

KAMU YÖNETİMİNİN PARADİGMATİK DEĞİŞİMİNİN POST YENİ KAMU YÖNETİMİ REFORMLARIYLA DÖNÜŞÜMÜ

Mehmet Akif Özer¹
ORCID: 0000-0003-2220-2271

Öz

Bilindiği gibi kamu yönetiminde paradigmatik değişim süreci; devletin yönetim biçimi, kamu hizmetlerinin sunumu ve devlet ile vatandaş arasındaki ilişki gibi unsurlarda önemli değişiklikleri içerir. Geleneksel yönetim anlayışından modern, dinamik ve daha etkili bir yönetim modeline geçişi temsil eder. Paradigmatik değişim, sadece yöntemlerin veya araçların değişmesi değil, aynı zamanda temel varsayımların, değerlerin ve bakış açılarının da değişimini öngörür. Esasında paradigma, bir alandaki temel düşünme ve anlayış biçimidir. Bu tanımdan hareket edildiğinde kamu yönetimindeki paradigmatik değişimin, eski yönetim anlayışının yerini yeni bir yönetim anlayışına bırakması sonucuna ulaşılır. Bu değişimin Post Yeni Kamu Yönetimi reformlarıyla dönüşümü ise daha çok süreçlerin ve yapısal değişikliklerin kamu sektöründe tamamlayıcı bir şekilde gerçekleşmesini belirtir. Hem organizasyonel yapıları hem de uygulamaları kapsayan bir yenilenme sürecini öngörür. Genellikle teknoloji, küreselleşme, demokratikleşme, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi faktörlerle bu yeni süreç dönüşüm mantığıyla yeniden yapılandırılır. Toplumsal, teknolojik ve ekonomik gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu süreç; kamu hizmetlerinin daha etkili, verimli ve vatandaş odaklı hale gelmesini amaçlar. Ancak, bu dönüşümün başarılı olabilmesi için kurumsal yapıların, insan kaynaklarının ve yönetim kültürünün de bu dönüşüme uyum sağlaması gerekmektedir. Bu temel tezlerden hareket edilerek hazırlanan çalışmada, kamu yönetiminde Yeni Kamu Yönetimi düşüncesi ile başlayan değişim sürecinin son yıllarda Post Yeni Kamu Yönetimi reformları ile nasıl dönüştüğü sorgulanacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Paradigm, Change, Transformation, New Public Management, Post-New Public Management.*

Atıf İçin: Özer, M. A. (2025). Kamu Yönetiminin Paradigmatik Değişiminin Post Yeni Kamu Yönetimi Reformlarıyla Dönüşümü. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 38, ss. 49-74.

1 Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi,
Mail: mehmet.ozar@hbv.edu.tr.

The Transformation of the Paradigmatic Shift in Public Administration Through Post-New Public Management Reforms

Abstract

As is well known, the process of paradigmatic change in public administration involves significant changes in elements such as the state's governance structure, the delivery of public services and the relationship between the state and citizens. It represents a transition from the traditional management approach to a more modern, dynamic and efficient management model. Paradigmatic change not only involves changes in methods or tools but also anticipates a shift in the underlying assumptions, values, and perspectives. Essentially, a paradigm is the fundamental way of thinking and understanding in a particular field. Based on this definition, paradigmatic change in public administration results in the old management approach being replaced by a new management approach. The transformation of this change through the Post-New Public Management reforms more specifically refers to the complementary restructuring of processes and structural changes in the public sector. It anticipates a renewal process that encompasses both organizational structures and practices. This new process is generally restructured through the logic of transformation, driven by factors such as technology, globalization, democratization, accountability and transparency. Emerging as a result of social, technological, and economic developments, this process aims to make public services more effective, efficient and citizen-focused. However, for this transformation to succeed, institutional structures, human resources and management culture must also adapt to this change. Based on these core theses, this study will explore how the change process, which began with the New Public Management approach in public administration, has transformed in recent years through Post-New Public Management reforms.

Keywords: *job tenure, employee tenure, gender, Turkish Statistical Institute, Turkey.*

Giriş

Bilindiği gibi bu çalışmanın odağında yer alan değişim ve dönüşüm, son yıllarda somut örneklerle de belirginleştiği gibi genelde sosyal bilimlerin özelde ise kamu yönetiminin gündeminde önemli yeri olan süreçlerdir. Değişim, mevcut bir durumda ortaya çıkan ve mevcut sistemi korurken yapılan iyileştirmeleri ve düzenlemeleri içerirken; dönüşüm, mevcut durumdaki radikal yeniden yapılanma süreçlerini öngörür. Bu yönüyle derin ve köklüdür, genellikle eski yapının yerine yeni bir yapının inşa edilmesini sağlar. Mevcut yapıyı sadece geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda onu yeniden şekillendirir. Değişim ise genellikle var olan sistemin temel yapısını değiştirmeden, onu daha etkin veya verimli hale getirmeyi hedefler.

Kamu yönetiminde değişim ile mevcut politika ve uygulamaların iyileştirilmesi ima edilirken, dönüşüm ile mevcut bürokratik yapının büyük oranda değiştirilmesine vurgu yapılır. Örneğin klasik bürokratik kırtasiyeciliğe dayalı işleyişten dijital tabanlı yönetim sistemlerine geçiş, bir dönüşüm işaretidir. Kamu yönetimi alanında hem değişim hem de dönüşüm, toplumsal ihtiyaçları karşılamak ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek için önemlidir.

Son yıllarda dünya genelinde hem devlet hem de toplum yapısında yoğun ve sürekli değişimler gözlenmektedir. Diğer sosyal bilim alanlarında olduğu gibi, yönetim ve kamu politikaları alanlarında da; sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik açıdan söz konusu bu karmaşık değişimlerin kamu yönetimlerinin işleyişini nasıl etkilediği (Cavalcante, 2019: 197) ve hangi dönüşümlere yol açtığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

20. yüzyılın son çeyreğiyle beraber dünya genelinde kamu yönetimi sistemi, piyasa odaklı yönetimin etkisiyle önemli değişim ve dönüşüm sürecine girmiştir. 1980'lerde neoliberalizmin yükselişi gibi ekonomik faktörler, kamu hizmetlerinde verimlilik, piyasa temelli çözümler ve maliyet etkinliğine vurgu, bu süreci pekiştirmiştir. Ayrıca, küresel ekonomilerin birbirine bağlılığı, fikirlerin, en iyi uygulamaların ve öğrenilen derslerin paylaşılmasını kolaylaştırmış, ülkelerin birbirlerinin başarılarından ya da hatalarından dersler almasını sağlamış ve yönetim alanında yenilikçi modellerin benimsenmesine yol açmıştır (Gupta & Lamsal, 2023: 139).

Esasında bu durumun temel sebebi kamu yönetiminde yaşanan paradigma değişiminin yol açtığı dönüşümlerdir. Son yıllarda klasik kamu yönetiminden Yeni Kamu Yönetimi'ne (YKY) geçişi simgeleyen bir paradigma

değişimi, bu dönemi adete domine etmiş, özel sektör ve iş dünyası tarzı reformlarla kamu yönetimi alanının belirleyicisi olmuştur (Rajca, 2010:125). Ancak 2000'lerin başında söz konusu bu anlayışa yönelik başlayan eleştiriler, nihayetinde bu paradigmanın geçerliliğinin sorgulanmasına yol açmış ve sonunda YKY'ye karşı bu çalışmanın odağında yer alan post-yeni kamu yönetimi (PYKY) reformları (Çolak, 2019: 518) gündeme gelmiştir.

Yeni dönemin bu reformları, YKY anlayışının eleştirileri üzerine ortaya çıkan ve kamu yönetiminde daha kapsayıcı, katılımcı ve esnek yaklaşımlar benimseyen bir süreçte gerçekleşmektedir. YKY'nin piyasa odaklı, performans temelli ve bürokrasiyi azaltmaya yönelik yaklaşımları, zamanla eleştirilere maruz kalmış ve bu eleştiriler sonucunda bu anlayış gelişmiştir. Bu süreçte kamu hizmetlerinin sunumunda devlet, özel sektör ve sivil toplum arasında iş birlikleri, ağ yönetimleri üzerinden kurumsallaştırılmıştır. Vatandaşlar kamu hizmetlerinin pasif alıcıları olarak değil, sürecin aktif katılımcıları olarak görülmüş, hizmet sunumunda müşteri yerine tekrar vatandaş memnuniyeti ve ihtiyaçları ön plana çıkarılmıştır. YKY'nin eleştirilen piyasa odaklı yaklaşımı sorgulanmış, sosyal adalet ve eşitlik konularındaki YKY uygulamalarına son verilmek istenmiştir. Bu doğrultuda veriye dayalı karar alma süreçleri ön plana çıkarılmış, E-devlet, açık veri, yapay zekâ ve otomasyon, robotik bürokrasi gibi teknolojiler, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmak için yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Bu makalede söz konusu süreç, kamu yönetiminde paradigmatik değişim ve dönüşüm ekseninde ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

1. Kamu Yönetimi Paradigmasında Değişim

Günümüzde toplumsal yaşamın her alanında yoğun değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bu sürecin en yoğun etkilediği alanlardan birisi de kamu yönetimidir. Bu çerçevede görülen toplumsal değişimler, kamu yönetimindeki paradigma değişimlerinin arkasındaki itici güçler olarak dikkat çekmektedir. Toplumun değişen ihtiyaçları, talepleri ve beklentileri, kamu yönetimi paradigmasındaki değişimlerde kritik bir rol oynamaktadır. Vatandaşlar daha bilinçli, katılımcı ve teknolojik olarak bağlantılı hale geldikçe, kamu yönetimlerinden beklentileri artmakta ve bu durum bir paradigma değişimini zorunlu kılmaktadır (Gupta & Lamsal, 2023: 139).

