

TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİ REFORM SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: AKSAYAN VE İŞLEYEN YÖNLER¹

Dr. Sefa ÇETİN²

ÖZET

Bu makalede küreselleşme, bölgeselleşme ve yerelleşme ekseninde, iyi yönetim ilkelerinin kamu reform sürecine dahil edilmesi sonucu Türkiye'de kamu yönetiminde yaşanan değişim ve bu değişimin farklı kamu yönetimi süreçlerindeki yansımaları ele alınmaktadır. Bu çerçevede iyi yönetim ilkelerine referansla uygulamadaki başarılı ve eksik yönler tartışılarak gelecekteki reform süreçleri bakımından bir durum değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu değerlendirmenin en temel dayanağı kamu reformu uygulamalarına dair perspektifin uygulama odaklı olmasıdır.

ABSTRACT

This article presents the changes occurring in Turkish public sector and the reflections of these changes in different public sector reform processes through the axis of globalization, regionalization and localization. In this context, successes and failures of public sector reform implementations are evaluated with reference to good governance principles with a view to provide food for thought for the future. The basis of this evaluation is to focus on actual implementations of reforms.

1. Giriş

Günümüzde siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alandaki uluslararası gelişmeler bir taraftan küreselleşme denen olguyu gündeme getirirken, diğer taraftan da yerelleşme, bölgeselleşme, ulus devletin dönüşümü, katılımcı demokrasi, yönetimde açıklık ve hesap verebilirlik gibi kavramlar çerçevesinde birleşen iyi yönetim ilkeleri, ülkelerin yönetim yapılarında ve işleyişlerinde temel bazı değişimlere yol açmıştır. Kamu kurumlarının yapılarında, görev ve yetki paylaşımlarında, insan kaynakları politikalarında, iletişim stratejilerinde yeni düzenleme gereksinimleri ortaya çıkmakta, bu düzenlemeler tümünden bir reform yapma yerine genellikle zamana yayılmış bir reform süreci içinde gerçekleştirilmektedir.

Yaşanan bu değişim sürecinde, uyguladığı liberal ekonomi politikaları ile dünya toplumlarıyla daha güçlü bağlar kurma yönünde politikalar izleyen Türkiye Cumhuriyeti hükümetlerinin yaptıkları reformlar kamu sektöründe önemli dönüşümler

¹ Bu makalenin erken bir versiyonu IPSA Luxembourg 2010, *Is There a European Model of Governance? A Comparative Perspective*, konulu uluslararası akademik konferansta 18-20 Mart 2010 tarihlerinde tebliğ olarak sunulmuştur. Yazar verdikleri faydalı geri bildirimler için Prof. Daniel Tarschys (University of Stockholm), Prof. Mikhail Ilyin (MGIMO University/Russian Academy of Sciences) ve diğer konferans katılımcılarına teşekkürlerini sunar.

² Çorum Vali Yardımcısı, E-posta: sefacetin@hotmail.com

sağlamıştır. Türkiye’de kamu reformları sürecinde, düzenleyici etki analizi, bölgesel kalkınma ajansları kurulması, kent konseyleri, yerel yönetimlerin faaliyetlerine gönüllü katılım, stratejik planlama yaklaşımının benimsenmesi, yerel yönetimlerin yeniden ölçeklendirilmesi, Kamu İhale Kanunu, Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Kanunu ve yerel yönetimlere yetki devri Türkiye’nin Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde yaşadığı önemli değişimler olmuştur. Çalışmamızda, Türk Kamu Yönetiminde yaşanan bu süreçte gerçekleştirilen bazı reformların aksayan ve işleyen yönleri ortaya konarak bir değerlendirilme yapılmaktadır.

2. Kamu Yönetiminin Genel Görünümü

Tarih boyunca, başka ülkeler gibi, Türkiye Cumhuriyeti de siyasal, toplumsal, ekonomik ve kültürel açıdan değişim geçirmiş ve geçirmektedir. Bu değişim ve dönüşüm gerek uluslararası gerekse ulusal düzlemde değişik faktörlerin etkisiyle kimi zaman hızlı kimi zaman ise daha yavaş olmuştur. Söz konusu süreçte Türk kamu yönetimi sistemi de doğal olarak bu değişime uymak durumunda kalmıştır. Türk kamu yönetimi sistemi 19. yüzyıldaki Batılılaşma çabalarının bir sonucu olarak Fransız sisteminden esinlenerek kurulmuştur. Zamanla geçirdiği değişim de yine büyük ölçüde Avrupa’daki gelişmelere koşut olmuştur. Sistem ikili bir görünümündedir.

2.1. Merkezi Yönetim

Türk kamu yönetimi sistemi tekçi (üniter) devlet sistemine dayanmakta; yasama, yürütme ve yargı yetkileri merkezi devlette toplanmış olup, merkezi devletin taşra kuruluşları “yetki genişliği” ilkesine göre çalışmaktadırlar. Buna göre, merkezi kuruluşlar belirli alanlarda ve sınırlı ölçülerde, merkez adına karar alma ve uygulama gücünü valilere devretmektedir.

Bakanlıkların taşra teşkilatları merkezin kendilerine verdiği yetkilerle sınırlı faaliyet gösterirler. Türkiye illere, iller ilçelere bölünmüş olup iller vali ilçeler de kaymakamlar tarafından yönetilir. Hem vali hem kaymakam merkezi hükümet tarafından atanır. Merkezi idarenin taşra kuruluşları bu iki otoriteye bağlı olarak çalışırlar. Burada ayrıca eklemek gerekir ki, bir yerel yönetim birimi olan il özel idareleri de merkezi idarenin taşradaki ajanı olan valiler tarafından yönetilmektedirler.

Merkezi yönetimin başlıca görevleri, iç ve dış güvenlik, adalet ve içişleri, maliye, dış ilişkiler, nüfus, tapu, kültür ve turizm, sosyal hizmetler, milli eğitim, sağlık vb. içermektedir. Sayılan alanların birçoğunda aynı zamanda yerel yönetimler de yetkili ve görevlidirler.

2.2. Yerel Yönetimler

Yerel yönetimler, yerel halkın yerel ortak gereksinimlerini karşılamak üzere kanunla kurulan ve karar organları seçimle işbaşına gelen kamu örgütleridir. Finansal ve yönetsel özerkliğe sahip olan bu kuruluşlar yatırım programlarını, bütçelerini kendileri yaparken ve personellerini de kendileri atamaktadırlar.

