



## Şeffaflık İlkesinin Rus Yönetim Kültürü Bağlamında Değerlendirilmesi: Gorbaçov Dönemi

### *Evaluation of the Transparency in the Context of Russian Administrative Culture: Gorbachev Era*

**Merve DURMUŞ\***  
**Yegane YİĞİT\*\***

\*Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi,  
Siyasal Bilimler Fakültesi,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
İstanbul/Türkiye.

Dr., İstanbul Medeniyet University,  
Faculty of Political Science,  
Department of Political Science and  
Public Administration,  
İstanbul /Turkey.

mervedurmus4190@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-2468-3972

\*\*Dr. Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi,  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
Kocaeli/Türkiye.

Dr. Student,  
Department of Political Science and  
Public Administration,  
Kocaeli/Turkey.

yeganeyigit@outlook.com  
ORCID: 0000-0003-2721-9793



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ  
1982

#### Makale Bilgisi | Article Information

**Makale Türü / Article Type:**  
Araştırma Makalesi/ Research Article  
**Geliş Tarihi / Date Received:**  
19/04/2022

**Kabul Tarihi / Date Accepted:**  
24/05/2022

**Yayın Tarihi / Date Published:**  
30/06/2022

**Atf:** Durmuş, M. ve Yiğit, Y. (2022).  
Şeffaflık İlkesinin Rus Yönetim Kültürü  
Bağlamında Değerlendirilmesi:  
Gorbaçov Dönemi.  
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 56, 136-146

**Citation:** Durmuş, M. ve Yiğit, Y. (2022).  
Evaluation of the Transparency in the  
Context of Russian Administrative Culture:  
Gorbachev Era,  
Van Yüzüncü Yıl University  
the Journal of Social Sciences Institute, 56,  
136-146

#### Öz

Tarihsel bir miras olarak yüzyıllar boyunca aktarılan yönetim kültürü, dönemin getirdiği şartlara öz değerlerinden taviz vermeden ayak uydurma eğilimindedir. Bu yüzdendir ki farklı kültürlerle ait değerler, mevcut yönetim kültürüne adapte edilmeden doğrudan aktarılmaya çalışıldığında idari sistemde sıkıntılara yol açabilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı Rus yönetim kültürünün batı kökenli şeffaflık uygulamalarına nasıl bir etkide bulunduğunu ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışmada büyük bir sistemin çöküşüne şahitlik edilen Gorbaçov döneminde uygulanan batı kökenli şeffaflığın yönetsel alanda oluşturduğu infiale dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Sistemsel durgunluğun ortadan kaldırılmasına yönelik başlatılan yeniden yapılanma sürecinde uygulanan şeffaflık ilkesi aslında beklenenin aksine bir tablo ortaya çıkarmıştır. Gorbaçov'un gizlilik, dışa kapalılık, katı hiyerarşik yapı ve merkeziyetçilik ilkelerinden beslenen Asya despotik geleneğinin baskın olduğu Rus yönetim kültürü ile Batı menşeli bir değer olan şeffaflık uygulamalarını harmanlama çabasının başarısızlıkla ve hatta devletin çöküşüyle sonuçlandığı görülmüştür. Bu bağlamda iktidarın gücü elinde tutma eğilimine dayalı köklü Rus geleneğindeki hâkim devlet anlayışı sistemin çöküşü pahasına da olsa yeni paradigmalara kapalılığını istikrarlı bir şekilde ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim kültürü, Rus yönetim kültürü, şeffaflık.

#### Abstract

The administrative culture, which has been transferred for centuries as a historical heritage, tends to keep up with the conditions brought by the period without compromising its core values. When the values belonging to different cultures are tried to be transferred directly without being adapted to the current administrative culture, it can cause problems in the administrative system. In this context, the study aims to reveal how the Russian administrative culture affects western-based transparency practices. For this purpose, in this study, it has been tried to draw attention to the outrage caused by the western-based transparency applied in the Gorbachev era, which witnessed the collapse of a great system. The transparency principle applied in the restructuring process initiated to eliminate the systemic stagnation revealed a picture contrary to what was expected. It has been seen that Gorbachev's effort to blend the Russian administrative culture, which is dominated by the Asian despotism tradition, which is fed by the principles of secrecy, isolation, strict hierarchical structure and centralism, and the practices of transparency, which is a Western value, failed and even the collapse of the state. In this context, the dominant understanding of the state in the deep-rooted Russian tradition, based on the tendency of the power to hold the power, has consistently demonstrated its closedness to new paradigms, even at the expense of the collapse of the system.

**Keywords:** Administrative culture, Russian administrative culture, transparency.

## Giriş

Hesap verebilirlik, devlete güven ve yönetimin meşruiyetini sağlama gibi devlet ile vatandaş arasındaki ilişkiyi düzenlemeye yönelik olguların kurumsallaştırılmasında açık bir idare oluşturulması oldukça önemlidir. Bu kapsamda devletler şeffaf bir idarenin tesisi için idarenin eylem ve işlemlerinden halkı haberdar etme, bilgi edinme özgürlüğü sunma ve böylece vatandaşları yönetim süreçlerine dahil ederek aktif bir paydaş haline getirme şartlarını yerine getirmelidir. Ancak şeffaflık uygulamalarının başarısının devletlerin sahip oldukları yönetim kültürlerinden etkilendiği bilinmektedir. Örneğin daha otoriter eğilimlere sahip devletlerde gizliliği, dışa kapalılığı ve katı hiyerarşik yapılanmayı öngören anlayış ağır basmakta ve yöneticilerin davranışları da bu doğrultuda şekillenmektedir (Özmen, 2013, s. 927).

Bununla birlikte otoriter eğilimleri bulunan ve yönetim kültürü bakımından “mülkiyetin devletin tekelinde tutulması ile kurumsal kuruluşlar üzerinde sivil toplum katılımı olmaksızın iktidarın egemen yapısının meşruluğunu benimseyen tarihi Asya despotik ilişkilerinden beslenen” uygarlık tipine mensup Rusya'nın (Çubays, 1998, s. 3) şeffaflık uygulamalarına ilişkin yaklaşımının da olumsuz yönde olduğu ifade edilmelidir. Uzlaşmaya değil de dayatmaya dayalı devlet toplum ilişkilerinin yer aldığı bir yönetim anlayışında bilgilerin halkla paylaşılmasına doğal olarak rıza gösterilmemiştir. Bunun yerine şeffaflık uygulamalarına farklı bir yorum getirilerek devletin kontrol aracı olarak kullanılması yoluna gidilmiştir.