Paradigma değişimleri; yerel kültürel, sosyal ve ekonomik faktörler dikkate alınarak mevcut yaklaşımların özelleştirilmesine ve uyarlanmasına olanak

tanımlanmaktadır. Bu esneklik, kamu yönetimlerinin yerel ihtiyaçları karşılarken aynı zamanda küresel en iyi uygulamalardan yararlanmasını da sağlamaktadır (Gupta & Lamsal, 2023: 140). Bu süreçte kamu sektörü organizasyonlarının yapılarında ve süreçlerinde, daha iyi çalışmaları amacıyla yapılan kamu yönetimi reformları gündeme gelmektedir. Ancak her zaman kamu otoritelerinin gündeminde yer alan bu reformların karmaşıklığı ve dinamikliği, dolayısıyla uygulama stratejilerinin çeşitliliği ve sonuçları (Cavalcante, 2019: 197) yaşanan paradigma değişiminin sonucu öngörülen uygulama başarılarını engellemekte ve böylelikle de istenen kurumsal dönüşüm bir türlü sağlanamamaktadır.

Bugün özellikle gelişmiş ülkelerde teknolojik gelişmeler, kamu hizmetlerinin sunumunu kökten değiştirerek dijital teknolojilerin ve e-devlet platformlarının benimsenmesine yol açmış, böylece kamu yönetiminde verimlilik ve şeffaflık artırılmıştır. Siyasi ideolojiler ve yönetim felsefeleri de liderlerin ve hükümetlerin politika öncelikleri ve yönetim yaklaşımlarıyla uyumlu alternatif modeller benimsemesiyle paradigma değişimlerini (Gupta & Lamsal, 2023: 139) tetiklemiş, bu süreç ise yapılan reformlarla kamu yönetimleri dönüşmeye başlamıştır.

Çok düzeyli yönetim perspektifinden bakıldığında, kamu sektörü reformları birbiriyle iç içe geçmiş iki farklı boyuttan oluşur. Kurumsal boyut, yani hükümet katmanları arasında yetkinin yeniden dağıtılmasıyla ilgili iken bölgesel boyut, yani yerel yönetimlerin idari sınırlarının yeniden şekillendirilmesiyle ilişkilidir. Bazı ülkelerde reformlar öncelikle yerel yönetimlerin bölgesel sınırlarını değiştirme ihtiyacına odaklanırken, diğerlerinde ise idari sınırların yeniden şekillendirilmesiyle birlikte veya ondan bağımsız olarak, farklı hükümet düzeyleri arasında güç ve sorumlulukların yeniden dağıtılmasına daha fazla vurgu yapmaktadır (Terlizzi & Esposito, 2021: 1). Kamu yönetiminde paradigma değişimi işte bu birinci boyut üzerinden kurumsal olarak başlamakta sonra yerel yönetimler üzerinden genele yayılarak tüm kamu yönetimi alanını dönüştürmektedir.

Bu şekilde kamu yönetiminde bütüncül reform yöntemiyle gündeme gelen yeni arayışlar; hizmet sunumunu iyileştirmeye, verimliliği artırmaya, vatandaş katılımını teşvik etmeye ve değişen toplumsal beklentilere uyum sağlamaya yönelik olarak kurumsallaştırılmaktadır. Yenilikçi modellerin benimsenmesiyle kamu yönetimleri, vatandaşların değişen ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılayabilmekte ve ilgili, verimli ve hesap verebilir kamu hizmetleri sunabilir hale gelmektedirler (Gupta & Lamsal, 2023: 140).

Bu süreç izlenen yöntemle göre farklı sonuçlar da doğurabilmektedir. Verimlilik odaklı yaklaşım, küçültme ve âdem-i merkezileştirme, mükemmellik arayışı ve etkin kamu hizmeti odaklı reform hareketleri (McLaughlin & Osborne, 2002: 1), YKY şemsiye kavram ve uygulamaları altında hayata geçirilmeye çalışılmaktadır.

2. Klasik Kamu Yönetiminden Yeni Kamu Yönetimine Geçiş

Klasik kamu yönetiminin temelini atan Alman sosyolog Max Weber bu sistemde; en üst düzeyde oluşturulan politikaların bir dizi ofis/büro aracılığıyla uygulandığı ve her yönetici ile çalışanın bir üstüne karşı sorumlu olduğu monokratik bir hiyerarşiyi ve yukardan aşağıya katı bir kontrolü esas almıştır (Gupta & Lamsal, 2023: 140). Esasında Weber'in fikirlerinden yola çıkarak, 21. yüzyıl kamu yönetimi, hiyerarşi ve liyakat ilkeleri üzerine kurulan 20. yüzyıl bürokratik sistem modelini miras almıştır.

Öncelikle Birleşik Krallık'ta ve Prusya'da uygulanan bürokratik sistem, 19. yüzyılda hüküm süren kayırmacılık ve himayeye dayalı yönetim anlayışı olan patrimonial idare sistemlerini devirmek amacıyla kurumsallaştırılmış ve bu doğrultuda birçok uygulama ile hayata geçirilmiştir (Terrance & Uwizeyimana, 2023: 329).

Bu süreçte; resmîlik, dikey hiyerarşiler, yazılı kurallar, dar iletişim ağları ve dış etkilere direnç, sistemin temel özellikleri olmuştur. Merkezi kontrol, kurallar ve yönergelerin oluşturulması, kural esaslılık, liyakat, kariyer sistemi, tarafsızlık, iş bölümü, siyaset dışı bir kamu hizmeti, kalıcılık ve istikrar, iç düzenleme özerkliği, politika oluşturma ile uygulamanın ayrılması ve hiyerarşik bir örgüt yapısının önceliği, klasik kamu yönetiminin uygulamaya yansıyan özellikleridir. Bu yapıda kamu hizmeti; sonuçlara ve çıktılara odaklanmak yerine, yasal-rasyonel otoriteye, yargı yetkisine, hiyerarşiyeye, uyuma, süreçlere ve prosedürlere dayandırılmıştır (Gupta & Lamsal, 2023: 140).

Dünya genelinde 1970'lerin sonlarına kadar egemen olan bu anlayış, kamu yönetimini bürokratik işleyişin standart kriterlerine dayalı olarak yapılandırmayı esas almıştı. Weber'in bürokrasiyi tarihsel kategorilendirmesine paralel olarak; rasyonellik, hiyerarşi ve maliyet-fayda analizlerine odaklanıyordu. 1970'lerden sonra ise YKY anlayışının öncülüğünde devlet aygıtına yönelik paradigma değişimi kapsamında reformist süreçler yoğunlaşmaya başlamıştır. Burada devletin büyüklüğü ve rolü hakkında farklı bakış açılarına ve görüşlere rağmen, dikkat çeken bir nokta kamu yönetiminin merkezili-

ği üzerine yapılan tartışmalar olmuştur. Bu tartışmalarda kamu yönetimi; ya doğrudan kamu politikalarını sağlayıcı olarak ya da dolaylı olarak ulusların gelişimine ve sosyal refaha katkı sunan araç olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda kamu yönetiminin iyileştirilmesine yönelik söz konusu odaklanmalar (Cavalcante, 2019: 197), bu alanda yaşanan paradigma değişimleri kapsamında hala varlığını sürdürmektedir.

Klasik kamu yönetimi anlayışı 20. yüzyılda birçok ülkede kamu yönetiminin baskın modeli olmasına rağmen; aşırı bürokrasisi, verimsizliği, vatandaş ihtiyaçlarına duyarsızlığı ve istenen sonuçlara ulaşma konusundaki başarısızlığı gibi birçok nedenden dolayı eleştirilmiştir. Eleştirmenler, süreçlere ve prosedürlere aşırı odaklanmanın yenilikçiliği engelleyebileceğini ve değişen toplumsal ihtiyaçlara yanıt vermeyi zorlaştırabileceğini savunmuşlardır. Klasik kamu yönetiminin hiyerarşik yapısının ve dış etkilere direncinin, iş birliğini ve etkili karar almayı engelleyebildiği (Gupta & Lamsal, 2023: 141) görüşü oldukça yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Kurumsal yapıdaki hantallık, değişime uyumu sınırlandırmış, hızlı karar almayı engellemiş ve böylelikle söz konusu eleştirel öngörüler doğrulanmıştır.

Kamu yönetimindeki değişimleri anlamak, kamu politikalarının faaliyet gösterdiği içeriğe kapsamlı ve dinamik bir bakış açısını gerektirmektedir. Açıkça söylemek gerekirse, kamu yönetiminin işleyişinin sürekli olarak çok sayıda faktörün etkisi altında olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Bu bağlamda geçen yüzyıl, özellikle siyasi, sosyal ve ekonomik alanlarda yoğun dönüşümlerle şekillendiği için, bu alandaki çalışmalar için oldukça verimli bir zemin sunmaktadır. Bu tür değişiklikler, büyük ölçüde devletin rolünün ve kamu yönetiminin yapısının yeniden belirlenme ve düzenlenme süreçlerini hem doğrudan etkilemiş hem de ivme kazandırıcı şekilde tetiklemiştir.

Bu süreçte 1970’lerde yaşanan meşhur küresel mali kriz, büyük kapitalist ekonomileri etkilemeye başlamış, gelişmiş ülkelerde hükümetlerin mali yükünü artırmış ve böylelikle kurumsal işleyiş sürdürülemez hale gelmiştir. Özellikle Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkeleri, kamu hizmetlerinin meşruiyetinin temellerini, kamu yönetimi aygıtı üzerinden sorgulamaya başlamışlardır. Seçilmiş yetkililerin ve bürokrasinin duyarlılığı ile hükümet öncelikleri tartışılmaya başlamıştır. Bu nedenle bu dönemde başlayan, yaşanan paradigma değişimi ile güçlü bir siyasi, ideolojik ve özellikle ekonomik bileşene sahip olan geniş bir idari reform hareketi, kamu

yönetiminin rolü ve işleyişini değiştirmeye başlamıştır. OECD, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi çok taraflı kuruluşların yoğun desteğiyle, reformlar yalnızca gelişmiş ülkelerde yayılmakla kalmamış, aynı zamanda tüm dünyadaki gelişmekte olan ülkelerde de (Cavalcante, 2019:200) deneyimlenmeye başlamıştır.

