

## KAMUSAL RETORİKTE MODA TREND: YENİ KAMU YÖNETİMİ

**Demokaan DEMİREL\***

Günümüzün gelişen ve değişen toplumsal koşulları vatandaş-devlet ilişkilerinde geçmişten gelen anlayışların da değişmesine neden olmuştur. Vatandaşların gittikçe artan ve çeşitlenen hizmet talepleri, kamu örgütlerinde bu taleplere uygun biçimde cevap verecek yeniden düzenleme veya yapılanma çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Genel olarak bakıldığında, bir devlet içerisinde bütün toplumu etkileyecek yeniden yapılanma çalışmalarını planlayıp uygulamaya geçirecek bir kamusal otoriteye ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Vatandaşların beklentisi de bu yöndedir. Dolayısıyla kamusal alanda yaşanan bunalımların sorumlusu olarak, gerekli yeniden yapılanmayı sağlayamayan devlet veya onun uygulamadaki varlığını oluşturan kamu yönetimleri görülmektedir.

20. yüzyılın başlarında devlet mekanizmasının yavaş işleyişi pek şikayet doğuran bir husus olmadığından, önemli bir sorun olarak görülmemekteydi ve devlet veya kamu yönetimleri baskılarla karşılaşmıyordu. Toplumsal hayat, henüz hızlı değişimin şart koştuğu zaman engeliyle tanışmamıştı. Ancak özellikle 2. Dünya Savaşını izleyen yıllarda toplumsal değişim ivmesini artırarak, kamu örgütleri üzerinde çeşitli ve nitelikli kamu hizmeti sunma baskısı yarattı. 21. yüzyıla girerken zaman ve hız, her şeyin ölçüsü olarak kabul edilmeye başlandı. Devletlerin artan mali sorunları, değişimin kamu örgütleri üzerinde yarattığı baskıyla birleşince, etkili ve verimli kamu hizmeti sunumu daha sorunlu hale geldi. Bu açıdan bakıldığında özel teşebbüsün daha hızlı hareket edebildiği ve dolayısıyla bu değişim dalgasını yakalayabildiği gözlenirken, kamu kuruluşları için aynı şeyi söyleyebilmek zordur. Devletin bürokratik yapısı, bürokratların vatandaşların

---

\* Sakarya Üniversitesi Kamu Yönetimi Doktora Öğrencisi

hizmetle ilgili isteklerine ve performans ölçütlerine karşı duyarsızlığı, bu olgunun temelinde yatan başlıca faktörlerdir (Leblebici vd., 2001: 123). Bu durum vatandaşların devlet mekanizmasının yapısına ve işleyişine olan güvenlerini sarsmakta ve bir “güven bunalımı” yaratmaktadır (Melnik, 1994: Nye, Zelikov and King, 1997).

Devlet mekanizmasının içinde bulunduğu bu bunalımı aşma hedefi, sanayileşmiş batılı ülkelerde dahi çok sayıda önemli reform çalışmasının ortaya konmasına yol açmıştır. Bu durum devlet yapısındaki sorunların, salt üçüncü dünyaya özgü olmadığını; bunalımı, 20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmelerin doğurduğu, farklı ağırlıklarda da olsa gelişmiş-gelişmemiş ayrımı tanımayan, ortak bir sorun olduğunu göstermektedir (Wright, 1992; OECD, 1995; World Bank, 1996 ve 1997).

Bunalımdan kurtulma düşünceleriyle birlikte, özellikle 1980’li ve 90’lı yıllarda farklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Yaklaşım değişimi yakalamakta daha başarılı olan özel sektör kuruluşlarına egemen olan değerleri ve uygulanan teknikleri kamu sektörüne taşımak olarak özetlenebilir. Bu akım “yeni kamu işletmeciliği” (The New Public Management) olarak adlandırılmaktadır (Hood, 1991; alıntılayan Leblebici vd., 2001: 125).

Bu çalışmanın temel amacı yeni kamu yönetimi anlayışını tanıtmak ve kamu yönetiminde devletin rolünün sınırlandırılmasına ilişkin teorik yaklaşımları irdelemektir.

## **1. YENİ YÖNETİM ANLAYIŞININ TANIMI**

Yeni yönetim anlayışı kamu kurumlarındaki uygulamaların gözlemlenerek daha sonra teorisinin geliştirildiği bir anlayıştır. Bu yüzden bu teori veya uygulamanın belirli bir kurucusu ve ilkelerinin anlatıldığı bir ana kitabı yoktur. Bu durum yeni yönetim anlayışının doğası üzerindeki görüşlerin geniş bir alanda ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca bu anlayışın devlete, topluma, bireylere ve kamu organizasyonlarına yansımaları da çok farklıdır (Ateş, 1999: 8).

Yeni yönetim anlayışı, kamu yönetiminin ve kamu faaliyet alanının özellikle ekonomik nitelikli olanlardan başlayarak küçültülmesi ve

daraltılmasını, ikinci olarak da, daraltılan bu alanda genelde kamu faaliyetlerinin, özelde de, kamu örgütlerinin kamu işletmeciliği anlayışı etrafında yapılandırılması ve işletilmesini (Aksoy, 1999: 166-167), kamu yönetiminin özel sektör yönetim tekniklerine ve piyasa mekanizmasına göre yönetilmesini savunmaktadır.

Temel olarak hizmetlerde etkinliği, yarışmacılığı ve kalite artırmayı hedeflemekte; vatandaş yerine tüketici merkezli bir bakış açısını benimsemekte ve daha fazla tercih sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçlar gerçekleştirilirken, bürokrasinin küçültülerek etkinleştirilmesi, hiyerarşinin ve kırtasiyeciliğin azaltılması, çalışanların yönetime katılımının ve karar verme olanaklarının artırılması, kamu hizmetlerinin özel sektöre ihale edilmesi gibi piyasa yöntemlerinin daha fazla kullanılması ve kamu kurumları arasında da rekabet anlayışının yerleştirilmesinin gerekliliği savunulmaktadır (Gül, 1999:22).

## **2. YENİ YÖNETİM ANLAYIŞININ KÖKENİ**

1970'lerin sonundan itibaren bir çok batı ülkesinde kamu sektörlerinde pek çok reformlar yapılmıştır. Ancak yapılan bu reformların üzerinde uzlaşmaya varılmış bir isimleri bulunmamaktadır. Fakat son on beş yılda yapılan reformlar “yönetimde devrim”, “devletin yeniden keşfi”, “yeni yönetim” olarak adlandırılmıştır (Ateş, 1999:8). Bir kısım yazarlar, yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal ve idari dönüşümün çerçeve kavramının yeni liberalizm, yeni muhafazakarlık ve kamusal seçim kuramlarına dayanan “Yeni Sağ” olduğu görüşündedirler ( Aksoy, 1995:160).

Hood ise; Yeni Yönetim Anlayışını, kamu yönetiminde dünya genelinde meydana gelen değişim ve gelişmelere bağlamıştır. Christopher Hood, Yeni Yönetim Anlayışının bileşenlerini şu şekilde vermiştir (Schedler, 1996:71):

- Profesyonel yöneticilik
- Açıkça belirlenmiş, yazılmış performans ölçütleri
- Çıktılar üzerine büyük bir dikkat ve kontrol
- Daha büyük bir rekabet ortamına doğru kayış

- Özel sektör ve yönetim tekniklerinin uygulanmasında ısrar ve sürekli vurgu
- Kaynakların kullanılmasında aşırı disiplin ve tutumluluk

Hood'a göre Yeni Yönetim (NPM) Anlayışı, köken itibariyle siyasi ekonomiye aittir. Kamu Tercihi Teorisi, Taşeronluk Teorisi gibi ekonomik teoriler NPM'in başlangıcını oluşturmaktadır. Daha sonra ise ekonomik ara-yışlar, iş yönetimi kaygılarına eklenmiştir. Böylece yöneticinin rolü tanımlanmış, kamuda yönetim fonksiyonu daha da öne çıkmıştır (Schedler, 1996:72).

Doğru kararı almanın risk ve belirsizlik taşıyan uygun bir kararı almaktan daha az önemli kabul edildiği (Farnham ve diğerleri 1992: 46) modern sonrası işletme yönetimi anlayışının kamu yönetimine de aktarımı olarak tanımlanan NPM hizmette kalite, etkinlik, ekonomiklik gibi kavramlar doğrultusunda çalışmayı ifade etmektedir.

### **3. YENİ YÖNETİM ANLAYIŞININ DAYANDIĞI GÖRÜŞLER**

Uluslararası kullanımda NPM olarak adlandırılan yeni yönetim anlayışının dayandığı birçok teori bulunmaktadır. Bir başka deyişle, kamu yönetimi, gerek kamu hizmetlerini görürken ve gerekse kamusal mal üretimi yaptığı işletmelerinde özel işletme yönetimi tarafından geliştirilen veya kullanılan yönetim tekniklerinden yoğun bir biçimde etkilenmektedir. Bu teoriler şunlardır:

#### **3.1. Vekalet Teorisi (Principal – Agent Theory)**

Vekalet yaklaşımı, özellikle Anglo–Amerikan ülkelerinde kamu işletmelerinin yönetimi için günümüzde devreye giren kamu işletmeciliği (Public management) konusu çerçevesinde gündeme gelmiştir. Kamu yönetimi açısından bakıldığında vekalet veren olarak halk, vekil olarak kamu yöneticisi veya vekalet veren olarak üst yönetici, vekil olarak ast (devlet memuru) ya da kamusal mal ve hizmeti olan ile bu nitelikteki mal ve hizmeti sunan arasındaki ilişki bu yaklaşımın ilgi alanına girmektedir. Bu bağlamda yerel ihtiyaçları karşılama yükümlülüğü altında bulunan yerel yönetimler ve hemşeriler arasındaki ilişki de bu yaklaşım çerçevesinde düşünülebilir. Zaten

bu yaklaşımın etkisiyle günümüzde hemşeriler sunulan kamusal mal ve hizmetlerin kalitesini, niteliğini, sunuluş biçimini irdelemeye başlamışlardır. Adı konmamış olsa da, birçok ülkede insanlar bu yaklaşımların amaçlarıyla paralel bir davranış biçimi geliştirmektedir.

