

PERFORMANS YÖNETİMİNİN BİRLEŞİK KRALLIK'TA MERKEZİ KULLANIMI İLE ORTAYA ÇIKAN YENİ BİR SEVİYE: ULUSAL PERFORMANS YÖNETİMİ¹

Dr. Selahattin ATEŞ

İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı

ÖZ

Son dönemde yaşanan ekonomik krizler, dünyanın büyük bölümünde kamu yönetiminde, idare hukuku bağlamında gelişen “Kıta Avrupa’sı Kamu Yönetimi” anlayışının “Anglo-Sakson Kamu İşletmeciliği” ne dönüşmesini tetiklemektedir. Böylece süreç ve mevzuat odaklı yönetim anlayışı, yeni kamu yönetimi ile sonuç odaklı bir anlayışa geçmiştir. Bu anlayış siyasa yapıcılarını, özel sektörden performans yönetim sistemini alarak, kamu yönetimine entegre etmeye cesaretlendirmiştir.

Bu çalışmada, Ulusal düzeyde uygulanan Birleşik Krallık (BK) Yukarıdan Aşağı Kamu Performans Yönetimi Modeli (YAKPY) örneği analiz ve test edilmektedir. BK kamu performans yönetimi ulus düzeyinde uygulandığında anlaşılmıştır ki, iki sektör arasında “ölçek” bir sorun değildir. Asıl sorun kamu performans yönetiminin ulus düzeyinde bütüncül olarak uygulanabilmesi için güçlü bir merkezi yönetim ve buna imkân veren toplumsal bir yapılanmanın olup olmadığıdır. Bu çalışmamız ile kamu performans yönetimi literatüründe “bireysel”, “takım” ve “kurumsal” performans yanında “ulusal” performans kavramını da eklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Performans Yönetimi, Birleşik Krallık Yukarıdan Aşağı Kamu Performans Yönetimi Modeli, Ulusal Kamu Performans Yönetimi.

WITH THE USE OF CENTRAL PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE UNITED KINGDOM REVEALS A NEW LEVEL: NATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT

ABSTRACT

It is observed that by the induction of the economic crises approaching recently, globally in most of the world in public administration, Continental Europe’s idea of public administration which has improved as administrative law has turned into AngloSaxon public management. Thus, process-oriented and legislative administrative approach in the light of this new public management has transformed to outcome-oriented approach. This new approach has encouraged policy makers for integration of the private sectors’ performance management system to public administration system.

¹ Bu makale kaynakçada gösterilen ve yazara ait yayınlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.

In this study, the United Kingdoms' hierarchic "From Top to Bottom" National Government Performance Management Model (NGPMM) has been analyzed and examined. It is determined that "scale has not been observed as an issue" in these two sectors while applying public performance management system practices in UK nationally. The main issue that this study point it out an existence of an enforceable powerful-holistic central government and the sociological structural types of the state that allows them to implement of the policies. In conclusion, besides the concept of "individual", "team" and "institution" terms in public performance management literature, this study has come up a new scale "nation" to the terminology.

Keywords: UK National Public Performance Management Model, Public Performance Management from Top to Toe.

I. GİRİŞ

Bilgi çağında bireyler, kamu yöneticilerinden ve yönetimden daha ekonomik, verimli ve etkili, yani daha az maliyetle daha kaliteli hizmet üretilmesini beklemekte, hatta bunu bir hak olarak görmektedir. Bu beklenti ve anlayış 19. yüzyıldan kalma kamu örgütlenmelerinden daha fazlasını gerektirdiğinden, uzun süredir, rasyonel bir mantık modeli olan performans yönetimi alanında bir kısım reformlar işlemekte ve bu reformlar demokratik süreçlere yenilik getiren yönetim alanına yönelmektedir. Zira hükümetler mali olarak ortaya çıkan bütçe, örgütsel verimlilik alanında ortaya çıkan performans ve meşruiyet zemininde oluşan halk ile arasındaki güven açığını kapatmak istemektedirler. Bütçe açığı özelleştirme, ağ, piyasa ve rekabet yanında girdilerdeki tasarruflar ile performans açığı rekabet ve performans yönetimi ile ve güven açığı ise hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin hayata geçirilmesi ve yönetim pratiklerinin uygulanmasıyla giderilmek istenmektedir. Böylece kamu yönetimi örgüt ve işlevselliğini geliştirmek için performans yönetimi gibi araçlarla iddialı planlar hazırlanarak kamu yönetimi sorunları ile baş etmek istenmektedir. Bu konuda en kapsayıcı ve bütüncül uygulama, tüm ulus sathını bir örgüt kabul eden Birleşik Krallık'tan (BK) gelmiştir.

Bu çalışmada, tarihi, kültürel, siyasi, coğrafi ve toplumsal olarak Kıta Avrupa'sından ayrılan Birleşik Krallık'ta KPY'nin ulus düzeyinde uygulanması, model haline gelişi, farklılıkları ve bu uygulamanın KPY ve yönetim bilimi teorisi üzerindeki etki ve katkıları incelenmektedir. Böylece özelde KPY'ne genelde ise tüm yönetim yazınına getirmek istediği asıl katkı, özel ve kamu sektörleri arasında son zamanlarda kabul edilen farklılığın, uygulanan işletme yönetimi teknikleri ile anlamının azaldığı tezinin BK bağlamında ne dereceye kadar doğru olduğunun sınanmasının da ötesine geçmektir. İşletme yönetimi tekniklerinden KPY ulus düzeyinde uygulandığında asıl sorun ölçekten çok güçlü bir merkezi otoritenin varlığı ve siyasi yerinden yönetimin tabandan örgütlenip örgütlenmediğinde belirlemektedir. Yukarıdan aşağı (merkezi) yapılanmalar ülke ölçeğinde KPY'nin uygulanmasını kolaylaştırırken, aşağıdan yukarı (siyasi) yapılanmalar daha demokratik olsa da bu açıdan zorlaştırıcıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, KPY'nin BK'ta ulusal seviyede uygulanmasının ne gibi farklılıklar oluşturduğu ve bu farklılıkların KPY'ni nasıl etkilediği hususunda kurama bir uygulama katkısı kazandırmaktır. Böylece KPY'nin kendi içindeki zamansal gelişimini ve dönüşümünü gösteren reformların BK'ın siyasal ve kültürel bağlamından nasıl etkilendiği kuramsal ve görgül olarak tartışılabilecektir. Çalışma kamu yönetiminde uygulanan performans yönetimi sisteminin özel sektörden farklı olarak ulusal performans yönetimi seviyesini ortaya koyarak olası derecelendirmeyi dört basamağa çıkarmaktadır: *Bireysel, takım, kurumsal ve ulusal performans seviyesi.*

II. KAMU PERFORMANS YÖNETİMİ ALANINDAKİ ÇALIŞMALAR

İşletme yönetimi yönetimin bir parçası mıdır? Yoksa işletme yönetimi yönetimin kendisi midir? Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımından beri (1911) "Büyük Buhran" dönemi dışında Anglo-Sakson yönetim anlayışının önemli bir temsilcisi olan ABD'de, "işletme yönetimi" "politik doğru" olarak kabul edildiğinden gerek kamuda gerek akademik çevrelerde yönetim, "işletme yönetimi" ile bir tutulmaktadır (Drucker, 2000:14). Anglo-Sakson geleneğinin diğer güçlü temsilcisi BK ise faydacı bir yol izlese de prensip olarak bu anlayışı benimsemektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışından, amaç, yaklaşım, yapı, hizmetin kimin tarafından sunulacağı ve istihdam gibi açılardan temelde farklılaşan bu anlayış YKY olarak adlandırılmakta ve özel sektörden performans yönetimi gibi sistemleri alarak kamu yönetiminde bir araç olarak uygulamayı denemektedir. Nasıl ki, Weberyen bürokratik geleneksel kamu yönetimi anlayışı, selefine göre kamu yönetimi paradigmasında önemli bir ilerleme ve kopuş ise, YKY anlayışı da geleneksel paradigmaya göre, bir ilerleme ve kopuşu temsil etmektedir. Böylece kamuda, bürokratik yönetim, sonuç odaklı yenilikçiliği esas alan performans ve kalite yönetimine; dikey yapılanma, yatay örgütlenmeye; ömür boyu memur istihdamı yaklaşımı, esnek istihdam anlayışı ve sözleşmeli istihdamına; geleneksel bütçe anlayışı sonuç-odaklı (stratejik) bütçelemeye; sorumlu devlet yaklaşımı, vatandaşlarına hesap veren şeffaf devlet yaklaşımına; yöneten-yönetilen ayrımı da, bu ayrımın önemini yitirmeye başladığı yönetişime doğru evrilmektedir. Özel sektör anlayış ve tekniklerini olabildiğince kullanan YKY anlayışı, kamu yönetimini mevzuat ve sınırlamalara sıkıştıran Kıta Avrupa'sı yaklaşımından, kamu ve özel örgütleri ölçek sorunu dışında fazlaca farklılaştırmayan işletmecî yapısıyla ayrılmaktadır. Öte yandan performans yönetimi ve değerlendirmesinin kamu ve özel sektör için birbirinden farklı ve özgün alanları olsa da bu farklılığın gerçekten bir anlam ifade edip etmediği de ayrıca önem kazanmaktadır. Anglo-Sakson anlayışı diye de adlandırılan bu yaklaşım, süreç odaklı Japon Modelinden ise sonuç odaklı olması yönüyle ayrılmaktadır. BK'ın diğer Anglo-Sakson anlayışı ABD'ye göre özgün yönünü oluşturan husus ise uyguladığı yukarıdan aşağı siyasalarla kamu performans yönetimi (KPY) reformları alanında yavaş yavaş pratikten söyleme ulaşan ulus düzeyinde uygulamasıdır.

Aşağıdan yukarı siyasi yapılanması olan ülkelerde ulus düzeyinde bir KPY uygulaması kolay olmayacaktır. İdari aşağıdan yukarı yapılanmalarda ise bu zorluk siyasi kültürün izin verdiği ölçüdedir.

KPY, özel sektördeki uygulamayı anlatan performans yönetimi anlayışı kadar araştırmalara konu olmadıysa da hızla yükselen çıkışıyla bu açığın büyüklüğünü azaltacak görünmektedir. Son 20-30 yılda gelişen KPY, YKY ile paralel bir görüntü çizerken son zamanlarda yönetim pratikleri ile desteklenme gereği açıkça ortaya çıkmıştır. Güçlü bir biçimde sorumluluk ve otorite ayrımını vurgulayan YKY verimlilik ve etkililiğin geliştirilmesine ve özel sektörde değeri kanıtlanan teknik ve fikirlere güçlü bir odaklanma sağlamakta ve kamu ile özel sektör ayrımını ölçek sorunu olarak algılamaktadır. Örgütsel eşgüdüm, işbirliği ve yakın iletişimi öngören yönetim (Klijn ve Snellen, 2009:32) ise sağladığı iletişimsel rasyonalite ile KPY'ne yeni açılımlar getirmektedir. Böylece YKY yönetim ve KPY ittifak içine girmektedirler.

Yukarıdan Aşağı Kamu Performans Yönetimi adlandırması özellikle iki-üç açıdan açıklanmaya muhtaçtır: Öncelikle orijinal metinde “*Top Down Performance Menagement*” (Cabinet Office, 2006:3) ifadesi yer almaktadır ve Türkiye açısından konunun daha anlaşılabilir kılınması için eklenen “kamu” sözcüğü kesinlikle yoktur. Bu yönetim teknikleri bakımından kamu yönetimi ile işletme yönetimini bir tutan Anglo-Sakson anlayışının da doğal bir yansımasıdır. İkinci olarak Yukarıdan Aşağı tanımlaması öncelikle ve özellikle merkezi hükümete, ikincil olarakta yürütmenin Weberyen bürokratik yapılanmasına atıfta bulunmaktadır. Üçüncü ve son olarak herbir bakanlık bir örgüt kabul edildiğinde, kurumsal performanstan söz edilebileceğinden, tüm ulus düzeyindeki performans seviyesi ulusal kamu performans yönetimi seviyesi olmaktadır. Öte yandan Birleşik Krallık adlandırmasının tercih edilmesine gelince, son dönemde 30'a kadar düşen ulusal zorlayıcı hedefler sadece İngiltere, Galler, İskoçya da değil, Kuzey İrlanda da dahi merkezi zorlamayla uygulanmak istenmektedir. Çalışmamızın adında bu nedenle “Birleşik Krallık” tanımlaması tercih edilmiştir. Böylece çalışmanın kapsamı da zaman zaman başka ülkelere yapılan atıflar olsa da, Birleşik Krallık'ta uygulanan kamu performans yönetimi, buna eşlik eden kamu yönetimi reformları ve bunlara rengini veren ülkenin özgül idari ve siyasi yapısı ile sınırlandırılmaktadır.