Ancak şeffaflık uygulamalarındaki sıkıntıların sadece devletin otoriter eğiliminden kaynaklanmadığı da belirtilmelidir. Bu durumun ortaya çıkmasında Rusya'daki siyasal ve yönetsel sistemde bir “güç” olarak tanımlanan iktidarın, bütün gruplardan itaat beklentisi sonucu oluşan paternalist yapı da oldukça önemlidir. Rusya'da devlet ile vatandaşlar arasındaki paternalist ilişki sonucu vatandaşlar kendilerini büyük ölçüde hükümetlerine bağımlı ve ona karşı savunmasız olarak gördükleri için (Alcaide Muñoz vd., 2017, s. 560) vatandaşın yönetimden bilgi talep etme veya yönetimin bilgi arzına yönelik girişimlerde bulunma durumu pek söz konusu olmamaktadır. Dolayısıyla hem devletin bilgi sunma konusunda rızasının bulunmaması hem de vatandaşların bilgi isteme noktasındaki isteksizliği Rusya devleti açısından şeffaflığın tam manasıyla uygulanmasını engellemekte, uygulansa dahi idarenin sistemsel çalkantılarla boğuşmasına neden olmaktadır.

Bütün bunlardan hareketle çalışma Rus yönetim kültürünün, Gorbaçov dönemi yeniden yapılanma (perestroyka) hareketinin ayaklarından biri olan şeffaflığın (glastnost) uygulanması esnasında ortaya çıkan aksaklıklardaki rolünü incelemek üzere yapılmıştır. Bununla birlikte çalışma giriş ve sonuç bölümleri de dahil olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır. İkinci başlıkta yönetim kültürü ve şeffaflık ilişkisine yönelik kavramsal ve kuramsal çerçeve sunulmuş, üçüncü bölümde de Rus yönetim kültürünün ve şeffaflık uygulamaları üzerindeki etkisi tartışılmıştır.

### 1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde yönetim kültürü yaklaşımı ele alınacak ve yönetim kültürü ile şeffaflık arasındaki ilişki tartışılacaktır.

#### 1.1. Yönetim Kültürü

İnsanların eylemlerini anlamlı hale getiren kültür (Cini, 1997, s. 71), “belirli bir topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan, tarih boyunca öğrenilmiş değerler, tutumlar ve anlamlar kümesi (Jamil vd., 2013, s. 900)” olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında kültür, insan gruplarının düşünce, hissiyat ve davranışlarının belirli temel değerler ile varsayımlar tarafından şekillendirildiğini ve böylece birbirlerinden farklılaştıklarını vurgulamaktadır (Jamil vd., 2013, s. 900). Bu kapsamda kültüre yönelik çalışmaların dikkatleri, dünyayı yorumlamanın ve yargılamanın aracı olan sembollere, örgütlerin değerlerine ve davranışlarına çektiği ifade edilebilir (Dwivedi, 2005, s. 22).

Son yıllarda kültür ve yönetim arasındaki ilişki sosyal bilimlerde ilgi çeken bir konu haline gelmiştir (Denison ve Mishra 1995, s. 204). Yönetimin en önemli unsurlarından birinin insan kaynağı olduğu göz önüne alındığında, insanların düşünce ve hissiyatlarını şekillendiren kültürlerini yönetim sürecine yansıtmaları kaçınılmaz bir durumdur. Çünkü yönetim süreci boyunca bürokratların geldikleri kültür karar alma ile uygulama noktasında bakış açılarını, hissiyatlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Bu durum ise bürokratların kişilerle ve çevresiyle kurduğu ilişkilerde ortaya koyduğu değerler, normlar ve tutumlardan

oluşan örgüt kültürünü meydana getirmektedir (Jamil ve Dangal, 2009, s. 202).

Geniş tanımıyla yönetim kültürü hem örgüt içinde hem de dışındaki kişilerarası ilişkileri ve böylece topluma sunulan hizmetlerin performansı ile sonuçlarını etkileyen kamu kuruluşlarındaki baskın değerler ve normlarla ilişkilendirilmektedir (Jamil vd., 2013, s. 901). Bunun yanında Sharma (2002), yönetim kültürünün mutlaka yöneticilerin yani “faaliyetleri idari çevreyle sınırlı olan katılımcıların” kültürü olması gerektiğini belirtmiştir (s. 65). Çünkü kamu görevlileri veya özel sektörde çalışan astlar, bu kültüre uyum sağlayıp üstlerin beklentisi doğrultusunda hareket ettiklerinde burada bir yönetim kültürü oluşmakta ve bu yönetim kültüründe yöneticilere ait değer, inanç, norm ve davranışlar yönetim usulü olarak belirlenmektedir (Özmen, 2013, s. 929).

Öte yandan Eryılmaz (2010) yönetim kültürünü bireyler ile toplumların, yönetim sürecinde yer alan yapılara (devlet, bürokrasi, kamu kurumları, yönetici, memur, idari düzenlemeler vs.) karşı inanç, yargı, tutum, değerlendirme ve eğilimlerinden oluştuğunu belirtmiştir (s. 56). Dolayısıyla yönetim kültürünün sadece bürokrasi içindeki ilişkileri değil, toplumun da bakış açısını yansıttığı ifade edilebilir.

Bununla birlikte Dwivedi ve Nef (1998) yönetim kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (s. 6-7):

- “Dünyanın herhangi bir yerindeki yönetsel kültür, benzersiz tarihsel deneyimleri, bölgesel ve küresel ilişkiler sistemine girme biçimleri (itaat veya tahakküm) ve bunların gelişme ve parçalanma düzeyleri gibi çeşitli bölgesel, ulusal ve yerel gerçekliklerin farklılığını ve karmaşıklığını yansıtır.
- Bu tür kültürler, geçmiş deneyimlerin, mitlerin ve geleneklerin kalıcı psikolojik yönelimleri şekillendirdiği tarihi ürünlerdir.
- Herhangi bir yönetsel kültür, mevcut yapısal ve konjonktürel koşullar ve zorluklar tarafından da şekillendirilir. Geçmişin algılarına bile şu andaki deneyimler aracılık eder.
- Yönetsel kültür, fiziksel çevreye, ekonomiye, sosyal sisteme, yönetim biçimine ve kültürün kendisine yönelik değerler, uygulamalar ve yönelimleri içeren daha geniş bir davranış kalıbının parçasıdır.
- Yönetsel kültürler, tüm kültürler gibi dinamiktir ve değişime açıktır. Kümelenme, süreklilikler ve süresizlikler yönetsel kültürlerin kumaş ve dokularının ayrılmaz parçalarıdır.
- Bir idari kültür, yapısal itici güçleri hem örtük hem de teşvik edilmiş ve açık olan bir kendini kaptırma, kültürleşme ve sosyalleşme sürecinin sonucudur.
- İdari reform ve “modernizasyon” girişimlerinin çoğu, doğrudan veya dolaylı olarak yönetsel kültür sorununu ele alır. Herhangi bir derin idari reform, önemli tutum ve değer değişiklikleri gerektirir.
- İdari kültürler, küresel ve bölgesel eğilimlerden etkilenir. Dünyanın daha az gelişmiş bölgelerinde, bunlar özellikle uluslararası politik ekonominin merkez-çevre modunu yansıtarak türetilmiştir.