Özetle vekalet yaklaşımı, vekalet veren ve vekil arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Buna göre vekalet veren ve vekil arasında iş bölümünün temel problemi olan bilgi asimetrisi bulunmaktadır. Vekalet yaklaşımı, bu bilgi asimetrilerinin farklı çeşitlerini araştırmakta, onları sınıflandırmakta ve bilgi asimetrilerini giderme ve vekalet veren ve vekil arasındaki menfaatlerin uyumlaştırılmasını sağlayan kamusal hizmetlerin görülmesinde, hizmet ilişkilerinin örgütsel biçimlenmesi için örnek çözümler geliştirmektedir.

### **3.2. Mülkiyet Hakları Teorisi (Property Rights Theory)**

Mülkiyet Hakları Teorisi bir kurumda kullanım haklarından ya da kuruma ilişkin diğer haklardan çalışanlara pay verilmek suretiyle onların teşvik edilmesini öngörmektedir. Teori, mülkiyet hakkında aşağıdaki özdeyişten hareket etmektedir: Mülkiyete ilişkin bir hak, çalışanlara ne kadar yeterli ölçüde tahsis edilebiliyorsa, mülkiyetle birlikte çalışanların ilişkileri o kadar çok verimli hale gelir. Mülkiyet hakları modeli, mülkiyet hakkını elde eden, onun kullanımını kazanan ve davranış kurallarını spesifikleştiren kişiler arasında bütün şeffaf davranış ilişkileriyle ifade edilmektedir. Örgüt faaliyetlerine ilişkin oluşum seçenekleri hakların düzenlenmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin görevi üstlenenlere ilişkin yetkilerin yeterli düzenlenmesi, onların motivasyonunu ve sorumluluğunu artırmaktadır.

Mülkiyet hakları teorisinin, kamu yönetimi ve kamu işletmeleri için, hatta kar amacı gütmeyen diğer örgütler bakımından, yönetsel öncelik sürecine yol açabilen geçici bir tartışma olduğu, bununla birlikte, en azından düşünce planında çekici olduğu ifade edilmektedir.

### **3.3. İşlem Maliyet Teorisi (Transaction Theory)**

Örgütleri açık sistem olarak kabul eden bu yaklaşım ağırlığı, üretilen mal ve hizmetlerin sistem sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine

kaydıran bir yaklaşımdır. Bir başka ifadeyle bu yaklaşım, esas kritik önem taşıyan faaliyetin üretimden daha ziyade, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yönlendirenin örgüt yapıları olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın ana fikri şudur: Örgütler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. Ekonomiklik bir yandan karar verenlerin sınırlı rasyonelliğe sahip olmalarından, diğer yandan da değişimle ilgili olan kimselerin kendi çıkarlarına göre davranmalarından etkilenebilir.

### **3.4. Kamu Seçimi Kuramı (Public Choice Theory)**

Bu teori politik ve bürokratik karar süreçlerini ekonomi biliminin bulguları yardımıyla anlamayı amaçlamaktadır. “Politikanın Ekonomik Teorisi” olarak da anılmaktadır. Kamu seçimi okuluna, sosyal devlet anlayışının belli bir takım ilkelerine tepki olarak bakılabilir. Piyasa eşgüdümünün yetersizliği gündeme geldiğinde, devlet faaliyetlerinin başarısızlığı da söz konusudur. Temel düşünce, aktörlerin bireysel, rasyonel ve faydayı maksimize eden davranışlarının varsayılması yahut, politik süreçte işlem maliyetlerinin ve enformasyon maliyetlerinin gündeme getirilmesidir.

Kamu seçimi kuramıyla ilgili çalışma yapan bilim adamlarının bu kurama yönelik düşünceleri şöyle özetlenebilir:

a) Kamu seçimi kuramı temsilcilerinin, politikacı ve memurların irrasyonel davrandıkları ve bu tutumun verimsizliğe ve etkinsizliğe ve etkensizliğe neden olduğu yaygın bir anlayıştır.

b) Aucoin 1990’da yayınlanan makalesinde, kamu seçimi kuramının en iyi şekilde William Niskanen’in “Bureacracy and Representative Government” adlı yapıtta canlandırıldığını ifade etmektedir. Ayrıca Aucoin, Niskanen’in çalışmasının politikacıları etkin merkezîyetçilik, koordinasyon ve denetimi işlemleri yönünde harekete geçirdiğini iddia etmektedir.

c) Kamu seçimine ilişkin oldukça yaygın başka bir kanı, bu kuramı savunanların özel işletmeleri kamu kurumları karşısında genel olarak daha üstün gördüklerine ilişkindir. Bu eleştiri, çoğunlukla kamu seçimi kuramının iddialarını özel işletmelerin genel önceliklerine dayandırdıkları eleştirisiyle

bağlantılıdır ve onların varsayımlarının ampirik bir dayanağının olmadığı eleştirisi yapılmaktadır. Son olarak, devlete karşı piyasa ayırımında yoğunlaşılmasının “Üçüncü sektör” alternatifini zor duruma soktuğu ileri sürülmektedir.

Bu varsayımlarla kamu seçimi kuramı karıştırılabilir. Öncelikle kamu kuramının metodu, metodolojik bireyciliktir ve birey her analizin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Kamu seçimi kuramcılarının temsilcileri kendi modellerini, en baştan bireyin önceliğini kabul ederek ve ona faaliyet olanakları tanımak suretiyle kurmuşlardır. Ancak, çeşitli faaliyet alternatifleri ve çevrenin kurumsal düzenlemeleri kendi faydasını maksimize etmeye çalışan bireyin davranış olanaklarını sınırlamaktadır. Ayrıca kamu seçimi kuramında kullanılan rasyonellik kavramı basit bir rasyonellik kavramıdır. Sadece bireylerin, model olarak ortaya konan duruma ve menfaatlerine uygun davranacakları düşünülmektedir. Yine de bireylerin bireysel rasyonel davranışlarının ne tür sosyal olgulara yol açtığı problemi, kamu seçimi kuramının önemli bir sorunu olarak durmaktadır. Bu noktada, memurların davranışlarında bireysel fayda maksimizasyonu yerine, vekil sorumluluğu içerisinde davranmalarını sağlayan vekalet yaklaşımı, kamu seçimi kuramının bu probleminin çözümüne yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, içerisinde kamu seçimi – vekalet yaklaşımının bulunduğu ve bireylerin sorumluluk duygusunu hissederek kamusal menfaat düşüncesini öne çıkardıkları görüşünü kabul eden bir çok araştırma bu yaklaşıma hizmet etmektedir.

Kamu seçimi kuramını büyük ölçüde etkileyen Niskanen, kamu sektöründe memurların kurumlarının bütçelerini dengelemeye çalıştıklarını ve politikacıların ise oylarını maksimize etmeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Kurumsal sonuç olarak da, kamu kurumlarında merkezileşme, tekdüzelik ve amaçsızlık ortaya çıkmaktadır. Bunu ortadan kaldırmak için Niskanen, bürokrasinin tekelci yapısını ortadan kaldırmaya yarayacak kurumlar arası rekabeti ve memurların başarılarına göre ödüllendirilmelerini önermektedir.

Günümüzde kamu sektöründe rekabetin olmayışı, tekelci örgüt davranışlarının ortaya çıkmasına, düzenli ve sürekli maaş uygulamaları da memurun motivasyonsuzluğuna, verimsiz çalışmasına kendisinin hizmet sunduğu kişilere karşı değil de, amirlerine karşı sorumlu hissetmesine neden olmaktadır.

Kamu seçimi kuramı yaklaşımında devlet konusundaki en önemli fark, koruyucu devlet ve hizmet devletinde devletin rolüne ilişkindir. Koruyucu devlet hukuku ve düzeni sürdürmek ve hukuksal bir çerçeve sunmak için vardır. Hizmet devleti ise, vatandaşların talep ettiği ve takdir ettiğini bildiği kamusal malları üretmektedir. Bu anlayış farkı, kamusal mal ve hizmet üretiminde önemli farklılıkları ortaya çıkartmaktadır.

### **3.5. İş Yöneticiliği Anlayışı (Managerialism)**

Aucoin iş yöneticiliği anlayışını, örgüt yapısının yöneticiye genişletilmiş bir hareket alanı sağlanması, açık amaçlar, misyonlar ve bir tarafta müşteri ve üyelerin isteklerine ilgi gösterme, diğer tarafta çalışanların isteklerini göz önünde bulundurma gibi prensipleri ön plana çıkaran bir düşünce okulu olarak görmektedir. Bunu gerçekleştirmek için özerklik, sorumluluk ve akılcı bir ilişki içinde kamusal örgütlerin kaynaklarında, ürünlerinde ve çıktılarında görev sorumluluğunu oluşturmak gerekmektedir. Aucoin, bu ilke ve önerileri kültüre dayalı bir yönetim modeliyle birlikte hareket eden düşünce sistemi içinde görmektedir.

İş yöneticiliği anlayışının başka bir biçimi, Patricia Ingraham tarafından temsil edilmektedir. Ingraham, toplam kalite yönetiminin yönetim yaklaşımına karşı başka yönetim odaklı reformları ortaya koymaktadır. Bu reformların karakteristik özellikleri, verimliliğe vurgu, politik temsilcilerin isteklerinin güçlü bir biçimde dikkate alınması ve yerelleştirmeyle özelleştirmenin çeşitli biçimleridir. Ingraham'a göre iş yöneticiliği anlayışının temel unsurları başarıya dayalı ödeme, iyi bir finans yönetimi ve dış kaynaklardan yararlanmadır.