Performans yönetimi başarı ile cesaret ve paylaşım arasında (Lockett, 1992:1) ilişki kurulmasından beri işin yönetimi ile (Mohrman ve Mohrman, 1995:2) benzeşmeye başlamıştır. Bu çerçevede ekonomik, verimli ve etkili (Walters, 1995:3) bir yönetim için stratejik ve bütünleşmiş bir yaklaşım (Armstrong ve Baron, 2004:4) oluşması gereği belirmiştir. Çok önceleri Likert (1961) yönetimin yeni yönleri ve değerler (1966) üzerinde durmakta, Nadler (1988) karmaşık örgütlerin değişiminden söz etmektedir. Gümümüzde de eleştirilen israf ve kötü yönetim, Taylor (1947:13) tarafından geliştirilen bilimsel yönetim ilke ve tekniklerinin uygulanması ile düzeltilmek istenmiştir.

Bilimsel yönetimin mantık çerçevesini taşıyan KPY, özel sektör ve kamu sektöründe yönetimi farklı görmeyen Anglo-Sakson yönetim anlayışının bazı özel sektör tekniklerini cesaretle kamu sektöründe uygulamasının önemli örneklerindedir. Yazında Savas (1982) “hükümetin kamu sektörünü özelleştirmesinden”, Self (1993) “piyasaya dönüşümden ve kamu tercihi yaklaşımından”, Lockett (1992:1) “rekabetten”, Osborne ve Gaebler (1992) “girişimci ruhu özel sektörden kamuya transfer etmekten”, Sparrow (1994) “bu yaklaşımların uygulamasından” ve Philpotî ve Sheppard (1992/Öztürk, 2006:13) ise “strateji odaklı gelişimin devamlılığının sağlanması gerektiğinden” söz etmiştir. Devletin artan ölçüde kamu hizmeti sunan tekel olmaktan çıkarak özel ve üçüncü sektör tarafından da kamu hizmeti sunulmaya başlaması, girdi ve hatta çıktılardan çok sonuçlar ve etkiler üzerinde yoğunlaşan yönetim pratikleri üzerinde durmayı (Aristiqueta, 2008:397) ve doğrudan sonuçlar elde etmeyi (Drucker vd., 2007:53) ve hatta “yönetişime dayalı sonuçlara” vurgu yapmayı (Talbot, 2007:507) gerektirmiştir. Değerlerin küreselleşmesi (Pollitt ve Bouckaert, 2004:20) ile toplumun kendini yönetme yetisinin gelişmesi (Bovaird ve Löffler, 2009C:178), KPY’nin rahat yeşerdiği yönetim konusunu daha popüler hale getirmiştir. Örneğin Bovaird ve Löffler, (2009A:10), Bevir (2009:26) ve Löffler (2009:217) iyi yönetim ve bileşenleri üzerinde durmuştur. Yine Cohen (2004:31) katılım ve müzakerenin birlikte sağlandığı üst politikalar, Frederickson (2007:285) yönetişimin kamu yönetimi ve kamu işletme yönetimi için sinonim bir anlam kazanması, Lynn, Heinrich ve Hill (2001) benzeşim ve etkileşim, Peters (2001:21) yönetim ile oluşan işlev farklılaşması ve Frederickson (2007:282) ise, yönetimin yönetim anlayışına dönüşümü konularına değinmişlerdir. Zira “verimlilik” ve “etkililik” yanında bu yeni yönetim modelinin temel konseptini oluşturan “eşgüdüm”, “işbirliği” ve “birlikte çalışma ve dayanışma anlayışı ile öne çıkan bir rekabet” (McNabb, 2009:xvi) bu modele uygun düşmektedir.

Öte yandan kamu kurum ve kuruluşlarında yönetilmesi gereken performans, kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olarak üç noktada belirlemekte (Bilgin, 2007:79) ve örgütsel performans baskınlaşmaktadır (Williams, 2002:4), (Talbot, 2007:494). Elde edilenin nicel ya da nitel olarak belirlenmesini gerektiren (Akal, 2005) her mantık modeli gibi KPY’nin de ölçüm ve değerlendirmesinin yapılması gerekir. Nitekim, King (1984) “performans planlaması ve değerlendirmesi”, Kaplan ve Norton (1992) “ölçüm çeşitleri”, Halachmi ve Bouckaert (1996) “kurumsal performans ve ölçümü”, Çevik (2007:28-9) “ölçümün bütüncüllüğü”, Hatry, (1976) “kamu hizmeti kalitesinin ölçümü”, Sir Bourn (2007:321) “göstergelerin ve performansın ölçümü”, Pollitt, (1990) “yeni kamu yönetimi anlayışının bu çabalara yeni bir yorum getirmesi” ve Palmer da (1993:9) “amaçlar ve standartlar ile sonuçlar arasında ilişkinin böylece kurulması gereği” üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda, performans ölçüm ve gözden geçirmesinin planlama, isteklendirme, öğrenme ve geliştirme ile iletişim gibi dört temel

amacından (Armstrong, 2007: 78) söz edilmektedir. Performansı geliştirmek (Moravitz, 2008:367) ve güçlenen hesap verilebilirlik ve artan şeffaflık (Pollitt ve Bouckaert, 2004:157) yanında amaçlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koyulması ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktı/ürün (ve sonuçların) sürekli ölçülmesi gereklidir (Bilgin 2007:54). Zira elde edilen performans bilgisi siyasa belirleme ve yönetimi geliştirme (Van Dooren, 2008:414-5), güç olarak algılanan ödül (Armstrong 1996), (Melucci, 1996:332-61), (Thompson, 2002:116-9) ve eğitim-gelişim planlaması (Öztürk, 2006:14) ile ilgili bulunmaktadır. Böylece tarihi süreçte özellikle sonuçlara yönelik sınırlılıkları nedeniyle performans ölçümünden performans yönetimi kavramına evrilen (Hatry, 2008:4) KPY, performans geliştirme (Thompson, 2002:166-73) ve geleceğe yönelik performans planlaması ve ıslahına odaklanmıştır (Armstrong, 2007:3-4).

Kettle'in (1998) yönetimi yeniden keşfeden küçük ama etkili devlet önerisinden beri yerellik ve işletme yönetimi moda haline gelirken (Pollitt, 2009:249), Hood bunu (1991) "YKY" yaklaşımının bir yansıması olarak görür. Bu bağlamda Barlett vd. (1999), Kloot ve Martin (2000) yerel yönetimlerde, Kaplan (2001) kar amacı olmayan kurumlarda performans yönetimini ele almıştır. Bu yaklaşım ile otorite, merkezi seviyeden daha aşağı düzeyde (Bevir, 2009:64) ancak, daha çok sayıdaki aktöre dağıtıldığında (Pollitt, 2009:250-1) başarı şansı yükselmektedir. Ancak hükümet, yönetim ve yönetim sanat ve pratiği atanmış ve seçilmiş liderler tarafından oluşturulurken (McNabb, 2009:xv), merkez ve yerel arasındaki ilişki çoğunlukla dar bir banttaki demokrasi ile belirlenmektedir (Madanpow, Hull ve Hesley, 2001). Bilgin (1999:358), demokratik kültürün memurların ve hatta karar vericilerin bürokratik kültürüne yansıdığı oranda sonuç almanın yükseleceğine işaret etmektedir.

KPY'nin ölçütleri girdilerin önemsendiği ilk başlarda tutumlu, verimli ve etkili olmakla sınırlandırılmış ve araştırmacılar daha çok girdiler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki ilişkileri incelemiştir (FABRIC, 2002:13). Zamanla kamu hizmetleri niteliği gereği eşitlik ölçütü (Holloway, Lewis ve Mallory, 1995:1) üzerinden kıymetlendirildiğinden, eşitlik, hakkaniyet ve çevreden birer ölçüt olarak bahsedilmiştir (David Dewar 1989/Demirbaş, 2001:103). Hakkaniyet ise, bu çıktıların yararlarının dağıtımı aşamasında ortaya çıkmakta ve girdiler ve hatta çıktılarla ilgilenmemektedir (Flynn, 2007:137). Böylece yeni sorunsal gerçek meselenin aslında "kamu" ve "yönetim" sözcükleri arasındaki vurgunun birinci sözcükte mi, yoksa ikinci sözcükte mi yattığı hususuna indirgenmektedir (Hood, 2007:8). Bu da Desmond Keeling'in (1972/Pollitt ve Bouckaert, 2004: 12) yönetim ve idare ayrımında kullandığı icra gücü ile kaynakların verimli kullanımı ayrımına uygun düşmektedir. Perry ve Kramer (1983) "kamu yönetiminin bileşenleri" Metcalfe ve Richards (1987) "kamu yönetiminin karmaşık bir sistem olması" Pierre (1997) "kamu yönetiminin özel sektörden gelen talep ve kamudaki hizmet arzı işlevini" Clark ve Newman (1997)

“kültürel bir teşekkül, ideoloji gruplarının ve yeni politik oluşumların uygulamalarının girişimci devlet adlandırmasına etkisi” ve König (1999:4,59) ise “kamu yönetiminin karmaşık ve değişken bir toplumdaki çevre koşullarına olan bağımlılığı” üzerinde durmaktadır. Kamu ve özel yönetim ilişkisini örgütlerin ölçek sorununa benzeten Daley (1992:4) ise her iki sektörün gerçekten birbirinden farklı olduğunu vurguladıktan sonra bunun herhangi bir anlamı olup olmadığını sorgulamaktadır.

Planlama, uygulama, değerlendirme ve geliştirme gibi yönetim süreçlerine sahip olan KPY (Downes, 2000:78), stratejik amaçların belirlenmesi ve hedef ve standartlar saptanması (Armstrong, 2007:132) ile yakından ilişkilidir. KPY amaçlara ve sonuçlara göre yönetim, ödenen paraya değme, toplam kalite yönetimi ve müşteriye yakın olma gibi işletme yönetimi aygıtlarından biridir (Bevir, 2009:11) ve aslında 1980’lerin sonundan itibaren yaygınlaşmaya ve kabul görmeye başlarken (Williams, 2002:1), 1990’lı yıllarda ise OECD ülkelerinde öncelik almıştır (Blum ve Manning, 2009:43).

KPY’ne yönelen akademik eleştiriler, yoğunlaştığı 2000’li yılların başından itibaren beş yıl içinde sürpriz bir biçimde performans hareketine yönelik akademik eleştiri son zamanlarda yumuşamış, yapılan eleştiriler de KPY’ni teğet geçerek işletmeciliğe yönelmiş ya da kamu alanı savunmasına dönmüş veya ilginç bir biçimde performansın nasıl ölçüleceğine yoğunlaşmıştır (Talbot, 2007:501-2). Bu bağlamda uygulamaya ilişkin (Armstrong, 2006:86) eleştiriler, ölçmesi zor olan kaliteyle ilgili göstergeler yerine ölçülebilir göstergelere öncelik veren “performans oyunu”, denetçilerin her şeyi “denetlenebilir” görmesi, denetimde ki artışın eşdeğer biçimde performansta artışa neden olmaması ve küçük hatalara yüklenilmesi gibi hususlar “peformans çelişkisi” olarak adlandırılmaktadır (Sir Bourn, 2007:358). Ayrıca kamuda kurumsal performans çalışmalarının insan kaynaklarından dolayı giderleri büyük oranlarda artırdığı (Leeuw vd., 1999; Talbot 2007:502-5) ve yenilikçilik ve risk almanın önüne geçtiği (Cabinet Office, 1999/Sir Bourn, 2007:358) belirtilmektedir. Oluşan dengenin yeniliğe kapalılığa, standartlaşmaya ve kemikleşmeye yol açarak kurumun yeni problemlerle karşılaştığında etkin bir şekilde tepki vermesine ve daha esnek davranmasına engel olduğu (Smith, 1995:284; De Bruijn, 2002) görülür. Wilson (1989) bürokrasi hükümet ilişkilerindeki yeniliklere değinirken, Osborne ve Plastrik (1991) hükümet ve sivil toplumun endüstri devriminin bürokratik düşüncesinden ve varsayılan hizmet sunum, düzenleme ve/veya büyüme açılarından daha fazla iş dünyasına benzediğini belirtir. En azından kamu yönetimi denince uzun süre “bürokrasi”, “hayat boyu garantili iş”, “idare-i maslahat”, “girişim yoksunluğu” ve “koyu takımlar”, “asıklı suratlar” ve “alel usul işler” (Bovaird ve Löffler, 2009A:6) akla gelmeyecektir. 2000 yılı ABD seçim kampanyasında söylendiği gibi “hükümet sonuç yönelimli olmalıdır- süreçler (mevzuat) tarafından değil iş başarımı (performans) tarafından yönlendirilmelidir” (Milakovich ve Gordon, 2009:467):