3. Sorunlara Çözüm Olarak Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan birçok kriz ve kamu yönetimlerine olan güvenin sarsılması, doğal olarak bu alanda bir paradigma değişimi yaşanmasına yol açmıştır. Özellikle ABD’de başlayıp Anglo Sakson ülkelerden tüm dünyaya yayılan yeni anlayış YKY anlayışı kapsamında kurumsallaşmış ve zamanla değişen paradigma kurumsal dönüşümlere de yol açmaya başlamıştır.

1980’ler ve 1990’lar boyunca birçok Batı ülkesi, kamu sektörlerini köklü bir şekilde yeniden yapılandırmışlardır. Özel sektörün yönetim fikirlerinden ve uygulamalarından esinlenen bu reformlar; YKY çatı kavramı altında; maliyet kontrolü, finansal şeffaflık, yönetim yetkisinin âdem-i merkezileştirilmesi, yarı piyasa mekanizmalarının oluşturulması ve performans göstergeleri gibi birçok yeni kavram ve uygulamaya odaklanmıştır. Bu süreç, kamu sektörünün çok büyük ve verimsiz hale geldiği, kamu hizmetlerinde verimlilik, üretkenlik, kalite ve hesap verebilirliğin artırılabilceği gibi yeni argümanlarla desteklenmiştir (Blomgren & Sahlin, 2007: 157).

Bu şekilde olgunlaşan YKY anlayışı, özellikle Anglo-Sakson ülkelerinde daha fazla vurgulanarak ortaya çıkmış ve özel sektör yöntemlerini benimseyen yönetim ideolojisi teorisi ile kurumsal ekonomi teorisinin varsayımlarını bir araya getirerek, mevcut yapıya hâkim olan klasik bürokratik modelin yetersizliklerini ortaya koymuş ve bu sorunlara karşı çözüm önerileri geliştirerek (Cavalcante, 2019: 200) birçok yeni kamu yönetimi reform ve uygulamasını gündeme getirmiştir.

İlk yeni kamu yönetimi reformları Anglosakson ülkelerinde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık ve Yeni Zelanda’da uygulamaya geçirilmiştir (Reinholde vd., 2020: 6). Daha sonra özellikle OECD içindeki gelişmiş ülkelerde hızla küresel olarak yayılmıştır. Ancak reformların uygulanışında bu ülkeler arasında dahi önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Reformların neredeyse tamamı kamu hizmeti sunumunun verimliliğini artırmayı ve performans için hesap verebilirliği sağlamayı amaçlıyordu. Bu dönemde; daha iyi sonuçlar elde etmek için yerleşmiş yönetim birimlerinin

artırılması, takdir yetkisinin devredilmesi, ürün ve hizmetler için sözleşmelerin yapılması, rekabet kanallarının serbestçe açık tutulması ve kamu hizmeti sunum sürecinde piyasa mekanizmalarının kullanılması gibi birçok yeni uygulama, kamu yönetiminde paradigmatik değişim kapsamında gündeme gelmiştir (Gupta & Lamsal, 2023: 141).

Bu nedenlerle YKY aynı zamanda yönetsel kamu yönetiminin inşasını da öngörmektedir. Geniş bir devlet aygıtı reform hareketini kapsamakta ve genel olarak kamu sektöründeki organizasyonların yapılarında ve süreçlerinde daha iyi performans elde etmek amacıyla yapılan radikal değişikliklerden oluşan bir dizi fikri yaymaktadır. Bu durum; verimlilik, etkinlik ve rekabetçilik ilkelerine ve özel sektörden alınan yönetim araçlarına dayalı olarak kamu yönetimini yapılandırmak ve yönetmek için önerilen bir modeli öngörmektedir. Bu bakış açısının ilgi ve kabul görmesi; devlet ve kamu yönetimi aygıtını modernize etme ihtiyacına karşı toplumda oluşan güçlü baskıdan (Cavalcante, 2019: 200) kaynaklanmıştır.

Son birkaç on yılda, YKY reform fikirleri, yani âdem-i merkezileştirme, profesyonelliğin öne çıkarılması ve özel sektör yönetim tarzlarının kamu sektörüne entegre edilmesi gibi bir dizi kamu yönetimi ilkesi ve uygulaması, gelişmiş birçok ülke kamu yönetiminde hızlı bir şekilde yayılmıştır (Terlizzi & Esposito, 2021: 2). Bu durumu YKY'nin verimlilik, ekonomi, etkililik ve hesap verebilirlik gibi hedeflere hizmet etmek amacıyla kamu yönetimini organize etme konusunda benimsediği stratejiler de tetiklemiştir (Skogstad & Wallner, 2012: 247). Anlayışın öngördüğü girişimcilik, özelleştirme, müşteri odaklılık gibi birçok yeni düşünce tarzları, hızla kamu sektörüne entegre edilmeye başlamıştır. Böylece, kamu yönetimi alanında paradigma değişimi ile ortaya çıkan yeni anlayış, YKY ile kurumsal yapılanmada da değişikliklere yol açarak adete değişen paradigmayı dönüştürmeye başlamıştır.

Esasında YKY terimi ilk olarak Hood (1991) tarafından Birleşik Krallık tecrübesini anlatmak için kullanılmıştır (McLaughlin & Osborne, 2002: 1). Ancak, YKY modelinin ortaya çıkışının, kamu yönetimindeki çeşitli yenilikçi yönetsel reformların popülerleşmesine dayandığını da unutmamak gerekmektedir. Yeni paradigmanın temelinde kurumsal ekonomi modeli ile yönetim ideolojisi teorisi yer almaktadır. Yeni kurumsal ekonomi hareketi, kamu tercih teorisi, işlem maliyeti teorisi ve sorumluluk teorisi gibi ekonomik teorilerin bir kombinasyonundan oluşmakta (Gregory, 2007: 226) ve bu teoriler çerçevesinde bürokrasiye yaklaşımda yeni bakış açılarını ortaya koymaktadır.

(Barzelay, 2002: 27). Hood'un deyimiyle bu evliliğin diğer ortağı olan yönetim ideolojisi ya da iş tarzı yöneticilik teorisinde ise, teknik uzmanlığa dayalı profesyonel bir yönetim oluşturmak için özel sektörün uyumalarından esinlenilerek; sonuç elde etmeye odaklanma, örgütsel performansın gelişimi için uygun kültürlerin oluşturulması ve örgütsel çıktının aktif olarak ölçülmesi (Rajca, 2010:125; Çolak, 2019: 519) gibi esaslara dayanan bir dizi yönetsel reform doktrini üretilmiştir.

YKY bu şekilde verimliliği artırmaya odaklanarak, kamu kuruluşlarında yatay uzmanlaşma, sözleşme temelli uygulamalar, piyasalaştırma, özel sektör yönetim tarzı, açık performans standartları ve çıktı/sonuç denetimi gibi unsurlara odaklanmıştır (Pollitt & Bouckaert, 2011: 10). Bu süreçte politikacılar stratejik ve hedef belirleyici bir rol üstlenirken, devlet memurlarının otonom yöneticiler olmaları ve performans düzenlemeleri ve teşviklerle hesap verebilir olmaları öngörülmüştür (Christensen, 2012: 1-2).

Bu dönemde ayrıca yönetim anlayışı ile gündeme gelen yönetim ve politika yapımında daha fazla toplumsal katılım özelliği, yalnızca sivil toplumun değil, aynı zamanda özel sektörün de katılımının çeşitlenmesini sağlamıştır (Greve, & Hodge, 2007: 181-182). Bu durum kamu hizmetlerini yerine getirme, özelleştirme ve sözleşme yapma (üçüncü sektör) gibi alanların ötesinde yenilikçi stratejilere yol açmıştır. Özellikle yerel yönetimler tarafından kamu hizmetlerinin sunumunda, kamu sektörü tarafından kurulan ve sahip olunan ancak özel girişim tarafından yönetim sözleşmeleriyle yönetilen karma şirketler yaygınlaşmış (Cavalcante, 2019: 202) ve bu şekilde literatüre kamu özel ortaklıkları modeli de yerleşmeye başlamıştır.

YKY öncülüğünde söz konusu paradigmatik değişim kapsamında; kamu sektöründe profesyonel yönetim; açık performans standartları ve ölçütleri; çıktı kontrollerine daha fazla vurgu; kamuda birimlerin ayrıştırılmasının sağlanması; daha fazla rekabetin teşvik edilmesi; özel sektör yönetim tarzlarının vurgulanması; kaynak kullanımında daha fazla disiplin ve tasarruf vurgusu gibi birçok yeni anlayış ve bakış açısı, kamu hizmeti sunum sürecine yansıtılmaya başlamıştır. Bunun yanında ayrıca Osborne ve Gaebler de (1992), girişimci ruhun kamu sektörünü nasıl dönüştürdüğüne dair makalelerinde, YKY anlayışına dayalı yönetsel yapılarla ilgili; katalitik, rekabetçi, misyon, sonuç ve müşteri odaklı, girişimci, yerelleşmiş, topluluk sahipliğinde, öngörücü ve piyasa odaklı hükümet şeklinde on maddelik bir reform uygulama seti önermişlerdir. Bu çerçevede, YKY anlayışı değişen kamu yönetimi paradigması

kapsamında kamu yönetimi alanını domine etmiş ancak 2000'lerde çeşitli nedenlerle sorgulanmaktan da (Çolak, 2019: 521) kurtulamamıştır.