Bütün bunlardan hareketle yönetim kültürü, buldukları coğrafyada tarihsel süreç boyunca ekonomik, politik toplumsal, teknolojik vb. etkenlerle şekillenen kültürün yönetsel süreçlere yansımaları şeklinde ifade edilebilir. Yönetim kültürü tarihsel bir miras olduğu gibi dönemin getirdiği şartlara göre de biçimlenebilmektedir. Ancak özgün kültürel değerlerin korunması eğiliminin devam ettiği de belirtilmelidir.

### **1.2. Yönetim Kültürü ve Şeffaflık İlişkisi**

Uluslararası şeffaflık örgütü şeffaflığın “resmi ve gayri resmi kurallara, planlara, süreçlere ve eylemlere ışık tutmak anlamına geldiğini” ifade etmiş ve “halkın, ortak yarar sağlamak için tüm gücü elinde tutmasına yardımcı olduğunu” belirtmiştir.<sup>1</sup> Avrupa Birliğine (2015) göre ise şeffaflık, vatandaşların devlet bilgilerine erişme ve görüşlerini ifade etme hakkı olarak görülmektedir (Ortiz-Rodríguez vd., 2018, s. 558). Bu bağlamda, şeffaflık kavramının, vatandaşların bilgiye erişimini sağlamak için etkili bir mekanizma olduğu ve hesap verebilirlik ile demokrasi açısından büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir (Rodríguez Bolívar vd., 2015, s. 26). Öyle ki uluslararası kuruluşlar şeffaflığı hükümet eylemlerinin toplum üzerindeki etkisini ve kamu idarelerinin nasıl işlediğini anlamak adına önemli faktörler arasında saymışlardır (Ortiz-Rodríguez vd., 2018, s. 556).

Bunun yanında şeffaflık üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar (Akpınar, 2011, s. 237):

<sup>1</sup>[www.transparency.org](http://www.transparency.org) (Erişim Tarihi: 13.04.2022).

- “İdarenin karar alma süreçlerinin önceden belli olan usul ve esaslara göre belirlenmesi;
- İdare dışında olanların idarenin elinde bulunan ve gizliliği olmayan bilgi ve belgelere kolayca ulaşabilmesi, yani “bilgi edinme özgürlüğü”;
- Vatandaşın katılımını kolaylaştıracak şekilde idarenin “aleni”, yani açık olması” şeklinde ifade edilebilir.

Dolayısıyla devletlerin şeffaflığı tesis edebilmeleri için vatandaşların kafasında soru işareti bırakmayan, yönetimin her bir aşamasından haberdar eden ve süreçlere katılımını sağlayan bir yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir.

Ancak ülkelerin sahip olduğu yönetim kültürünün şeffaflığın sağlanması için gerekli olan şartları sağlamada önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Piotrowski, 2010, s. 1). Örneğin otoriter eğilimlerin ağır bastığı, yetkiyi devretmeyen, gizlilik ve kapalılığı tercih eden, katı hiyerarşiyi öngören bir anlayışın egemen olduğu devletlerde yöneticilerin davranışlarının bu doğrultuda seyretmesinde etkili olan unsurun sahip oldukları kültürle ilgili olduğu bilinmektedir (Özmen, 2013, s. 927). Liderler ve vatandaşlar arasındaki paternalist ilişki, vatandaşların kendilerini büyük ölçüde hükümetlerine bağımlı ve ona karşı savunmasız olarak gördükleri için (Alcaide Muñoz vd., 2017, s. 560) vatandaşın yönetimden bilgi talep etme veya yönetimin bilgi arzına yönelik girişimlerde bulunma durumu pek söz konusu olmamaktadır.

Howlett (2004) yönetim kültürlerinin, sorunları proaktif mi yoksa tepkisel (reaktif) olarak mı çözüldüğüne veya hükümet-toplum ilişkisinin uzlaşmaya mı yoksa dayatmaya mı dayandığına göre sınıflandırılabilirliğini ifade etmiştir. Devlet aygıtının davranışı, ülkede hangi tür yönetim kültürünün hüküm sürdüğüne bağlıdır ve şeffaflık eksikliği bazı ülkelerin yönetim kültüründen kaynaklanan rahatsızlığın belirtileridir (Dwivedi, 2004, s. 22). Dolayısıyla devletin toplum üzerinde tahakküm kurmasına dayalı bir yönetim geleneğine sahip yöneticilerin bilgi ve belgelerin halka arz edilmesine kolay kolay rıza göstermeyeceği ifade edilebilir.

Bu konuda Anglo-Sakson ve Güney Avrupa ülkeleri örnek gösterilebilir. İkisi arasındaki farklı yönetim kültürü anlayışı şeffaflık uygulamalarında da farklılık göstermektedir. Anglo-Sakson kültürü uzlaşmaya dayalı proaktif modele daha yakınken Güney Avrupa dayatma içeren tepkisel modele karşılık gelmektedir (Ortiz-Rodríguez vd., 2018, s. 561). Ortiz-Rodríguez vd. (2018) tarafından yerel yönetimlerde şeffaflık uygulamalarının yönetim kültürüne göre farklılık gösterip göstermediğini ölçtüğü çalışmada proaktif modele sahip Anglo-Sakson ülkelerin, tepkisel modele sahip Güney Avrupa ülkelerinden daha fazla bilgi sunduğunu bulmuşlar ve bir ülkenin yönetim kültürünün şeffaflık uygulamalarına uyum noktasında etkin bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Benzer şekilde Guillamón vd. (2013) yaptıkları çalışmada yönetim kültürüne göre Anglo-sakson, Kıta Avrupası ve İskandinav ülkelerinin bütçe bilgilerini elektronik ortamda sergileme eğilimlerini ölçmüşlerdir. Buna göre Anglo-Sakson ve İskandinav ülkeleri daha uzun bir açık yönetim tarihine sahip oldukları için bu konuda daha başarılıdır. Ancak Kıta Avrupası’na dahil olanlar idare hukuku yoğun bir kültürden geldiklerinden bütçe açıklamaları için oldukça detaylı bir yasal çerçeve çizmişlerdir. Bununla birlikte Rodríguez Bolívar vd. (2015) yaptıkları çalışmada bilgi sunma konusunda Anglo Sakson kültürün yaygın olduğu ülkelere Kıta Avrupası gibi diğer ülkelere göre çok daha gelişmiş bir kamu mali hesap verebilirliği ve şeffaflık geleneği olduğunu ortaya koymuşlardır.

Jamil (2002), Bangladeş yönetim kültürü ile ilgili yaptığı çalışmada Bangladeş’te geleneksel bilgi kaynaklarının kullanılmaya devam edildiğini ve bürokratların vatandaşlarla ilişkilerinde elitist davranmayı sürdürdüğünü bulmuştur. Dolayısıyla geleneksel yönetim kültüründen ödün vermeyen Bangladeş şeffaflık uygulamaları konusunda da geleneksel tutumunu sürdürmeye devam etmiştir.