İş yöneticiliği anlayışının üçüncü ve en kapsamlı tanımı Christopher Pollitt tarafından ortaya konmuştur. Pollitt, iş yöneticiliği anlayışını, temelini bir çok ekonomik ve sosyal problemin iyi bir yönetimle halledebileceği düşüncesinden alan düzenleme ve uygulamaların bir ifadesi olarak tanımlamaktadır. Ona göre toplumsal gelişmenin gerçekleşmesi için en önemli yol, üretimin sürekli iyileştirilmesidir. Bunun yanı sıra yönetim, planlamada, uygulamada ve verimlilik artışının ölçülmesinde esaslı bir rol



oynayan, bağımsız ve kendine özgü örgütsel bir işlev olarak anlaşılmaktadır. Pollitt'in iş yöneticiliği anlayışı kamu sektörü için hem kültüre dayalıdır, hem de neo-taylorizm denilen yönetim modelleriyle entegre olmuştur. Pollitt iş yöneticiliği anlayışı içerisinde her şeyden önce ideolojiye ağırlık verilmektedir.

### **3.6. NPM ve Kültürel Teori**

Hood (1996) NPM'i kültürel teoristlerin organizasyonların 2 ana koordinatı olarak ele aldıkları alt grup ve alt şebeke kavramlarıyla açıklamaya çalışır. Alt gruplara gitme kamu sektöründe bir üniteyi ele alıp onun personel ve ödül yapısı, işlerini yapma metotları gibi bir inceleme yapmak kamu sektörünü özel sektörle kıyaslandığında daha az farklı kılar. Alt şebekelere gitme bilhassa personel, para, kontratlar üzerinde yaratıcılık yeteneğinin genel proses kurallarınca sınırlandırılmasına neden olur. Bu bağlamda Hood (1996) NPM'i geleneksel idaredeki alt grup ve şebekelerle birleştirir. İdari reformları yüksek grup ve şebeke anlayışından ayırır.

## **4. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ YAKLAŞIMINA ZEMİN HAZIRLAYAN NEDENLER**

### **4.1. Refah Devleti Bunalımı ve Neo-Liberal İktisadın Doğuşu**

1960'lı yılların ortalarından itibaren, pozitivist etkiye bir reaksiyon olarak ortaya çıkan, o yılların reformcu radikalizmini yansıtan demokratik söylem, kendisini yeni kamu yönetimi yaklaşımı olarak ortaya koymuş, 70'li yılların ortasına dek kamu yönetiminde egemen paradigma olarak kalmıştır. 70'li yılların ortasından itibaren yaşanan siyasal, toplumsal ve ekonomik gelişmeler, devletlerin kamu hizmetlerinin sunumunda yeniden verimliliği öne çıkarmalarıyla birlikte yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının doğmasına neden olan ortamı hazırlamıştır (Leblebici 2000).

Geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi yaklaşımının en önemli temellerinden birini oluşturan, devletin her alanda vatandaşların taleplerine yönelik hizmet sunumunu sağlaması gerektiği anlayışına yol açan ve özellikle 1960'lı yıllarda yıldızı iyice yükselen "Refah devleti" anlayışı 1970'lere

gelindiğinde, yaşanan küresel şartların da etkisiyle ekonomik anlamda devletin sırtında ciddi bir kambura dönüşmüştür (Foster and Plowden, 1996).

1970’li yıllarda yaşanan petrol bunalımı, sanayinin temel girdisi olan enerjinin maliyetini yükselttiğinden kamu harcamalarının finansmanı büyük bir sorun haline almıştı. Kamu finansmanı problemlerinin çözülmesi için vergi oranlarının yükseltilmesi gerekiyordu. Ancak vergi oranlarının zaten yeterince yüksek olması ve sivil toplum örgütleri ve iletişim araçlarıyla güçlenmiş toplumsal menfaatin baskısı, kamu harcamalarının vergilerin daha da yükseltilmesi yoluyla finanse edilmesini güçleştiren veya engelleyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır.

Batılı gelişmiş ülkeler, refah devleti anlayışının getirdiği aşırı kamu harcamalarının yol açtığı yüksek maliyetle iktisadi hayattaki yollarına devam ederken, bu ülkelere yönelik bir iktisadi şok da Uzak Doğu’dan geldi. Ucuz işgücü avantajını kullanan Japonya ve diğer Uzak Doğu ülkeleri yavaş yavaş Batı pazarını işgal etmeye başladılar. Bu ucuz ürünlerle rekabet edemeyen Batılı firmaların sonu iflastı ve olayın toplumsal boyutu da tabiki “işsizliktir”. Dolayısıyla 1970’lerden itibaren Batı ülkelerinde giderek artan ölçüde bir işsizlik problemi yaşanmaya başladı.

Bu şartlar altında refah devleti anlayışı kamu sektörünün taşıyamayacağı bir yük haline gelmiştir. Kamu harcamaları artmaya devam ediyordu. Toplumlarda bir bağımlılık kültürü yaratılmıştı. Kamu harcamalarındaki artış, ortalama yaşam süresinin uzaması ve yine aynı dönemlere rastlayan işsizlik oranlarındaki artışla birleşince, sosyal güvenlik sistemlerinin çökme noktasına gelmesi de dahil olmak üzere, pek çok ağır ekonomik ve sosyal sorunları gündeme getirmiştir.

Özellikle yaşanan yüksek enflasyon ve yüksek işsizlik toplumu bıktırmaya başlamıştı. Bu koşullarda uygulamaya çalışılan ve kamu yatırımlarını artıracak işsizliği ortadan kaldırmayı amaçlayan “Keynesyen ekonomik politikalar” da bütün dünyanın yaşadığı enerji darboğazı nedeniyle piyasalarda fiyat istikrarı sağlanamadığından enflasyonun daha da yükseltilmesinden başka bir sonuç vermiyordu. Dünya iktisat literatürü yeni bir kavram kazanıyordu. “Stagflasyon”, yani ekonomik durgunlukla enflasyonun birlikte

yaşanması, 1929 bunalımının aşılmasını sağlayan Keynesyen İktisat Okulu'nun "Müdahaleci devlet anlayışı" 1970'lerin sonlarından itibaren artık ciddi bir şekilde sorgulanıyordu. Bu arada yine 1970'lerin başlarından itibaren klâsik liberalizmin temel ilkelerini savunan başlıca üç çağdaş liberal düşünce okulu akademik ve siyasal çevrelerde seslerini duyurmaya başlamıştı. Hayek'in kurucusu olduğu Yeni-Avusturya Okulu, Friedman'ın liderliğini yaptığı Chicago İktisat Okulu, Buchanan'ın liderliğini yaptığı Virginia Politik İktisat Okulu, liberalizmin yeniden gün ışığına çıkmasında önemli rol oynadılar. Böylece "Neo Liberal İktisat veya Yeni Sağcı" politikalar doğdu (Barry, 1987; Green 1987; King 1987 alıntılanan: Leblebici ve diğerleri, 2001: 128).

#### **4.2. Reaganizm ve Thatcherizm: Sınırlı Devlet**

1980'li yılların başında İngiltere ve ABD'de iktidara gelen Neo-Liberal politikalar, süreci hızlandırmak için "devletin küçültülmesi" ve "piyasa ekonomisinin hakim kılınması" uygulamalarını hayata geçirmişlerdi.

Neo-Liberal politikalar ana tema olarak devlet müdahaleciliğinin özgürlükleri kısıtladığını öne sürerek devletin hedeflerinin ve etkinlik alanının mutlaka sınırlandırılmasını istemektedir. Bu sınırlama da, diğer bir ifadeyle sağlanan ekonomik serbestlik, siyasal özgünlüğe ulaşmada en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir (Friedman, 1988: 24-31). Devletin bireyin yapabileceği işlerden elini çekmesi istenirken (Yayman, 2000: 144) böylece piyasa ekonomisinin güçlenmesinin, ekonomik verimlilik ve etkinlik düzeyinin artırılmasının sağlanmış olacağı öngörülmektedir.

Bu süreçte yeni sağın ekonomi politikalarının uygulanmasıyla birlikte, olgusal bir gerçeklik olarak gelişen ve dünya ekonomisinin imalat temelinden hizmet temeline, ulusal temelden, global temele, geniş kapsamlı kamusal yükümlülükler anlayışından sınırlı kapsamlı kamusal yükümlülükler anlayışına geçişinde etkisi olurken, aynı zamanda geleneksel endüstrilere dönüşmüştür. Ekonomi temelli bu değişim ve dönüşüm süreci sonucunda ulus devlette var olan merkezi devletin gücü ve geleneksel bürokrasiler sorgulanırken, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılarak, devletin rolünün yeniden tanımlanması gereği üzerinde durulmaktadır (Ohmea: 1996 alıntılanan: Yayman, 2000: 145).

Gayri Safı Milli Hasıla içinde kamu harcamalarının büyüklüğüne dikkat çekilerek devletin küçültülmesini, ekonomik alanda GSMH içindeki kamu harcamalarının azaltılmasına dikkat çeken liberal görüşler, refah devleti anlayışının kurumsallaşmaktan çıkarılmasını ve devletin yeniden yapılandırılmasını istemektedir (Yayman, 2000: 145).