Esasında YKY özellikle Orta ve Doğu Avrupa'da gelişmekte olan ülkelerde, kamu çalışanlarına takdir yetkisi sağladığı ve kamu kurumlarında özel sektör yöntemlerini deneme fırsatı verdiği için oldukça ilgi görmüştü. Ancak özellikle reformların başladığı dönemde, YKY'nin yönetim reformları önermesi ve sözleşmeli ilişkiler sunması ancak bu durumun geleneksel bürokratik modelden miras kalan zayıf hukuk devleti geleneğine sahip geçiş ülkeleri için tehlikeli olabileceği uyarıları da yapılmıştı. Bununla birlikte bu uyarılara rağmen, YKY politika yapımı ile politika uygulamasını birbirinden ayırmayı önerdiği için hükümetler için (Reinholde vd., 2020: 6) oldukça cezbedici olmuştur.

Yeni sağ ve neoliberal düşünce tarafından şekillendirilen YKY anlayışının etkisindeki birçok uygulama ve düzenleme, 2008 küresel finansal krizi nedeniyle ciddi sorunlarla karşılaşılmasına yol açmıştır. Dünya genelinde 2008 sonbaharında etkisini gösteren küresel finansal kriz, YKY'nin teorilerini ve uygulamalarını dramatik bir şekilde değiştirmemiş olsa da bunların nasıl izlendiği ve kullanıldığı üzerinde sorgulamalara yol açmıştır. Küresel finansal krizle birlikte, YKY araçlarının meşruiyeti zayıflamış ve daha teknik ve idari bir perspektiften bakıldığında, birçok ülkede YKY eğilimi tersine dönmeye başlamıştır. Neoliberalizmin son otuz yıl içinde ekonomik krizlerle birlikte siyasi egemenliğini kaybetmesi, YKY'nin de eskime sürecini hızlandırmıştır. Yaşanan ekonomik krizlerle birlikte, piyasaya duyulan güven sarsılmış ve YKY'nin kabul edilen argümanları çürümeye başlamıştır. Böylece, müdahaleci ve düzenleyici devlet temelli Keynezyen yaklaşım, minimal devlet anlayışında öngörülen klasik yaklaşımın geri dönmesiyle (Çolak, 2019: 524-525) yeniden gündeme gelmiştir.

4. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yetersizliklerine Arayışlar

Esasında literatürde YKY'nin; politik/üst düzeyde teorilerden yararlanan ve kamu hizmetlerinin iyileştirilmesini özel sektörden alınan kavram, teknik ve ilkelerle sağlamaya çalışan; teknik/alt düzeyde ise kavramlar ve spesifik uygulamalar üzerinden maliyetlerin, süreçlerin ve sonuç/etki göstergelerinin ölçülmesi yoluyla performansa vurgu yapan, yalın ve uzmanlaşmış yapıları tercih eden, rekabeti ve performansı önceleyen iki kademeli bir olgu olduğu kabul edilmektedir (Cavalcante, 2019: 201). Ancak model; kamu yönetimlerinde ekonomik değerlere öncelik verirken; eşitlik, adalet, katılım ve va-

tandaşlık gibi demokratik değerlerin dışlanmasına yol açmıştır. Ayrıca, YKY uygulamalarında vatandaş müşteriye indirgeyen anlayış, kamu yönetiminin doğasıyla da çelişmektedir. Bunun yanında ilham kaynağı olan kurumsal ekonomi teorisiyle bürokrasi üzerinde temsili hükümetin üstünlüğünü yeniden tesis etmeyi amaçlarken kamu yönetimlerini yönetsel özerklik yoluyla geleneksel bürokratik yönetimle ilişkilendirilen hiyerarşik ve kural odaklı davranışların ötesine taşıyarak çelişkili bir duruma yol açmaktadır (Lindquist & Rasmussen, 2012: 188). Böylelikle politikaların uygulanma sürecinde sık sık gerilimler yaşanmaya başlamaktadır. Doğal olarak da zamanla söz konusu bu çelişkiler, YKY uygulamalarının sürdürülemez olmasına neden olmaktadır.

YKY anlayışındaki bu çelişkiler bünyesinde barındırdığı birçok paradokstan kaynaklanmaktadır. Desantralizasyon, şeffaflık ve hesap verebilirlik bunlardan sadece birkaçıdır. YKY bu değerleri vaat ederken, tam tersine sonuçlar ortaya çıkmış ve böylelikle de teori ile uygulama arasında tutarsızlıklar olduğu anlaşılmıştır.

Son yıllarda kamu sektörü ile özel sektör arasındaki yakınlığın gerçeği yansıtmadığı inancına sahip olanların sayıları da oldukça artmıştır. Bu görüşe sahip olanlar söz konusu yakınlaşmanın kamu yönetiminde etik sorunlara yol açtığı sonucundan hareket etmektedirler. Bu sorunlar, özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha fazla yaşanmaktadır.

YKY'nin temel ilkeleri ve özellikleri, gelişmiş ülkeler temel alınarak belirlenmiştir. Dahası, öngörülen reformlar da bu ülkeler üzerinden yapılandırılmıştır. Bu durum, söz konusu YKY reformlarını takip etmeye çalışan gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkeler için de riskli sonuçlara yol açabilmektedir (Çolak, 2019: 531). Zaten bu durum bile YKY anlayışının yetki alanının sınırlı olduğu gerçeğini açıkça ortaya koymaktadır. Birçok uzman bu anlayış için “kalbi hiçbir zaman Avustralya, Kuzey Amerika ve Birleşik Krallık’ın ötesinde gerçek anlamda atmadı” yorumu yapmışlardır. Anlayışın bazı yöntem ve teknikleri özellikle Hollanda ve İskandinav ülkeleri tarafından seçici bir şekilde benimsenmiş olsa da bu ülkeler yönetimci (managerialist) perspektifi hiçbir zaman koşulsuz olarak kabul etmemişlerdir. Bu durumu; bir Hollandalı üst düzey kamu görevlisi Yeni Zelandalı bir siyasetçiye “siz Anglo-Saksonlar ne zaman otları kökünden çekmenin onları daha hızlı büyütmeyeceğini öğreneceksiniz?” (Pollitt, 2002: 290) diyerek çarpıcı bir şekilde dile getirmiştir.

Bilindiği gibi YKY sadece kamu yönetimini daha verimli, etkili ve duyarlı hale getirmeyi amaçlayan bir paradigma değişimi değil, aynı zamanda bir re-

form programı idi. Bu model, bürokrasiyi azaltmak ve kamu sektöründe alt kadroları güçlendirmek amacıyla modern yönetim yaklaşımlarını ve tekniklerini esas almıştır. Ancak, kamu hizmeti geleneği ve değerleriyle çelişen bir takım özel sektör yönetim ilkelerinin doğru bir şekilde sorgulanmadan kabul edilmesi, bu anlayışın da ciddi eleştirilerle karşılaşmasına neden olmuştur. Öncelikle eşitlik, adalet, tarafsızlık ve kamu yararı gibi temel yönetim ilkeleri, YKY uygulamaları ile zayıflatılmıştır. Tüm süreçlere ekonomik bakış açısı ve iş normlarının egemenliği, vatandaş/müşteri gibi çeşitli paradokslar içermesi, kamu ve özel sektör arasındaki farkların göz ardı edilmesi, etik kaygılar, farklı gelişmişlik düzeyindeki ülkeler için aynı reform programının benimsenmesi (Çolak, 2019: 522) gibi artırılabilir bir çok hususta, YKY anlayışı, uygulama ve düzenlemeleri ciddi eleştirilere maruz kalmıştır.

Bu eleştiriler karşısında öncelikle birçok gelişmiş ülkede yeni arayışlar içine girilmiştir. En önemli somut adımlar da YKY'nin temel varsayımlarına en yakın modeli kuran Anglo-Sakson ülkelerinde atılmıştır. Kıta Avrupa'sı ve İskandinavya ülkeleri ise daha çok Neo Weberyen Devlet (NWD) ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışlarına yönelerek (Cavalcante, 2019: 205) bu arayış sürecine yeni rota çizmeye çalışmışlardır.

NWD anlayışı; profesyonel bilgiye, kendi başlarına bir amaç olarak görülen kurallara daha az bağlılığa ve vatandaşlarıyla daha güçlü karşılıklı duyarlı ilişkiler kurma arzusunda olan devlet konseptine dikkat çekmekte; piyasalaştırılmış değil, modernleştirilmiş bürokrasiyi öngörmektedir (Gregory, 2007: 229). YKY'nin bir dizi anti-YKY değeriyle harmanlanabileceğini, aslında iş dünyası değerleriyle Weberci ilkelerin çelişmediğini ve bunların sentezlenebileceğini savunmaktadır. Anlayış; bürokratik kurallara odaklanan içsel bir yönelimden, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerini ölçen dışsal bir yönelime geçiş; temsilci demokrasinin artan rolünü, vatandaşların doğrudan temsilini ve danışmanlık için bir dizi araçla desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlar için; gerekli yasaların yapılması, sonuç odaklı politikalara yönelinmesi, kamu hizmetinin profesyonelleşmesiyle birlikte bürokratların da vatandaşların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için profesyonelleştirilmesi gerekmektedir (Çolak, 2019: 529). Görüldüğü gibi anlayışın temel mantığı; YKY ile ilişkilendirilen verimlilik değerlerinin birçoğunu korurken, geleneksel kamu sektörü modellerinde daha merkezi bir rol oynayan dürüstlük ve hesap verebilirlik vurgusunu yeniden kazanmayı (Peters, 2010: 147) esas almaktadır.

