



## Kamu Yönetimi Reformlarının Dönüşümü

Araştırma Makalesi/Research Article

S. Mustafa ÖNEN\* Mehmet Seyda OZAN\*\*

### ÖZET

Geçmişten günümüze gelinceye kadar her ülkede kamu yönetiminin asli görev ve sorumluluğu, ülkenin mevcut imkân ve kaynaklarını en iyi kullanarak vatandaşlara en iyi kamu hizmetini sunmaktır. Günümüzde Geleneksel Kamu Yönetimi (GKY) anlayışının öngördüğü yönetimin merkeziyetçi ve hantal yapısına karşı kamu yönetiminde reform olarak daha çok esnek ve katılımcılığı esas alan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı uygulamaları düşünülmektedir. Kamu yönetiminde reform; kamu yönetiminin yapısında, halkla olan ilişkilerinde, hizmet tercihlerinde ve karar verme sürecinde yaşanan sıkıntı, eksiklik ve yetersizliklere karşı alternatif olarak düşünülen etkili, kalıcı ve verimli tedbirler ve yöntemler bütünüdür. Aslında kamu yönetiminde reform hareketleri ülkelerin farklı sosyal, kültürel, ekonomik, siyasi ve yönetsel ihtiyaç ve koşullarına göre ülkeden ülkeye farklılıklar gösterse de reform girişimlerini tetikleyen güçler esas olarak ekonomik krizler ve YKY anlayışı kapsamında atılan adımlar olmaktadır. Bu çalışmada kamu yönetimi reformlarının dönüşümü, dünyada reformlara örnek gösterilen belli başlı ülkelerin deneyimleri ile Türkiye’de cumhuriyet dönemi reformları çerçevesinde ele alınmıştır. Bundan dolayı çalışmanın iki temel amacından söz etmek mümkündür: Bunlardan birincisi, GKY anlayışından YKY anlayışına geçiş sürecinde dünyada kamu yönetimi reformlarını başarılı uygulayan ABD, İngiltere, AB, Avustralya ve Yeni Zelanda örneklerini incelemek; ikincisi ise Türkiye’de kamu yönetimi reformlarının tarihsel dönüşümünü belli dönemler altında değerlendirmektir. Çalışma, betimleyici kapsamda nitel ve dolaylı araştırma yöntemine dayanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Geleneksel Kamu Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi, Reform, Kamu Yönetiminde Reform.*

### The Transformation of Public Administration Reforms

### ABSTRACT

From the past to the present, the fundamental duty and responsibility of public administration in every country is to provide the best public service to citizens by utilizing the best available resources and opportunities of the country. Today, the practice of New Public Administration (NPA), which is more flexible and based on participation, is considered as an administrative reform against the centralized and cumbersome structure of administration envisaged by the Traditional Public Administration (TPA). Reform in Public Administration is a set of effective, permanent and efficient measures and methods, which are considered an alternative to the problems, deficiencies and inadequacies experienced in the structure, relations with the public, service preferences, and decision-making process of public administration. In fact, although reform movements in public administration vary from country to country according to different social, cultural, economic, political

\* Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, [mustafa.onen@inonu.edu.tr](mailto:mustafa.onen@inonu.edu.tr),  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7284-2616>

\*\* Öğr. Gör., Erciyes Üniversitesi, İnönü Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, [mseydaozan@gmail.com](mailto:mseydaozan@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1821-0287>

and managerial needs and conditions of countries, the forces that trigger reform initiatives are mainly economic crises and the steps taken within the NPA framework. In this study, transformation of public administration reforms was discussed within the framework of the experiences of the notable countries shown as an example of reforms in the world and republic period reforms in Turkey. Therefore, the study has two main objectives: the first of these is to review the examples of US, UK, EU, Australia and New Zealand, which implemented the public administration reforms during the process of transition from TPA understanding to the NPA; and, the second is to evaluate the historical transformation of public administration reforms in Turkey based on certain periods. The study is based on descriptive, qualitative and indirect research design.

**Keywords:** *Traditional Public Administration, New Public Administration, Reform, Reform in Public Administration.*

## GİRİŞ

Kamu yönetiminde reform insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların belli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş birliğine dayalı örgütlendikleri bilinmektedir. Bu örgütlenme, toplumun en temel çekirdeğini oluşturan aileden başlayarak toplumun en üst meşru gücünü oluşturan devlete kadar uzanmaktadır. Devlet insanların egemenlik haklarından vazgeçerek toplumdaki anlaşmazlıkları çözen, kamu hizmetlerini üreten ve yöneten en üst meşru güç konumundadır. Kamu yönetimi ise, devletin bir uzantısı olarak yürütme organına bağlı ve onun belirlediği politika, ilke ve esaslar çerçevesinde örgütlenen ve kendisine verilen görevleri yerine getiren kamu görevlilerinin oluşturduğu bir yapıdır. Kamu yönetimi toplumun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak ve kamu hizmetlerini vatandaşlara en uygun yöntemlerle sunmak için kendini sürekli yenilemek zorundadır. Bu açıdan kamu yönetiminin değişen koşullara ayak uydurması için reforma başvurması kaçınılmaz bir süreçtir.

Reform, kamu yönetiminin kendi kendini yenileme ihtiyacının bir sonucudur. İnsanlık kadar eski olan reform, toplumsal düzenin devamı ve korunması açısından her dönemde ve her coğrafyada farklı amaçlara hizmet etmektedir. Reform, en genel anlamda değişime ayak uydurmak için başvurulmuş bir yöntem olmasına rağmen, her uygulanan tedbiri de bu anlamda reform olarak saymak mümkün değildir. Dolayısıyla, her reform bir değişime dayansa da her değişimin reform olarak nitelendirilebilmesi için planlı, bilinçli ve köklü değişikliklere ihtiyaç gözükmektedir. Kamu yönetiminde reform ise, devletin yapısında, niteliğinde ve işlevlerinde köklü değişiklikler demektir. Reform sayesinde kamu yönetiminin siyasi ve iktisadi ilişkileri başta olmak üzere karar verme süreçleri, halkla olan ilişkileri, personel sistemi ve hizmet sunma biçimleri gibi birçok yönden gözden geçirilmesi sağlanır; mevcut sorunlarının teşhis edilmesi kolaylaşır ve ilgili sorunlara karşı hangi etkili tedbirlerin alınması gerektiği açığa çıkar.

Her ülkede kamu yönetimlerinin vatandaşlara en iyi hizmeti sunabilmek için değişik yöntemlere başvurduğu bilinmektedir. Zaman içerisinde maruz kalınan ekonomik krizler veya kötü yönetimler nedeniyle yaşanan aksaklık ve sıkıntılara karşı etkili reform tedbirlerinin uygulanması da kaçınılmazdır. Reformun başarısı öncelikle yapılacak reformun amaç ve kapsamının belirlenmesine

ve buna yönelik etkili bir yol haritasının uygulanmasına bağlıdır. Dolayısıyla reformda sorunun öncelikle doğru tespit edilmesi yanında sorunun çözüme yönelik doğru adımların atılması da son derece önemlidir. Ayrıca bu süreçte gelecek tepkiler ve değişime dirençler de hesaba katılmalıdır. Hatta her coğrafyanın kendine özgü siyasi, iktisadi, sosyal ve kültürel ihtiyaç ve dinamikleri dikkate alınarak her ülkeye ait ihtiyaç, beklenti ve yönetim tarzına uygun reform biçiminin seçilmesi gerekmektedir. Zira bir ülkede geçerli olan bir reform tarzı, bir başka ülke için aynı etkiyi doğurmayabilir veya istenilen başarıya ulaşması söz konusu olmayabilir.

Bu çalışmanın esas amacı, reform ihtiyacına bağlı olarak küresel ve ulusal dinamikler çerçevesinde dünyada ve Türkiye’de kamu yönetimi reform hareketlerinin dönüşümünü genel hatlarıyla incelemektir. Çalışmada reformu doğuran faktörler ve bunların yansımaları daha çok Geleneksel Kamu Yönetimi (GKY) anlayışından Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışına doğru bir perspektif altında açıklanmıştır. Bu kapsamda çalışmada önce GKY’den YKY’ye geçiş zemin hazırlayan nedenler ile YKY ve reform ilişkisi; sonrasında ise, dünyada ve Türkiye’deki başlıca reform uygulamaları ele alınmıştır. Çalışmada dünyada kamu yönetiminde başarılı reform uygulamaları ile dikkat çeken ABD, İngiltere, Avrupa Birliği (AB), Avustralya ve Yeni Zelanda örneklerine değinildikten sonra, Türkiye kısmında ise, kamu yönetimi reformları 1930-1960 dönemi, 1960-2000 dönemi ve 2000’li yıllar dönemi olmak üzere üç dönem altında açıklanmıştır. Bu sayede çalışmada kamu yönetimi reformlarının dünyada ve Türkiye’de çıkış noktaları, uygulama şekilleri ve sonuçları açısından dikkati çeken ortak özellikleri ortaya konulmaktadır.

## **1. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİNDEN YENİ KAMU YÖNETİMİNE GEÇİŞ**

Kamu yönetimi disiplini Woodrow Wilson’ın kurucu makalesi olarak ifade edilen “Yönetimin İncelenmesi” eserinin yayınlanması kapsamında 1887 yılına kadar uzanmaktadır. Bu anlamda kamu yönetimi genç bir disiplin olmakla birlikte tek bir kamu yönetimi teorisi yoktur. Kamu yönetimi belirli teorilerin belirli dönemlerde katkıda bulunduğu bir bilgi birikiminden meydana gelmektedir. (Frederickson, 1999: 701-707).

Kamu Yönetimi disiplini tarihsel akış içerisinde üç baskın dönemden geçmiştir (Osborne, 2006: 377):

- 1900’lerin başından 1980’lere kadar daha uzanan seçkin ve Geleneksel Kamu İdaresi;
- 1980 sonlarından 2000’lere kadar Yeni Kamu Yönetimi;
- ve son zamanlarda ortaya çıkan Kamu Yönetişimi dönemi.

Bu kapsamda geleneksel Kamu Yönetiminin (GKY) temelleri Max Weber bürokrasinin ilkeleri ile şekillenmiştir ve bu ilkeler aşağıda ifade edilmiştir (Weber, 1952: 18-25):

- tanımlanmış resmi yetki sınırları;
- yerleşik kural ve kaideler;
- uzmanlaşma;
- koordinasyonla sağlama yöntemi olarak hiyerarşi;
- sürekliliği sağlamak için yazılı kayıtlar;
- dikey iletişim kanalları;
- değişime karşı direnme.

