

AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KAMU YÖNETİMİ REFORMLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

*Fatih DEMİR**

Öz

Avrupa Birliği ülkelerinde kamu yönetimi reformları ile ilgili olarak 1980'lerden bu yana kapsamlı bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu reformların iki dönem olarak incelenmesi mümkündür. 1990'ların ortalarına kadar olan dönemde reformlar yeni kamu işletmeciliği paradigmasının etkisi altında gerçekleştirilmiştir. Daha sonraki reformlarda ise YKİ'nin ilkelerine yönelik ciddi eleştirilerin getirildiğini görmek mümkündür. Günümüzde Avrupa Birliği ülkelerinde kamu yönetimi reformları hakkındaki tartışmalar yoğun şekilde devam etmektedir. Diğer taraftan, AB tarafından aday ülkelere birtakım kamu yönetimi reformlarını hayata geçirmeleri talep edilmektedir. Kamu yönetimi reformları konusunda izlenecek yol konusunda yoğun tartışmaların sürdüğü bir ortamda bu türden taleplerin ne kadar etkili olacağı belirsizdir. Bazı çalışmalar, son dönemde kamu yönetimi reformlarının yönü hakkında kafa karışıklığının arttığını göstermektedir. Bu çalışmada yeni kamu işletmeciliğinin özellikle son 10 yılda Avrupa ülkelerinde ciddi eleştirilerle karşılaştığı ileri sürülmekte ve örnekler verilmektedir. Türkçe literatürde bu konuda çalışmaların azlığı dikkate alındığında çalışmanın alana katkı yapacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: kamu yönetimi, reformlar, Avrupa Birliği, YKİ sonrası

AN ASSESSMENT ON PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS IN THE EUROPEAN UNION

Abstract

Since 1980s, European Union countries have witnessed significant transformations as regards public management reforms. This era can be examined in two periods. Until mid-1990s the reforms were heavily influenced by the principles of new public management (NPM) paradigm whereas the second period of reforms were handled in the midst of intense criticism towards NPM. Today debates on public management reforms is omnipresent in the entire European Union. On the other hand, the EU requests candidate countries to put into practice public management reforms. The potential effectiveness of such demands is far from being clear in an environment where intense debates are ongoing over the path that public management reforms should take. Some studies show that there is increasing confusion on the direction of public management reforms recently. In this paper it is claimed that new public management has been subject to harsh criticism in European countries especially in the last decade and some examples are provided. Considering the scarcity of studies on this topic in Turkish literature it is believed that the paper will make contribution to the field.

Keywords: public administration, reforms, European Union, post-NPM

تقييم لإصلاحات الإدارة العامة في الاتحاد الأوروبي

نبذة

حدث منذ ثمانينيات القرن الماضي تحولٌ شاملٌ في إصلاحات الإدارة العامة في دول الاتحاد الأوروبي. من الممكن فحص هذه الإصلاحات على شكل فترتين. في منتصف التسعينات القرن الماضي، كانت الإصلاحات تحت تأثير نموذج الإدارة العامة الجديد. من الممكن أن نرى انتقادات خطيرة لمبادئ نموذج الإدارة العامة في الإصلاحات اللاحقة. تستمر المناقشات حول إصلاحات الإدارة العامة في دول الاتحاد الأوروبي بشكل مكثف في يومنا هذا. من ناحية أخرى، يُطلب من الاتحاد الأوروبي تنفيذ بعض إصلاحات الإدارة العامة من البلدان المرشحة لعضويتها. ومن غير الواضح مدى فعالية مثل هذه المطالب في بيئة تجري فيها مناقشات مكثفة حول المسار الواجب اتباعه في إصلاحات الإدارة

* Doç. Dr, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, e-posta: fatih.demir@cbu.edu.tr

العامية. تظهر بعض الدراسات أنه كان هناك ارتباط متزايد حول اتجاه إصلاحات الإدارة العامة في الفترة الأخيرة. تم في هذه الدراسة طرح فكرة إن الإدارة العامة الجديدة واجهت انقادات خطيرة في الدول الأوروبية، خاصة في السنوات العشر الماضية، وأعطيت الأمثلة على ذلك. وبالنظر إلى انخفاض عدد الدراسات في الأدب التركي المتعلقة بهذا الموضوع، فإنهم يعتقد أن هذه الدراسة ستساهم في هذا المجال بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العامة، الإصلاحات، الاتحاد الأوروبي، نموذج الإدارة العامة، بعد نموذج الإدارة العامة.

GİRİŞ

Dünyadaki birçok bölgede olduğu gibi Avrupa’da da son dönemde büyük çaplı idari reformlar gerçekleştirilmektedir. Bu reformlar küresel bir eğilim olarak ortaya çıkan Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) paradigması içinde şekillenmiştir, fakat Avrupa’nın kendine özgü birtakım özellikleri vardır. YKİ ile Avrupa’daki kamu yönetimi reformları elbette birtakım ortak nitelikleri paylaşmaktadır, fakat başlangıç noktalarının farklı olması ve AB’deki uluslar üstü düzeyin oynadığı rol, kamu yönetimi reformları açısından özgün bir inceleme alanı ortaya çıkarmaktadır.

