

KAMU YÖNETİMİNDE REKABET, REKABETİN KURUMSALLAŞTIRILMASI VE REKABET MEKANİZMALARI

Yrd. Doç. Dr. Veysel Eren
Niğde Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

• • •

Özet

Önceleri sadece özel sektörle ilgili olduğu düşünülen rekabet kavramı, artık günümüzde kamu yönetimi ile ilişkili olarak da kullanılmaya başlanmıştır. Rekabet özel sektörde, etkinliğin, verimliliğin, kalitenin, çabukluğun bir teminatı ya da tetikleyicisi olarak algılanmaktadır. Bir yanda uygulamada rekabetin bu yöndeki olumlu etkileri, diğer yandan da kamu sektöründeki verimsizliğin, etkinsizliğin, hantallığın, aşırı bürokrasinin sebebi olarak görülen tekel niteliğine karşı duyulan tepki, rekabetin kamu yönetiminde de gündeme gelmesine neden olmuştur.

Bu çalışmada, kamu yönetiminde rekabetin olabilirliği, işlevleri, rekabet biçimleri ve mekanizmaları, ortaya çıkabilecek muhtemel sorunlar tartışılmıştır. Çalışmada özellikle kamu sektöründe rekabet yerine geçebilecek yöntemler üzerinde durularak, kamu yönetimini modernleştirme çabalarına, yeni kamu yönetimi anlayışı (NPM) çerçevesinde ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, rekabet eğilimleri, kıyaslama, dış kaynaklardan yararlanma, kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik.

*Competition in Public Management, Institutionalization of
Competition and Competition Mechanisms.*

Abstract

The term competition, which has been previously considered as related to only the private sector, is now also used in relation to public administration. Competition is perceived as an insurance or ignition for efficiency, productivity, quality and speed in the private sector. The positive impacts of competition in the private sector coupled with the reactions to the monopolist characteristic of the public sector, which is seen as the sources of inefficiency, non-productivity, over-bureaucracy have brought competition into the agenda of public management.

This study considers the possible applicability of competition to public management, discussing its possible functions and possible competition forms and mechanisms as well as the probable problems raised by it. Particularly focusing on the methods which could replace competition in the public sector, the paper tries to shed lights on the efforts for the modernization of public management in the framework of New Public Management.

Key Words: Competition, competitive tendencies, benchmarking, outsourcing, efficiency and productivity in public management.

Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları

Giriş

Kamu yönetiminde reform tartışmaları, son yirmi yılda geleneksel paradigmayı ve onun parametrelerini yeniden tanımlamayı ve değiştirmeyi hedef almaya başlamıştır. 1980'lerde, özellikle uluslar arası borç krizinin etkisiyle, tüm dünyada politikacıların ve bürokratların gündemindeki konu yapısal uyarılma politikası ve serbest pazara dönük reformlar olmuştur. Günümüzde devletin konumu, rolü, işlevleri ile kamu yönetiminin yapısal, işlevsel, yönetsel ve işletme yönlerinin köklü bir biçimde yeniden dizayn edilmesine odaklanılmıştır.

Yeni Kamu İşletmeciliğinin¹ en fazla öne çıkan temel prensibi, kamu yönetiminde piyasa mekanizmalarının kullanılmasıdır. Bunun arka planında yatan düşünce ise, etkin ve verimli hizmet üretimini gerçekleştirmek için piyasa sistemine göre işleyen kurumların kamu kurumlarından daha iyi durumda olduklarıdır (SCHRÖTER / WOLLMANN, 2001: 75). Rekabetin ve piyasa mekanizmalarının tesisi ve kullanılmasıyla, iç yapısal önlemlere (görev bölüşümü, hizmet sözleşmeleri vs.) ek olarak, kamusal hizmetlerin sunumunda verimliliğin, üretkenliğin ve esnekliğin artırılması, hatta denetim

1 Kamu yönetimi literatüründe son yirmi yıldır tartışılan, New Public Management (Yeni Kamu İşletmeciliği), Public Management (Kamu İşletmeciliği), Neue Steuerungsmodell (Yeni Yönetim Modeli), Wirkungsorientierte Verwaltung (Etkinlik Odaklı Yönetim) gibi çabaların tamamı, bu çalışmada bu kavram altında toplanmıştır. NPM'nin beş temel tezi, NPM'nin isim babası olan Hood (1991) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır: a) Performans kalitesinin artırılması ve maliyet disiplinin sağlanabilmesi için kamu sektöründe rekabet düşüncesi geliştirilmelidir. b) Kamuya ait olmayan kişi ve kurumlarca kamu sektörü ile denk ya da ondan daha iyi görülen hizmetler, kamu sektörünün görev yelpazesinden çıkarılmalıdır. c) Özel sektörde denen yönetim metotları kamu sektöründe de kullanılmalıdır. d) Kamusal faaliyetlerin yönetimi, açık sonuç öngörülerini amaçlamalıdır. e) Tekelci kamu örgütleri dağıtılmalı ve yerlerini adem-i merkeziyetçi yapılar almalıdır.

mekanizmalarının iyileştirilmesi ve yönetimde saydamlık gibi hedefler gerçekleştirilmek istenmektedir.

Geleneksel bürokratik yönetim modelinde rekabet, klasik yönetimin iç işlevleri üzerinde, ne kendi anlamı içinde ne de bilimsel teamülde ortaya çıkmaktadır. Kamu yönetimi, serbest piyasanın aksine rekabetin var olduğu bir ortama rıza göstermemektedir. Ancak, bir yandan kamu kurumlarının içinde bulunduğu finansal kriz, bir yandan yurttaşların değişen beklentileri, diğer yandan da kamu hizmetlerinin yerine getirilişinde verimsizlik, kalitesizlik, işlerin gecikmesi ve kaynakların rasyonel kullanılmaması gibi nedenler bu sektörde de rekabetin gündeme gelmesine neden olmuştur. Özellikle 1980’li yıllarda İngiltere’de muhafazakâr hükümet tarafından bütün yerel yönetimlerde uygulanan ve daha sonra kamu kurumlarının tamamına yaygınlaştırılmak istenen “*zorunlu rekabetçi eğilimler*” (Compulsory competitive tendering) uluslar arası alanda da büyük kabul görmeye başlamıştır. Rekabet uygulamalarının benzer biçimleri; ABD, Kuzey Ülkeleri, Avustralya ve Yeni Zelanda’da etkisini göstermiştir. Buna paralel olarak kamu kurumlarında (o zamana kadar özel sektör işletmelerinin kullandığı), dış bağlantı (Contacting-Out), iç bağlantı (Contracting-in), iç kaynaklardan yararlanma (Insourcing) gibi teknikler, kullanılmaya başlanmıştır. Böylece piyasa mekanizmalarının ve rekabet gücünün denendiği kamu kurumlarının kamusal hizmet sağlaması için yeni tanımlama gelişmiştir. Kamu hizmetlerinin sağlanması için kullanılan yeni kavram “*garantör devlet modeli*” olmuştur (REICHARD, 1998: 306). Buna göre, kamu kurumları ve işletmeleri, bu arada yerel yönetimler, politik olarak istenmiş ve finanse edilmiş hizmetleri kalite standartlarına uygun olarak vatandaşlara sağlamayı garanti etmektedirler. Garanti edilen hizmet ya da ürünün vatandaşlara sunulması bizzat yönetimin kendi birimlerince olabileceği gibi dışarıdan bir şirket aracılığıyla da olabilir. Önemli olan hizmetin ya da ürünün vatandaşa etkin, ekonomik, verimli ve kaliteli bir şekilde ulaştırılmasıdır.

Bu çalışmada, kamu yönetiminde hem hizmetlerin sağlanması aşamasında hem de kamu yönetiminin kurumsal düzeyde kendi içinde rekabetin olabilirliği, işlevleri, rekabet biçimleri ve mekanizmaları ile ortaya çıkabilecek muhtemel sorunlar tartışılmaktadır. Çünkü rekabet, hem toplumsal dinamizmi sağlamak ve hem de kaliteyi artırmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışmanın amacı, kamu yönetiminde modernleştirme çabalarına, yeni yönetim anlayışı çerçevesinde ışık tutmaktadır.

Kamu Yönetiminde Rekabetin Tanımı ve Gerekliliği

Modern çağda özellikle sistem yaklaşımı ile birlikte, kurumların varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu olarak, çevrelerine uyum sağlayabilme yetenekleri görülmektedir. Çevreye uyum sağlayabilme ise, değişime ayak uydurabilmeye bağlıdır. Çünkü her şeyin değiştiği bir dünyada, sadece değişime hazır olanlar kendilerini koruyabilmekte; değişmek istemeyenler ise korumak istedikleri şeyleri de kaybetmektedir. Bunun için ister özel sektör kuruluşu olsun, isterse kamu kuruluşu olsun; ister kâr amacı ile faaliyet göstere, isterse kâr amacı gütmeyen bir kurum olsun bütün örgütlerin yeniliğin ve çevreye uyumun anahtarı olan rekabete gereken önemi veren açık bir sistem olması gerekmektedir. Makro ekonomide önemli bir paya ve etkileme gücüne sahip olan devlet kurumlarını bu gereklilikten muaf tutmak olası görünmemektedir.