KPY BK yanında sadece ABD, Kanada ve Avustralya’da değil, Çin, Hollanda ve İsveç gibi birçok ülkede kullanılır olmuştur (Marr, 2009:2). Kuşkusuz KPY ile ilgili alanlarda ve ülkelerde birçok çalışma yapılmıştır. Thompson (2000) YKY anlayışının ulusal seviyede ABD’deki uygulamalarını, Aguinis (2009) KPY’nin devamlı sürecinin, ölçümünün, ödüllendirme ve gelişiminin stratejik hedeflerle ittifak halindeki bireysel, takım ve kurumsal performansı Badelt (1984) kamu hizmetlerinin dağıtımındaki yeni anlayışı, Caputo, (1972) siyasa yapımında vatandaş bileşenini, Talbot, Daunton ve Morgan (2001) uluslararası gelişmelere bağlı olarak bakanlıkların performans ölçümünü, Willcocks ve Harrow (1992) kamu hizmeti yönetiminin yeniden keşfini ele almıştır. Anglo-Sakson anlayışı ile gelişen KPY’nin bir takım ülke örnekleri de bulunmakta ve bunlar Sayıştay (2011) tarafından titizlikle araştırma, çeviri ve tasnifle derlenmektedir. Bunlar içinde ABD’yi ve Avustralya’yı ilgilendiren beşer, İrlanda’yı ilgilendiren dört ve Kanada’yı ilgilendiren altı rapor yanında sadece BK’ı ilgilendirenler tamamından daha fazla (29) dokümanı içermektedir. Bunlar analiz edildiğinde ya amaç, planlama, performans bilgisi, ölçüt, değerlendirme, ilke ve standart geliştirme, isteklendirme ve denetim ve gözlem gibi KPY’nin bir parçasına ya ulusal sağlık hizmetleri, eğitim, yerel yönetimler, bölge uygulaması gibi kamu yönetiminin bir parçasındaki uygulamaya ya da kıyaslama, iyi performans örnekleri, ödenen paraya değme, verginin karşılığı olma gibi performans metotlarına yöneldiği görülmektedir. Yavaş yavaş uygulamalarla bir model olma iddiasındaki “BK Yukarıdan Aşağı Kamu performans Yönetimi” ulusal düzeyde uygulanırken yaşadığı gelişim ve değişim ile bu uygulamanın genel KPY’ne etkisi yeterince araştırılmamıştır. Bu çalışma belirtilen eksikliği gidermeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Elbette performans önceliklerindeki iç ve dış sektörel farklılıklar sık sık gücü elinde tutan araçların çıkar ve güç dengeleri tarafından şekillendirilmektedir (Holloway, Lewis ve Mallory, 1995:1). BK’ta bu gücü şekillendiren kurumsal yapıdan, geleneğe, tarihi süreçte biçimlenen esneklik ve pragmatizmden, kültüre, iklime ve demografik yapıya kadar birçok hususun, herhangi bir yaklaşımın uygulanmasını nasıl etkilediğini görmek olanaklıdır. Ülkenin kast sistemi ve elit dominantlığı, karar veren uygulayan ayrımının tamamen yerleşmesiyle, yasaların ruhu yerine lafzının izlenmesi ve bürokratların, koşullar karşısında esnek bir tutum izleyerek sonuç alma eğiliminin sağlamca yerleşmesine neden olmaktadır. Bu ise 2010 Avrupa yenilikçilik barometrelerinde belirtilen BK’ın en zayıf yönünü ortaya koymaktadır: Entelektüel varlık yoksunlaşması ve buna bağlı yenilikçilik yoksunluğu (The Innovation Union’s Performance Scoreboard for Research and Innovation, 2011: 50). Bu entelektüel kısırlaşma bir ölçüde dışardan gelen beyin göçü ile giderilmek istense de, merkezi yönetimin merkezindeki küçük azınlık bu gücü göçmen beyinlerle, yerel yönetimlerle ve hatta kendi vatandaşlarıyla paylaşmak istememektedir.

III. BİRLEŞİK KRALLIK MODELİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu çalışmada aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Ateş, 2012:272-4):

Bunlardan birincisi, BK'ta KPY uygulanırken, modelin ülkenin tarihi ve kültürel değerleri nedeniyle bir kısım değişime uğradığı ile ilgilidir. Elit yapı (Pollitt ve Bouckaert, 2004:294) değişimin yönünü belirlemektedir. Genellikle Anglo-Sakson ülkelerde benimsenen YKY anlayışı, gelişmiş ülkelerde içsel nedenlerle, gelişmekte olan ülkelerde de içsel ve dışsal nedenlerle kamuda performans yönetimi gibi modelleri daha çok ve sıklıkla kullanmaya başlamıştır. Ewan Ferlie (2002/Mcnabb, 2009:8) tarafından vurgulandığı gibi, bu ise bize kamuda işletme yönetiminin teoriden öte bir anlam içerdiğine ve uygulamada da işletme yönetiminin uygulandığına dair güçlü kanıtlar sunmaktadır. Bu yaklaşımın BK'da uygulanması tarihi, coğrafi, kültürel, siyasi ve bürokratik yapısından etkilenecek farklı bir modelin ortaya çıkmasına olanak vermektedir.

İkinci olarak, güçlü bir merkezi yönetim örgütlenmesi sonucu KPY'nin ulus düzeyinde uygulanmasının yerel yönetimler üzerinde ciddi tehdit oluşturduğudur (Sullivan, 2003), (Goldsmith ve Page, 2010:248). Ülkenin yukarıdan aşağı örgütlenmesi ve gücün yoğunlaşması sadece yerel yönetimleri değil yerel demokrasiyi de açıkça tehdit etmektedir. Yine yukarıdan yapılandırılan KPY sürekli ve güçlü merkezi otorite ile yerel yönetimleri ve yerel demokrasiyi açıkça tehdit etmektedir. Bu nedenle Bakanlıklarla ilişkileri az ya da çok kurulan ve yerel olarak örgütlenen hizmet yerinden yönetim kuruluşları ön plana çıkmaktadır. Merkezi yönetimde kurumsal yönetim yaklaşımının önemli bir unsuru olarak bakanlıklarda ve bakanlık dışı birimlerde yönetim kurulları oluşturulması zorunlu olsa da bunların yerel yönetimleri ikame edebilecekleri söylenemez. İlişkiler karşılıklı güven yoksunluğuna dayalıdır (Sullivan 2010: 246). Şahsında dini otorite yanında yasama, yürütme ve yargı görevlerini barındıran Kraliçe yumuşak, yıllarca süren tek parti hükümetleri ile kemikleşen üniter ve güçlü merkezi otoritenin temsilcisi Başbakan da sert otoriteyi temsil etmekte, güç yüz yıllardır birinciden ikinciye transfer olmaktadır (Oakland, 2004: 60-5).

Üçüncü bulgu, algısal olarak demokrasi ile anılan ülkede, bu algının aksine BK YAKPY Modelinin yönetim pratiklerinin yetersiz olduğudur. Bir çok çatışmanın sebebi katılımın sembolik ve etkisiz olmasındandır (Martin, 2009:285). Bu aynı zamanda modelin en zayıf yönlerinden biridir. Bilgi toplumu ve talepler ile "müşteri memnuniyetini" esas alan bir yapılanma gereği, kamu yönetiminde hizmetlerin belirlenmesinden-sunum yöntemlerinin oluşturulmasına kadar her alanda toplumun tüm kesimlerini ve bu arada ayrıca bireyleri de önemli aktör haline getirmektedir. Zira geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki girdilere odaklanan yönetim radikal bir biçimde değişerek çıktılara odaklanan bir anlayışa doğru evrilmiştir (Osborne ve Gaebler 1992:139-141). Bu amaçla son 30 yılda kamu hizmetlerinin geleneksel sunumunda çok iyi ayarlamalar yapıldığı ve yapıda radikal değişikliklere

gidildiğine şahit olduk (Sir Bourn, 2007:8). BK “National Audit Office-NAO” Raporuna göre (1997/Koyuncu, 2009:138) bu reformlar sonucu kamu hizmetlerinin üçte ikisi özel sektör tarafından sunulmaya başlamış ve böylece çıktılarının denetimi girdilerin denetiminden daha önemli hale gelmiştir. KPY ile odağın girdilerden çıktılara yönelmesi bir ara süreçlerin ihmal edilmesine neden olmuştur. Ancak yönetim ve sonuçların öne çıkması ile süreçler ve süreçlere katılım tekrar önem kazandığından, karar süreçlerine ve KPY biçimlenmesine vatandaşın yüksek katılımını gerektirmiştir. Bu zorunluluk bir süre sonra gücü paylaşmak istemeyen merkezi otoriteyi de ikna etmiştir. YKY aygıtları ne kadar başarılı bir biçimde uygulanırsa uygulansın yönetim ile desteklenmediği zaman başarısı sınırlı kalmaktadır. BK uygulamasındaki KPY başarısının yüksek tempoda ve sürdürülebilir olması için iletişimsel rasyonalitenin yükselmesi ve katılımın her aşamada ve etkili olması gerekmektedir. Bu çerçevede pragmatist nedenlerle bile olsa yöneten-yönetilen ayrımının öneminin azaldığı yönetişimin giderek dominant hale gelmesi beklenebilir. Bu açıdan 2010 yılında getirilen açık hükümet anlayışı ile denetimin halka açılarak yönetişimin bir bölümünde uygulanması, bu beklentinin de bir bölümünün karşılanması anlamındadır. Ancak yönetişimin karar aşamasından itibaren uygulanması için daha zaman gerektiği anlaşılmaktadır.

Dördüncü bulgu, BK kamu yönetiminde sadece KPY'nin değil, YKY'nin de tüm unsurlarıyla uygulanması (Ferlie ve Geraghty, 2007:434-5) üzerinedir. Zira YAKPY modelinin uygulaması için YKY siyasetlerini içeren BK Kamu Hizmeti Reform Modeli (BK KHRM) elverişli bir iklim sağlamaktadır.

Beşinci bulgu, İngiliz kamu yönetiminde yerel yönetimler (belediye, özel idare, köy benzeri) yerine merkezi otoritenin taşra teşkilatının hizmet yerinden yönetim kuruluşları benzeri yapılanmalarına ve baskınlığına dairdir (Sullivan, 2010:238). Yetki devri genel yönetimin taşra örgütlerine doğru ve yerel teşkilatlanmayı da içerecek biçimde yapıldığından taşra teşkilatının yapısı parçalı ve çok fazla sayıdadır.

Altıncı bulgu KPY ölçütlerindeki değişim üzerinedir (Flynn, 2007). Piyasa ve işletme yönetimi pratikleri gereği ekonomiklik, verimlilik ve etkililik temel ilkeler olsa ve kalite ölçütü de bu minvalde ortaya çıksa da, kamu yönetiminin eşitlik ve hakkaniyet gereksinimi bu ölçütlerin artmasına neden olmaktadır (Bovaird ve Löffler, 2009C:178).

Yedinci bulgu müşteri memnuniyetinin önemi üzerinedir. Giderek kamu hizmetinin tekel durumundaki devlet yerine, kamu-özel ve üçüncü sektör tarafından verilmeye başlanması ve özelleştirme, piyasa, dış alım ve rekabet unsurlarının gelişmesi ile KPY'nde girdilere ve süreçlere ilişkin vurgunun sonuçlara yönelmesine neden olmaktadır (Aristiqueta, 2008:397), (Drucker vd., 2007:53). Böylece çıktılara yapılan vurgu ile (Osborne ve Gaebler 1992:139-141) müşteri memnuniyeti kavramının önemsenmesine neden olmaktadır.

Sekizinci bulgu, işletme yönetiminin saf bir biçimi olarak uygulanan KPY'nin kamu taahhüdünü bir ölçüde yaralaması ve yapılan eleştirilerle ilgilidir. Uygulama ve eleştiriler, YKY ve KPY'nin amacı ve ölçütlerinde bir takım değişikliklere gidilmesine yol açarken kavramsal değişim de söz konusu olmuştur: Örneğin, YKY, YKH'ne, (Denhardt ve Denhardt, 2007, Light, 1999, Excellence and Fairness Report, 2008:3) müşteri memnuniyeti de önce kullanıcı ve sonra da vatandaş memnuniyetine dönüşmektedir.

