

KAMU HİZMETİ SUNUMUNDA YENİ YÖNTEMLER

M. Akif ÇUKURÇAYIR*

Hülya EŞKİ**

ÖZET

Kamu yönetimi alanında önemli bir dönüşüm yaşanmaktadır. Dünyanın her yerinde kamu yönetimi alanında hükümetlerin yapısal ve işlevsel dönüşümünün; yönetim yaklaşımının ortaya çıkması, yeni yurttaş-hükümet ilişkileri; kamu, özel ve hükümet dışı kuruluşlar arasında politika oluşturmanın yeni süreçleri aracılığıyla gerçekleştirildiği bilinmektedir. Yeniden yapılanma çerçevesinde şu konular gündeme gelmektedir: Devletin küçültülmesi ve etkinleştirilmesi, siyaset - yönetim dengesinin yeniden kurulması, merkezi yönetimlerin rolleri ve işlevleri, yerinden yönetim, yetki aktarımı, personel yönetiminde iyileştirme ve ücret sisteminde köktenci değişiklikler.

Hem küresel etkiler, hem de yönetim felsefesinin klasik boyutu göz önünde bulundurularak kamu yönetimi anlayışının ne yönde geliştiği ve hangi sonuçlara ulaşıldığı bu çalışmada tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bürokrasi, kamu hizmeti, yeni kamu yönetimi, etkinlik

ABSTRACT

Public administration recently has been going through radical changes throughout the world. In many parts of the globe, sweeping reforms have been under way in restructuring and re-defining functions of government in the relations between the citizens and governments and improving the quality of enhancing decision making process.

Some subjects of governmental restructuring programs include:

- Deregulation and effectiveness in the public sector
- Re-defination of the roles and functions of central governments
- Decentralization and devolution
- Improvements in the personel management and payment systems

This study discusses how globalisation process and changes in the classical approaches to public admnistration influence the new reforms in the world.

Key Words: Buracracy, public services, new public management, efficiency

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1. GİRİŞ

Bugün giderek artan dünya nüfusu, göç hareketleri, yoğunlaşan ekonomik etkinlikler, artan gelir düzeyi ve yükselen yaşam kalitesi siyasal, ekonomik ve yönetsel sistemlerin yeniden yapılandırılması gereğini ortaya çıkaran etmenlerdir. Sorunların artışı, kamu yönetiminin ve kamu yöneticilerinin *kıt kaynakların ussal ve verimli kullanımı* konusunda kendilerini sorgulamalarına neden olmaktadır. İşte, kamu yönetiminde değişimi gerekli ve kaçınılmaz kılan temel sorunsal burada ortaya çıkmakta ve kamu yönetimi daha az kaynak kullanarak daha fazla hizmet üretme zorunluluğu ile karşı karşıya bulunmaktadır (Yaşamış, 1997: 3).

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için yeni yöntemlerin bulunması ve uygulanması gerekmektedir ve ister özel sektörde olsun, isterse kamu kesiminde olsun, her gün biraz daha büyüyen ve büyüdükçe de karmaşıklaşan örgüt ve kuruluşların yöneticileri, yönetim alanındaki çalışmalarını eleştirmeye, yaptıkları ya da yapmaları gereken işleri daha iyi ve daha etkin bir biçimde yürütmeyi sağlayacak formülleri arayıp bulmaya zorlanmaktadır (Cem, 1972: 30).

Gelişmeler kamu hizmeti sunum yöntemlerinde bir dönüşüm yaşanmasına neden olmaktadır. Dünyanın her yerinde kamu yönetimi alanında hükümetlerin yapısal ve işlevsel dönüşümünün; *yönetişim yaklaşımının ortaya çıkması; yeni yurttaş-hükümet ilişkileri; kamu, özel ve hükümet dışı kuruluşlar arasında politika oluşturmanın yeni süreçleri* aracılığıyla gerçekleştirildiği bilinmektedir (Lynn, 1998: 108).

Bu dönüşümde kamu yönetimine yapılan eleştirilere ve çözümlere konu olan faktörler şunlardır (Günay, 1997: 7; Yaşamış, 1997: 7):

- Devletin küçültülmesi ve etkinleştirilmesi,
- Siyaset - yönetim dengesinin yeniden kurulması,
- Merkezi yönetimlerin rolleri ve işlevleri,
- Yerinden yönetim,
- Yetki aktarımı,
- Personel yönetiminde iyileştirme ve ücret sisteminde köktenci değişiklikler,

- Yasa, tüzük ve yönetmelik gibi düzenleyici metinlerin sayıca azaltılması, kapsamalarının daraltılması ve daha anlaşılır kılınması,
- Duyarlı yönetim ya da yurttaşlarla kamu yönetimleri arasındaki ilişkilerde yeni düzenlemeler yapılması,
- Bilişim teknolojisinin kamu yönetiminde derinlik, yaygınlık ve genişlik kazanması,
- Yönetimsel ve teknik süreçlerin iyileştirilmesi,
- Denetim anlayışında değişiklikler,
- Saydam ve dürüst yönetim.

Özellikle kamu sektöründe yönetim felsefesinin değişimini zorunlu kılan bu gelişmeler, e-devlet, yönetim ve kamu-özel sektör işbirliği gibi yeni paradigmalara önemli bir ivme kazanmıştır.

2. Bürokratik Yönetim Ve Eleştirisi

Kamu yönetiminde örgütlenme ilkesini bürokrasi oluşturmaktadır (Karaman, 2000: 39). Bürokrasinin tarihi gelişimine bakılacak olursa, “kapitalizm” ve “patrimonyalizm” kavramlarının bürokrasinin ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları görülür. Kapitalizm ve demokrasi öncesi toplumlarda görülen devlet ve yönetimin temel özelliği, kamusal ve özel alanların karışmış ve devletin de bazı kişilerin özel mülkü durumunda olmasıydı. Patrimonyalizm olarak tanımlanan bu olgu, kapitalizmin gelişmesi ve demokrasinin yükselmesi ile birlikte tarihe karıştı ve özel mülkiyet ile kamusal alan arasındaki ayrım genel kabul gördü. Asıl amacı özel mülkiyeti korumak olan kapitalizm, krallar, sultanlar ve prenslerin elinde birleşik durumda olan kamusal ve özel mülkiyeti ayırmış, özel mülkiyeti korumak için kamusal alanı ayrı bir alan olarak tanımlamıştır. Bu süreçte iki önemli araç dikkat çekicidir: Demokrasi (siyasi araç) ve bürokrasi (yönetimsel araç). Demokrasi insan haklarını tiranlığa karşı korumakta, seçme ve seçilme hakkı gibi siyasi haklara vurgu yapmakta, sosyal hakları kötüye kullanmaya karşı savunmakta ve kamusal hakları da korumaktadır. Bürokrasi ise, patrimonyal idarenin iki hastalığı olan kayırmacılık ve yolsuzlukla savaşmak üzere geliştirilmiş bir yönetimsel araç olup profesyonel, kişilerden bağımsız, resmi, rasyonel ve hukuki bir yönetim sistemi kurmaktadır (Ateş, 2001: 49).