Rekabet bir amaca dönük olarak, birinin amaca ulaşmasının diğerinin şansını azalttığı ya da engellediği en az iki aktörün çabası olarak tanımlanabilir. Eğer rekabet, öncelikli pozitif kamusal değer olarak piyasaya bir model olacaksa, kesinlikle ekonomik etken ve parasal mübadele ilişkisi ile sınırlandırılmaz. Kendisini tekrarlayan bir mübadele faaliyetinin sosyal kurumu olarak piyasa, mübadele taraflarının (ekonomik objenin arz ve talep edenlerinin) çoğunluğu arasındaki ilişki ve etkileşimler bütünüdür. Piyasada rekabet, bir piyasanın tarafları arasında piyasaca öngörülen yarışın kurumsallaştırılmasıdır. Mal ve hizmet sunan biri, ödeme gücü bulunan bir mal ve hizmet alıcısı etrafında diğer mal ve hizmet sunanlarla rekabet içerisinde bulunur; alıcı da uygun bir satıcı etrafında diğer alıcılarla rekabet içerisinde bulunur (NULMEIER, 2001: 93).

Rekabet, piyasa sisteminin varlık ve etkinliği için stratejik bir öneme sahiptir. Piyasa sistemini var kılan unsur, piyasaların kendileri değil, rekabettir. Çünkü piyasalar, her devirde ve her ülkede varolmuştur. Piyasaların olduğu ortamı, sisteme dönüştüren unsur, rekabettir. Bu nedenle piyasaların düzenlenişi ve işleyişi, ancak rekabet süreci içinde olursa, piyasa sistemi etkin olabilmektedir. Rekabet, birden çok kişi veya birim arasında ortaya çıkan bir olgudur. Rekabet içindeki taraflar başarmaya motive edilmiş olduklarından, başarmanın gereği olan çalışma ve çaba, rekabet sürecinin kaynağını oluşturmaktadır. Rekabet ortamında taraflar başarıyı, bir haksız nedene veya karşı tarafa kural dışı davranmaya değil; çalışmaya, çabaya ve yeteneğe dayandırmaktadır. Bu anlamda başarı rekabetinin ekonomik açıdan yöneldiği alan, yenilikler üzerinde etkinlik ve verimliliğin artırılması olmaktadır. Piyasa sisteminin istenilen sonuçları üretmesi ve piyasa sisteminin nimetlerinden toplumun yararlanması ancak piyasa sisteminin rekabet sistemini benimsemiş olması ve rekabetin temel felsefe ve yaşam biçimi haline getirilmesi ile

mümkündür (DPT, 1994: 12). Böylece kamu yönetiminin, monotonluğu, kuralcılığı, değişime direnmesi, yenilikleri takip etmemesi ve her şeyden önemlisi tekeli özellikleri önemli ölçüde aşılmış olacaktır.

Kamu sektöründe de rekabetin amacı, çalışanlara ve dolayısıyla kurum kültürüne, başarıma güdüsünü aşılmasıdır. Rekabet sürecinin kaynağını oluşturan başarmanın gereği olan çalışma ve çaba, her bir kurum çalışanın ortak ilkesi olmalıdır. Böylece kamu yönetimi, bir yandan yenilikler konusunda daha hazırlıklı ve daha istekli olacak; diğer yandan da bu yenilikleri kullanmak suretiyle verimlilik ve etkinliği artıracak ve toplumun piyasa sisteminin nimetlerinden yararlanmasını sağlayacaktır.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Amerika Birleşik Devletlerindeki ve diğer ülkelerdeki uygulamalarına bakıldığında zaman tahmin edilen aksine kamu yönetiminde rekabetin nasıl artırılacağına yönelik örneklerin söz konusu olduğu görülmektedir. Rekabet sayesinde kamu görevlileri hem kendileriyle hem de kendi dışındaki insanlarla yarışır hale gelmekte, sundukları hizmeti, ürettikleri malları daha ucuz ve daha kaliteli nasıl üretiriz çabasına bürünmektedirler (GÖKÇE / KUTLU, 2002: 346).

Dinamik bir rekabet anlayışı, anglo-sakson ülkelerde rekabete odaklı bir yönetim reformunun tetikleyicisi olmuştur. Bu anlamda rekabet, yüksek bir verimlilik beklentisi ortaya koyduğu, müşterilerin (yurttaşların) beklentilerini öncelikle karşıladığı, yenilikleri teşvik ettiği ve çalışanların performansa ilişkin motivasyonlarını güçlendirdiği için bir yönetim biçimi olarak değerlendirilebilir (NULMEIER, 2001: 95). Bunların dışında rekabetin düzenlenmesi çoğu zaman ekonomik kaygılara dayanmaktadır. Ancak ekonomik yararlarının yanı sıra rekabetin, ahlaki ve sosyal bir takım ihtiyaçları da karşılayabileceği düşünülmektedir. Genel olarak rekabetin kurumsallaşmasında, hakkaniyet düşüncesinden kaynaklanan ve toplumun ve özellikle tüketicinin korunmasına ilişkin düşüncelerin, ekonomik yararı temine yönelik düşüncelerin ve rekabetten beklenen sosyal yararların etkili olduğu belirtilmektedir (DPT, 1994: 15). Rekabeti geliştirici önlemler, üretim verimliliğini ve teknolojik gelişmeleri teşvik ederek, kar marjının düşük tutulmasını sağlayarak tüketicilerin korunmasına yardımcı olmaktadır. Ancak günümüzde rekabetle ilgili düzenlemelerin temel kaygısı, tüketiciyi korumaktan daha çok ekonomik verimliliği artırmaktır. Diğer taraftan, kamu kurumlarının yenilikleri takip etmeleri, daha kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmet sağlamaları rekabetin doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka ifade ile rekabet, kurumları yenilikler, kalite ve ekonomiklik konusunda baskı altında tutmaktadır. Son olarak rekabet, sermayenin tekeli özelliğini ortadan kaldırdığı, seçme ve fırsat özgürlüğünü daha iyi sağladığı için demokrasinin de vazgeçilmez bir unsuru olarak düşünülebilir.

Rekabetin İşlevleri

Kamu sektöründe rekabet ortamının oluşturulması için bir takım statik ve dinamik rekabet işlevinin sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu statik ve dinamik rekabet işlevlerini, ilk üçü statik, diğer ikisi dinamik olmak üzere beş noktada toplamak mümkündür (BURR/SEIDLMEIER, 1998: 58):

- Hizmetlerin, hizmeti talep edenlerin önceliklerine göre ifa edilmesi
- En uygun kaynak tahsisinin sağlanması
- Hizmet ilkesine dayalı bir gelir dağılımının tesis edilmesi
- Teknik ve örgütsel gelişmelerin teşvik edilmesi
- Ürün ve üretim teknolojisinin taleplerdeki değişimlere ya da devletin tespit ettiği çerçevede değişimlere esnek uyumunun sağlanması.

İşlevsel rekabet ve en uygun rekabet yoğunluğu, bütün statik ve dinamik rekabet işlevlerinin olanaklar elverdiği ölçüde iyi yerine getirildiği bir piyasada gerçekleşir. Ancak rekabetçi yapıların özel nitelikli olmayan kurumlara uygulanıp uygulanamayacağı ve bu tür yapıların monopol olmayan piyasalardaki rekabetlerde olduğu gibi işlevsel olup olmayacağı sorgulanmalıdır. Bu düşünce içinde, artık özel mülkiyet değil, aksine rekabetin kendisi mülkiyet yapılarından bağımsız bir biçimde verimlilik ve yenilik teşvikçisi olarak sayılmalıdır. Bu noktada rekabetin özellikle üç işlevinden söz etmek mümkündür (NULLMEIER, 2001: 93):

1. Bölüştürme İşlevi (Allokationsfunktion): Kaynakların dengeli bir biçimde dağılımı, her ekonomi için vazgeçilmez amaçlardan birisidir. Rekabet, üreticilerin amaçlarını tüketicilerin amaçlarına mümkün olduğu ölçüde yaklaştırarak, ekonomik kaynakların en uygun kullanımını sağlamaktadır. Rekabet yurttaşların istek ve beklentileri karşısında ürün esnekliğini de garanti etmektedir.

2. Yenilik Yaratma İşlevi (Innovationsfunktion): Yenilik, bir kurumun çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için yapı, süreç, mal ve hizmetlerinde (çıktılarında) bir değişim aracı olarak tanımlanmaktadır (DURNA, 2002: 7). Yenilik yoluyla kurumlar, örgütsel yapılarını, mal ve hizmet üretme metotlarını, kalite anlayışlarını, müşterilerinin (yurttaşlarının) beklentilerini karşılama biçimlerini geliştirmekte ve değiştirmektedirler. Rekabet ise gelişen teknolojinin, üretim metotlarının ve örgüt biçimlerinin kullanımını zorlamakta, mal ve hizmet üretiminin her aşamasında ve her alanda yenilikçi bir yapısal dönüşümü teşvik etmektedir.

3. Dağıtma İşlevi (Verteilungsfunktion): Rekabet, gelirlerin ekonomik açıdan performansa uygun dağılımını gerçekleştirmekte,

monopol ve güç kartellerinin oluşumuna karşı bir güvence sağlamaktadır.