19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan GKY anlayışı ile devletin sorumluluk alanı genişlemiştir. Bu kapsamda GKY müdahaleci bir rol üstlenmiştir (Van Kersbergen vd., 2014: 884-886). Buna karşın devletlerin büyümesi toplum nezdinde hoş karşılanmamıştır. Devletin büyümesiyle verimsizlik, kırtasiyecilik ve hantallık artmıştır. Artan hantal bürokrasi ise devlet-vatandaş ilişkilerini zedelemiştir. Bu doğrultuda 1970’li yılların sonlarında İngiltere ve ABD’de muhafazakâr iktidarların yapmış olduğu reformlar GKY’yi derinden sarsmış ve YKY anlayışının temellerini atmıştır. Yapılan bu reformları yorumlayan ve çalışmalar yapan bilim adamları ise YKY’nin teorik altyapısının oluşumunda öncü rol üstlenmişlerdir (King, 1987: 116-153). Bu kapsamda YKY’nin ortaya çıkışı reformlar sayesinde filizlenmiş ve bu reformlar üzerine yapılan çalışmalar ile geliştirilmiştir. Bu hususta Osborne ve Gaebler’in 1992 yılında yayımlanan “Kamu Yönetiminin Yeniden İcadı (Reinventing Government)” adlı eseri YKY’nin temel kitapları arasında gösterilmektedir (Osborne ve Gaebler, 1992: 1-3).

GKY’nin açmazına karşı YKY’nin uygulamaya koyduğu reform stratejileri ile yenilikçi yönetim felsefeleri ve yaklaşımları kamu yönetimine uyarlanmış olmaktadır. Bu stratejiler arasında stratejik yönetim ve planlama anlayışı, kalite yönetimi, piyasa mekanizması, yerinden yönetimleştirme ve performans yönetimi gibi teknikler sayılabilir (Sözen, 2005: 75).

YKY’nin temel ilkelerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Osborne, 2006: 379):

- Yönetimde özel sektör tekniklerinin benimsenmesi
- Vatandaşların müşteri olarak görülmesi
- Sonuç ve çıktı odaklılık
- Performans yönetimi ve değerlendirmesi
- Katı kural ve prosedürlerin yerine misyon ve vizyon odaklı esneklik
- Hizmet birimi bazlı maliyet muhasebesi
- Kamu hizmetlerinde kaynak tahsisi ve hizmet sunumu için pazar rekabetinin ve sözleşmelerinin kullanılması

YKY en genel tanımıyla özel sektör yönetim tekniklerinin kamu yönetimi tekniklerine olan üstünlüğünü ve bu tekniklerin kamu hizmetlerinin sunumunun verimliliğinde ve etkililiğinde gelişmelere yol açacağını kabul eden bir anlayıştır. Bu anlamda GKY'yi 'tez' YKY'yi ise 'antitez' olarak ifade edilebilmek mümkündür.

## **2. YENİ KAMU YÖNETİMİ VE REFORM İLİŞKİSİ**

Reformun en genel tanımı; mevcut olanı iyileştirme gayesiyle yeni bir forma (şekle) dönüştürmek veya kusurlu ve yozlaşmış olanın düzeltilmesi veya değiştirilmesi olarak ifade edilebilir (Merriam Webster, 2021). Bu kapsamda kamu yönetimde reform, yönetimlerin ulusal çıkarlarını maksimize edebilmesi için hız, verimlilik ve kalite odağında hizmet sunması ve bu hizmetlerin sürdürülebilirliğini sağlama adına yapmış olduğu iyileştirme çabalarının bütünüdür (Önen ve Kurnaz, 2017: 53). Diğer bir deyişle kamu yönetiminde reform ya da yeniden yapılanma; yönetimin yapısına, hizmet sunma biçimine, personel rejimine, işin yapılma biçimine, karar verilmesi sürecine, siyasi sistem ile ilişkilere ve sistemi harekete geçiren dürtülere yönelik köklü değişikliklerdir (Tutum, 1994: 6).

Günümüzde yönetim kavramı kamu ve özel sektör için “sevk ve idareden yönetişime” (from administration to management) doğru bir eğilim göstermektedir. Bu kapsamda salt olarak sevk ve idarenin hâkim olduğu geleneksel idari devlet; süreç, girdi odaklılık, hiyerarşi ve hizmet sunumunda kamu sektörünün hakimiyeti gibi özellikleri ile Geleneksel Kamu Yönetimi (GKY) teorisini desteklemektedir. Diğer yandan yönetim olgusunun merkezine yönetişim kavramını koyan ve yönetsel süreçleri “managerialism” yani “işletmecilik yaklaşımı” ile açıklayan piyasa yönelimli işletmeci devlet modeli ise Yeni Kamu Yönetimi (YKY) teorisi ile ilişkilendirilmektedir. Bu kapsamda geleneksel yönetim anlayışından yönetişim esaslı yeni yönetim anlayışına geçiş sürecinde kamusal reformlar kilit bir rol oynamaktadır (Aulich vd., 2001: 13-15). Nitekim bu geçiş sürecinde dünya geneline bakıldığında kamu sektörü reform süreçlerinin farklı hizmet alanlarında geniş bir değişim yelpazesi içinde gerçekleştiği görülmektedir.

Tüm bu reform hareketlerindeki temel ortak unsur devletin kürek çekmekten ziyade dümen tutması yönündedir. Diğer ortak unsurlar; katı hiyerarşik yapıların azaltılması, kamu-özel sektör iş birliğinin artırılması, şeffaflık-hesap verebilirlik, hizmet sunumunun/kalitesinin sürekli iyileştirilmesi, çok yönlü paydaş etkileşimi ve operasyonel verimlilik şeklindedir. Bu kapsamda modern bir yönetim anlayışı olan YKY kamu reformlarını hem zorunlu kılmakta hem de bu zorunluluğun kapsamına kendi ilkeleri ile yön vermektedir (Chowdhury ve Shil, 2017: 3-4). Reformlara yönelik üretilen çözümler arasında benzer sorunlara ortak çözüm yolları tasarlanmaktadır (Kutlu, 2004: 45). Bu bağlamda reform olarak önerilen yöntem ve araçların günümüzde YKY stratejilerinin genellikle parçası oldukları, diğer bir deyişle bu iki kavramın büyük ölçüde birbirlerini tamamladıkları fark edilmektedir.

YKY kavramını ilk kullanan kişi olan Hood (1995: 4-5) 'a göre YKY'nin reformu gerekli kılan 7 temel değişim boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

1. Şirketleşmiş yapılara doğru geçiş (corporatization)
2. Kamu-özel sektör arasındaki rekabet faktörünün belirginleştirilmesi
3. Özel sektörün kurumsal yönetim uygulamalarına geçiş
4. Kaynak kullanımında verimlilik ve disiplinin artırılması
5. Üst yönetim için daha fazla şeffaflık
6. Daha açık, ölçülebilir ve kontrol edilebilir performans standartlarının ortaya konulması
7. Sonuç ve çıktı odaklılığın geliştirilmesi

Bu kapsamda YKY reform konusunda yerleşik avantajlara sahip olmanın yanında kamu sektörü kuruluşlarını yeniden organize etmenin de önemli bir aracıdır. (Dunleavy ve Hood, 1994: 9-10). Dolayısıyla kamu yönetiminde reform YKY'nin öngördüğü düşünce ve yaklaşımlarla daha anlamlı bir hale gelmektedir.

### **3. DÜNYADA BAŞLICA KAMU YÖNETİMİ REFORMU UYGULAMALARI**

Çalışmanın bu kısmında dünyada başarılı kamu yönetimi reformu uygulamaları kapsamında sırasıyla Amerika Birleşik Devletleri (ABD), İngiltere, Avrupa Birliği (AB), Avustralya ve Yeni Zelanda örnekleri açıklanmaktadır.

#### **3.1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)**

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 1970'li yılların sonlarında Yeni Sağ partinin iktidara gelmesiyle birlikte dönemin başkanı Ronald Reagan devletin küçültülmesi ve yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmalarda bulunmuştur. ABD kamu yönetimindeki kapsamlı reformlar ise 1993 yılında Clinton-Gore yönetiminin Ulusal Performans İncelemesi (National Performance Review) raporunu yayınlamasıyla başlamıştır. ABD'de "hükümetin yeniden icadı (reinventing government)" olarak adlandırılan bu reform girişimi YKY hareketinin bir parçası olarak görülmektedir. Bu süreçte kamu kurumlarını performans odağıyla ilişkilendirme çabaları ön plana çıkmıştır. 2001 yılında göreve gelen Başkan George W. Bush da benzer YKY hedeflerini sürdürmüştür. Clinton-Gore ve George W. Bush dönemleri YKY ekseninde ABD tarihindeki en kapsamlı ve yoğun idari reform dönemleri olarak kabul edilmektedir (Rosenbloom ve Piotrowski, 2016: 1). Bu reformların temel konusu kamusal işleyiş ve hizmetlerde verimliliği sağlamak ile vatandaş/müşteri memnuniyetini sağlamak olmuştur.

Clinton-Gore Yönetimi (1993-2001): Clinton-Gore yönetimi için YKY reformlarının ilk hedefi kamu yönetiminde maliyet etkinliğinin sağlanması olmuştur. Bu kapsamda federal kurumların

küçültülmesiyle maliyet tasarrufuna ilişkin düzenlemeler yapılmıştır (Gore, 1993: 3). Bu dönemde reformlarla birlikte daha iyi idari performansın kamu güveni inşasını sağlayacağı da düşünülmüştür (American Enterprise Institute 2003: 9). 1993 tarihli Hükümet Performansı ve Sonuçları Yasası (Government Performance and Results Act) ile YKY'nin performans yönü vurgulanmıştır. Bu yasa ile birlikte 1990 Finans Direktörleri Yasası kamu kurumlarının genel bir mali yönetim sistemine, stratejik plana, yıllık performans planları ve raporlarına sahip olmalarını zorunlu kılmıştır. Bunun yanında bu yasa ile federal kurumların stratejik plan ve yıllık performans ölçümü yapmaları zorunlu kılınmıştır (Kravchuk ve Schack, 1996: 348-351). Clinton-Gore yönetiminin YKY kapsamında reform stratejileri; kırtasiyeciliği ve gereksiz harcamaları azaltmak, vatandaş/müşteri odaklılığı sağlamak, sürekli iyileştirmeyi teşvik etmek, kurumlar için net bir misyon duygusu oluşturmak, devlet yönetiminde daha az kürek çekmek, sonuç elde edebilmek adına yetki ve sorumlulukları devretmek, sonuçlara göre bütçe geliştirmek ve performans yönetimine geçmek olmuştur (Watkins ve Arrington, 2007: 38-50).