Bunun yanında kendine uygulama alanı bulan Yeni Kamu Yönetişimi anlayışı, yönetim ile idare arasındaki ayrımı aşan ve daha kapsamlı bir kamu yönetimi teorisi sağlamaya çalışan bütüncül bir çaba olarak dikkat çekmektedir. Anlayışın teorisyenleri mevcut YKY anlayışını özel sektöre çok yakın olmakla eleştirmiş, bunun yönetimde karar verme ve politika yapım süreçlerinde ciddi sorunlara yol açtığını iddia etmişlerdir. Anlayış bu olumsuzluklara karşı; YKY'ye göre çok daha güçlü bir vurgu ile; sosyal sorumluluk, katılım, ortaklıklar, ağlar ve yeni iş birliği yollarına odaklanmakta ve daha aktif bir vatandaş modeli öngörmektedir (Çolak, 2019: 529). Ancak bu bakış açısının kamu yönetiminin tarafsızlık, performans ve hesap verebilirlik gibi merkezi unsurlarını zayıflatan uygulamalara yol açabileceği uyarılarını (Doern & Kernaghan, 2012: 387) da dikkate almak gerekmektedir.

Bu süreçte özellikle YKY'nin vatandaşa bakış açısını eleştiren Yeni Kamu Hizmeti (YKH) anlayışı da oldukça ilgi görmüştür. Robert B. Denhardt ve Janet V. Denhardt (2000) tarafından; vatandaşları, toplulukları ve sivil toplumu kamu yönetiminin ön saflarına yerleştirmek amacıyla geliştirilen anlayış; yönlendirmeden ziyade hizmet etmeyi önceliklendiren, girişimcilikten çok vatandaşlığı ve kamu hizmetini öne çıkaran, stratejik düşünmeyi ve demokratik davranışı teşvik eden, müşterilerden ziyade vatandaşlara hizmet etmeye odaklanan, hesap verebilirliğin karmaşıklığını kabul eden ve bireyleri sadece üretken olmaktan daha değerli gören ilkeleri öne çıkarmıştır (Gupta & Lamsal, 2023: 144). Bu şekilde demokratik vatandaşlık, toplum odaklılık ve sivil toplum, örgütsel hümanizm ve söylem teorisi üzerinden (Çolak, 2019: 527) YKY anlayışı sert bir şekilde eleştirilmiştir.

YKY'ye eleştiriler ilk kez Mark Moore'un (1995) Kamu Değeri Yaratma – Hükümette Stratejik Yönetim başlıklı kitabında kuramlaştırdığı Kamu Değeri Yönetimi (KDY) anlayışı ile de sürmüştür. Moore kitabında, özel sektörün hissedar değerini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemesine benzer şekilde, kamu yöneticilerinin birincil hedefinin kamu değeri yaratmak olduğunu belirtmiştir. Uygulamada kamu değeri hükümetler tarafından; hizmetler, kurallar, düzenlemeler ve büyük ölçüde kamu tarafından kararlaştırılan diğer eylemler aracılığıyla üretilmektedir. Burada kamu değerinin, yalnızca sonuçlarla değil aynı zamanda güven veya adalet yaratabilen süreçlerle de şekillenen, vatandaşların kolektif ve politik olarak aracılık edilen arzularını ifade eden çok boyutlu bir yapı olduğunu unutmamak gerekmektedir. Kamu değeri, seçilmiş/atanmış hükümet yetkilileri ile kilit paydaşlar arasındaki müzakereler yoluyla oluşturulmakta ve yalnızca performans ölçüsü olarak değil, aynı zamanda politika kararlarını bil-

gilendirmek ve hizmet sunumunu şekillendirmek için hizmet, sonuç ve güven/meşruiyet temelinde de kullanılmaktadır (Gupta & Lamsal, 2023: 145). Burada KDY'yi farklı kılan ana faktör, YKY'nin birey odaklı yaklaşımının aksine, kolektif tercihlere ve değerlere verilen vurgudur (Çolak, 2019: 528).

Son yıllarda yaşanan yoğun dijitalleşme süreci de YKY'nin sert bir şekilde eleştirildiği alanlardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Bu dönemde YKY'nin ayrıştırma, rekabet ve teşvik alanlarında istenen sonuçları elde etmekten uzak olması eleştirileri doğrultusunda gündeme getirilen Dijital Çağ Yönetişimi (DÇY), radikal bir şekilde YKY'nin dijital devrimi bir türlü gerçekleştiremediğini savunmaktadır (Dunleavy vd., 2006: 478). Bu dönemde internetin yaygınlaşması; yalnızca teknik değişiklikleri değil, aynı zamanda dijital devrimle ilişkili davranışsal, bilişsel, örgütsel, politik ve kültürel dönüşümleri de beraberinde getirmesi gerekmektedir. Anlayış ayrıca YKY'nin eksik bıraktığı idari süreçlerin de dijitalleştirilmesini öngörmekte (Gupta & Lamsal, 2023: 148); yeniden entegrasyon, ihtiyaç temelli bütüncülük ve dijitalleşme temalarını vurgulamaktadır. Kamu yönetimindeki ilişkileri, çağdaş bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak yeniden tasarlanmaktadır (Çolak, 2019: 528).

Bu bakış açısında devlet kurumlarının; vatandaşlara kesintisiz ve kullanıcı dostu dijital hizmet sunumunu kolaylaştırmak için gerekli altyapıya, sistemlere ve süreçlere sahip olmalarını sağlamak görevleri vardır. Kamu görevlileri, vatandaşların ihtiyaçlarını karşılayan ve kullanıcı geri bildirimlerini hizmet sunumuna dahil eden dijital hizmetleri tasarlamada önemli rol oynamalıdır. Ayrıca, hükümet operasyonlarında dijital teknolojilerin etkili kullanımını teşvik eden politikalar ve prosedürler de geliştirmelidirler. Ek olarak hükümet kurumlarının dijital yeterliliğini artırmaktan ve hem hükümet kurumları içinde hem de dışında bir yenilikçilik ve iş birliği kültürünü teşvik etmede katalizör görevi görmekten de sorumludurlar (Gupta & Lamsal, 2023: 148-149).

Ancak hükümet kurumlarının geniş yönetsel alanlarda dijital uçurumu etkili bir şekilde nasıl kapatabileceği ve dijital hizmetlere eşit ve kolay erişimi nasıl sağlayabilecekleri hususları halâ belirsizliğini korumaktadır. Ayrıca vatandaş verilerinin toplanması, depolanması ve kullanımıyla ilgili hangi etik hususların dikkate alınacağı da belli değildir. Bu sorunların yanında kamu görevlilerinin dijital yönetişimin bu hızlı gelişimine uyum sağlama güçlükleri de (Gupta & Lamsal, 2023: 149) bu alanda görülen önemli sorunlardan bir tanesidir.

Son yıllarda YKY'nin parçacı, ağsal yapılara vurgu yapan bakış açısı da uygulamada ciddi şekilde eleştirilmiştir. Bu süreçte birleşik hükümet ve daha sonra hükümetin tamamı şeklinde nitelendirilebilecek (Whole of Government-WOG) ve koordinasyonla entegrasyon sorunlarını çözme iddiası olan bir hareket, özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yayılmıştır. Bu yaklaşım, YKY ile sayıları artan koordinasyon olmadan çalışan bağımsız departmanları ortadan kaldırmayı hedeflemiştir. Birlikte çalışabilirliği ve işbirlikçi yönetimi geliştirmek, parçalı yapılardan ve örgütsel bölünmeden uzaklaşmak için entegre yaklaşımlara önem vermiştir. Yönetişime kapsamlı bir bakış açısı getirmiş ve ortak bir hedef peşinde çeşitli sektörler ve hükümet seviyeleri arasında politikaları ve faaliyetleri uyumlu hale getirmeye çalışmıştır.

Ancak; devlet kurumlarının mevcut karmaşıklık içinde söz konusu koordinasyon sorunlarını nasıl çözebilecekleri halâ tam netliğe kavuşturulamamıştır. Ayrıca sınırlı kaynakların birden fazla devlet kurumu arasında verimli bir şekilde tahsis edilmesini ve kullanılmasını sağlamak için hangi stratejilerin kullanılabileceği de belirlenememiştir. Yaklaşımın hükümet politikaları ve faaliyetleri arasında uyum ve çeşitliliğin korunması arasında nasıl bir denge kurabileceği (Gupta & Lamsal, 2023: 150) de ayrı bir sorun alanı olarak mevcudiyetini korumaktadır.

5. Değişen Paradigmanın Dönüşümü: Post Yeni Kamu Yönetimi

Çalışmanın bu kısmına kadar ele alınan hususlar; kamu yönetiminde paradigma değişimi kapsamında gündeme gelen YKY'nin son yıllarda öngörülen uygulamalardaki başarısızlıklar karşısında yoğun eleştirilere maruz kalması, bu kapsamda arayışlara girilmesi ve yeni bakış açılarıyla kamu yönetimi sisteminde yaşanan tikanıklara çözüm bulmak üzerine odaklanıyordu. Çalışmanın bu kısmında ise literatürde Post Yeni Kamu Yönetimi (PYKY) reformları olarak adlandırılan yeni bakış açılarının bu süreci nasıl dönüştürmeye başladığı sorgulanacaktır.

Öncelikle YKY'nin küçük ölçekli, sınırlı alanlarda kalan uygulamaları PYKY reformları ile daha geniş kapsamlı, köklü ve kapsayıcı bir dönüşüme maruz kalmaktadır. Yüzeysel kalan ve mevcut yapıyı koruyarak yavaş ve aşamalı değişim öngören YKY'ye göre PYKY daha derin ve mevcut yapıyı değiştirerek hızlı ve devrimci bir dönüşüm öngörmektedir. YKY mevcut sistemi iyileştirici bir tarz benimserken PYKY de yeni bir sistem yaratma hedefi vardır. Bu nedenle

YKY sonrası dönemde, kontrolün (siyasi ve idari) yeniden merkezileştirilmesi ile birlikte koordinasyon, iş birliği ve birleşik sonuçlara daha fazla odaklanma olmuştur. YKY sonrası paradigma, tarafsızlık, yansızlık ve çalışma uygulamalarının standardizasyonu gibi geleneksel bürokratik fikirlerin yeniden öne çıkarılmasını esas almıştır. Süreçlerde merkezileşme, tekdüzelik ve standardizasyon arayışı ile kurumlaştırılmıştır. Çünkü yaşanan ekonomik krizler karşısında hükümetler maliyetleri kontrol etmek ve sınırlı kaynakları etkin ve verimli yönetmek istemişlerdir (MacCarthaigh & Hardiman, 2019: 16).