Böyle bir tarihi arka planda ortaya çıkan ve toplumu ya da toplumsal olguyu açıklamaya çalışan kuramcılarının pek çoğunun üzerinde durduğu ve çözümlerini temellendirdiği bürokrasi kavramı başlıca dört anlamda ele alınmaktadır (TODAİE, 1998: 43; Şaylan: 49):

- **Bir yönetim aygıtı:** Yasalara dayalı olarak kamu gücünü kullanan ve yasama erkinin koyduğu kurallar ya da onlara dayanarak kendisinin koyduğu ikincil kurallar içinde toplumsal yaşamın bazı kesimlerini düzenleyen, yönlendiren, denetleyen yönetim aygıtı; bu aygıt bir formel örgüttür.
- **Bir toplumsal ve toplumbilimsel kategori:** Kamusal yönetim aygıtlarında (merkezi ve yerel yönetimlerde) görevli işgörenlerin, bürokratların meydana getirdiği toplumsal kategori.
- **Bir yönetsel örgütlenme yöntemi:** Hiyerarşik yapılı, yazılı kurallara dayalı, gayri şahsi karar alma ve yürütme biçimi, formel örgütlenme. Bu tür örgütlenme mutlaka ve sadece kamusal nitelikli olmayabilir. İleri derecede örgütlenmiş özel sanayi kuruluşlarıyla ticari ve mali kuruluşlar da bu anlamda bürokratik bir örgütlenme içindedir.
- **Yazıçılık, kırtasiyecilik:** Gereksiz işlemlerin, formalitelerin bolluğu.

Weber'in analitik yaklaşımında bürokrasi; yasal-ussal egemenliğin saf tipi olarak irdelenmektedir. Max Weber, modern toplumu iki önemli rasyonelleştirme gücü olarak tanımladığı "kapitalizm ve bürokrasi" tarafından biçimlendirilen çelik bir kafes olarak görmüştür (Bertam, 2000: 8). Weber'e göre modern devletlerin yapısal formu olan bürokrasi, politik dönüşümün ve toplum içinden oluşan toplumsal gelişimin güvenilir kuramlarındandır ve modern devletin bürokratikleşmesi dört farklı süreci içerir (Lynn, 1998: 108):

- Toplumsal ilişkilerin resmi-yasal rasyonalizasyonu,
- Şahsi olmayan yönetim ve özellikle uygulama ve disiplinin kişilerden ayrı olması (Gayri şahsi-ikincil ilişkiler),
- Organizasyonların bilgi yeteneğinin (knowledgeability) arttırılması,
- Kıt kaynaklar için yarışmada avantaj sağlamak için uzmanlaşma.

Bürokratik örgütlerde iktidar ve prestije giden yol, geniş bir bütçeyle çok sayıda insanın yönetilmesini gerektirdiğinden girdilerin azamileştirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Sonuç, bir savurganlık eğilimidir, çünkü personel ve malzemenin sorumsuzca kullanımı özendirilmekte buna karşılık, etkin ve yararlı kullanımı cezalandırılmaktadır. Bürokratların kendi örgütlerini büyütme istekleri ile siyasilere etkinlik alanlarını genişletme amaçları birleşince de verimlilik ve etkinlikten uzak kadrolar ortaya çıkmaktadır. Statü arama, güven, prestij vb. nedenlerle bürokraside iş hacmi aritmetik ortalama ile, personel sayısı ise geometrik ortalama ile artmaktadır (Gökbunar ve Kayalı, 2002).

Kamu kurumlarında öncelikli amaç görevlerin yürütülmesidir. Yurttaşın yürütülen hizmetlerden memnun olup olmaması ikinci planda kalmaktadır. Sonuçta kamu hizmetlerinin kalitesi düşük ve maliyeti yüksek olarak gerçekleşmektedir. Örgüt büyüdükçe; eşgüdüm azalmakta, kırtasiyecilik artmakta, işlemler yavaşlamakta, iletişim ve uzmanlaşma alanı daralmakta, biçimsel denetim yoğunlaşmakta, işgörenler arası ilişkiler azalmakta ve yenilikçilik yok olmaktadır. Klasik bürokrasi anlayışında, personel sistemi, yeterliliğe değil, kıdeme -masada bekleme yılları - dayandığından, bürokratlar emekliliğine yakın yaşlılık dönemlerinde yetmezlik düzeylerine ulaştıklarında, üst yönetim görevlerine gelmektedirler. Ayrıca, klasik bürokrasi anlayışında “kişisel amaçların örgüt amaçlarına feda edilmesi”, “tüm çalışanların örgüt amaçlarına yönlendirilmesi” gibi yönetim ilkelerinin geçerli olmaması, hiyerarşik sorunlar, sorun çözme niteliğinin olmaması, devletin kurumsal yapısının zamana uymaması vb. nedenler bürokrasinin hizmet kalitesini düşürmektedir (Gökbunar ve Kayalı, 2002).

Amaçları kurallara uymak olan kamu yönetimleri, daha fazla eleman ve daha fazla kaynak ilave etmeden yeni hiçbir şey yapamayacak kadar mevzuat ve bütçe kalemleri ile kilitlendikleri için, sürekli büyüyen bürokrasinin bedelini vatandaşlar ödemektedirler. Özel sektörde personelin işlevi “destek”, kamuda ise “kontrol”dür. Kamu yöneticileri özel sektör yöneticileri gibi eleman alımı yapamazlar. Memuriyet sınavında başarılı olanlarla yetinmek zorundadırlar. Seçilen personel her zaman o işe uygun personel değildir. Memurlar skalaya yerleştirilir, ücretleri ve terfileri performanslarına göre değil kıdemlerine bağlıdır, işten çıkarılmaları ise çok güçtür (Gökbunar ve Kayalı, 2002).