George W. Bush Yönetimi (2001-2009): Bush döneminde de maliyet etkinliği ve performansı ile ve vatandaş/müşteri odaklı güçlü bir yönetim anlayışı desteklenmiştir (Aberbach, 2005: 134-140). Bu dönemde hükümet 2002 yılı İç Güvenlik Yasası ile İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) reformları gerçekleştirmiştir. (Brook ve King, 2007: 400-405). Bush yönetimi özel sektörün her durumda kamu kurumlarından daha iyi performans gösterdiğini ve bu nedenle kamusal işleyiş ve hizmetlerin mümkün oldukça özelleştirmelerle desteklenmesi gerektiğini ifade ederek özelleştirmelerin önünü açmıştır. Bu dönemde yapılan en önemli reformlardan biri de bir YKY girişimi olan FirstGov Portalı olmuştur. E-devlet girişimlerinin öncüsü olarak kabul edilen FirstGov vatandaşların, işletmelerin, kâr amacı gütmeyen kuruluşların ve federal çalışanların resmi hükümet bilgilerine ulaşmalarını sağlayan bir portaldır. FirstGov vatandaşların çevrimiçi olarak hükümet kanalıyla iş bulmasından 180 milyon sayfalık hükümet kaynaklarından kapsamlı bilgi edinmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. FirstGov ile ABD hükümetinin daha şeffaf ve vatandaşa karşı daha duyarlı-sorumlu hale getirilmesi hedeflenmiştir (U.S. General Services Administration, 2021) Ayrıca RegulationsGov portalı da vatandaşların bazı Federal hükümet kurumlarının karar alma süreçlerine katılmasına olanak tanıyan bir web sitesi olarak işlev görmektedir (RegulationsGov, 2021).

### **3.2. İngiltere**

İngiltere'de 1970'li yılların sonlarında Yeni Sağ partinin iktidara gelmesiyle birlikte dönemin başbakanı Margaret Thatcher devletin küçültülmesi ve yeniden yapılandırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunmuştur. Kamu yönetiminin yapısal yönüne yönelik yapılan bu faaliyetler ile Yeni Sağ politikalar hayata geçirilmiş ve kamusal işleyişte köklü bir değişim süreci başlamıştır. Bu hareket ve süreç aynı zamanda yönetsel reformu ve YKY'nin ortaya çıkışını tetikleyen düşünce arka planı

olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda İngiltere YKY ile ilişkili unsurların birçoğunu benimseyen ve bu kapsamda reformlar gerçekleştiren öncü ülkelerden biri olmuştur (Kajimbwa, 2013: 64-67). İngiltere’de 1979-2006 yılları arasında YKY kapsamında köklü reformlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Margaret Thatcher, John Major ve Tony Blair dönemlerinde gerçekleştirilmiş reformların dönüşümüne aşağıda değinilmiştir.

#### Margaret Thatcher dönemi:

- 1979 - Verimlilik (‘Rayner’) İncelemeleri: Bu incelemeler sonucunda idari prosedürlerin basitleştirilmesine, iş gücünün azaltılmasına ve örgütsel esnekliği tespit etmeye yönelik düzenlemeler yapılmıştır (National Audit Office, 1986a). Bu düzenlemeler Rayner Verimlilik İncelemeleri olarak da bilinmektedir.

- 1982 - Finansal Yönetim Girişimi: Bu girişim ile tüm kamu kurumları için çıktı ölçü/standartlarının ayarlanması, kamusal işleyiş ve hizmetlere yönelik delegasyon atamalarının yapılması ve kamu yöneticilerinin sorumluluğunun artırılması hususlarında düzenlemeler yapılmıştır (National Audit Office, 1986b). Böylece hesap verebilirlik ve şeffaflık da vurgulanmıştır.

- 1984–94 - Devlete Ait İşletmelerin Özelleştirilmesi: Bu kapsamda; British Airways (1981), British Telecom (1984), British Gas (1986), British Airports Authority (1987), Electricity (1987), Water (1989/91) ve British Rail (1993/94) gibi kamu işletmeleri özelleştirilmiştir (Wegrich, 2009: 142). Bu köklü ve sembol işletmelerin özelleştirilmesi dikkat çeken reform hareketlerinden olmuştur.

- 1987 - Performans Esaslı Ödeme: 1985’te pilot programların başlamasının akabinde sendikalarla da anlaşarak performansla esaslı ödeme sistemine geçilmiştir (Matthews ve Minford, 1987: 71). Bu kapsamda Performans Yönetimine geçiş süreci başlamıştır.

- 1988 - Sonraki Adımlar Programı: Bu program kapsamında kamu hizmetlerinin sunumu ve kamu politikalarının uygulanmasından sorumlu 100’den fazla Yürütme Ajansının kurulmuş; kamu politikalarının oluşturan kesim ile bu politikaların uygulayan kesim ayrıştırılmış; sözleşme esaslı rekabetçi ücret politikasına geçilmiş ve kamu kurumlarının stratejik yönetim/performans konularına odaklanması sağlanmıştır (Drewry ve Giddings, 1995: 3-11). Bu program Ibbs Raporu olarak da bilinmektedir.

#### John Major dönemi:

1991 – Citizen’s Charter (Vatandaşlık Beyannamesi/Sözleşmesi): Bu beyanname ile İngiltere’de yönetimleri daha hesap verebilir ve kullanıcı odaklı hale getirilmesi; şeffaflığı ve bilgi edinim hakkını kolay bir şekilde sağlanması; kamusal işleyişte performansın artırılması ve paydaş yaklaşımının



benimsenmesi amaçlanmıştır (History & Policy, 2017). Bu yönleriyle kapsamlı ve önemli bir reform girişimi olmuştur.

1991 – Serbest Pazar Karşılaştırması: Bu düzenleme ile kamu kurumlarının çeşitli sözleşmelere imza atmadan önce mukayeseli piyasa araştırmaları yapma şartı getirilmiştir (Wegrich, 2009: 142). Böylece kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması hedeflenmiştir.

1994 - Özel Finans Girişimi: Bu düzenleme ile özel yatırımların ve Kamu-Özel Ortaklıklarının sağlanması konusuna yönelik yasal altyapı güçlendirilmiştir (Policy Navigator, 1997). Bu girişim ile özelleştirmelerin yanında iş birliği vurgusu da yapılmıştır.

1994 - Kaynak Muhasebesi ve Bütçeleme - Beyaz Kitap (White Paper): Yayınlanan bu Beyaz Kitap ile tahakkuk esaslı muhasebeye geçilmiş ve yeni muhasebe standartlarının uygulanmaya başlanmıştır (Wegrich, 2009: 143). Tahakkuk esaslı muhasebe YKY'nin temel ilkeleri arasında yer almaktadır.

#### Tony Blair dönemi:

1998 - Kapsamlı Harcama İncelemesi / Kamu Hizmeti Sözleşmeleri (PSA): Bu inceleme ve sözleşmeyle bütçe tahsisleriyle bağlantılı kurumlar için performans ve harcama incelemeleri hedeflerinin belirlenmesi öngörülmüştür (Institute for Government, 2003). Bu kapsamda kaynak kullanımı ve performans dengesinin sağlanması hedeflenmiştir.

1999 - Beyaz Kitap: Devletin Modernleştirilmesi: Bu Beyaz Kitap ile kamu kurumları ve kamu-özel sektör kuruluşları arasında koordinasyon ve katılım ihtiyacını vurgulayan genel reform programı açıklanmıştır. Kitap kamusal işleyiş için e-devlet girişimlerini de vurgulamıştır (Practical Law, 2021). Bu yönleriyle kapsamı geniş bir reform programıdır.

1999 - Kamu Hizmeti Reform Raporu: Bu raporda 2002 yılına kadar ücret ve performans değerlendirme sistemi reformunun gerçekleştirilmesi hedefi açıklanmıştır (Institute for Government, 2017). Bu kapsamda performans esaslı ödeme ilkesine vurgu yapılmıştır.

2004 - Gershon İncelemesi: Bu inceleme kamu sektörü çalışma prosedürlerinin gözden geçirilmesi ve kamu sektörü işgücünde önemli azaltmalar yaparak BİT kullanımı ve idari prosedürlerin otomatikleştirilmesini vurgulamıştır (UK Parliament, 2005). Bu anlamda verimlilik iyileştirmesi ve yönetsel süreçlerin otomasyonuna yönelik bir reform hareketidir.

2006 - Birleşik Krallık Hükümeti Kamu Hizmeti Reformu: Bu reform ile performans yönetimi ve reform gündeminin kilit bir bileşeni olarak kamu hizmeti sağlayıcılarına yönelik düzenlemeler yapılmıştır (TUC, 2009). Bu kapsamda kamusal işleyiş ve sürdürülebilirlik hususları vurgulanmıştır.

### 3.3. Avrupa Birliği (AB)

Avrupa Birliği ülkelerin fiziksel ve teknik engellerin her geçen gün ortadan kaldırıldığı ve ortak özelliklerin vurgulandığı bir kurum haline gelmektedir. Yasal düzenleme ve uygulamalarda ülkesel ve kurumsal farklılıklar gözlemlense de ortak bir kültürel ve yasal zemin oluşturmanın amaçlandığı göze çarpmaktadır (Kurnaz, 2020a: 25). Bu sebeple AB idari reformları kendi idari kurumlarında uygulanabildiği gibi, daha çok AB entegrasyonu kapsamında ye ve aday ülkelerde gözlemlenen idari reformlar şeklinde de gerçekleştirilmektedir.

AB ye lkelerinde YKY kapsamında gerçekleştirilen çoklu reformları beş temel ortak hususta ifade etmek mümkündür. Bunlar; devletin küçültülmesi, işletmeci yaklaşıma geçiş (managerialism), kamu hizmetleri için rekabetçi ihale usulleri, müşteri odaklılık ve daha az hiyerarşiyi n gören esnek istihdam uygulamalarıdır (Hammerschmid, 2019: 4-7).

Devletin Küçültülmesi: 1980’li yıllarda YKY’nin ortaya çıkışının doğrudan habercisi Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletlerindeki Yeni Sağ siyasi partilerinin devleti kltme girişimleri olmuştur (Hood, 1991: 6). Bu nedenle neredeyse Avrupa’daki tüm YKY reformlarının odak noktası geleneksel bürokrasinin savurgan-verimsiz olduğu savı ve bu kapsamda devletin küçültülmesi olmuştur. Devletin küçültülmesi ve kalite iyileştirmeleriyle etkinlik-verimliliğin artacağı düşüncesi reformların temel amaçlarından biri olarak görülmüştür (Osborne ve Gaebler, 1993). Günümüzdeki Avrupa ve AB reformlarının da bu temel vizyona hizmet ettiğini söylemek mümkündür.