Rekabetin bu işlevlerine ek olarak onun *eşgüdüm sağlama işlevinden* de söz edilmektedir. Buna göre, piyasaların bulunduğu bir ortamı, rekabet sürecinin bir sisteme dönüştürmesi, rekabetin koordinasyon fonksiyonundan kaynaklanmaktadır. Rekabet yarışının varolabilmesi için çok sayıda tarafın olması gerekir. Ekonomide rekabetçi taraflar kendi üretim, tüketim, gelir ve harcama planlarını en ince ayrıntısına kadar düşünüp planlayarak kar ve fayda elde etme yarışına girerler; çünkü rekabet yarışının olduğu bir ortama hazırlıksız girilmesi durumunda başarısızlık riski artar. Söz konusu planların yapılmasında, piyasada oluşan fiyatlar esas alınır. Bu yüzden piyasa ekonomisinde mikro birimlerin üretim, tüketim, satış, gelir ve harcama planlarının yapılmasında piyasada oluşan fiyatlar belirleyicidir. Rekabet içindeki ekonomik birimlerde bağımsız karar ve planların koordinasyonu, önce planların fiyatlara, sonra da planların uygulanması aşamasından da, fiyatların planlara uyum sağlama süreci içinde belirlenir. İşte bu uyum süreci sayesinde, binlerce kararın birbiriyle koordineli hale gelmesi ve bağımsız kararların bir sistem bütününe dönüşmesi sağlanmış olur. Bu süreçte, taraflar arasında bir rekabet olmadan fiyatların belirlenmesi gündeme gelirse, söz konusu koordinasyon gerçekleşmez. Bu durumda ise fiyatı özel ve kamusal birimlerin "idari-politik-keyfi" belirler (DTP, 1994: 13).

Rekabetin genel olarak, teşvik ve motivasyon, yönlendirme ve dağıtım olmak üzere üç temel işlevi gördüğü de ileri sürülmektedir (REICHARD, 1998: 308). Bunlardan teşvik ve motivasyon işlevi, kurumların hizmetlerinde verimliliğin, kalitenin ve yeniliklerin artırılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kaynakların kullanımı ile ilgili olan yönlendirme işlevinin yanı sıra, gelirlerden faktör piyasasına doğru kaynak dağılımını da gerçekleştirdiği ifade edilebilir.

Kamu sektöründe ekonomikliği sağlamanın ön koşulu rekabettir. Belli kurumlarda ekonomikliğin sağlanması ancak rekabetin tesis edilmesine bağlıdır (THIEME, 1995: 89). Rekabete odaklanmanın amacı, şimdiki kadar kamusal olarak görülen hizmetlerin özel piyasaya aktarılması değil, aksine kamusal bir rekabete dayalı hizmet sunumunu olanaklı hale getirmektir (EREN, 2002: 66). Bir başka ifade ile amaç, özelleştirme değildir. Amaç kamu sektöründe piyasa mekanizmalarını tesis etmek ve rekabet ortamını oluşturmaktır. Böylece kamu hizmetlerinde ekonomiklik gerçekleştirilebilecektir. Naschold ve Bogumil (1998: 51) kamu hizmetlerinin verimli ve müşteriye odaklı olarak görülmesi için rekabeti geliştirici bir çerçevenin oluşturulmasının zorunlu olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan bu iki araştırmacı, kamu ve özel sektör arasında karşılıklı bir tamamlayıcılığın söz konusu olduğunu, maliyetlerden dolayı

üretim biçiminin bir sektörde diğerine karşı monopolleştirilmesinin gereksizliğini vurgulamaktadır.

Piyasa mekanizmalarıyla kamusal görev sorumluluğu önceliğinden vazgeçmeksizin rekabetin avantajlarından yararlanılır. Piyasa mekanizmalarıyla, özel ekonomi piyasasının olmadığı yahut serbest özel piyasanın en optimal olmadığı ve politik olarak beklenmeyen sonuçlara neden olan mal ve hizmetler için piyasa yapısının yaratılması söz konusudur. Özellikle kaynakların yönetiminde rekabetçi bir örgütlenme oluşturmak olanaklı hale gelebilir (THIEME, 1995: 89). Bu bağlamda, performans (hizmet) karşılaştırması (Benchmarking), dış kaynaklardan yararlanma gibi bir dizi farklı mekanizmanın kullanılma olanağının bulunduğundan söz edilebilir (SCHEDLER/PROELLER, 2000: 156).

Günümüzde, özel sektör örgütlerinin ya da kamusal olmayan diğer kurumların kamu hizmetinin yerine getirilmesine katılımı giderek artmıştır. Özellikle İngiltere ve diğer endüstri ülkelerinden elde edilen tecrübeler, kamu ve özel sektör hizmet birimleri arasındaki rekabetin hizmet kalitesine etkisinin olumlu olduğunu göstermiştir. Ayrıca yönetim içi rekabet mekanizmalarıyla da sevindirici sonuçlara ulaşılmıştır. İngiltere’de piyasaya dayalı örgütsel gelişmeler, geniş bir özerkleştirme ve özelleştirme eğilimi, zorunlu bir rekabet eğilimi ve piyasa denetimi ile yönetimin her alanının hizmet veren- hizmet alan biçiminde kuşatılması şeklinde olmuştur (NASCHOILD, 1995: 184).

Özetle kamu yönetiminde piyasa mekanizmalarının tesisi ve rekabete odaklanmadan beklenen etki, daha fazla müşteri yönelimi ve daha uygun fayda-maliyet ilişkisi içerisinde daha kaliteli, daha ucuz, daha hızlı mal ve hizmettir. Bunların gerçekleşmesi için, geleneksel bürokratik sistemin ortadan kaldırılması, örgütsel yapının esnekleştirilmesi, enformasyon kanallarının açık tutulması, işbirliği ve ekip çalışması, çalışanların en yüksek katkısının sağlanması ve yenilikleri takip etme gibi bir dizi etkinliğin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek, ileride ele alacağımız çeşitli rekabet mekanizmalarından yararlanmakla mümkün olacaktır.

Kamu Yönetiminde Rekabet Mekanizmaları

Katılımcı rekabetin türüne göre, salt özel sektör rekabeti (sadece özel işletmelerin katıldığı) ile rekabetin diğer biçimleri birbirinden ayrılmalıdır. Eğer rekabetin tarafları, yalnızca mevcut kamu kurumlarından, yönetim birliklerinden ya da belediyelerin idari faaliyetlerinden oluşmakta ise, salt idari rekabet egemen olmaktadır. Kar amacı gütmeyen örgütler ve girişimlerle ilgili bir rekabet, yurttaş rekabetini ifade etmektedir. Buna karşın hem özel kuruluşların hem de kamu kurumlarının birlikte yer aldığı piyasalarda, kamu

çalışanları özel sektör çalışanları karşısına çıkmaktadır ve rekabet, rakiplerin sayıca fazla olmasının varlığını varsaymaktadır.

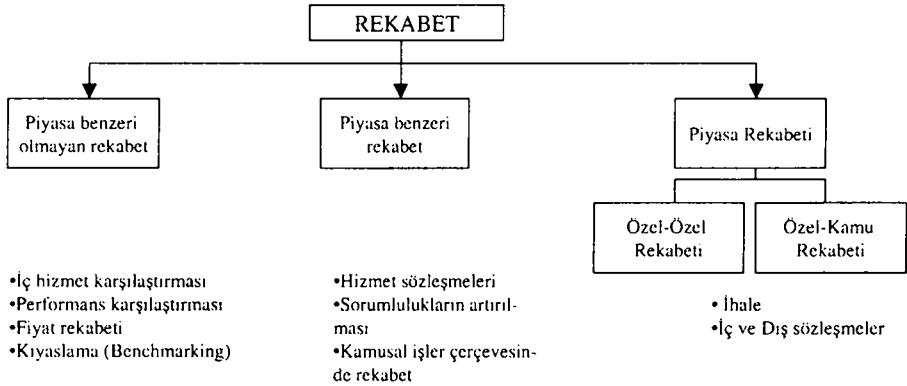
Rekabetin iki biçimi bir birinden ayrı tutulmalıdır. Bunlardan birincisi potansiyel rekabet de denilen kurumsal rekabettir; ikincisi ise, gerçek rekabettir.