Özel sektör uyguladığı yöntemlerle etkili, verimli ve rasyonel hizmet üretirken, kamu yönetimi bu gelişmelerin gerisinde kalmaktadır. Kamu hizmetlerinin sunumundaki yönetim felsefesi, iş görme biçimi, bürokratik ve merkezîyetçi yaklaşım, etkin hizmet sunmayı etkilemektedir (Gökbunar ve Kayalı, 2002).

Bu nedenlerle Weber'in üstün nitelikli organizasyonel form olarak kabul ettiği bürokrasinin değerine olan inanç yitirilmiştir. Bu, bürokratik rasyonalizmin acımasız yürüyüşünün engellenemez akıbeti olarak tanımlanmaktadır (Bertam, 2000: 8). Zaten Weber'de "gelecek bürokrasinindir" savına karşılık "bürokrasinin sonunun geldiğini ve yirmi-yirmibeş yıl içinde hepimizin bürokrasinin sonunu göreceğimizi; bu yüzden bürokrasinin ötesine bakmamız gerektiğini" yazmıştır (Gülmez, 1975 : 48).

3. Kamu Yönetiminde Değişim Ve Yeni Açılımlar

3.1. Kamu Yönetiminde Değişimin Gerekliliği

1980'lerin başından itibaren "devlet" reformuna ilgi yoğun bir şekilde artmış ve son yirmi yıl "yönetsel reformlar çağı" haline gelmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede yapılan kamuoyu araştırmalarının ve sosyolojik araştırmaların hemen hemen hepsinin birleştikleri konu, kamu yönetiminin hantal, çağın ve özellikle de ekonomik hayatın gereklerine cevap veremeyen bir kimliğe büründüğü, halkta uyandırdığı güvenin azaldığı ve giderek toplumun üzerinde bir yük haline geldiğidir (Ateş, 2001: 48).

Özelleştirme ve devletin küçültülmesi arayışları, bu belirlemeler sonucunda güç kazanmıştır. Her kamu hizmeti özelleştirilemeyeceğine göre, devletin tüm kurum ve kuruluşlarıyla yeniden inşa edilmesi; önceliklerinin ve hizmet stratejilerinin yeniden belirlenmesi; yetersizliği gittikçe daha fazla anlaşılan bürokrasinin kamuda bir yönetim tarzı olarak yerini daha esnek, ademi merkezi (desantralize), rekabete daha fazla yer verilen, daha katılımcı ve devletin düzenleme alanının sınırlandırıldığı (deregulated) bir yönetim biçimine terk etmesi gündemdedir (Ateş, 2001: 48).

Klasik yönetim anlayışı ile yeni yaklaşımlar karşılaştırılacak olursa aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır:

Tablo 1: Yeni Yönetim Yaklaşımları İle Bürokratik Yönetimin Karşılaştırılması

GELENEKSEL YÖNETİM	YENİLİKÇİ YÖNETİM
Katı bürokrasi	Dar merkez
Hiyerarşi	Yatay örgüt modeli
Güçlü merkezîyet	Yerelleşme
Merkezi kontrol	Performans hedefleri
Geniş personel	Az sayıda personel, daha çok uzman
Sabit, sürekli çevre	Esnek, geniş çevre
Yasal güvence	Fayda/maliyet analizi
Profesyonellik	Hemşehri talepleri
Statüye ilişkin sorunlar	Etkenlik, verimlilik, ekonomiklik, kalite ve karlılığa ilişkin sorunlar
Yasal düzenlemelerle kural ve normları ayrıntılı belirlemek	Yasal düzenlemelerin sayıca azaltılması ve sadeleştirilmesi
Yetki, yetki gaspı ve geçişi ile ilgili endişeler	Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili endişeler
Kurallar	Roller, kamu hizmetleri standartları
Yurttaş	Müşteri
Emir – komuta	Karar almaya ve yönetime katılma
Durağanlık	Devingenlik
Eşit ücret	Başarıya dayalı ücret
Genel yönetim alışkanlıkları	Proje yönetimi
Klasik devlet muhasebesi ve bütçe sistemi	Yönetim muhasebesi, maliyet merkezleri, maliyet etkenliği, maliyet-yarar oranı, nakit akış kestirimi, maliyetin geri dönüşü
Kamu sektörünün kesin egemenliği	Özel sektörden daha fazla yararlanma çabası
Kamunun tekelciliği	Rekabet, piyasa türü yönetim araçları
Klasik mülkiyet kavramı	Mülkiyet kavramının yeniden algılanması
Zaman ve eylem araştırması, insan ilişkileri	Başarım yönetimi, sonuç yönetimi, duyarlılık yönetimi, sorumluluk yönetim, toplam kalite yönetimi

Kaynaklar: Zerrin Toprak Karaman, “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, **Türk İdare Dergisi**, Y: 72, S: 426, 2000, s. 41, Firuz Demir Yaşamış, “Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: ‘Administration’dan ‘Management’a””, **Türk İdare Dergisi**, Y: 69, S: 417, 1997, s. 20-21

3.2. Yeni Yönetim Yaklaşımları

Kamu kesiminde günümüzde ortaya çıkan yeniden yapılanma gereksinimi, özel sektör yönetiminde verimliliği ve etkinliği arttırmak amacıyla kullanılan yönetim tekniklerinin kamu kesimine de uyarlanması arayışlarını yoğunlaştırmıştır. Buradaki amaç kamu kurumlarının da özel sektör kuruluşları gibi müşteri odaklı, daha hızlı, daha üretken, verimli,

etkili, performans odaklı, çağın gerektirdiği bilgi teknolojileri ile donatılmasını sağlamaktır.

3.2.1. Yeni Kamu Yönetimi

Bürokrasinin eksikliklerden yola çıkan yeni kamu yönetimi (YKY) yönetimde yenilenme ve bir pragmatik alternatif olarak görülmektedir. YKY yenidir ve onun olduğu yerde bürokrasi ağırlığını kaybetmektedir. YKY dinamiktir, buna karşın bürokrasi standarttır ve esnek değildir. YKY, adem-i merkeziyetçi bir yapı öngörürken bürokrasi merkeziyetçidir ve monolitik, büyük ve değişmez bir bütün oluşturur ve bağımsız hareket etme özgürlüğü sınırlıdır (Bertam, 2000: 8).