Öte yandan Jabbra ve Dwivedi (2004) batılı yönetsel düzenlemelerin birbirinden farklı ve karmaşık olan yerli gelenekleri, yönetim tarzlarını ve idari kültürlerini hesaba katmadıklarını belirtmektedirler. Araştırmacılar örneğin Asya ve Orta Doğu toplumlarında derinden kök salmış olan görev ve topluluk hakları, aile ve diğer toplumsal ihtiyaçlar için fedakârlık gösterme ve otoriteye saygı duyma gibi değerlerin batının iyi yönetim reçetesinde yer almadığını söylemektedirler. Dolayısıyla şeffaflık gibi batı menşeli iyi yönetim uygulamalarının bu gibi toplumlarda beklenen sonucu vermesini düşünmek çok gerçekçi olmamaktadır. Orta Doğu ülkelerindeki yönetim kültürleri hala devam eden yerel bürokratik yapılar ve uygulamalar tarafından şekillendirilmektedir (Jabbra ve Dwivedi, 2004, s. 1109).



Bütün bunlardan hareketle şeffaflık ile yönetim kültürü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ileri sürülebilir. Ülkelerin yönetim kültürleri şeffaflık uygulamalarının başarısını belirlemektedir. Daha otokratik veya yasalarına sıkı sıkıya bağlı devletler halkın yönetime katılımı ve bilgi sunma konusunda isteksiz ve böylece başarısız olurken, proaktif ve uzlaşmacı bir yönetim kültürü geleneğinden gelenler daha başarılı ve istekli olmaktadır.

## **2. Şeffaflık İlkesinin Rus Yönetim Kültüründeki Yeri: Gorbaçov Dönemi**

Tarihsel süreçte farklı kültürden olan halkları aynı çatı altında ve büyük bir coğrafya sınırları çerçevesinde yöneten Rus devleti, güçlü ve merkezîyetçi bir yönetsel yapı kültürü oluşturmuştur. Lider kültürü etrafında birleştirilen tüm değer ve aygıtlar güçlü devlet olgusunu yaşatmaya ve korumaya yöneltmiştir. Sadece Çarlık döneminde değil aynı zamanda Sovyetlerde de kapitalizm üzerinde zafer kazanmanın yolu güç üzerinden belirlenmiş ve halk bu algı etrafında birleştirilmiştir. Bu bağlamda Rus yönetim anlayışında kültür ve değerlerin yanı sıra toplumu koruyan ve yaşatan olgu olarak güçlü devlet anlayışı her zaman sistemin merkezinde tutulmuştur. Sivil toplumu göz ardı eden bu olgu siyasal iktidarlara sınırsız güç tanımış ve elitist bir yaklaşım çerçevesinde dikey yapılanmanın gücünü pekiştirmiştir. Güçlü devlet eğilimi Sovyetlerin sonuna doğru Gorbaçov'un reformlarıyla birlikte esnetilmeye çalışılmış olsa da yeni kurulan Rusya federasyonu ile birlikte merkezîyetçi devlet yapısı tekrar yenilenmiştir (Baranov, 2015, s. 205). Buradan hareketle Gorbaçov, tarihsel süreçte kalıplaşan Rus yönetim kültüründe esaslı değişimlere yol açacak yeniden yapılanma reformları çerçevesinde önemli adımlar atmıştır. O, küresel dünyanın nabzını yakalamak ve modernleşmenin taleplerine cevap vererek birçok alanda oluşan geri kalmışlıkların önüne geçmek amacıyla demokratik açılımların olumlu dönüşümler sağlayacağını ileri sürmüştür.

Gorbaçov 1985 yılında Cenevre'de ABD Başkanı R. Regan ile gerçekleştirdiği görüşmeden sonra dünyadaki genel durumu analiz ederek şu ifadeleri dile getirmiştir: "son zamanlarda dünyada gözlemlenen önemli değişikliklere yönelik dış politikada yeni yaklaşım ve bakış açıları üretmek gerekmektedir" (Polinov, 2012, s. 139). O, 1986 yılında gerçekleştirilen Komünist partinin 27. kongresinde dönemin insanlık sorunlarının küresel olduğuna vurgu yaparak çözümlerinin de küresel ölçekte ele alınması gerektiğini öne sürmüş ve düşüncelerini şöyle temellendirmiştir: "Evrensel küresel sorunları tek bir devletin veya grup devletlerin eliyle çözmek imkânsızdır. Burada küresel ölçekte iş birliğine, çoğu ülkelerin yakın ve yapıcı etkileşimine ihtiyacımız vardır" (Gorbaçov, 1995, s. 18-19). Bu düşünce kapsamında Gorbaçov dış politikada uygulamaya çalıştığı reform sürecini aynı zamanda iç politikaya da uyarlamış, yeni Batılı değerleri ülkesinde tatbik etmiştir. Bu süreç yüzyıllarca devam eden yönetsel kültürde bir devrim niteliği taşımıştır. Zira Rus yönetim kültürüne özgü otoriter siyasal eğilimler sadece Sovyet dönemiyle sınırlı kalmamış, bu kalıplaşan gelenek Rus tarihinin her aşamasında hâkim anlayış ve benimsenen bir sistem olarak varlığını sürdürerek korumuştur. Bütün bunlardan hareketle mevcut bölümde tarihsel süreçte birçok faktörün etkisiyle oluşan ve gelişen Rus yönetim kültürü ile onun özellikleri ele alınacak, Gorbaçov dönemi çerçevesinde şeffaflık ilkesinin Rus Yönetim kültüründe yeri ve uygulanabilirliği tartışılacaktır.

### **2.1. Rus Yönetim Kültürünün Genel Özellikleri ve Devlet Anlayışı**

Günümüz Rusya'sının en güncel tartışma konularından birini "Rusya'nın ait olduğu kültürel kimlik nedir?", başka bir ifadeyle "Rusya Avrupalı mı yoksa Asyalı mı?" sorunsalı oluşturmaktadır. Bu ikilemi doğuran başlıca sebebin ise birbirinden farklı halkların birleştirilmesi üzerine temellendirilen heterojen Rus devlet yapısı olduğu ifade edilmektedir. Zira Rus sosyokültürelinde milliyetçilik anlayışı bu çerçevede Avrupa'dan farklı olarak bir ulusu tanımlamaktadır (Zotov, 1995, s. 71). Dolayısıyla farklı kültürel yapıya sahip halkların bir potada eritilmesiyle kurulan Rus devletinin, tarihsel süreç boyunca homojen bir kültür ve yönetsel gelenek oluşturma çabalarının günümüz Rusya Federasyonu'nun içinde bulunduğu kimlik bunalımı sorununu meydana getirdiği ifade edilebilir.

