçülecek tatmin düzeyleri) (Boyne, 2003, s. 368).

Kamu kesiminde etkinliğin ve performansın ölçülmesi özel kesime göre farklılık gösterir.

Çünkü bu kesimde üretilen mal ve hizmetlerin çıktı olarak tanımlanması ve birim olarak ifade edilmesi oldukça zordur. Bu sebeple kamu kesiminde etkinlik için nicelik yerine nitelik önem arz etmektedir (Kirmanoğlu, 2014, s. 187).

Karmaşık olmasına rağmen, kamu sektöründe sunulan hizmetin kalitesini (public sector service quality) tanımlayan çeşitli çabalar söz konusudur. Örneğin yerel idarelerin sundukları hizmetlerin özelliklerini içeren kapsamlı bir tanımlama aşağıda yer almaktadır (Denhardt ve Denhardt 2007, s. 61).

- *Uygunluk Ölçüsü (Convenience Measures)*: İdarenin sunduğu hizmetlere kolayca ulaşılabilirliğinin ve hizmetlerin kullanımının elverişliliğinin derecesi,
- *Güvenlik Ölçüsü (Security Measures)*: Vatandaşların kendilerine sağlanan kamu hizmetlerinden yararlanırken kendini güvende ve emin hissetmesinin derecesi,
- *Güvenirlilik Ölçüsü (Reliability Assesses)*: Sağlanan kamu hizmetlerinin gerektiği şekilde ve zamanında olma ölçütü,
- *Kamu Personelinin Özenliliği Ölçüsü (Personel Attention Measures)*: Kamu personelinin vatandaşlara ve onlarla birlikte çalışan mesai arkadaşlarına sağladıkları bilginin ihtiyaçları karşılama ölçüsü,
- *Problem Çözme Yaklaşımı Ölçüsü (Problem-solving approach)*: Kamu personelinin vatandaşlara ve onlarla birlikte çalışan mesai arkadaşlarına sağladıkları bilginin ihtiyaçları karşılama ölçüsü,
- *Adalet Ölçüsü (Fairness measures)*: Kamu personelinin sağladığı hizmetin herkese eşit sağlandığının vatandaşları inandırma ölçüsü,
- *Mali Sorumluluk Ölçüsü (Fiscal responsibility)*: Kamu personelinin sunduğu hizmetin finansmanını sorumluluğunun bilincinde sağlandığının vatandaşları inandırma ölçüsü,

- *Vatandaşa Etki Ölçüsü (Citizen influence)*: Sağlanan hizmetin kalitesinin vatandaş tarafından hissedilmesi ölçüsü.

5.1. Kamu Hizmetinin Kalitesinin Geliştirilmesini Etkileyen Dinamikler

Kamu hizmetlerinin kalitesinin geliştirilmesi hizmetin yönetim şeklinin iyi tasarlanmasıyla ilişkilidir. Çünkü uygulama tamamen kamu hizmetinin ruhunu şekillendiren ilkeleri ve değerleri yansıtacaktır. Teknikleri ve araçları geliştirmekten ziyade kapsamlı bir yönetim sistemi daha anlamlı olacaktır.

5.1.1. Kaynaklar (Resources)

Kamu hizmetlerinin kalitesinin ve performansının geliştirilmesinde daha fazla kaynağın yer alması önemli rol oynayacak ve çıktılara yansıtacaktır. Yüksek kamu harcaması hem de kalite olarak kamu hizmetlerinin geliştirilmesinde önemli bir faktördür. Ancak yüksek kamu harcamalarının gerekli fakat kamu hizmetlerinin niteliğinin ve niceliğinin geliştirilmesinde yetersiz olduğu da ifade edilmektedir. Kamu harcamalarından en üst seviyede (potansiyel olarak) faydalanabilmek için kaynakların etkin kullanılması gerekmektedir. Sonuç olarak kamu harcamalarında kullanılacak kaynaklar ile kamu hizmetinin geliştirilmesi arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Boyne, 2003, s. 369).