Yeni sağcı politikalar 1980'lerde özellikle İngiltere'de ağırlıklı olarak özelleştirme başlığı altında uygulandı. Thatcher İngiltere'sinin ve Reagan Amerikas'nın yanı sıra Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi İngilizce konuşulan ülkeler, reform programları ve piyasa benzeri teknikler (Market type mechanisms) ile yönetim tekniklerinde belli ölçüde farklılıklar gösterdiler. Ancak temel nokta "devletin sınırlandırılması ve özel sektör kültür ve değerlerinin kamu sektörüne enjekte edilmesi" idi (Mascarenhas, 1993 alıntılan: Leblebici ve diğerleri 2001: 128 ).

## **5- YIRMİBİRİNCİ YÜZYILDA KAMU YÖNETİMİNDE ADMINISTRATION'DAN MANAGEMENT'A**

Kamu yönetimi anlayışı günümüzde önemli bir değişim göstermeye başlamıştır ve önümüzdeki yüzyılda bu değişim çok daha net bir görünüm alacaktır. Kamu yönetimindeki değişimi özetleyecek olursak "administration" anlayışına dayalı bir yönetim biçiminden "management" anlayışına dayalı bir yönetim biçimine geçilmekte doğru olduğu görülür.

"Administration" ile "management" kavramları arasındaki farklılaşmayı ifade edebilmek kuşkusuz bazı güçlülüklerle doludur. Özellikle, Türkçe'de her iki kavramında aynı kelimeyle, yani yönetim kelimesiyle, anlamlandırılması sorunu daha da karmaşık bir konuma getirmektedir. Bu nedenle söz konusu iki yaklaşım arasında farklılaşmayı sağlayan noktaların belirlenmesi gerekmektedir. Tablo 1'de administration ve management yaklaşımları arasındaki temel farklılaşma konuları ve ortak paydalar ele alınmıştır (Yaşamış, 1997:20-25):

**TABLO 1 Kamu Yönetiminde “Administration ve Management” Yaklaşımları Arasındaki Farklılaşma Konuları ve Ortak Paydalar**

ADMINISTRATION	MANAGEMENT
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 hizmeti ölçümleri
Muhafazakarlık	Değişim
Kamu otoritesine saygı	Yurttaşın müşteri olarak görülmesi, yurttaş gereksinimlerine duyarlılık
Yurttaş – Tebaa	Müşteri
Emir – Komuta	Karar almaya ve yönetime katılma
Durağanlık	Devingenlik
Merkezden yönetim	Yerel uygunluk, yerinden yönetim–yetki genişliği
Denetim, yasallık, hukuksallık	Yol göstericilik, paranın değer karşılığı, başanın denetimi
Karar alma: X ve Y kuralları	Karar alma: “Incrementalism”
Eşit ücret	Başanın dayalı ücret
Klasik devlet muhasebesi ve bütçe sistemi	PPBS yönetim muhasebesi, maliyet merkezleri, maliyet etkenleri maliyet – yarar oranı, nakit akış kestirimi, maliyetin geri dönüşü
Genel yönetim alışkanlıkları	Proje yönetimi
Kamu sektörünün kesin egemenliği	Özel sektörden daha fazla yararlanma çabası
Kamunun tekelciliği	Rekabet – piyasa türü yönetim araçları
Klasik mülkiyet kavramı	Mülkiyet kavramının yeniden algılanması
PODSORB, zaman ve eylem araştırması, insan ilişkileri	Toplam kalite yönetimi, başanın yönetimi, sonuç yönetimi, duyarlılık yönetimi

ORTAK FAYDALAR
ADMINISTRATION – MANAGEMENT
Erdemlilik yönetimi
Yeterlilik, ehliyet, liyakat
Yeteneklilik
Hukuki bağlılık

Yukarıda verilen tabloda da belirtilmeye çalışıldığı üzere “Administration” da kamu yönetimlerinin statülerine ilişkin sorunları temel odak noktaları olurken “Management” yaklaşımında hizmette etkinlik, verimlilik, ekonomiklik, kalite ve hatta karlılığa ilişkin sorunlar temel odak noktalarını oluşturmaktadır. Aşağıdaki bölümde bu genel değişimin temel unsurları ele alınmıştır.

### **a) Pratik Teoriden Önce Gelir: Yönetmelik Reform Trendi**

1970’lerin sonlarından itibaren reformlar batılı ülkelerin çoğunda hayata geçirildi. Bu reform trendinde üzerinde uzlaşılan tek bir isim yoktu. Son onbeş yılın reformları idari devrim (Wilson and Hinton: 1992), yeni işletmecilik (Zifcak: 1994), liberal devrim (Caiden: 1998) ve devrim (Holmes and Shand: 1995, Gray and Jankins: 1995) olarak çeşitli biçimlerde adlandırıldı.

1980’li yıllar, özellikle özelleştirme tekniği yoluyla devletin faaliyet alanlarının küçültülmesi çabalarıyla geçti ve 1990’lı yıllara gelindiğinde devlet faaliyet alanlarının tam olarak küçültülemediği, ancak büyümesinin kontrol altına alındığı görüldü (Oxley and Martin, 1991). Aslında varılan nokta, devletin hangi alanlarda faaliyet göstermekten vazgeçemeyeceği noktasıydı. Böylelikle “elde kalan bu daha konsantre yapıyı, nasıl daha etkin ve etkili kılabiliriz?” sorusu, 1990’lı yıllara egemen oldu (Ömürgönülşen, 1997). Diğer bir deyişle, devletin faaliyet alanlarının daraltılabileceği sınırlar belirgin hale geldikten sonra, bu sınırlar içerisinde “nasıl en etkili ve verimli bir şekilde hareket edilebileceği” sorusuna cevap aranmaya başlandı.

1990’lı yıllara egemen olan bu soruya cevap olarak “yeni kamu işletmeciliği” yaklaşımı ortaya çıktı. Peters ve Waterman’ın (1982) “Mükemmel Aramak Yolunda” (In Search of Excellence) ve Osborne ve Gaebler’in (1992) “Devletin Yeniden Keşfi” (Reinventing Government) adlı eserleri, bu eğilimi (en azından yönetmelik boyutunu) destekler ve hatta şekillendirir bir nitelikteydi. Bu eserlerde vurgulanan ana nokta, esas olarak, özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin kamu sektörüne uyarlanabileceği düşüncesini öne çıkartmaktan ibaretti. Kamu yöneticilerinin bütçeleri daima serbestçe

kullanımı, işe alma ve çıkarma gibi kritik konularda daha fazla yetkilendirilmesi gibi birtakım tekniklerin yanı sıra, “toplam kalite yönetimi” ve “değişim mühendisliği” (Reengineering) gibi esasen özel sektörde benimsenen yönetim anlayışlarının çeşitli unsurları devletçe ödünç alınıyordu. Gray ve Jenkins (1995:85), bu dönüşümü şu sözlerle tanımlıyorlardı:

*“ Weberyen örgütlerin kalıntıları olan eski komuta kontrol yapıları artık işe yaramaz hale gelmişti. Daha esnek ve uyum gücü yüksek örgütlere ihtiyaç vardı. Bu da ancak daha yatay ve daha konsantre yapılarla ve bürokratik yönetim değil, girişimci yönetimle ve daha esnek rejimlerle sağlanabilirdi”.*

Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı, “Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı”na (OECD) üye pek çok ülke tarafından uygulamaya konulan yeniden yapılanma programlarına egemen olmuştur. ABD’de 1993’te ortaya konulan Milli Performans Değerlendirme Raporu (National Performance Review Report), İngiltere’de 1980’lerde başlayan Etkinlik Araştırmaları (Efficiency Scrutinies), Mali Yönetim Girişimi (Financial Management Initiative), Yeni Adımlar (Next Steps) ve Vatandaş Hakları (Citizen’s Charter) programları, Avustralya’da Mali Yönetimin İyileştirilmesi Programı (Financial Management Improvement Program), Kanada’da Kamu Hizmeti 2000 (Public Service 2000) Programı; Almanya’da 1990’larda uygulamaya konan Yeni Yönlendirme Modeli (New Steering Model) ve Idea 21 programları, Fransa’da 1988’de başlatılan Kamu Hizmetinde Yenilenme (Renewal of the Public Service) reform projesi ve Japonya’da Yönetimsel Reform Temel Politikası (Fundamental Policy of Administrative Reform) bu çalışmalar arasında en çok göze çarpan ve yankı uyandırmış olanlardır (OECD, 1993 ve 1995).

Bütün bu reform programlarında, kamu hizmetlerinin sunumunda “performans” ve “kalite” standartlarının geliştirilmesi, kamu hizmetlerinde “etkinlik” ve “kalite” felsefeleri çerçevesinde ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

### **b) Devletin Yeniden İnşası (Reinventing of Government)**

Yeni kamu işletmeciliği literatürüne Amerika’nın bir katkısıdır. İsmi David Osborne ve Ted Gaebler’in en iyi satan Devletin Yeniden İnşası:

Girişimci Ruh Kamu Sektöründe Nasıl Sağlanır? adlı kitabından alır. Devletin yeniden inşası kavramı iyi bir idare için on ilkede özetlenir:

1. Kamu, özel ve gönüllü sektörleri katalize etme,
2. Servis sağlayıcıları arasında rekabet,
3. Vatandaşları güçlendirme,
4. Otoriteyi desantralize etme,
5. Kurallar ve düzenlemelerle değil amaçlarla idare etme,
6. Parayı sadece harcamama, kazanma,
7. Çıktılar hariç girdiler üzerine odaklanmama,
8. Bürokratik mekanizmalardan çok pazar mekanizmaları,
9. Müvekkillerin müşteriler gibi yeniden tanımlanması,
10. Çözümünden ziyade problemlerin önlenmesi,

### **c) Kamu Yönetiminde İşletmecilik Üçüncü Bir Yaklaşım mı?**

Yaygın bir kanı olarak kamu sektöründeki idarenin özel sektördeki idarelerden farklı olduğu görüşü hakimdir. Daha yeni bir yaklaşım ise kamu idarelerinin özel sektörün daha verimli olan pratiklerinden yararlanmak için her şeye sahip olduğunu tam anlamıyla daha fazla işletme mantığıyla hareket etmesi gerektiğini savunur. İlk görüşü klâsik idare bakış açısı diğeri iş idaresi yaklaşımı olarak isimlendirebiliriz. Her iki yaklaşımın aşırılıklarından sakınmak için son zamanlarda geliştirilen orta tarzda bir yaklaşımı “kamu sektörü işletmecilik yaklaşımı” olarak isimlendirebiliriz. Osborne ve Gaebler kendi idari modellerini tanıtarak Devletin Yeniden İnşası adlı kitaplarında problemin aşırı büyük veya aşırı küçük idare olmadığını idarenin yanlış çeşidine sahip olmalarının esas problem olduğunu vurgularlar. Boyutça daha küçük veya daha geniş idareye değil, daha iyi idareye gereksinim vardır (Osborne and Gaebler: 1992).