Söz konusu bu PYKY reformları, literatürde yönetimi bir bütün olarak yeniden kurgulamaya çalışan ve bileşenlerini yatay ve dikey koordinasyona birleştiren bir hareket olarak görülmektedir. Bu eğilimler, YKY'ye yönelik olumsuz geri bildirimlerden ve siyasi kontrolün zayıflamasından kaynaklanmaktadır. İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya gibi en radikal YKY ülkelerinde bile bu anlayışa olan güven sarsılmıştır. Etkinliğe yönelik kamu hizmetlerinde ölçek olarak üçte bir azalma olmasına rağmen maliyetlerin aynı kalması, bu güvensizliği pekiştirmiştir. Bu ülkelerde söz konusu güven kaybı, PYKY döneminin bir işareti olarak yorumlanmaktadır (Çolak, 2019: 526).

1990'ların sonlarında Avustralya ve Yeni Zelanda'da gibi YKY konusunda en cesur ülkeler, anlayışın sorgulanmasıyla beraber PYKY reformlarına sıcak bakmaya başlamışlardır. Her iki ülkede de öncelikle YKY ile ilgili reformların etkilerine ve sonuçlarına önemli bir kamuoyu tepkisi başlamıştır. YKY'nin yol açtığı kontrol ve merkezi kapasitenin zayıflaması sorunları, yürütme organındaki politikacıların bu kontrolün bir kısmını geri alma ve toplumsal sorunları çözme kapasitelerini artırma girişimlerinde bulunmalarına yol açmıştır. Bu süreçte öncelikle bazı kuruluşlar dikey olarak birleştirilmiş, ajanslar başta olmak üzere verimsiz birçok kuruluş kapatılıp ilgili diğer bakanlıklara bağlanmıştır. Merkezi yönetimler de denetim gücünü artıracak yeni tedbirler almışlar, kısıtlama tedbirlerine yönelik yetkilerini artırmışlardır. Ayrıca merkezi siyasi kapasiteyi güçlendirmek için de siyasi danışman sayıları artırılmıştır (Christensen & Lægreid, 2011: 417).

Literatürde YKY reformlarının müşteri üzerine odaklandığı belirtilirken PYKY reformlarında, YKY'de müşteri olarak görülen vatandaş, kamusal politikaların yapım ve uygulanma sürecinin bir ortağına dönüşmektedir. YKY ideolojik kaynağını özel sektör mantık ve uygulamalarında bulurken, PYKY özel sektör yerine akılcı ağırları ve işleyişlerini bu alanda referans almaktadır. YKY reformlarında temel inanç noktaları etkinlik, rekabet ve sözleşmecilik

üzerinde yoğunlaşırken, PYKY reformları aktörler arası karşılıklı güveni esas almaktadır. YKY anlayışında stratejik yönelim ayrışma, rekabet ve maddi teşvikler üzerine kurulu iken PYKY reformlarında bütüncül ve entegre vizyon ve bakış açıları ile iş birliği, profesyonelleşme ve katılım öne çıkmaktadır. Kamu yönetiminin vizyonunda YKY özel sektör hakimiyetini kabul ederken, PYKY reformları bürokratik kapasitenin artırılmasını öngörmektedir (Cavalcante, 2019: 208-209).

Bu karşılaştırmada da görüldüğü gibi aslında PYKY reformlarına ilginin artması, klasik kamu yönetimine geri dönüş çabalarıyla değil, YKY'nin zayıflıklarına çözüm bulma arayışlarının bir sonucudur. Bu süreçte gündeme gelen reformlarının temel amacı, YKY altında gerçekleşen parçalanmayı yavaşça ortadan kaldırmak ve kamu sektörü organizasyonlarını daha büyük bir entegrasyon ve koordinasyon seviyesine geri getirmektir. Bu amaç, modern bir siyasi sistemde yönetim mekanizmalarının geliştirilmesiyle yakından ilişkilidir. Kamu-özel sektör ortaklıkları ve ağlarının kullanımı, kâr amacı gütmeyen organizasyonların desteklenmesi, kullanıcı forumları ve kullanıcı anketleri (Çolak, 2019: 526) gibi birçok uygulama, PYKY reformları sürecinde oldukça önem kazanmıştır.

PYKY reformları; aynı zamanda kültürel yönelimli yönetim çabalarını da gündeme getirmiştir. Bu reformlar, güçlü ve birleşik değerler duygusu, kültürel entegrasyon, takım kurma, katılımcı organizasyonların dahil edilmesi, güven, değer temelli yönetim, iş birliği ve kamu görevlilerinin eğitime ve kişisel gelişimlerinin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Burada amaç YKY'nin yol açtığı sadakat kaybı ve artan güvensizlik nedeniyle kamu yönetiminde ortak bir değerler sisteminin yeniden kurulması gerekliliğine olan inançtır. Çünkü YKY farklı ekonomik teorilere dayanan bir yaklaşım olarak bu sorunlara yol açmıştır. Ayrıca katılımcı mekanizmalarla kamu yönetimini halka açarken, bu durumun demokratik hesap verebilirliği azaltabileceğini ve kamu hizmetinin kamusal yönünü erozyona uğratabileceğini öngörmemiştir. PYKY reformları ile bu gelişme tersine çevrilmeye çalışılmaktadır (Christensen, 2012: 4).

Bu kapsamda YKY sonrası reformların erken bir örneği, 1997'de İngiltere'de Blair hükümeti tarafından benimsenen “birleşik devlet” (joined-up government) yaklaşımıdır. Daha sonra bu reform fikirleri, yukarıda ayrıntılandırılan “bütüncül devlet” (whole-of-government) ve değer temelli yönetim etiketi altında Avustralya ve Yeni Zelanda gibi ülkelere, ardından da tüm dünyaya yayılmıştır. Böylelikle birçok ülkede PYKY reformları altında, entegrasyon ve bütün-

cül devlet reformları ciddiye alınmaya başlamıştır. Süreç; aynı YKY’de olduğu gibi PYKY şemsiye kavramı üzerinden devletin ortaklıklar, ağlar ve işbirlikçi yönetim düzenlemelerinde birçok aktörden biri olarak görüldüğü yeni bakış açısına evrilmiştir (Christensen & Lægreid, 2022: 44).

PYKY reformları, esasen kurumlar arası koordinasyonu geliştirmeye de odaklanmıştır. Kamu organizasyonları arasındaki yatay koordinasyonu ve hükümetle diğer aktörler arasındaki koordinasyonu güçlendirmek hedeflenmiştir. Bu şekilde politikacıların birden fazla paydaş arasında uzlaşma anlaşmalarının garantörleri olmaları sağlanırken, devlet memurları da ağ yöneticileri ve ortaklık liderleri olarak görev yapmaları öngörülmüştür. Ayrıca merkezi gücün hem siyasi hem idari açıdan güçlendirilmesi, aynı zamanda daha fazla ajans ve kamu kuruluşunun yapısal olarak yeniden yapılandırılması ve sıkı kontrole tabi tutulması istenmiştir. Böylelikle dikey boyutta, daha merkezi kaynakların, alt düzey kurum ve kademeleri koordine etmek için kullanılması ve merkezi denetim araçlarının güçlendirilmesi kolaylaşacak, yatay boyutta ise; sektörler arası organlar, programlar veya projeler, YKY’nin öngördüğü güçlü uzmanlaşmanın getirdiği sütunlaşma – silolaşma (birbirinden kopuk uzman ancak birbirine yabancı birimlerin sayıca çoğalması) (Christensen, 2012: 1-2) çarpıklığını giderecektir.

Literatürde 20. Yüzyılın sonunda Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda ve Birleşik Krallık gibi ülkelerde görülmeye başlayan PYKY reformlarının benimsenmesinin ardında şu sebepler bulunmaktadır:

- İlk olarak bu ülkelerde YKY kapsamında, merkezi siyasi-idari düzeyden düzenleyici ya da hizmet üreten ajanslara ya da kamu kuruluşlarına yetki devri içeren uygulamalar, bazı olumsuzluklara yol açmıştır. Bu durum, yürütme erkini kontrol ve etki sağlama araçlarından yoksun bırakmış, hesap verebilirlik ve kapasite gibi soruları gündeme getirmiştir. PYKY reformları ile bu olumsuzluğa son verilmek istenmiş, özellikle merkezin yeniden güçlendirilmesi için dağıtılan yetkiler tekrar merkezde toplanmaya başlamıştır.
- İkinci olarak PYKY; YKY reformlarının kamu yönetiminde hatalı ve yoğun uzmanlaşma sonucu yarattığı sütunlaşma ya da silolaşmaya bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Performans yönetimine, tek amaca yönelik örgütlenmelere ve yapısal devir teslimlere odaklanan YKY reformları, merkezi yönetimde ihtiyaç duyulan yatay koordinasyon ya da entegrasyon problemlerini göz ardı etmiştir. Performans yönetimi, esas olarak dikey

koordinasyona odaklanmışa, tek amaçlı kurumsal yapılar ya da bağımsız organizasyonlar, birçok uzmanlaşmış ve örtüşmeyen rol ve işlevle birlikte merkezi yönetimde parçalanmaya yol açmış, kendine odaklanmış otoritelerin oluşmasına sebep olmuş, tüm bu hususlar kamu yönetiminde iş birliği ve koordinasyonu temelden sarsmıştır. Bu durum da doğrudan etkinlik, verimlilik gibi kamusal hedeflere ulaşımı engellemiştir.