Dokuzuncu bulgu ödül ve cezanın fevkalade sıkı kullanılması üzerinedir (Ferlie ve Geraghty, 2007:430). KPY kurumsal ve bireysel düzeyde uygulanırken, havuç ve sopa birlikte kullanılmaktadır. Bu seviyesine göre bireysel performansla göre ücretlendirme ve işini kaybetme olabileceği gibi, kurumsal bütçeye ek ödenek konulması ve kurumun kapatılması da olabilmektedir.

Son olarak BK YAKPY Modelinin ulus ölçeğinde uygulanması bireysel-takım-kurum performansı kurgusunda yeni bir kademe açmaktadır: Ulusal Performans (Ateş, 2012:i). BK YAKPY Modelinin ulus ölçeğinde uygulanması kamu ve özel yönetim ayrımını ölçek sorununa indirgeyen anlayışa (Daley, 1992:4) da güçlü kanıtlar sunmaktadır. Ölçeğin ulus düzeyine yükselmesi ise Weberyen örgüt yapılanmasını yeniden önemli hale getirmektedir. Örgüt nispeten basık hale gelse de piramidin başındaki güç yoğunlaşması önemini korumaktadır. Ancak sorun ölçek olmaktan çıkmakta, siyasi ve idari yapılanma sorunu durumuna gelmektedir.

IV. PERFORMANS YÖNETİMİNDE YENİ BİR SEVİYE: ULUSAL PERFORMANS YÖNETİMİ

Florida Valisi Reubin O'Donovan (1971) kamu hizmetinin hükümetlere meşruiyet sağlayan kamu güveni olduğunu vurgulamaktadır (Julnes, vd., 2008:ix). Sürdürülebilir meşruiyet ise vatandaşların memnuniyetini sağlayacak sürekli reformların yapılmasını gerektirir. Bu reformlar bütçedeki mali, vatandaşdaki güven, örgütlerdeki performans ve hizmetlerdeki kalite açıklarını kapatmaya ve böylece krizleri atlatarak artan vatandaş beklenti ve taleplerini karşılamaya yönelmiştir. BK son üç yarım asırdan fazladır kamu yönetimini birbiriyle bağlantılı sürekli reformlarla geliştirirken, son dönemdeki YKY/YKH reformlarının uygulamadaki yeri önem kazanmaktadır. YAKPY modelini de içine alan, özel sektör anlayış ve tekniklerinin uygulandığı bu reformlar “nasıl gelişmiştir”? “Başarılı olmuş mudur”? Bu sorulara ilişkin bulgulara ve sonuçlara geçmeden 2011 yılında İngiliz Hükümeti tarafından kapatılan Adli Tıp Kurumunun (Forensic Science Service- FSS-) yüz yıllık hikâyesi yön gösterici olabilir. Avam Kamarası (House of Commons) Bilim ve Teknoloji Komitesinin, hükümetin bu kararı üzerine hazırlamış olduğu 366 sayfalık inceleme raporu, İngiliz kamu yönetimi reformlarının pragmatizmini, YKY/YKH ve işletme yönelimini ve bunlara yapılan başlıca eleştirilerin neler olduğunu çok iyi özetlemektedir (S&T Committee: Written Evidence Forensic Science Service, 2011). Kapatma kararına ilişkin eleştiriler, özel sektörün bilgi

paylaşımı, ortak çalışma, kamu hizmeti niteliği ve yeterli uzmandan yoksun bulunduğu gibi kamu alanı savunmasına yönelik ve suçla mücadeleye ilişkin sağlanan katkının ölçülemeyeceği yönündeki ölçümü ilgilendiren çekinceler ve çalışanlar ile aileleri ilgilendiren sosyal riskler üzerine yapılandırılmaktadır. Kökleri neredeyse bir asır öncesine uzanan FSS, 1981 yılında bir tekel iken on yıl sonra başlayan özelleştirme programı çerçevesinde yürütme ajansı statüsü kazandı. Nisan 1995 yılında dünyanın ilk DNA bankası haline gelmesinin üzerinden dört yıl geçmeden ticari fon statüsüne dönüştürülen kurum, 2002 yılında bir PPP ve nihayet 2.000 civarı çalışanı 100 uzmanı ile 2005 yılında tamamı tekrar İçişleri Bakanlığına bağlı bir KİK durumuna geldi. Hükümet AB fonlarından yararlandı, 2009 yılında yeniden yapılanmaya ayrılan 50 milyon paund yanında bir o kadar daha nakit ihtiyacı doğdu. 2010 son baharında zarar her ay iki milyonu bulurken, nakit sıkıntısı had safhaya ulaşmıştı. Kurum işini sürdüremiyor ve sorunları çözemiyordu. Önceki hükümetin DNA Genişleme Programını tamamlaması ve savcılarının çalışmaları ile oluşan verimlilik artışı adli tıp pazarını büyük ölçüde daraltıyordu. Nitekim 2009 yılında pazarın büyüklüğü yıllık 170 milyona Paunda inerken, 2015 yılına kadar 110 milyon düşmesi bekleniyordu. Oysa FSS pazarın 2005 yılında %80'sini elinde tutarken, günümüzde ancak %60'ını elinde tutabiliyordu. The Association of Chief Police Officers (ACPO) hazırladığı raporda kurumun kapatılmasını teklif etti ve 2011 yılında 92 yıllık kurum artık kapatılmıştı. Kapatılma nedenleri anlatılırken, *rekabet eksikliği, en düşük maliyet ve en iyi sonuçlara ulaşamama, ödüllendirme ve katılımcı yönetim eksiklikleri, kurumun pazar payının ve pazarın küçülmesi yanında ve daha çok vergi mükellefi olan vatandaşın hakkının korunması, yeterli performans gösterilememesi, kalite standartlarının yakalanamaması ve araştırma ve yenilikçilik azlığı sayılmaktaydı.* 8.000 Paund çalan bir hırsızın yakalanması için 50.000 paund harcanması gerekebiliyordu. Hatta Budowle, Kayser ve Sajantila (2011:2) "FSS'nin Kapatılması: Yenilikçilik ve Gelişme Yokluğu" başlığını taşıyan makalede, bunu yenilikçiliğin durmasına indirgemektedir. Böylece 4,5 milyon DNA örneği bulunan ve günde 40.000 veriden fazlasını işleyebilen bir kurum *performans ölçümü ile başarısız bulunduğu, kalite standartlarını tutturamadığı, yönetim pratiklerinde etkin olamadığı ve yenilikçilik yapamayarak* (kamudan, PPP'ye, özelleştirmeden tekrar kamuya uzanan yolculuğu sırasında) *istenen vatandaş memnuniyetini sağlayamadığı gerekçesiyle ceza olarak kapatılıyordu.* Bu özet FSS hikayesi YKY ve İşletme yönetimi yanında performans yönetimi reformlarının merkezi idare tarafından çok sıkı olarak ve ödül ve cezayı da içerecek bir biçimde uygulandığını göstermektedir. Bu çalışmada, BK uygulamasına ilişkin küçük bir örneğini sunduğumuz YKH/KPY reformlarının genel uygulanabilirliği, özellikleri ve hangi dereceye kadar başarılı olduğu yanında genelde kamu yönetimi, özelde de KPY'ni beklenen biçimde etkileyen şu sonuçlardan bahsedilebilir:

Bilinenin aksine, geleneksel kamu yönetimi modeli ve bürokrasi Amerikalı Wilson ve Alman Weber'le başlamamış; bunlardan çok daha önce siyasi patronaj sistemine karşı tarafsız kamu hizmeti vermeyi amaçlayan ve liyakat sistemini savunan BK'taki 1854 Northcote-Trevelyan Raporu ile ortaya konulmuştur (Peele, 2004:103), (Roberts, 1993:243). Benzer bir biçimde, 1968 tarihli Fulton Raporu YKY öncülünün, ABD kadar ve belki daha çok, BK olduğunu göstermektedir. Zira bu rapor, refah devleti siyasalarıyla büyüyen ve hantallaşan klasik kamu yönetiminin vatandaş talepleri karşısında yetersizliğini gösterirken, başarısızlığa teori, ideoloji ve pratiğin bir karışımı olarak rekabet, müşteri yönelimli ve piyasa temelli çözümler önermektedir (Martin, 2007:675), (Milakovich ve Gordon, 2009:473). BK'taki bu gelişmeler ve akabindeki "Amerikan Kamu Yönetiminin Entelektüel Krizi" yayını ile simgeleşen akımların tetiklemesiyle, bürokratik komutlardan çok tüketici tercihinin ve piyasa sisteminin belirleyici rolü tüm Anglo-Sakson dünyasında önem kazanmıştır. Ancak bugün BK ciddi bir entelektüel krizle iç içedir ve öncü rolü aşmıştır. Bu nedenle özellikle YKY ve KPY açısından uygulama teoriden önce gelmekte ve uygulamadan teoriye ulaşma çabası dikkat çekmektedir. Somut verilere dayalı ve tüm kamu yönetimini bir laboratuvar olarak gören ve bu deney alanında hazırlanmamış sonuçlar dışındaki gelişmelere itibar etmeme entelektüel sığılık getirmekte (The Innovation Union's Performance Scoreboard for Research and Innovation, 2011:50) ve bu da öncü roldeki aşınmanın kaynağına işaret etmektedir.

BK'da karar vericilerle hizmet sunucuların ayrıldığı sonraki adımlar reformları ve ABD'nde de hükümeti yeniden keşfettiren siyasa yapma ve kamu hizmeti sunma ayırımına yol açan reformlar, politik karar vericileri öne çıkarmıştır (Rubin ve Kelly, 2007), (Weir ve Beetham, 1999:36). Şeffaflık ve hesap verilebilirlik yanında örgütsel eşgüdüm, işbirliği ve yakın iletişimi öngören yönetim (Klijn ve Snellen, 2009:32) ise alandaki diğer aktörlerin önemini artırmıştır. Böylece son 15 yılda kamu yönetiminde güçlü bir biçimde sorumluluk ve otorite ayırımını vurgulayan (Weir ve Beetham 1999:157), (YKY BK KYR, 2008:29) ve örgütsel eşgüdüm, işbirliği ve yakın iletişimi öngören yönetim baskın iki bakış açısı olarak gelişmiştir. Bu iki yönelimden YKY İngiliz kamu yönetiminde titizlikle uygulanmakta iken, ikinci yönelim doğrudan demokrasi pratiği yönetim ise ciddi sorunlara sahiptir (Committee on Standards in Public life, 1995/Davis, 2009:318). Merkezi yönetimde kurumsal yönetim yaklaşımının önemli bir unsuru olarak bakanlıklarda ve bakanlık dışı birimlerde yönetim kurulları oluşturulması reformlarla sağlanmıştır. Ancak, yerel yönetimler düzeyinde daha iyi yeşereceği varsayılan yönetim pratikleri, merkezi yönetimin baskınlığı, aşırı güveni ve yerel demokrasinin zayıflığı nedeniyle yeterince uygulanamamakta, yönetimin diğer yönü olan karar alımına doğrudan katılım ise ya hiç olmamakta ya da kararlar alındıktan sonra "göstermelik" bir katılım sağlandığından sonuç "danışma çöküntüsü" diye adlandırılmaktadır (Martin, 2009:285). Yine de farklı toplumsal gruplardan

gelen tüm bireylerin gereksinimlerini çözme iddiasındaki hükümetler, iyi yönetişimin, katılım, paydaşlarla çalışma, şeffaflık, eşitlik anlayışı, etik ve dürüst davranış, hesap verilebilirlik ve sürdürülebilirlik gibi bileşenlerinin kamuoyunda genel kabul görmesiyle, 2008 yılı sonrasında vatandaşlara yetki devretmeyi seçmişlerdir. Bu çerçevede kamu hizmetinin karar aşamasında bulunan ciddi yönetim pratiği eksiklikleri, daha çok hizmetin sunum aşamasında kamu sektörü üzerinde işleyen ve piyasa yönelimli ve kullanıcılara “vatandaş tercihi” hakkı veren yeni yönetim paradigması ile giderilmek istenmektedir (Madanpow, Hull ve Hesley, 2001). Bunu ise 2010 yılı açık hükümet politikaları izlemiştir ve en azından yönetim hizmetlerin denetimi aşamasında sağlanmak istenmiştir (Open Government, 2010). Sunulan tüm kamu hizmetleri için standartlar oluşturma ve hizmetin ilan edilen standartların altında sunulması durumunda ilgili kurumu vatandaşa karşı sorumlu tutma amacıyla, hizmet alanındaki bilgi ve standartlar, şikayet mercileri ve şikayet işlemleri yayımlanarak kamuoyuna duyurulmak zorundadır. Uygulamanın anlam kazanması tanıtıcı broşür, kitapçık, kitap ve siteler ile şikâyet mekanizmaları ve bilgi edinme yoluyla (İçişleri Bakanlığı, 2009:29).

