

## BULGARİSTAN CUMHURİYETİ'NİN AVRUPA BİRLİĞİ'NE GİRİŞ SÜRECİNDE KAMUSAL REFORMLARI\*

Dr. Öğretim Üyesi Ayşe YILDIZ ÖZSALMANLI \*\*

### ÖZ

1951'de Belçika, Almanya, Fransa, Hollanda, Lüksemburg ve İtalya tarafından Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu kurulmuştur. 1952'de Paris Antlaşması imzalanmış ve 1954'te Batı Avrupa Birliği oluşturulmuştur. 1956'da AET ve EUROTOM'un kurulmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. 1958'de Roma Antlaşmasıyla, Avrupa Topluluğu Adalet Divanı kurulmuştur. AET ile ILO arasında iş birliği antlaşması imzalanmıştır. AB tarafından farklı ülkelerde sayısız toplantı ve zirveler gerçekleştirilmiştir. Ekonomik ve parasal birlik çabaları artmıştır. Bu sırada iki Almanya birleşmiştir. 1993'te AB ile Bulgaristan ile ticari iş birliği antlaşmaları imzalanmıştır. 1995'te AB ile Bulgaristan, Romanya, Slovakya ve Çek Cumhuriyeti arasında Avrupa Ortaklık Anlaşmaları imzalanmıştır. Romanya ve Bulgaristan'ın AB'ne katılımıyla, AB ülkesi 27'ye yükselmiş, AB bölgesel bir güç olmuştur. Bu çalışmada Bulgaristan'ın Avrupa Topluluğuna girişindeki Anayasa, kamu yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yargı, telekomünikasyon, elektronik devlet gibi alanlardaki yeniden yapılanma ve reform çabaları ele alınmıştır. 1990'lardan itibaren telekomünikasyon teknolojileri, özelleştirmeler, idari reformlar, yönetim, elektronik devlete geçiş çabalarını sürdürmüştür. Burada son 40 yılıyla kamu yönetimi reformları açısından Bulgaristan'ın devlet yönetimi incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bulgaristan Cumhuriyeti, Avrupa Birliği, Kamu yönetimi reformları, Yönetişim, Elektronik devlet

---

\* Yayın Kuruluna Ulaştığı Tarih: 06/05/2021

Kabul Edildiği Tarih: 19/05/2021

\*\* Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı  
E-Mail: ayseyildiz@mu.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-9533-3478

## PUBLIC REFORMS IN REPUBLIC OF BULGARIA'S ACCESSION PROCESS TO THE EUROPEAN UNION

### ABSTRACT

In 1951, the European Coal and Steel Community was established by Belgium, Germany, France, the Netherlands, Luxembourg and Italy. The Treaty of Paris was signed in 1952 and The Western European Union was created in 1954. In 1956, studies for the establishment of EEC and EUROTOM were initiated. In 1958, with the Treaty of Rome, the European Community Court of Justice was established. A cooperation agreement was signed between EEC and ILO. Numerous meetings and summits have been held by the EU in different countries. Economic and monetary union efforts have increased. Meanwhile, the two Germany have been united. In 1993, trade cooperation agreements were signed with the EU and Bulgaria. In 1995, European Association Agreements were signed between the EU and Bulgaria, Romania, Slovakia and Czech Republic. With the accession of Romania and Bulgaria to the EU, the EU country has risen to 27, the EU has become a regional power. In this study, the restructuring and reform efforts in the fields such as the Constitution, public administration, human resources management, judiciary, telecommunication, electronic state at the entrance of Bulgaria to the EC are discussed. Since the 1990s, it has continued its efforts for telecommunication technologies, privatizations, administrative reforms, governance, and transition to electronic state. Here the state administration of Bulgaria has been examined in terms of public administration reforms for the last 40 years.

**Keywords:** Republic of Bulgaria, European Union, Public administration reforms, Governance, Electronic government.

## GİRİŞ

Avrupa Birliği (AB)'ne 2007'de tam üye kabulü alan Bulgaristan, parlamenter cumhuriyet ve tekçi bir devlettir. 1878'de Osmanlı İmparatorluğu'ndan özerkliği ilan edip, 1908'de bağımsızlığını deklare eden bu devlet esasen konum olarak tarım, hayvancılık, madencilik ve orman varlığı açısından zengin bir coğrafyadadır. 2019'da nüfusu 7 milyondur ve nüfusunun içinde halen %9-10 oranında Türk soylu vatandaşları bulunmaktadır. Önemli liman kentlerine sahip olan Bulgaristan, 1980-1990'lı yıllarda gerçekleştirdiği Türk azınlığa yönelik zoraki Bulgarlaştırma politikaları nedeniyle uluslararası alanda ve Türk devletlerinde büyük tepkiler görmüş ve eleştirilmiştir. 1987-1988'lerden itibaren Bulgaristan'ın yaklaşık 500.000 Türk soylu vatandaşı, ikili anlaşmalar çerçevesinde öncelikle Türkiye'ye göç etmiştir. Halen Türk tarihi, kültürü ve mimarisinin izlerini taşıyan bu ülke, SSCB'nin dağılması üzerine ve 1989-1990'lı yıllardan itibaren hızlı bir şekilde AB'ne girmek için yoğun reformlar başlatmıştır. Bulgaristan'da kamu yönetimi yapısı ve işleyişinde yeni kamu yönetimi ve yönetim biçimleri ile uyumlu reform çalışmalarında bulunduğu görülmektedir.

Çalışmamızda AB'ne geçiş süreci içinde Bulgaristan'ın kamu yönetimi reformları ve politikaları incelenmeye çalışılmıştır. Burada kamu yönetimi (KY) ve kamu personel yönetimi (KPY) reformları, yönetim ve elektronik devlete (e-devlet) geçiş konusundaki çabaları açısından Bulgaristan'ın AB'ne giriş sürecindeki reformları incelenmektedir. Çalışmanın konu başlıkları, "Bulgaristan Cumhuriyeti'nin Tanıtımı", "Bulgaristan'ın Kamu Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları", "Bulgaristan'ın AB'ne Giriş Sürecinde Kamusal Reformları", "Bulgaristan'da Kamusal Reformlarda İkinci Adım: Telekomünikasyon Teknolojileri ve Elektronik Devlet Yönetimine Geçiş" şeklinde sıralanmıştır.

Bu çalışma sırasında Türkiye'ye Bulgaristan'dan göçler konusunda birçok akademik çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Fakat "Bulgaristan'ın Avrupa Birliğine Girişi" ve "Bulgaristan'ın kamu yönetimi ve insan kaynakları yönetimi" ve "Bulgaristan'ın Anayasal kurumları" üzerine Türkçe yazılmış akademik çalışmaların çok yetersiz / çok az olduğu fark edilmiştir. Ama bu konularda İngilizce yazılmış çok sayıda esere rastlanmıştır. Çalışmamızın bu konuda Türkçe yayın olarak literatüre bir katkısı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın "karşılaştırmalı kamu yönetimi" araştırmaları açısından da önemli olacağı ifade edilebilir.

### 1. YÖNTEM VE VERİ TOPLAMA HAKKINDA BİLGİ

Bu çalışmanın yöntemi ile ilgili araştırma modeli bilimsel çalışmalarda klasik anlamda yapılagelen literatür taramaları ve makale için kavramsal ve açıklamalı bir anlatımın planlanmasıdır. Çalışmanın evreni, Bulgaristan'ın AB'ne girişi amacıyla gerçekleştirdiği kamusal reformları ve ardından elektronik devlet yönetimine geçiş çabalarını açıklamak amacıyla ilgili yazılı kaynakları araştırmak, incelemek ve değerlendirmektir. Araştırma etiği/ etik kurallara uyum yönüyle, bu çalışma bir "araştırma makalesi" değildir. Olgu çalışmasıdır, denilebilir. Anket, mülakat, gözlem, deney, görüşme teknikleri vs. kullanılmamıştır. Kısacası çalışmanın alanı ve türünün gerekliliklerine göre izlenen bilimsel yöntem ve teknikler açısından bu çalışma, literatür taramasına dayalıdır. Değerlendirme ve öneriler de çalışmada bulunmaktadır. Fakat

bunlar, akademik ve kişisel bilgi birikimi, kişisel görüş ve analizlerimizdir. Bu nedenle üniversitemizden bir etik kurul kararı almak gerekli bulunmamıştır. Analiz ve değerlendirmeler yapılırken asla herhangi bir insan, olay veya kurum/kuruluşlar hedef alınmamıştır. Bu çalışmada sadece “Bulgaristan devletini kamu yönetimi ve kamusal reformları açısından tanıtmak ve literatüre bir katkı sunmak amaçlanmaktadır. Çalışmada kullanılan eser veya makalelerden dipnot ve kaynakça bilgileri verilirken, ilgili telif haklarına ilişkin yasal düzenlemeler ve makale yazım kurallarına uyulmasına azami bir gayret gösterilmiştir.

### A. Evren-Örneklem

Araştırmanın örneklemini olarak konu ile ilgili olarak yasal, yönetsel ve uygulamalardaki gelişmelerin yer aldığı bilimsel çalışmalar ile bölümümüzde verilen “Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi” ve “Karşılaştırmalı Kamu Personel Yönetimi” derslerimizin bizlere kattığı değerlendirmeler ve sınıf içi bilimsel tartışmalardan esinlenilmiştir. Ayrıca Dergipark'ın web adresinde “Bulgaristan” kelimesi makale taramaları yapıldığında “Türkiye-Bulgaristan ilişkileri”, “Bulgaristan Romanları”, “Bulgaristan Türkleri Halk Edebiyatında Ağıtlar”, “Türkiye-Bulgaristan ilişkileri (1876-2008)”, “Bulgaristan Türklerinde Nevruz ve Hıdırellez Kutlamaları”, “Bulgaristan Türklerinin sosyo-ekonomik yapısı”, “Gastronomi Turizmi Kapsamında Bulgaristan Göçmenlerinin Yemek Kültürü”, “Denetim Açısından Bulgaristan, Yunanistan ve Türkiye Yerel Yönetimlerinin Karşılaştırılması”, “1989 Bulgaristan Göçmenlerinin Kültürlerarası Etkileşim Pratikleri: Eskişehir Örneği” gibi konu başlıkları ile çok sayıda çalışmaların olduğu izlenmektedir<sup>1</sup>. Fakat ülkemizin hem Balkanlarda sınır komşusu ve hem de bir AB ülkesi olan Bulgaristan devleti için “kamu yönetimi/karşılaştırmalı kamu yönetimi” disiplini açısından konuya yaklaşan bir çalışma eksikliği göze çarpmaktadır ve Türkçe yazılan bu eserin “Bulgaristan Cumhuriyeti'nin AB'ne Giriş Sürecinde Kamusal Reformları” başlığı ile literatüre katkılar getirmesi amaçlanmıştır.