Rusya'nın bu çok etnikli yapısı onu mevcut çeşitliliği tek bir çatı altında toplama ve homojen bir hale getirme konusunda uygun bir yönetim yapısı arayışına itmiştir. Bu amaçla benimsenen "Güçlü Rusya" ve "Güçlü Devlet" ideolojisi yoğun bir şekilde uygulanmış ve oldukça heterojen yapıya sahip bu toplum Rus devleti çatısı altında bir ulus haline getirilmiştir. Bu kapsamda Rus devletinin kuruluşundan günümüze kadarki süreçte tarihin her aşamasında büyümesini ve güçlü kalmasını sağlayan en önemli unsurlar "milliyetçilik" ve vatanseverlik" olmuştur. Öyle ki Büyük Vatan Muharebesinde de bu anlayışın zaferin

temelini oluşturduğu görülmüştür (Kojenko, 2010, s. 271).

Öte yandan hükümeti merkezîyetçilik anlayışına iterek askerî açıdan güçlü, iç dinamikleri sağlam ve halk gücünü kullanan bir yönetsel sistem oluşturmaya teşvik eden bu güçlü devlet yaklaşımı, Rus yönetim tarihinin birincil elementi olan iktidarın siyasi ve ekonomik olmak dışında daha çok metafiziksel nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır. Öyle ki tarihsel süreç boyunca bu metafiziksel iktidarın siyasi niteliğe bürünmesi halinde düşme tehlikesi ile karşı karşıya kaldığı görülmüştür. Bu açıdan Rus gerçekleriyle bağdaşmayan batı değerlerinin benimsenmesi durumunda iktidar ve çevresi için dağılma kaçınılmaz olmuştur (Pivavarov ve Fursov, 1999, s. 176-197).

Ayrıca bu yaklaşım, Rus yetkililerinin kendi faaliyetlerini meşru hale getirmelerini sağlamada da bir araç olmuştur. Bunun için sürekli olarak halkın tarihsel bilincini ve zihniyetini belirli bir yönde değiştirme çabası içinde bulunmuşlardır. Bu baskıcı uygulamaların temelini ise her şeyden önce Rus halkının kitle bilincini önemli ölçüde kuşatan “Devletçilik” ve “Paternalizm” olguları oluşturmaktadır. Bu çerçevede Rusya için devlet toplumsal gelişimin en yüksek seviyesi ile toplumun ekonomik ve politik yaşamının güçlendirilmesini ifade etmektedir (İsayev ve Baranov, 2008, s. 16).

Rusya'nın çok etnikli yapısı dolayısıyla bünyesinde barındırdığı heterojen ulusal gelenekler ile kültürlerin arasındaki bağlantıyı başarılı bir şekilde kuran bir diğer önemli faktör ise paternalizmdir. Rus yönetim kültürünün öğelerinden birini oluşturan paternalizmin temelinde toplum ve iktidar arasındaki ilişkilerin iki taraflı uzlaşısı ile değil de daha çok sessizlik sözleşmesi ile çözümlenmesi yatmaktadır. Bu yapının meydana getirdiği kültür kapsamında Rus devleti “uzlaştırıcı” değil “yatıştırıcı”, toplum ise ya “sessiz” ya da “isyancı” olarak ifade edilmektedir (Pivavarov ve Fursov, 1999, s. 16).

Moskova çarlığına kadar uzanan bu patrimonyal devlet anlayışı kapsamında yönetim gücünü elinde bulunduran Moskova prensleri, Rus çarları ve ardından Sovyet liderleri tüm ülkenin sadece kendilerine ait olduğu, onlar tarafından kurulduğu, inşa edildiği ve onlar sayesinde var olduğu düşüncesine sahiptiler. Daha Moskova devleti dönemlerinde hâkim olan ve hükümetin tüm kurumlarına nüfuz eden bu anlayışa göre, ülke bir mülk olarak iktidar tarafından kurulmuştu ve bu topraklarda yaşayan herkes devletin hizmetkârı olarak ondan herhangi bir hak talep edemezdi. Dolayısıyla yalnızca toprak değil, aynı zamanda bu ülkede yaşayan herkes hükümdarın mülkü olarak görülüyordu. Batı'da benzeri bulunmayan bu anlayış, Rusya'ya “Doğu Devleti” niteliği yüklemekteydi (İsayev ve Baranov, 2008, s. 16). Bu sistem çerçevesinde Rus yetkililerince “iktidar birincil, toplum ikincil”, gerektiğinde ise “iktidar birincil, toprak bütünlüğü ikincil” algısı yerleştirilmeye çalışılmış, toplum ve hatta vatan bir “nesne”, iktidar ise bir “özne” olarak görülmüştür (Pivavarov ve Fursov, 1999, s. 183).

Patrimonyal devlet anlayışının yanı sıra bölgedeki jeopolitik istikrarsızlık, dışarıdan gelen saldırılar ve tehditler de Rusya'nın yönetim kültürünü etkileyen faktörlerdendir. Geniş bir bölgede dağınık olarak yaşayan binlerce köylüyü tek çatı altında birleştiren Rus devleti, dışarıdan gelen saldırı ve tehditlerin önlenmesini yukarıdan gerçekleştirdiği konsolidasyonla başarabilmiş, buna herhangi bir alternatif de bulunamamıştır. Böylece “milli güvenlik” ve “dış tehdit” gibi alanlar, Rus yönetim kültürünün sosyo-politik gelişiminin kilit konusuna dönüşmüş ve tarihsel süreçte güncelliğini hiç yitirmemiştir (Verşinin ve Molçakov, 2016, s. 43).

Bütün bunlardan hareketle, Rus yönetim kültürünü şekillendiren faktörler şöyle sıralanabilir (Pivavarov ve Fursov, 1999, s. 176-197):

- “Geniş topraklar sebebiyle halkın meskunlaşma şeklinin toprak bütünlüğü anlayışıyla örtüşmemesi,
- Sert kuzey iklim nedeniyle zorlu koşullar altında verilen yaşam mücadelesi,
- Yaklaşık altı yüz yıllık bir tarihte gerçekleşen genişleme politikası”.

Sonuç olarak Rus yönetim kültürünün aslında ne Batı ne de Asya'yla benzerlik içerdiği, kendine özgü bir Rus fenomeni oluşturduğu görülmektedir (Fursov, 2008, s. 16). Danilevski (1871) de benzer şekilde Rusya'nın tek bir kültür modeli olmadığını, farklı bir yapısı olduğunu ancak Avrupa ile eş değer bir hukuka sahip olduğu düşüncesini ileri sürmüştür (s. 54-58). Çünkü Rus tarihi boyunca oluşan bu yönetsel kültür, onun Asyalı kimliğini ön plana çıkarmış olsa da dini ve coğrafi açıdan Batılı olduğu gerçeğini tamamen ortadan kaldıramamıştır. Zira coğrafi koşulların kültür ve kimlik açısından önemli olduğu gerçeği de göz ardı edilememektedir. Rusya'nın Hindistan ve Çin'le kıyasla Batı'ya daha yakın oluşu bu argümanı kanıtlar

niteliktedir. Dolayısıyla Rusya'nın sahip olduğu yönetim kültürü onu Asya'yla yakınlaştırsa da dinsel ve kültürel değerler Batılı yönünü güncel tutabilmektedir.