İşletmeci-Ajanslaşma Yaklaşımına Geçiş (Managerialism and Agencification): Avrupa’daki YKY reformlarından bir diğerisi olan işletmeci ve ajanslaşma yaklaşımına geçiş ile büyük devlet kuruluşlarının daha kk ve yarı özerk birimlere ayrılması amaçlanmaktadır. Bu yapısal reform hantal bürokratik örgütleri bürokratlardan ziyade profesyonel kişilerin yönetmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu kişilerin kamusal işleyiş ve hizmet sunum sorunlarına daha verimli-yenilikçi zmler sunacakları varsayılmaktadır (Osborne ve Gaebler, 1993). Ayrıca bu yaklaşımın temel argümanlarından biri de daha sağlam bir hesap verebilirlik zemini oluşturarak kamu kaynaklarının kullanımı hususunda bir baskı unsuru oluşturulabilmektir.

Rekabetçi İhale Usulleri: Devletlerin kamusal hizmetleri özel sektöre devretmesindeki temel gaye bu durumun maliyetleri düşüreceğine olan inançtır. Kamu tercihi ve mülkiyet hakları gibi teoriler hizmet üretimi ve sunumunun kamu sektörü tekeline rekabetçi bir pazara aktarılması gerekliliğini verimlilik artışı ile açıklamışlardır. (Domberger ve Jensen, 1997: 68-73). Bu kapsamda Avrupa ve AB’de kamusal hizmetler için rekabetçi ihale usullerine yönelik YKY reformları 1980’lerden günümüze dek sürdürülmüştür.

Müşteri Odaklılık: Avrupa ve AB’de YKY ile bağlantılı önemli bir yönetim reformu olan müşteri odaklılık kamu görevlilerini vatandaşlara müşteri/tüketici olarak davranmaya teşvik etmektedir (Aberbach ve Christensen, 2005: 226-229). Kamu kuruluşlarının bu müşteri yönelimini geliştirme çabaları YKY’nin temel argümanlarından (Osborne ve Gaebler, 1993). Genel olarak kamu hizmeti kullanıcılarının daha iyi bilgilendirildiği ve kamu hizmeti sağlayıcılarıyla daha iyi iletişim ve etkileşim kurabildiği ortamların geliştirilmesi YKY kaynaklı reform hareketleriyle ilişkilendirilmektedir.

Esnek İstihdam Uygulamaları: Pek çok Avrupa ülkesi ve AB’de YKY reformları geleneksel kariyere dayalı kamu istihdam modelini daha esnek istihdam koşullarına sahip pozisyon temelli bir modele kaydırmaya odaklanmıştır (Bach vd., 1999: 94-98). Esnek veya pozisyon temelli personel sistemleri; rekabeti, esnek çalışma düzenlemelerini, performansla ilgili ödülleri ve sürekli ilerlemeyi/iyileştirmeyi vurgulamaktadır (Van de Walle vd., 2015: 834-839). Esnek istihdam uygulamaları ile kamu çalışanlarının daha güçlü kariyer planlamaları yapabilmeleri, nitelik kazanabilmeleri ve daha motive olabilmeleri hedeflenmiştir.

### **3.4. Avustralya**

1980’li yıllardan itibaren Avustralya kamu sektöründe süreç ve girdi odaklılıktan ziyade sonuç ve çıktılara odaklanmayı öngören mali ve idari bir reform hareketi başlamıştır. Bu reform hareketlerinin nihai hedefi kamu sektörü için proaktif bir anlayış benimsenmesi ve geleneksel yönetim anlayışının dışına çıkılması olmuştur (Yeatman, 1994: 287). Geleneksel yönetim ile kastedilen Max Weber tarafından ortaya konulan bürokratik yapı ve otoriteye dayalı idari yaklaşımdır. Avustralya’da reformların konusunu bu geleneksel yaklaşımın yerine sonuç ve çıktılara odaklanan çağdaş yönetim modellerinin benimsenmesi oluşturmuştur. Kamu yöneticilerinin faaliyetlerinde daha sorumlu hale getirilmesi, kaynak kullanımlarında daha etkili ve verimli olunması, personel yönetimi kararlarında daha az ayrımcı olma, karar alma mekanizmalarında daha katılımcı hale gelmek ve hizmet sunumunda müşteri odaklı olmak bu yönde gerçekleştirilen reformların içeriğini oluşturmaktadır (Chowdhury ve Shil, 2017: 5-7). Avustralya’da bu reform hareketlerinden en önemlileri; mali yönetimi iyileştirme programı, ulusal rekabet politikası, kamu sektörünün ticarileştirilmesi, işletmeciliğe geçiş ve “operation sunlight” girişimidir.

Mali Yönetimi İyileştirme Programı (Financial Management Improvement Program- FMIP): 1983 yılında başlatılan program Avustralya’daki reform programının merkezinde yer almaktadır. Bu programın temel amacı kamu sektörü kaynak yönetimi kapsamında kamu kaynaklarının daha etkin/verimli kullanılması, kamu kaynak tahsislerinin belirli standartları karşılayıp karşılamadığının denetlenmesi ve hesap verebilirliğin geliştirilmesi olmuştur. Programda bahsi geçen diğer reform hususları; kamu sektöründe ‘liderlik’ anlayışının benimsenmesi, performans yönetimi sürecine

geçilmesi, uzun dönemli kurumsal planların hazırlanması, maliyet kontrol-bütçe sistemlerinin geliştirilmesi ve süreçten ziyade sonuç odaklılık olarak ifade edilebilir (Barton, 2009: 226).

Ulusal Rekabet Politikası (National Competition Policy): 1995-2005 yıllarını kapsayan bu politikanın Avustralya refahına önemli ölçüde katkıda bulunduğu kabul edilmektedir. Bu politikanın temel amacı rekabetin vatandaşa/müşterilere daha düşük fiyat, daha iyi seçenek, daha fazla verimlilik ve bir bütün olarak ekonomi için daha iyi istihdam fırsatları sunmasıdır. Bu politikada kamu kesiminin sorumlulukları; özel sektörle aynı araçları kullanması ve rekabet tarafsızlığını güvenceye almasıdır (Productivity Commission, 2005).

İşletmecilik (Managerialism) Yaklaşımına Geçiş Kapsamındaki Reform ve Düzenlemeler: 1970'lerle birlikte ortaya çıkan küresel yapılanmanın Avustralya üst düzey hükümet yetkililerinin reform düşüncelerini etkilediğini gözlemlemiştir. Bu kapsamda “yönetim” kavramına yüklenen anlam idareden işletmeciliğe doğru kaymıştır. Bunun yanında küresel bir trend olarak Yeni Sağ hükümetlerinin kamu hizmetleri yaklaşımları da benimsenmiş ve bu kapsamda ilgili düzenlemeler yapılmıştır (Chowdhury ve Shil, 2017: 8).

“Operation Sunlight” Girişimi: 2007 yılında İşçi Partisi hükümetinin başlatmış olduğu reform paketidir. Bu reform gündemi ile iyi yönetim uygulamalarını teşvik etmek ve bütçe şeffaflığını artırmak hedeflenmiştir (The Sydney Morning Herald, 2013).

### **3.5. Yeni Zelanda**

Çoğu ülkelerde kamu yönetimi reform girişimleri daha az sistematik iken, Yeni Zelanda'da reformlar daha düzenli, homojen ve sistemli olmuşlardır. Yeni Zelanda, kamu yönetimi reformlarının dönüşümünde küçük ülke olmanın avantajına da sahiptir (Al, 2008: 227). Yeni Zelanda'nın kamu sektöründe 1980-2000 yılları arasında YKY kapsamında köklü reformlar gerçekleştirilmiştir. Bu reformlar genel olarak finansal yönetim, kurumsal değişim ve verimlilik arayışı konuları üzerine yoğunlaşmıştır.

YKY reformları ile kamu işletmelerinin özelleştirilmesi, kurumsal performans yönetimine geçiş, kıdemli personel için performansa dayalı sözleşmeler yapılması, insan kaynakları yönetiminin özerkleştirilmesi, girdi tabanlı raporlamalardan çıktı tabanlı raporlamalara geçiş ve stratejik planlamanın etkin olarak kullanılması gibi hedefler gerçekleştirilmiştir. Yeni Zelanda ekonomisini daha rekabetçi hale getirme yönündeki genel istek kamu sektörünü daha verimli hale getirmeyi zorunlu kılmış ve reformlara yön vermiştir. Yeni Zelanda'daki reformlar büyük ölçüde YKY ve kısmi olarak kamu tercihi teorisi üzerinden gerçekleştirilmiştir (Mulgan, 2008: 1-10). Yeni Zelanda'da YKY kapsamında ortaya çıkan reformların dönüşümüne aşağıda değinilmiştir:

Finansal Yönetim: Yeni Zelanda 1980'li yıllarda yönetim ve mali raporlama hususunda önemli reformlara imza atmıştır. Bunlardan en önemlileri 1988 Eyalet Sektörü Yasası ve 1989 Kamu Maliyesi Yasasıdır. Eyalet Sektörü Yasası ile kamu yöneticilerinin rolleri ve sorumlulukları yeniden tanımlanmıştır. Kanun üst yöneticilere kendi personelini atama yetkisi tanırken üst yöneticilerin istihdamını sözleşme esasına dayandırarak olası başarısızlık durumlarında fesih yoluna gidilmesinin önünü açmıştır. 1989 tarihli Kamu Maliyesi Yasası ise kurumların performansını izlemeye yönelik düzenlemeler getirerek hesap verebilirliğe ve şeffaflığa vurgu yapmıştır. Ayrıca bu vurgu 1994 tarihli Mali Sorumluluk Yasasıyla devam etmiştir (Goldfinch 1998: 205).

Kurumsal Değişim: YKY ile kamu sektörü ve hizmetinde bir dizi kurumsal değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklikler; kamu hizmet temininin özelleştirilmesi, kurumsal yapılarının ayrıştırılması, politika faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi ve fon sağlayıcılarının ayrıştırılması olarak ifade edilebilir. Kamu hizmet temini ve sunumunun özelleştirilmesi 1986 tarihli Devlet İşletmeleri Yasası ile resmileştirilmiştir. Fon sağlayıcılarının ayrıştırılması ise ilk olarak Yeni Zelanda Sağlık Bakanlığı üzerinden gerçekleştirilmiştir (New Zealand Legislation, 2001).