### B. Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları olarak bu makalenin hazırlık sürecinde “Google Akademik”<sup>2</sup> ve “Dergipark”<sup>3</sup> üzerinden konu ile ilgili görülen makale, kitap, rapor ve tezler taranmış ve konu olarak ilgili bulunan eserler okunmuş ve ardından bu eserlerden alıntılar yapılmıştır. Yani literatür çalışmasına dayalı olan bu makalede çalışmasının araçları, internetten ulaşılabilen literatürdür. Bu literatür verilerine ulaşabilmek açısından 1 Temmuz 2020- 17 Mayıs 2021 tarihleri arasında devamlı elimizin altındadır. Öneri ve değerlendirmelerde ise bir “yönetim bilimci” akademisyen gözüyle ve tabii ki bilimsel verilerin de eşliğinde, Bulgaristan devletinde kamusal reformlar ve elektronik devlet yönetimi yapılanmasına yönelik analizler yapılmıştır. Çalışmanın sınırlılıkları açısından literatür taramalarına dayalı bir çalışma olması nedeniyle kaynak erişimi açısından herhangi bir sıkıntı yoktur. Literatür-kaynak taramasına dayalı derleme niteliğinde olan bu makalede, kaynakların nasıl tarandığı ya

<sup>1</sup> Dergipark, <https://dergipark.org.tr/tr/search?q=bulgaristan&section=articles> (04.07.2020)

<sup>2</sup> Google Akademik, <https://scholar.google.com/> (03.07.2020)

<sup>3</sup> Dergipark, [www.dergipark.org.tr](http://www.dergipark.org.tr) (04.07.2020)

da makale kurgusunun nasıl şekillendirildiği noktasında internetin olması en büyük kolaylaştırıcı olmuştur.

## II. BULGARİSTAN CUMHURİYETİ'NİN TANITIMI

Aşağıda öncelikle Bulgaristan Cumhuriyeti'nin tarihi geçmişi üzerine bilgiler sunulmakta ve sonra bu ülkenin coğrafi özellikleri, nüfusu, kırsal yapısı ve kentleri tanıtılmaktadır.

### A. Bulgaristan'ın Siyasi Tarihine Bakış

Bulgaristan'ın tarihinde bilinen en eski halkı Hint-Avrupa kökenli "Trak" isimli kavimdir. M.S. 7.yüzyılda Slavlarla birlikte buradaki halk, bu coğrafyada Bulgar Devletini kurmuştur. Yönetimde söz sahibi olan bu toplum, Slav dilini ve 9.yüzyılda din olarak Hristiyanlığı kabullenmiştir. Bulgaristan uzun dönemler boyunca Roma İmparatorluğu ve sonra Bizans İmparatorluğu'nun egemenliğinde kalmıştır. Osmanlı İmparatorluğu tarafından 14.yüzyılda Türkler Rumeli'ye geçirilip yerleştirildikten sonra Bulgaristan bağımsızlığını yitirmiş ve Osmanlı İmparatorluğu'nun egemenliğine girmiştir. Asırlar sonra Çarlık Rusya'sı, Balkanlarda ve Bulgaristan'da bağımsızlık hareketine destek olmuştur. Osmanlı-Rus Savaşından yenilgiyle çıkan Osmanlı Devleti, Bulgaristan'ı 1878'de içişlerinde bağımsız bir prenslik, 1908'de Bağımsız Çarlık olarak tanımıştır. Birinci Dünya Savaşı'na Osmanlılar ile aynı cephede giren Bulgaristan, İkinci Dünya Savaşı'na Almanya yanında girmiş ve iki savaşta da yenilmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası sosyalist rejime geçen Bulgaristan, o dönem hızla Varşova Paktına girmiştir<sup>4</sup>.

Özcan bir çalışmasında<sup>5</sup>, uzun yıllar Osmanlı İmparatorluğu egemenliğinde bulunmuş olan Bulgarların, Fransız ihtilali sonrası artan milliyetçilik akımı nedeniyle ayaklandıklarını ifade etmiştir. 1877-1878'deki Osmanlı-Rus Savaşı'nda Osmanlı İmparatorluğu yenilmiş ve Bulgaristan, özerk bir prenslik olmuştur. Bulgarlar 1908'de ise bağımsızlık ilan etmiş ve Osmanlı Devleti'nden ayrılmıştır. "Sobranya" ismiyle ilk milli meclisi açıp ve Sırp Anayasası'nı örnek alarak, ülkesinin ilk Anayasası'nı yapmıştır.

Bulgaristan'ın tarihi geçmişi ayrıntılı olarak ele alınırsa, 18.yüzyıl başında Rusya'da Çar Petro, sıcak denizlere ulaşmadan Rusya'nın varlığını sürdürmesi ve gelişmesinin imkânsız olduğunu belirtmiş ve bunu Rusya için milli bir amaç olarak göstermiştir. 1711'de Osmanlı ordusu karşısında, Çar Petro komutasındaki Rus ordusu yenilmiş ve Rusya 1768-1829 arasında yapılan altı savaşı da kazanmıştır. Rusya böylece Kırım, Ukrayna, Kafkasya, Kuzey Azerbaycan'ı olarak Balkanlar ve Doğu Anadolu'da karadan, Karadeniz'de ise denizden Osmanlı Devleti ile sınır olmuştur. 19.yüzyılda çeşitli Balkan halkları, Rusya'nın kışkırtması ile başkaldırıda bulunmuştur. Lakin o dönemde Osmanlı Devleti gerileme ve zayıflama dönemine girmiştir. Reşit Paşa, Ruslara ağır bir darbe indirmeden, Osmanlı Devleti'nin rahat edemeyeceğini görmüştür, iyi bir diplomatik atakla İngiltere, Fransa, Sardunya (İtalya) ile birliktelik kurmuş, 1853'te Ruslara karşı Kırım Savaşı'nı ilan etmiştir. 2,5 yıl kadar süren ve çok çetin geçen bu savaş sonrası müttefik orduları, Rus birliklerini yenmiştir. Kırım Savaşı

<sup>4</sup> ETO, "Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan'ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", Ekonomi Bakanlığı Sofya Ticaret Müşavirliği Yıllık Raporu, ETO Yayını, Eskişehir, 2014, s. 8.

<sup>5</sup> Tuğrul Özcan, "Kurumsallaşma Sürecinde Bulgar Milli Meclisi (1879-1885)", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, C 11, S 25, s.99

sonunda imzalanan Paris Antlaşması ile Osmanlı Devleti'nin toprak bütünlüğü güvenceye alınmış ve Rusların Karadeniz'de tersane ve donanma bulundurulması yasaklanmış ve Karadeniz Osmanlılar için tarafsız bir deniz olmuştur. Osmanlı İmparatorluğu, İngiltere, Sardunya ve Fransa'nın 1853-1856 arasında süren Kırım Savaşındaki başarısı sonucu imzalanan Paris Antlaşmasını kabul etmeyeceğini 1870'te Rusya Devleti deklare etmiştir ve yukarıda isimleri geçen müttefikler bu kez Londra Protokolünü imzalamış ve Rus taleplerini kabul etmiştir. Rusya, bu süreçte Balkanlarda yaşayan Osmanlı tebaası olan Balkan halklarını planlı şekilde kıskırtmış ve silahlandırmıştır. Ruslar 1876'da Osmanlı'ya, Almanya ve Avusturya ile hazırladığı Berlin Muhtırasını vermiştir<sup>6</sup>.

Özcan'ın çalışmasında<sup>7</sup>, Bulgaristan Prensiğine Doğu Rumeli Vilayetinin katılmasına kadar geçen 1877-1885 dönemi, Osmanlıların parçalanmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Lakin Bulgaristan, 1878'de Berlin Antlaşması ile kurulmuştur. Bu süre Bulgarlar için bağımsızlık, Müslümanlar için öldürülme, acı ve göç olarak yorumlanır. Bulgarların bağımsızlığı sürecinde Ruslar, yaşanan zulüm ve katliamlarda Bulgarlara destek vermiş ve Rumeli'deki Müslümanların yüzyıllardır bulunduğu topraklarından ayrılmasını getirmiştir. Batılı devletler kadar Ruslar da Bulgarların bağımsızlığı için yardım etmiştir. Ancak bu yardım, genelde Bulgar prensliğinin içişlerine karışmaktı. Bulgar halkı, bazen Batılı devletlerin kendilerine karışmasına tepki göstermiştir. Muhalefetin halk üzerindeki yarattığı etkiyle Bulgar millî bilinci gelişmiştir. Ama bazen de hükümetler düşürülmüş ve istikrarsızlık yaşanmıştır. Rusların hala bu politikasını sürdürdüğü görülür. Lakin Ruslar, sınırı bulunan devletler üzerinde etki ve kontrol sağlamayı istemiştir. Bulgarların siyasi ve sosyal bakışında millî bilincin tutarlı bir politika ile sağlanmasıyla devletin devamlılığı için bir sorun kalmayacağına inanılır. Milli kimlik kazanan Bulgar meclisinin demokratik kurumsallaşması önemlidir. Çünkü Bulgaristan, muhtarlıktan bağımsızlığa ulaşmış ve Balkanlardaki diğer topluluklara da bir örnek olmuştur.