Ancak bürokratlar tarafından ortaya konan bencil/kişisel davranışlar kamu sektörünün verimsiz ve şişkin olmasına, savaş gibi olağan üstü durumlarda artan kamu harcamalarının vergi yükünü arttırmasına rağmen klasik kamu hizmeti anlamında fayda sağlamayacaktır. Dolayısıyla kamu hizmeti için amaçlanan ilave kaynak akışlarının bürokrasi içinde buharlaşması engellenmelidir. Yoksa kaynak akışının, devlet bütçesini gereksiz yere genişletmek gibi olumsuz etkisinden başka, pek de bir önemi kalmayacaktır (Boyne, 2003, s. 369).

5.1.2. Düzenleme (Regulation)

Kamu sektöründe yönetimin dış bir birim (organ) tarafından denetlenmesi tartışılan konulardan biridir. Kamu hizmeti sunanlar kendi süreçlerini ve stratejilerini seçmede özgür değildirler ve yüksek politik otoritelerin oluşturduğu politik sınırlar içinde çalışmalıdırlar. Bu düzenlemelerin en basiti, belirli faaliyetlere yasaklar veya zorunluluklar getiren, kanunlardır. Politik organlar ayrıca denetim, teftiş, finansal kontrol, performans göstergeleri, planlar ve yıllık raporlar gibi pek çok düzenleyici aracı kullanmaktadır.

5.1.3. Kamu Kesiminde Etkinliği Sağlayacak Dürtü ve Teşvik Sistemleri

- Kamu hizmetinde kalitenin ve hedeflerin tanımlanması ve bunların ölçülebilir hale getirilmesi,
- Bu kaliteden sorumlu birimlerin saptanması. Kamu birimleri içinde üst kademelerden alt kademelere kadar sorumlulukların belirli olması.
- Üretim birimlerinin bu hizmetin kullanıcılarına karşı hesap verme sorumluluğu içinde olması.
- Özerkleştirme ve performansa dayalı kamu işletmelerinin yaygın hale getirilmesi (Kirmanoğlu, 2014, s. 187).

6. Yeni Kamu Yönetiminde Kamu Hizmetinin Performans Anlayışı

Performans anlayışı, Geleneksel Kamu Yönetimi içerisinde Weber'in bürokrasi modelinde göz ardı edilmiş bir anlayıştır. Nasıl ki geleneksel kamu yönetimi denilince ilk akla gelen terim bürokrasi kavramıysa, aynı şekilde yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte, yeni kamu işletmeciliğinde ilk akla gelen ise performans kavramı olmaktadır.

1980'lere kadar performansı bir yapı olarak modellemek için neredeyse hiçbir girişim bulunmamaktadır. Durum 1980'lerde değişmeye başlamıştır. Bu kapsamda amaç, nihai kritere

mümkün olduğunca yakın performans göstergeleri bulmaktır. Nihai kriter ise, bir bireyin kuruluşun hedeflerine toplam katkısının bir göstergesi olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda bazı durumlarda performans, çıktının girdiye oranıyla da tanımlanabilmektedir (Campbell ve Wiernik, 2015 s. 48).

Yönetim bilimi teorisi performans kavramını, örgütsel vatandaşlık davranışını performansın önemli bir bileşeni olarak önermiş, yönetim ve yönetime katılma yoluyla örgütün etkin işleyişini destekleyen isteğe bağlı davranış olarak tanımlamıştır (Campbell ve Wiernik, 2015 s. 51).

Performans değerlemesinin geliştirilmesi amacıyla, politika birimlerinin odağını güçlendirecek, şeffaflık ve hesap verebilirlikte büyük ilerlemeler sağlayacak yapısal değişiklikler gerekli olmuştur. Bu kapsamda idari performans değerlemesini entegre etmek ve kalite yönetim süreçlerini birlikte yürütecek koordinasyon mekanizmaları geliştirilmesi amaçlanmıştır (Scott, 1996, ss. 34-35).

Performans sonuçlarını elde ederken, karşılaştırmalı analizlerle sadece iç denetim ve ölçme mekanizmaları etkin olmaktadır. İyi veya kötü performansın belirlenmesi sonrasında ödüllendirme ve cezalandırma uygulamaları bulunmamaktadır. Ödül ve ceza sistemlerinin işlerliğinin olmaması, performans sonuçlarının etkisinin denetim kapsamında kalmasına neden olacaktır (Çoban ve Deyneli, s. 342).