YKY'nin yükselişi, kamu yönetiminde dikkate değer pek çok uluslararası trendlerden birisidir. Çoğu Batı hükümetlerinde YKY, yeniden yapılanmanın en önde gelen ve en tanınmış biçimidir (Cope vd., 1997: 448). YKY hareketi 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında başlayan bir reform hareketidir. İlk uygulayıcıları İngiltere'de Margaret Thatcher ve ABD'de bazı belediye yönetimleridir (Sunryvale, California gibi). Daha sonra Yeni Zelanda ve Avustralya hükümetleri bu harekete katılmışlardır. Onların başarıları, YKY reformunu OECD ülkelerinin ve diğer ulusların gündemine yerleştirmiştir (Gruening, 2001: 2).

YKY devlet krizine bir tepki olarak doğmuştur. Mali krizi aşmada kamu yönetiminin öncülük yapması; kamu hizmetlerinin daha etkili, daha verimli ve daha ucuz sunulması; kamusal alanın rant paylaşımı girişimlerine karşı korunması; işletme yönetiminin ilke ve teknikleriyle yönetim kapasitesi zenginleştirilen devletin değişime ayak uydurarak özelleştirme akımları karşısında erimekten kurtulması ve üstlendiği görevleri daha hızlı, etkili, verimli ve ekonomik olarak yerine getirmesi, YKY anlayışının hedeflerini oluşturmaktadır. Bir başka deyişle 1970'lerden itibaren Klasik-Bürokratik Kamu Yönetimine karşı oluşan memnuniyetsizlik YKY'e yönelimin temel nedenidir (Ateş, 2001: 50).

OECD'nin Kamu İşletmesi Komitesine göre, YKY “Daha az merkeziyetçi ve kamu sektöründe performansa yönelmiş bir kültürün gelişimine yardımcı olmayı amaçlayan yeni bir paradigmadır” ve bu paradigmanın özellikleri şunlardır (Mathiasen, 1999: 92):

- Hiyerarşik ve aşırı merkeziyetçi yapıların desentralize edilmesi ve kaynakların dağıtımının ve hizmet sunumunun vatandaşa en

yakın noktadan gerçekleşmesi, bu sayede müşteriler ve diğer çıkar gruplarının geribildirimine (feedback'e) olanak sağlanması,

- Sonuçlara odaklanma,
- Daha ekonomik hizmet sunumu için hizmetin doğrudan kamu yönetimi eliyle sunumuna alternatifler aranması,
- Kamu kesimi tarafından direkt olarak sunulan hizmetlerde daha büyük ölçüde verimliliğe odaklanması, kamu sektörü organizasyonları içinde ve arasında rekabete dayanan bir yapılanmanın gerçekleştirilmesi,
- Merkezin stratejik kapasitesinin, devletin evrimine öncülük etmesi ve karşılaşılan iç ve dış sorunlara esneklikle ve en az masrafla cevap verebilmesini sağlamak amacıyla güçlendirilmesi.

YKY, sosyal bilimlerde sıkça görülen formal bir teoriden yola çıkarak tündengelim yoluyla üretilmiş bir konseptler bütünü değildir. Barzelay'ın da belirttiği gibi o, tek tek örneklerden yola çıkmak suretiyle yani tümevarım yöntemiyle oluşturulmuş ve teorik gelişmesini de halen sürdüren bir yönetsel reform metodudur. Son yirmi yılda gelişmiş batı ülkelerinde gözlemlenen bağımsız veya bir paket halinde uygulanan yönetim reformlarının benzer veya birbiriyle uyumlu olduğu gözlemlenenden yola çıkarak kamu yönetimi teori ve pratiğinde yeni bir çığırın açılmakta olduğu kabul edilmelidir. Reformun ileri düzeyde sürdürüldüğü ülkelerde uygulanan strateji ve tekniklerin değişik kültür, yapı ve değerlere sahip diğer ülkelerde de uygulanabileceği, bu tekniklerin bir anlamda nötr ve her kaba sığabilecek derecede esnek olduğu iddiası, YKY'nin gelişim ve doğasında olan bir durumdur (Ateş, 2001: 53).

3.2.2. Stratejik Yönetim

Tüm dünyada küreselleşmenin etkileri, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi gibi nedenlerle, organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler ve büyük holdingler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır (Aktan, 2002a).

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin belirlenmesine olanak veren bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2002a). Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle yüzyüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen araştırma alanıdır (Aktan, 1999: 3). Bozeman ve Stratussman, bu alanın üç temel özelliğini şöyle belirtmektedirler (Çevik ve Göksu, 2000: 83):

1. Hedef ve amaçların saptanması ve tanımlanması,
2. Örgüt ve çevresi arasında aracılık edecek ve en iyi sonucu vereceği düşünülen bir stratejik hareket planı geliştirilmesi,
3. Bu planın uygulanması için etkin yöntemlerin oluşturulması.

Bu süreçleri içeren stratejik yönetim özel sektör şirketleri için geliştirilmiş bir yönetim tekniği de olsa, günümüzde özellikle bazı ülkelerde kamu sektörüne uyarlanmaya çalışılmaktadır. Bu ülkeler İngiltere, İsveç, Yeni Zelanda gibi OECD ülkeleridir.

Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada, bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt önünü göremeyen ve yönü olmayan bir örgüttür (Çevik ve Göksu, 2000: 83).

Kamu sektörü açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayanan, örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirlemeye ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir. Kamu sektöründe stratejik yönetimin temel amacı, stratejik düşünmeyi yönetimin bütün kademelerine adapte etmektir. Aslında bu yönüyle, ne kamu sektöründe ne de özel sektörde bu yaklaşım yaygın bir biçimde uygulanmamaktadır. Ancak eninde sonunda görünen odur ki, halkın beklentilerine daha fazla cevap veren, en optimal sonuçları almayı hedefleyen bir yönetim anlayışının geliştirilmesi ve başarılması için bu tür bir yaklaşım benimsenecektir.

3.2.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık

İşletme yönetimi alanında 1950'li yıllardan itibaren yapılan çalışmalar neticesinde Taylorizm ve Fordizm'in giderek önemini kaybetmesi gündeme gelmiş, Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğmuştur (Aktan, 2002b). Özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren toplam kalite yönetimi adı verilen bu yeni yönetim anlayışının tüm dünyada giderek yaygınlaştığı görülmektedir.

Sadece özel sektör kuruluşları değil, aynı zamanda kamu ve üçüncü sektör kuruluşları da bu yeni yönetim anlayışını öğrenme ve uygulama çabalarını hızlandırmışlardır (Aktan, 2002c).