## B. Bulgaristan'ın Coğrafi Özellikleri

Avrupa'nın en büyük 16.ülkesi olan Bulgaristan'ın resmi adı "Bulgaristan Cumhuriyeti"dir. Batısında Sırbistan ve Makedonya, doğusunda Karadeniz, kuzeyinde Romanya, güneyinde Yunanistan, güneydoğusunda Türkiye vardır. Balkan, Rodop, Rila Dağları yanında Tuna Ovası, Yukarı Trakya Ovası bu ülkenin coğrafyasında önemli doğal zenginliğidir<sup>8</sup>. Başkenti Sofya olan ülkenin yönetim biçimi parlamenter cumhuriyet ve resmi dili Bulgarcadır. Bulgaristan Cumhuriyeti günümüzde AB, NATO, BM, İMF, WTO, Dünya Bankası'na üyesidir. Türkiye ile saat farkı bulunmayan bu devletin, 2014'te nüfusu 7.245.667 olup, ortalama ömür 74,5 yıl ile oldukça yüksektir<sup>9</sup>. Bulgaristan'ın orta kısmını Yugoslavya sınırından, Karadeniz'de Emine Burnu'na kadar 550 km uzunluğu ile batı-doğu yönlü olan Balkan Dağları kaplar. En yüksek noktası Yumrukçal

<sup>6</sup> Meşkure Yılmaz Börklü, "Tarihi Seyri İçinde Bulgaristan Türklerinin Durumu ve Türkiye'nin Bölge Türklerine Yönelik Politikaları", Ahmet Yesevi Üniversitesi, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Bilig-10/Yaz '99, 1999, s.61-62

<sup>7</sup> Tuğrul Özcan, "Kurumsallaşma Sürecinde Bulgar Milli Meclisi (1879-1885)", s. 7

<sup>8</sup> T.C. Bulgaristan Konsoloslugu, "Bulgaristan / 14 Ocak: Bulgaristan Hakkında Genel Bilgiler", 2016

<sup>9</sup> ETO, "Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan'ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", s. 6

Tepesi olup, 2371 metre yüksekliktedir. Ülkenin kuzeyini Balkan Dağlarından Tuna Nehrine doğru alçalan platolar oluşturur. Ülkenin ormanlık alanları ve tarım amaçlı toprakları doğal zenginliğidir<sup>10</sup>.

Bulgaristan'ın nüfusunun %73'ü şehir ve %27'si kırsal bölgelerde yaşar ve ama yaşlı bir nüfusu bulunduğu söylenilebilir. Halkının %84,8'i Bulgar, %8,8'i Türk, %4,9'u Roman'dır. Nüfusun %76'sı Ortodoks Hristiyan, %10'u Müslüman ve %0,8'i Katolik ve %1,1'i Protestan'dır. Üniter bir devlet olan Bulgaristan Cumhuriyeti, 264 belediyenin olduğu 28 idari bölgeye ayrılmıştır<sup>11</sup>. Bulgaristan 1990'lardan bu yana çok partili siyasal hayat ve özgür seçimler açısından gelişme kaydetmiştir. 1995 yılı sonunda AB'ne üyelik için başvurmuş, 2003, 2005, 2006, 2007 yıllarına ait kamu yönetimi reformları ile kamu yönetimi yapısını AB müktesebatına uyumlu duruma getirmeye çalıştığı görülmektedir<sup>12</sup>. Eskişehir Ticaret Odası'nın "Bulgaristan Ülke Bülteni"nde<sup>13</sup>, toprak ve iklim yapısı tarıma çok uygun olan Bulgaristan'ın tarımsal üretim açısından çok zengin olduğu ama bu sektörün modernleştirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Uzun yıllardır azalan ve yaşlanan nüfusundan dolayı tarımsal üretim yapacak insan gücü eksikliği olduğundan dolayı ülkenin tarımsal verimliliği düşmüştür ve Bulgaristan'ın AB'ne üye olmasıyla beraber tarım sektörüne Avrupa finansmanı sağlanmıştır.

### III. BULGARİSTAN'DA KAMU YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

Aşağıdaki bölümde Bulgaristan'ın sırasıyla kamu yönetimi ve yönetim yapılanması, insan kaynakları yönetimi ve sosyal güvenlik politikaları ele alınmaktadır.

#### A. Bulgaristan'da Kamu Yönetimi Yapılanması ve Yönetişim

Siyasi, idari, ekonomik açıdan merkezîyetçi olan Bulgaristan, tek meclisli bir yasama organına sahiptir. Temmuz 1991 referandumu ile kabul edilen Bulgaristan Anayasası'nda 2003, 2006, 2007'de AB müktesebatıyla uyum için önemli yasal ve kurumsal değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Ülkede yürütme gücü Cumhurbaşkanı ve Başbakanın önderliğindeki hükümettedir ve cumhurbaşkanı beş, milletvekilleri ise dört yıllığına halkoyuyla seçilmektedir. Kuvvetler ayrılığını esas alan ülkede var olan bağımsız yargı sistemi, idari ve adli olmak üzere ikili bir yapıya sahiptir<sup>14</sup>.

Bulgaristan kamu yönetiminin AB yönetimine uyarlanmasında bir de küresel değişikliklere entegrasyon, kapasite artışı, kariyer fırsatları, maliyetleri optimize etme ve kamuda İKY konularına büyük önem verilmiştir<sup>15</sup>. Bayramoğlu Özüğurlu ve Gülpinar

<sup>10</sup> Nazif Kuyucuklu, "Bulgaristan", Türk Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, Yıl yok, s.1-2

<sup>11</sup> ETO, "Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan'ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", s. 8 ve 10.

<sup>12</sup> Erol Esen- Veli Ercan Çetintürk- İva Mihova, "Avrupa Bütünleşmesi Sürecinde Bulgaristan'da Yerelleşme", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2017, C 1, S 4, s.6-7

<sup>13</sup> ETO, "Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan'ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", s.18

<sup>14</sup> Erol Esen -Veli Ercan Çetintürk- İva Mihova, "Avrupa Bütünleşmesi Sürecinde Bulgaristan'da Yerelleşme", s. 7

<sup>15</sup> Valantin Milinov- Rositsa Radoeva, "Human Resources In Regional Administration-Financial, Managemet and Organizational Aspects", Economic Archive, 2017, LXX, B 4, N 4, p.29

çalışmasında<sup>16</sup>, Anayasal hükme rağmen Bulgaristan hükümet sisteminin “yarı başkanlık hükümet sistemi” olarak değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü Bulgar hükümet sistemi için Fransız 5.Cumhuriyet Anayasası'ndan esinlenilmiş ve Bulgar Anayasası hazırlanırken cumhurbaşkanının yetkileri azaltılmıştır. Anayasal açıdan bürokratik yönetim ilkelerini kabul eden Bulgaristan kamu yönetimi, süreç içinde yeni kamu yönetimi ile karşılaşmıştır. AB uyum süreciyle birlikte yönetim anlayışı da bu ülkedeki reformlarda çok önemli olmuştur.

Bulgaristan'ın idari bölümleri 1991 Anayasası 135.maddesinde “yerel özyönetim ve yerel idareler” başlığında düzenlenmiştir. İdari bölümlenme açısından başkent, büyükşehirler ve toprağa dayalı idari bölümler kurulmuştur. Anayasal olarak 1992'de Anayasa Mahkemesi, özelleştirme ve mülkiyet devri ile ilgili kurumlar kurularak, gerekli yasal düzenlemeler de yapılmıştır. 1990'da Siyasi Partiler Kanunu ile siyasi partilerin belediye, taşra, vilayet ve devlet kurumlarındaki faaliyetleri yasaklanmıştır. 2003'teki Birinci Anayasa değişikliğinde yargı reformu öne çıkmıştır. Hâkimlerin dokunulmazlığının resmi faaliyetlerle sınırlandırılması, hâkimlerin görev yerlerinde geçirecekleri asgari sürenin beş yıla çıkarılması ile yargısal idari pozisyonlarda 'ömür boyu atama' yerine belirli sürelerle atama kuralı konulmuştur. 2005'te İkinci Anayasa değişikliğinde Anayasa'sına AB üyelikle ilgili yeni hüküm eklenerek bu hükmün AB'nin inşası ve gelişimine katkı vereceği belirtilmiş ve egemenlik hakkının devri düzenlenmiştir. AB politikaları hakkında hükümetin Millet Meclisi'ni bilgilendirmesi istenmiştir. Ayrıca medeni haklarla ilgili değişiklikler yapılmıştır. 2005'teki İkinci Anayasa Değişikliğinden sonra Bulgaristan, AB üyelik antlaşmasını imzalamıştır. 2006'daki Üçüncü Anayasa değişikliğinde AB ile anlaşmaya varılan yargısal değişiklikler öne çıkarılmıştır. Bir de parlamento dokunulmazlığının sınırlandırılması; 2004'te Ombudsmanlık kurumu oluşturulması ve bu konuda Anayasa'daki değişiklikler önemlidir. 2007'deki Dördüncü Anayasa değişikliği, Avrupa Komisyonu ile iş birliğiyle hazırlanmıştır. Bu değişiklikte yargı reformu ağırlıklıdır. Yargı alanındaki değişiklikler, Adalet Bakanı'nın yargılanmasıyla ilgili yöntemler; sulh hâkimlerinin dokunulmazlığının sınırlandırılması ve Yüksek Yargı Konseyi ile ilgili hükümleri içermiştir. Meclisin işleyişi ile ilgili değişiklikler yapılarak, Meclis kendi bütçesini yapmış; yöneticileri Meclis tarafından atanan kurumların denetimi artmış, milletvekillerinin yasama faaliyetlerine ilişkin değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Yerel vergi koyma ve gümrük tarifesinde belediyelere karar hakkı verilmiş, âdem-i merkezîyetçiliği artıran değişiklikler yapılmış, zorunlu askerlik hizmeti sonlandırılmıştır<sup>17</sup>.