Kısaca yeni kamu yönetimi anlayışı, devletin faaliyet alan içinde kamu kurumlarının işletmecilik anlayışı etrafında yeniden yapılandırılmasını ve yönetilmesini önermektedir. Sonuç olarak, yeni kamu yönetimi anlayışı,



bürokrasi temelli rasyonellik anlayışı yerine, piyasa merkezli rasyonellik düşüncesini ikame etmeye çalışır (Eryılmaz, 2002: 235 – 237).

#### **d) Kamu Yönetiminde Yaşanan Değişim Evrensel Mi?**

NPM akımının evrenselliği iki şekilde ileri sürülmektedir. Bunlardan biri NPM'in yayılabilirlik ve taşınabilirliği iddiasıdır. Bu sav NPM'in birbirinden farklı ülkedeki organizasyon, politik saha ve idari seviyelerdeki problemleri çözmek için bir araç olarak geliştirildiğini savunur. Pek çok farklı metinde NPM'in prensipleri ekseninde benzer çözümler verildi. Diğer bir iddia da yaklaşımın tarafsızlığıdır. Yaklaşım pek çok farklı değerler ve politik bakış açılarının kolayca takip edilebileceği apolitik bir yapıda sunuldu. NPM'in destekçileri onun tamamen Yeni Sağ'ın veya herhangi bir parti programının parçası olmadığı yönetim sisteminin kurgulanışını değiştirerek farklı politik önceliklere yer verebildiğini ileri sürerler. Avustralya ve Yeni Zelanda'da işçi hükümetlerince uygulanan NPM bunun en iyi örnekleridir. Değişim yönü pek çok ülkede işletmeciliğe uyarlı bir yaklaşıma doğru ise de, bu geleneksel kamu yönetiminin tamamen kaybolacağı anlamına gelmez (Hood: 1996).

Osborne ve Gaebler ise aksine yeni paradigma ile ilintili olarak global ve kaçınılmaz bir değişimin var olduğunu iddia eder (Osborne and Gaebler: 1992). Uluslararası örgütlere bakıldığında ise NPM'e gereken önemin verilmediği görülmektedir. NPM'e göre doğru olan hareket evrensellikten uzaktır. AB bürokrasisinde yaşam boyu kariyer ve yasal işletme prosedürlerine karşı sezilebilir bir hareket yoktur (Hood: 1996). Reformlar bazı OECD ülkelerinde yeni bir paradigma teşkil etmeyebilir. Reformun vurgusu ve büyüklüğü her durumda farklıdır (OECD: 1995).

### **6. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ YAKLAŞIMININ GETİRDİĞİ YENİ KİMLİK: KALİTELİ DEVLET**

Kamu hizmetlerinde etkinlik ve etkililik arayışları, 1980'li yıllara dek geleneksel kamu yönetimi paradigması içinde sistemin girdilerine odaklanmıştı. 1980'li ve 1990'lı yıllarda oluşan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı ise "kamu hizmetlerinde performans artışı" hedeflemekte ve girdilere değil çıktılara, yani "kamusal sistemin yarattığı sonuçlara" odaklanmaktadır.

“Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) düşüncesi, bahsedilen bu yeni eğilimin kamusal sisteme uyarlanmasında önemli bir araç olarak görülebilir.

Genel olarak, sunulan ürün veya hizmetle ilgili bütün tarafların memnuniyet düzeylerinin artırılması süreci olarak da tanımlanabilen TKY anlayışı, Batı'da bir çok ülkede ve özellikle ABD'de büyük ilgi görmektedir. ABD'de Federal Hükümet tarafından "kamu hizmet kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesinde en etkili araç" olarak ilan edilen TKY, bu ülkede, kamu yönetimi reform çalışmalarında gündemin ilk maddesini oluşturmaktadır. Böylece, "yeni kamu işletmeciliği" yaklaşımını benimseyen ülkeler açısından TKY, benimsedikleri politikalar ve uyguladıkları yönetsel uygulamalar için önemli ve vazgeçilmez bir yaklaşım haline gelmiştir.

Kamu hizmetlerinde yaşanmakta olan “kalite devrimi”nin, kendini kanıtlamış bir yaklaşım olma özelliği ile tarihsel açıdan bakıldığında, genel olarak şu gelişmelerin bir ürünü olduğu söylenebilir:

a. 1980'lerin başlarından itibaren kamu hizmetlerinin sunumundaki gereksiz harcamalar ve verimsizlik, vatandaşlardan geçmişe oranla daha fazla tepki görmeye başlamıştır.

b. Hükümetlerin içinde bulunduğu mali kriz ve vatandaşlarda oluşan memnuniyetsizlik, kamu sektöründe yeni arayışlara yol açmıştır.

c. Söz konusu yeni arayışlar hem siyasal hem de ekonomik anlamda yeni yaklaşımları ortaya çıkarmış, özelleştirme ve deregülasyon politikalarını gündeme getirmiştir.

d. Bu süreçte, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektörüne transferi çalışmaları da hız kazanmıştır.

e. Kamu sektöründe çalışan yöneticiler, uzun dönemli planlama, misyon ve sonuç odaklı bütçeleme uygulamalarına yönelmiş ve böylece yıllık performans denetimine olan bağlılık azalmıştır.

1980 ve 90'lı yıllarda yaşanan bu gelişmeler, aslında kamu yönetimlerine farklı bir bakış açısını temsil etmektedir. Yeni kamu işletmeciliği olarak adlandırılan ve geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının dışında kalan bu yeni bakış açısıyla, kamu yönetimlerinde TKY düşüncesinin uygulanması,

büyük bir önem kazanmıştır. Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı ile TKY arasındaki bu bağlantıyı, yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilebilecek bazı temel uygulamalarda görmek mümkündür.

Örneğin; Osborne ve Gaebler (1992) “Devletin Yeniden Keşfi” adlı eserlerinde, siyasi karar mekanizmasının olumsuz etkileri ve bürokratik yapılara özgü sorunlar nedeniyle rasyonaliteden, etkililikten ve kaliteden uzaklaşan kamu yönetimlerinin nasıl daha etkili yapılara dönüştürülebileceğini tartışmakta ve önerilerde bulunmaktadır.

Önerilerin ABD Federal Hükümeti tarafından dikkate alınıp, 1993 yılında bu çerçevede bir plan hazırlanmasıyla “Devletin Yeniden Keşfi” düşüncesi somuta indirgenmiş ve kamu yönetimlerinde performans artışının bir aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. ABD Başkan Yardımcısı Al Gore tarafından hazırlanan ve “Milli Performans Değerlendirme Raporu” adını taşıyan planın temel sekiz önerisinden birisini de TKY'nin uygulanması oluşturmaktadır. (Gore, 1993, aktaran Leblebici vd., 2001, 130-131). Performans ve kalite hususundaki söz konusu bağlantı nedeniyle TKY anlayışı, yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının “en etkili aracı” olarak kabul edilmektedir (Milakovich 1995; 165, aktaran Leblebici vd., 2001, 130-131).

## **7- YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİNDE GLOBAL PARADİGMAYA DOĞRU**

1980'lerin başlangıcından beri yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının yükselişi kamu yönetiminde ana trendlerden biri olmuştur. Esas olarak Yeni Kamu İşletmeciliği Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkelerinde kamu yönetimi sahasında yaygın olarak gözlemlenerek teorize edilen uygulamalı bir yaklaşımdır. Bu nedenle yeni yaklaşım belirli bir kurucuya veya temel inançları, prensipleri ve teknikleri belirten kutsal bir kitaba sahip değildir. Bu gerçek NPM'nin karakteristikleri ilkeleri ve niteliğinde farklı görüşlerin düzenlenmesine yol açar. NPM'nin temel noktaları devlet, toplum ve bireysel kamu organizasyonlarıdır (Ateş, 1999: 8).