Kamu kurumlarının performansı; gelenekler, sahip oldukları kaynaklar ve bu kaynakları kullanımlarındaki takdir yetkisi, yetkilerin açıklığı, kuruluş yapıları, inisiyatif alabilme ve teşvik durumları, lider ve personelin kalitesi ve kuruluşların yeniden yapılanma konularında sahip oldukları esneklikleri içeren bir dizi faktöre bağlanmaktadır. Performansı etkileyen faktörler arasında; nitelikli çalışan, tatminkâr maaş, teknolojik alt yapı vb. sahip olduğu diğer kaynaklara da bağlı olacaktır (Tanzi, 2000, s. 14).

6.1. Kamu Hizmetinde Performansın Geliştirilmesini Etkileyen Dinamikler

1980'lerin sonlarından günümüze kadar olan süreç göz önüne alındığında bir iş rolündeki performansın sekiz temel dinamiğinin aşağıdaki gibi olduğu iddia edilmektedir (Campbell ve Wiernik, 2015, ss. 54-57):

- **Teknik Performans:** Tüm modeller, neredeyse tüm işlerin veya iş rollerinin teknik performans gereksinimlerine sahip olduğunu kabul eder. Bu tür gereksinimler, önemli alana ve alandaki karmaşıklık veya zorluk seviyesine, kurumsal yatırım stratejilerini modelleme süreçlerine göre değişebilmektedir.
- **İletişim:** Bu model performans faktöründe iletişimi ayrı bir boyut olarak izole eden tek model olarak görünse de aslında bir alt faktör olarak görünmektedir. Konu uzmanlığından bağımsız ve dolayısıyla ayrı bir faktör olarak tanımlanmaktadır. İki ana alt faktör sözlü ve yazılı iletişimidir ve önemleri iş rolleri arasında büyük ölçüde değişebilmektedir.
- **Girişim, Israr ve Çaba:** Bu faktör, bağlamsal performans ve yönetim performansı literatürlerinin yanı sıra vicdani girişim olarak adlandırılmaktadır.
- **Üretkenlik Karşılığı Çalışma Davranışı:** Diğer modellerle tutarlı olarak bireysel kontrol altında olan bireysel eylemler veya davranışlar kategorisine ve birim veya örgütün hedefleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- **Denetleyici, Yönetsel, Yürütücü (yani hiyerarşik) Liderlik:** Bu faktör, hiyerarşik bir ilişkideki liderlik performansını ifade etmektedir. Aynı zamanda liderlik ve yönetim arasında ayrım yapmaktadır.
- **Hiyerarşik Yönetim Performansı:** Hiyerarşik bir örgütün içinde, kişiler arası etki olarak liderlikten farklı olan bu faktör, hedeflerine en

iyi şekilde ulaşmak için örgütün kaynaklarını üretme, koruma ve tahsis etme ile ilgilenen eylemleri içermektedir.

- **Akran/Ekip Üyesi Liderlik Performansı:** Bu faktörün içeriği, hiyerarşik liderliği oluşturan eylemlere eş değerdir.
- **Akran/Ekip Üyesi Yönetimi Performansı:** Yüksek performanslı çalışma ekibinin tanımlayıcı bir özelliği ekip üyelerinin planlama ve problem çözme, ekip içi koordinasyon gereksinimlerini ve iş yükü dengesini belirleme ve ekip performansını izleme gibi birçok yönetim işlevini yerine getirmesidir.

Yukarıda açıklanmış olan sekiz dinamiğin, literatürün bir iş rolündeki performansın temel boyutları olarak önerdiği şeylerin bütüncü bir sentezi olması amaçlanmıştır. Bireysel performans modellemesi, ekip üyesi performansı, liderlik ve yönetim konusundaki önceki tüm çalışmaları kapsamaları amaçlanmıştır. Farklı literatür akışları, temelde aynı performans eylemleri için biraz farklı kelimeler kullanabilse de, farklı kaynaklar arasında büyük bir tutarlılık bulunduğu anlaşılabilir (Campbell, 2012, s. 198).