Tüm dünyada olduğu gibi BK’da de geniş bir terim olarak algılanan YKY, idareyle ilgili reform ve fikirleri sınıflandırmada kullanılmaktadır. Bu çerçevede müşteri ve kullanıcı memnuniyetine yönelik etkili sonuçlara odaklanma, insan kaynaklarında ve mali yapıda esneklik, performans yönetimine vurgu, adem-i merkeziyet, piyasa ve piyasa temelli kamu girişimciliği ve özelleştirme, girişimci profesyonel yönetici, ödüllendirme ve kaynak tahsisi ile ilişkili sonuç kontrolü, rekabetin yayılması, dış temin, kaynak kullanımında disiplin ve tutumluluk ve özel sektör yönetim pratiklerinin kamuda uygulanması öne çıkmaktadır. Burada reformlarla güçlü bir uygulama alanı bulan YKY iki kola sahiptir: *Özelleştirme ve dışsal tedarik, yarı-piyasa ve müşteri tercihi* gibi özendiricilerin kullanıldığı piyasa ve *performans yönetimi, kalite yönetimi ve yenilikçilik* gibi özel sektör teknik ve fikirlerinin kullanıldığı işletme yönetimi (Bevir, 2009:10-11), (Bovaird ve Löffler (2009B). Kamu yönetiminde işletme yönetimi ve piyasa yönelimi birlikte işlemekte ve sonuç olarak özel ve kamu yönetimi benzeşmektedir. Nitekim YKY süreci ile kamu sektörü odağı, kamu yönetimi siyasaları ve mevzuatı izleme anlayışından, kaynakların verimli yönetimine ve sonuç odaklılığa yönelmiştir. Yeni anlayışla hükümet ve STK’lar endüstri devriminin bürokratik düşüncesinden uzaklaşırken varsayılan hizmet sunum, düzenleme ve büyüme açılarından iş dünyasına benzemeye başlamaktadır (Osborne ve Plastrik, 1991) (Mcnabb, 2009:7). İngiliz işletme yönetimi, diğer Anglo-Sakson yaklaşımları gibi amaçlara ve sonuçlara göre yönetim, ödenen paraya değme, performans ve kalite yönetimi, yenilikçilik ve müşteriye yakın olma gibi aygıtlara sahiptir (Bevir, 2009) ve bunların tamamını merkezi yönetimin stratejik liderliğinde uygulanmaktadır (BK KYR, 2008:51). Yönetim sanat ve pratiği atanmış ve seçilmiş liderler tarafından oluşturulurken, seçilmişlerin gerçekleştirdiği radikal değişimler ve

hükümetin stratejik liderliği önem kazanmaktadır (Excellence and Fairness Report, 2008:19).

BK kamu yönetiminde YKY tüm unsurlarıyla, merkezi hükümette yer alan birimler vasıtasıyla yukarıdan aşağı uygulanmaktadır (BK KYR, 2008:34). Nitekim kalite ve performans yönetimi modellerinde olduğu gibi YKY'nin özelleştirme ve piyasa-yarı piyasa gibi politikaları, yukarıdan aşağı bir biçimde baskılayarak başarılı bir biçimde kamuda uygulanmaktadır. Buradaki uzun süreli tek parti iktidarları ve değişen iktidarların benzer YKY bakışı, güçlü ve yukarıdan aşağı merkezi yönlendirme ve izleme, sonuç odaklı ve pragmatist yaklaşım reformların sürekli, kesintisiz ve başarılı olmasını sağlamıştır. Ancak BK sıkı merkezi yönetim siyasaları, yerel demokrasi ve yerel yönetimler üzerinde açık ve ciddi bir tehdit durumundadır. “İngiliz demokratik yönetiminin lüzumlu bir parçası” olarak algılanabilen yerel yönetimler, anayasal güvencesi olmadığından, üniter ve aşırı merkezîyetçi yapı nedeniyle Parlamentoda çoğunluğun sahibi olan merkezi hükümetin (yasal düzenleme ve harcama denetimi, politika ve standartlar oluşturma, kaynak tahsisi vb) yaygın ve yoğun tehdidi altındadır. Kuzey İrlanda Parlamentosunun tatili (1972) ve kapatılması (1973) (Pasetta, 2003:114-116), bir kısım belediye görevlerinin merkezi idareye, bölgesel özerk kuruluşlara, quangolara ve gönüllü kuruluşlara devredilmesi, kaynakların sadece çeyreğinin belediyelerce kullanılması, öz kaynakların azlığı (%50), harcamaların merkezce belirlenmesi (%78), 40 yılda yerel yönetim sayısının çeyreğe inmesi, yerel kararlar üzerindeki vesayetler (Sullivan, 2010). aynı zamanda yerel demokrasiyi de yaralamaktadır.

BK'ta YKY en başta “*her şeyin kitaba uygun yapılmasına rağmen*” başarısının hala net olmadığı ve temel amacı olan azalan maliyet ve artan verimlilik hususunun muğlak ama yeni denetim bürokrasisinin net olduğu, sistemin, “kamu hizmeti taahhüdü” anlayışını silerek kamu hizmetine de zarar verdiği için eleştirilmektedir. Ayrıca tutarlı bir içerikten yoksun olduğu, girişimci yöneticiyi cesaretlendirerek yasa dışılığı teşvik ettiği ve oluşturduğu yeni elitinde bir öncekiler gibi çıkarıcı olduğu, manipülasyona açık olduğu ve özellikle hakkaniyet gibi gayrimaddi ölçütlerde kötüye kullanımın olağanüstü zararlı olduğu seslendirilmektedir (Downes, 2000:17) (Longenecker ve Ludwig, 1995:69), Downes (2000:17), (BK KYR, 2008:56), Talbot (2007), (Armstrong, 2006:86), (Bevir, 2009:144) ve (Sir Bourn, 2007). Yapılan eleştiriler yazında önce “*müşteri*” yerine “*vatandaş*” memnuniyeti kavramının, sonra da “*YKY*” yerine Yeni Kamu Hizmeti “*YKH*” kavramının tercih edilmesine neden olmuştur. Zira etkililik sonuç yönelimli (PMG, 2000:26) olduğundan vatandaş memnuniyeti sağlandığı ölçüde varlığını sürdürebilir ve kamu hizmetinin hakkaniyet temelli özgün yanı nedeniyle de YKY yerine YKH kavramı tercih edilmelidir ((Denhardt ve Denhardt, 2007, Light, 1999, Excellence and Fairness Report, 2008:3).

BK teoriden çok uygulamanın yön verdiği BKKYR modeline sahiptir. Tipik olarak bu reformların kamu hizmetlerinde karar verici olarak

merkezileşmeye ve özellikle kamu hizmetlerinin sunumunda hiyerarşik bürokrasiden daha çok piyasaya, yarı piyasaya ve ağa (e-devlete) kaydığı söylenebilir. Bürokrasi kürek çekmekten iflas etmiştir ve bu müflis bürokrasi rekabet, piyasa, müşteri ve sonuçların ölçümüne dayalı “girişimci devlet” ile yer değiştirmelidir (Bevir, 2009:3). Bu model klasik yapı üzerine inşa edilen ve paradigma değişimine yol açan irili ufaklı onlarca reformdan oluşmuştur. Modelin merkezi sunulan kamu hizmetinin her elementinin “dünyada en iyi” olmasını hedefleyen ve “dünya standardında kamu hizmeti” vaat eden “herkes için daha iyi kamu hizmeti” vizyonudur. Modelin kamu hizmetlerinin kalite ve etkinliğinin artırılması için piyasa teşvikleri, hizmetlerin şekillendirilmesinde yararlanıcıların etkisi, yeterlilik ve kapasite yanında en temel ögesi YAKPY olan dört unsuru bulunmaktadır (PSR, 2006), (BK KYR, 2008: 55). BK kamu örgütlerinde vatandaş (temsilen de olsa) yetki veren ve memnun edilmesi gereken müşteriler olarak görülmektedir. Bu nedenle, kamu kesiminde performans ölçümü ve değerlendirmesi, kamuyu topluma, çalışanları üstlerine ve seçilmişlere, dış tedarikçileri bu hizmetleri satın alan kamu kurumlarına ve kamu kaynaklı hizmet sunanları da vergi verenlere ve ücret ödeyenlere karşı sorumlu tutmayı sağladığından (Songur, 1995:13) tercih edilmektedir.

YAKPY modeli, “Fulton Raporu” ile başlayan ve “Mükemmellik ve Adillik Raporu” ile devam eden ve açık hükümet pratikleri ile ivme kazanan kamu yönetim reformları ile 40-50 yılda yavaş yavaş oluşmuştur. Diğer reformlar gibi tek parti iktidarı, güçlü başbakan ve merkezi idare ile değişen iktidarlara değişmeyen kamu yönetimi bakış açısı, YAKPY Piramidi kurgusuna imkân vermektedir.

YAKPY her düzeyde açıklığın sağlanması, hesap verme, kontrol ve kaynak dağıtımını ve değişen ihtiyaçlara cevap verebilmeyi amaçlayan radikal yapısal değişimlerin tamamı ile ilişkilidir. Ancak modelin temeli yukarıdan aşağı uygulanan ve Kamu Hizmet Sözleşmeleri (KHS) ile hayata geçirilmeye çalışılan “iddialı sonuç hedefleri”, nitel ve nicel olarak belirlenen asgari hizmet standartlarını içeren “standart belirleme ve düzenleme”, hizmet sağlayıcıların asgari standartlarını karşılama düzeyini ortaya koyan “performans değerlendirmesi” ve performans sonuçlarına göre yaptırımları ve ödülleri de içeren “doğrudan müdahaledir” (HM Treasury Spending Review, 2010) ve (Sir Bourn, 2007:327). KHS, Harcama Gözden Geçirme Raporları (HGGR) ve Kaynak Temelli Mali Yönetim Sistemi (KTMYS) kamu örgütlerini birlikte baskılamakta ve kontrol etmektedir. Ulusal zorlayıcı çıktı hedefleri, performans değerlendirmesi, standart tespiti ve düzenleme ile doğrudan müdahale gibi unsurlar da kullanıldığında, daha iyi kamu hizmeti arzı büyük ölçüde sağlanmaktadır.

Stratejik liderlik rolünü üstlenen hükümet, bu görevini YAKPY ile yukarıdan baskılama, öncelikli alanlara yönelme (sağlık/egitim/ulaştırma/içişleri), sınırlı sayıda ve azalan ulusal hedefler belirleme (1998/600-2007/30) ve sonuçlara ilişkin dışsal göstergeleri kullanma

(mezun sayısı-yararlanıcı memnuniyeti-mezunların başarı oranı ve işsizliğin azalması) ile yerine getirmektedir (BK KYR, 2008).

BK'ta KPY bileşenleri, stratejik açıklık, uzlaşa ve paylaşım, benimseme, gelecek odaklılık, öğrenme kültürü, hesap verilebilirlik, bütüncülük, merkezi liderlik, güçlü ödül ve ceza olarak sayılabilir (Ferlie ve Geraghty, 2007:430), (Marr, 2009:272). Ayrıca modelin sayılabilen ekonomiklik, verimlilik ve etkililik; kamu yararını sürdürülebilir kılan hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik (MİAPER-Bilgin, 2007); hizmetin sunum ve/veya yararlanma aşamasında önemi artan eşitlik, hakkaniyet ve kalite ölçütleri bulunmaktadır (Ateş, 2012:63).

YKY uygulamaları ile artık bir çok ülkede olduğu gibi BK'ta da devlet hizmet dağıtımında tekel durumunda değildir. Artan bir biçimde özel sektör ve gönüllü sektör önemli bir rol oynamaktadır. Artan bir biçimde özel sektör ve gönüllü sektör önemli bir rol oynamaktadır (Sir Bourn, 2007:3), (Starling, 2008:243). BK kamu hizmet sunumunda özel sektör ve piyasanın ağırlığı, vatandaş/birey beklentilerinin farklılaşması ve kamunun daha parçalı hale gelmesi zor ve pahalı olan süreçlerin kontrolü yerine, sonuçların ölçülmesi, eşgüdüm ve harcanan her kuruluş için artı değer oluşturmayı gerektirmiştir. Bu nedenle KPY vurgusu girdilerden çıktılara, sonuçlara ve nihai sonuçlara doğru evrilirken, kamu hizmeti yapanlardan da sonuç yönelimli olmaları ve farklı alt yapılardan gelen vatandaşların ihtiyaçlarını da karşılamaları beklenmektedir (ANAO, 2000:59).