- a) Rekabet, potansiyel rekabet (virtueller Wettbewerb) (NASCHOLD, 1995: 14) ya da verilerin, işleyişin, kurumsal çözümlerin kıyaslanması, karşılaştırılması olarak ortaya çıkabilir. Bu rekabet türünde, karşılaştırma çerçevesinde performans yeteneğinin ve kurumsal performans ve değer ölçütlerinin ortaya konulmasını ifade etmektedir. Karşılaştırma değerlendirmelerinden performans ölçütünde kendi pozisyonunun iyileştirilmesi için bir teşvik ortaya çıkmaktadır. Bu rekabet potansiyel bir rekabettir. Çünkü rekabetin bu biçimiyle rekabet işlemlerinin olmamasından (kendi performans yeteneğini iyileştirme faaliyetlerinin bulunmamasından) dolayı herhangi bir ceza, piyasadan çıkarma söz konusu değildir. Bu yolla rekabet, yalnızca herhangi bir karşılaştırma işleminde karşılıklı sistematik gözlemlene yoluyla oluşmaktadır.
- b) Gerçek Rekabet (faktische Wettbewerb): Katılımcıların gözünde rekabet, gerçek rekabettir (NULLMEIER, 2001: 96). Buna göre, birçok aktör birbirini rakip olarak görür ve böyle de görmelidir. Katılımcılar cezadan muaf olarak çıkmayacakları bir rekabet çevresinde yaşamaktadırlar. Rekabetin kamu hizmeti alanına yayılması, politikanın yönetimden ayrılmasında başarılı olunduğu, sürekli kamuda kalan sipariş verme işlevleri arasındaki ayırımın ve kamu kurumlarınca özel kuruluşlar gibi değerlendirilen bir sipariş alanının olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Aşağıda ilk üçü birinci tip rekabet kategorisi için, ikinci üçü de ikinci rekabet kategorisi için olan değerlendirmeler yer almaktadır (NULLMEIER, 2001: 96):

- 1) Maliyet muhasebesi ve şifre sistemi yoluyla performans ve maliyet karşılaştırması yapılabilir,
- 2) Örgütsel öğrenme biçimi olarak sistematik kıyaslama (benchmarking) geliştirilebilir ve
- 3) Örneğin en iyi performansın ödüllendirilmesi yoluyla bir yarış unsuru geliştirilebilir.
- 4) Özel hizmetlerin ihalesinin yarışmacı rekabet yoluyla yapılması (özel sektörde doğrudan kurumun katılımı ile kamu sektöründe ise kamu kurumunun da katılabilmesine imkan vererek),

- 5) Devletin katıldığı (planladığı) piyasalar ve rekabet alanlarının (quasi-märkt) “rekabetçi yönetim” parolası adı altında yaratılması ve
- 6) Eskiden kamusal olarak algılanan bazı görevlerin özel sektör rekabet piyasasına teslim edilmesi.



Şekil 1: Kamu Yönetiminde Rekabet Biçimleri (Wegener, 1997: 83)

Kamu sektörünün birçok alanı için özel sektöre düzenlenen rekabet piyasalarına yönelim gerçekleştirilemez ve birçok nedenden dolayı bu tür piyasaların elde edilmesi mümkün değildir. Ancak, yarışmacı rekabet yönteminin kullanılması ve rekabet-benzeri yöntemlerin geliştirilmesi gibi konular ülkemizde yeterli düzeyde tartışılmamaktadır.

Uygulamada, kamu hizmetlerinin görülmesinde rekabet mekanizmaları yardımıyla uygulanabilecek oldukça çeşitli araçlar bulunmaktadır. Söz konusu araçlar kısmen piyasa benzeri mekanizmalar olarak ortaya çıkarken, kısmen de sadece görünüşte rekabet durumunu yansıtmaktadır. Kamu yönetiminde rekabet genellikle; piyasa benzeri olmayan rekabet biçimleri, piyasa benzeri rekabet biçimleri ve piyasa rekabeti şeklinde sınıflandırılarak ele alınmaktadır (REICHARD, 1998: 308-309; WEGENER, 1997: 83).

1.Piyasa Benzeri Olmayan Rekabet Biçimleri

Kamu yönetiminde birçok hizmet için, özel sektöre paralel bir hizmet arzı bulunmamaktadır. Özel sektör işletmeleriyle karşı karşıya gelmek suretiyle değişim ve uyum yeteneğinin sağlanması bu alanlarda mümkün görülmemektedir. Bu tür görevler, devlete ait faaliyetlerin temelini teşkil etmektedir ve gelecekte de bütçenin büyük bir bölümü bu tür hizmetlere ayrılacaktır. Bu yüzden bu tür alanlarda doğrudan rekabete benzer etkiler

gösteren araçların kullanılması zorunludur. Piyasa benzeri olmayan rekabet biçimlerinde gerçek rekabet bulunmamaktadır. Bu gibi durumlarda, verimsizliğin ortaya çıkarılmasını ve giderilmesini teşvik, ancak yönetimde açıklık ve kurumlar arası hizmet karşılaştırması yoluyla mümkündür (SCHEDLER/PROELLER, 2000: 159). Piyasa benzeri olmayan rekabette, kurum ve işletmelerin verimsizliğinin tespiti ve ortadan kaldırılmasının teşviki için, iç performans değerlendirmesi (interne Leistungsverrechnung), hizmet karşılaştırması, ödüle dayalı rekabet (Preiswettbewerb) ve Benchmarking gibi araçlar önerilmektedir (WEGENER, 1997: 83-84).

a) İç Performans Değerlendirme: Performans amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nitel ve nicel olarak belirlemektir (KUBALI, 1999: 32). Başka bir tanıma göre performans, herhangi bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesidir (ÇEVİK, 2001: 154). Kamu yönetimi açısından performans, kamu kurumlarının topluma sunmak üzere üstlendikleri mal ve hizmetleri yerine getirmeleri ve sunmaları demektir. Bu anlamda performans, hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve ekonomikliği anlatmaktadır. Performans yoluyla, kamu yönetimi çalışanlarının güçlü bir maliyet bilincine kavuşturulması amaçlanmaktadır. Böyle bir değerlendirme uygulanmasının arka planında teşvik teorisinin bir yansıması bulunmaktadır. Eğer tüketim kararı kendi sınırlı bütçesi hissedilerek alınırsa, tüketime verimli ve etkili bir nitelik kazandıran ekonomik bir teşvike sahip olunur. Bu yüzden, yeni yönetim anlayışında iç performans değerlendirme uygulaması istenmektedir. Harcamaların doğru hesaplanması ve anlaşılması sağlıklı harcama yapma yolunda en önemli adımdır, ama verimlilik için bu tek başına yeterli değildir.

b) Hizmet Karşılaştırması: Piyasa benzeri olmayan başka bir rekabet türü de, benzer birimler arasında verilerin karşılaştırılmasıdır. Bu anlamda, kurumlar karşılaştırılabileceği gibi, genel olarak kurumların hizmetleri de karşılaştırılabilir. Benchmarking'in ilk adımı olarak da görülebilecek olan bu süreç, yönetime yardımcı olacak bilgilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Gerçek bir rekabetin varlığı söz konusu olmamakla birlikte, karşılaştırılma baskısının varlığı, verimsiz kurumların ortaya çıkarılmasında ve amaçlara uygun bir düzeltimin gerçekleştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Hizmet karşılaştırması için sürekli faaliyet raporu gerekmektedir. Bu durum iyi ya da kötü hizmet görme için aynı ölçüde yönetimde açıklık sağlamaktadır. Yönetimde açıklık, çalışanların kendi kendilerini denetlemelerine ve düzeltmelerine yol açan bir motivasyon unsuru haline gelmektedir. İyi görülmeyen hizmetin nedenleri bu yolla daha iyi tespit edilebilir ve giderilebilir. Burada öne çıkan soru, başka kurumların sunduğu iyi hizmeti benzer niteliklerde kendi kurumlarında nasıl gerçekleştirebilecekleri şeklinde olmaktadır. Diğer taraftan hizmet karşılaştırması, komisyon ve meclis

üyelerinin harcamalardan dolayı vatandaşlara ve yerel medyaya karşı sorumlu olduğu düşüncesinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Son olarak hizmet karşılaştırması, yönetimlere daha iyi hizmet sunma yollarını göstermektedir. Çünkü özel sektör işletmelerinde rekabet avantajlarını korumak için, başarı bilançolarının işletme sırrı olarak gizlenmesine rağmen, kamu sektöründe iyi ve kaliteli hizmetler büyük bir memnuniyetle ve gururla dışarıya açıklanmaktadır. Böylece diğer kurumlar da bundan başarılı, kaliteli, verimli ve etkili hizmet sunma yollarını öğrenmektedir (ADAMASCHEK, 1997: 27-28). Adamaschke, yerel yönetimler arası hizmet karşılaştırmasının gerçekleştirilebilmesi için, karşılaştırılabilir verilerden oluşan çıktıya dayalı faaliyet raporlarının ve yönetim süreci kurallarına göre hizmet karşılaştırması bilgilerini hizmetlerin iyileştirilmesinde kullanan bir kalite yönetiminin varlığını öngörmektedir. Bunun yanı sıra hizmet karşılaştırması, sorumlulukların yerelleştirilmesi ya da devri ile birlikte bilgi ve yeteneklerin artırılması için önlemler alınmasını gerektirmektedir.

c) *Ödüle Dayalı Rekabet*: Bir hizmeti sunan rakipler arasından bir kısmının önceden belli olan bir jüri tarafından tespit edilerek ödüllendirilmesi, yönetim çevresinde yenilikler ve iyileştirmeler için bir teşvik unsuru olacaktır. Örneğin Almanya'da yerel yönetimler alanında, çeşitli kurum ve kuruluşlar başarılı yerel yönetim birimlerine ödüller vermektedir. Böylece yerel yönetimlerin, hizmet ve ürünlerinde daha kaliteli, daha verimli ve etkili olmaları sağlanmaktadır. Sözgelimi, Bertelsman Vakfı, KGSt, Speyer gibi kurumlar bu tür ödüller düzenlemektedir (REICHARD, 1998: 310). Ülkemizde de başarılı hizmet sunan yerel yönetimler çeşitli yollarla ödüllendirilirse, bu durum yerel yönetimler arasında rekabet benzeri bir ortamın oluşmasına katkı sağlayabilir.

d) *Benchmarking*:* Benchmarking; bir kurumun kendi performansını yükseltebilmek için, diğer kurumlarla (*dış kıyaslama = externes Benchmarking*) ya da kendi kurumu içerisindeki diğer birimlerle (*iç kıyaslama = internes Benchmarking*) kendi uygulamalarının, süreçlerinin veya metodlarının karşılaştırılması için sürekli bir ölçme ve analiz sürecini ifade etmektedir. Karşılaştırma ve kıyaslamamanın temel amacı, en iyi performansa sahip kurumları bulmak, bunlar karşısında kendi performansını değerlendirmek, etkililik bakımından en iyi çözüm yolunu ve uygulamaları tespit etmek ve bunları kendi kurumuna aktararak performansını yükseltmektir

* Kamu yönetiminde hizmet karşılaştırmasının bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesine ilişkin daha kapsamlı bilgi için Eren'in daha önce yapmış olduğu bir çalışmasına başvurulabilir (EREN, 2002).