Türkiye’de yerel yönetim sistemi üç kademelidir. Bölgesel (alan) yönetim biçimi olarak **il özel idaresi** ilk kademeyi, kentsel yerel yönetim biçimi olarak **belediye** ikinci kademeyi, kırsal yerel ölçeğin yönetim biçimi olarak **köy** son kademeyi oluşturur. Bu üç kademe arasında hiçbir yönetsel ilişki olmamasına rağmen köylerin, özellikle altyapı olmak üzere, bütün sorunları il özel idareleri tarafından çözülmektedir. Aynı bölgesel alanın değişik parçalarında faaliyet gösteren birimlerim koordinasyonu, merkezi yönetimin taşra örgütleri olan mülki idare kademelerine bırakılmıştır (Güler, 2006: 269).

Sorumluluk alanları il sınırları olan **il özel idareleri**, aynı zamanda merkezi idarenin taşra kuruluşlarının da işlerini yapabilmektedirler. Karar organları seçilmiş meclisler olup, 81 ilde kurulmuş; vali tarafından yönetilen kamu kuruluşlarıdır. 5302 Sayılı ve 2005 Tarihli Yasa’ya göre çalışırlar. Karar ve yürütme işlevi (1) il genel meclisi, (2) il encümeni, (3) vali tarafından üstlenilmiştir. Genel meclis üyeleri halk tarafından seçilmekte olup, kendi içinden seçtiği başkan tarafından yönetilmektedir.

Belediyeler ise, belediye sınırları içinde kendilerine kanunlarla verilen görevleri yaparlar. Türkiye genelinde kurulu bulunan 3225 belediye, aynı zamanda merkezi idarenin denetimine tabidir. Türkiye nüfusunun %82’si belediye sınırlarında yaşamakta; belediye başkanı ve meclisi halk tarafından seçilmektedir. Türkiye’de nüfus açısından en kalabalık 16 kent “Büyükşehir Belediyesi” statüsünde örgütlenmiştir.

Son olarak **köyler**, en küçük yerel yönetim birimleri olup, bütçe imkanları çok kısıtlı, ücretli personeli bulunmayan, muhtar ve ihtiyar heyeti denen yönetim kurulu ile yönetilen birimlerdir. Günün şartlarına uymayan 1924 tarihli Yasa’ya göre yönetilen köy sayısı toplamı 35000’dir.

3. Kamu Yönetiminde Reform/Değişim Alanları

Türk kamu yönetimi; büyük ölçüde liyakate ve katılımcılığa dayanmayan, saydamlık, hesap verebilirlik, stratejik planlama gibi etkin ve çağdaş yönetimin temel niteliklerinden yoksun yönetim uygulamalarını içeren bir görünüm sergilemektedir. Bu çerçevede, yapılan birçok kamuoyu araştırması, vatandaşların, kamu yönetiminin kalitesinden memnun olmadıklarını göstermektedir. Örneğin, TESEV tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, Türkiye genelinde halkın, kamu kurumlarının verdiği hizmetlerden aldığı memnuniyetin son derece düşük olduğunu ortaya koymaktadır (TESEV, 2001:134). Öte yandan, TÜSİAD tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları da benzer yöndedir. TÜSİAD’ın araştırmasından, vatandaşların, gerek kişisel olarak yaşam koşullarından, gerekse ülkenin ekonomik-toplumsal koşullarıyla yönetim kalitesinden memnun olmadıklarını göstermektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, ülkenin ekonomik-toplumsal durumuyla yönetim kalitesinden memnuniyetsizlik, kişisel yaşam koşullarına ilişkin memnuniyetsizlikten de daha güçlüdür (TÜSİAD, 2002:12).

Türk kamu yönetimi, 1990’lı yıllarda dünyada yaşanan hızlı değişimleri takip etmekte yetersiz kalmıştır. Yaşanılan ekonomik sorunların ve birçok toplumsal soruna çözüm üretilemeyişinin temelinde, küresel gelişmelerin gerisinde kalmış hantal

bürokratik yapı ve yönetim zihniyeti gösterilebilir. Mevcut yapıyla, pek çok sorunun çözülemeyeceğinin açık olması, kamu yönetimini yeniden yapılandırmanın kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece hem toplumun devlete karşı güveni artırılmış olacak, hem de, kamu kaynaklarının daha verimli ve etkin biçimde kullanılmasını sağlanacaktır (Bilgin, 2007:11).

Türkiye’de kamu yönetiminde yapılmakta olan reformların dayanağı “Yeni Kamu Yönetimi” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım anti-bürokratik yapıyı öngörmekte, bürokrasi temelli rasyonellik anlayışı yerine, piyasa mekanizmalarına dayalı yeni bir rasyonellik anlayışını tercih etmektedir (Eryılmaz,2008:34,260). Bunun yanında **yönetime katılma, açıklık ve hesap verebilirlik, stratejik planlama ve yerelleşme** gibi ilkelere dayanarak kendi kurumlarını oluşturmaktadır. Bunların daha iyi anlaşılması için kısaca açıklanmalarında ve Türk kamu yönetiminin yeniden yapılanması sürecinde aldıkları konumun değerlendirilmesinde yarar görülmektedir.

3.1. Yönetime Katılım

Türk kamu yönetiminde reform çalışmalarında esas alınan yönetsel ilkelere birisi katılımcılık/yönetime katılımdır. Eryılmaz’a (2008:240) göre, geleceğin kamu yönetimi kültürü, bir taraftan “uzmanlık” ve “tarafsızlık” yönlerine vurgu yaparken, diğer taraftan onun “yönetime katılma” niteliğine de önem vermektedir. Bir başka ifadeyle kamu yönetimi, çalışanlarına ve vatandaşlara daha fazla “danışmakta”dır.Örneğin, bazı ülkelerde kamu çalışanlarına sendikal hakların verilmesi, toplu pazarlık sisteminin kabulü bu alandaki önemli gelişmelerdendir (Rosenbloom,1989:498). Yine İngiltere’de yerel kamu hizmetlerinin sunumunda uygulanan “en iyi değer” rejiminin dört ana unsurundan birisi de “danışma (consultation)” uygulamasıdır ki, bununla örneğin, o hizmetin gerekli olup olmadığı vatandaşa sorulmaktadır (Çetin, 2000:23).