Yönetim performansını içeren sekiz alt dinamik ise aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Campbell, 2012, s. 183):

- **Karar Verme, Problem Çözme ve Stratejik İnovasyon:** Büyük hedefler ve stratejiler hakkında sağlıklı ve zamanında kararlar vermek ve gelecekteki eğilimleri öngörmek ve bunlardan istifade etmek için stratejik ve yenilikçi hedefler (diğer adıyla vizyon) formüle etmektir.
- **Hedef Belirleme, Planlama, Düzenleme ve Bütçeleme:** Operasyonel hedefler belirlenirken, hedeflere ulaşmak için personel ve kaynakların nasıl kullanılacağına formülle edilmesi, potansiyel sorunların öngörülmesi ve maliyetlerin tahmin edilmesidir.

- *Koordinasyon:* İki veya daha fazla birimin çalışmalarını koordine etmek amacıyla diğer birimlerle müzakere etmeyi ve işbirliği yapmayı içermektedir.
- *Birim Etkinliğinin İzlenmesi:* Birimlerin ilerleme ve etkinliğinin hedeflere göre değerlendirilmesi, maliyetlerin ve kaynak tüketiminin izlenmesidir.
- *Harici Temsil:* Organizasyon içerisinde olmayanları temsil etmektir (örneğin halk, sivil toplum kuruluşları, özel sektör).
- *Personel:* İnsan kaynaklarının geliştirilmesi için satın alma, eğitim veya rehberlik hizmetlerini içermesidir.
- *Yönetim:* Günlük idari görevleri yerine getirmek, eylemleri belgelemek ve bilgileri zamanında kullanılabilir hale getirmektir.
- *Bağlılık ve Uyumluluk:* Kurumun politikalarına, prosedürlerine ve direktiflerine sadık yapıcı eleştiri ile birlikte uymak ve bağlılık göstermektir.

Kamu sektöründe performans bilgisinin ve kültürünün oluşturulması, performans göstergeleri sonucu elde edilen verilerin güvenilirliğinin ve kalitesinin sağlanması daha etkin hesap verme sorumluluğunu ve kurumların yönetim yükümlülüklerini yerine getirmesiyle mümkün olması beklenmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Devletin temel amaçlarından biri olarak görülen hakkaniyete dayalı devlet hedefinin gerçekleştirilmesinde kamu hizmetinin kalitesi önem arz etmektedir. Kamu hizmetinde kalite ancak devletin rolüne göre değerlendirilebilecektir. Devletin amaçlarını verimli ve başarılı bir şekilde ilerletmesine izin veriliyorsa genel olarak kamu hizmetinin kaliteli olduğundan bahsedilebilecektir. Ancak burada hedeflerin gerçekçi olması beklenmektedir. Çünkü çok verimli bir kamu

sektörü bile gerçekçi olmayan hedeflerle başa çıkamayacaktır.

Ülkelerin farklı ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel yapıları, uyguladıkları yöntemlerde de farklılıkları gerektirecektir. Dolayısıyla burada kaliteden anlaşılması gerekenin, hizmetlerin sunulması sonucu vatandaşların bu hizmetlerden duyduğu memnuniyet ve gereksinimlerinin karşılanma derecesi olacaktır. Kamu yönetiminde önemli bir diğer konu, kamu hizmetlerinin kim tarafından ve ne şekilde gerçekleştirileceğidir. Bu süreçte herkesi memnun edecek geçerli standartların oluşturulması mümkün olmayacaktır. Ancak burada genel olarak hizmetlerin ne şekilde ve ne çeşitlilikte olması gerektiği hususunda karar verenlerin, merkezi yönetimler olduğu bilinmektedir.

Kamu yönetiminde yaşanan sorunların başında, hizmet sunumunda kalite sorunu yer almaktadır. Merkezi ve yerel düzeyde sunulan hizmetlerde kalite, vatandaş memnuniyetinin sağlanması açısından büyük önem taşımakla birlikte göreceli bir kavram olduğundan, kaliteyi tanımlayan kesin standartların belirlenmesi olanaklı görülmemektedir. Bu durum, kamu yönetiminde önemli bir sorunu teşkil etmektedir.