Bulgaristan Anayasası'nın ikinci maddesinde “Bulgaristan Cumhuriyeti, yerinden yönetimle yönetilen tekçi bir devlettir. Hiçbir özerk bölge oluşumlarına izin verilmeyecektir.” denilmektedir. Bu madde ile tekçi yapı belirtilerek, “federal yapı gibi özerk yerel yönetimlerin kurulamayacağı” ifade edilmiştir. Bulgaristan Anayasası'nın 135-142.maddesinde “yerinden yönetim ve yerel idareler” ile ilgili hükümler vardır. 135.maddede ülke topraklarının bölgeler ve belediyeler olarak bölündüğü belirtilirken,

<sup>16</sup> Sonay Bayramoğlu Özüğurlu-Turgay Gülpınar, “Geçiş Sürecinde Bulgaristan'da Kamu Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2020, C 75, S 1, s.267 ve 271

<sup>17</sup> Sonay Bayramoğlu Özüğurlu-Turgay Gülpınar, “Geçiş Sürecinde Bulgaristan'da Kamu Yönetimi”, s. 268-272



bölgeler, bölge valileri tarafından yönetilen, İçişleri Bakanlığı'na bağlı ve merkezi yönetimin taşra örgütlenmesidir. Bulgaristan'da finansal yerelleşme sürecinde Bulgaristan Ulusal Belediyeler Derneği, 1997'de ülkedeki belediyelerin üçte biri ile kurulmuş ve 1999'da tüm belediyeler bu birliğe katılmıştır. Kamu hizmetlerinin yerelleşmesi, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, kendi öz kaynakları ve gelirlerine sahip olması ve özerk yönetimler için çalışan bu dernek, Bulgaristan'ın finansal yerelleşmesinde önemlidir<sup>18</sup>. Kısacası 1989'da doğu blokunun yıkılmasıyla Bulgaristan, demokratik bir işleyişe ve serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecini başlatmış ve bu geçiş sürecinde hem 2004'te NATO hem de 2007'de AB'ne girmiştir<sup>19</sup>. Aşağıda Bulgaristan'da insan kaynakları yönetimi ve sosyal güvenlik yapısı ile ilgili reform çabaları ele alınmaktadır.

### **B. Bulgaristan'da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Güvenlik Politikaları**

Son yıllarda araştırmacılar yoğun olarak, AB'nde insan kaynakları yönetimine eğilmiştir. Tüm bölgeler ve kıtalardan yetenekli insanları buralara çekmek ve işgücü verimliliği sağlamak, Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın da önceliğidir. Günümüzde insan kaynakları ülke ekonomisinin gelişmesi için önemi artan bir beşerî güçtür<sup>20</sup>.

Bulgaristan'da 1995'te ekonomik yapısı ve işleyişinde sorunlar yaşanmıştır. IMF, Dünya Bankası bu geçiş sürecinde etkin olmuştur. Yapısal uyum politikaları, devlet teşebbüslerinin özelleştirilmesi, bu yolla hükümetin genel harcamalarda kısıtlamalar yapması, harcamaların azaltılması, ücretlerin düşürülmesi gibi sayılabilir. İdarenin siyasetten bağımsızlığı, kamu personelinin hukuka bağlı ve siyasal olarak tarafsız davranarak görevini yapacağı, kanunda belirtilen koşulları sağlayan devlet memurunun siyasal parti üyeliği, sendikalaşması, grev hakkını kullanması güvencesi getirilmiştir. Kurumsal işleyişte bürokratik örgütlenme modeli temel alınmıştır<sup>21</sup>.

Bulgaristan Merkez Bankası verilerine göre, 2013 yılı işsizlik oranını %11,8'dir. İstihdamın en çok olduğu dal, imalat sanayiidir. Bunu otomobil ve bisiklet ticareti ve tamiri sektörü ve eğitim sektörü takip eder. İstihdamın en az olduğu alan ise, emlak sektörüdür. Ülkede son yıllarda nüfus azalması yanında, eğitilmiş ve nitelikli aktif nüfusun, AB üyesi ülkelere göç ettiği bilinmektedir. Bulgaristan'da uzun yıllardır AB üyesi ülkeler dışından (üçüncü grup ülkelerden) personel transferinde hukuki ve bürokratik sorunlarla karşılaştığından, şirketler işgücü arzında sorunlar yaşamaktadır. Bulgaristan'da yükseköğretim kurumlarını Parlamento denetlemektedir. 25-64 yaş arasının %60'ı en az bir yabancı dil bilir ve %80'i lise ve üstü eğitimlidir ve yurtdışında eğitim gören çok fazla bir nüfusu vardır. Yurtdışından işçi transferinde Bulgar hükümetinin önceliği, Bulgaristan sınırları dışında yaşayan etnik Bulgar diasporasıdır. Bulgar kökenli yabancılara mevzuat, daha kolay istihdam edilme koşulları koymuştur. Üçüncü ülkelere gelen diğer işgücünde, ilgili pozisyona müracaat eden ülke içinden

<sup>18</sup> Erol Esen -Veli Ercan Çetintürk- İva Mihova, "Avrupa Bütünleşmesi Sürecinde Bulgaristan'da Yerelleşme", s. 2 ve 10

<sup>19</sup> ETO, "Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan'ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", s. 8

<sup>20</sup> Valantin Milinov- Rositsa Radoeva, "Human Resources In Regional Administration-Financial, Managemet and Organizational Aspects", p. 31

<sup>21</sup> Sonay Bayramoğlu Özüğurlu-Turgay Gülpınar, "Geçiş Sürecinde Bulgaristan'da Kamu Yönetimi", s. 270 ve 267

başka Bulgar aday olmadığına bakılır. Ülkede sosyal güvenlik alanında Sosyal Sigorta Yasası önemlidir. Sigorta ödemeleri için niteliğine göre yapılırken, iş kazaları ve meslek sigorta ödemeleri de yapılmaktadır. Bilindiği gibi sosyal güvenlik kapsamında kişilere, geçici iş göremezlik, çalışma gücünde geçici azalma, sakatlık, doğum, yaşlılık ve ölüm halinde tazminat ödenmekte ya da maddi yardım ve emeklilik maaşı verilmektedir<sup>22</sup>.

Bulgaristan yönetiminin, AB'ne uyum açısından uzun ve karmaşık bir entegrasyon sürecinden geçtiği görülmektedir. Kamu yönetiminde kariyer gelişimi ve İKY alanında iyi uygulamalar geliştirmek adına bir fırsat oluşmuştur. Yönetim kapasitesinin artırılması için, İKY alanında iyi politikaların analizi yapılmış, Bulgar ve Avrupalı ortaklar arasında etkileşim ve ekip çalışması için bir model geliştirilmiştir. "Avrupalı ortaklar ve SCR"den olanlar arasında uzmanlık eğitimi ve staj gerçekleştirilmiştir. 2014-2015'te Kırcaali ilçe idaresinde, çalışanların niteliklerini ve profesyonelliğini artırmaya yönelik bir proje tasarlanmıştır. Burada insan kaynaklarının daha verimli yönetimi, motivasyon, bağlılık ve potansiyelin artırılması ve ekip çalışması için geliştirilmesi hedeflenmiştir. İlçe idare görevlilerinin 22'si 2014'te Kamu İdaresi Enstitüsü'nde "Etkin Yönetim İçin Kişisel Beceriler" konusunda eğitim almıştır. 21 kişi ekip performans eğitimine katılmış, 5 çalışan İngilizce B1, 5 çalışan Yunanca B1 seviyesinde sertifika almıştır. İlçe idaresinin karşı karşıya olduğu yönetimin verimliliğini artırmak ve hedeflere ulaştırmakla görevli kamu yöneticisi validir. Tüm bölgesel yönetimlerde dış değerlendirme ve sertifikasyon ile insan kaynakları kalitesini değerlendirmek için, Avrupa Projelerinin etkili bir şekilde benimsendiği görülmüştür<sup>23</sup>.

Bayramoğlu Özüğurlu ve Gülpınar çalışmasında<sup>24</sup>, Avrupa Komisyonu'nun Bulgaristan'ın üyelik müzakereleri için Kamu Yönetimi Reformunu, 1997'de şart koştuğunu belirtir. Anayasa değişiklikleri ve AB norm ve ilkeleri, yönetsel yapı ve uygulamalarda belirleyici olmuştur. 2000'de Bulgaristan AB'ye üyelik müzakereleri başladığında, yönetimin kapasitesini arttırma ve kamu personelinin uzmanlaşması için destek programları başlatılmıştır. İdare Kanunu, AB norm ve ilkeleri çerçevesinde değiştirilmiştir. Bu reformda öncelik kamu hizmetleri kapsamının belirlenmesi ile devlet memurlarının statü, hak ve sorumluluklarının tanımlanmasıdır. İdare Kanunu (1998), Kamu Hizmetleri Kanunu (1999), devlet memurları ile ilgili düzenlemeler (2000), modern idari sistem inşa stratejisi önemli diğer reform çabalarıdır. Profesyonel ve liyakate dayalı bir memuriyet sisteminin çerçevesini oluşturan 1999 tarihli Kamu Hizmetleri Kanunu 2000'de yürürlüğe girmiştir. 2006'da Bulgaristan kamu yönetimine, üst düzey memurlar için idari ve politik atama ayrımı getirilmiştir. Rekabetçi bir işe alım süreci ve yarı zamanlı çalışma gibi değişiklikler yapılmıştır. Kamu yönetiminin çağdaşlaşması ve önemli teknolojik gelişme kaydetmesi için başlatılan süreç, yönetsel usullerin otomasyonunu, işlem maliyetlerinin düşürülmesi ve idari süreçlerin daha açık olması, 2000'deki elektronik devlet kanunu gibi değişikliklerle sürdürülmüştür. 2000 sonrası bankacılık ve finans sektöründe özelleştirmeler sürdürülmüş, 2003'te kamu

<sup>22</sup> ETO, "Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan'ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", s. 10-11

<sup>23</sup> Valantin Milinov- Rositsa Radoeva, "Human Resources In Regional Administration-Financial, Managemet and Organizational Aspects", p. 39-42

<sup>24</sup> Sonay Bayramoğlu Özüğurlu-Turgay Gülpınar, "Geçiş Sürecinde Bulgaristan'da Kamu Yönetimi", s. 271-273

bankalarının özelleştirilmesi ve kamu maliye reformu tamamlanmıştır. Sosyal güvenlik alanında, 2000’de özel emeklilik fonları kurulmuş ve emeklilik sistemi değiştirilmiştir. 2003 ve sonrası ise telekomünikasyon ve tek el vb. özelleştirilmiştir. 1995-1999 yılları arası ülkede merkezi hükümet bütçesi ile Sosyal Güvenlik Fonunun ayrılması, emeklilik reformu, finansal açıdan kendine yeten sağlık sistemi, Sağlık Sigortası Fonu, kamu yönetimi reformu çok önemli reformist çabalardır.