BK, başarıyla uyguladığı özel sektör kökenli YAKPY modeli ile önemli sonuçlar elde etmektedir. YAKPY ile dünyanın bir çok ülkesinin hayranlıkla baktığı daha iyi kamu hizmeti veren okullar, hastaneler, üniversiteler ve iç güvenlik (polis) birimleri oluşturulmuştur. Örneğin ortaokullarda en az %70'i 5 puan General Certificate of Secondary Educations (GCSEs) alan okul sayısının 83'ten bugün 891'e çıktığı, uzun hastane kuyruklarını yok olduğu, suç oranlarının da üçte bir oranında düştüğü ve üniversitelerin dışarıdan çok sayıda öğrenci çektiği görülmektedir (Excellence and Fairness Report, 2008:5). Öte yandan bu başarının yaygınlaşmaması, bazı yerlerde kamu hizmetlerinin yeterince iyi verilememesi, kamu programları sıklıkla geç ve planlanan maliyetin çok üstünde tamamlandığı, hatta niyet edildiği gibi çalışmadığı görülmektedir. Maliyetinin ve süresinin üç katı süre ve maliyette bitirilen Paddington Sağlık Kampusu, yüksek maliyetli savunma projesi legion, hastanelerde yaygın enfeksiyon salgınları, bir çok sosyal güvenlik kurumundaki sahtecilik konuları hala kamu hizmetlerinin belli yerlerde iyi verilmediğinin örneklerindedir (Excellence and Fairness Report, 2008:3), (Sir Bourn, 2007: 13, 36).

Ödüllendirilmeyen yüksek performans vasata ve hatta vasatın altına düştüğünden, İngiliz kamu yönetiminde ödül ve ceza birlikte ve sıkı bir güdüleyici olarak uygulanmaktadır (Whitford ve Coetseea, 2006:70), (BK KYR, 2008:51) (Excellence and Fairness Report, 2008:51). Yapılan

değerlendirme ile kurumsal performans başarılı bulunduğu, kurum kapatılmaktan kurtulmakta ve bütçesine ek bütçe katma şansı yakalayabilmekte, başarısız bulunması durumunda ise, yapı ve insan kaynakları üzerinde gelişim ya da değişim uygulanabilmekte ve hatta kurum tamamen kapatılabilmektedir. Kurumun kapatılabilmesi ise çalışanların işlerini kaybetmesi anlamına geleceğinden, bu durum bireysel performans üzerinde de baskı oluşmakta, böylece her iki seviyede de performansın artması için zorlamada bulunmaktadır.

Öte yandan keskinliğini yitiren KPY eleştirileri müttefiki olan işletmecilik ve YKY, kamu alanı savunması ve performansın nasıl ölçüleceği konularına odaklanmıştır (Talbot, 2007:502). Ancak BK kamu yönetiminin KPY' ne ilişkin en önemli eksikliği yönetim, yerelleşme ve yetki devrinin YKY anlayışının aksine uzun süre ve istenen amacın sağlanamadığı anlaşılincaya kadar pek kullanılmamasıdır (Martin, 2009). Kuşkusuz mükemmellik iddiasının sadece iddia olarak kalmaması yönetim pratiklerinin büyük bir zenginlikle uygulanması, yerel demokrasinin yeşertilmesi ile ilişkilidir. Bu durum ise YAKPY modelinin genel yapısıyla ilk bakışta çatışma izlenimi vermektedir. Aslında iyi bir uyarlama sistemin sürdürülebilirliği açısından kaçınılmazdır.

Bilgi toplumu ve talepler, zamanla “müşteri memnuniyeti” amaçlı bir yapılanmayı zorunlu kılarken, YKY anlayışının aygıtları olan KPY ve KY gibi mantık modelleri de bazı farklılıklara rağmen artan ölçüde birbirlerine benzemektedir. Bu nedenle BK'ta ISO, Citizen's Charter, TKY, BSC ve PSEM, EFQM ve CAF gibi birçok modelin, hem performans hem de kalite modeli olarak adlandırılmasına da imkan vermektedir. Modellerin aşırı derecede ekonomiklik, verimlilik ve etkililik vurgusu, sömürgeciliğin tasfiyesi ile yok olan artı değeri ikame etme çabası olarak görülebilir. Bu aynı zamanda içsel neden dediğimiz, çare bulma arayışındaki krizlerin nereden kaynaklandığına da ışık tutabilir.

YAKPY ne kadar başarılı bir biçimde uygulanırsa uygulansın yönetim ile desteklenmediği zaman başarısı sınırlı kalmaktadır. Zaten 2008 krizinin tetikleme göstermiştir ki, BK uygulamasındaki KPY'nin başarısının yüksek tempoda ve sürdürülebilir olması için iletişimsel rasyonalitenin yükselmesi ve katılımın her aşamada ve etkili olması gerekmektedir. Bu çerçevede ülkede pragmatist nedenlerle bile olsa yöneten-yönetilen ayrımının öneminin azalacağı yönetişimin giderek dominant hale gelmesi beklenebilir. Nitekim İngiliz hükümet geleneği, eskilere dayanan liberal demokrasi ve teknolojinin getirdiği yenilikler ittifakı ile vatandaşların gözetim ve denetimini etkin hale getirmesi beklenen açık hükümet anlayışı (Open Government, 2010) çerçevesinde, açık bilgi ve şeffaflık aygıtları vasıtasıyla yönetişimin denetim kısmını halka mal etmektedir. Kuşkusuz bu teorik altyapı güzel görünebilir ancak krizin getirdiği gelişmelerle oluşan tasarruf zorunluluğu, yerel sayıştayların kapatılmasına kadar giderken, hükümet denetimin mali yükünü kaldırarak bütçedeki mali açığı gidermekle kalmamakta, bu görevi devrettiği halkla da güven açığını gidermek

istemektedir. Ancak yönetişiminin karar aşamasında işlemesi ve yerel demokrasinin güçlenmesi için hala vakit gerektiği açıktır. Bir başka ifadeyle Parlamenter monarşi ve Kraliçe tanımlaması ile kolaylıkla yara almayan İngiliz demokrasisi, elit bir gücün yönetimi elinde tutması ve bununda yürütme ve bürokraside yoğunlaşması sonucu, KPY'nin iki müttefiki yönetim ve yerel yönetimler üzerindeki demokrasi elbisesi üzerinden ciddi zarar görebilmektedir. Bu nedenle KPY'nin olgunlaşabileceği iklimin önemli iki bileşeni olan yönetim ve yerel demokrasiler yaralanmakta ve sistemin demokratik ayağı aksamaktadır. Ancak İngiliz pragmatizmi demokrasi ideali uğruna olmasa da halka yetki devrederek denetimin mali yükünden kurtulmaya ve yönetişimi bir yönüyle çalıştırmaya çabalamaktadır. Oysaki girdilerde tasarrufa ve sonuçlarda da benimsemeye yol açan bu yetki devrinin yanılısına olmaktan çıkabilmesi için yönetişimin karar alma aşamasından itibaren işlemesi gerekmektedir.

BK kamu yönetiminde YAKPY modeli, YKY'nin tüm unsurlarıyla uygulandığı BK Kamu Hizmeti Reform Modelinin (KHRM) elverişli ikliminde yeşermektedir (PSR, 2006), (BK KYR, 2008: 55). BK örneği bağlamında küresel yaklaşıma paralel olarak piyasa ve işletme yönetimi uygulamaları ile özel sektör ve kamu sektörü arasındaki farklılıklar azalırken, ulus düzeyindeki KPY uygulaması iki sektör arasındaki farklılığın asıl -teoride ciddi yer bulan ölçek açısından değil- güçlü bir merkezi yapılanma olup olmadığı açısından önem kazandığını göstermektedir. Ülkenin tarihi, kültürel ve siyasi yapılanmasının etkilerini açıkça gösteren bu uygulama, ABD tarzı aşağıdan yukarı siyasal ve toplumsal yapılanmaların demokratik kimliğinin şaşırtıcı bir biçimde ulusal KPY uygulamaları için engelleyici olduğuna dair güçlü kanıtlar sunmaktadır. Bir başka ifadeyle sorun ölçekte değil yapılanmada düğümlenmekte ve YAKPY açısından güçlü merkezi idareler federal yapılara göre daha kullanışlı bulunmaktadır. BK YAKPY Modelinin ulus ölçeğinde uygulanması Weberyen örgüt yapılanmasını yeniden önemli hale getirmekte, örgüt nispeten basık hale gelse de piramidin başındaki güç yoğunlaşması önemini korumaktadır.

İngiliz kamu yönetiminde yerelleşme yerine mülki idare olmaksızın merkezi otoritenin taşra teşkilatının tercih edilmesi, sadece bu yapının parçalı ve çok fazla sayıda olmasına neden olmamakta, her kuruma gerektiği kadar nüfuz edebilecek ulusal seviyede bir KPY modelinin (YAKPY) kurulmasını da gerektirmektedir.

Piyasa ve işletme yönetimi pratikleri gereği ekonomiklik, verimlilik ve etkililik temel ilkeler olsa da kamu yönetiminin eşitlik ve hakkaniyet gereksinimi üzerinden yapılanma zorunluluğu bu ilkelerin artmasına neden olmaktadır.

İşletme yönetimi kamu yönetimi halini alırken, kamu yönetimi de kendi rengini işletme yönetimine vermektedir. Giderek kamu hizmetinin tekel durumundaki devlet yerine, kamu-özel ve üçüncü sektör tarafından verilmeye başlanması ve özelleştirme, piyasa, dış alım ve rekabet unsurlarının sık

kullanımı KPY’nde girdilere ve süreçlere ilişkin vurgunun sonuçlara yönelmesine neden olmaktadır. İşletme yönetiminin kamu taahhüdünü uygulamada bir ölçüde yaralaması ve yapılan eleştiriler, kamu yönetiminde bir takım terminolojik değişikliklere gidilmesine yol açmıştır. Örneğin, YKY, YKH’ne, müşteri memnuniyeti de vatandaş memnuniyetine dönüşmektedir. Öte yandan özel sektör yönetimleri de kuru bir kar hesabının ötesine geçerek çevre, sağlık, kamu güveni gibi hassasiyetlerini sürdürülebilirlik açısından işletme yönetiminde sıklıkla göstermeye ve yönetimlerinin bir parçası olarak görmeye başlamışlardır.

BK’ta KPY kurumsal ve bireysel düzeyde uygulanırken, havuç ve sopa birlikte kullanılmaktadır (Ferlie ve Geraghty, 2007:430). Bu seviyesine göre bireysel performansa göre ücretlendirme ve işini kaybetme olabileceği gibi, kurumsal bütçeye ek ödenek konulması ve kurumun kapatılması da olabilmektedir. Bu uygulama refleksi de özel sektörün kar ve zarar durumunda gösterdiği reflekslerden farklı değildir.

Sonuç olarak performans yönetimi mülhem olduğu özel sektörün rengini kamu sektörüne geçirirken, kendi karakterini koruduğu uygulama ile kamu performans yönetiminin rengini de özel sektöre transfer etme kapasitesine sahiptir. Yeni kamu hizmeti ve vatandaş memnuniyeti gibi özgün rengini sisteme entegre den kamu performans yönetimi, işletme yönetimine en büyük katkısını ise, performans yönetimi seviyelerinde getirmiş görünmektedir: BK YAKPY deneyimi, bireysel, takım ve kurumsal performans derecelendirmesine “ulusal” performans kademesini de eklemeye imkan tanımaktadır.

V. SONUÇ

Her kuruluş gibi kamu kurumları da başlıca üç alanda performans göstermek zorundadır: Doğrudan sonuçlar elde etmesi gerekir; değerler inşa etmelidir, bunların tekrar tekrar onaylanmasına ihtiyacı vardır ve gelecek için insanlar yetiştirmek ve geliştirmek zorundadır (Drucker vd., 2007:53). Bu alanlardan herhangi birinde performans eksik kaldığında kuruluş çürür ve ölür (Drucker vd., 2007:59). Kamu yönetimini çürümek ve ölmekten kurtarmak isteyen Birleşik Krallık Yeni Zelanda ile birlikte sıkı YKY siyasaları ve radikal işletme yönetimini uygulayan ülkelerin başında gelmektedir (Ferlie ve Geraghty, 2007:434-5). Ancak, dünyadaki önemli siyasal ve idari yönetim deneyimlerinden birine sahip olan BK tamamıyla kendisine mahsus ve toplumsal yapısı ile paralel bir sistem geliştirerek kendi tarihi, siyasal ve kültürel yapısına uygun bir KPY modeli geliştirmiştir. Bu model uygulamadan teoriye geçerken tüm ülke sathı bir laboratuvar olarak kullanıldığından, uygulamaya dayalı önemli tecrübi bilgiler sunmaktadır. BK’ta YKY işletmeciliği ve yönetişim temelli gelişen KPY’nin kamu yönetiminde uygulanması aynı zamanda KPY teorisinin gelişmesine de etki etmiştir. Örneğin ulusal kamu performans yönetimi, bireysel, takım ve kurumsal performans yönetimleri adlandırmasının yanında yer alarak Lynn (2001:37/Pollitt ve Bouckaert, 2004:17) tarafından kamu yönetim reformunun dört seviyesi olarak vurgulanan

“birincil çalışma seviyesi”, “yönetici seviyesi”, “kurumsal çerçeve seviyesi” ve “küresel/ulusal/kültürel çevre seviyesi” bu KPY alanına taşınacaktır.