Genel olarak verimli bir kamu hizmeti için örneğin, piyasayı en az düzeyde kısıtlayarak, vergi mükellefleri üzerindeki en düşük vergi yükünü sağlayarak, en az sayıda kamu çalışanıyla, en düşük ekonomik kaynak kullanımıyla devletin amaçlarına ulaşabilmek hedeflenmelidir. Kamu hizmeti süreçlerinde ve sonuçlarında şeffaf olunmalı, bürokratlar ve siyasi liderler tarafından alınan kararlarda yolsuzluk rol oynamamalıdır. Kamu hizmeti gerçekleştirilirken elde olan kaynaklar, sosyal getiri oranlarını maksimize edecek şekilde kullanılmalıdır. Böyle bir kamu hizmeti sürecinde açıkça “piyasa modeli”nin baskın ve ön planda olması beklenmektedir. Dolayısıyla mülkiyet haklarının korunmasını ve ekonominin verimli bir şekilde işlenmesini sağlayacaktır.

Tüm yönleriyle hükümet tarafından eşitlik arayışını kolaylaştıran bir kamu hizmeti alanı yaratılmalıdır. Nasıl ki geleneksel kamu yönetimi denilince ilk akla gelen “bürokrasi” kavramıysa, yeni kamu yönetiminde de ilk akla gelen “yeni kamu işletmeciliği” olacaktır. Ancak devletin bu alandaki optimal rolünü belirlemek zordur ve gelirin yeniden dağılımında bazı politikaların yaratabileceği caydırıcı etkileri belirlemek gerekecektir. Bu etkilerin, kamu hizmetinin düşük kalitede olduğunda ortaya çıkması daha olasıdır. Böylece uygulama aşamasında politika hedefleri daha kolay çarpıtılabilecektir. Dolayısıyla böylesi bir ortamda verimsizlik ve rant arayışı için daha fazla alan yaratılmaya çalışılacaktır.

Sonuç olarak, kaliteli bir kamu hizmeti, verimlilik açısından daha düşük maliyetlerle hakkaniyet arayışını mümkün kılmalıdır, ancak bu arayışın belirli bir anda bu kararları alan politika yapıcılar tarafından önemli görüleceği garanti edilemez. Dolayısıyla kalite ve performans artırımı için kamu yönetiminde gerçekleştirilmeye çalışılan reform çalışmalarının, esas olarak kurumlardan ziyade politikadaki iyileştirmelere odaklanması ile mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Reformların ilerlemesini denetlemek, yürütmek ve izlemek için gerekli kurumları oluşturmak ve kapasiteleri güçlendirmek gerekmektedir. Mevcut stratejik ve yönetim düzenlemelerini gözden geçirerek, temel zorlukların teşhis edilmesi ve çözüm üretilmesi beklenmektedir. Dolayısıyla bu reformlar, muhtemelen kamu politikasının kalitesini iyileştirmiş olsalar da, kamu hizmetinin kalitesini ve performansını eş zamanlı olarak iyileştirmesi daha fazla çabayı ve özveriyi gerekli kılacaktır. Kalite ve performans artırımı konusunda sadece kamu hizmeti kalitesini iyileştirmeye odaklanmak, reform çalışmalarının faydalarının kısa süreli olmasına sebep olacaktır.

Kamu hizmetlerinin daha kaliteli olarak sunulması toplumsal reformların gerçekleştirilmesiyle sağlanabilecektir. Başta kamu yönetimi reformları olmak üzere, kamu politikalarını geliştirip güncelleyebilecek hareketlerin önüne engel oluşturanlar ise çoğunlukla mevcut sistemden fayda sağlayanlardır. Statükoculuk olarak ifade edilebilecek bu olgunun iyi analiz edilmesi ve sonuç odaklı şekilde çözümlenmesi gerekmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde reform olarak ifade edilen pek çok yeniliğin içi boşaltılarak sık sık kendini tekrar ettiği gözlenmektedir.