1996’da yapılan bir anketin sonuçları, Bulgar kuruluşlarında İKY konusunun oluşturulması sürecinde Avrupa ülkelerine göre geride kaldığını göstermiştir. Bulgaristan’da 1990-2000’de İKY alanında danışmanlık hizmetlerinde gelişmeler olmuştur. Bu tür hizmetlere yönelik talep üzerine yapılan araştırma 1999’da kuruluşların %35’inin bu hizmetlerden yararlandığını, %9’unun taleplerinin arttığını, %26’sının aynı seviyede kaldığını ve %6’sının bir düşüş rapor ettiğini göstermiştir. Bulgar kuruluşlarının çoğu, hala İKY amaçları için harici danışmanlar kullanmaktadır<sup>25</sup>.

Burada iyi yönetim / yönetişim kriterleri açısından Bulgaristan ile diğer ülkeler karşılaştırılırsa, Kuzey Avrupa ülkeleri, 2013’te iyi yönetişim konusunda yüksek puanlar almıştır. Onu Okyanusya, Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Doğu Asya izlemiştir. Orta ve Doğu Avrupa ile Güney Avrupa en düşük puanları almış, Finlandiya, Norveç, Yeni Zelanda, İsveç, Danimarka en yüksek, Bulgaristan, Romanya ve Yunanistan en düşüğe kalmıştır. Dünya Bankası iyi yönetişim göstergeleri bu konuda önemli bir veridir. İskandinav ülkeleri ve Hollanda’da ileri düzeyde basın özgürlüğü vardır. Yunanistan, İtalya, Bulgaristan, Hırvatistan ve Kore, Japonya gibi Asya ülkelerinde, basın özgürlüğü düşüktür. Japonya oldukça yüksek iyi yönetişime sahiptir ve Romanya basın özgürlüğünün derecesi açısından oldukça düşük seviyededir. Maaş yapısı, kamu maaş seviyeleri ve hükümetin kalitesi üzerindeki etkileri yönüyle çok farklı iki teori formüle edilebilir. "Singapur modeli" en iyi ve en zeki olanı çekmek ve teşvikleri ortadan kaldırmak için kamu sektörü çalışanlarının ödüllendirilmesini savunur. "Norveç modeli"nde memurlara nispeten az ödeme yapılır. Amaç memurların kamu yararı için çalışmaya motive olmaları ve kendilerini vatandaşlar ve kamu hizmetlerinden soyutlamamaları ve yüksek maaşlarının bu hizmetleri sunmanın maliyetlerini arttırmaması gerektiğidir<sup>26</sup>.

Bulgaristan’da halkın gözünde madencilik ve taş ocakçılığında kötü ve güvensiz çalışma koşulları ve sağlığa ciddi zararlar vardır. Bir de düşük maaşlar ve sonuçta daha küçük kasaba ve şehirlere taşınma ihtiyacı doğmuştur. Sektördeki teknik gelişmelerle ilgili yeterli bilgiye sahip genç uzmanlar bile bu tesislerde çalışmak için ihtiyatlıdır. Bulgaristan’daki genç uzmanlar için madencilik ve taş ocakçılığı sektöründe ücretler, Bulgaristan’ın diğer sanayi dalları ve Birleşik Krallık, Almanya gibi Avrupa ülkelerinin madencilik ve taş ocakçılığına göre çok düşüktür. Sonuçta Bulgaristan’da bu sektörde çalışmak istemeyen gençler, daha iyi maaş için yurtdışında madencilik sektöründe

<sup>25</sup> Elizabeth Vatchkova, "Personalmanagement Im Transformationsprozess", In the: The Speed of Changes- Bulgarian Way to the Intergrated European HRM, V. Chemnitz East Forum: "Human Resource Management in Transition", Chemnitz University of Technology, 21-23.03.2001, Rainer Hampp Verlag Munchen; Mering: Hampp, 2001, p.3-4

<sup>26</sup> Evert Pommer- Pepijn Van Houwelingen, "Public Administration in Europe", Zarządzanie Publiczne, 2016, C 2, S 36, p.37-48

çalışmayı seçmektedir. Madencilik ve taş ocakçılığı işletmeleri, beceri ve nitelikleri açısından yeterli olmayan ama maden tesisinin bulunduğu yerde evi olan yerel işçi topluluğuna sahiptir. İşletmeler, işçilerinin niteliklerini artırmak için kurum içi kurslar, üniversiteler ve eğitim kurumları ile eğitim amaçlı ortaklıklara gitmiştir. AB üyeleri içinde madencilik ve taş ocakçılığı sektörünün önemi, fosil yakıtların çıkarılmasında uzmanlaşmış ülkeler arasında fazladır. Bunlar, fosil yakıt yatakları kıt/hiç bulunmayan jeolojik dağılımlar ile yakından bağlantılıdır. Madencilik ve taş ocakçılığı sektöründe, bilgi teknolojilerinin önemi, verimlilik ve yenilikler açısından artmıştır. AB üyesi olan devletler içinde kömür ve linyit madenciliğinde en yüksek oran, Bulgaristan'dadır. Danimarka ise ham petrol ve doğalgaz çıkarmakta uzmanlaşmıştır. Eurostat'ın bir analizinde, AB üye devletleri arasında KOBİ'ler ve büyük işletmelerin yüksek katma değer payları ve yüksek uzmanlıkları önemlidir. Bulgaristan'da kömür ve linyit madenciliği gibi büyük işletmelerin varlığı, Danimarka, Hollanda ve Birleşik Krallık 'ta ham petrol ve doğal gaz çıkarılması birer örnektir. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile -coğrafi /fiziki konumdan bağımsız şekilde- kişiler ve işletmeler arasında iletişim hızlı biçimde kurulabilmektedir. İş süreçleri de çağın özelliklerini taşımaktadır. "Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlaması; İş Zekâsı, Kurumsal İçerik Yönetimi; Tedarik Zinciri Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi" alanlarında çağdaş kurumsal yapılanmalar ve uygulamalara geçildiği görülmektedir<sup>27</sup>.

Ayrıca 2021 yılındaki yeni bir raporunda ETO, Bulgaristan'ın 2018 yılında nüfusu, 7.000.039 kişi olarak belirtilmiştir. Kısacası 4 yıllık süreçte ülkenin nüfusu hiç artmamış, hatta azalmıştır. Bu raporda Bulgaristan'ın iktisadi yapısındaki gelişmeler, uluslararası ticari faaliyetleri ve ülkemizle ticareti konularında güncel verilere ulaşılabilir<sup>28</sup>. Çalışmanın aşağıdaki kısmında ise Bulgaristan'ın AB'ne girişi ve bu amaçla gerçekleştirdiği kamu yönetimi reform çabaları ele alınmaktadır.

#### **IV. BULGARİSTAN'IN AVRUPA BİRLİĞİNE GİRİŞ SÜRECİNDE KAMUSAL REFORMLARI**

AB haritasına bakıldığında günümüzde AB'ne üye devletler Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Hırvatistan, Kıbrıs, Çekya, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İrlanda, İtalya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Malta, Hollanda, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovakya, Slovenya, İsveç, İspanya'dır. AB'ne aday devletler ise Türkiye, Kuzey Makedonya, Arnavutluk, Sırbistan, Bosna Hersek, Karadağ ve Kosova'dır<sup>29</sup>. Ayrıca İngiltere 1973'te katıldığı AB'nden, 01.02.2020'de ayrılmıştır<sup>30</sup>.

Bu bağlamda günümüzde AB'nin yasama, yürütme ve yargı organları vardır ve bu birlik uluslar üstü kurumlarıyla birçok alanda üye/aday ülkeler üzerinde etkindir. "AB Konseyi", AB'nin en yüksek politik organıdır. "AB Bakanlar Konseyi" yasama ve

<sup>27</sup> Mariana Petrova- Milena Tepevicharova- Lyudmila Dikova, "Mining Symposium Possibilities For Personnel Development In The Mining And Quarrying Sector In Bulgaria", III. International Innovatives, E3S Web of Conferences 41, 04017, 2018, p.1-3

<sup>28</sup> ETO, "Bulgaristan Ülke Bülteni", 2021, s.3.

<http://www.etonet.org.tr/uploads/UlkeRaporlari/bulgaristan.pdf>, (14.06.2021)

<sup>29</sup> AB Türkiye Delegasyonu, "AB haritası, AB'ne Üye ve Aday Ülkeler", (27.08.2020)

<sup>30</sup> CNN TÜRK, "İngiltere AB'den ayrıldı, 01.02.2020", (13.07.2020)

karar alma, “AB Komisyonu” yürütme, “Avrupa Parlamentosu” yasama ve yürütmenin denetim organıdır. “Avrupa Sayıştayı”, gelir ve harcamaların denetiminde, “Avrupa Adalet Divanı” birlik antlaşmalarının uygulanmasında görevlidir<sup>31</sup>.