Aşağıda geleneksel yönetim ilkeleri ile yeni global yönetim ilkelerinin karşılaştırılmasına dayanan bir tabloya yer verilmiştir:

**TABLO 2: Geleneksel Yönetim İlkeleriyle Yeni Global Yönetim İlkelerinin Karşılaştırılması**

Geleneksel Yönetimde İlkeler ve Değerleri	Kategori	“Yeni” Global Yönetim Anlayışı
Merkeziyetçi, bürokratik, vesayetçi, dikey hiyerarşik yapı	Organizasyon Yapısı	Adem-i Merkeziyetçi, Fleksibl, Yatay Yapı
Otokratik, emir ve talimatlara dayalı itaat beklentisi	Liderlik	Destek ve yardım sağlayan liderlik
Patron	Yöneticiye bakış	Lider, öncü
Korkuya dayalı yönetim, sürekli denetim ve teftiş	Yönetici – Çalışanlar ilişkisi	Güven ve karşılıklı işbirliği
Emir ve Talimatlar	Karar verme yöntemi	Konsensüse dayalı yönetim
Bireysel, bir işin bir kişiye verilmesi ve işten onun sorumlu tutulması	Çalışma yöntemi	Grup ekip çalışması grup içinde iş bölümü ve görev tanımı yapılması
Birbirlerinin rakibi, birbirinin kuyusunu kazmaya çalışan kişiler	Çalışanlar arası ilişkiler	Çalışma grubu içinde iş arkadaşı
Üst yönetim, orta kademe yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sınırlar belirgin	Çalışanlara sunulan imkanlar	Farklılık ve ayırım yok yönetici ve çalışan aile gibi
Düşük kalıtım	Çalışanların karar alma sürecine katılımları	Yüksek katılım toplam katılım
Kar maksimizasyonu; önce kar	Organizasyonun amacı	Müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama, TKY
Emek, sermaye, toprak, teşebbüs	Üretim kaynakları	Bilgi + Diğer üretim kaynakl.
Homojen	İşgücü Yapısı	Çeşitlilik
Kıdem sistemi geçerli, kayırmacılık hakim	Yükselme	Liyakat sistemi geçerli, yükselme adil ve açık kriterlerle
Organizasyon ihtiyaçlarına göre belirlenir, kaliteyi fazla önemsememe	Kalite	Müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenir.
Bireysel problem çözme	Problem çözme görevi	Katılımcı bir yaklaşımla problem çözme
Problemler ortaya çıktıkça çözüm arama	Problem çözme yöntemi	Önceden problemleri düşünerek çözüm arama
Korku verme, cezalandırma ve ödüllendirmeye dayalı	Motivasyon	Pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme
İş için asgari eğitim ve bilgi ile yetinme	Eğitim	Sürekli eğitim, bilgi ve beceri geliştirme
İşi öğreninceye kadar çaba göstermek	Öğrenme süreci	Sürekli öğrenme
Belirli bir alanda uzmanlık	Uzmanlık	Geniş uzmanlık bilgisi
Hiyerarşik yapı içerisinde ast – üst iletişimi	İletişim	Çok yönlü iletişim

Kaynak : (Aktan, 1997: 310 – 314’ den kısaltılarak )

Önceden sunulan pek çok teori gibi yeni işletmecilik uygulanabilir genel bir yapı olarak takdim edildi. NPM'nin destekçileri geleneksel kamu yönetiminde yeni global paradigmanın ortaya çıktığını ve geçen yüzyılın sonunda ilerlemekte olan paradigmanın kabulü olarak dünya çapında egemenliğinin kaçınılmaz olduğunu ileri sürerler (Osborne and Gaebler, 1992, Hood: 1996).

Benzer olarak Peter Aucoin, Hood'un anlatısında geliştirilen siyasal sistemlerdeki her idarede aktif rol oynayan kamu yönetimlerinin organizasyonel dizaynları üzerinde yeni bir vurgu olduğunu, bu vurgunun kamu ve özel sektör ekonomilerinin uluslararasılaşmasına paralel gittiğini savunur.

Buradaki temel mantık geleneksel kamu yönetimindeki hemen hemen yüzyıllık hegemonyanın sonuna gelindiği ve bu trende karşı olan NPM'nin geleneksel idaredeki eski moda doktrinlerin yerine geçeceği.

### **7.1. Küresel Gelişmeler ve Uluslararası Rekabet**

Son yıllarda batılı ülkelerdeki en göz alıcı niteliklerden biri kamunun ve kamu sektörlerinin rolü üzerinde yeniden düşünmedir. Globalizasyon, yeni bilgi teknolojileri vb. halkın algılarını değiştirmekte, dünya hükümetleri arasında siyasal, ekonomik ve sosyal çevrelerindeki değişimle çevresel, ekonomik, işçi ve insan hakları gibi konularda uluslararası seviyede artan karşılıklı bir bağımlılık oluşmaktadır. Küreselleşme hükümetlerin bireysel davranma yeteneğini azaltmış, ulus devleti aşındırarak ve kamu yönetiminin ulusal sınırlarını daraltarak ulus devleti uluslararası arenaya daha bağımlı kılmıştır. Ulusal işler diğer devletlerle iki taraflı ve uluslararası güçlerin kompleks ağıyla ilerletilmek zorundadır. Küreselleşme idareyi daha kompleks ve mücadeleci yapmıştır. Hükümetler olayları şekillendirmede daha az yeteneğe sahiptir. İdare global kurullarla yerel gereksinimleri barıştırmak için sürekli teşebbüste bulunmaktadır. Hükümetler, kaynakları ve gücü sınırlandırdığı için, artan bir şekilde amaçlarında daha seçici hale gelmiştir.

### **7.2. Bilgi Teknolojisindeki İlerlemeler**

Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler küresel ve uluslararası rekabetin artışında önemli bir faktördür. Teknolojilerdeki ilerlemelerle bilginin değerlendirilmesi hem fırsat hem problemler yaratmıştır. İdari perspektifte bilgi tekno-

lojileri devletle ilgili konularda daha geniş ve direkt ilişki kurmayı amaçlayan iyi bilgilendirilmiş bir yurttaş yaratmaya devam etti. Bu ilişki internet gibi bilgisayar ortamında idari bilgilere elektronik giriş vasıtasıyla kolaylaştırıldı.

### **7.3. Halkın Kamu Yönetimine Bakışındaki Bilinçlenme**

Devletin rolünün hangi ölçütlerle sınırlandırılması gerektiği üzerinde geniş bir fikir yelpazesi olmasına rağmen ulusal borç problemini çözmede kamu harcamalarını kısma gereği genel kabul görmektedir. Ayrıca halkta politikacı ve bürokratlara karşı hemen her zaman genel bir güvensizlik vardır. Bu nedenle halk idareden politik ve ekonomik karar sürecine daha fazla alınmayı, devletin halka karşı sorumluluğunun artırılmasını, bilgilendirme, hakkıyla şeffaflığın artırılmasını bekliyor. İlâveten halkın devleti algılamasında idarenin verimlilik üzerine odaklı olması kanısı güçleniyor. Bu durum idarenin rolünü uygunluk, verimlilik, sadakat, istikrar ve demokratik ilkelere bağlı olarak gerçekleştirdiği sürece halkın takdirini toplayacağını göstermekte, açık performans kriterleriyle ortaya çıkan başarısızlık veya verimsizliğin kamu hizmetlerinin negatif imajını artırarak medya ve halk arasında ciddi eleştirileri artıracığının belirtisi sayılmaktadır. Yine de idare üzerindeki kamu talepleri genelde tutarsızdır. Maliyet azaltma ve artan verimlilik talepleri, kolaylıkla istikrar, sadakat ve kaynakların tutumlu kullanımı gibi kamusal değerlere bağlılığı ve karar alma sürecine katılımı vurgulayan düşünceler ile bağdaştırılamaz. Üstelik idarenin yüzleştirdiği konuların çoğu özel sektör şirketlerinin artan sayı ve karmaşıklığı nedeniyle özel sektör şirketi tavrında yönlendirilemez. Yine de halkın artan beklentileri idarede NPM tipi reformlar için ana bir güçtür.

### **7.4. Global Dünyada Ulus Devletin Aşınması**

Devletin boyutu hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde son 20 yıldır azaltıldı. Devletin boyutunu azaltmak için bir araya gelen iki güçten biri olan ekonomik kriz hükümetlerin vergi gelirlerini ve kredi alma yeteneklerini azalttı. Diğer bir güç ise iyice düşünülüp taşınmış olan siyasalardır (Lijeron, 1996). Neo-liberal hükümetler özel yarar öncülleri üzerinde çalışarak devletin boyutunu azaltmaya çalıştı. Fakat diğer hükümetler Yapısal Uyarlama Politikaları (SAP) taslağı altında benzer reformlara itildi. (Mackin-

tosh: 1992) Gelişmiş ülkelerde ulus, devlet ve kamu yönetimi 70'lerdeki ekonomik krizle ilk dalgalanmayı yaşadı. İkinci büyük dalgalanma 80'lerden günümüze kadar olanıdır. Örneğin İngiliz hükümetleri kamu hizmetlerini sağlamada pazar tipi mekanizmaları tanıttı. Benzer olarak diğer pek çok endüstrileşmiş ülke devletin boyutunu küçültmek için siyasetler geliştirdi.

Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminin boyutunu küçültmek için yapılan çabaları anlamak için bazı bakış açılarını analiz etmek önemlidir. İlk olarak bu ülkelerin çoğunda idarenin boyutu göreceli olarak küçüktür ve endüstrileşmiş ülkelere göre daha az bir tasarruf anlayışı mevcuttur. İkinci olarak düşük gelirli ülkelerde sosyal güvenlik ve sosyal refah harcamalarının yapısı göreceli olarak azdır. Bütçe kesintileri diğer kalemler üzerinde olmak zorundadır. Son olarak kamu açığı ve dış kontrol eksikliğini önlemek için gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ağırlaşan ekonomi üzerinde kamu sektörünün rolünü ciddi olarak azaltan yapısal uyarılma politikalarına başvurulmaktadır (Machintosh: 1992, Lijeron: 1996). Devletin ve kamu örgütlerinin rolünü azaltma trendi hizmetin yayılma şekilleri, özelleştirme durumundaki kamu hizmetlerinin piyasaya, yani pazarlara (sözleşme, muafiyetler ve kefiller gibi), sivil toplum örgütlerine desantralizasyonu şeklinde olmaktadır. Bu ülkelerin çoğu da NPM yaklaşımının ana elementlerinin kurucusudur.