(BURR/SEIDLMEIER, 1998: 56). Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere, kamu sektöründe benchmarking önemli bir araç haline getiren, öğrenme ve karşılaştırma unsurları gibi iki önemli özelliği bünyesinde barındırmasıdır. Karşılaştırma süreci, öğrenen organizasyonun sistemli gelişmesini içine alan daha kapsamlı bir modelin tamamlayıcı parçasıdır. Benchmarking uygulamaları, maliyetlerin nasıl düşürüleceği, verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi, daha iyi müşteri hizmetleri, yaratıcılık, başarılı personel uygulamaları gibi kurum faaliyetlerinin her konusunu kapsayabilir. Ancak bu konuda strateji, uygulama, yönetim karşılaştırması ve kıyaslaması şeklinde bir sınıflama da yapılmaktadır (KOÇEL, 1999: 318). Burada görüldüğü gibi benchmarking, rekabetle elde edilmek istenen amaçları gerçekleştirmektedir. Kısaca ana fikrini, *başkalarından öğrenmek, piyasadan öğrenmek* şeklinde ifade edebiliriz.

Benchmarking'in kamu sektöründe rekabet işlevi görüp görmemesi aşağıda belirtilen ilk üçü statik ve diğer ikisi dinamik olan rekabet fonksiyonlarının kamu sektöründe sağlanmasına ya da sağlanmış gibi bir ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Bir başka ifade ile benchmarking'in işlevsel bir rekabet gibi etkili olabilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir (BURR/SEIDLMEIER, 1998: 64-66):

1. *Hizmeti alan vatandaşların taleplerinin önceliği.* Talep önceliğine göre üretimin yapılması durumunda benchmarking üretim ve hizmet sunumu için talep edenlerin önceliği ilkesine doğrudan hizmet etmektedir. Benchmarking hem yerel yönetim hizmetlerinde hem de merkezi yönetim hizmetlerinde vatandaşın önceliğinin sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Vatandaşın önceliği, yerel yönetimlerde ve diğer kamu kurumlarında, her birimin kendi eksikliklerini gidermeye çalışmasını öngörmektedir. Benchmarking'in rekabet etkisi gösterebilmesinin ilk koşulu, uygulandığı kurumda her şeyden önce vatandaşın önceliğinin göz önünde tutulması zorunluluğudur.
2. *Kaynakların en uygun tahsisinin sağlanması.* Benchmarking kaynakların kamu sektöründe en uygun tahsisinin sağlanmasına önemli derecede katkı sağlamaktadır. Benchmarking yardımıyla bir yandan yerel hizmet sağlama sürecinde ekonomik olmayan durumlar giderilebilir ve sonrasında yeniden örgütlenme düşüncesinin yolu açılır; diğer taraftan, eğer sonuçlardan gelecekteki yatırım gereksiniminin önemli noktaları anlaşılabilirse, bir sonraki yıl bütçe olanaklarının paylaşımı için çıkış noktası oluşturulabilir.
3. *Hizmet prensibine dayalı bir ücret dağılımının tesisi.* Bu noktada benchmarking, kamu çalışanlarının maaşlarının, onların sorumluluk çevrelerinde ulaştıkları verimliliğe ve belli bir dönemde hedeflenen

verimlilik artışına göre yapılmasının personel üzerinde motivasyon etkisi yapmasını sağlayabilir. Bir başka ifade ile, benchmarkingın çalışanlar arasında rekabetin gelişmesine katkı sağlayabilmesi için, personel maaşlarının kurumun verimlilik ve etkinliğinden etkilenmesi gerekmektedir. Kamu sektöründe hizmete dayalı ücretlendirme tartışmalarına benchmarkingle yeni bir ivme daha kazandırılmış olmaktadır.

4. *Teknik ve örgütsel gelişmelerin teşvik edilmesi.* Benchmarking yardımıyla teşvik edilen teknik ve örgütsel gelişmelerin ağırlık noktası, problem çözme yollarının taklit edilmesinden daha çok yenilikler alanında yoğunlaşmaktadır: Benchmarking, kamu yönetiminde problem çözme modellerinin yaygınlık kazanmasını olumlu yönde etkileyebilir. Diğer kurumların problemleri çözme yolları ve metotları belirlenir ve kendi kurumlarının hizmet görme sürecinde uygulanabilir. Başarılı bir teknik ya da örgütsel yenilik, benchmarking sonuçları çerçevesinde kurumun düzeyini iyileştirmektedir. Kamu sektöründe yenilikçi problem çözümünün gerçekleştirilmesi için benchmarking teşvik edici bir faktör olabilir.
5. *Ürün ve üretim teknolojisinin, talep değişimine ve devlet düzenlemelerine esnek uyumu.* Benchmarking yıl boyunca sürekli yapıldığı takdirde, kamu hizmetlerine dönük taleplerdeki değişimleri ya da kamusal olarak tespit edilen verilerdeki değişimi gösterebilir. Bu uygulama yardımıyla, müşterilerin değişen tutumlarının etkileri ya da kamu hizmetinin performans verileri ve harcama yapısına yönelik olarak denetim mercilerinin yeni önerileri belirginleştirilebilir. Böylece kamu kurumlarında değişen koşullara etkin ve verimli uyum olanağı doğmaktadır.

Sonuç olarak benchmarking, uygulandığı kurumlarda, kamu hizmetlerini sunan kurumlar arasında işlevsel rekabetin sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşabilir. Ancak bunun için yukarıda saydığımız statik ve dinamik rekabet işlevlerinin sağlanması gerekmektedir.

2. Piyasa Benzeri Rekabet Biçimleri

Kamu hizmetlerine ilişkin taraflar hizmeti tüketen, hizmeti üreten ve hizmeti düzenleyen olarak farklılaştırılmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışında kamu kurumları bazen hizmeti doğrudan sağlayan hizmet üreticisi olmakla birlikte, artık daha çok hizmet verecek üreticiyi seçen hizmet düzenleyicisi rolünü üstlenmektedir. Böylece kamu sektöründe hizmetlerin farklı sunum olanakları ortaya çıkmaktadır. Bu olanakların bir kısmı piyasa

mekanizmasına uygun yöntemler olmakla birlikte, diğer bir kısmı kamu yönetimine özgü metotlardır. Kamu hizmetlerinin sunumunda tüketici, üretici ve düzenleyicinin birbirlerini etkileyerek oluşturdukları on farklı düzenlemeden söz edilmektedir (KARTAL, 2000: 64). Bu düzenlemeler, kamu kurumunun hizmeti bizzat görmesi, idarenin hizmet satması, kurumlar arası sözleşmeler, kamusal niteliği olmayan kurumlarla sözleşme, imtiyaz, tahsisat, kupon, kiralama, ortak girişim, gönüllü kuruluşlar, hizmetin standardı idare tarafından konularak özel sektörden piyasa koşulları içerisinde alınması, yap-işlet devret, kendi kendine yardım, şirketleşme, iltizam, vergi teşviki ve idari düzenlemeler şeklinde sayılabilir. Kamu hizmetlerinin farklı yollarla görülmesinin ya da gördürülmesinin temel nedeni, hizmetin fiyat, kalite, zaman ve maliyet bakımlarından en uygun görülen yolla sunulmasını sağlamaktır.