## **2.2. Yeniden Yapılanma (Perestrojka) Sürecinde Şeffaflık (Glastnost) Uygulamalarında Rus Yönetim Kültürünün Etkisi**

Asya despotik yönetim geleneğini benimsemiş Rus yönetim kültürünün temellerini sır/gizlilik, mucize ve otoritenin kutsallığı oluşturmaktadır (Vagina, 2011, s. 96). Bu kapsamda tarihin farklı aşamalarında yönetsel aygıtta yaşanan olumsuzlukların giderilmesine yönelik gerçekleştirilen tüm yenilikçi müdahaleler yerini bulamamış ve hatta ciddi boyutta içsel olayların gerçekleşmesiyle sonuçlanmıştır. Gorbaçov reformları (Perestrojka) bu kapsamda somut bir örnek sunmaktadır. Zira söz konusu ıslahatın temel ilkesini yine Batılı bir değer olan şeffaflık oluşturmaktaydı.

Mevcut sistemi delmek istemeyen Gorbaçov yukarıdan gerçekleştirilen modernleşmeyle bitmiş siyasal hayatı yeniden canlandırarak topluma geri kazandırmaya çalışmıştır. Bu kapsamda zamanın çağırısına cevap veren ufuklar açılmış, ideolojik ve siyasal yasaklar zayıflatılmış, demokratikleşme ve şeffaflık uygulamaları kapsamında yerelde sosyal inisiyatif merkezleri oluşturulmuştur. Gorbaçov geniş kitlelere yönelik bir konuşmasında ziyadesiyle cesur bir cümle kurarak “yeniden yapılanma işini elinize alın” diyerek ne kadar ciddi olduğunu ifade etmiştir. Bu türden konuşmalar toplumda yeni ideolojik atmosfer yaratsa da eskiden olduğu gibi tartışılmasına izin verilmeyen, kamuya kapalı konuların da sayısı az olmamıştır (Vagina, 2011, s. 96).

Öte yandan üst düzey yönetsel alanda şeffaflık ilkesinin gerçekleştirilmesine yönelik kararlı adımlar da atılmıştır. Şeffaflık politikası kapsamında Gorbaçov, SSCB özerk cumhuriyetlerinin, onların temsilcilerinin işçi sendikalarının, medya mensuplarının vb. Yüksek Sovyet ve Yüce Divan oturumlarına katılmalarını sağlamıştır. Aynı zamanda bu oturumların medya aracılığı ile yayınlanmasına ve toplantı sonucu alınan kararların basılmasına da izin verilmiştir.

Benzeri uygulamalar yereller için de geçerli kılınmış, onlardan çalışmalarıyla ilgili periyodik olarak kamuya sunulacak bilgi, belge ve raporlar talep edilmiştir. Ancak bazı konularda yine gizlilik ilkesi devreye girmiş, ilgili medya engellenmiş ve bilgi edinme hakkı ihlal edilmiştir. Hatta kimi zaman üst düzey bürokratlar bile Merkezi Komitenin uyguladığı sansürle herhangi bir bilgiye erişememişlerdir (Fedotova, 2009, s. 47-50). Dolayısıyla topluma devlet kontrollü bir şeffaflık uygulaması geleneği aşılanmaya çalışılmıştır.

Temelde kontrol sisteminde köklü değişimler yapılmamış, bilgi edinmenin en büyük araçlarından olan yayın üzerinde sansür yasağı hakkı saklı tutulmuştu. Daha önceleri Stalin'in vurguladığı gibi: “kötü gazete yoktur, kötü editör vardır” anlayışı sürdürülmeye devam ettirilmişti. Gazete redaktörleri eskiden olduğu gibi Merkezi Komitenin talimatlarını alarak görevlerini ifa etmiş hatta Gorbaçov periyodik olarak kitle iletişim araçları, ideolojik kurumlar ve sendikalarla bizzat toplantılar yapmaya ve onların çalışmalarını şekillendirmeye devam etmişti (Heller, 1990, s. 566).

Burada yeniden şeffaflık ilkesindeki çelişki gün yüzüne vurmaktaydı. Şeffaflığın yine yöneticilerin seçici eylemleriyle gerçekleştirilen bir uygulama olduğu gerçeği halk tarafından da fark edilmeye başlanmıştı. Çünkü demokratik toplumlarda devlet sırrı olmayan ve kanunla yasaklanmayan her türlü bilgiye erişebilme hakkı çoğunlukla saklı tutulmaktaydı (Jukov, 2006, s. 16). Şeffaflık yönetsel alanda “ifade özgürlüğü” veya “bilgi edinme hakkı” çerçevesinde tam anlamıyla karşılığını bulmayan bir kavram olarak yer almıştı. Ekonomik ve teknik olarak Batı'dan geri kalmışlığın emarelerini ortadan kaldırmaya yönelik olan bu reformlar, aslında eylemden daha çok söylemsel sloganlarla politik gündeme giriş yapmıştı. Başlıca amaç ise yine açık bir şekilde fark edilen güç kaybının geri kazanılması olmuştur. Bu bağlamda sözde şeffaflık uygulamalarıyla sosyalizmi yenilemek, ona dinamizm ve etkinlik kazandırarak sistemsel bozukluklardan kaynaklanan frenleme mekanizmasının delinmesi hedeflenmiştir (Jukov, 2006, s. 10). Ancak bu delinme süreci gerçeklikle değil algılarla yönetilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda Rusya'daki şeffaflığın 18. yüzyıl Amerikan ulusunun dönemin zorluklarına ve otoriteye karşı bir başkaldırının zaferi olarak kazandığı bir değer olan şeffaflıkla benzeşmediği görülmektedir. Çünkü bu anlamıyla şeffaflık Rus devleti tarafından kontrol edilmeyen bilgi edinme hakkı ve özgür fikir alışverişi uygulayan bir sistem olarak değil toplumsal istikrarı zedeleyebilecek bir araç olarak

görülyordu. Böylece Rus Devleti şeffaflığı yukarıdan aşağıya gerçekleştirilen katı bir siyasi ve sosyo-politik sistem ideolojisiyle harmanlanmaya çalışarak kendi kültürüne uyarlama niyetindeydi (Vagina, 2011, s. 91-92). Bu yorumuyla söz konusu ilke toplumda bir başarı ve atılım olarak algılanmamakta, sadece kulağa hoş gelen pratikte henüz karşılığını bulmayan bir çağırışım olarak görülmekteydi.

Böylece 1987 yılına kadar siyasi literatürde yerini bulamayan şeffaflığın bir kontrol şekli olarak siyasi gündeme dâhil edildiği görülmektedir. Rus hükümeti özellikle yerel yönetimlerin kontrolünü sağlamak için halk nezdinde şeffaflık ilkesini uygulamaya çalışmışlardır. Bu bağlamda şeffaflık bürokraside uzun yıllarca devam eden gizlilik sonucu oluşan yozlaşma ve usulsüzlükleri açığa çıkarmanın bir yöntemi olarak görülmüştür. Daha doğrusu bu uygulamanın bizi bürokrasiye karşı gerçekleştirilen bir eylem olarak ortaya koyulduğu söylenebilir (Heller, 1990, s. 565).