Verimlilik Arayışı: Verimlilik en genel ifadeyle kıt girdilerden mümkün olan en yüksek çıktıyı alabilmek anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda Yeni Zelanda YKY kapsamında yapmış olduğu verimlilik düzenlemeleri ile 1984 yılından 1996 yılına kadar kamu çalışanlarının sayısını %50'den fazla azaltmıştır. Bu azalma durumu çoğu denetçi ve bağımsız araştırma grubuna göre kamu sektörü mal ve hizmetlerinin maliyetini, kalitesini ve miktarını pozitif yönde etkilemiştir. Ayrıca Yeni Zelanda Ekonomik Araştırma Enstitüsü yedi büyük Kamu İktisadi Teşebbüsü gelirin 1988'den 1992'ye kadar %15 arttığını, vergi sonrası kârların ise 262 milyon Yeni Zelanda dolarından 1.023 milyar Yeni Zelanda dolarına yükseldiğini ve aynı dönemde personel sayısının yüzde 53 azaldığını açıklamıştır. 1996 yılında reform değerlendirilmesi olarak yayınlanan Schick raporu da yapılan düzenlemelerin verimliliği artırdığını göstermiştir (Goldfinch, 1998: 212).

#### **4. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİ REFORMLARININ DÖNÜŞÜMÜ**

Cumhuriyet yönetimi, Osmanlı'dan kalma yönetim sistemi üzerine inşa edilmiştir. Cumhuriyetin ilanı ile önemli yasal ve kurumsal düzenlemeler Cumhuriyet dönemindeki bürokrasiye geçmiştir. Bu dönemin bürokrasisinin iki temel misyonu vardı (Eryılmaz, 2006: 228): Bunlardan biri, reformları geliştirerek sürdürmek ve yerleştirmek; diğeri ise, ekonomik kalkınmaya devletin öncülük etmesiydi. Bu yüzden bürokrasiye geniş imkânlar ve hukuksal güvenceler tanınarak dönemin devletçilik politikalarının da etkisiyle kamu yönetimi önemli sosyal ve ekonomik reformları yaşama geçirmek zorunda kalmıştı. Ayrıca bu yıllarda yönetimin yapısındaki değişikliklere paralel olarak sosyal, siyasal ve iktisadi yapıdaki hızlı değişiklikler kamu bürokrasisinin reforma yönelmesine neden olmuştur.

Aslında Türkiye’de kamu yönetimi reformları üzerinde belirleyici iki önemli faktörden söz etmek mümkündür: Birincisi, devletin temel ilke ve politikalarını küresel gelişmeleri de dikkate alarak adeta yukarıdan aşağıya doğru olacak tarzda halka benimsetilmesini ve uygulanmasını sağlamak; ikincisi ise, halkın daha çok ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda yani aşağıdan yukarıya doğru olacak biçimde onların beklenti ve istekleri doğrultusunda refah, huzur ve güvenlik başta olmak üzere tüm ilgili politika, strateji ve uygulamaları devreye aktarmak ve kamu yönetimini buna göre yeniden yapılandırmaktır.

Türkiye’de modern anlamda kamu yönetimi reformları Cumhuriyet dönemine rast gelmektedir. Cumhuriyet döneminde gerçekleştirilen reformlar çeşitli dönemler altında ele alınsa da aslında reformların belli başlı özellikleri dikkate alınarak 1930’lı yıllardan itibaren en genel anlamda üç döneme ayırmak mümkündür: (1) 1930-1960 dönemi, (2) 1960-2000 dönemi ve (3) 2000’li yıllar dönemidir. Türkiye’de 1930-1960 dönemi, özellikle devletçi politikalar ışığı altında kalkınma hamlelerinin artırılmaya çalışıldığı ve daha çok yabancı uzmanların hazırladığı reformlarla dikkat çekmektedir. 1960-2000 dönemi, her ne kadar 1960-1980 dönemi ve 1980-2000 dönemi olarak iki alt dönem altında düşünülebilse de bu dönemin temel özelliği planlı kalkınma anlayışına ve liberalleşme çabalarına dayalı reformlardan oluşması nedeniyle tek dönem altında incelenebilir. 2000’li yıllar dönemi ise, Türkiye’de özellikle Yeni Kamu Yönetimi anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilen reformlarla kendini göstermektedir.

#### **4.1. 1930-1960 Dönemi Reformları**

1930’lu yıllar Türkiye’de iktisadi olarak devletçiliğin, idari olarak ise planlamanın uygulanmaya çalışıldığı dönemdir (Yılmaz, 2012: 73). Cumhuriyetin kuruluşundan İkinci Dünya Savaşı’na kadar geçen dönemde kamu yönetimini değişen koşullara ayak uydurmak için çok sayıda değişiklik ve düzeltmeler yapılmış ve bu değişikliklerin toplu etkileri açısından önemli gelişmeler yaşanmışsa da bunlar hizmetlerin yürütülüşünde sorun çözümede başvurulan tedbirlerden öteye geçememiş; çoğu zamanda rastgele ve düzensiz çabalar olarak kalmışlardır (Sürgit, 1972: 164).

1929 Dünya Ekonomik Krizi sonrası dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de devletçi politikalar uygulanmıştır. Her ne kadar 1923 yılında İzmir İktisat Kongresi’nde devletin özel teşebbüse dayalı ekonomi politikaları izlemesi gerektiği ısrarla savunulmuşsa da küresel ekonomik kriz nedeniyle bu düşünceler bir türlü hayata geçirilememiştir. Ayrıca Türkiye’de Batılı ülkelerin aksine ciddi bir sermaye birikiminin olmaması da kalkınmanın devletin gözetimi ve denetimi altında yapılmasını zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla hem küresel düzlemde yaşanan ekonomik kriz hem de savaş sonrası Osmanlı’dan kalma tahribat ve yeterli sermaye eksikliği nedeniyle ülkede devletçi politikaların sürdürülmesine neden olmuştur.

Devletçi politikaların uygulandığı bir dönemde ilk defa 1933 yılında Dorr başkanlığında Amerikalı uzmanlardan oluşan “Türkiye’nin İktisadi Bakımdan Bir Tetkiki” adlı bir rapor hazırlanmıştır. Bu rapor ülkemizde bilinen ilk reform çalışmasıdır. Rapor devletçilik politikalarının uygulandığı bir dönemde hazırlanmasına rağmen, raporda devletçilik politikalarına ilişkin ihtiyatlı bir dil kullanılmıştır. Raporda Türkiye’nin sanayileşme hamlesi istek ve arzuları dikkate alınmayarak, tarıma dayalı kalkınma reçetesi izlemesi gerektiği özellikle savunulmuştur (Yayman, 2008: 94). Bunun yanı sıra raporda serbest piyasa kuralları çerçevesinde özel teşebbüse ağırlık verilmesi gerektiği, kırtasiyeciliğin kalkınmanın önünde bir engel oluşturduğu ve bu kapsamda memur sayısının azaltılması, yetki devrinin kolaylaştırılması, çalışanların isteklendirilmesi ve işlerin uzman kişilere bırakılması da ileri sürülmüştür.

Dorr Raporu’ndan sonra 1949 yılında hazırlanan Thornburg Raporu ise en kapsamlı reform çalışmalarındandır. Dorr Raporu gibi Thornburg Raporunda da iktisadi olarak liberal politikalar savunulmuş, sanayileşmenin yavaşlatılması ve sanayi yerine tarıma ağırlık verilmesi, ağır sanayi yerine tarıma dayalı hafif sanayiye geçilmesi gerektiği belirtilmiştir. Dorr Raporu’nda önerilen bazı sanayi yatırımlarına karşı çıkılarak, Türkiye’nin Devletçilik politikalarından hızla vazgeçmesi ve liberal politikalara ağırlık vermesi gerektiği dile getirilmiştir. Raporla asıl istenen Türkiye’nin batıya bağımlı bir tarım ülkesi kalmasıdır.

1949 yılında Fritz Neumark tarafından hazırlanan ve kısaca Neumark Raporu olarak da anılan raporda ise, diğer raporlarda olduğu gibi olumsuz bir üslup yer almamış; aksine bazı hususlarda yapıcı eleştirilerle sorunların çözümüne katkıda bulunulmak istenmiştir. Raporda Türk personel sistemi incelenerek mevcut sorunlara dönük teftişin güçlendirilmesi, kamu personelinin dengeli dağılımının sağlanması, maaş sisteminin düzenlenmesi, personel harcamalarında gerekli kısıtlamaya gidilmesi gibi birtakım önerilere de yer verilmiştir (T.C. Devlet Personel Başkanlığı, 2016).

Benzer öneriler 1951 yılında James M. Barker başkanlığında hazırlanan ve Barker Raporu olarak da adlandırılan raporda da aynı şekilde vurgulanarak memur sayısı ve niteliğinin yetersizliği, kurumsal yapıdaki eksiklikler, kanunların etkisizliği, kırtasiyecilik ve teftiş ile denetimden kaynaklı sorunlar ön plana çıkarılmıştır (İktisat Sözlüğü, 2016). Barker Raporu ile eş zamanlı yürütülen Martin-Cush Raporu ise Maliye Bakanlığı’nın yapısını ve Türk yönetim sistemiyle dönemin ekonomik ve sosyal sorunlarının ele alındığı bir çalışma olmuştur. Ayrıca kamu yönetimine yönelik Gruber Raporu’nda (1952) kamu yönetiminin genel yapısı ve personel sorunları; Baade ve Chailloux-Dantel Raporlarında (1959) personel sorunları; Mook Raporu (1962) ile Podol Raporunda (1963) ise yöneticilere birtakım tavsiyeler yer almıştır.

## 4.2. 1960-2000 Dönemi Reformları

Türkiye’de 1960’ta DPT’nin, 1962’te ise Devlet Personel Dairesi’nin kurulması kamu yönetimi alanında reformların uygulanması ve hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. 1961’te TODAİE tarafından hazırlanan “İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor” ile idari reform ve reorganizasyonun anlamına ilişkin olarak gerçekçi bir görüşe ulaşmak amacıyla reformun hangi alanları kapsayacağı ve bunun nasıl sağlanacağı öngörülmüştür (TODAİE, 1965: 3-4). Bu raporda benimsenen kamu kuruluşlarının örgütsel yönü ve personel sisteminin geliştirilmesi ile kamu hizmetlerinde hız, kalite ve tasarrufun sağlanmasına ilişkin önerilerin bir kısmı 3. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık programlara yansımışsa da sonrasında bunlara dayalı hazırlanan yasa tasarıları bir türlü çıkarılamamıştır (Saran, 2004: 149). Öyle olunca kalkınma planında belirlenen amaç ve hedeflerin somut adımlarla desteklenmesi söz konusu olmamıştır.

1960 sonrası dönemde idarenin plan hedefleri doğrultusunda düzenlenmesine büyük önem verilmesine rağmen, merkez örgütü, taşra örgütü, yerel yönetimler ile KİT’lerde yapılan temel araştırmalar dışında ilgili çalışmalarda etkinlik yeterince sürdürülememiştir. 1964-1971 arasındaki dönemde yıllık programlarda belirtilen işlerin ya hiç ele alınmadığı ya da çok sınırlı gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır (İdari Reform Danışma Kurulu Raporu, 1972: 25).