Diğer yandan Bulgaristan gibi sosyalist rejimden kapitalizme geçen eski Doğu Bloğu ülkelerine “geçiş ülkeleri” denilmiştir. Geçiş ülkeleri ile ilgili yayınlar, Bulgaristan’ın kendine özgü ve barışçıl bir geçiş sürecinin olduğu konusunda fikir birliğine sahiptir. Ayrıca barışçıl geçişin niteliği konusunda düşünceler farklılaşmıştır. Bulgaristan’da barışçıl geçiş, bir başarı örneği mi, yoksa eski rejimden ayrılamayan bir örnek midir? Doğu Blokunun yıkılması sonrası Yeni Anayasayı kabul eden ilk post sosyalist devlet, Bulgaristan’dır. Rejim değişikliğinden sonra Bulgar Komünist Partisinin isim değiştirmesiyle kurulan Sosyalist Parti, kapitalist rejimin yapılanmasında önemli rol almıştır. Diğer aktör ise, Yuvarlak Masa Görüşmeleri katılımcıdır. Bulgaristan devleti, Sovyetler Birliğinde Gorbaçov’un başlattığı “prestroika ve glasnost (yeniden yapılandırma ve açıklık)” reform dalgasına, 1987’den itibaren bir değişim siyasetiyle katılmıştır. “1987 Temmuz Reformları ile T. Jivkov Dönemi”nde serbest piyasa ekonomisiyle uyumlu bir Anayasa’nın hazırlanması için siyasal ve idari değişiklikler yapılmıştır. Bazıları sayılırsa özgür basın, seçimlerde çok adaylı bir sistem, merkezi hükümetin yeniden yapılandırılması, bakanlık sayısının azaltılması, resmi evrak ve yazışmaların azaltılması ve yeni anayasa hazırlık komisyonu kurulmasıdır. Bu ülkede yuvarlak masa görüşmeleri sonrasında Komünist Parti, Bulgaristan Sosyalist Partisi adını almış, parti-devlet birlikteliği, herhangi bir kadro tasfiyesi gerekmeden çözümlenmiştir. Ayrıca işçi örgütlenmesi, grev hakkı, basın özgürlüğü, azınlık hakları konusunda değişikliklerdir<sup>32</sup>.

ETO tarafından yayımlanan rapora göre<sup>33</sup>, Bulgaristan’ın nüfusu yaşlanıp azalırken, AB’ye üyeliğiyle birlikte birçok nitelikli Bulgar vatandaşı, AB üyesi ülkelere göç etmiş ve Bulgaristan’da bazı alanlarda nitelikli işgücü eksikliği yaşanmıştır. Türkiye dâhil AB üyesi olmayan üçüncü ülkelerden Bulgaristan’a nitelikli personel transferi yapılmışsa da bu sırada kota 1/10 olarak uygulanmış ve kurallara bağlanmıştır. Kişinin istihdamı, ilgili işte çalışacak bir Bulgar personelin bulunamamasına bağlıdır.

Çakaş’a göre ise Sovyetler Birliği dağıldıktan sonraki dönemde Bulgaristan ve Romanya’nın Avrupa Birliği’ne uyumu ve “Avrupalılık” denilen değişim çabaları kolay olmamıştır. Politik sorunlar ve politik karar almada problemler yaşanmıştır. Ülkelerdeki politik partiler, AB’ne uyum konusunda aynı fikirde buluşmalarına karşın, siyasi ve politik atılımlar konusunda geride kalmıştır. Her iki ülke AB hukukunu benimsemiştir. Avrupalılaştırma konusundaki politikaları, liberal ve demokratik unsurları teşvik etmiştir. Ama Romanya ve Bulgaristan’ın sisteminde var olan “yolsuzluklar ve organize suç ağları” nedeniyle, politik olarak yerel yönetimleri ve kurumları etkileme çabası başarılı olmamıştır. AB’nin ön koşulu olan “Kopenhag Kriterleri”nde hukukun işleyişi, açıklık ve özerklik vardır. Yasama organlarında yolsuzluklar sona erecek, hesap verebilirlik ve

<sup>31</sup> Özgür Külcü, “Küreselleştirme Sürecince Avrupa Birliği’nde Belge Yönetimi Uygulamaları ve Türkiye”, Bilgi Dünyası, 2006, C 7, S 2, s.204

<sup>32</sup> Sonay Bayramoğlu Özüğurlu-Turgay Gülpınar, “Geçiş Sürecinde Bulgaristan’da Kamu Yönetimi”, s. 261-262

<sup>33</sup> ETO, “Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan’ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri”, s. 76

temsil ön plana çıkacaktır ama yolsuzluklar, Kopenhag Kriterlerinin uygulanmasını önlemiştir. Yolsuzluklar, Romanya için AB'ne girişte en önemli problem olarak belirtilmiştir. Bu nedenle, adı geçen bu yasal ve yargısal reformlar, "demokrasi ve Avrupa yönetimi" açısından başarılı ve etkili sonuçlanmamıştır<sup>34</sup>.

AB'nin genişlemesi ile çeşitli ulusal ve uluslararası iletişim çalışmaları artmıştır. AB, yeni aday ülkelerle üye ülkeler arasında tanışma ve kaynaşmanın gerçekleşmesini istemiştir. Bulgaristan iletişim alanında başarılı çalışmalar yapmıştır. Bu konuda Bulgaristan'da Dışişleri Bakanlığı (BMFA), devletin iletişim faaliyetlerini düzenlemiştir. Ülkede 2002'de "AB'ne Giriş İçin İletişim Stratejisi" belgesi hazırlanmış ve büyük bir bütçe ile ülkenin imaj oluşturma projelerinin finansmanını bu belge sağlamıştır. Bu belge ülkenin iletişim stratejilerini anlatmaktadır. İletişim konulu projeler yapmak isteyen bazı özel sektör kuruluşlarının da tekliflerini kabul etmiştir<sup>35</sup>.

"Avrupa Yönetel Alanı resmen ve ilk 1998'de "SIGMA (Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek İçin Destek Raporu)" ile kurulmuştur. Avrupa Yönetel Alanı, ulusal kamu yönetimlerinin Avrupalılaşması ve "Çok Düzlemli Yönetişim Sistemi" demektir. Kısacası AB üyesi devletler, Avrupa Yönetel Alanı'ndan yola çıkarak, kamu yönetimi sistemleri için ortak yapılarını belirlemişlerdir. AB'ne üye olmak isteyen ülkeler, katılım şartlarını tutturmak için, kamu yönetimi sistemlerini reforma etmeli ve AYA kriterlerine uymalıdır. Kopenhag Kriterleri, aday ülkelerin çok kültürlü toplumsal hayata geçişi için, demokrasi, insan hakları, hukukun üstünlüğü, azınlık haklarına saygı gibi politik şartları belirtirken, diğer yandan aday ülkelerin Birlik içinde ağır rekabet içinde kapasite geliştirmelerini öngörmüştür. Kopenhag Kriterleriyle beklenen reformlar, demokratikleşme, piyasalaşma, yargısal uyum, idari uyum olarak belirtilir 1999 Yılı Raporunda "SIGMA'nın Avrupa Yönetel Alanı (AYA) tanımı" detayları ile irdelenmiştir. AYA, söz konusu ülkenin mevzuatı ile AB'ne üye devletlerin yönetim uygulamaları arasında benzerliklerin artmasıdır. Bulgaristan bir de "1995'te Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı"nı imzalamıştır. 1996-2000'de yerelleşme ve yerel yönetimlerin mali özerkliği için çabalar artırılmıştır. Ayrıca bu ülkede yerelleşme amaçlı yasal düzenlemeler ile yerelleşme uygulamalarının artması ve AB fonlarından kaynak almış, belediye ve bölge yönetimlerinin kapasitesi artırılmıştır<sup>36</sup>. Ayrıca kamu kuruluşlarının idari kapasitesi, ticari kuruluşların rekabet gücü kadar önemlidir<sup>37</sup>.

Bulgaristan'ın makro ekonomik rakamları iyi olsa da yolsuzluk ve rüşvet çok yaygındı ve tam bir yönetel reform geçirmemiş yargı da yabancı yatırımcılar için bir riskti<sup>38</sup>. AB'nin, Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerini (ODAÜ) içine alarak genişlemesi,

<sup>34</sup> Caner Övsan Çakaş, "Avrupalılaşma Kavramı ve Balkan Ülkeleri: Sırbistan, Bulgaristan ve Romanya Örnekleri", Sosyal Bilimler Akademi Dergisi, Mayıs 2019, C 2, S 1, s. 36-37

<sup>35</sup> Nadia Kaneva, "Meet the "New" Europeans: EU Accession and the Branding of Bulgaria", Article in Advertising & Society Review, January 2007, p.5.

<sup>36</sup> Erol Esen -Veli Ercan Çetintürk- İva Mihova, "Avrupa Bütünleşmesi Sürecinde Bulgaristan'da Yerelleşme", s.3-5 ve 11

<sup>37</sup> Borislav Barissov, "Research of Administrative Capacity of The State Administration in Bulgaria", Knowledge, International Journal, 2018, V 23, S 4, p.1

<sup>38</sup> ETO, "Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan'ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", s. 17

Avrupa Yönetmelik Alanı ile ilgili fikir ayrılıklarını gündeme taşımıştır. Çünkü ODAÜ'nün yönetim açısından bazı eksiklikleri mevcuttu<sup>39</sup>.

Geçiş sürecinde işsizlik ve enflasyon sorunları ağırlaşmış ve Dimitrov Hükümeti ve takipçileri ekonomik sorunlar ve suç ve yolsuzluk sorunları görmüştür. 1990'larda artan ekonomik kriz, halkın sokağa dökülmesi ve sokak gösterilerinin artmasına ve siyasal istikrarın bozulmasına neden olmuştur. Ekonomik bunalım 1997'de derinleşmiş, Ocak 1997'de aylık enflasyon %2040'a ulaşmış, memur maaşı aylık 4 dolara gerilemiş, genel grev, gıda krizi yaşanmış, 1997'de tiyatro, orkestra ve müzeler kapatılmıştır. "Kostov Hükümeti", ekonomik dönüşümü IMF kredileri ile gerçekleştirirken, "Jivkov Dönemi"yle de geniş bir hesaplaşmayı yapmıştır. İşsizlik ve yolsuzluğa, enflasyon problemi de eklenmiştir<sup>40</sup>.

ETO raporuna göre<sup>41</sup>, Bulgaristan'da 1989 yılı sonrası planlı ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçişte yapısal reformlar yetersiz kalmış, ekonomik buhran içinde on yıl geçirilmiştir. Ülke yurt dışında pazar kaybetmiş, üretim ve hayat standardı düşmüş, ülkenin yerel parası değer kaybetmiştir. 1997'de ekonomik istikrar programı kararları alınmış, hükümetin para ve döviz politikaları üzerindeki yetkisi sınırlandırılmış ve bir para kurulu oluşturulmuştur. Merkez Bankası özerk bir yapıya kavuşturulmuş ve tarihinin en uzun ekonomik büyümesini yaşamıştır. Bulgaristan'da bu dönemlerde yolsuzluk ve rüşvet çok yaygındı ve yabancı yatırımcılar için bir riskti. Aşağıda ise Bulgaristan'da e-ticaret, telekomünikasyon teknolojileri ve elektronik devlete geçişi anlatılmaktadır.