Bunun yanında 1987-1990'lı yıllar arasında gerçekleştirilen demokratikleşme ve şeffaflık reformlarının Sovyetlerde bir takım muhalif yeni grup ve örgütlerin oluşumuna yol açtığı görülmüştür. Bu örgütsel gelişim sonucu yönetsel alanda çok partili sisteme geçiş süreci hızlandırılmıştır. Aynı zamanda “yayın kanunu” ile birlikte özellikle muhalif güçler tarafından gazete ve dergiler basılmaya başlanmış, milliyetçilik ekseninde toplumsal örgütlenmeler gerçekleştirilmiştir. Siyasi içerikli eylemler ve ayaklanmalar da baş göstermiştir. Böylece yeniden yapılanma süreciyle birlikte genişletilen bir takım yönetsel haklar sonucu, birliğe dahil olan cumhuriyetler tek tek bağımsızlıklarını ilan etmiş ve SSCB dağılmıştır (Jukov, 2006, s. 46-47).

Tam da bu noktada Çar II Aleksandr'ın tahta çıktığı dönemde yaşayan meşhur Slavofil Konstantin Aksakov'un Rus halkının yapısal durumunu özetleyen bir açıklamasına dikkat çekilmesi yerinde olacaktır. O, Rus halkının yönetsel ve devlet anlayışını şu şekilde değerlendirmektedir: “kendinde siyasi bir unsur bulunmayan Rus halkı, kendisini devletten soyutlamış ve yönetmek de istememektedir. Yönetmek istemeyen halk da devlete sınırsız yönetsel güç vermektedir” (Heller, 1990, s. 562). Böylece burada önemli unsur olan “güç”, hem halk hem de devlet nezdinde vazgeçilmez, hatta uğruna büyük bedeller ödenilmesi gereken bir etken olduğu görülebilmektedir. Bu çerçevede aslında Gorbaçov tarafından uygulanılmaya çalışılan reformların başlıca sebebinin de “güç”ün revize olunmasına dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira güç, iktidarın istikrarını belirlemede ve bu unsurun yokluğu veya zayıf düşmesi de halkının onu terk etmesiyle sonuçlanabilmektedir. Şöyle ki güç ekseninde devlet ve halk arasında bir tavizkarlık ve bu doğrultuda hayali bir sözleşmenin olduğu söylenebilir. Yukarıda da belirtildiği gibi güce dayalı bir devlet anlayışı, Sovyet halkları için ekonomik, politik istikrarın ve sosyal düzenin tek garantörü olarak algılanmıştır. Ekonomik sorunların ve bürokratik yozlaşmanın önüne geçilmesi için uygun bir yöntem olarak görülen “şeffaflık” stratejisi bu yerleşik anlayış dolayısıyla beklenen sonucu verememiştir. Keza Perestroyka'daki başlıca amaç halkın yararı için uygulanan bir demokratikleşmenin gerçekleştirilmesi olmamıştır. Buna karşın yüzyıllarca kapalı yönetsel anlayış içinde yaşam süren toplum da şeffaflık uygulamalarıyla bürokrasideki usulsüzlükleri, sunulan raporlarla ekonominin gerçek durumunu ve en önemlisi ise siyasal iktidarın zayıf düşmesini algılamış, görmüş ve ayaklanmış sonucu da bir sistemin çöküşüyle nihayet bulmuştur.

## Sonuç

Kökleri çok eski tarihe dayanan Rus yönetim kültürü güçten beslenmektedir ve toplum ile devletin özünü oluşturan bu güç olgusu tüm maddi ve manevi değerlerin bileşenini ihtiva etmektedir. Toplum ve devleti ortak paydada buluşturan güç olgusu tarihsel süreçte siyasal kültürdeki yapısal değişimlerin önünü kapatmıştır. Kapalı bir sistemlik içinde varlığını sürdüren yönetsel yapı dışarıdan gelebilecek tüm yabancı faktörlere karşı direnç göstermiştir. Dışa kapalı bu sistemin temel taşlarından birinin yerinden oynaması veya oynatılması sonucu oluşan bocalama durumu ciddi sistemsel sorunlara yol açmış ve hatta iktidarlar ile rejimlerin çöküş sürecini başlatmıştır.

Bu hâkim anlayış Rus Devletine aşkın bir nitelik kazandırmış, bu aşkın devlet özelliği ise tarihsel süreç boyunca kimi zaman sadece maddi, kimi zaman da hem manevi hem dünyevi alanın tümünü kapsamıştır. Rus yönetim anlayışında hâkim olan bu kültür sonuç olarak devlete patrimonial bir nitelik kazandırmış, bu doğrultuda halk ile devlet arasında kültürden kaynaklanan ve resmîyete dökülmeyen gizli bir sözleşme ortaya çıkmıştır. Her iki alanın sadık kaldığı bu anlaşma ise gizlilik ve otoritenin kutsallığını içermiştir.



Bu bağlamda Rus yönetim kültürü için sistemsel bir yenilik olarak uygulanmaya çalışılan şeffaflık ilkesi adeta bünyeye giren yabancı bir madde gibi organizmanın doğal işleyişini bozmuştur. Yeniden yapılanma sürecinde hassasiyetle korunmaya çalışılan geleneksel sistem ile idarenin işleyişini iyileştirilmeye yönelik atılan adımları içeren yenilikçi yaklaşımlar arasında oluşan zıtlık, tarihsel süreçte biriken sorunları gün yüzüne çıkarmıştır. Gizliliğe dayalı yönetim anlayışının getirdiği mahremiyetin sınırları aşındırılarak tatbik edilen şeffaflık reformları birçok olumsuz durum meydana getirmiştir. Nitekim Gorbaçov yozlaşan yönetim sisteminin duraksayan aygıtlarını yeniden etkin hale getirebilmek adına çıktığı bu yolda mevcut kapalı sistemin kademeli olarak açılışındaki stratejiyi doğru olarak belirleyememiş ve tarihsel gerçekliklerle modern gelişmeler arasındaki bağları sağlam kuramamıştır.

Sonuç olarak gizlilik, dışa kapalılık, katı hiyerarşik yapı ve merkezîyetçilik olgularından oluşan Rus yönetim kültürü ile gelişmenin önemli bir unsuru olarak görülebilecek şeffaflık ilkesinin harmanlanmasının imkânsız olduğu Gorbaçov'un başarısız politik uygulamalarında kendini göstermiştir. Batılı değerlere karşı mesafeli olan Rusya'nın Asyalı kimliğinin despotik yapısı ön plana çıkmış ve yenilikçi girişimleri sekteye uğratmıştır. Böylece kendine özgü bir yönetsel tutum, tavır ve duruşa sahip olan Rus yönetim kültürünün şeffaflık gibi yenilikçi kavramlara karşı oldukça mesafeli olduğu ve bu arayı kapatmaya yönelik değişimlere de pek istekli olmadığı Gorbaçov uygulamalarından da görülmektedir.