1960’ta Devlet Personel Dairesi kurularak personel reformu konusunda önemli gelişmeler sağlanmıştır. 1962’te “Devlet Personel Rejimi Hakkında Ön Rapor” hazırlanarak devlet memurlarının çalışma usul ve esasları bu sayede düzenlenmiştir. Aynı yıl DPT’nin isteği ve TODAİE’nin uzmanları tarafından gerçekleştirilen ön hazırlık uyarınca kısaca MEHTAP araştırması olarak da anılan merkezi hükümetin yeniden düzenlenmesine ilişkin bir rapor hazırlanmıştır. Bu raporda (MEHTAP, 1974: 11) idarenin modernleştirilmesinin sağlanmasına ve bunun için mevzuat değişikliğinin bir defada sonuçlanmamasına yönelik olarak idari reformun sabır gerektirdiği ve reformun da belli programa bağlı bir görev olması gerektiği özellikle önerilmiştir. 1965’te ise çok önemli bir adım atılarak şuan yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çıkarılmıştır.

1980’li yıllar devletin iktisadi politikalar çerçevesinde neoliberalizm veya yeni sağ olarak da anılan uluslararası eğilimler doğrultusunda yeniden yapılandırıldığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde birçok gelişmekte olan ülkede olduğu gibi Türkiye’de de ithal ikameci sanayileşme modeli yerine dışa açılma ve ihracata dayalı bir sanayileşme modeline geçilmiştir (Erkan, 2000: 99; Turan, 2015: 294). Dışa dönük sanayileşme stratejileri olarak ihracat mevzuatı basitleştirilmiş, bazı bürokratik engeller kaldırılmış, ihracat yapan şirketler özendirilmiş ve yurt dışı ziyaretlerinde de ticaret heyetlerinin sayısı artırılmıştır (Şenses, 1999: 30).



1988'te DPT TODAİE'den 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı doğrultusunda Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) Projesi adıyla anılan kamu yönetiminde iyileşmeyi sağlamak, kamu hizmetlerini etkili ve ekonomik sunmak ve aynı türden hizmetleri tek çatı altında toplamak üzere bir reformun hazırlanmasını istemiştir. KAYA Projesi ile kamu yönetimi teşkilat yapısı içinde merkezi ve taşra kuruluşları yanında yerel yönetimlerin etkili, hızlı, ekonomik ve verimli bir yapıya kavuşturulması, kamu kuruluşlarının görev, yetki ve sorumluluklarıyla örgüt yapıları, personel sistemi, kaynak kullanımı ve yönetimi, mevzuatı, iletişim ve halkla ilişkileri konusunda yaşanan her türlü sorun ve eksiklikler yanında bunların çözümüne ilişkin öneriler sunulması esası benimsenmiştir (KAYA, 1991). Bu proje de diğer reform girişimleri gibi uygulanması sınırlı düzeyde kalmış ve mevcut sorunların analizini yapmaktan öteye geçememiştir.

### **4.3. 2000'li Yıllar Dönemi Reformları**

Türkiye'de 2000'li yıllar özellikle Geleneksel Kamu Yönetiminin içe dönük kapalı yapısına karşı alternatif olarak Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı ile yönetimin dışı açık, rekabet edebilirlik çerçevesinde geleceğe ilişkin amaç ve hedeflerinin gözden geçirilmesiyle anılmaktadır. 2003'te 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile KYK çerçevesinde yönetimin yapısında ve işleyişinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İlgili kanunla bütçenin hazırlanmasında ve uygulanmasında etkinlik artırılmış, mali yönetimde şeffaflık sağlanmış, hesap verme sorumluluğu kapsamında yetki ile sorumluluk arasındaki denge yeniden sağlanmış, güçlü bir iç kontrol sistemi oluşturulmuş ve bu sayede çağdaş gelişmelere bağlı olarak kamu yönetiminde yeni bir mali sistem kurulmuştur (Lamba, 2014: 140). Türk kamu mali yönetim sistemi, ilk defa 5018 sayılı Kanun'la iç denetim kurumuyla tanışmış ve tüm kamu idarelerinde kaynakların ekonomik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre kullanılması sağlanmıştır.

İç denetim; bağımsız, nesnel ve danışmanlık faaliyeti olarak kabul edilmektedir. İç denetim ile kamu idarelerinde ilk kez bir risk ve süreç yönetiminin uygulanması devreye konularak, bu sayede kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre kullanılması hedeflenmiştir. Dolayısıyla iç denetim sistemi, iç denetçilerin kaynakların kullanımında ve değerlendirilmesinde yöneticilere birtakım tavsiyelerde bulunmakta ve bu yönüyle yönetimin kendi kendini denetlemesine ve geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Bu denetim türüyle kamu idareleri, kıt olan kaynaklarını gelecekte en iyi kullanabilecekleri stratejilerini uygulama imkânı sağlamaktadırlar.

Türkiye'de özellikle 2000'li yıllar dönemi ile yaşanan değişimle beraber KYK anlayışının sembollerinden kabul edilen stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışıyla kamu kurum ve kuruluşlarının daha etkin ve verimli hale dönüştürülmesi mümkün hale gelmiştir (Tunç, 2015: 84). Ayrıca 6085 sayılı Sayıştay Kanunu'nun 2/d maddesine göre yönetimin hesap verme sorumluluğu

çerçevesinde önceden belli hedef ve göstergeler doğrultusunda faaliyet sonuçlarında ölçülmesinin yapıldığı performans denetimi uygulamasına geçilmiştir. Bu sayede kamu görevlilerinin daha üretken ve verimli çalışmaya başlamasıyla kamuda da özel sektör yönetiminde olduğu gibi, yenilikleri yakından takip etme fırsatı ve kabiliyeti yakalanmıştır.

Kamu kesiminde özel sektörde olduğu gibi kamu idarelerinin kendi analizini yapması, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi ve gelecekte karşılaşılabileceği fırsat ve tehditleri kendi lehine çevirmesi ve buna göre hareket etmesi stratejik planlarla söz konusu olmuştur. Bu kapsamda 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerinin gelecekte kaynaklarını rasyonel ve verimli kullanması sağlanmıştır. İlgili kanun ile kamu idareleri yanında nüfusu 50 bin ve üzerindeki belediyeler ile büyükşehir belediyelerinin de stratejik plan hazırlaması yükümlülüğü getirilmiştir.

2003'te çıkarılan 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'nda herkesin bilgi edinme hakkına sahip olduğu demokratik, şeffaf ve açıklık anlayışı çerçevesinde kendileriyle ilgili bilgiyi kamu kurum ve kuruluşlarından isteyebilecekleri taahhüt altına alınmıştır. Aynı yıl Başbakanlık tarafından "Değişimin Yönetimi ve Yönetimin Değişimi" adlı bir rapor yayınlanarak, kamu yönetiminin yeniden yapılanması sürecine yardımcı olmak ve rehberlik etmek üzere amaçlanmıştır (Başbakanlık, 2003: 14). Raporda ayrıca dünyada YKY uygulamalarına başlıca örnek gösterilen ülke deneyimlerinden de bahsedilmiştir.

5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulmasına ilişkin Kanun 2004'te yürürlüğe girmesiyle kamu görevlilerinin etik davranış ilke ve esaslara göre davranması gerektiği kabul edilmiş ve bunun sağlanması için Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur. Bu kurul kamu görevlilerinin etik davranışlara uymaları için gerekli ilke ve standartları belirleyerek, bu konuda çeşitli araştırma ve incelemelere destek vermektedir. Kamu görevlilerinin etik ilke ve kurallara göre hareket etmesi, kamu hizmetinin daha iyi yerine getirilmesine ve kamu yararının gözetilmesinde saydam, tarafsız, hesap verebilir ve dürüst bir yönetimin sağlanmasına neden olmaktadır.

Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki görev, yetki ve sorumlulukların yeniden paylaşımına ilişkin olarak 2004'te "Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı" çıkarılmış; ancak bu tasarı sonradan kanunlaşmışsa da dönemin Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir. Bu tasarinın Türk kamu yönetimi açısından önemi katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik ve hak ve özgürlükler ile kamu hizmetlerinde adalet, hız, kalite, etkinlik ve verimliliğin dikkate alındığı modern kamu yönetimi kapsamında merkezi yönetimin yeniden yapılandırılması ve kamu hizmetlerinin yeniden düzenlenmesiyle ilgili olmasıdır. Tasarıda (md.4) kamu yönetiminin amacı ve görevi, halkın önündeki her türlü engelin kaldırılması; huzur, refah ve hayat kalitesinin geliştirilmesi olarak kabul edilmiştir.

Yerel yönetimlere ilişkin belki de en somut adım 2005'te çıkarılan 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'dur. Bir önceki tarihli İl Özel İdaresi Kanunu'nun temelini oluşturan "geçici kanun" olarak da anılan 1913 tarihli "İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanun-u Muvakkatı" ile bir önceki 1930 tarihli 1580 sayılı Belediye Kanunu tamamen değiştirilerek yerel halkın katılımı, açıklık, hesap verebilirlik ve özerklik uygulamaları bu kanunlarla artırılmış; vesayet sınırlandırılmış, esnek örgütlenme benimsenmiş ve stratejik yönetim ile norm kadro uygulamasına yerel yönetimlerde ilk defa geçilmiştir. Bu sayede yerel müşterek ihtiyaçların daha iyi saptanması ve ilgili kararların daha isabetli alınması kolaylaşmıştır.