KPY'nin BK'ta ulusal seviyede uygulanması bir ilk olmasının ötesinde anlamlar da içermektedir. Öncelikle burada uygulanan kamu yönetimi reformları ve KPY teorik altyapı yanında geniş bir uygulamayla şekillenmiştir. Mevzuata uygunluktan çok sonuç odaklı güçlü bir yürütmeyi esas alan anlayış, yazılı Anayasa yerine geleneği tercih eden pragmatist ve esnek yapısına uygun olarak, uygulamayı ve sonuçlarını teoriden önde tutmaktadır. Bu ise kamu yönetiminin tecrübi bilgileriyle, devrimden ziyade adım adım ilerlemeyi tercih eden tarihi ve kültürel yapısına uygun olarak, deneysel bilgilere dayalı tedrici ilerleme imkânı doğurmuştur. Bu birikimli geleneksellik adım adım oluşan uygulamalardan kaynaklı teorik bir yaklaşım olma iddiasını desteklemektedir. Böylece küresel kabul gören teorik yaklaşımların uygulanması ile oluşan farklılıklar ve bu farklılıkların da KPY'nin gelişimine etkileri özel yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanabilirliğini ortaya çıkarırken, genelde kamu yönetiminin ve özelde de BK'nın kendine özgü renginin yavaş yavaş kendini hissettirmesine yol açmaktadır. Ülkenin adaya bağlı coğrafi ve dünya çapında gücü elinde tutmaya alışık elit yönetim yapısı, getirdiği entelektüel sınırlılıklarla birleşince, hayallerindeki ama tarihte kalan kudreti yanılısma ile hala var zannetmesine neden olmaktadır. Bu da oluşturduğu modelin dünyada en iyi olma ve mükemmellik iddiasında görülebilir ve aslında modelin en zayıf yönüdür.

KPY tarihi süreçte yapısal olarak kendi içinde değişim ve gelişim içindeyken diğer yandan da aynı zaman diliminde BK uygulaması ülkenin özgül yanları nedeniyle farklılaşmaktadır. KPY teorik olarak işletme yönetimine doğru kayarken, BK YAKPYM, YKY müttefikleri olan yönetim ve yerleşme gibi demokratik anlayışları ancak yararını uygulamada gördüğü oranda ve sınırlı olarak kullanmaktadır. Uygulama sonuçları doğrultusunda BK'nın, KPY teorisine en önemli etkileri ise 40-50 yıllık sürecin başında “sonuç odaklılık”, “rekabet ve piyasa”, ortasında “standart belirleme” ve “vatandaş/müşteri memnuniyeti” ve “sonunda ise işletme yönetiminin ulus düzeyinde uygulanması” olarak belirlenebilir.

İşletme yönetimi kamu yönetiminde uygulanabilir ama bu işletme yönetiminin yapısında bazı farklılıklar da doğurmaktadır. Kamu hizmetinin tekel durumundaki devlet yerine, kamu-özel ve üçüncü sektör tarafından verilmeye başlanması ve özelleştirme, piyasa, dış alım ve rekabet unsurlarının gelişmesi, girdilere ve süreçlere ilişkin vurgunun sonuçlara yönelmesi nedeniyle performans yönetiminin özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe uygulanmasını mümkün kılar. Ancak bu çerçevede piyasa ve işletme yönetiminin ekonomiklik, verimlilik ve etkililik gibi ilkeleri yanında kamu yönetiminin üzerine yapılandığı eşitlik ve hakkaniyet gibi yeni ilkelere ihtiyaç duyulacaktır. İşletme yönetiminin saf bir biçimi olarak uygulanan bu tekniğin kamu taahhüdünü bir ölçüde yaralaması ve yapılan eleştiriler, ayrıca

terminolojik tadilat da gerektirebilir. Örneğin YKY YKH'ne evrilirken müşteri memnuniyeti de vatandaş memnuniyetine dönüşmüştür.

Kamu yönetiminde performans yönetiminin uygulanması YKY anlayışı ile paraleldir ve bu paralellik işletme yönetim tekniklerinden olan KPY'nin BK kamu yönetiminde uygulanmasını kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir.

KPY, kamu hizmetlerinin devlet yanında özel sektöre ve üçüncü sektör eliyle de verilmeye başlanmasıyla vurgusunu zaman içinde girdilerden çıktılara ve sonuçlara doğru yöneltmiştir. Bu vurgu müşteri memnuniyetini temel, kullanıcı katılımını da zorunlu kıldığından kamu hizmetlerinde vatandaş memnuniyetini tek taraflı olarak sağlamayı gelenek haline getiren BK'ta yönetim tekniklerinin demokrasi ideali uğruna olmasa da yararını gördükçe uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Kamu sektöründe ulus düzeyinde performans yönetiminin uygulanması, güçlü merkezi yönetim ve bürokratik örgütlenme gerektirdiğinden yerel demokrasi ve yerel yönetimler bundan olumsuz etkilenmektedir.

KPY, genel ilkeleri büyük ölçüde aynı kalsa bile, uygulandığı ülkenin değişik şartlarına göre farklılıklar gözetebilir. BK'taki güce dayalı bürokratik ve siyasi kültür, özellikle elit ve pragmatist yapısı nedeniyle yönetim pratiklerinin gelişmesini önlemektedir. Öte yandan aynı pragmatizm ve sonuç odaklılık vatandaş memnuniyetinin sağlanması açısından süreçlere ilgili aktörlerin katılımına ters yönde baskı yaparak izin de vermektedir. Ancak bu yararı yüksek olduğu ölçüde ve sınırlı tutulmakta, bu çerçevede yönetim süreçlerinin karar aşamasından çok yenice denetim aşamasında yer verilmektedir.

Performans yönetiminin BK kamu yönetiminde uygulanması kamu ve özel yönetim ayrımını ölçek sorununa indirgeyen anlayışa (Daley, 1992:4) güçlü kanıtlar sunmaktadır. Ancak BK uygulaması asıl sorunun ölçekten çok yapılanma sorunu olduğunu göstermektedir. KPY'nin ulus düzeyinde uygulanması için devletin merkezi yapılanması kolaylaştırıcıdır. Bu ölçekteki uygulamada aşağıdan yukarı siyasi yapılanmalar, özellikle federal yapılanmalar zorlaştırıcıdır.

KPY kurumsal ve bireysel düzeyde uygulanırken, ceza ve ödüllendirmenin birlikte kullanılması çalışanların verimliliğine etki etmektedir. Uygulamada bireysel performansa göre ücretlendirme ve işini kaybetme, kurumsal düzeyde ise bütçeye ek ödenek ve kurumun kapatılması biçimindeki bu müdahale sistemin dinamizmini ayakta tutmakta ve özel sektördeki benzer etkiyi göstermektedir.

Sonuç olarak performans yönetimi mülhem olduğu özel sektörün rengini kamu sektörüne geçirirken, kamuya özgü karakterini koruduğu uygulama ile kamu performans yönetiminin rengini de özel sektöre transfer etme kapasitesine sahiptir. Yeni kamu hizmeti ve vatandaş memnuniyeti gibi özgün rengini sisteme entegre eden kamu performans yönetimi, işletme yönetimine en büyük katkısını ise, performans yönetim seviyelerinde getirmiş

görülmektedir: Birleşik Krallık YAKPY deneyimi, “bireysel performans”, “takım performansı” ve “kurumsal performans” derecelendirmesine “ulusal performans” kademesini de eklemeye imkan tanımaktadır.

KAYNAKLAR

AGUINIS, H. (2009). *Performance management*, Upper Saddle River, NJ, US: Prentice Hall/Pearson Education.

AKAL, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

ANAO Better Practice Principles for Performance Information (2000). *Avustralya, Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri*, Çev.: S. Kaya ve C. S. Aral, Ankara: Sayıştay.

ARISTIQUETA, P. M. (2008). “The Integration of Quality and Performance,”. *International Handbook of Practice-Based Performance Management*, Ed.: P. de L. Julnes ve F.S. Berry ve M. P. Aristigueta ve K. Yang, California:Sage Publication, 395-412.

ARMSTRONG, M. (1996). *Employee Reward*, London: Institute of Personnel and Development (IPD), Wiltshire:Cromwell Press.

ARMSTRONG, M. ve Baron A. (2004). *Managing Performance: Performance Management in Action*, London: CIPD.[Aktaran: Armstrong, M. (2007) *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, London: Kogan Page.]

ARMSTRONG, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.

ARMSTRONG, M. (2007). *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, London: Kogan Page.

ATEŞ, S. (2012). *Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Birleşik Krallık Yukarıdan Aşağı Kamu Performans Yönetim Modeli, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:TODAİE.*

BADELT, C. (1984). "New Concepts for the Supply of Government Services" *Public Finance and the Quest for Efficiency* (Ed:H,Hanusch), Detroit:Wayne Uni.

BEVIR, M. (2009). *Key Concepts in Governance*, London: Sage Publications.

BILGIN, K. U. (1999). “Demokratik ve Bürokratik Kültürün Kamu Görevlilerinin İstek ve Beklentilerine Etkisi”, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, Ankara:TODAİE Yayın No:296, 345-362.

BILGIN K. U. (2007 B). “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, (65), Nisan-Haziran, 53-87.

BK KYR (2008). “Birleşik Krallık'ta Kamu Yönetimi Reformları (1979-2008)”, *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Raporu*, Ankara: Matus Basımevi.

BLUM J. ve MANNING N. (2009). "Public Management Reforms Across OECD Countries," *Public Management and Governance*, Ed.:T. Bovaird ve E. Löffler, Oxon: Routledge, 41-58.

BOURN, Sir J. (2007). *Public Sector Auditing: Is It Value For Money?*, West Sussex: John Wiley and Sons.

BOVAIRD, T. ve LÖFFLER, E. (2009). *Public Management and Governance*, Second Edition, Oxon: Routledge.

BOVAIRD, T. ve LÖFFLER, E. (2009a). "Understanding Public Management and Governance," *Public Management and Governance*, Ed.:, T. Bovaird and E. Löffler, Second Edition, Oxon: Routledge, 3-13.

BOVAIRD, T. ve LÖFFLER, E. (2009b). "The Changing Context of Public Policy," *Public Management and Governance*, Ed.:, T. Bovaird and E. Löffler, Second Edition, Oxon: Routledge, 15-26.

BOVAIRD, T. ve LÖFFLER, E. (2009c). "Quality Management in Public Sector Organization" *Public Management and Governance*, Ed.:, T. Bovaird and E. Löffler, Second Edition, Oxon: Routledge, 165-180.

BRUIJN, H. de (2002). *Managing Performance in the Public Sector*, London: Routledge.

BUDOWLE, B. KAYSER, M. ve SAJANTILA, A. (2011). "The demise of the United Kingdom's Forensic Science Services (FSS): loss of world-leading engine of innovation and development in the forensic sciences", Budowle et al. *Investigative Genetics* 2011, 2:4 (Erişim Tarihi: 4 Mart 2011). <http://www.investigativegenetics.com/content/2/1/4>

Cabinet Office (2006). *The UK Government's Approach to Public Service Reform*, The Prime Minister's Strategy Unit, London:The Mall.

CAPUTO, D. A. (1972). "The citizen component of policy evaluation" *Public Studies Journal* V.2, Winter.

CLARK, J. ve NEWMAN, J. (1997). *The Managerial State*. London:Sage.

COHEN, J. ve FUNG, A. "Radical Democracy," (2004). *Deliberation Et Action Publique, Debate*, ss.23-34. (Erişim Tarihi:10.Kasım 2010). http://www.archonfung.net/papers/Cohen_Fung_Debate_SPSR2004.pdf

ÇEVİK, H. H. (2007) "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi", *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye Örneği*, (Ed.: H. Ateş, H. Kırılmaz, S. Aydın), Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 21-40.

DALEY, D. M. (1992). *Performance Appraisal in the Public Sector, Techniques and Applications*, Westport, Connecticut, London: Quorum Books.

DAVIS, R. C. (1951) *The Fundamentals of Top Management*, New York: Harper and Brothers.