Yönetime katılma denildiğinde ne anlamalıyız? Avrupa Komisyonu’na göre yönetime katılma, bir konuda kavram oluşturmaktan o işi yapmaya kadar olan sürecin, etkin katılıma açık olması demektir. Buradaki tanımlamaya oldukça yakın bir düzenleme, bizim mevzuatımıza da girmiştir. Kamu Görevlilerinin Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Yönetmeliği’nin 19 maddesinin 3. fıkrasında:

“Kamu görevlileri, kamu hizmetleri ile ilgili temel kararların hazırlanması, olgunlaştırılması, alınması ve bu kararların uygulanması aşamalarından birine, bir kaçına veya tamamına, aksine yasal bir hüküm olmadıkça, o karardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek olanların katkıda bulunmasını sağlamaya dikkat ederler.”

denilmektedir.

Yönetim kurumları, toplumun çeşitli kesimlerinin, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarına imkan verecek mekanizmaları ve yöntemleri devreye sokacak ve işleyiş süreçlerini buna göre düzenleyeceklerdir. Vatandaşlar ise çeşitli düzenlemeler ve faaliyetlerle ilgili görüşlerini yönetime iletebilecek etkili mekanizmalara sahip olmayı

talep edebilecek ya da bu konuda bizzat kendileri çeşitli girişimlerde bulunabileceklerdir.

Türkiye'deki yönetime katılma uygulamalarından birisi, stratejik planlama uygulamalarıdır. Kamu kurumlarının hazırlayıp uygulamakla yükümlü oldukları stratejik planların hem hazırlık aşamasında hem de uygulama ve denetim aşamasında vatandaşların etkin rol almaları için bir mekanizma getirilmiştir. 5018 Sayılı Kamu Mali Kontrol ve Yönetimi Yasası'na göre kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik yönetim anlayışıyla yönetilmeleri öngörülürken, stratejik planların hazırlanma aşamasında, ilgili kamu hizmetlerinden etkilenen bütün paydaşların katkılarının sağlanması istenilmiştir.

Katılım ilkesi, kamu yönetiminin demokratikliğini artırmak açısından önemlidir. Bu ilke, "kamu hizmetlerine ilişkin kararların alınmasında, ilgili kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarının görüş ve önerilerinden yararlanılmasını" içermektedir. Ancak uygulamada bu ilkeye dayanılarak yapılan düzenlemelerin etkin bir biçimde çalıştırılması kolay değildir. Bunun için, toplumdaki bireylerde demokratik bilinç yeterince gelişmiş olmalı, katılımın önemine inanılmalıdır. Oysa örneğin, Türkiye'deki insanların dernek, sendika, vakıf vb. sivil toplum kuruluşlarına üye olma oranı %10'dur (Adaman ve diğerleri, 2008:12). Bu bilgi, ülkedeki sivil toplum girişimlerinin ve çalışmalarının durumuna ilişkin basit ama kuvvetli bir saptamadır. Demek ki, vatandaşlarımızın demokratik kitle örgütlerinin etkinliklerine katılım düzeyi yeterli değildir.

Bir başka katılım şekli, halkın yerel yönetimlerin komisyon toplantılarına katılıp görüşlerini açıklayabilmelerine imkan vermektedir. Belediye meclislerinin ya da il genel meclislerinin çeşitli ihtisas komisyonları vardır. Meclis gündemindeki konuların bu komisyonlarındaki görüşmelerine meclis üyelerinin dışında, çeşitli kurumlara ve kişilerin de katılabileceği yasa hükmüdür. Mahalle muhtarları, kamu kurumlarının yöneticileri, üniversiteler, meslek kuruluşları, sendikalar ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri, kendi faaliyet alanlarıyla ilgili konuların görüşüldüğü komisyon toplantılara katılıp, oy hakkı olmaksızın, görüşlerini açıklayabileceklerdir. Bunun gerektiği biçimde uygulanması durumunda, hem alınan kararlar daha sağlıklı ve toplumsal duyarlılığı daha yüksek olacak, hem de ilgili taraflar sürece dahil olduğu için alınan kararların uygulanması daha kolay olacaktır. Bu süreç yönetim-toplum kaynaşmasına da hizmet edecektir.

Katılımla ilgili bir başka yenilik, daha uzun soluklu ve daha geniş kapsamlı olan *kent konseyleridir*. Kent konseyleri kentteki tüm paydaşları bir araya getirmek suretiyle, kentin tümünü kapsayan ortak akıl platformudur. Gelişmiş demokrasilerde yerel yönetimler kentsel yaşamı biçimlendiren kararlar alırken, kentte yaşayanlar da seçim yolu başta olmak üzere, değişik yöntemlerle kent yönetimine katılma ve böylece yönetimi etkileme uğraşındadırlar.

Türkiye uygulamasında 5393 Sayılı Belediye Yasası'nın 76. maddesi uyarınca kurulan Kent Konseyleri, meslek kuruluşları, sendikalar, noterler, üniversiteler, ilgili sivil toplum örgütleri, siyasî partiler, kamu kurum ve kuruluşları, mahalle muhtarları gibi kentteki birçok kurum ve kuruluşun temsilcilerinden oluşmaktadır. Kent konseyi, kentle ilgili her şeyi gündemine alıp görüşebilir ve bu kapsamda çeşitli kararlar alabilir.

Belediye yasası, kent konseyinde alınan kararların, belediye meclisinin ilk toplantısında gündeme alınıp değerlendirileceğini belirtmektedir.

Kent Konseyleri, merkezi yönetimi, yerel yönetimi ve sivil toplumu bir işbirliği ortaklığı çerçevesinde bir araya getiren benzersiz yönetim mekanizmalarıdır. Bu modeli etkili yapan, kent konseyleri bünyesinde yer alan gençlik meclisleri, kadın meclisleri, mahalle meclisleri ve kurulları, örgütsüz kesimlerin ve gönüllülerin katılımını ön planda tutan ve kentin öncelikli alanlarında çalışmalar yürüten çalışma gruplarının varlığıdır.

Kent konseyleri, Belediye Kanunu ile birlikte 3225 belediyede zorunlu olarak kurulacaktır. Bu yasal yükümlülük reformun amaçlarının içselleştirilmesi sorununu tekrar ortaya çıkarmaktadır. Kent konseyini ele geçirilmesi gereken yeni bir hiyerarşik yapı olarak görmeyip kentteki “ortak aklın” oluşturulacağı platformlar olarak algılamak gerekir (Öner, 2005: 84).