## **8. 21. YÜZYILDA SONUCA VE PERFORMANSA DÖNÜK KAMU YÖNETİMİ VİZYONU**

20. yüzyılın son dönemleri ve 21. yüzyıl, bir anlamda 20. yüzyılın sanayi toplumuna ait ideolojilerin ve kurumların tıkanıp, yeni kurumların ise oluşum sürecine girdiği bir dönem olmuştur. Eski düzen büyük oranda ortadan kalkmış, yeni düzen ise henüz tam olarak oluşmamıştır. Kısaca, bütün dünyada ve tek tek birçok ülkede bir geçiş dönemi yaşanmaktadır.

Yeni dönem yeni anlayış ve kurumları ile tam olarak oluşmamış olsa da, gelecekteki ortamın temel çizgileri şimdiden belirginleşmeye başlamıştır.

Günümüzde kalkınmışlığın göstergesi sadece kişi başına gelirle değil, strateji geliştirme, organizasyon kurabilme, bu organizasyonları değişen şartlara adapte edebilme, sürekli öğrenebilme ve takım halinde çalışarak sonuç

alabilme gibi özelliklerle belirlenmektedir. Belirsizliklerin ve rekabetin yoğunlaştığı bir ortamda değişimi takip edemeyenler, bugün sahip olduklarını çok kısa sürede yitirme riski ile karşı karşıyadır. Bu durum, tek defaya mahsus bir çaba yerine, yönetim zihniyetinde, stratejisinde ve organizasyonunda sürekli bir gelişimi ve yeniden yapılanmayı gündeme getirmektedir.

ABD, İngiltere, Kanada, İrlanda, Yeni Zelanda gibi birçok gelişmiş ülke küreselleşme ve bilgi toplumu şartları tarafından ana çerçevesi çizilen bu yeniden yapılanma sürecinde öncü rol oynamıştır. Eski Doğu Bloğu ülkeleri ile gelişmekte olan ülkelerden bir çoğu da bu sürece katılmış ve yönetim yapılarında köklü reformlar yapma yönünde adımlar atmışlardır.

Bu yeni yönetim anlayışı ve uygulaması,

- Piyasaya saygılıdır ve mümkün olduğu ölçüde piyasa araçlarını kullanır.
- Hukukun güvencesi altında, sivil toplum kuruluşlarına ve bireylere geniş bir alan tanır.
- Yerel ve yerinden yönetim yapılarını öne çıkarır.
- Stratejik yönetim anlayışı içinde öncelikli alanlara yoğunlaşır, performansa ve kaliteye dayanır.
- Bilgi teknolojilerini yönetimin bütün süreçlerine yayar ve kullanır.
- Çok çalışmaktan ziyade akıllı ve programlı çalışmayı öngörür.
- Mevzuatta kısıldan ve sadelikten yanadır.
- Yatay organizasyon yapısı ve yetki devrini gerektirir.
- Katılımın gelişmesi için gerekli güvenli ortamını ve mekanizmaları oluşturur.
- Sorumluluğunun gereği olarak hesap verir, herkesin bilgi edinme hakkı olduğuna inanır.
- Çalışanları geliştirir, güçlendirir ve yetkilendirir.
- Grup ya da ekip çalışmasına önem verir, çalışanların görüş ve eleştirilerinden yararlanır.

Ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılanmasına yön verecek ana unsurlar da bunlar olmalıdır. İnsanlığın ortak tecrübesine dayanan bu



düşünceler ve araçlar, ülkemizde yaşayan milyonlarca insanın özgür ve müreffeh yaşaması kadar, gelecek nesillerin mutluluğu açısından da son derece önemlidir (Dinçer ve Yılmaz, 2004).

## **9. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ (NPM) AKIMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER**

Sosyal bilimlerdeki diğer teori veya yaklaşımlar gibi NPM’de eleştirilerden kaçamamıştır. Fakat NPM’in bazı tanımlarına karşı eleştirel fikirler arasında yaygın bir çeşitlilik vardır. Bir eleştiriye göre NPM 1980’lerin moda akımlarının bir ürünü olduğu için, tamamen özü alınmış şırınga edilen bir iğne niteliğindedir (Hood, 1991). Bu yaklaşıma göre; yeni işletmecilik anlayışı retorikğine rağmen çok az bir değişim yaratmış bütün eski problem ve zayıflıklar kamu sektöründe değişmeden kalmıştır. Bunun gibi NPM’in ana eleştirilenlerinden biri olan Pollitt, NPM’i çıktıya ve sonuca yönelik olma niteliğiyle eleştirmektedir. Ona göre, bazı devlet hizmetleri sosyal nitelikleri ve dışsallıklarının önemi nedeniyle sayısal terimlerle değerlendirilemez (Pollitt, 1990: 3, 21). NPM neo-taylorizmdir ve bilimsel yönetim paradigmasını yeniden doğurmuştur. Pollitt, kontrol etme, ölçüm izleme aktivitelerine de vurgu yapar.

Bir başka eleştiride yeni işletmeciliğin özel bir menfaate, partiye veya millete kendini vakfette aracı olduğu savıdır. NPM yönetsel bir sınıfın mesleki uğraşlarına hizmet eder. Bu yönetsel sınıf üst yöneticiler, merkezi bakanlıklardaki memurlar, işletme okulu öğretmenleri, yönetim danışmanlarından oluşur.

Yaygın bir eleştiride yeni işletmeciliğin temel amacı olan daha düşük maliyetlere hizmeti gerçekleştirme yeteneğinin kamu hizmeti etiğine zarar verme tehlikesidir. Bu görüşten hareketle NPM idarenin tanımlanması ve pek çok durumda yeni raporlama sistemlerinin orta seviyelerinin bürokratisasyonu ile sonuçlanmıştır. NPM reformları bürokrasinin dengesini bozdu, bürokrasiyi zayıflatarak ön plandaki başlıca yetkileri yok etti görüşü hakimdir.

En son eleştiri NPM’in evrensellik iddiasının reddidir. NPM’i destekleyen iddialara rağmen bu yaklaşıma göre farklı yönetsel değerler farklı anlamlara sahiptir.

## **10. NPM'İN UYGULANIŞINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR**

NPM' in pratikte uygulanışının neden olabileceği sorun ve yeni konular şu şekilde ortaya konabilir ( Ateş; 1999: 40):

**1- Dikkat Sapması:** Yeni yönetim sistemlerinin hayata geçirilmesinin üzerinde ilginin yoğunlaştırılması üst düzey yöneticileri farklı alanlarda yoğunlaştırarak asıl fonksiyon ve işlerini ihmal etmelerine yol açabilir.

**2- Kamu Hizmetlerinin Bölünmesi:** Pek çok kamu yöneticisi fonksiyon bölgelerini temel alan ve birden çok bölümden oluşan yeni örgütsel yapıların oluşturulmasına öncülük etmektedir. Burada amaç, açıkça belirlenmiş ve tanımlanmış hedefler doğrultusunda örgütsel süreci yeniden yapılandırmaktır. Bu yapısal bölümlendirmede ortak çıkar kavramının ve birimler arasında koordinasyona dikkat edilmemesi tehlikesi vardır.

**3- Hizmetin Dışa Yaptırılmasında Dikkatsizlik:** Kontrat yönetimi komutaya dayanan yönetimin iyi bir alternatifi durumundadır. NPM doğrultusunda yapılan pek çok reform da komuta yönetiminden kontrat yönetimine geçiş amacıyla gerçekleştirilmektedir. Fakat hizmetin illa özel sektöre yaptırılması ve bu işi daha iyi yapacak kamu örgütü bulunduğu halde özel şirketin tercih edilmesinin verimlilik amacına ne kadar hizmet ettiği tartışılmalıdır.

**4- Plan ve Bütçeye Vurgu:** Kamu sektöründe de gittikçe artan oranda her türlü plana ve bütçelemeye vurgu yapılmaktadır. Fakat bu plan ve bütçenin içinde gerçekleşeceği bağlama ve sürece daha az dikkat çekilmesi bir dilemma oluşturmaktadır.

**5- Müşteri Kavramına Vurgu:** Hizmet sunumunda bireye ayrı bir önem vererek onun tüketici rolüne değinilmektedir. Bununla beraber şu hususlara daha fazla önem verilmelidir :

- 1) Vatandaşların görüşlerine daha fazla önem verilmeli ve bu yolla vatandaş güçlendirilmelidir.
- 2) Sadece bireyler değil, yerel topluluklar da güçlendirilmelidir.
- 3) Vatandaşların hizmet planlama sürecine de katkı yapmaları sağlanmalıdır.

**6- Pazar İlkelerine Dayanan Performans:** Bireyler reformların öznesi olarak ele alınmakta ve kişisel seçim ve kamu hizmetlerinde bir arz–talep–fiyat dengesi oluşturulması konuları öncelik kazanmaktadır. Bunun sonucu pazar mekanizmaları kamu hizmetlerine sokulmakta ama kamu hizmetlerinin çoğu zaman kolektif seçim meselesi olduğu unutulmaktadır.

**7- Hesap verme sorumluluğunun farklılaştırılması:** NPM'in savunduğu pazara dayanan hesap verme sorumluluğu ve bu kavramın bireyselleştirilmesi, tek tek bireylere karşı sorumluluk anlayışının getirilmesi gibi alternatif sorumluluk türleri kamu yönetimindeki geleneksel parlamento ve hiyerarşik üstlere olan sorumlulukta bazı zayıflamalara yol açabilir.

## 11. SONUÇ

Günümüzde bilginin güç kazandığı tüm toplumlarda devlet yapısı eskiden tamamen farklı bir görünüm arz etmektedir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren devleti asli görev ve fonksiyonlarına indirgeyen, paternal devlet kavramını reddeden, devleti ve kamu yönetimini rekabetin birer aracı konumuna getirmeye çalışan bir anlayış hakim olmuştur.