DEMİRBAŞ, T. (2001). *Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştay'ı Uygulaması*, Ankara: Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi:17.

DENHARDT, R. B. ve Denhardt, J. V., (2007). *The New Public Service Serving Not Steering*, New York: , M.E. Sharp Inc.

DOWNES, P. (2000). *Performance Management*, School Governor's Manual, Wales:Croner, CCH.

DRUCKER, P. F. (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, İstanbul:Epilson.

DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, j., WELCH, J. ve COLLINS, j. (2007). *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*, İstanbul: Optimist Yayın No:90.

Excellence and Fairness Report, (2009). *Excellence and Fairness: Achieving World Class Public Services* London: Cabinetoffice. (Erişim Tarihi: 08 Ağustos 2009).

http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/publications/excellence_and_fairness.aspx

“FABRIC” (2002). *Doğru Dokunun Seçimi: Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve/CRF Choosing The Right FABRIC—A Framework For Performance Information*, Çev.: M. H. Özbaran, Ankara: Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 23.

FERLIE, E. (2002). “Quasi Strategy: Strategic Management in the Contemporary Public Sector ,”. *Handbook Strategy and Management*, Ed.: O. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington London: Sage Publications, 279-298.

FERLIE, E. ve Geraghty K. J. (2007). “Professionals in Public Services Organizations İmplication for Public Sector Reforming,”. *The Oxford Handbook of Public Management*, Ed.: Ferlie, E., Lynn, Jr. L. E., Pollit, C.; Oxford: Oxford University Press, 421-446.

FLYNN, N. (2007). *Public Sector Management*, London: Sage Publications.

FREDERICKSON, G. H. (2007). “Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere?,”. *The Oxford Handbook of Public Management*, Ed.: Ferlie, E., Lynn, Jr. L. E., Pollit, C.; Oxford: Oxford University Press, 282-304.

GOLDSMITH, J. M. ve PAGE C. E. (2010). *Changing Government Relations in Europe, From Localism to Intergovernmentalism*, Oxom ve New York: Routledge ve ECPR Studies in European Political Science.

HALACHMI, A ve BOUCKAERT G. (1996). *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector*, London: QuorumBooks.

HATRY, H. P. (1976). *"Measuring the Quality of Public Services"* Improving Urban Management (Eds : Hawley ve Rodgers) Beverly Hills, Sage.

HATRY, P. H. (2008). “Emerging Developments in Performance Measurement-An International Perspective,”. *International Handbook of Practice-Based Performance Management*, P. de L., Julnes, F.S. Berry, P. M. Aristigueta ve K. Yang, California: SAGE Publications, 3-23.

HM Treasury Spending Review (2010). Presented to Parliament by the Chancellor of the Exchequer by Command of Her Majesty, October 2010, London.

HOLLOWAY, J., Lewis, J. ve Mallory, G. (1995). *Performance Measurement and Evaluation*, London: Sage Publications.

HOOD, C. (2007) "Public Management,". *The Oxford Handbook of Public Management*, Ed.: Ferlie, E., Lynn, Jr. L. E., Pollit, C.; Oxford: Oxford University Press, 7-26.

Research and Innovation (2011). *Innovation Union Scoreboard 2010*, <http://www.proinno-europe.eu/metrics>

İçişleri Bakanlığı (2009), *İçişleri Bakanlığı İyi Yönetişim Raporu*, Ankara: İçişleri Bakanlığı Genel Yayın No: 654.

JULNES P. de L., BERRY, F.S., ARISTIGUETA, M. P. ve YANG K. (2008). *International Handbook of Practice-Based Performance Management*, California: SAGE Publications.

KAPLAN, R.S. ve Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February.

KAPLAN R.S. (2001). "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), Spring 2001 © Jossey-Bass, A Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc.

KLIJN, E.H. ve SNELLEN, I. (2009). "Complexity Theory and Public Administration,". *Managing Complex Governance System*, Ed.: G. Teisman, A. Van Buuren, L. Gerrits, New York-London: Routledge, 17-36.

KLOOT, L. ve MARTIN, J. (2000). "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", *Management Accounting Research*, 2000, 11, 231–251

KOYUNCU, E. (2009). "Kamuda Performans Yönetimi ve Avrupa Birliğinin Performans Yönetim Modeli", *Türk İdare Dergisi*, (465), Ankara: TİD. 133-150.

KÖNIG, K. (1999). *Verwaltungsstaat im Übergang* [Administrative State in Change]. Baden-Baden: Nomos.

LIGHT, P.C. (1999). *The New Public Service*, New York: The Brookings Institution.

LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill.

LIKERT, R. (1966). *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill.

LOCKETT, J. (1992). *Effective Performance Management*, London: Kogan Page. [Armstrong, M. (2007) *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, London: Kogan Page.]

LONGENECKER, C. ve LUDWIG, D. (1995). "Ethical Dilemmas in Performance appraisal revisited,". *Performance Measurement and Evaluation*, Ed.: J. Holloway, J. Lewis, ve G. Mallory, London:Sage Publications, 66-77.

LÖFFLER, E. (2009). "Public Governance in a Network Society,". *Public Management and Governance*, T. Bovaird ve E. Löffler, Second Edition, Oxon: Routledge, 215-232.

LYNN, L. E. (1996). *Public Management As Art, Science and Profession*, Chatham New Jersey:Chatham House.

LYNN L., HEINRICH C., HILL C. (2001.) *Improving Governance:A New Logic for Empirical Research* , Washington:Georgetown University Pres.

MADANPOW, A., HULL, A. ve HESLEY, P. (2001). *The Governance of Place, Space and Planning Process*, Ashgate: Aldershot, 171-201.

MARR, B. (2009). *Managing and Delivering Performance*, Oxford:Butterworth-Heinemann (BH).

MARTIN, R. (1993) *A System of Rights*, Oxford: Clavendon Pres, 51-72.

MARTIN, D. S. (2007) "Management Consultancy,". The Oxford Hanbook of Public Management, Ed.: E. Ferlie, Jr. L. E., P.C. Lynn, Oxford: Oxford University Press, 671-694..

MARTIN, S. (2009) "Engaging With Citizens and Other Stakeholders," *Public Management and Governance*, T. Bovaird ve E. Löffler,, Second Edition, Oxon: Routledge, 279-296.

MCNABB, D. E. (2009). *The New Face of Government*, US: American Society for Public Administration/CRC Pres.

MELUCCI, A. (1996). *Challenging Codes Collective Action in the Information Age*, Cambridge:Cambridge University Press, 332-361.

METCALFE, L. and RICHARDS, S. (1987). *Improving Public Management*, London:SAGE.

MİAPER-GR (2006) *Mülki İdare Amirlerinin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi Araştırması Genel Rapor* (MİAPER).

MİAPER (2007) *Mülki İdare Amirlerinin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi Araştırması* (MİAPER).

MOHRMAN A. M. ve MOHRMAN S. A. (1995). "Performance Management is 'Running The Bussiness'", *Compansation and Benefits Review*, July-August, 69-75. [Aktaran: Armstrong, M. (2007) *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, London: Kogan Page.]

MORAVITZ, C. (2008) "Performance-Based Budgeting-Integrating Objectives and Metrics With People and Resources,". *International Handbook of Practice-Based Performance Management*, Ed.:P. de L. Julnes, F.S., Berry, M. P. Aristigueta K. Yang, California:SAGE Publications, 361-392.

NADLER, D. (1988). *Organizational Frame-Bending: Types of Change in the Complex Organization*. In R. Kilmann, T. Covin, & Associates (Eds.),

Corporate Transformation: Revitalizing Organizations For A Competitive World. San Francisco: Jossey-Bass.

“NAO” (1999). *What are Taxpayers Getting For Their Money?* London (Spring): National Audit Office.

OAKLAND, J. (2004). *British Civilization*, Reprinted Fifth Edition, New York and Canada:Routledge.

Open Government (2010). “*Open Government Some Next Steps for the UK*”, London: The UK Centre for Technology Policy Research (CTPR). <http://epsiplatform.eu/content/uk-open-government-report> (Erişim Tarihi: 5 Mart 2012).

OSBORNE, D. ve PLASTRIK, P. (1991). *Banishing Bureaucracy*, Reading, Ma:Addision-Wesley.

OSBORNE, D. ve GAEBLER, T. (1992). *Reinventing Government:How To Enrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York:Penguin.

ÖZTÜRK, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

PALMER, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul:Rota Yayınları.

PASETA, S. (2003). “*Modern Ireland: A Very Short Introduction*”, pp. 114–116. Oxford University Press. (Erişim Tarihi: 13 Ocak 2014).

http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Ireland#Direct_rule_.

PEELE, G. (2004). *Governing The Uk*, Cornwall:Blackwell Publishing.

PERRY, J. L., & KRAEMER, K . L. (Eds.) (1983). *Public Management: Public and Private Perspectives*. Palo Alto, CA: Mayfield.

PETERS, G. B. (2001). *The Future of Governing*, Second Edition, Westbrooke Lawrence: University Press of Kansas.

PIERRE, J. (Ed.) (1997). “Conclusions: A Framework of Comparative Public Administration”, *Bureaucracy in the Modern State: An Introduction to Comparative Public Administration* Great Britain:Edward Elgar.

POLLITT, C. (1990). *Managerialism and The Public Services*. Oxford: Basil Blackwell.

POLLITT, C. (2009). “Decentralized Management-Agencies and Arm’s-Length Bodies,”. *Public Management and Governance*, Ed.: T. Bovaird ve E. Löffler, Second Edition, Oxon: Routledge, 249-260.

POLLITT, C. ve BOUCKAERT, G. (2004). *Public Management Reform*, Oxford: Oxford University Press.

PSR (2006). “The UK Government’s Approach to Public Service Rerform” *Prime Minister’s Strategy Unit*.

ROBERTS, D. (1993) “*Politics A New Approach*”, Oxford:Causeway Books.

SAVAS, E. (1982). *Privatizing the Public Sector:Howto Shrink Government*. Chatham, NJ: Chatham House.

SELF, P. (1993). *Government by the Market? the Politics of Public Choice*. Boulder, CO: Westview.

SONGUR, M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları.

SPARROW, M. (1994). *Imposing Duties: Government's Changing Approach to Compliance*. Westport, CT:Praeger.

STARLING, G. (2008). *Managing The Public Sector*, Boston: Thomson Wadsworth.

SULLIVAN, H. (2010). "The United Kingdom,". *Changing Government Relations In Europe, From Localism to Intergovernmentalism*, Ed.: J. M. Goldsmith ve C. E. Page, Oxom ve New York:Routledge ve ECPR Studies in European Political Science, 228-246.

S&T Committee: Written Evidence Forensic Science Service: 17 February 2011" (2011). Mr Andrew Miller, Chairman, Science and Technology Committee London: House of Commons SW1A 0AA.

TALBOT, C., DAUNTON, L. ve MORGAN C., (2001). *Measuring Performance of Government Departments-International Developments*, UK.

TALBOT, C. (2007). "Performance Management,". *The Oxford Handbook of Public Management*, Ed.: E. Ferlie, Jr. L. E. Lynn, C. Pollitt, Oxford: Oxford University Press, 491-517.

TAYLOR, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management, The Principles of Scientific Management*, M.E., Sc.D. Scanned By Eric Eldred (Eldred@Tiac.Net).

TAYLOR, F. W. (1947). *The Principles of Scientific Management*, New York: Brother Publishers.

THOMPSON, J. (2000). "Reinventing as reform: Assessing the National Performance Review". *Public Administration, Review*, 60, 508-521.

THOMPSON, B. L. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı, Yönetim Fonksiyonları*, Çev.: G. V. Diker, İstanbul: Hayat Yayınevi.

VAN DOOREN, W. (2008). "Quality and Performance Management Toward A Better Integration,". *International Handbook of Practice-Based Performance Management*, Julnes P. de L., F.S. Berry M. P. Aristigueta ve K. Yang, California:Sage Publications, 413-432.

WALTERS, M. (1995). *The Performance Management Handbook*, London:Institute of Personel and Development. [Aktaran: Armstrong, M. (2007) *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, London: Kogan Page.]

WEIR, S. ve Beetham, D. (1999) *Political Power and Democratic Control in Britain*, London and New York:Routledge.

WHITFORD, C. M. ve COETSEEA , W. J. (2006). "Model of The Underlying Philosophy and Criteria For Effective Implementation of Performance Management" *SA Journal of Human Resource Management*, 4 (1), 63-73.

WILLIAMS, S. R. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implimentation in Organizations*, USA:Thompson Learning.

WILSON, J. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*.NewYork: Basic Books.

WILLCOCKS, L. ve HARROW, J. (1992). *Rediscovering Public Services Management*, London: McGraw-Hill.