Toplam kalite yönetimi, kalite düşüncesinin günümüzde vardığı son aşama olarak çağdaş bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. Bu anlayış, öz olarak yönetimin kendini kontrol etmesi temeline dayanır. Bu bakımdan toplam kalite yönetimi, yönetim düşüncesinde yakın zamanların bir devrimi olarak kabul edilebilir (Öztürk ve Coşkun, 1998: 114). Toplam kalite yönetimi, organizasyonel performansı geliştirmeyi hedefleyen ve müşteri tatminine odaklanan insan ve iş süreçleri ile ilgili bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetimi, enerji sağlama, yönetme, işbirliği ve müşteri menfaatlerinde tüm iş aktivitelerinin iyileştirilmesini gerektiren sistemli bir girişimdir. Bir organizasyonun tümünde israfı azaltma, maliyetleri düşürme ve üretimi artırmayı hedefler. Kalite artık yalnızca hizmet denetçilerinin, kalite güvence müdürlerinin ya da iş denetçilerinin alanı değildir. Kalite, ölçme ve başarı olarak tanımlanabilir ki; performans geliştirme ve sorun çözme ile ilgili olan kalite, başarı için tüm iş süreçlerini biçimlendirmeli, tüm çalışanlar tarafından anlaşılmalı ve kabul edilmelidir (www.nas. edu.trb, 2002).

TKY, ilk olarak özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışıdır. Ancak, daha sonraları bu yönetim anlayışın mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunulmuş, kamu sektöründe TKY'nin uygulanmasına yönelik çalışmalar ilk olarak ABD'de gündeme gelmiştir (Aktan, 2002c).

Toplam kalite yönetimi Weberyen anlamdaki bürokrasinin demokrasi bakımından olumsuzluklarını gideren bir yönetsel devrim olarak da kabul edilebilir. Toplam kalite yönetimi, Weberyen bürokratik sistemin piramidal yapısından kaynaklanan, tek lidere odaklanmış, merkeziyetçi, dikey iletişimin egemen olduğu, halkın katılımının söz konusu olmadığı

ve bürokratların hakim olduğu yapının aksine, müşteri taleplerine ve tatminlerine öncelik veren, ürün ve hizmetin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen, yerinden yönetimci, katılımcı ve çok yönlü iletişimin olduğu esnek bir yapılanmayı öngörmektedir (Öztürk ve Coşkun, 1998: 114).

Toplam kalite yönetimi kamu sektöründe uygulanırken TKY'nin temel ilkeleri şu şekilde dönüştürülür (Bilgin, 1996: 176; Eken ve Demirkan, 1998: 25; Saran, 2001: 10):

- Kalitenin genel tanımı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve kullanıma uygun olmaksızın, tıpkı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilen ve bir bedel karşılığında sunulan mal ve hizmetler gibi, **kamu hizmetlerinin de vatandaşların bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi, kullanıma uygun ve kusursuz olması gerekmektedir**
- Toplam kalite yönetimi, **müşteri odaklı bir yönetim anlayışıdır**. Mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim düşüncesi ve iş yapma biçimidir.
- Toplam kalite yönetimi, sürekli gelişmeyi ve hedeflere göre yönetimi öngördüğünden sürekli gelişme ve iyileşme temel bir amaçtır.
- Toplam kalite yönetimi, yetki ve sorumlulukların mümkün olduğunca alt kademelere devrini gerektirdiğinden **adem-i merkezi bir yapılanmayı öngörür**.
- TKY'de yönetimin desteği ve faaliyetlere katılımı son derece önemlidir. Bu nedenle **kamu hizmetinin üretilmesi ve sunulmasında paylaşılmış bir görev anlayışıyla insanların yetkilendirilmesi, karşılıklı etkileşimli bir örgüt oluşturularak bilginin en alt düzeye kadar iletilmesi ve örgüt içinde öğrenerek yapma alışkanlığının geliştirilmesi gerekmektedir**.
- TKY, örgüt içerisinde tüm bölümlerin ve bireylerin kalite kontrol faaliyetlerine katılımına dayanan, katılımcı bir yönetim yaklaşımıdır.
- Toplam kalite yaklaşımına geçişte maddi ihtiyaçların tatmin edilmesi yanında gerçek motivasyonun sağlanması için; kamu birimleri içerisinde davranışsal normların üretilmesi, ortak inanç ve değerler sisteminin oluşturulması ve organizasyon yapılarının

ve kontrol sistemlerinin etkileşiminin sağlanması, kısaca bir **“organizasyon” ve bunu destekleyen bir kalite kültürünün oluşturulması** da gerekmektedir.

- Toplam kalite yaklaşımının benimsenmesi ve yaygınlaştırılmasında **örgüt içerisinde var olan bir takım korku ve endişelerin yok edilmesi gerekmektedir**. Özellikle kamu gücünü ele geçiren yöneticilerin çalışanlar üzerindeki siyasi ve ideolojik baskıları, her seçim sonrasında ortaya çıkan atama ve tayinler kamu personeline korku ve endişelere ve bu da kamu hizmetinin gecikmesine, hatta sunulmamasına neden olmaktadır.
- **Kamu hizmetinde toplam kalitenin sağlanması**, devlet yönetiminde piyasa ekonomisi şartlarındaki gibi **sağlıklı bir rekabet ortamının oluşturulmasıyla** yakından ilgilidir.

3.2.4. Yönetişim

Yönetişim son on yılın en çok konuşulan kavramlarından birisidir. Bu anlayışta, devlet uluslararası yönetimin bir parçası iken özel sektör ve sivil toplumda devlet yönetiminin önemli bir parçası olmaktadır. Devlet “yapmaktan” daha çok “yönlendirme” işlevini üstlenmektedir (Hirst ve Graham, 1998: 204). Yönetişim; “özerk- organizasyon, organizasyonlar arası ağlar”la ilgilidir ve şu özelliklere sahiptir (Cope vd., 1997 : 447):