2006'ta yürürlüğe giren 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun sayesinde yerel halk ile kamu ve özel sektör kuruluşlarının yönetişime dayalı bir biçimde kaynaklarını kullanması ve yerel potansiyeli harekete geçirmesi mümkün hale gelmiştir. Bölgesel düzeyde kalkınma ajanslarının kurulmasıyla bölgelerarası gelişmişlik farklarının azaltılması, kaynakların ajansların rehberliğinde kamu ve özel kesim ile STK'lar arasında işbirliğine dayalı, etkin ve verimli kullanılması sağlanmaktadır. Şu anda Türkiye'de 26 Kalkınma Ajansı kendi bölgelerinin önceliklerini dikkate alarak kalkınmayı teşvik edici yönde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Anayasa'nın 74'üncü maddesi 12/09/2010 tarihinde referandumla Anayasa'da yapılan değişiklik ile "Bilgi Edinme Hakkı ve Kamu Denetçiliği" başlığı altında yeniden düzenlenmiştir. Bu sayede kamu yönetiminin hukuka aykırı eylem ve işlemlerini önlemek, vatandaşların insan haklarına dayalı ve iyi yönetim anlayışı içinde yaşamasını sağlamak amacıyla Türk yönetim sistemi içinde ilk defa TBMM'ye bağlı, kamu tüzel kişiliğine haiz Kamu Denetçiliği Kurumu (KDK) kurulmuştur. Ardından 2012'te 6328 sayılı KDK Kanunu ile vatandaşlara kamu yönetiminin işleyişiyle ilgili olarak şikayet etme hakkı tanınmıştır. Her ne kadar KDK idareye karşı tavsiye niteliğinde kararlar alsada da yargının yükünü hafifletmekte ve ülkede insan haklarının korunmasına ve geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. KDK genel nitelikli bir ombudsman olarak kurulmuşsa da zaman içinde özel nitelikli ombudsmanların önemi de her geçen gün artmaktadır. Ülkemizde ilk defa Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisine bağlı özel nitelikli bir ombudsman olan Yatırım Ombudsmanlığı kurulmuştur. Bu sayede yatırımcıların bürokratik işlemlerinin kısa sürede çözülmesi ve ülkeye daha çok yabancı sermayenin çekilmesi beklenmektedir.

21/01/2017 tarihinde yürürlüğe giren 6771 sayılı Anayasa Değişikliği Kanunu'yla Türkiye'de ilk defa Parlamenter Sistemden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilerek kamu yönetiminin yapısında önemli değişiklikler olmuştur. Önceki sistemde yürütme yetkisi, Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu'ndan oluşan ikili bir yapı tarafından kullanılır iken; yeni sistemde bu yetki tek elden, yani Cumhurbaşkanı eliyle kullanılmaya başlamaktadır. Cumhurbaşkanı yeni sistemle Anayasa ve

kanunlara uygun olarak yürütme yetkisini yerine getirmekten bizzat sorumlu hale gelmektedir. Önceki sistemde Cumhurbaşkanı ile Başbakan arasında zaman zaman uyumsuzluk ve çatışmalar yaşanırken, yeni sistemde Cumhurbaşkanının yürütmenin başı sıfatıyla doğrudan icracı bir makam haline gelmesiyle krizler de otomatikman ortadan kalkmıştır.

Türk tipi başkanlık diye de adlandırılan bu yönetim sisteminde bürokratik oligarşinin gücünün kırılması, kamu yönetiminde daha hızlı karar alınması ve kamu yönetiminin daha etkin bir yapıya kavuşturulması mümkün hale gelmiştir. Ayrıca yönetimde hızlı karar alabilmek için bakanlıkların sayısının azaltılmasıyla ve ABD'dekine benzer ofislerin kurulmasıyla klasik kamu yönetiminin yapısında ciddi değişiklikler olmuştur. Hatta Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde bazı bakanlıkların birleştirilmesiyle çeşitli aktörlerin bir araya gelmesine fırsat sağlayan yönetişimin gerçekçi ve rasyonel politikalarla hayata geçirilmesi de önemli rol oynamaktadır (Güler, 2018: 319). Ayrıca kamu bürokrasisinin daha çok siyasetin dışına çıkarılmak istenmesi ile Cumhurbaşkanlığına bağlı Kurullar, Ofisler ve ilgili kurum ve kuruluşlarla bakanlıkların daha uyumlu ve işbirliği içinde çalıştırılması mümkün hale gelmektedir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Günümüzde GKY anlayışından YKY anlayışına doğru yaşanan değişim süreci, kamu yönetiminin daha esnek, şeffaf, katılımcı, yerinden yönetimi, hesap verebilir ve yönetişimci boyutunun geliştirilmesi ile devletin daha minimal düzeye çekilmesi ve bireyle devlet arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesi ile sonuçlanmaktadır. Kamu yönetimi anlayışındaki kapalı ve değişime ayak uyduramayan yapının reformlarla kırılması düşünülmektedir. Ülkenin siyasi, iktisadi, sosyal ve kültürel yapısıyla yakından ilişkili olan ve bir bütün halinde sistemin parçası olarak yerine getirilmek zorunda olan kamu yönetimi reformlarının başarısı, kuşkusuz reformların gerçekçi amaç ve hedeflere yönelik olmasının yanı sıra toplumdaki çeşitli kesimlerin desteğine de bağlıdır. Ülkede izlenecek uygun politika ve stratejiler tek başına yeterli olmayabilir. Reformun yararlarının özellikle reform uygulanacak kimselere çok iyi anlatılması ve reform hakkında genel kanaatin olumlu bir havaya dönüştürülmesi gereklidir.

Reformların dünya genelinde hükümetler tarafından hazırlandıkları ve ciddi olarak desteklendikleri anlaşılmaktadır. Hatta birçok ülkede reformlar ülkenin adeta kurtuluş reçetesi olarak görülmesine rağmen, maalesef her reform girişimi aynı şekilde sonuçlanmamıştır. Bazı reformlar hükümetlerin ısrarlı politikalarıyla başarıya ulaşırlarken, bazı reformlar ise toplumsal ve siyasi desteği yeterince alamadıklarından kağıt üzerinde kalmaktan öteye geçememişlerdir. Kamu yönetiminde reform hareketleri her ülkede farklı yöntem ve enstrümanlar ile hayata geçirilmişlerse de reformların birtakım ortak yönleri dikkat çekmektedir. ABD, İngiltere, AB, Avustralya ve Yeni Zelanda örneklerine

bakıldığında YKY kapsamındaki reformların bazı ortak konular üzerinden gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu ortak konular şunlardır:

- devletin küçültülmesi ve yeniden yapılandırılması,
- kamusal işleyiş ve hizmetlerde verimliliği sağlamak ,
- kamu işletmelerinin özelleştirilmesi,
- performans vurgusu ve performans yönetimine geçiş,
- vatandaş/müşteri odaklılık,
- hesap verebilirlik ve şeffaflık,
- işletmecilik (managerialism) yaklaşımına geçiş,
- kamu hizmetleri için rekabetçi ihale usulleri,
- süreç ve girdi odaklılıktan ziyade sonuç ve çıktılara odaklanma,
- kamu yönetiminin ve yöneticilerinin daha sorumlu hale getirilmesi,
- daha az hiyerarşiyi ön gören esnek istihdam uygulamaları,
- ve kamu sektörü için proaktif bir anlayış benimsenmesidir.

Bu kapsamda gelişmiş ekonomiler veya ülkeler sınıflandırmasında yer alan bu örneklerin reform hareketlerinde YKY ilkelerini kılavuz edindikleri de anlaşılmaktadır. Türkiye'deki kamu yönetimi reformlarına bakıldığında ise, reformların farklı dönemlerde farklı yöntem ve politikalarla hayata geçirildikleri fark edilmektedir. 1930-1960 döneminde reformlar, sanayileşme ve kalkınma çabaları doğrultusunda devletçi politikalar altında özellikle yabancı uzman raporları aracılığıyla uygulamaya konmuşlardır. Ancak bu raporların büyük çoğunluğu ülke gerçekleriyle fazla bağdaşmadıkları için istenildiği gibi sonuçlanmamışlardır. Hatta raporlarda yer alan bazı amaç ve hedeflerin gerçekçi olmaması nedeniyle de raporlar belli istek ve arzuların ötesine geçmekten de uzak kalabilmişlerdir.

1960'lı yıllar kamu yönetimi reformuna ilişkin olarak ciddi yasal ve kurumsal düzenlemelerin yapılmasıyla; özellikle DPT ve Devlet Personel Dairesinin kurulmasıyla dikkat çekmektedir. Reformların ulusal kalkınma anlayışının bir parçası olarak uygulanması gerektiği anlayışı bu dönemin temel karakteristiği olarak görülebilir. Ancak planlarda reform hedefleri genel hatlarıyla belirlendiğinden reformların planlar ile somut olarak gerçekleştirildiğini söylemek de güçtür.

Dünyada daha çok 1980'li yıllarda ön plana çıkan YKY anlayışı stratejilerinin Türkiye'de özellikle 2000'li yıllar itibarıyla somut olarak uygulandıkları görülmektedir. 2003'te çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile devletin mali yönetim sisteminde ilk defa ciddi değişikliklere gidilmiştir. Kamu idarelerinin stratejik planlama anlayışına dayalı olarak kaynaklarını ekonomik, etkili ve verimli kullanması; iç denetim sistemiyle yönetimde ilk kez risk ve süreç yönetiminin izlenmesi

kararlaştırılmıştır. Katılımcılık ve hesap verebilirlik uygulamalarına ağırlık verilmiş; bu kapsamda 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile herkesin bilgi edinme hakkına sahip olduğu ve bu hakkın geliştirilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Ayrıca kamu görevlilerinin uyması gereken etik ilke ve kuralları belli standartlara bağlanmıştır.

2005'te değiştirilen belediye ve il özel idaresi kanunlarıyla yerel katılımcılık uygulamaları artırılmış, yerel özerklik geliştirilmiş ve merkezin yerel yönetimler üzerindeki vesayet denetimi daha yumuşatılmıştır. 2006'ta yerel potansiyeli ve kaynakları daha iyi kullanmak ve değerlendirmek amacıyla ilk defa bölgesel düzeyde kalkınmayı sağlayacak ve gelişmişlik farklarını azaltacak yönde Kalkınma Ajansları kurulmuştur. 2010'ta Kamu Denetçiliği Kurumu kurularak vatandaşlara ilk defa kamu yönetiminin işleyişi konusunda şikayet etme hakkı tanınmış ve bu sayede ölkede demokrasinin geliştirilmesi ve insan haklarının korunmasına daha çok imkan tanınmıştır.

2017'te Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesiyle yürütme yetkisi tek elde toplanmış; bundan dolayı önceki dönemlerde yaşanan hükümet krizleri de kendiliğinden sona ermiş, ölkede reformların uygulanması daha hızlı ve pratik bir hale gelmiştir. Ayrıca bu yeni sistemde bürokratik engeller daha çok kaldırılarak Cumhurbaşkanlığına bağlı Kurullar ve Ofisler aracılığıyla kararların daha isabetli ve yerinde alınması daha kolaylaşmıştır.