Kaynakça

1. Atiyas, İ. ve Sayın, Ş. (1997). **Siyasi Sorumluluk, Yönetimsel Sorumluluk ve Bütçe Sistemi: Bir Yeniden Yapılanma Önerisine Doğru**, TESEV (Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı, Boyut Matbaacılık, İstanbul.
2. Besley, T. ve Ghatak, M. (2007). “Reforming Public Service Delivery”, London School of Economics, London WC2A 2AE, UK. **Journal of African Economies**, Volume 16, Aerc Supplement 1, ss. 127-156. doi:10.1093/jae/ejm026.
3. Bouckaert, G. ve Walle, S. V. de (2003). “Quality of Public Service Delivery and Trust in Government”, (içinde), Salminen, A. **Governing Networks**. IOS Press, 2003. ProQuest Ebook Central. Web. 21 October 2016.
4. Boyne, G. A. (2003). “Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol.13, No.3, ss.367-394.
5. Caiden, G. E. (2009). “Building Blocks Toward a Theory of Public Administration” (içinde), **Buereaucracy and Administration**, Public Administration and Public Policy/153, Editör: Ali FARAZMAND, CRC Press, Taylor and Francis Group, ss.125-138.
6. Campbell, J. P. (2012). “Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century”, (içinde) Steve W. J. Kozlowski (ed.), **The Oxford Handbook of Organizational Psychology**, Volume 1, Oxford Library of Psychology (2012; Web. Oxford Academic, 18 Sept. 2012).
7. Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). **The Modeling and Assessment of Work Performance**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, V. 2, ss. 47-74.
8. Cochrane, G. (2018). **Max Weber's Vision for Bureaucracy - A Casualty of World War I**. Springer International Publishing, Switzerland. ISBN 978-3-319-62289-7 (eBook) - DOI 10.1007/978-3-319-62289-7.