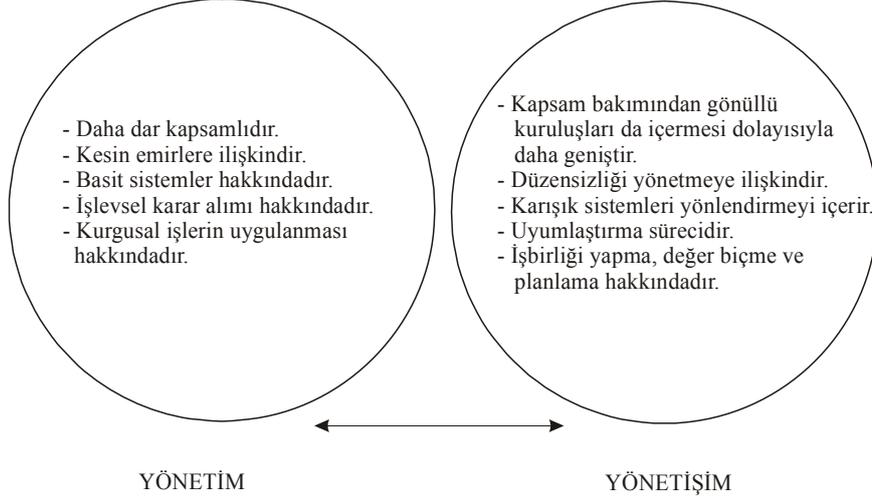
- **Organizasyonlar arası karşılıklı bağımlılık**: Yönetişim kavramı, -devlet dışı aktörleri de içeren- yönetim kavramından daha geniş bir kavramdır. Kamu, özel ve gönüllü sektör arasındaki sınırlar kalkmakta, etkileşimli bir yapı oluşmaktadır.
- Üyeler arasında sürdürülen etkileşim, **amaçlar üzerinde anlaşılmasını** ve değişik araştırmalar yapılmasını zorunlu kılmaktadır.
- Burada hiçbir güç egemen değildir, böylece **ağlar devletten bağımsızlaşmanın önemli bir derecesidir** ve bu otonomileşmenin derecesi ölçülemez, onlar özerk organizasyonlardır.

Küresel Yönetişim Beyanı komisyonunda yönetim şu şekilde tanımlanmaktadır: “Ortak meselelerin çözümünde kamu ve özel, bireyler ve kurumlar ile yöntemlerin pek çoğunun toplamıdır”. Yönetim emirler

ve belli başlı sistemler hakkında iken; yönetim, düzensizliği yönetme ve karışık sistemleri yönlendirme ile ilgilidir (Cope vd., 1997 : 448).

Yönetim ve yönetim kavramları arasındaki farklılaşma Şekil 1'deki gibidir:

Şekil 1: Yönetim – Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması



Kaynaklar: Stephen Cope, Frank Leishman, Peter Starie, (1997), “Globalization, New Public Management And The Enabling State- Futures Of Police Management”, **International Journal Of Public Sector Management**, 10(6), s. 447, Amrik S. Sohal, “Governance and Management in Large Australian Organisations”, **International Journal of Production Economics**, 75 (2002), s. 98

Yönetimsel boyutta yönetişimden kastedilen ve amaçlanan, etkin, bağımsız, saydam, dolayısıyla denetlenebilen bir kamu yönetimidir (Göymen, 2000: 7). Yönetişim kavramı, yönetime katılma kavramına bir seçenek olarak ortaya konmaktadır (TODAİE, 1998: 43). Yönetişim, yönetim felsefesinde çoklu aktörlere yer vermekte ve katı hiyerarşilerin yerine karşılıklı bir etkileşim sürecinin belirlediği yönetim sürecini yeğlemekte ve devleti doğrudan yöneten bir aygıt olmaktan çıkarmaktadır (Çukurçayır, 2002: 96).

3.2.5. Elektronik Devlet

Yönetimde yeniden yapılanmayı hızlandıran gelişmelerden birisi de, e-devlet uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Bilgisayar teknolojilerinin hızla gelişmesi ve yaygınlaşması ile bu teknolojilerin kamu yönetiminin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesinde kullanılması vazgeçilmez bir uygulama olmuştur (DPT, 2000: 69). Gelişen bilgi teknolojileri;

hantallaşan bürokratik yapı kaçınılmaz olarak yeni bir kavram ortaya koymaktadır: Elektronik ortamda çalışan devlet. Devletin elektronikleştirilmesinde bilgi ve iletişim teknolojileri birer araç olarak kullanılmaktadır. Hedef ise, bilgi işleme kapasitesi artırılmış, acil karar alan, ihtiyaçlara hızla cevap veren bir devlet yapısının oluşturulmasıdır (Mutioğlu, 2002: 962).

Özelikle yönetimin yeniden yapılandırılması çabalarıyla önem kazanmaya başlayan e-devlet kavramı, bütünleşmiş strateji, süreç, organizasyon ve teknolojiyi ifade eden bir kavramdır.

E-devlet “...vatandaşların ya da iş dünyasının devlet kurumlarıyla olan ilişki ve işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesidir. Kamu hizmetlerinin, tarafların doğrudan bağlantı kurmaya ya da fiziksel değiş tokuş yapmaya gerek kalmadan açık veya sınırlı kullanıcıların ulaşabildiği kapalı ağlar üzerinden elektronik olarak yapılabilmesi şeklinde tanımlanabilir” (Yüçetürk, 2002: 146).

E-Devlet, devletten-vatandaşa, devletten ticari kurumlara, devlet ve tedarikçiler, devlet ve kamu kuruluşları arasında olmak üzere dört farklı modelde uygulanmaktadır. Bu modeller ve bu modellerin avantajları Tablo 2’de gösterilmektedir:

Tablo 2: Devlet Modelleri ve Avantajları

Devletten Vatandaşa	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgilendirme • Vergi • Sağlık • Eğitim • Kültür 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatif dağıtım kanallarının kullanılması • Kişiselleştirilmiş, hızlı ve kolay hizmetler • Açıklık • Düşük işlem maliyetleri
Devletten ticari kurumlara	<ul style="list-style-type: none"> • Destek programları • Tavsiye ve yol gösterme • Düzenlemeler • Vergi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hızlı ve etkin iletişim • Daha az bürokrasi • Düşük işlem maliyetleri
Devlet ve tedarikçiler	<ul style="list-style-type: none"> • e-satın alma 	<ul style="list-style-type: none"> • Verimlilikte artış • Düşük işlem maliyetleri
Kamu kuruluşları	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu kurumları arası iletişim • Merkezi ve yerel yönetimler arası iletişim 	<ul style="list-style-type: none"> • Verimlilikte artış • Etkin bilgi paylaşımı • Esnek çalışma ortamı

Kaynak: Cevdet A. Kayalı, Ayşe N. Yereli, “Türkiye’de Bilgi Toplumu Yaratılması ve E-devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış” , **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, K.Ü., İ.İ.B.F. Yayını, İzmit, 2002, s. 121

Geleneksel devletin yerini alacak olan e-devletin sağladığı yararlardan birkaçı şöyledir:

1. E-devlet kamu hizmetlerinin biçimini değiştirir: E-devletin sunduğu olanaklar ile kamusal mal ve hizmetler daha ucuz ve çabuk sağlanır. Görevlerin ve sunulan hizmetlerin yerine getirilmesi için gerekli olan kağıda dayalı işler, hem birim işlem süresini uzatmakta hem de maliyetleri ve dolayısıyla kamu cari harcamalarını artırmaktadır. Bu artış ise, yıllar itibari ile yükselmektedir (Yüçetürk, 2002: 147).