- Üçüncü olarak, korku faktörü önemli bir rol oynamıştır. Günümüzde birçok sebepten dolayı dünya giderek daha güvensiz ve tehlikeli olarak algılanmaktadır. Terörist saldırılardan kaynaklanan endişeler, ABD, Birleşik Krallık ve Avustralya'daki kamu sektörü reformları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Birçok ülke, uluslararası ya da ulusal krizler, felaketler ve tehditler hakkında endişelenmektedir. İstihbarat zaafı, biyogüvenlik sorunları, doğal felaketler, tsunamiler ya da şarbon hastalığı, SARS, kuş gribi ve Covid 19 gibi pandemiler, çok hızlı bir şekilde ülke yönetimlerinin gündemlerini belirleyici hale gelebilmektedir. Bu durum, hükümetlerin söz konusu risklere hazırlıklı olabilmek için daha sıkı politikalar üretmelerine yol açmıştır. Bu nedenle de yeni konjonktürle uyumlu kurumsal yapılar öngören PYKY reformları ilgi görmeye başlamıştır.
- Dördüncü olarak, YKY anlayışının birçok konuda oldukça fazla vaatte bulunması ancak bu vaatleri yerine getirmekte zorluk yaşamış olması etkili olmuştur. İster makro ister mikro düzeyde olsun para tasarrufu, daha az bürokrasi ve daha fazla verimlilikle ilişkilendirilmiştir. Bu süreçte gelişmiş birçok YKY ülkesi, bu alanda daha az hevesli olanlarla karşılaştırıldığında daha iyi bir performans sergileyememişlerdir. Mikro düzeyde ise YKY'nin, artan rekabetçi ortamda hizmetleri daha verimli hale getirip getirmediği konusunda da belirsizlikler bulunmaktadır. Ekonomistler, özellikle basit hizmetlerde maliyet tasarrufu sağlama konusunda genel bir argüman öne sürerken, siyaset bilimciler, araştırma sonuçlarını daha çok sorunlaştırmakta ve en iyi ihtimalle bunların bölünmüş olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca daha fazla verimliliğin daha az kalite anlamına gelip gelmediği ya da YKY reformlarının artan sosyal eşitsizlik sorunlarına yol açıp açmadığı da belirsiz kalmıştır (Christensen, 2012: 4-5).

Görüldüğü gibi PYKY reformlarının ana amacı, YKY altında meydana gelen parçalanma ya da dağılmayı yavaşça ortadan kaldırmak ve kamu sektörü kuruluşlarını daha fazla entegrasyon ve koordinasyon sürecine dahil etmektir. Bu durum YKY'ye göre daha bütüncül bir stratejiyi gerektirmektedir.

Organizasyonel sınırlar arasında kalmak; YKY'nin parçacı anlayışına göre daha verimli, etkili politika geliştirme ve uygulama ile hizmet sunma imkânı verecektir. Bu nedenle YKY ilk çıktığında en çok rağbet eden ülkeler, özellikle PYKY'nin koordinasyon ve entegrasyon sorunlara karşı çözüm uygulamalarını hayata geçirmeye çalışmışlardır. Örneğin, Avustralya ve Yeni Zelanda'da, hükümet birimlerinin daha iyi çalışmasını sağlamak amacıyla yeni kurumsal yapılar oluşturulmuştur. Bunlar arasında; yeni kabine komiteleri, bakanlıklar ve ajanslar arası iş birliği birimleri, hükümetler arası konseyler, lider ajans yapılanması, devre kesici ekipler, süper ağlar, görev gücü ekipleri, sektörler arası programlar ya da projeler sayılabilir. 2003 yılında, Avustralya'da hükümetin tüm faaliyetlerini desteklemek amacıyla yeni bir kabine uygulama birimi kurulmuştur. Ülke kamu yönetiminde; mevcut merkezi yapılar içinde koordinasyon birimleri oluşturmak, Kabine'nin stratejik liderlik rolünü artırmak ve merkezi kararların takibini daha fazla ön planda tutmak gibi çabalar, PYKY reformları ile sağlanmaya çalışılmıştır. Norveç'te ise, 2009 yılında Başbakanlık Ofisi'ne bir koordinasyon bakanı atanmış ve yeni sosyal hizmetler yönetimi konsepti hayata geçirilmiştir. Avustralya'da Centrelink'in (Sosyal Güvenlik Sistemi) İnsan Hizmetleri Bakanlığı'na entegrasyonu sağlanmış, ABD'de koordinasyon amaçlı İç Güvenlik Bakanlığı, Yeni Zelanda'da ise Sosyal Kalkınma Bakanlığı yine bu sürecin bir parçası olarak faaliyete geçirilmiştir (Christensen, 2012: 3).

Literatürde PYKY reformlarına yönelik eğilimlerin ve ilgili uygulamaların ortak özellikleri şu şekilde özetlenmektedir (Cavalcante, 2019: 207-208):

- İş birliği ve Ortaklık: Kamu yönetiminde, özel sektörle ve üçüncü sektörle çeşitli şekillerde iş birliği süreçleri ve ortaklıklar teşvik edilir, desteklenir.
- Ağlar: Kamu hizmetlerinin sunumunda, formülasyonunda, uygulama ve denetiminde ağısal yapılardan yararlanılır.
- Bütünleşik Kamu Yönetimi: Kamu politikaları belirleme ve kamu hizmeti sunma süreçlerinde parçalanmış ve rekabetçi olmayan anlayış yerine birbirleri ile uyumlu ve tutarlı bütünleşik kamu yönetimi esas alınır.
- Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk: Kamu yönetiminin topluma karşı hesap verebilirliğini, sorumluluğunu ve duyarlılığını artırmaya yönelik süreçler öngörülür.
- Katılım ve İççelik: Politika yapımında sosyal katılım kanalları genişletilir ve kamu yönetimine katılım, bir değer ve meşruiyet kaynağı olarak teşvik edilir.

- Liderlik: Özellikle girişimcilik süreçlerinde kamu yönetiminde liderin politika, idare veya vatandaş üzerindeki rolünün önemi sürekli vurgulanır.
- Kamu Bürokrasisinin Güçlendirilmesi: Topluma daha duyarlı hale gelmeleri için kamu personeline değer verilerek profesyonelleştirilmeleri sağlanır.
- Koordinasyon ve Kontrol: Kamu hizmetlerinin sunumunda tutarlılık ve bütünlük yaratmanın bir yolu olarak koordinasyon ve kontrol kapasitesi güçlendirilir.
- E-devlet, Bilgi Teknolojileri ve İletişim: Kamu yönetiminin şeffaflığını artırmak ve vatandaşların kamu yönetimine erişimini ve katılımını sağlamak amacıyla bilgi teknolojilerinin yoğun olarak ve sıkça kullanılması sağlanır.

Sonuç

Çalışmada da genel olarak ele alındığı gibi kamu yönetimi; özellikle kurumsal yapılanmasında ve kamu hizmeti sunumunda, hizmetlerin tasarımı ve değerlendirilmesinde bir dönüşümü temsil eden paradigma değişimleri geçirmiştir. Teknolojik ilerleme, toplumsal değişimler, değişen vatandaş beklentileri, politika reformları, siyasi ideolojiler, ekonomik gelişmeler ve dış faktörler, kamu yönetiminde paradigma değişimlerini yönlendirmiş ve sürekli olarak da geliştirmiştir. Her paradigma değişimi ve dönüşümünün kamu yönetimine yönelik benzersiz özellikleri ve çıkarımları vardır. Bu nedenle, karar verici ve uygulayıcılarının kamu yönetiminin dinamik ve karmaşık yapısında etkin ve verimli olabilmeleri için söz konusu bu paradigmaları ve çıkarımlarını anlamaları (Gupta & Lamsal, 2023: 151), kavramaları, analiz etmeleri ve gerekenleri stratejiye dönüştürebilmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada paradigma değişimini dönüştürdüğü savunulan YKY'ye yöneltilen eleştiriler, yeni milenyumda alternatif bir paradigma arayışı kapsamında dalga dalga yayılmıştır. Birçok açıdan ortak olan ancak sadece temel vurguları bakımından farklılık gösteren bu arayışlar, PYKY reformları olarak YKY'nin modası geçtiği varsayımıyla (Çolak, 2019: 530-531) YKY'yi benimsemiş birçok ülkede hızlı bir dönüşüm süreci başlatmıştır.

YKY döneminde; kamu yönetimleri yenilikçilik, varlık özelleştirmesi ve dış kaynak kullanımı gibi birçok işletme yönetimi çözümleri benimsemişti. Bu reformlar, kullanıcıları paydaşlar yerine müşteri olarak görmüş, bu bağlamda öngörülenin aksine süreçlerin açık ve saydamlılığıyla vatandaşların katılımına çok dikkat edilmemiştir. Ancak sonraları oldukça yaygınlaşan PYKY

reformları ile kamu yönetiminde katılımcı bir yaklaşım, hükümetin meşruiyeti için bir zorunluluk haline gelmiştir. YKY'nin aksine, bu dönemde artık kararların, resmi veya idari birimlerde/ofislerde değil, kamu-özel sektör ayırımını aşan ortak yönetişimin inşa edildiği alanlarda alınması (Rajca, 2010: 125) bir zorunluluk haline gelmiştir.