Kent Konseyi yapılanması ve yönetimi çalışmalarında uygulamadaki eksiklikler önemli bir sorundur. Gönüllülük esasına dayanan uygulama, beldedeki seçme ve seçilme yeterliliğine sahip hemşerileri yakından ilgilendirmektedir. Katılımın sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli faktörler; “uzlaşma kültürüne sahip olmak”, “kente karşı kendini sorumlu hissetmek” ve “güvenle gelen dayanışma”dır (Toprak, 2006:303). Kent Konseyindeki katılımcıların varlıkları, konumlarını güçlendirmek değil, çeşitli çalışma grupları aracılığıyla yerel yönetimlerin sosyal ve mali kapasitelerinin kullanılmasında etkinliği artırmak, yerinde kararlar alınması ve uygulanmasında destek sağlamaktır.

Belediye Yasası'nın 77. maddesi de bir katılım uygulamasıdır. Buna göre, belediyelere; beldede dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla; sağlık, eğitim, spor, çevre vb., hizmetlerin yapılmasında gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygulama yetkisi verilmektedir. Böylece, yerel yönetimlerin yükü hafifletmekte ve ayrıca kentte oturanların sorumluluk bilinci geliştirilmektedir. Bu yöntem geliştirildiği takdirde, kentteki insan kaynaklarından da yararlanılarak, bir taraftan bedel ödenmeksizin, yerel kamu hizmeti üretilmesi sağlanmış olacak, öbür taraftan da “katkı”nın getirdiği olumlu psikolojik ortam katkı sağlayanların yönetime ortak olma duygusunu geliştirmiş olacaktır. Bu davranışların çevredeki diğer kentlilere de olumlu örnek model olmasının yanı sıra kişinin yaşadığı topluma katkıda bulunma hazzı geliştirecek toplumsal refah artacaktır.

Demokratik yerel yönetim anlayışını uygulamaya geçirmek için katılımcılık modelini geliştirmek ve sonuç almak amacıyla, üst kademe yönetici ve devlet memurlarına tanıtılması için çeşitli toplantılar düzenlemesi yararlı olacaktır. Bilginin halk tarafından içselleştirilmesini sağlayacak araçları (toplantı, kitapçık, broşür, vb.) geliştirerek, paydaşların stratejik planların uygulanmasında rol üstlenmesini sağlayacak mekanizmalar geliştirilmesi de katılım ilkesinin etkin bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunacaktır.

3.2. Açıklık ve Hesap verebilirlik

Günümüzde, demokratik düşüncenin gelişmesi; yolsuzlukların ve kötü yönetimin önlenmesi; toplumun kamuya karşı güveninin artırılması gibi ihtiyaçlar, açıklığı ön plana çıkarmıştır. Nasıl ki, rekabetin ve demokratik kamuoyunun oluşması için belirli bir serbestlik ve açıklık gerekiyorsa, bürokrasideki bilgilerin de, halkın görüş ve kullanımına açık hale gelmesi gerekmektedir (Eryılmaz, 2008:219).

Açıklık, yönetimin işlem ve kararlarının açık, erişilebilir ve anlaşılabilir olması olarak tanımlanabilir. Bir yönetimin eylem ve işlemlerinin netliğinin, dürüstlüğünün ve tarafsızlığının en büyük garantisi, o yönetimin açık olmasıdır. Zira tutarsızlığın ve kayırmacılığın olduğu bir yönetim açık olamaz. Türkiye’de yeni yasalar yönetim kurumlarını şeffaf olmaya zorlamaktadır. Örneğin, belediye yasası, belediyenin kararlarının, faaliyetlerinin ve hazırlanan çeşitli raporların kamuoyuna duyurulmasını emretmektedir. Bunlar, belediyelerin vatandaşları bilgilendirmesiyle ilgili düzenlemelerdir ve açıklığın bir boyutudur.

Açıklığın diğer boyutu da Bilgi Edinme Hakkı Yasası ile getirilen husustur. Bu hak ile kişiler, bütün kamu kurumlarından, ellerindeki her türlü veriyi, bilgi ve belgeyi isteyebilme imkanına sahip olmuşlardır. Bilgi Edinme Hakkı Yasası, bilgiye erişimi kural, sınırlamayı ise istisna haline getirmiştir. Kişilerin sorumluluğu, bu haktan yararlanmak için, ilgili kurumların bilgi edinme bürolarına başvurmak ve istediği bilgiyi talep etmektir. Yönetim kurumları, 15 iş günü içinde bu başvuruları doğru biçimde cevaplandırmak zorundadır. Bilgi edinme hakkının varlığı, bir anlamda, her vatandaşa fahri müfettişlik rolü vermekte, bürokrasi, yönetilenler eliyle denetlenmektedir. Böylece açıklık, karar verme usullerini bilinebilir kılmakta, kamu çalışanlarının kuralları ihlal etmelerini engellemeyi hedeflemektedir. Bu yasayla, kamu faaliyetlerinin artan görünürlüğü yanlışlıkların ve keyfiliğin üstünün örtülmesini güçleştirmiştir.

Türkiye’de bilgi edinme hakkının en çok kullanıldığı alanlardan birisi çalışanların, kendileri hakkında yapılan performans değerlendirme sonuçlarını görme yönünde olmaktadır. Bunun hem olumlu hem de olumsuz tarafları vardır. Değerlendirilen kamu görevlisinin kendi performansını görmesi açısından yararlı bir uygulama olmasına rağmen, amir-memur ilişkilerinde çatışma potansiyeli taşıması yönünden de dikkatle uygulanması gereken bir düzenlemedir. Özellikle, kamu sektöründe liyakat sisteminin bütün yönleriyle uygulanamadığı bir bürokratik yapıda bu gerilim daha da artmakta, bazı durumlarda değerlendirilen personel ile değerlendiren amir arasında ciddi tartışmalar yaşanabilmekte, bu da kurumsal verimliliği düşürmektedir.

Açıklık ilkesi gereği yapılan bir başka uygulamada da, Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu’na göre bakanlıkların faaliyet raporlarının web sayfaları üzerinden yayımlanmasıdır. Böylece devletin gelir ve giderleri ayrıntılı biçimde internet üzerinden paylaşılmaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışına dayanan yaklaşımların (performansa dayalı yönetim, katılımcı yönetim, vatandaş odaklılık, yetki devri, mevzuatın sadeleştirilmesi,

kamu sektörü özel sektör yakınlaşması) geleneksel etik değerlerini aşındıracağı yönünde görüşler ileri sürülmektedir (OECD, 1996). Bu yaklaşıma göre; bir taraftan kamu harcamalarının azaltılması, öbür taraftan da performansın artırılması için kamu çalışanları üzerinde yaratılan baskı hem hizmetin kalitesini düşürebilir hem de etik dışı davranışları tetikleyebilir. Hükümetlerin halka açıkladığı hizmet standartları ile kısıtlı bütçe imkanları arasında kalan yönetici ve çalışanların hizmet sunumunda zorluklarla karşılaşabildiği gözlenmektedir.