E-devlet uygulamaları bu maliyetleri ve süreleri azaltacak, etkinlik ve verimliliği arttıracaktır. Elektronik devletten beklenen yarar, faydası maliyetini aşacak bir yenileştirme değildir (Bilen ve Şanver, 2002: 111).

2. E-devlet yönetim anlayışında dönüşüme yol açar: E-devletin kamu yönetimine müşteri ilişkileri, müşteri odaklılık, rekabet kavramlarını getirerek yönetimi dönüştürmesi, yönetimin bürokratik yapısını da siberokrasi adı verilen yeni bir forma sokmaktadır (Bilen ve Şanver, 2002: 111).

3. E-devlet verimlilik artışı yanında daha etkili ve etkin hizmet sunumu sağlar: E-devlet uygun ticari ortama adaptasyonun önündeki engelleri azaltır, stratejiden uygulamaya geçişi sağlayan araçlar sağlar (Ulusoy ve Karakurt, 2002 : 132).

4. E-demokrasinin yerleşmesine katkı yapar: E-devlet bilgi ve bilişim literatürüne yeni bir kavram kazandırmıştır: Siber-demokrasi (Bilen ve Şanver, 2002: 99). “Siber-demokrasi” devletin yurttaşlarla karşılıklı iletişimde son aşama olarak tanımlanmaktadır. Siber-demokrasinin gerçekleşebilmesi için öncelikle seçimlerin internet aracılığı ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

5. E-devlette işbirliği ve etkileşim maliyetleri en düşük düzeyde olacaktır: Daha fazla insan kolay, ucuz ve az zaman harcayarak devlet işlemlerine katılabilecektir. Örneğin, kişiler, internet kullanımı ile kendi vatandaş gruplarını etkileyen işlemleri daha kolay öğrenebilir, bunlar üzerinde çalışabilir, diğer toplulukları etkileyebilir ve istediklerini söyleyebilirler.

E-devlet sayesinde, sadece kamu kurumlarının internet altyapıları ve kurum içi elektronik ağları değil, aynı zamanda oluşturulacak işbirliği ile kurumlar arası bilgi akışı da sağlanmış olacaktır. Böylelikle geleneksel devlet sisteminden farklı olarak yurttaş için verilen ileri teknoloji

hizmetleri ile her kurum bir diğer kamu kurumunun çalışmalarından haberdar olacaktır (Sağsan, 2001: 96).

6. Bilgiye ulaşım daha kolay olacaktır: İnternet ile modern kayıt ve analiz araçlarından yararlanılacağından bilgiyi toplama ve analiz etme gücü de artmış olacaktır ((Ulusoy ve Karakurt, 2002: 139).

7. Şeffaf bir yönetim sağlayacaktır: Demokratik bir toplum olmanın şartlarından biri bilgiye erişim hakkının sağlanmış olmasıdır. Hükümet uygulamalarının şeffaf ve kamuya açık olması bu yüzden önemlidir (Canman ve Ertekin, 2002: 316). E-devlet bu konuda önemli bir adım olmuştur.

E-devletin sunduğu olanaklarla günümüzün devlet anlayışında meydana gelen değişim Tablo 3'deki gibidir:

Tablo 3: Klasik Devlet Anlayışı ile E-Devletin Karşılaştırılması

KLASİK DEVLET ANLAYIŞI	E-DEVLET
Bürokratik kontroller	Müşteri hizmetleri, birlikte hareketin güçlendirilmesi
Ayrılmış yönetim fonksiyonları	Bütünleşmiş / karma kaynak hizmetleri
Evraklar aracılığıyla ve dosyaların elle taşınması ile yürütülen işler	Elektronik hizmet sunumu
Zaman tüketici işlemler	Hızlı akış hattı, hızlı cevap
Açık kontroller ve onaylar	Gizli kontroller ve onaylar
El ile yürütülen finansal işler	Kaynakların elektronik transferi
Anlaşılması zor, kullanışsız raporlama mekanizmaları	Esnek bilgi sorgulaması
Tutarsız bilgi teknolojileri	Bütünleşmiş ağ çözünümlü
Her birkaç yılda yöneticilerin seçimi	Katılımcı demokrasi

Kaynak: Sung- Don Hwang, Younghoon Choi, "Electronic Government in South Korea: Conceptual Problems", **Government Information Quartely**, Volume: 16, Number: 3, s. 278

Sonuç

Kamu yönetimlerinin, siyasal-ekonomik alanda dünya ölçeğinde meydana gelen ve klasik yönetim anlayışını derinden sarsan değişim rüzgarına karşı ilgisiz kalmaları, hala eski katı ve bürokratik yapılarını koruma ve sürdürme gayreti içinde olmaları son derece anlamsız gözükmektedir. Yurttaşlar, kendilerine sunulan kamu hizmetinin devletin varlık nedeninin gereği olduğunu, hizmetlerin planlanması, kararlaştırılması ve uygulanması ile ilgili süreçlere demokratik mekanizmalar aracılığıyla katılmalarının bir vatandaşlık hakkı ve ödevi olduğunun bilincine varmaya başlamışlardır (Saran, 2001: 2).

Bu bilinç artışı ile birlikte artık vatandaşlar devletten kamu hizmetlerini tıpkı özel sektörün yaptığı gibi “etkin ve verimli” bir biçimde sunmasını beklemektedirler. Kamu yönetimleri çağın gerektirdiği değişiklikleri yapıp, klasik organizasyonel formları olan bürokrasilerin eksikliklerini gidermek zorundadırlar.

Bu yeniden yapılanma zorunluluğu, kamu yönetiminin küresel gelişmeleri dikkatli bir gözle izlemelerini ve örgütsel yapılanmasını bu gelişmelere göre yeniden dizayn etmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim gibi yöntemlerle, iç çevre-dış çevre dizaynını gerçekleştirirken, bir taraftan da örgütsel yenilenme bakımından kaynaklar ve amaçlar arasındaki uyumu da sağlamak gerekmektedir.