#### **V. BULGARİSTAN'DA KAMUSAL REFORMLARDA İKİNCİ ADIM: TELEKOMÜNİKASYON TEKNOLOJİLERİ VE ELEKTRONİK DEVLET YÖNETİMİNE GEÇİŞ**

Bulgaristan'daki telekomünikasyon sektörü ile ilgili düzenlemeler olarak, "Elektronik Haberleşme Yasası, Radyo ve Televizyon Yasası, Posta Hizmetleri Yasası ve 112 Avrupa Ortak Numaralı Ulusal Acil Çağrı Sistemine Dair Yasa" belirtilebilir. Ülkenin telekomünikasyon konusunda devlet politikalarını "Bakanlar Kurulu, Ulusal Radyo-Frekans Spektrumu Komitesi ile Ulaştırma, Bilgi Teknolojileri ve Haberleşme Bakanlığı" belirlemektedir. Özerk bir devlet kuruluşu olan "Haberleşme Denetim Komisyonu", devletin telekomünikasyon politikasını yürütmekte ve denetlemektedir. Daha önce devletin tekelinde olan ve "2004'te özelleştirilen BTC şirketi, "Vivacom" adıyla bir sabit telefon piyasasına sahiptir. 2011'de Komisyonun açtığı ihale ile "4G şebekesini kullanma hakkını kazanan Max Telecom, 4G Com ve Bulsatcom" şirketlerinin lisans almasıyla, sayısını artırmıştır. Başlıca GSM operatörleri "M-Tel, Telenor ve Vivacom"dur. B"lizzo şirketleri kablolu TV", kablolu internet ve kablolu telefon hizmetleri vermektedir. 2014'te "Max Telecom", Sofya, Plovdiv, Varna, Burgas, Plevne, Ruse, Sliven, Stara Zagora ve Bansko'da 4G LTE internet hizmeti sunmaya başlamıştır. 2015'te "Digi Media Ltd"., digitürk hizmetlerini sağlamak için kurulmuştur. Şirket sermayesinin

<sup>39</sup> Erol Esen- Veli Ercan Çetintürk- İva Mihova, "Avrupa Bütünleşmesi Sürecinde Bulgaristan'da Yerelleşme", s. 3

<sup>40</sup> Sonay Bayramoğlu Özüğurlu-Turgay Gülpınar, "Geçiş Sürecinde Bulgaristan'da Kamu Yönetimi", s.263-266

<sup>41</sup> ETO, "Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan'ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", s. 13 ve 17

%70'i Türk sermayesidir. Digiturk'ün Bulgaristan müşterilerine "Digiturk EURO paketi" daha düşük fiyatlarla satılmakta ve abonelik ücretleri aylık ödenmektedir<sup>42</sup>.

AB içinde e-ticaret ve e-devlet çalışmalarının bir parçası olan "İdareciler Arasında Veri Değişimi Girişimi", AB içinde elektronik belge yönetiminde önemli çalışmalar yürütmüştür. IDA, 1996'da "DLM Forumu"nu desteklemiştir. DLM Forumu, Avrupa Komisyonu içinde belge yönetimi konusunda çalışmalar yapmıştır<sup>43</sup>. Hürriyet Gazetesi'nde<sup>44</sup>, Bulgaristan'ın, Ağustos 2001'de "Globalsign ve Utimaco konsorsiyumu"nda e-devlet ve e-ticaret işlemlerinde kullanmak üzere bir güvenlik altyapısı oluşturacağı belirtilmiştir. Proje ile önce 65.000 adet sertifika yayınlanacağı ve şirketlerin internet üzerinden güvenli bir şekilde vergi beyannamesi vermeleri, gümrük ve devlet ile olan diğer işlemlerini e-devlet üzerinden gerçekleştirmelerinin sağlanacağı ifade edilmiştir. Projenin daha sonraki dönemi için Bulgaristan'ın 8 milyonluk nüfusuna kişisel kimlik kartlarının dağıtılması hedeflenmiştir. Mayıs 2000'de parlamentosundan geçirdiği dijital imza yasası, Bulgaristan'ı dijital sertifika yasasına sahip bir Avrupa ülkesi yapmıştır. Bu projenin yeni hükümet ve Bulgaristan'ın yönetim yapısını daha verimli kılacağı ve ülkenin AB ve NATO üyeliğini hızlandıracağı belirtilmiştir.

AB'nin etkinlik alanının genişlemesiyle, AB düzenlemeleri oluşturulmuştur. Bu kapsamda belge ve arşiv çalışmalarıyla ilgili olan "Elektronik Kontratlar da e-Ticaret Yönetmeliği", "Dijital İmza Yönetmeliği", "Elektronik Veri Değişim Yönetmeliği", "Bilginin Serbestliği Yasası", "Kişisel Bilgilerin Korunması ve Değerlendirilmesi Üzerine Veri Koruma Yasası" hazırlanmış ve uygulanmıştır. AB'nde e-ticaret ve e-devlet çalışmalarında çok önemli olan "İdareciler Arasında Veri Değişimi Girişimi-IDA", AB içinde elektronik belge yönetimi alanında önemlidir. IDA, 1996'da "DLM Forumu (Doküman Yaşam Döngüsü Yönetimi Forumu)" destek olmuştur. "DLM Forumu", Avrupa Komisyonu içinde belge yönetimi konusunda bağımsız çalışmalara destek olmuştur<sup>45</sup>.

Avrupa'da doğu ve batı arasında bölünmüş hikayeler vardır. Soğuk savaşın bitmesi bazı açmazları alt üst etmiştir. Doğru ve batı arasında ideolojik zıtlıklar da vardır. Doğru-batı ikilemi kapitalizmin ideolojik karşıtlığından önce de vardır. Doğru Avrupa ulusları Osmanlı, Rusya, Avusturya-Macaristan İmparatorluklarının gerilemesinden sonra bağımsızlıklarını ilan etmişlerdir. Avrupa'da muhalefet Batı'yı etkin ve ilginç merkez olarak görürken, doğuyu bağımlı ve istenmeyen taraf olarak nitelendirmiştir. Avrupa haritasının etrafında bulunan ülkelerdeki gibi Bulgaristan'da da komünist partisinin ideolojisinde temel ilke, Bulgaristan'ın gelişmiş ülkeleri yakalaması idi<sup>46</sup>.

<sup>42</sup> T.C. Sofya Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, "Bulgaristan'ın Genel Ekonomik Durumu ve Türkiye ile Ekonomik İlişkileri", Haziran 2016, s.56-57.

<sup>43</sup> Özgür Külcü, "Küreselleşme Sürecince Avrupa Birliği'nde Belge Yönetimi Uygulamaları ve Türkiye", s. 210

<sup>44</sup> Hürriyet Gazetesi, "Bulgaristan, E-devlete Geçiyor, 13.08.2001", (03.07.2020)

<sup>45</sup> Özgür Külcü, "Küreselleşme Sürecince Avrupa Birliği'nde Belge Yönetimi Uygulamaları ve Türkiye", s.210

<sup>46</sup> Nadia Kaneva, "Meet the "New" Europeans: EU Accession and the Branding of Bulgaria", s.12



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

İkinci Dünya Savaşı sonrası dünyada ekonomik, ticari, sağlık, askeri, kültürel amaçlarla birçok uluslararası kuruluş oluşturulmuştur. Bu amaçla çok sayıda uluslararası toplantı ve konferans yapılmıştır. Çeşitli konuları kapsayan ortak çalışmalar da hızla başlatılmıştır. Bu konuda 1951’de kurulan Avrupa Kömür ve Çelik Birliği, AB’nin hukuki yapısının oluşumunda önemlidir. II. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa ülkelerinde sanayileşmenin oldukça artması ve bu amaçla kömür ve çelik gibi alanlarda üretimin artırılması istenmiştir. 1957’de Roma Antlaşması ile Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu kurulmuştur. Yine 1957’de AET adıyla bir gümrük birliği oluşturulmuş ve ekonomik bir topluluk, parasal birlik, tarım, hayvancılık, ulaştırma, dış politika gibi alanları kapsayan daha geniş ve çok amaçlı bir AB’ne geçiş hedeflenmiştir. Adım adım yıllar içinde siyasi birliği getiren bir Avrupa Topluluğu’na ulaşılmıştır. Bu anlamda 1990’larda üye devletlerce Maastricht, Amsterdam Sözleşmeleri ve 2000’lerde ise Nice Sözleşmesi imzalanmıştır.

Avrupa Topluluğu’na günümüzde 27 devlet, tam üyedir. Aday üye statüsünde de Kosova, Arnavutluk, Türkiye, Sırbistan, Kuzey Makedonya gibi devletler vardır. Bulgaristan, bu çalışmada ayrıntılarına yer verildiği üzere, 1990’lardan 2007 yılına kadar AB’ne giriş için yoğun çabalar harcamış ve reformlar gerçekleştirmiştir. 2007’de AB’ne giren Bulgaristan, bu çalışmada belirtildiği üzere yeni kamu yönetimi ve insan kaynakları yönetimine geçiş amaçlı kamu yönetiminde yapısal ve işlevsel reorganizasyon geçirmiştir. Ülkede tasarruf, verimlilik ve performansı esas alan, açıklığı uygulayan bir devlet işleyişine geçirilmesi için önemli çalışmalarda bulunmuştur. Telekomünikasyon teknolojileri, elektronik devlete geçiş, yönetim ve AB topluluk politikalarına uyum ve gelişmeleri hızlı bir şekilde takip etmek gibi ataklarını da sürdürmüştür.