Sosyal refah devleti anlayışıyla II. Dünya savaşından sonra devletin görev ve fonksiyonları gitgide artmış, devlet görevlerindeki bu artış kamu yönetim sistemi içerisinde işleme bozukluklarına neden olarak kamu kurumlarına halkın güvenini giderek azaltmıştır. Ayrıca örgüt yapısının aşırı büyük olmasından dolayı da iletişimsizlik görev ve yapı arasında dengesizlikler söz konusu olmaktadır. Son yıllarda, bütün bu gelişmelere ve anlayış değişikliğine paralel olarak iktisadi serbestlik, özelleştirme, taşeron kullanımı ve devlet bürokrasinin azaltılması önem kazanmıştır. Kamu ve özel sektör yönetiminde bir yakınlaşma ve işleyişte de işbirliği söz konusu olmuştur. Kamu yönetimi faaliyetlerini özel sektörden aldığı yönetim teknikleri ve iyi örnekler (best practice) doğrultusunda gerçekleştirecek, mümkün olan en iyi derecede bürokrasi ve kırtasiyecilik azaltılacak, girişimcilik ve rekabete dayalı, müşteri isteklerini dikkate alan bir idare geliştirilecektir. Geleneksel yönetim anlayışının olumsuzlukları ve halkta yarattığı memnuniyetsizlik devleti ekonomik ve siyasal yönden “mücadeleci olmayan” onun yerine “özendirici,

teşvik edici” olan bir doğrultuda dönüştürmüştür. Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı devlete katalizör rolü yüklemekte sadece planlama ve koordinasyonu sağlayıcı ve bir araç olarak görmektedir. Kamu yönetimi ise sonuçlardan ve önceden belirlenmiş performans kriterlerinden sorumlu kılınacaktır.

Devlet, hizmetlerin bizzat yapılmasından sorumlu değildir. Artık, müşteri olarak nitelendirilen vatandaşların hizmetlerin görülme aşamasını etkileyebilecekleri özgürlük ortamının oluşturulmasından sorumludur. Geleneksel kamu bürokrasisinin çıkmazlarının temelinde esnek olmayan hantal yapısı ve yozlaşma özel sektördeki hızlı gelişmeler, ekonomi teorisinde meydana gelen değişiklikler, küreselleşme ve kamu kaynaklarının yetersizliği yatmaktadır. Yeni yönetim düşüncesi bürokrasi temelli rasyonellik anlayışı yerine, piyasa mekanizmalarına dayalı yeni bir rasyonellik anlayışını savunmaktadır (Eryılmaz 2002: 242).

Yeni yönetim anlayışında kamu örgütleri için gerekli olan etkinlik ve verimlilik ihtiyacı ile, politikacıların seçmenlere karşı sorumlulukları arasında bir denge kurulmaya çalışılmaktadır (Eryılmaz 2002: 245).

Görüleceği üzere geleneksel kamu yönetimi paradigmasının değişmesi gerekliliği konusunda bilimsel çevrede ve yönetilenler olarak vatandaş gözünde tam bir fikir birliği mevcuttur. Bu değişim için geliştirilen yeni yönetim anlayışı hukukilik, demokratiklik ve halkın tatmin olabilirliği açısından eleştirilerle sorgulanarak hatta ABD, İngiltere, Yeni Zelanda gibi pek çok ülkede ve Türkiye’de ideolojik açıdan uygulama alanı bularak geliştirmektedir. Küreselleşen dünyada kamu yönetimi de örgütsel bakımdan kendi içinde büyük bir değişim geçirmekte eski kabuklarından sıyrılarak yeni bir trend yakalamış gözükmektedir. Devlet yapısında yaşanan bu değişimin, devlet mekanizmasını daha aktif bir hale getireceği kamu hizmetlerini nitelik açısından daha kaliteli yapacağı söylenebilir. Ekonomik koşulların dünyada değişimine paralel olarak gelecekte kamu yönetimi etkin bir görünüm kazanacağı benzenmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Aktan, C. Coşkun (1997), **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul
- Ateş, H. (1999), **An Exploration of the Theory And Practice of the New Public Management : The Case Study of Turkey with Particular Reference to the Turkish Health Sector**, Unpublished Ph. D. Thesis, The University of Liverpool, March, Liverpool, UK.
- Barry, N. P. (1987), **The New Right**, London, Croom Helm.
- Eryılmaz, Bilâl (2002), **Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime**, Alfa Yayınları.
- Foster, C. D. And F.J. Plowden (1996), **The State Under Stres: Can the Hollow State Be Good Government?**, Buckingham: Open University Pres.
- Friedman, Milton (1998), **Kapitalizm ve Özgürlük**, Altın Kitapları.
- Green D. G. (1987), **The New Right: The Counter-Revolution in Political, Economic and Social Thought**, Brighton: Wheatsheaf
- Gore, A. (1993), **“Creating a Government that Works Better and Costs Less” Report of the National Performance Review**, New York Time Books, Random House.
- King, D. S. (1987), **The New Right : Politics, Markets and Citizenship**, London: MacMillan Education Ltd.
- Lijeron, Javier H. E. (1996), **Decentralisation Local Governments and Markets: A Comparative Study of Recent Trends in Selective Countries**, The Hague Inst. of Social Studies.
- Milakovich, M.E. (1995), **Improving Service Quality**, Florida:St-Lucie Pres.
- Mackintosh, M. (1992), **Questioning The State**, In Mackintosh and Hewit (EDS) **Development Policy Action**, Oxford: Oxford University Press.
- Nye, Jr. J. S.; Zelikov, P.D, King D.C., (Editörler) (1997), **“Why People Don’t Trust Government?”** Mass: Harvard University Pres.

- OECD, (1993) **Public Management**, OECD Country Profiles, Paris.
- OECD, (1995) **Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries** , Paris: Puma – OECD.
- Ohmea, Kenich, (1996), **Ulus Devletin Sonu** (Çev: Zülfü Dicleli), Türk Henkel Yayını, İstanbul.
- Osborne D. and Gaebler T. (1992), **Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector**, Reading, Addison Wesley.
- Pollitt, Christopher (1990), **Managerialism and Public Services**, Oxford: Basic Blackwell, 1990.
- Tarnham, David And Sylvia Horton (1992), **Managing Private and Public Services**, Ed. David Farnham and Sylvia Horton, Macmillan, London pp. 27-52.
- World Bank (1997), **The State in A Changing World World Development Report**, New York: Oxford University Press.
- Wilson And Hinton (1993), **The Public Services**, The 1990's, Tudor Pub.
- Zifcak Spencer (1994), **New Managerialism: Administrative Reform in Whitehall And Canberra**, Buckingham: Open Univ. Pres.

### **MAKALELER**

- Aksoy. A. Şinasi, (1995) “Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri**, Cilt II, Aralık, ss.159-173.
- Caiden, G. E., (1998) “The Vitality of Administrative Reform” **International Review of Administration Science**, vol:54 No:3 (September) pp.351-357.
- Gray, Andrew, Jenkins B., (1955) “From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution” **Public Administration**, vol.73, Spring.
- Gül, Hüseyin, (1999) “Kamu Yönetiminde Piyasa Temelli Yeni Model Arayışları ve Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği”, **Kamu Yönetiminde Kalite Ulusal Kongresi** , Ekim. pp 15-30.
- Hood, C., (1996) “Beyond Progressivism : A New Global Paradigm In Public Management” **Int. J. of Pub. Admin.** Vol:19 No: 2 pp. 151-157.

- Holmes, Malcolm and David Shand, (1995) “Management Reform: Some Practitioner Perspectives on The Past Ten Years”, **Governance**, Vol: 8 No:4.
- LEBLEBİCİ, D.N., (2000) “Kamu Yönetimi ve Türkiye’deki Gelişimi” **Atatürk’ün Ölümünün 62. yılında Cumhuriyet Dönemi Türkiye’sinde Bilimsel Gelişmeler Sempozyumu**, 8-10 Kasım 2000, Ankara Hacettepe Üniversitesi.
- Mascarenhas, R.C., (1993) “Building An Enterprise Culture in The Public Sector in Australia, Britain and New Zealand” **Public Administration Review**, C.53 S.4.
- Oxley, H. And Martin J.P, (1991) “Controlling government Spending and Deficits: Trends in The 1980’s and Prospects for The 1990’s” içinde **OECD Economics Studies**, S. 17 Paris, OECD.
- Ömürgönülşen, Uğur, (1997) “The Emergence of A New Approach to The Public Sector: The New Public Management”, **Prof. Dr. Cemal Mihçioğlu’na Armağan, A.Ü SBF Dergisi**, C.52 S.1-4.
- Schedler, Kuno, (1996) “Legitimization As Granted By The Customer?” Reflections On The Compatibility of The New Public Management in The International Perspective, **Institute of Public Finance and Fiscal Law**, St.Galen, Switzerland, pp-69-86
- Wright, V., (1992) “Public Administration in The Nineties: Trends and Innovations” içinde: **Public Administration in The Innovations, Proceeing of XXII International Congress of Administrative Sciences**, Vienna, Bruxelles: International Instutite of Administrative Sciences.
- Yayman, Hüseyin, (2000), 1980 Sonrası Türkiye’de Özelleştirme Uygulamalarının Gelişimi ve Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri, **Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt:2 Sayı: 3
- Yaşamış, Demir Firuz, (1997) Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: “Administration”dan “Management”a, **Türk İdare Dergisi**, Aralık, Yıl:69 Sayı: 417.

## **INTERNET**

- Dinçer, Ömer ve C. Yılmaz, “Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim”, [www.ozetkitap.com](http://www.ozetkitap.com), Erişim Tarihi: 15.11.2004