Öte yandan özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve kamu kuruluşlarının yanında uluslararası örgütleri de yönetim süreçlerine dahil eden yönetim kavramı da önemli açılımlar sunmakta, kamu yönetimine yeni bir enerji ve ivme kazandırmaktadır. Bilgi teknolojileri tabanlı hizmet sunma yöntemlerinin kuramsallaştırıldığı e-devlet konsepti ise, hızlı, ucuz, saydam ve kolay hizmet sunma ve gelişmelere adaptasyon konusunda bir devrim olarak kabul edilmelidir.

Bu yöntemlerin bütüncül bir kavramsal çerçevede ele alınıp uygulanması kamu hizmeti sunumunu daha işlevsel kılacak ve meşruiyet krizlerini de önemli ölçüde engelleyecektir.

Kaynakça

Aktan, Coşkun Can (2002c); “Devlet Yönetiminde Toplam Kalite”, <http://www.canaktan.org>, (13.08.2002).

Aktan, Coşkun Can (2002b), “Toplam Kalite Yönetimi Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi?”, <http://www.canaktan.org>, (13.08.2002).

Aktan, Coşkun Can (2002a); “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, <http://www.canaktan.org>, (13.08.2002).

Aktan, Coşkun Can (1999), “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, **Türk İdare Dergisi**, 71(425), ss. 1-14

Ateş, Hamza (2001); “İşletmeci, Girişimci ve Verimli Yeni Bir Kamu Yönetimi ve Devlet Anlayışına Doğru”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:25, ss. 45-60.

Bertam, Shaun Penny (2000); **A-self fulfilling prophecy: The New Public Management As a Governmental Technocogy**, Carleton University, Canada.

Bilen, Mahmut; Cahit Şanver (2002); “Genişleyen Devletin Bunalımı ve E-devlet”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, K.Ü., İ.İ.B.F. Yayını, İzmit, ss. 101-117.

Bilgin, Kamil Ufuk (1996); “Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, TODAİE Yayını, Ankara, ss. 176-190.

Canman, Doğan; Ertekin, Yücel (2002); **Kamu Görevlileri El Kitabı**, TODAİE, Ankara.

Cem, Cemil (1972); “Hedeflere Göre Yönetim Tekniğinin Kamu Kesimine Uygulanması”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.5, S. 4, ss. 30-46.

Cope, Stephen; Frank Leishman; Peter Starie (1997); “Globalization, New Public Management And The Enabling State- Futures Of Police Management”, **International Journal Of Public Sector Management**, 10(6), ss. 444-460.

Çevik, Hüseyin; Göksu, Turgut (2000); “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, **Türk İdare Dergisi**, 72 (428), ss. 79-94.

Çukurçayır, Mehmet Akif (2002); **Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi-Küreselleşme Sürecinde Yurttaş, Yönetim,Siyaset**, Çizgi Kitabevi, Konya.

DPT (2000); **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması ÖİK Raporu**, DPT Yayınları, Ankara.

Eken, Musa; Demirkan, Mahmut (1998); “Yerel Yönetimlerin Hizmet Anlayışında Değişimin Gerekliliği Ve Toplam Kalite Felsefesinin Uygulanabilirliği”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**, 3(2), ss. 21-28.

Gülmez, Mesut (1975); “Weber ve İdeal Tip Bürokrasi Anlayışı”, **Amme İdaresi Dergisi**, 8(1), ss. 47-73.

Gökbunar, Ramazan; Kayalı, Cevdet A.; “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Olanakları”, [http:// www.canaktan.org](http://www.canaktan.org), (13.08.2002).

Göymen, Korel (2000); “Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinmeler, Önermeler, Yönelimler”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, C:9, S:2, ss. 3-11.

Gruening, Gernod (2001); “Origin and Theretical Basis of New Public Management”, **International Public Management Journal**, S:4, ss. 1-25.

Günay, Ö. Faruk (1997); “Yönetimde Yeniden Yapılanma ve AR-GE Faaliyetleri”, **Türk İdare Dergisi**, Y:69, S:415, ss. 125-137.

Hirst, Paul; Thampson, Grahame (1998); **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Dost Kitabevi, Ankara

<http://www.nas.edu.trb>, (12.08.2002)

Hwang, Sung-Don; Choi, Younghoon (2001); “Electronic Government in South Korea : Conceptual Problems”, **Government Information Quartely**, Volume:16, Number:3, ss. 277-285.

Karaman, Zerrin Toprak (2000); “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, **Türk İdare Dergisi**, Y:72, S:426, ss.37-53.

Kayalı, Cevdet A.; Ayşe N. Yereli (2002); “Türkiye’de Bilgi Toplumu Yararılması ve E-devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış” , **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, K.Ü. İ.İ.B.F. Yayını, İzmit, ss. 119-130.

Lynn, Laurence E. (1998); “A Critical Analysis of The New Public Management” **International Public Management Journal**, 1(1), ss. 107-123.

Mathiasen, David G. (1999); “The New Public Management and It’s Critics”, **International Public Management Journal**, 2 (1), ss. 90-111.

Mutioğlu, Halil (2002); “Küreselleşme ve E(tik) Devlet”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, K.Ü., İ.İ.B.F. Yayını, İzmit, ss. 937-963.

Öztürk, N. Kemal; Coşkun, Bayram (1998); “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, 7 (4), ss. 113-125.

Sağsan, Mustafa (2001); “e-Devlet: Topluların Yeni Umut Işığı mı?”, **Stratejik Analiz Dergisi**, ASAM Yayınları, S:19, ss. 89-97.

Saran, Ulvi (2001); “Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı : Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Y:73, S:43, Ankara, ss. 1-20.

Sohal, Amrik S. (2002); “Governance and Management in Large Australian Organisations”, **International Journal of Production Economics**, 75, ss. 97-112.

Şaylan, Gencay; “Cumhuriyet Bürokrasisi”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, İletişim Yayınları, C:2, ss. 298-308.

TODAİE (1998); **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayınları, Ankara.

Ulusoy, Ahmet; Karakurt, Birol (2002); “Türkiye’nin e-Devlete Geçiş Zorunluluğu”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, K.Ü. İ.İ.B.F. Yayını, İzmit, ss. 131-144.

Yaşamış, Firuz Demir (1997); “Kamu Yönetimi Kuramında Ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: ‘Adminisration’dan ‘Management’a”, **Türk İdare Dergisi**, 69 (417), ss. 1-27.

Yüçetürk, E. Elif (2002); “Türk Kamu Yönetiminde E-Devlet Uygulamaları Ve Tabana Yayılabilme Yeteneği Bakımından Bir Değerlendirme: Bolu Örneği”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, K.Ü., İ.İ.B.F. Yayını, İzmit, ss.145-163.