9. Çoban, H. Ve Deyneli, F. (2005). **Kamuda Kalite Arttırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme**, 23 – 27 Mayıs 2005 Maliye Sempozyumu: Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma, ss. 326- 344.
10. Denhardt, J.V ve Denhardt, R.B. (2007). **The New Public Service: Serving Not Steering**. Armonk, US: M.E. Sharpe, Inc. ProQuest ebrary. Web. 8 August 2016. Expanded Edition. ISBN 978-0-7656-1998-3.
11. Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2000). **The New Public Service: Serving Rather Than Steering**. Public Adm. Rev. 60 (6), ss. 549 – 559.
12. Frederickson, H. G. (1997). **The Spirit of Public Administration**. Jossey-Bass: San Fransisco, CA.
13. Gawthrop, L. C. (1998). **Public Service and Democracy**. ChathamHouse: New York.
14. Gay, P. D. (2000). **In Praise of Bureaucracy - Weber · Organization · Ethics**. SAGE Publications, London, ISBN 0-7619-5503-8.
15. Gerth, H. H. Ve Mills, C. W. (1946). **From Max Weber: Essays in Sociology**. Oxford University Press.
16. Henderson, A. M. ve Parsons, T. (1947). **Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization**. Oxford University Press.
17. Hoffman, J. (2007). **“A Glossary of Political Theory”**, Edinburgh University Press.
18. Hood, C. (1991). **“A Public Management for All Seasons?”**, Public Adm. 69 (1), ss. 3-19. doi. org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.
19. Hood, C. (1994). **“Explaining Economic Policy Reversals”**; Open University Press: Buckingham, Philadelphia.
20. Horton, S. (2008). “History and Persistence of an Idea and an Ideal”, (İçinde) **Motivation in Public Management: The Call of Public Service**. Editör: James L. PERRY., Annie HONDEGHEM., Oxford, GB: Oxford University Press, ss.17-33. ProQuest ebrary. Web. 11 August 2016.
21. Kirmanoğlu, H. (2014). **Kamu Ekonomisi Analizi**, Beta Basım Yayım, 5.Baskı, İstanbul.
22. Leblebici N.D., Ömürgönülşen U. ve Aydın, M. D. (2001), “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 19, Sayı I, ss. 123-135.
23. Lin, T. (2012). “Explaining Citizens’ Satisfaction With Public Service Quality in Chinese Cities 2010: Citizen-Level Predictors vs. City-Level Predictors”, (İçinde) **Building Service-Oriented Government: Lessons, Challenges and Prospects**. Editör: Wu Wei, ss.145-162. ProQuest ebrary. Web. 10 August 2016, Singapore, SG: WSPC.
24. Lord, N. (1995). **First Report of the Committee on Standards of Public Life**, Cmnd 2850(1), Vol. XV, No. 2, pp 1-14, (London: HMSO).
25. Lorimer, R. ve Scannell, P. (1994). **Mass Communications, A Comparative Introduction**, Manchester University Press, Mancehester and Newyork.
26. McCullough, D., **John Adams**, Simon & Schuster Publisher, New York, 2001.
27. Newman, J. (2010). “Serving the Public? Users, Consumers and the Limits of NPM”, Editör: Christensen, Tom, and Læg Reid, Per. (içinde) **The Ashgate Research Companion to New Public Management**. Farnham, GB: Routledge. ProQuest ebrary. Web. 15 August 2016.
28. Osborne, S. P. (2010). “Public Governance and Public Services: A’Brave New World’ or New Wine in Old Bottles?,” Editör: Christensen, Tom, and Læg Reid, Per. **The Ashgate Research Companion to New Public Management**. Editör: Christensen, Tom, and Læg Reid, Farnham, ss.417-430. ProQuest ebrary. Web. 15 August 2016, New York, GB: Routledge.
29. Pollitt, C. (1993). **Managerialism and the Public Services**; Blackwell: Oxford.
30. Scott G. C. (1996). **Government Reform in New Zealand**, International Monetary Fund. ISBN 1-55775-540-X, U.S.A.
31. Sigma (Support for Improvement in Governance and Management) Report 57, (2018). Toolkit for the Preparation, Implementation, Monitoring, Reporting and Evaluation of Public Administration Reform and Sector Strategies. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA\(2018\)3](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA(2018)3) HYPERLINK “[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA\(2018\)3&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA(2018)3&docLanguage=En)”& HYPERLINK “[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA\(2018\)3&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/SIGMA(2018)3&docLanguage=En)” docLanguage=En Enişim Tarihi: 18.08.2022.
32. Tanzi V. (2000). **“The Role of the State and the Quality of the Public Sector”**, International Monetary Fund Working Paper, Fiscal Affairs Department. ss. 1-27.
33. Teklu, A. (2016). (Tez) **Factors that Influence Business Income Taxpayers Compliance (A Case Study In Large Taxpayer Branch Office)**, Saint Mary University School of Graduate Studies.
34. Trogen, P. C. (2005). “Public Goods” **Handbook of Public Sector Economics, Public Administration and Public Policy/112**, (Edited by Donijo ROBBINS Grand Valley State University Grand Rapids/Michigan), U.S. Taylor&Francis Group, ss. 169-207.
35. Tullock, G. (1976). **The Vote Motive**, Institute of Economic Affairs, London.
36. Vătuui V. E. ve Vătuui T. (2010). “Monitoring the Management Quality of the Public Administration Area by Using the Computer Applications”, **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, ISSN 2069-5934, scientificPapers.org.

37. Wheelan, C., Çıplak Ekonomi (Naked Economics), Küresel Ekonomiyi Eğlenceli Bir Dille Okumak, Pegasus Yayınları:1089, Mayıs 2015. Çeviren: Giray ERİN.
38. **World Development Report, Equity and Development**, The World Bank and Oxford University Press, 2006.
39. **World Public Sector, Report**. "Reconstructing Public Administration after conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned," New York: Economic and Social Affairs, United Nations, 2010.
40. Yu, W. (2012). "Political Trust, Public Service Performance and Government Transparency in China", (İçinde), **Building Service-Oriented Government: Lessons, Challenges and Prospects**. Editör: Wu Wei, World Scientific Publishing Company, ss.119-144, ProQuest Ebook Central. Web. 21 October 2016.
41. Zhou, Z. (2013). **A Study on Globalizing Cities, Theoretical Frameworks and China's Modes**, World Century Publishing Corporation.