Yönetimde açıklık, hesap verebilirliğin temel koşuludur. Bu ilkenin yeterince uygulanması için vatandaşların bilinçlendirilmesi gerekmektedir; aksi takdirde diğer bazı bütün düzenlemeler gibi bu da kağıt üzerinde kalmaya mahkumdur. Türkiye’de bu konuda umutlu olmamız için kendimizi zorlamamız gerekmektedir. Zira, yapılan bir araştırmada halkın %60’a yakını bilgi talep etme hakkının varlığından haberdar olmadığı; %70’inin de bilgi talep etme hakkını kullanma gereği duymadığı (Adaman ve diğ., 2008:35) sonucu ortaya çıkmıştır.

3.3. Yerelleşme

Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler’in özelleştirmeyi de kapsayan “yerelleşme (decentralization)” formülleri, Avrupa Birliği tarafından “yerellik (subsidiarity)” terimiyle anlatılmaktadır. Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler’in çeşitli kaynaklarında yerelleşme (decentralization) dört değişik biçimde ele alınmaktadır. Bunlardan biri merkezden taşra örgütüne yetki devri/yetki genişliği (deconcentration), ikincisi, merkezden-taşra örgütünden yerel yönetimlere yetki devri (devolution); üçüncüsü, yetkinin her kademede bir alt hiyerarşiye devri anlamına gelen -yetki devri- (delegation) ve nihayet sonuncusu da, yetkilerin topluma – özel kuruluşlara aktarımı, özelleştirme olarak bilinen uygulamadır (Güler, 2005:23).

Türkiye’deki yerelleşme stratejisi doğrudan merkezi yönetimden yerel yönetime yetkinin devrini öngörmektedir. Ancak yerelleşme kavramını “yetki genişliği”, yani deconcentration boyutu ile de algılamak gerekir. Bununla, merkezin birçok yetki ve görevini merkezin taşra örgütüne aktarmak mümkün görünmektedir. Güçlü bir yerel yönetim kurabilmek için önce valilik, kaymakamlık ve taşra teşkilatlarını güçlendirmek de atılacak önemli bir adımdır. Böylece, öncelikle yerinde hizmet üretme kapasitesinin artırılması ve daha sonra da yerel yönetime devri düşünülebilir. Çünkü vatandaşın bazı taşra kuruluşlarına hala önem verdiği anlaşılmaktadır. Örneğin, valilik kurumunun Türkiye’de hala çok saygın bir yeri bulunmaktadır. Valiler Türkiye’de en çok güvenilen kamu görevlileri arasında ön sırada yer almaktadırlar. İdari kapasitenin artırılmasında, sivil toplumu harekete geçirmede, katılım mekanizmalarının oluşturulmasında merkeze büyük roller düşmekte; yerel ölçekte valinin ikna edildiği bir ortamda reformu uygulamak kolaylaşmaktadır. Valiler ve kaymakamlar Türkiye’de kamu yönetimi alanında kuramsal ve uygulamalı çalışma yapmış ve yetiştirilmeleri özel bir süreç gerektiren kişilerdir. Bu görevlilerden kamu reformlarının uygulanması için azami derecede yararlanılması yoluna gidilmelidir (TEPAV, 2005:40).

Yeni yasalarla, yeni mekanizmalar oluşturulup, yerel yönetimlere yeni yetki ve sorumluluklar verilirken, bu mekanizmaları gereğince kullanmak için taşranın idari ve mali kapasitesinin geliştirilmesine özel önem vermek gerekmektedir. Bu arada, merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin kendi aralarındaki yetki ve görev çakışmalarını da ortadan kaldırmak, bazı alanlarda birden fazla yetkili kurum vardır. Sağlık, kültür turizm, çevre, sosyal yardım hizmetlerinde çakışma var. Örneğin sosyal hizmetler il müdürlükleri, belediyeler, il özel idareleri, sosyal yardımlaşma vakıfları gibi kuruluşların tümü yetkili ve görevlidir. Bu ise çok başlılığa sebep olmakta, sosyal hizmet yardımlarının doğru dağıtımını sağlamada güçlükler sebep olmaktadır.

Bu arada, yerel yönetimlerin yönetim kapasitelerini geliştirmeden bu kuruluşlara yetki ve görev vermek de bu kuruluşları hantal, işlemez hale getirebilir. Reform hayata geçirilirken, yerel yönetimlerin personel, teknik ve yönetsel anlamda kapasite açısından yeterliliğinin hizmet sunum ölçeği, kamu yararı, kamusal hizmet, yansızlık, tasarruf, hizmetlerin ulaşabilirliği, eşitlik, hakkaniyet gibi ilkeler açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir (TEPAV, 2005:49).

Yeni kamu yönetimi anlayışının öngördüğü yetki devri, etkinlik ve ihtiyaçlara uygunluk açısından gerekli olsa da, geleneksel kamu hizmeti değerlerini aşındıracağına dair işaretler görülebilmektedir. Yetki devri geleneksel hesap verebilirliği ve sorumlulukların dağılımını etkileyebilmektedir (Al, 2006:246). Yetki devri yoluyla kurumların daha özerk çalışmaları sağlanmaya çalışılırken, takdir alanı genişlemektedir. Bu hakkı kullanan yöneticilerin düzensiz davranışlar içine girdiği de gözlemlenmektedir. Ayrıca, sınırsız bir yerelleşme sürecinin, yerel diktatörlükler yaratabileceği görüşü de ileri sürülmektedir (Kalaycıoğlu, 2000:34). Gelişmekte olan ülkelerde yerel yönetimler mevcut kapasiteleri ile zaten sorumluluklarını tam olarak yerine getiremezken, bunun üstüne yeni yetki ve görevlerle donatılmaları hizmet kalitesinde düşüşe yol açabilecektir. Bu nedenle, yerelleşme stratejilerini uygularken aynı zamanda yerel yönetimlerin kapasitelerinin de buna paralel olarak veya önceden geliştirilmesi yararlı olabilir.