### **Kaynakça**

- Akpınar, Y. (2011). Gün ışığında yönetim açısından Türk kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflık sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 235-261.
- Alcaide Muñoz, L., Rodríguez Bolívar, M. P., ve López Hernández, A. M. (2017). Transparency in governments: A meta-analytic review of incentives for digital versus hard-copy public financial disclosures. *The American Review of Public Administration*, 47(5), 550-573.
- Baranov, N. A. (2015). Politiceskaya Kultura Rossii: traditsii i sovremennost. *Trudi Sankt Peterburskovo Gosudarstvennovo Instituta Kulturi*, 208, 203-213.
- Cini, M. (1997). Administrative culture in the European Commission: The cases of competition and environment. N. Nugent (Der.), *At the Heart of the Union* (71-88). Palgrave Macmillan.
- Çubays İ. (1998). *Possiya v poiskax sebya. Kak mi preodoleyem ideynix krizis*. Gitis.
- Danilevskiy, N. Y. (1871). *Rossiya i yevropa: vzglyad na kulturniya i politiceskiya otnoşeniya Slavyansovo mira k Germano-Romanskomu*. İzdaniye" Tovarişestva Obşestvennaya Pozla".
- Denison D.R. ve Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223
- Dwivedi, O.P. 1999. *Administrative culture and values: Approaches*. Broadview Press.
- Dwivedi, O. P. ve Nef, J. (1998). Administrative culture: A global perspective. *Africanus*, 28(2), 5-7.
- Eryılmaz, Bilal (2010). *Kamu Yönetimi* (3. Baskı). Okutman Yayıncılık.
- European Union. (2015). European Commission: Transparency portal. Retrieved from [http://ec.europa.eu/transparency/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/transparency/index_es.htm) (Erişim Tarihi: 13.04.2022)
- Fedotov, M. A. (2009). Glasnost kak predmet pravovova regulirovaniya. Retrieved from <http://www.internet-law.ru/info/unesco/tom9>. (Erişim Tarihi: 13.04.2022)
- Fursov, A.İ. (2008). Russkaya vlast, istoriya Yevroazii i mirovaya sistema (sosialnaya filosofiya pusskoy vlasti). *Konturi Globalnix Transformatsiy: Politika, Ekonomika, Pravo*, 1 (16), 14-41.
- Gorbaçov, M. S. (1995). *Jizn i reformu. Kniga I*. Novosti.
- Guillamón, M. D., Bastida, F. ve Benito, B. (2011). The determinants of local government's financial transparency. *Local Government Studies*, 37(4), 391-406.
- Howlett, M. (2004). Administrative styles and regulatory reform: Institutional arrangements and their effects

on administrative behavior. *International Public Management Journal*, 7, 317-333.

- İsayev B. A. ve Baranov N. A. (2008). *Politiçeskiye otnoşeniya i politiçeskiy proses v sovremennoy Rossii*. Piter Uçebnoye Posobiye.
- Jabbara, J. G. ve Dwivedi, O. P. (2004). Globalization, governance, and administrative culture. *International Journal of Public Administration*, 27(13-14), 1101-1127.
- Jamil, I. (2002). Administrative culture in Bangladesh: Tensions between tradition and modernity. *International Review of Sociology*, 12:1, 93-125. DOI: 10.1080/03906700220135363
- Jamil, I., Askvik, S. ve Hossain, F. (2013). Understanding administrative culture: Some theoretical and methodological remarks. *International Journal of Public Administration*, 36(13), 900-909.
- Jamil, I., ve Dungal, R. (2009) The state of bureaucratic representativeness and administrative culture in Nepal. *Contemporary South Asia*, 17(2), 193-211. DOI: 10.1080/09584930802346497
- Jukov, V. Y. (2006). *Noveşşaya istoriya Rossii: Perestroyka i perexodny period 1985-2005*. Gosudarstvennyy Arxitekturo-Stroitelnyy Universitet.
- Kojenko, Y. V. (2010). Konsepsiya silnovo gosudarstvo v kontekste modernizatsii politiçeskoj vlasti v Rossiyskoy federatsii. *Vestnik Taganrokskovo İstituta İmeni AP Çexova*, 2, 271-275.
- Mejdunorodnyy Fond Sosialno Ekonomiçeskix i Politologiçeskix İsledovaniy (2011) *Gorbaaçoovskiye çteniya otveçnaya na vizov vremeni: vneşşnaya politika perestroyki glasnost i reformı v Rossii: otsenki, mifi, fakti*. Vagina.
- Ortiz-Rodríguez, D., Navarro-Galera, A. ve Alcaraz-Quiles, F. J. (2018). The influence of administrative culture on sustainability transparency in European local governments. *Administration ve Society*, 50(4), 555-594.ddURMUŞ
- Özmen, A. (2013). Kamuda yönetim kültürü. *International Journal of Social Science*, 6(3), 925-946.
- Piotrowski, S. J. (2010). The operationalization of municipal transparency: Primary administrative functions and intervening factors. *Transparencia Y privacidad*, 1(1), 1-3.
- Pivovarov, Y. S. ve Fursov, A. İ. (1999). Russkaya sistema i reformı. *Pro et contra*, 4(4), 176-197.
- Polinov, M. F. (2012). Gorbacoç i novoye politiçeskoye mişleniye: istoki, osnovniye idei rezultatu. *Noveşşaya İstoriya Rossii*, 2(4), 136-152.
- Rodríguez Bolívar, M. P., del Carmen Caba Pérez, M. ve López-Hernández, A. M. (2015). Online budget transparency in OECD member countries and administrative culture. *Administration & Society*, 47(8), 943-982.
- Sharma, R.D. (2002). Conceptual foundations of administrative culture: an attempt at analysis of some variables. *International Review of Sociology:Revue Internationale de Sociologie*, 12, 65-75.
- Veber, M. (1990). *Politika kak prizvaniye i professiya*. Ripol Klassik.
- Verşinin, A.A. ve Molçakov, N. Y. (2016). problemi legitimosti politiçeskoj vlasti v sovremennoy Rossii. konturı globalnix transformasii: *Politika, Ekonomika, Pravo*, 9 (45), 19-51.
- Zatov, A. F. (1995). Russkaya kultura: svoyeobraziye ili “priviçnaya svoyeobiçnost”. *Sosiologiçeskiye İsledovaniya*, (11), 71-74.
- <http://www.transparency.org> (Erişim Tarihi: 13.04.2022).

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Araştırmacılar verilerin toplanmasında, analizinde ve raporlaştırılmasında her türlü etik ilke ve kurala özen gösterdiklerini beyan ederler.

**Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Çıkar Beyanı**

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.