Günümüzde 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 küresel salgını sebebiyle kamu yönetiminde mevcut yönetim politikalarının gözden geçirilmesi de zorunlu hale gelmiştir (Kurnaz, 2020b:107). Ayrıca Türk kamu yönetiminin küresel salgınla mücadelesinde ulusal ve yerel aktörlerin yeniden yapılanması gibi birçok alanın düzenlenmesi gerekliliği, reformun hemen her alanda uygulanmasının ne kadar önemli ve etkili olduğunu da göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Aberbach, J. D. (2005). The Political Significance of the George W. Bush Administration. *Social Policy & Administration*, 39(2), 130-149.
- Aberbach, J. D., & Christensen, T. (2005). Citizens and Consumers: An NPM Dilemma. *Public Management Review*, 7(2), 225-246.
- Al, H. (2008). *Yeni Kamu Yönetimi*. İstanbul: Değişim Yayınları. 1. Basım.
- American Enterprise Institute (2003). *Attitudes toward the Federal Government* (Updated August 6, 2003). Washington, DC: American Enterprise Institute.
- Aulich, C., Halligan J., & Nutley, S. (2001). Public Sector Management. In Aulich, C., Halligan, J. and Nutley, S. (Eds.), 'Australian Handbook of Public Sector Management'. NSW: Allen & Unwin.
- Bach, S., Bordogna, L., Della Rocca, G., & Winchester, D. (1999). *Public Service Employment Relations in Europe: Transformation, Modernization or Inertia?*. Psychology Press.
- Barton, A. (2009). The Use and Abuse of Accounting in the Public Sector Financial Management Reform Program in Australia. *Abacus*, 45(2), 221-248.
- Başbakanlık (2003). *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*. Ankara: Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1, Ekim.
- Brook, D. A., & King, C. L. (2007). Civil Service Reform as National Security: The Homeland Security Act of 2002. *Public Administration Review*, 67(3), 399-407.
- Chowdhury, A., & Shil, N. C. (2017). Public Sector Reforms and New Public Management: Exploratory Evidence from Australian Public Sector. *Asian Development Policy Review*, 5(1), 1-16.
- Domberger, S., & Jensen, P. (1997). Contracting Out by the Public Sector: Theory, Evidence, Prospects. *Oxford Review of Economic Policy*, 13(4), 67-78.
- Drewry, G., & Giddings, P. (1995). *The Origins of the Next Steps Programme, In Parliamentary Accountability*. Palgrave Macmillan, London.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16.
- Erkan, H. (2000). *Bilgi Uygarlığı İçin Yeniden Yapılanma: Cumhuriyetten Günümüze Değişim Süreci*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Eryılmaz, B. (2006). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Frederickson, H. G. (1999). The Repositioning of American Public Administration. *PS: Political Science and Politics*, 32(4), 701-711.

- Goldfinch, S. (1998). Evaluating Public Sector Reform in New Zealand: Have the Benefits been Oversold?. *Asian Journal of Public Administration*, 20(2), 203-232.
- Gore, A. (1993). *From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less: Report of the National Performance Review*. Diane Publishing.
- Güler, T. (2018). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Kamu Yönetimine Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(39), 299-322.
- Halligan, J., (2009). "Performance and Public management in Australia and New Zealand", International Conference of the Institute of Public Administration, Riyadh - Kingdom of Saudi Arabia, 1-4 November 2009.
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). New Public Management Reforms in Europe and Their Effects: Findings from A 20-Country Top Executive Survey. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 399-418.
- History & Policy (2017). The Citizen's Charter: Towards Consumer Service in Central Government. <http://www.historyandpolicy.org/policy-papers/papers/the-citizens-charter-towards-consumer-service-in-central-government>. (01.04.2021).
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- Institute for Government (2003). Public Service Agreements and the Prime Minister's Delivery Unit. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/case%20study%20psas.pdf>. (01.04.2021).
- Institute for Government (2017). Civil Service Reform in the Real World Patterns of Success in UK Civil Service Reform. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/260314%20CSRW%20-%20final.pdf>. (01.04.2021).
- İdari Reform Danışma Kurulu Raporu (İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler) (1972). Ankara: TODAİE, Yayın No: 123.
- İktisat Sözlüğü (2016). Barker Raporu Nedir? <http://www.iktisatsozlugu.com/nedir-522-BARKER>. (20.02.2016).
- Kajimbwa, M. (2013). New Public Management: A Tribute to Margaret Thatcher. *Public Policy and Administration Research*, 3(5), 64-69.
- KAYA (Kamu Yönetimi Araştırması) (1991). KAYA Genel Rapor. Ankara: TODAİE Yay. No:238.



- King, D. S. (1987). *New Right: Politics, Markets and Citizenship*. Macmillan International Higher Education.
- Kravchuk, R. S., & Schack, R. W. (1996). Designing Effective Performance-Measurement Systems under the Government Performance and Results Act of 1993. *Public Administration Review*, 348-358.
- Kurnaz, S. (2020a), “Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye ve Avrupa Birliği Uygulamaları”, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Güncel Araştırmalar Cilt-2* (Ed.A.Kara ve S.Sönmez), İzmir, Duvar Yayınevi.
- Kurnaz, S. (2020b), “Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi ve Covid-19 Pandemi Sürecinin Sektöre Etkileri”, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Güncel Araştırmalar Cilt-1* (Ed.A.Kara ve S.Sönmez), İzmir, Duvar Yayınevi.
- Kutlu, Ö. (2004). *Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye’de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 1. Basım.
- Lamba, M. (2014). Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gerekçeler Üzerinden Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 135-152.
- Matthews, K., & Minford, P. (1987). Mrs Thatcher’s Economic Policies 1979–1987. *Economic Policy*, 2(5), 57-101.
- MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) Tavsiyelerinin Uygulanma Durumunu Değerlendirme Araştırması (1974). Ankara: TODAİE. Yayın No:143.
- Merriam Webster (2021). Reform. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/reform>. (01.04.2021).
- Mulgan, R. (2008). Public Sector Reform in New Zealand: Issues of Public Accountability. *Public Administration Quarterly*, 1-32.
- National Audit Office (1986a). Report by the Comptroller and Auditor General. <https://www.nao.org.uk/pubsarchive/wp-content/uploads/sites/14/2018/11/The-Rayner-Scrutiny-Programmes-1979-to-1983.pdf>. (01.04.2021).
- National Audit Office (1986b), The Financial Management Initiative. <https://www.nao.org.uk/pubsarchive/wp-content/uploads/sites/14/2018/11/The-Financial-Management-Initiative.pdf>. (01.04.2021).
- New Zealand Legislation (2001). State-Owned Enterprises Act 1986. <https://www.legislation.govt.nz/act/public/1986/0124/latest/whole.html>. (01.04.2021).
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York: Penguin.

- Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Osborne, S. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3): 377–387.
- Önen, M. & Kurnaz, S. (2017). Kamu Yönetimi Reformlarında Yeni Perspektifler ve Arayışlar. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4 (8), 51-69
- Policy Navigator (1997). Private Finance Initiative (PFI) Schemes. <https://navigator.health.org.uk/theme/private-finance-initiative-pfi-schemes>. (01.04.2021).
- Potter, B. (2002). Financial Accounting Reforms in the Australian Public Sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 69-93.
- Practical Law (2021). White Paper: Modernising Government (March 1999) The Government's Programme of Reform and Modernisation. [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/2-106-4778?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/2-106-4778?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true). (01.04.2021).
- Productivity Commission (2005). Review of National Competition Policy Reforms. <https://ideas.repec.org/b/ris/prodir/33.html>. (01.04.2021).
- RegulationsGov (2021). About the eRulemaking Initiative and RegulationsGov. <https://www.regulations.gov/about>. (01.04.2021).
- Rosenbloom, D., & Piotrowski, S. (2016). Reflections on New Public Management-Style Reform in the US National Administration and Public Trust in Government. *Chinese Public Administration Review*, 4(1/2), 1-8.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma- Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*. Ankara: Atlas Yayınları- Birinci Baskı.
- Sözen, S. (2005). *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık- Birinci Baskı.
- Sürgit, K. (1972). *Türkiye'de İdari Reform*. Ankara: TODAİE. Yayın No:128. Sevinç Matbaası.
- Şenses, Fikret (1999). *1980 Sonrası Ekonomi Politikaları Işığında Türkiye'de Sanayileşme*. Ankara: Verso Yayınları. Birinci Basım.
- T.C. Devlet Personel Başkanlığı (2016). *Kamu Personel Yönetiminin Tarihçesi*. <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/kurumsal/tarihce-ve-sunus>. (01.04.2021).
- The Sydney Morning Herald (2013). Whatever Happened to Operation Sunlight?. <https://www.smh.com.au/public-service/whatever-happened-to-operation-sunlight-20130503-2iz4e.html>. (01.04.2021).

- TODAİE (1965). Türkiye’de İdari Reform Çalışmaları İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor. İdari Reform Serisi:12, Kardeş Matbaası-Ankara.
- TUC (2009). TUC Response to the UK Government’s Approach to Public Service Reform. <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/extras/psr.pdf>. (01.04.2021).
- Tunç, A. (2015). Türkiye’de Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Değişimin Bir Simgesi Olarak Stratejik Planlama ve Yönetimi. ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, Sayı:3, 69-86.
- Turan, E. (2015). Kamu Yönetiminde Reform. Konya: Palet Yayınları.
- Tutum, C. (1994). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma. Ankara: TESAV Yayınları-Yayın No:3.
- U.S. General Services Administration (2021), FirstGov.gov the U.S. Government's Official Web Portal Wins Prestigious Innovations in American Government Award. <https://www.gsa.gov/about-us/newsroom/news-releases/firstgovgov-the-us-governments-official-web-portal-wins-prestigious-innovations-in-american-government-award>. (01.04.2021).
- UK Parliament (2005). Public Services: Gershon Review. <https://api.parliament.uk/historic-hansard/lords/2004/may/17/public-services-gershon-review>. (01.04.2021).
- Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (2015). Extrinsic Motivation, PSM and Labour Market Characteristics: A Multilevel Model of Public Sector Employment Preference in 26 Countries. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 833-855.
- Van Kersbergen, K., Vis, B., & Hemerijck, A. (2014). The Great Recession and Welfare State Reform: Is Retrenchment Really the Only Game Left in Town?. *Social Policy & Administration*, 48(7), 883-904.
- Watkins, A. L., & Arrington, C. E. (2007). Accounting, New Public Management and American Politics: Theoretical Insights into the National Performance Review. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(1), 33-58.
- Weber, M. (1952). The Essentials of Bureaucratic Organization: An Ideal-Type Construction. In R. K. Merton (Ed.). *Reader in Bureaucracy*. Glencoe, Ill: Free Press.
- Wegrich, K. (2009). Public Management Reform in the United Kingdom: Great Leaps, Small Steps, and Policies as Their Own Cause. *International Handbook of Public Management Reform*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Yayman, H. (2008). Türkiye’nin İdari Reform Tarihi. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yeatman, A. (1994). The Reform of Public Management: An Overview. *Australian Journal of Public Administration*, 53(3), 287-295.

Yılmaz, A. (2012). Türkiye’de Planlama Politikası ve Yönetimi: Planlamanın Siyasal İktisadi ve Yönetimsel Kuruluşu (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.