Türkiye’de 81 ilde 81 il özel idaresi; 3215 belediye; 35000 köy’den oluşan bir yerel yönetim dünyası vardır. İl özel idareleri sistemde hizmet üreten bir kurum olarak henüz son yıllarda önemi anlaşılmakta ancak, belediyeler Türk yerel yönetim sisteminin belkemiğini oluşturmaktadır. Son yıllarda yapılmakta olan reform çalışmalarında ağırlık merkezi il özel idarelerine kaymaktadır. Aynı ilde iki farklı yerel yönetim ve ayrıca merkezi yönetim kuruluşları arasındaki ilişkiler nasıl şekilleneceği fazla bilinmemektedir. Bu kuruluşlar arasında yetki ve görev çatışması veya çakışması sık rastlanabilecek bir duruma gelmektedir. Örneğin belediyeler, il özel idarelerine verilmiş olan “il planlama” yetkisini ne kadar kabulleneceklerdir? (Güler, 2005:19). Bu tür belirsizliklerin ne şekilde sonuçlanacağı merakla beklenmektedir.

Türkiye’deki Yerel Yönetim Reformunu AB ölçütleri açısından değerlendirmek gerekirse, Türkiye’nin Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ile AB mevzuatına yasal çerçevede bir ölçüde uyum sağladığını söyleyebiliriz. Ancak tekrar

belirtmek gerekirse, il özel idarelerinin yetki ve görevleri ile merkezi yönetim-il özel idaresi ilişkilerinin gelecekte alacağı biçim Türkiye'ye özgü bu modelin kamu yönetimi literatürüne yapacağı katkının ilgiyle izlenmesine neden olabilecektir. Buradaki sorun, reformun öngördüğü yeni yönetim anlayışının/kültürünün yerleştirilmesinde ve uygulanmasında ortaya çıkmaktadır. Bu da zaman alacak bir süreçtir.

3.4. Stratejik Planlama

Türk kamu sektöründe yapılan reformlarla getirilen yeniliklerden birisi de kamu kuruluşlarında *stratejik planlama* uygulamasına geçiştir. Bu yaklaşımla, kamu kuruluşlarında performansın artırılarak halka karşı daha sorumlu, hesap verebilir bir yönetim aygıtı kurulması öngörülmüştür. Stratejik planlamada yönetsel sorumluluk, emirleri yerine getirmeye göre değil, performans hedeflerine ulaşma derecesine göre değerlendirilmektedir. Amaçlara değil sonuçlara odaklanmış, siyasal amaçlı-esaslı değil mali esaslı performans yönetiminin benimsenmesi söz konusudur.

Stratejik planlamanın temel aracı olan stratejik plan, 5018 Sayılı Kamu Mali Kontrol Kanunu'nda, "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Kanun'da, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama ve uygulama görevi verilmiştir.

5018 Sayılı Kanun'un yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50000'in üzerindeki tüm belediyeler, stratejik plan hazırlamakla yükümlüdürler. Böylece, örneğin bir belediye, önündeki 5 yıl içinde kaynaklarını hangi alanlarda kullanacağını, ne tür amaç ve hedeflere hangi strateji ve faaliyetlerle ulaşacağını planlayacak ve bu planı kendi karar organı olan belediye meclisinden geçirerek uyulması zorunlu bir düzenleme haline getirerek bunu da halka duyuracaktır. Bu dönem sonunda veya her yıl yayınlayacağı performans planları ve faaliyet raporları ile performans sonuçlarını halk ile paylaşacak; seçmene hesap verecektir.

Böylece, uzun dönemli karar ve uygulamalarla, daha etkin ve etkili bir yönetim anlayışı sergilenecek; yerel kaynaklar daha tutumlu kullanılarak halkın refahına katkıda bulunulacaktır. Ayrıca, 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. Böylece, bu kuruluşların tümü yeni bir anlayışla yönetilir hale getirilmek için çalışılmaktadır. Stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu, kamu idarelerinde kurulan strateji geliştirme birimlerine verilmiştir. 5436 Sayılı ve 2005 Tarihli Kanunla bakanlıklardaki Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu başkanlıkları Strateji Geliştirme Başkanlıkları'na dönüştürülmüştür.

Merkezi yönetim kuruluşları için bir geçiş planı öngörülmüş, ancak mahalli idareler geçiş planı olmaksızın stratejik plan hazırlayıp uygulamakla yükümlü tutulmuştur. Kısa sürede stratejik plan hazırlama zorunluluğu ile karşılaşan mahalli idareler sürecin ve planın kalitesinden ziyade zamanında bir plan belgesi çıkarmaya odaklanmışlardır. Hazırlanan stratejik planların birçoğu yüzeysel olmuş ve birbirlerinden çok fazla etkilenmişlerdir. Bu da stratejik planlamanın kuruluşun dönüşümüne ve stratejik alanlara odaklanmasına yeterince katkıda bulunmasına engel olmaktadır (Erkan, 2008:68).

Türkiye’de stratejik planlama çalışmalarının genel koordinasyonundan DPT; performans esaslı bütçeleme çalışmalarından da Maliye Bakanlığı sorumlu tutulmaktadır. Son birkaç yılda geçilen bu uygulamanın sonuçlarını değerlendirmek için henüz zamanın erken olabileceği öne sürülebilir.

3.5 Düzenleyici Etki Analizi

Dünyada, DEA, düzenleyici reform aracı (regulatory reform tool) olarak 25 yılı aşkın bir süredir gerek devletler gerekse özel sektör tarafından kullanılmaktadır. Örneğin, ABD’de 1974, Kanada’da 1977, Avustralya’da 1985, Danimarka’da 1993, Finlandiya’da 1970, Fransa’da 1996, Almanya’da 1984, Japonya’da 1987, Avrupa Birliği’nde ve Dünya Ticaret Örgütü’nde 1990 yıllarında DEA süreçleri başlamaktadır.

OECD bünyesinde DEA’nın reform süreçlerinde kullanımına dair çalışmalar 1974 yılında başlatılmakla birlikte etkin kullanımı 1995’te başlamıştır. Bu kapsamda OECD aldığı tavsiye kararında 10 maddelik bir kontrol listesi ile DEA standardı oluşturmuş, 1997’de de DEA konusunda en iyi uygulamalara ilişkin ilkeler ortaya konularak, bunlar en son 2007 yılında güncellenmiştir. Günümüzde OECD ve AB DEA konusunda ortak çalışmalar yürütmektedirler. Gelişmiş ülkelerin tümünde DEA demokratik ve iyi yönetimde (good governance) bir norm haline gelmekte, gelişmekte olan ülkeler de artan küresel rekabet baskısı karşısında DEA’yı giderek daha fazla içselleştirmektedirler.