Bulgaristan nüfusunun büyük kısmını Bulgar halkı (Slavlar) oluşturmaktadır. Din olarak da Hristiyanlık öne çıkmaktadır. Ülkenin nüfusu fazla değildir, ekonomik ve ticari kapasitesinin ise, üye olan bazı devletler gibi ortalama düzeyde olduğu görülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti gibi Bulgaristan Cumhuriyeti de kamu yönetiminde reform çabaları ile yönetim, özelleştirme, İKY, sosyal güvenlik, performans denetimi, ombudsmanlık gibi alanlarda önemli adımlar atmıştır. İşgücünde Bulgaristan’ın önce kendi nüfusuna, sonra AB üyesi devletlerin istihdam kaynaklarına yöneldiği görülmektedir. Bulgaristan’ın AB üyesi olsa da literatürde bir tarım reformu ihtiyacı olduğu, ticaret için önemli transit yollar üzerinde bulunduğu görülmektedir. Ormancılık ve madencilik sektöründe gereken/istenilen durumda olmadığı ve bu alanlarda modernleşme çabalarının gerektiği belirtilmektedir. Bulgaristan’ın genç ve dinamik bir nüfusa sahip olması önemlidir. Fakat istihdam edilebilir nüfusu içindeki genç kesimin yurtdışına (özellikle AB ülkelerine) iş bulma amaçlı çıkışı konusunda yeni politikalar hayata geçirilebilir. Ülkedeki tarım ve hayvancılık potansiyelindeki verimliliği artırıcı teşvik ve destekler devlet eliyle sunulabilir. Kıyı kentleri turizm açısından önemlidir ve turizm için bu kentler daha da cazip duruma getirilebilir. Transit taşımacılık konusunda yeni yatırımlara girilebilir ve eski yollarda tadilat ve onarımlar gerçekleştirilebilir.

Türkiye ve Bulgaristan arasında turizm etkinlikleri karşılıklı olarak bir üst noktaya çıkarılabilir. Balkanlarda kara sınırı komşumuz olan bu devletle ülkemiz

arasında, kültürel, ekonomik, tarihi, turizm, eğitim gibi alanlarda birlikte daha ileri ve üst seviyede çalışmalar gerçekleştirilebilir. Bu noktada Türkiye'nin “yumuşak kamu diplomasisi”nde uzun süredir çok önemli olan TİKA, Türk Kızılay, Yunus Emre Enstitüsü, üniversiteler, THY, TRT World, TRT Avrasya, UMKE, AFAD, SETA gibi kuruluşlarının, Balkanlar ve özelde Bulgaristan'da çalışmalarını artırmaları iki ülke toplumlarının birbirine daha yakınlaşmasına da vesile olabilir.

**KAYNAKÇA**

Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, "AB Haritası, AB'ne Üye ve Aday Ülkeler". <https://www.avrupa.info.tr/tr/etkilesimli-avrupa-haritasi-9>, (27.08.2020)

Bayramoğlu Özüğurlu, Sonay ve Gülpınar, Turgay, "Geçiş Sürecinde Bulgaristan'da Kamu Yönetimi". Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2020, Cilt 75, Sayı 1, ss.259-278. DOI: 10.33630/ausbf.672191, (03.07.2020)

Borissov, Borislav, "Research of Administrative Capacity Of The State Administrationlin Bulgaria", Knowledge, International Journal, Budva, Montenegro, 2018, Vol. 23, 4, pp.1, <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/1619/1528>, (03.08.2020)

CNN Türk, "Haberler / Dünya Haberleri, İngiltere Avrupa Birliği'nden Ayrıldı, 01.02.2020". <https://www.cnnturk.com/dunya/ingiltere-abden-ayrildi>, (13.07.2020)

Çakaş, Caner Övsan, "Avrupalılaşıma Kavramı ve Balkan Ülkeleri: Sırbistan, Bulgaristan ve Romanya Örnekleri", Sosyal Bilimler Akademi Dergisi, Mayıs 2019, Cilt: 2, Sayı:1, ss.35-36, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/697557>, (17.05.2021)

Esen, Erol ve Çetintürk, Veli Ercan ve Mihova, Iva, "Avrupa Bütünleşmesi Sürecinde Bulgaristan'da Yerelleşme", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2017, C 1, S 4, ss.1-7. [http://www.yyusbedergisi.com/dergiayrinti/avrupa-butunlesmesi-surecinde-bulgaristanda-yerellesme\\_414](http://www.yyusbedergisi.com/dergiayrinti/avrupa-butunlesmesi-surecinde-bulgaristanda-yerellesme_414), <http://www.yyusbedergisi.com/dergi/avrupa-butunlesmesi-surecinde-bulgaristanda-yerellesme20180102050229.pdf>, (20.07.2020)

Dergipark, "Bulgaristan", Makaleler, 2021. <https://dergipark.org.tr/tr/search?q=bulgaristan&section=articles>, (04.07.2020)

Eskişehir Ticaret Odası (ETO), "Bulgaristan Ülke Bülteni, Bulgaristan'ın Ekonomik Yapısı ve Türkiye ile Ticari İlişkileri", Ekonomi Bakanlığı Sofya Ticaret Müşavirliği Yıllık Raporu, Eskişehir: ETO Yayını, 2014. <http://www.etonet.org.tr/uploads/bulgaristan.pdf>, (03.07.2020)

Eskişehir Ticaret Odası (ETO), "Bulgaristan Ülke Bülteni", 2021. <http://www.etonet.org.tr/uploads/UlkeRaporlari/bulgaristan.pdf>, (14.06.2021)

Google Akademik, <https://scholar.google.com/>, (03.07.2020)

Hürriyet Gazetesi, "Bulgaristan, E-devlete Geçiyor, 13.08.2001". [http://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/bulgaristan-e-devlete-geciyor\\_ID374567/](http://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/bulgaristan-e-devlete-geciyor_ID374567/), (03.07.2020)

Kaneva, Nadia, "Meet the "New" Europeans: EU Accession and the Branding of Bulgaria", Article in Advertising & Society Review, January 2007, pp.5 ve 12. DOI: 10.1353/asr.2007.0051, [https://www.researchgate.net/publication/236722667\\_Meet\\_the\\_New\\_Europeans\\_EU\\_Accession\\_and\\_the\\_Branding\\_of\\_Bulgaria](https://www.researchgate.net/publication/236722667_Meet_the_New_Europeans_EU_Accession_and_the_Branding_of_Bulgaria), (18.05.2021)

Kuyucuklu, Nazif, "Bulgaristan", Türk Diyanet Vakfı (TDV) İslam Ansiklopedisi, Yıl yok. <https://islamansiklopedisi.org.tr/bulgaristan>. islamansiklopedisi.org.tr, (12.07.2020)

Külcü, Özgür, “Küreselleşme Sürecince Avrupa Birliği'nde Belge Yönetimi Uygulamaları ve Türkiye”, Bilgi Dünyası, 2006, Cilt 7, Sayı 2, ss.202-229. <https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/231/makaleler/7/2/arastirmax-kuresellesme-surecince-avrupa-birliginde-belge-yonetimi-uygulamalari-turkiye.pdf>, (04.07.2020)

Milinov, Valantin and Radeova, Rositsa, “Human Resources In Regional Administration-Financial, Managemet and Organizational Aspects”, Economic Archive, 2017, Year LXX, Book 4. Number: 4, pp.29-41, [https://www.researchgate.net/publication/336587790\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_IN\\_REGIONAL\\_ADMINISTRATION\\_-\\_FINANCIAL\\_MANAGEMENT\\_AND\\_ORGANIZATIONAL\\_ASPECTS](https://www.researchgate.net/publication/336587790_HUMAN_RESOURCES_IN_REGIONAL_ADMINISTRATION_-_FINANCIAL_MANAGEMENT_AND_ORGANIZATIONAL_ASPECTS), (08.07.2020)

Özcan, Tuğrul, “Kurumsallaşma Sürecinde Bulgar Milli Meclisi (1879-1885)”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, Cilt: 1, Sayı: 25, ss.99-109, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/183225>, (03.07.2020)

Petrova, Mariana and Tepevicharova, Milena and Dikova, Lyudmila, “Mining Symposium Possibilities For Personnel Development In The Mining And Quarrying Sector In Bulgaria”, IIIrd International Innovatives, E3S Web of Conferences, 2018, 41, 04017. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184104017>, (03.07.2020)

Pommer, Evert and Van Houwelingen, Pepijn, “Public administration in Europe”, Zarządzanie Publiczne, 2016, 2, 36, pp.37-48. [https://www.researchgate.net/publication/304617011\\_Public\\_administration\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/304617011_Public_administration_in_Europe), (11.07.2020)

T.C. Bulgaristan Konsolosluğu, “14 Ocak: Bulgaristan Hakkında Genel Bilgiler”, 2016. <http://bulgaristankonsoloslugu.eu/bulgaristan-hakkinda-bilgiler.html>, (03.07.2020)

T.C. Sofya Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği, “Bulgaristan'ın Genel Ekonomik Durumu ve Türkiye ile Ekonomik İlişkileri”, Haziran 2016. <https://www.tavsanlitso.org.tr/wp-content/TTSO%20LEBLEB%C4%B0%20RAPORU/Bulgaristan%20Raporu.pdf>, (13.07.2020)

Vatchkova, Elizabeth. “Personalmanagement Im Transformationsprozess”, In the: The Speed of Changes – Bulgarian Way to the Integrated European, V. Chemnitz East Forum: “Human Resource Management in Transition”, Chemnitz University of Technology, 21-23.03.2001, Rainer Hampp Verlag Munchen; Mering: Hampp., 2001, pp.3-4. [https://www.researchgate.net/publication/337010089\\_THE\\_SPEED\\_OF\\_CHANGES\\_-\\_BULGARIAN\\_WAY\\_TO\\_THE\\_INTEGRATED\\_EUROPEAN\\_HRM](https://www.researchgate.net/publication/337010089_THE_SPEED_OF_CHANGES_-_BULGARIAN_WAY_TO_THE_INTEGRATED_EUROPEAN_HRM), (03.07.2020)

Yılmaz Börklü, Meşkure, “Tarihi Seyri İçinde Bulgaristan Türklerinin Durumu ve Türkiye'nin Bölge Türklerine Yönelik Politikaları”, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Bilig-10/Yaz '99, 1999, ss.61-69. <http://bilig.yesevi.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/3472-published.pdf>, <http://bilig.yesevi.edu.tr/sayi-10-yaz-1999.html>, (03.07.2020)