Piyasa benzeri rekabet biçimlerinde, yönetim çevresinde rekabet koşulları, özel sektöre başvurmaksızın rekabet yerine geçebilen araçlarla yaratılmaktadır. Piyasa benzeri olmayan rekabet biçimleri gibi piyasa benzeri rekabet biçimleri de, kamu ve özel sektör hizmet görenleri arasında doğrudan rekabetin olanaklı olmadığı ya da rekabetin gerçekleştirilemediği bütün alanlarda ortaya çıkabilir. Bu yöntemle tabir yerinde ise, iç piyasaların oluşturulması, yönetim içi rekabet yerine geçecek araçların kullanılması söz konusudur. Temel düşünce, bir kamu kurumunun farklı hizmetlere göre oluşturulmuş örgütsel birimleri arasında ya da onların alt birimleri arasında bir hizmet veren hizmet alan (sipariş veren-sipariş alan) ilişkisi oluşturmaktır (REICHARD, 1998: 310). Wegener (1997: 83) bu rekabet biçimine örnek olarak hizmet sözleşmelerini, sorumlulukların aktarılması ve kamu kurumu çevresinde rekabeti göstermektedir.

a) Sorumluluğun Aktarılması ve Sözleşme: Daha önce detaylı bir şekilde ele alınan hizmet sözleşmesi yönteminde yeni yönetim anlayışı ile bağlantı içerisinde sorumlulukların aktarılması, rekabet benzeri bir biçimi ortaya koymaktadır. Bir yandan sözleşme benzeri ilişkiler, özel piyasalarda olduğu gibi kalite ve ihtiyaç denetimini gerçekleştirmekte, diğer yandan iç hizmetlerin görülmesinde gerçek bir rekabet ilişkisi gözlemlenmektedir (SCHEDLER/PROELLER, 2000: 162). Küçük, özerk yönetim birimlerine doğru bir örgütsel yerinden yönetimleştirme yerel yönetimlerin ve diğer kamu kurumlarının hizmet yeteneklerini geliştirmektedir. Modern enformasyon ve iletişim tekniklerinin kullanılması ile birlikte sorumlulukların aktarılması kamu kurumlarında ve yerel yönetimlerde %30-50 arasında bir hizmet verimliliği sağlamaktadır (SEIDLMEIER, 1997: 233). Kısaca kaynak ve yetkinin hizmet sözleşmeleri yoluyla alt birimlere aktarılması yönetimde hizmet yeteneğini artırıcı bir faktör olarak görülmektedir.

b) *Kamu Kurumu Çevresinde Rekabet*: Büyük kamu kurumlarında görevler genellikle birbirinden coğrafya bakımından ayrılan çeşitli birimlerce yerine getirilmektedir. Bu durum, her birimin kendi bölgesinde gerçek bir monopol konumu kazanmasına yol açmaktadır. Coğrafik bağlantılar kaldırıldığı takdirde birimler arasında bir piyasanın ve rekabet ortamının oluşması olanaklı hale getirilebilir. Belki, Avrupa'da Avrupa Birliği ile gerçekleştirilmek istenen de bu olabilir.

3. Piyasa Rekabeti

Bildiğimiz gibi piyasa rekabetinin söz konusu olduğu durumlarda, birçok alıcı ve satıcı kendi faydalarını en uygun hale getirebilmek için fiyatların oluşumunda etkili olmaktadır. Burada hizmet talep edenlerden kamu hizmetinin kullanıcısı olarak tek tek vatandaşlar kastedilmemektedir. Hizmeti talep edenler, öncelikle daha çok belli kamusal hizmetlere göre taleplerin belirlendiği hizmeti garanti eden kamu kurumları, vatandaşlar için temsilci birimlerdir. Bir yerel yönetim, hemşehrileri için belli hizmetlerin görülmesini garanti eden bir birimdir. Bu birim hemşehrileri için bu hizmetlerin görülmesini özel sektör kurumları aracılığıyla gerçekleştirebilir. Bu durumda hizmeti talep eden hemşehriler değil, ilgili yerel yönetim birimidir. Piyasa türü rekabetin söz konusu edilebileceği araçları Reichard (1998: 307), dış kaynaklardan yararlanma ve rekabet eğilimleri olarak göstermektedir. Rekabete konu olacak taraflar ise, bir çok özel sektör işletmesi, bir çok özel kâr amacı gütmeyen örgüt, hem özel sektör işletmeleri/kâr amacı gütmeyen örgütler ve hem de kamu kurumları ve nihayet sadece kamu kurumları olabilir. Bu çalışmada piyasa rekabeti türleri olarak ihaleler ile dış bağlantı ve dış kaynaklardan yararlanma üzerinde durulacaktır.

a) *İhaleler (Rekabet Eğilimleri Bakımından)*: İhale, belli ürün paletlerini belirlenen biçimde ve zamanda, mümkün olan en uygun koşullarda sağlayabilecek yetkili bir ortak arayışıdır (SCHEDLER/PROELLER, 2000: 164). Bir başka açıdan ihale, bazı kamusal mal ve hizmetlerin bir sözleşme ile özel kesime yaptırılması şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla, bu yöntemde ilgili kamu kurumu ya da işletmesi, hizmeti ya da ürünü kendi örgüt ve personeli aracılığıyla yürütmek yerine, özel sektör işletmelerine yaptırmak yoluna gitmektedir (ERYILMAZ, 1997: 165). İhalenin biçimine göre ya sadece özel sektör ya da kamu- özel işbirliği çerçevesinde hizmet sunucuları teklifi almayı kabul etmektedir. Böylece özel sektör işletmeleri tarafından yapılmasına karar verilen kamu hizmeti serbest piyasa rekabet koşulları altında görülmektedir. Bir başka ifade ile, ihale yoluyla kamu hizmetlerinin yürütülmesi, söz konusu kamu hizmeti için serbest piyasa rekabet koşullarından yararlanmayı olanaklı hale getirmektedir. Rekabet ortamında ise, hem

maliyetler düşmekte ve hem de kalite artmaktadır. İhale ile birlikte bir takım kriterler ileri sürülebilir. Bunlar, zaman, kalite, fiyat, ekonomiklik, müşteri hizmeti, amaca uygunluk, estetik, cazibe, ekolojik beklentiler ve teknik değer gibi ölçütler olabilir. İhale yoluyla, yol, su, kanalizasyon, kaldırım, kamu binalarının yapımı, çöp toplama gibi bir çok kamu hizmeti özel sektör işletmelerine yaptırılabilir.

b) Dış Bağlantı (Contracting Out) ve Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing): Diğer kuruluşlarla anlaşarak iş görme de denilen dış bağlantıyla, ihalenin ya da kurum hizmetlerinin dışarıya yaptırılmasının çeşitli biçimleri anlaşılmaktadır. Kamu hizmetlerinin üçüncü taraflara aktarılması, hizmetlerin hazırlanmasında daha fazla rekabete neden olan araçların bütün bir sürecinde son aşamadır. Hizmetlerin aktarılması, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi anlamına gelmemekte, aksine, *yap ya da sipariş ver (make-or-buy)* kuralına göre karar vermektir (SCHEDLER/PROELLER, 2000: 166). Dış bağlantı (Contracting Out) yoluyla genellikle gerçekçi bir rekabet ortamı yaratılmaktadır. Çünkü benzer hizmet için birden fazla hizmet sunucusu bulunabilmektedir.

Yap ya da sipariş ver (make-or-buy) prensibi ile birlikte dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing) gündeme gelmektedir. Örgütlerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri veya öz yeteneklerin kullanılmadığı işleri, kurum dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Örgütler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka kurumlara yaptırmak suretiyle, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulabilmektedirler (ERTÜRK, 2000: 111; Koçel, 1999: 299-300). Kaynak tasarrufu sağladığı için özellikle belediyeler tarafından başarıyla kullanılacak bir yöntemdir. Bu yöntem kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi anlamına gelmemektedir. Sadece kamu hizmetinin ilgili kamu yönetimince bizzat mı yerine getirileceği, yoksa başkalarına mı yaptırılacağına karar verilmesidir (SCHEDLER/PROELLER, 2000: 166). Görevler, kamu yönetiminin sorumluluktan kaçmasından dolayı değil, aksine rekabet yoluyla daha ucuz ve daha kaliteli hizmet görme olanağı umulduğu için, ya da yönetim içi verimliliği denetlemek ve teknik bilgi transferini olanaklı hale getirmek için üçüncü taraflara devredilmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Kamu yönetiminde rekabet ve rekabet benzeri mekanizmaların uygulanması, Yeni Kamu İşletmeciliğinin (NPM) önemli özelliklerinden birisidir. Yeni Kamu İşletmeciliği, devletin ve kamu işlev alanının daraltılmasını, devlet tarafından yerine getirilen bazı hizmet alanlarının ise tümünden özel sektöre devredilmesini ve küçük ama güçlü bir kamu yönetiminin yaratılmasını amaçlayan bir çerçeve sistemdir. Bazı kamu hizmetlerinin tümünden özel sektöre devri (özelleştirme), yeni kamu işletmeciliğinin amacı değil, aksine güçlü ve etkin bir kamu yönetimi oluşturabilmenin bir koşuludur. Bu çerçevede girilen reform çabaları belki devleti faaliyet bakımından daraltacak, onun mal ve hizmet üreticisi olarak, kural koyucu olarak ekonomik ve toplumsal hayatta oynadığı rolünü azaltacak, ama ona özel sektörün gelişmesine yardım etme, piyasayı düzenleme, ulusal ekonominin rekabet gücünü artırmak için girişimlerde bulunma, kar amacı gütmeyen ama kamusal hizmet sunan örgütleri destekleme ve temel insan haklarını koruma gibi ek görevler verecektir. Zaten 1980’li yılların başlarından itibaren bürokratik örgütlenmeyi değiştirmeye yönelik idari reformlara, bürokratik kamu yönetiminin sivil toplum ve onların talepleriyle ekonomik alanda hakimiyetini pekiştiren kapitalizmle uyum sorunları yaşadığından dolayı yoğun bir ilgi söz konusu olmaktadır. Literatürde yeni kamu işletmeciliği kavramını ilk kez kullanan Hood’a göre, bu anlayış iki grup gelişmenin sonucudur. Bunlardan birincisi, kurumsal yapıda ortaya çıkan değişimi açıklayan ve “kamu tercihi” ve “işlemler maliyeti” gibi iktisat kuramlarına dayanan “Yeni Kurumsal Ekonomi Hareketi”dir; diğeri ise, kamu yönetiminde “işletmecilik” (managerialism) yaklaşımıdır (ÜSTÜNER, 2000: 20). Kamu tercihi kuramı, politikacıların, seçmenlerin, siyasi partilerin ve bürokratların davranışlarını ekonomik bir perspektif içinde incelemeye tabi tutmakta, birey ve kurumların, kendi çıkarlarını düşünen ve bu düşünce çerçevesinde rasyonel hareket eden analiz birimleri olduklarını ileri sürmektedir. Bu kuramı savunanlara göre, devlet, hükümet, kamu kuruluşları ve bürokratlar toplumun iyiliğini maksimize etmekten daha çok kendi çıkarlarını ön planda tutan kişilerden oluşmaktadır. Bir taraftan siyasilerin özellikle seçim dönemlerinde popülist vaatlerde bulunması, diğer taraftan bürokratların statü ve prestijlerini artırmak, buldukları mevki garanti altına alabilmek gayesiyle kendi kurumlarının büyümesi (özellikle girdi esaslı bütçe sistemi bunu körüklemektedir) için çaba harcamaları birlikte kamunun faaliyet alanının genişlemesine ve gerekligersiz her alana devletin girmesine neden olmaktadır. Özellikle kurumların bütçelerinin belirlenmesinde çıktı ve/veya hizmetten daha çok bir önceki yıl bütçesinin esas alınması kamu bürokrasisinin rasyonellik, etkinlik ve verimlilik gibi değerlerden daha çok kendi etki alanlarını genişletme düşüncesini