Ülkemizde de reform ve daha iyi düzenleme sürecinin önemli bileşenlerinden biri “Düzenleyici Etki Analizi” dir. Düzenleyici etki analizi, devletin siyasal ve yönetsel karar verme, mevzuat düzenleme yetkisini kullanma biçimini yeniden şekillendirmektedir. Türkiye, özellikle OECD kapsamında yürütülmekte olan çalışmalar çerçevesinde, 2006 yılının başında politika ve düzenleme sürecinde DEA’yı kullanan AB ve OECD ülkelerine katıldı. 17 Şubat 2006 tarihli, 26083 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”le Düzenleyici Etki Analizi’nin (DEA) uygulanmasına ilişkin genel esaslar ve 2 Nisan 2007 tarihli, 2007/6 sayılı Başbakanlık Genelgesi ve eki olan DEA Rehberi ile de uygulamaya ilişkin ayrıntılar belirlenmiştir.

2/4/2007 tarihli ve 2007/6 sayılı Başbakanlık Genelgesi uyarınca, Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik kapsamına giren kamu kurum ve kuruluşları, kendi bünyelerinde yapılacak DEA ile ilgili idari kapasite oluşturmak,

kalitenin tesisi ve Başbakanlıkta oluşturulan Daha İyi Düzenleme Grubu ile koordinasyonu sağlamak üzere bir birim tespit etmek, görevlerini yaparken DEA Rehberi'ne göre hareket etmekle görevlendirilmişlerdir. Söz konusu Genelge hükmü uyarınca ve Başbakanlığın talebi üzerine, ilgili tüm kamu kurum ve kuruluşlarında DEA koordinasyon birimleri ve irtibat kişileri görevlendirilmiştir. Türkiye'de DEA önümüzdeki yıllarda devlet tarafından yapılacak düzenlemeler konusunda etkin olarak kullanılacak bir araç ve süreçtir. Bu süreç Türkiye'de kamu kurumlarında kurumsallaştırılmaktadır. DEA'nın danışma bileşeni de sivil toplumun politika yapım süreçlerine doğrudan katılımını beraberinde getirdiğinden ülkemizde kamu yönetim anlayışının yerleştirilmesi için önemli bir adımdır.

3.6 E-Devlet Uygulamaları

E-Devlet kamusal hizmetlerin, bu hizmeti kullanacak olan vatandaşlara, çeşitli kurum ve kuruluşlara bilgi teknolojileri yoluyla ulaştırılmasını sağlayan yapılar (Çevikbaş, 2009:76). Bu yolla daha hızlı, ucuz, verimli ve güvenilir kamu hizmeti sunumu amaçlanmıştır. Bu uygulama elektronik devlet, kısaca e-devlet olarak anılmaktadır. E-Devlet uygulamaları ile:

- Kurumlarda kırtasiyecilik, zaman kaybı azalacak,
- Hizmet maliyetleri düşecek,
- Bireysel katılım artacak, bu da demokratik kültürün gelişmesine katkı sağlayacak,
- Kurumlar arasındaki yoğun iletişim yinelenmeleri azaltacak, kaynak israfı önlenecek,
- Hizmet sunucusu ile kullanıcı arasında olabilecek çatışma ortamı ortadan kalkacaktır.

E-Devlet uygulamasına geçişin önemli bir adımı olan 5070 Sayılı ve 2004 tarihli Elektronik İmza Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla resmi yazışmaların elektronik ortamda yapılmasına imkan sağlayacak altyapının temeli atılmıştır. Türkiye'deki e-devlet uygulamalarına MERNİS (nüfus hizmetleri), SAY 2000i (Maliye Bakanlığı Saymanlıklar Arası Bilgi Akışı), UYAP (Ulusal Yargı Ağı), POL-NET (Polis Hizmetleri) gibi sistemler örnek gösterilebilir.

E-Devlet uygulamalarında, vatandaşların bu konuda yeterince bilinçlendirilmemesi, internet kullanımının her kesimde yeterince yaygınlaşmamış olması, hukuksal altyapı eksiklikleri, sınırlı mali olanaklar nedeniyle sektöre yeterli yatırım yapılamamış olması gibi nedenlerle istenilen başarının sağlandığını söylemek zordur. Türkiye bilişim teknolojilerinde Avrupa ülkeleri arasında son sıralarda gözükmektedir (Balcı ve Kırılmaz, 2009:66). Bu ise, devlet tümüyle elektronik ortama geçse bile vatandaşların önemli bir kısmının bu hizmetlere erişim olanağının bulunmaması anlamını taşımaktadır.

Kamu kuruluşlarına bilgisayar satın alarak ve web sayfaları oluşturarak kamu yönetiminde etkinliği artırmak fazla iyimserlik olacaktır. Yani e-devlet çalışmaları, sadece teknik boyutları olan faaliyetler olmayıp, konunun daha bütünsel bir perspektifle ele alınması yararlı olacaktır. Örneğin, kamu örgütlerinde çalışan personelin sürekli eğitimi, olabildiğince vatandaşların farklı düzeylerde bilgilendirilmesi, yeni istihdam edilecek personelde mutlaka bilgisayar kullanımı bilgisinin aranması gibi öncelikler üzerinde durulmalıdır. Böylece kamu yönetiminde değişim sürecinde önemli bir katalizör olan bilgi teknolojilerinden azami derecede yararlanılmış olacaktır.

4. Sonuç

Kamu yönetimi reformunun vatandaş açısından anlamı, kamu hizmetlerinden daha kolay yararlanma, bürokrasinin azaltılması, demokrasi, insan hakları ve hukuk devletinin geliştirilmesi, kısaca vatandaş merkezli yönetimdir. Çalışanlar açısından da, maaş ve yetkilerde artış, terfi olanakları, sosyal haklarda iyileşme anlamına gelmektedir.

Son 20 yılda Türk kamu sektöründe yapılan reformlarla önemli bir dönüşümün yaşanmakta olduğu görülmektedir. Söz konusu düzenlemelerin çıkış noktası, gelişmiş ülkelerde benimsenmiş olan yeni kamu yönetimi anlayışıdır. Batılı ülkelerdeki sosyal, ekonomik ve siyasal koşulların ürettiği bu yaklaşımın benimsediği ilkelerin, Türkiye'nin evrildiği tarihsel süreçlerle ve bugünkü sosyo-ekonomik ve kültürel değerlerle örtüşme boyutunu ve sonuçlarını görmek için zamana gereksinim vardır. Avrupa Birliği kurumlarına ve kültürüne eklenme çabalarıyla uyumlu görünen kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları, aynı zamanda küresel standartları yakalama stratejisinin uygulanmakta olduğunun somut göstergelerini de yansıtmaktadır.