Mevcut durumda PYKY eğilim, ilke ve uygulamaları; farklı ülkelerde başlangıç noktalarına ve ulusal/idari kültürlere göre değişiklik göstermektedir. Ancak ortak bir özellik, bu reformların geçmişle bir kopuşu temsil etmemesi ve kamu yönetimini köklü bir şekilde dönüştürmemesidir. Daha ziyade bugün PYKY ve yönetişim çabalarının güçlü bir reform hareketi olarak devam edip etmeyeceği ya da yavaşça yok olup yerine yeni reform girişimlerinin geçip geçmeyeceği sorusu gündemdedir. Bu durum ise mevcut idari sistemlerin temel bir şekilde değişmeden yeniden dengelenmesi anlamına gelmektedir. Ülke kamu yönetimleri; bazı konularda örgütsel özerklik, artan merkezi kontrol ve ağ benzeri koordinasyon mekanizmalarını, dirençli geleneksel hiyerarşik kontrolle bir arada gösteren karmaşık kombinasyonlar sergilemeye (Christensen, 2012: 9-10) başlamışlardır.

Esasında 21. yüzyıl toplumu ve ilişkileri, YKY etiketinin öngördüğünden daha karmaşıktır. Artık, özellikle verimlilik, kalite ve hesap verebilirlik ihtiyacı ve reform önlemleri açısından kamu yönetimlerinde artan bir ayırım vurgusu bulunmaktadır. Aslında bu bağlamda PYKY terimi, kamu sektöründeki organizasyonların hibridleşmesini oluşturan reformların genel resmini ifade etmekte, hükümet ile diğer aktörler arasındaki dikey ve kurumlar arası koordinasyonu geliştirmeyi amaçlayan reformları içermektedir. Bu nedenle PYKY reformları, bütüncül bir yönetişim tarzına, sınır ötesi becerilere ve birleşik hedeflere dikkat etmekte, merkezin yönlendirme kapasitesini artırmayı öngörmektedir. Bu bağlamda karar vericileri de YKY anlayışının önerdiği gibi sadece işletme yöneticileri değil, ağ yöneticileri ve ortaklık liderleri olarak düşünmektedir (Çolak, 2019: 530).

Bu reformlar; yönetim yaklaşımıyla uyumlu olarak entegrasyona ve yatay koordinasyona, siyasi kontrole ve yeniden merkezîyetçiliğe artan bir odaklanmayı ima etmektedir. Çalışmada özetlendiği gibi reformların ortaya çıkışı; teknik ve kurumsal çevrelerden gelen dış baskılardan, YKY reformlarının sorunlu unsurlarından, siyasi yöneticilerin kontrol ve idari kapasitelerine dair endişelerinden ve YKY'nin vaatlerini yerine getirip getiremeyeceğine dair toplumsal şüphe ve korkulardan kaynaklanmıştır (Christensen, 2012: 9-10). Bu belirsizlikler YKY sonrası PYKY reformlarına yönelik, "YKY'nin öngördüğü değişimin dönüşümü" nitelendirmelerine yol açmıştır.

Çalışmada sürecin ana hatlarına değinildiği gibi YKY'ye yönelik eleştirilerin dalgaları, milenyum sonrasında alternatif bir paradigma arayışına dönüşmüştür. Birçok açıdan ortak olan ve yalnızca temel vurgu bakımından farklılık gösteren bu eğilimler, YKY'nin 2000'lerin kamu yönetimi ve hizmetleri ile uyum sağlayamaması esaslarından beslenmektedir. Bu bağlamda; ekonomik faaliyetlere öncelik vermek yerine, kimsenin tek başına çözmeye gücünün yetmeyeceği geniş sosyal sorunlara yönelmek; kısa vadeli çıktıları hedefleyen işletme mantığından vazgeçerek uzun vadeli sonuçlara odaklanan bir düşünce yapısını benimsemek; kamu değeri üretmeye çalışmak; piyasa temelli yönetim yerine, ağlara odaklanan bir yönetim mekanizması kurmaya çalışmak; vatandaş algısını pasif tüketiciden ortak üreticiye dönüştürmek; bilgi teknolojileri anlayışını verimlilik yerine yönetim ilkesinin gereklerine göre yeniden formüle etmek; hesap verebilirlik açısından çıktılar yerine şeffaf ağ yönetimine odaklanmak ve uzun vadeli sonuçlara yoğunlaşmak (Çolak, 2019: 525-526) gibi daha da artırılabilir çok sayıda ilke, uygulama ve anlayış, PYKY reformlarının odak noktaları olarak uygulamaya geçirilmeyi beklemektedir.

Kaynakça

- Barzelay, Michael (2002). Origins of the new public management: An international view from public administration/political science. (pp. 15-33). *New Public Management Current Trends and Future Prospects*. Edited by Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne and Ewan Ferlieby, Routledge: New York, USA.
- Blomgren, Maria & Sahlin, Kerstin (2007). Quests for transparency: Signs of a new institutional era in the health care field. *Transcending New Public Management, The Transformation of Public Sector Reforms*, Edited by Tom Christensen-Per Lægheid (pp. 155-178). Ashgate Publishing Limited, England.
- Cavalcante, Pedro Luiz (2019). Trends in public administration after hegemony of the new public management: A literature review. *Rev. Serv. Público Brasília* 70 (2) 195-218 abr/jun 2019, 195-217.
- Christensen, T. & Lægheid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11, 407–423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>.
- Christensen, T., & Lægheid, P. (2022). Taking stock: New public management (NPM) and Post-NPM Reforms – trends and challenges. In *Handbook on the Politics of Public Administration. Public Management – a New Paradigm*, edited by A. Ladner, F. Sager, and A. Bastiansen (pp. 38–49), Cheltenham Glos: Edward Elgar, GL50 2JA UK.

- Christensen, Tom (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1, 1-11.
- Çolak, Ç. D. (2019). Why the new public management is obsolete: An analysis in the context of the Post-New public management trends. *Administrative Theory – Upravna Teorija HKJU-CCPA*, 19(4), 517-536.
- Denhardt, Robert Bob & Denhardt, Janet Vinzant (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559.
- Doern G. Bruce & Kernaghan, Kenneth (2012). New political governance and new public management: Reflections on the Aucoin Legacy. *From New Public Management to New Political Governance Essays in Honour of Peter C. Aucoin*. Edited by Herman Bakvis and Mark D. Jarvis (pp. 380-390), Canada: McGill-Queen's University Press.
- Dunleavy, Patrick & Margetts, H. & Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance, *Journal of Public Administration Research and Theory – JPART*, July 16, 467-494.
- Flynn, Norman (2002). Explaining the new public management: The importance of context. *New Public Management Current Trends and Future Prospects*. Edited by Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne and Ewan Ferlieby (pp. 57-77). Routledge: New York, USA.
- Gregory, Robert (2007). New public management and the ghost of Max Weber: Exorcized or still haunting? *Transcending New Public Management, The Transformation of Public Sector Reforms*, Edited by Tom Christensen-Per Lægreid (pp. 221-243). Ashgate Publishing Limited, England.
- Greve, Carsten & Hodge, Graeme (2007). Public-private partnerships: A comparative perspective on Victoria and Denmark. *Transcending New Public Management, The Transformation of Public Sector Reforms*, Edited by Tom Christensen-Per Lægreid (pp. 179-202). Ashgate Publishing Limited, England.
- Gupta, Anil Kumar & Lamsal, Bishnu Prasad (2023). From traditional to innovative public service: A review of paradigm shifts. *Public Administration Issues*. 2023. N 6 (Electronic edition), 137-156.
- Hood, Christopher (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779>.
- Lindquist, Evert & Rasmussen, Ken (2012). Ministers and new political governance: From neutral competence to promiscuous partisans to a new balance? *From New Public Management to New Political Governance Essays in Honour of Peter C. Aucoin*. Edited by Herman Bakvis and Mark D. Jarvis (pp. 179-203), Canada: McGill-Queen's University Press.
- MacCarthaigh, M., & Hardiman, N. (2019). Exploiting conditionality: EU and international actors and Post-NPM reform in Ireland. *Public Policy and Administration*, 35(2), 179-200. <https://doi.org/10.1177/0952076718796548>.

- McLaughlin, Kate & Osborne, Stephen P. (2002). Current trends and future prospects of public management: A guide. *New Public Management Current Trends and Future Prospects*. Edited by Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne and Ewan Ferlieby (pp.1-4). Routledge: New York, USA.
- Moore, Mark H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Penguin Books USA Inc., New York.
- Peters, Guy B. (2010). Still the century of bureaucracy? The roles of public servants. *Public Management in the Postmodern Era, Challenges and Prospects*. Edited by John Fenwick, Janice McMillan (pp. 145-162), UK: Edward Elgar Pub.
- Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert (2011). Public management reform: A comparative analysis—*New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State*. Third Edition, United States: Oxford University Press.
- Pollitt, Christopher (2002). The new public management in international perspective: An analysis of impacts and effects. *New Public Management Current Trends and Future Prospects*, Edited by Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne and Ewan Ferlieby (pp. 274-292). Routledge: New York, USA.
- Rajca, Lucyna (2010). The concept of new public management and local government reforms in selected western European countries. *Regional and Local Studies*, Special issue 2010, ISSN 1509-4995, 124-139.
- Reinholde, Iveta & Guogis, A. & Smalskys, V. & Žičkienė, S. & Klimovsky, D. (2020). *Considering New Public Governance Possibilities in Central and Eastern Europe*, TILTAI, 2, 1-15 ISSN 1392-3137, 1-15.
- Skogstad, Grace & Wallner, Jennifer (2012). Transnational ideas, federalism and public accountability: Food safety and mandatory education policies in Canada. *From New Public Management to New Political Governance Essays in Honour of Peter C. Aucoin*. Edited by Herman Bakvis and Mark D. Jarvis (pp. 242-270), Canada: McGill-Queen's University Press.
- Terlizzi, Andrea & Esposito, Giovanni (2021). New public management reform ideas and the remaking of the Italian and Danish health systems. *Territory, Politics, Governance*, (pp. 1-20), DOI: 10.1080/21622671.2021.1930129.
- Terrance, M. T. & Uwizeyimana, D. E. (2023). New public management and Post-New public management paradigms: Deconstruction and reconfiguration of the south African. *Public Administration Research in Business & Social Science*, IJRBS, Vol.12, No.8, 327-334.