öncellemelerine neden olmaktadır. Vatandaşlar ise, sürekli olarak politikacılardan, bürokratlardan daha fazla, daha çeşitli hizmet talep etmektedir. Böylece, kamunun faaliyet alanı sürekli bir genişleme eğilimi içine girmektedir. Bu durum özel kesime ait olan kurumların verimli, kamu kesimine ait kurumların ise verimsiz olduğu düşüncesini bir önyargı olmaktan çıkarmaktadır. Yeni kurumsal ekonomi hareketi, rekabete dayalı, kullanıcıların tercih özgürlüğünün olduğu, saydam ve inisiyatif alan bir bürokrasi oluşturma amaçlı bir dizi reform etkinliğini beraberinde getirmiştir.

İşletmecilik (managerialism) ise, örgüt yapısının yöneticiye genişletilmiş bir hareket alanı, açık amaçlar, misyonlar ve bir tarafta müşteri ve üyelerin isteklerine ilgi gösterme, diğer tarafta çalışanların isteklerini göz önünde bulundurma gibi prensiplerini ön plana çıkaran bir düşünce okulu olarak görülmektedir. Bunu gerçekleştirmek için, özerklik, sorumluluk ve akılcı bir ilişki içinde kamusal örgütlerin kaynaklarında, ürünlerinde ve çıktılarında görev sorumluluğunu oluşturmak gerekmektedir.

Günümüzde devlet ve kamu yönetimi, hantal, çağın ve ekonomik hayatın gereklerine cevap veremeyen, halkın nazarında güvenilirliği ve meşruluğu azalan, vatandaşların modern dünyanın bir gereği olarak devletten talep ettikleri yeni hizmetler şöyle dursun, geleneksel görevlerini bile yerine getirmekte zorlanan, siyasi, idari ve mali bir yığın sorunla boğuşan bir aygıt haline gelmiştir. Bu durum, yeni yönetim tekniklerini kullanarak performansını sürekli artıran özel sektördeki gelişmelere, toplumsal ve ekonomik dönüşme kamu yönetiminin ayak uyduramaması ile daha belirgin hale gelmiştir. Tün dünyada olduğu gibi devletin elinde de kıt olan siyasi ve mali kaynakların, devlet tarafından etkin, ekonomik ve verimli kullanılması, yine devletin etkili olabileceği alanlarda da bu ölçüleri teşvik etmesi, yukarıdaki sorunların büyük ölçüde azaltılmasına yardımcı olacaktır.

Kamusal hakların korunabilmesi ve geliştirilebilmesi için her şeyin özelleştirilmesi mümkün görünmemektedir. Öyleyse, devletin tüm kurum ve kuruluşlarıyla yeniden inşa edilmesini, önceliklerin ve hizmet stratejilerinin yeniden belirlenmesini, yetersizliği gittikçe daha fazla anlaşılan bürokrasinin kamu yönetiminde bir yönetim tarzı olarak yerini daha esnek, adem-i merkezizetçi, pazar ve rekabete daha fazla yer veren, daha paylaşımcı, katılımcı ve devletin düzenleme alanının sınırlandırılmasını savunan "kamu işletmeciliği" anlayışına terk etmesi kaçınılmaz gibi görülmektedir. Bu durum dünyadaki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan ve kaçınılması pek de mümkün olmayan bir olgudur. Tarihsel gelişmeye bakıldığında, kapitalizm öncesi toplumlarda devlet ve yönetimin temel özelliği olan kamusal ve özel alanın karışmış olduğu (Patrimonialism) ve bu karışıklığın kapitalizmin ve demokrasinin gelişmesiyle birlikte tarihe karıştığı ve özel mülkiyet ile kamusal

hakların tüm dünyada kabul edildiğine tanık olunmaktadır. Bu dönemde ortaya çıkan bürokrasi, profesyonel, kişilerden bağımsız, resmi, rasyonel ve hukuki niteliklere sahip bir yönetsel araç olup, patrimonyal yönetim anlayışında var olan kayırmacılık ve yolsuzlukla mücadelede etkili olmuştur. Bürokratik yönetim, patrimonyal idareye göre üstün bir yönetim biçimi idi. Ancak, devletin görevleri artıkça ve kamu yönetimi örgütü hem sayıca, hem de hacim olarak büyüdükçe, bürokratik yönetim yukarıda sayılan olumsuzlukları ve işlevsizlikleri beraberinde getirmiştir. Böylece kamu yönetimi alanındaki gelişmelerin belkide son halkası sayabileceğimiz “Bürokratik Kamu Yönetiminden” “İşletmeci Kamu Yönetimine” doğru bir gelişme 20. yy’ın son çeyreğinden itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır. Yeni anlayış, bir yandan hem teorik bakımdan hem de uygulama bakımından özel sektör işletme yönetiminden esinlenmekle birlikte, kar amacı gütmeyen bir kamu örgütlenmesini hedeflemekte, diğer taraftan da hem kamu yönetiminin spesifik özelliklerini korumakta, hem de işletme yönetiminin kavram, teknik ve ilkelerinden yararlanarak onları kamu yönetimi kalıbı içinde eritmekte, karı değil kamu hizmetini esas almakta ama bunu da en etkin, verimli ve ekonomik kaygılarla sunmaktadır. Ayrıca bu yeni yaklaşım, özel sektöre devredilemeyecek bir takım kamu hizmetlerini de, sivil toplum kuruluşlarına devretmeyi ya da onlarla birlikte gerçekleştirmeyi öngörmektedir.

Hatırlanacağı üzere bürokratik yönetim anlayışı, kayırmacılığa ve yolsuzluklara karşı geliştirilmiştir. Bunun arka planında yatan düşünce ise, söz konusu iki hastalık ortadan kaldırılarak kamu yönetiminde etkinliği ve verimliliği artırmaktır. Bir başka ifade ile, faaliyetlerin yazılı kurullarla detaylı biçimde açıklanması, işlemlerin yazılı belgelere dayandırılması, gayri şahsılık, uzmanlaşma gibi ilkelerle kayırmacılığın ve yolsuzlukların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla etkinlik ve verimlilik geleneksel yönetimin önemli parametresi olmuştur. Ancak o günün koşullarında (günümüze göre daha az sayıda kamu örgütü ve daha az sayıda kamusal hizmetin olduğu koşullarda) önemli katkılar sağlayan bürokratik yönetim, devletin faaliyet alanı genişledikçe, devletten beklentiler çoğaldıkça, örgütler büyüdükçe işlevini kaybetmiştir. Kamu İşletmeciliğinin, kamu yönetiminde etkinliği ve verimliliği artırmak bakımından geleneksel yönetimden ayrıldığı en önemli noktalar, özel sektör işletme yönetimi kavram, teknik ve ilkelerinden yararlanmasında yatmaktadır. Böylece girdilerden daha ziyade sonuçlara (verimlilik, etkinlik ve hizmet kalitesi anlamında) vurgu yapılmakta, hizmetin doğrudan kamu örgütlerince sunulmasına alternatifler aranmakta, performans kriterleri geliştirilmeye çalışılmakta ve kamu yönetiminde rekabet ortamı yaratılmaya çalışılmaktadır.