Bu arada, reformlarla ulaşılmak istenen stratejik amaçlara giden yolda yapılacak taktik hatalar ve izlenecek yanlış politikalar, ödenecek bedelin elde edilecek kazanımlara değip değmeyeceğini hesaplamak açısından önemli parametreler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle, değişimin yükünü toplumun tümü adil bir şekilde mi taşıyacak, yoksa belli kesimler mi ağırlığı daha çok üstlenecek? Reformlar bir bütün halinde mi yapılmalı yoksa parçalı ve zamana yayarak mı ele alınmalı? Örneğin, önce merkezi yönetimde kurumsal değişimler mi yoksa hem merkezi hem yerel yönetimler ve hem de yerinden yönetim kuruluşları ile birlikte yasama ve yargı organlarının işleyişlerinde de mi yeni yapılanmalara gidilmeli? Yapılan düzenlemelerle toplum mu değiştirilmek isteniyor yoksa değişen toplumsal yapıımız bu yeni düzenlemeleri mi gerektiriyor? Bu soruların toplum tarafından geniş biçimde tartışıldıktan sonra cevaplandırılarak tercihlerin ortaya konması demokratik Türkiye Cumhuriyeti'nin karar vermesi gereken önceliği olmalıdır.

Bugün gelineen noktada reformla ilgili iklimin devam ettiğini söylemek kolay değildir. Farklı siyasal ve sosyal değişimlerin yaşanmakta olduğu ülkemizde, kamu reformları şu anda öncelikli gündem maddesi olmaktan çıkmıştır. Gerek merkezi kurumlarda gerekse taşrada yerel yönetimlerde bu heyecanın devam ettiğine dair işaretler fazla değildir. Yapılan reformların da tümüyle hayata geçirildiğini görmek de zordur. Çünkü reform dinamik bir süreçtir; gerçek anlamda hayata geçirilebilmesi için,

toplumun üzerine düşen sorumluluklar vardır. Mevzuatın değişmesi, kamu yönetimindeki işleyişi, çoğu zaman radikal biçimde değiştiremez. Yıllar içinde oluşan gelenekler ve kurum kültürü, kamu görevlilerine, yeni mevzuat döneminde de eski alışkanlıklarını devam ettirmenin yollarını aratabilir, ancak çağın gerekleri ve buna bağlı kavramlar ve süreçler hiç kuşkusuz kamuda reform sürecinin devamlılığı konusunda sürükleyici rol üstlenecektir.

Kaynakça

Adaman, F., Çarkoğlu, A. ve Şenatalar, B. (2008) *Hanehalkı Gözünden Kamu Hizmetleri ve Yolsuzluk*, TEPAV, Ankara.

Al, H. (2006) *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzlukla Mücadele: Geleneksel Bürokratik Yapı ve Yeni Etik Değerler*, www.etikturkiye.com/etik/kamu/2HamzaAl.pdf

Balcı, A. ve Kırılmaz, H. (2009) “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kapsamında E-Devlet Uygulamaları”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 463-464, Yıl: 81, Haziran-Eylül.

5393 Sayılı ve 3.7.2005 tarihli *Belediye Yasası* , İnternet Ulaşım Tarihi: 8 Şubat 2010, www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html,

25269 Sayılı ve 24 Ekim 2003 tarihli *Bilgi Edinme Yasası* , İnternet Ulaşım Tarihi: 8 Şubat 2010, <http://www.belgenet.com/yasa/k4982.html>

Bilgin, M. H. (2007) *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları*, Perşembe Konferansları, <http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/perskonfyyn/perskonfyyn4.doc>

Çetin, S. (2007) “Best Value in the British Local Public Services”, Afyonkarahisar Kocatepe University, *Journal of Social Sciences*, December 2007.

Çevikbaş, R. (2009) “Türkiye’de E-Devlet ve E-İmza Altyapısı Uygulamaları”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 463-464, Yıl: 81, Haziran-Eylül.

Erkan, V. (2008) *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama, Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT Yayını, Ankara, <http://www.dpt.gov.tr>

Eryılmaz, B. (2008) *Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, Alfa Yayınları, İstanbul

Gül, H. (2005) “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısına Adem-i Merkezileşme-Küreselleşme Dinamikleri ve Yönetimi Geliştirme Açılımlarından Bakış”, *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-1*, H. Özgür, M. Kösecik (Ed), Nobel Yayınları, Ankara.

Güler, B. A. (2006) *Yerel Yönetimler, Liberal Açıklamalara Eleştirel Yaklaşım*, İmge Kitabevi, Ankara.

Güler, B.A. (2003) *Devlette Reform*, TMMOB Mimarlar Odası, Ankara Şubesi Yayını, Ankara.

Kalaycıoğlu, E. (2000) *Politics of Fiscal Decentralisation*,
[http:// www.worldbank.org/wbiep/decentralisation/listings.htm](http://www.worldbank.org/wbiep/decentralisation/listings.htm)

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
26 Mayıs 2006, 26179 Sayılı Resmi Gazete.

5018 Sayılı ve 24/12/2003 tarihli *Kamu Mali Kontrol Kanunu*,
[http:// www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5](http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5)

26083 sayılı ve 17.2.2006 tarihli *Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*,
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26083_0.html

OECD (1996) *Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice*, OECD, Paris.

Rosenbloom, D. (1989) *Public Administration*, Random House, New York.

TEPAV (2005) *Kamu Yönetimi reformunda Mevcut Durum*
http://www.tepav.org.tr/tur/admin/Kamu_yonetiminde_reform.pdf

TESEV. (2001); *Hanehalkı Gözünden Türkiye’de Yolsuzluğun Nedenleri ve Önlenmesine İlişkin Öneriler* (Ed. B. Şenatalar, F. Adaman ve A. Çarkoğlu), TESEV Yayını, Yayın No: 24, İstanbul

Toprak, E. (2009) *Türkiye’de Kamu Personel Politikası; Kamu Yönetimi Reformu Sürecindeki Değişimler Üzerine Değerlendirme*, Ankara, YBAD Lisansüstü Seminer Çalışmaları, No:6, Kasım 2009, <http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/etoprak.pdf>

Toprak, Z. (2006) *Yerel Yönetimler*, 6. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
TÜSİAD (2002) *Kamu Reformu Araştırması*, TÜSİAD Yayını, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12/335, Aralık.