Sonuç olarak günümüz dünyasının geldiği noktada, her alanda kalite ve verimliliğin sağlanmasının ötesinde, kurumların sürekli bir biçimde kendilerini örgütsel ve işlevsel olarak yenilemeleri, farklı ve daha etkili metotlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek hem bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, hem insanların refah düzeyindeki artışa bağlı olarak beklentilerindeki değişmeler, hem de tüm dünyada kamu sektörünün finansal kriz içinde bulunması gibi nedenlerle bir zorunluluk haline gelmiştir. Bürokratik biçimde örgütlenmiş kamu yönetimi ise, monopolcü bir anlayışla günümüz koşullarına ayak uyduramamaktadır. Bu nedenle, sunulan hizmetlerin yerinde, zamanında, kaliteli ve etkin hale getirilebilmesi, kıt olan mali ve siyasi kaynakların verimli kullanılabilmesi ve kamu örgütlerinin yenilikler geliştirme ve geliştirilen yeniliklere uyum sağlayabilmesi için rekabet tekniklerini ve ilkelerini mümkün olduğu ölçüde kullanması bir zorunluluk olarak düşünülebilir.

Kamu yönetiminde etkinliği, verimliliği, kaliteyi sağlamanın yeni biçimi olan rekabet eğilimleri 1980'li yılların başından itibaren başta İngiltere olmak üzere birçok ülkede denenmiştir. Bu deneyimlerden elde edilen bulgular çerçevesinde kamu yönetiminde rekabet mekanizmaları, piyasa rekabeti, piyasa benzeri rekabet biçimleri ve piyasa benzeri olmayan rekabet türleri adı altında üç grupta toplanmaktadır. Bunlardan piyasa rekabeti çerçevesinde ihale ile dış bağlantı ve dış kaynaklardan yararlanma; piyasa benzeri rekabet türleri çerçevesinde, sorumlulukların aktarılması ve kamu kurumu çevresinde rekabet; piyasa benzeri olmayan rekabet biçimleri çerçevesinde de iç hizmet sözleşmesi, hizmet karşılaştırması, ödüle dayalı rekabet ve benchmarking üzerinde durulmuştur.

Kamu yönetiminin dışında olduğu gibi içinde de rekabetin geliştirilmesi, işlevsel bir piyasanın oluşturulmasını güvence altına alacaktır. Ancak küçük, bölgesel (yerel) piyasalarda kümelenme eğilimleri, rekabet odaklı bir yönetim reformunun rekabeti düzenleyici ve geliştirici piyasa yapısını oluşturmasından olumsuz etkilenecektir. Yönetim içi piyasalarda da, rekabet edenlerin sayılarının önemli ölçüde azalmasıyla, rekabetten kaçınma tehlikesi ortadan kalmış olmamaktadır. Çünkü mevcut durumu korumaya dönük düzenlemeler, sadece bir geçiş dönemi için uygun olabilmektedir. Böylece yönetim içi piyasa düşüncesinin tutarlı bir kullanımı, diğer yüzü bir oligopolleşme ya da monopolleşmeye neden olabilecek kamu hizmetleri için, belli bir piyasadan hizmet birimlerinin ayrılma ihtimallerini de beraberinde getirmektedir. Açık rekabet yapılarının uzun dönemde sürdürülmesi, rekabetçi olarak düzenlenmiş yönetim reformunun temel sorunudur. Bundan başka, rekabet yapısı, tek taraflı performans yeteneğinin gerçekleştirilmesi ölçüsünde, farklılaşma eğilimine ve sosyal eşitsizliklerin güçlenmesine yol açabilir.

Rekabete vurgu, sosyal adalet ve fırsat eşitliği gibi değerlerin verimlilik ve etkinlik karşısında göz ardı edilmesi eğilimlerine yol açabilir. Rekabet sonucunda, toplam maliyetleri yeniden artıran reklam ve pazarlama harcamalarında bir artışa da neden olabilir.

Sayılan olumsuzluklarının yanı sıra rekabet, önemli bir takım işlevleri de yerine getirmektedir. Bu işlevler, hizmetlerin hizmeti talep edenlerin önceliklerine göre yerine getirilmesini sağlama, en uygun kaynak tahsisini yapma, hizmet esasına dayalı bir gelir dağılımının tesisi, teknik ve örgütsel gelişmelerin teşviki, teknolojinin taleplere esnek uyumunun sağlanması, kurum içi ve kurumlar arası eşgüdümü sağlama şeklinde sıralanabilir.

Belirtilen rekabet türlerinin kamu kurumlarında rast gele ve geçici değil, sistematik ve sürekli uygulanması rekabetin kurumsallaştırılmasının asgari koşuludur. Bunun için gerekli tedbirlerin alınması yasal düzenlemelerin yapılması, siyasi otoritenin üstlenmek zorunda olduğu bir yükümlülüktür.

Kaynakça

- ADAMASCHEK, Bernd (1997), *Interkommunaler Leistungsvergleich. Leistung und Innovation durch Wettbewerb* (Güthersloh: Verlag Bertelsman Stiftung, 2. Auflage).
- AKSOY, A. Şinasi (1998), "Yeni Sağ, Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım," *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 7, Sayı 1: 3-13.
- ATEŞ, Hazma (2001), "İşletmeciler, Girişimci ve Verimli: Yeni Bir Kamu Yönetimi ve Devlet Anlayışına Doğru," *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25: 45-60.
- BURR, Wolfgang / SEIDLMEIER, Heinrich (1998), "Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung Anwendungspotentiale und Grenzen aus theoretischer und empirischer Sicht," BUDÁUS, Ditrich / CONRAD, Peter / SCHREYÖGG, Georg (Hrsg), *New Public Management* (Berlin, New York): 55-92.
- ÇEVİK, Hasan Hüseyin (2001), *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları* (Ankara: Seçkin Yayınları).
- DPT (1994), "Rekabet Hukuku Ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu," *Devlet Planlama Teşkilatı Özel İhtisas Komisyonu Raporları* (Ankara: DPT. 2364, ÖİK. 432).
- DURNA, Ufuk (2002), *Yenilik Yönetimi* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım).
- EREN, Veysel (2002), "Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak 'Hizmet Karşılaştırması' Yoluyla Yenilik ve Başarı Geliştirme," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 2: 61-75.
- ERTÜRK, Mümin (2000), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (İstanbul: Beta Yayınları, 4. Baskı).
- ERYILMAZ, Bilal (1997), *Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması* (İstanbul: Birleşik Yayınları).
- GÖKÇE, Orhan / KUTLU, Önder (2002), "Kamu Sektöründe Verimlilik Sorunu ve Son Yirmi Yıllık Dönemde Buna Yönelik Çözümler," *II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi: Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Staretjiler* (Niğde): 333-349.
- KOÇEL, Tamer (1999), *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Beta Yayınları, 7. Baskı).

- KUBALI, Derya (1999), "Performans Denetimi," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1: 31-62.
- NASCHOLD, Friedel (1995), *Ergebnissteuerung, Wettbewerb, Qualitätspolitik. Entwicklungsfade des öffentlichen Sektors in Europa* (Berlin: Sigma Verlag).
- NASCHOLD, Frieder / BOGUMIL, Jörg (1998), *Modernisierung des Staates: New Public Management und Verwaltungsreform*, (Opladen: Leske+Budrich).
- NULLMEIER, Frank (2001), "Wettbewerb und Konkurrenz," BLANKE, Bernhard / von BANDEMER, Stephan/NULLMEIER, Frank/WEWER, Göttrik (Hrsg), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (Opladen: Leske+Budrich, 2. Auflage).
- REICHARD, Cristoph (1998), "Kommentierung aus wissenschaftlicher Sicht, zu den Tagungsbeitraegen zum Themenbereich Wettbewerbs-elemente in der öffentlichen Verwaltung," KÖNIG/FÜCHTNER (Hrsg), "*Schlanker Saat*"-*Verwaltungsmodernisierung im Bund, Zwischenbericht, Praxisbeitraege, Kommentare* (Berlin: Speyerer Forschungsbericht 183): 305-326.
- SCHEDLER, Kuno / PROELLER, Isabella (2000), *New Public Management* (Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt).
- SCHRÖTER, Eckhard / WOLLMANN, Hellmut (2001), "New Public Management," BLANKE, Bernhard / von BANDEMER, Stephan/NULLMEIER, Frank/WEWER, Göttrik (Hrsg), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (Opladen: Leske+Budrich, 2. Auflage).
- SEIDELMEIER, Heinrich (1997), "Interkommunaler Informations- und Erfahrungsaustausch," *Verwaltung und Management*, 4: 227-233.
- THIEME, Werner (1995), "Voraussetzungen einer wirtschaftlichen Verwaltung," *Verwaltung und Management*, 2: 88-91.
- ÜSTÜNER, Yılmaz (2000), "Kamu Yönetimi Kuramı ve Kamu İşletmeciliği Okulu," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 3: 15-31.
- YAŞAMIŞ, Firuz Demir (1997), "Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: "Adminstration'dan Management'a...", "*Türk İdare Dergisi*, Yıl 69, Sayı 417: 1-27.
- WEGENER, A. (1997), "Wettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Dienstleistungsanbietern," NASCHOLD / OPPEN / WEGENER (Hrsg), *Innovative Kommunen. Internationale Trends und deutsche Erfahrungen* (Stuttgart: Kohlhammer): 77-106.