Avrupa Birliği’nin üye olmayan ülkelerde kamu yönetimi reformlarını yaygınlaştırma çabaları, teknik ve mali destekler gibi yumuşak gereçlere dayalı olarak yürütülmüştür. Doğu Avrupa ve Batı Balkan ülkelerinde ulusal yapıların dönüştürülmesi AB’nin çıkarınaydı, çünkü bunun bölgede barışı, istikrarı ve refahı artıracığına inanılıyordu (Börzel ve Risse, 2012; Papadimitriou v.d, 2015). Hem AB içinde hem de komşu ülkelerde kamu sektörü reformları AB siyasa çıkarlarının merkezi konularından biri olmuştur, fakat bu reformların uygulaması her yerde aynı şekilde olmamıştır ve hem AB içinde hem de “yakın çevre”inde aynı olmamıştır (Falkner v.d, 2008).¹ Birçok alanda yasal düzenlemelere dayalı entegrasyonun AB’nin alamet-i farikası olduğunu ileri süren Katzenstein’a göre (2005), AB ulusal yapılarda değişiklik meydana getirebilmek için hiyerarşiye dayanmayan, daha yumuşak bir dizi mekanizmaya başvurmuştur. Bu mekanizmalar bazı alanlarda bağlayıcı AB düzenlemeleriyle birlikte ve onların tamamlayıcısı olmaktadır; bazı alanlarda ise AB’nin herhangi bir yetkisinin olmadığı siyasa alanlarında mevzuatın yerini almak üzere kullanılmaktadır. AB’nin sınırları dışındaki bölgeler bunlardan ikincisine iyi bir örnektir. AB’nin komşusu olan ülkelerde reformları teşvik etmek, tam da bu türden bir mekanizmayı zorunlu kılmaktadır.

2000’li yıllarda genişleme çerçevesinin Batı Balkanları içerecek şekilde güncellenmesiyle beraber AB çeşitli mekanizmalar vasıtasıyla kurum ve kapasite inşasını da içeren kamu yönetimi reformlarının başlıca itici gücü haline geldi. SIGMA² programı, kamu yönetimi reformlarının gayri resmi lideri gibi işlev görmüştür fakat Dünya Bankası, BM kalkınma programı, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, USAID gibi başka aktörler de bu süreçte önemli rol oynadılar. AB’nin etkisi, yerel makamlar üzerinde baskı yapmak gerektiğinde, diğer yabancı aktörlerle beraber yardımlara dayalı koşulluluk araçlarına başvurmakla sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. AB’nin genişleme çerçevesi tüm Balkan Ülkelerini kapsayacak şekilde güncellenmesi, entegrasyonun daha ileri aşamalarına geçilmesi için ülkelerin uyum sağlamaları gereken koşulların sayısını artırmış ve kapsamı kıyas kabul etmez şekilde genişletmiştir; buna paralel olarak AB’nin rolü de kaçınılmaz olarak artmıştır (Pippan 2004; Elbasani 2008). Üyelik sürecinde ilerleme kaydedilmesi ve mali yardımların sağlanması gibi ödüller, ulusal aktörlerin AB koşullarına uymaları için ilave teşvikler sunmaktadır. Bunun yanı sıra AB her ülkenin reformların hangi aşamasında olduğunu izlemek için çok çeşitli araçlar kullanılmaktadır. AB genişleme süreçleri değişim umutlarını artırmış ve kamu yönetimi reformlarının daha kolay uygulanması için gereken ortamı ve hem siyasi elitlerin hem de halkın desteğini sağlamıştır (Elbasani, 2009: 14).

Avrupa Kamu Sektörü Reformları

Avrupa’da YKİ reformları farklı ülkelerde farklı zamanlarda, farklı hızlarda ve farklı kapsamlarda gerçekleşmiştir. Örneğin Birleşik Krallık bu reformlarda ön sıralarda yer alırken, Kıta Avrupası’ndaki ülkeler, özellikle de güney ülkeleri ve Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri bu değişime daha

¹ AB’nin yakın çevresi kavramı, AB üyeliği için aday ve potansiyel aday statüsüne sahip ülkeleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Mayıs 2018 itibarıyla bu ülkeler Arnavutluk, Makedonya, Karadağ, Sırbistan, Türkiye, Bosna-Hersek ve Kosova’dır.

² SIGMA – Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Yönetim ve İdarede Gelişmeye Destek – OECD Geçiş Ekonomileri ile İşbirliği Merkezi ve EC/PHARE’nin ortak bir teşebbüsüdür ve büyük ölçüde EC/PHARE tarafından finanse edilir. SIGMA programı Orta ve Doğu Avrupa’daki kamu yönetimi reformuna yardımcı olmaktadır (Demir, 2008: 38).

yavaş ayak uydurduğunu söylemek mümkündür. Tüm ülkelerde bu değişiklikler gereklilik, kabiliyet (idari kapasite) ve isteklilik gibi faktörlerin çeşitli kombinasyonlarında ortaya çıktığı söylenebilir. Avrupa'daki reformların temelinde farklı ve genelde rekabet halindeki kamu yönetimi gelenekleri yer almaktadır. Birçok güney Avrupa ülkesinde Napolyoncu idari gelenekler, kamu sektörünün neleri yapması gerektiği ve bunları nasıl yapacağı konusunda Doğu Avrupa ülkelerinden farklı özelliklere sahiptir. Bunlara Anglo Sakson ve İskandinav modelleri eklendiğinde oldukça karmaşık bir tablo ortaya çıktığı görülmektedir. Avrupa Birliği de özellikle adaylık sürecindeki ülkelere katılım kriterleri uygulayarak reformun yapısını belirlemeye çalışmaktadır. Bu reformlar arkalarında siyasi iradenin olup olmamasına göre de şekillenmiştir; bazı ülkelerde kamu sektörü reformları için açık ve kesin bir program geliştirilmişken bazılarında ise reform daha parçalı ve daha az ideolojik bir etkiye sahip olarak karşımıza çıkmaktadır (Cury v.d, 2014).

Avrupa Komisyonu, AB ile üyelik müzakereleri yürüten 12 ülke için 2002 yılında yayınlanan Katılım Ortaklığı Belgelerinin ortaya koyduğu öncelikler temelinde her bir aday ülke için bir Eylem Planı hazırlamıştır.³ Bu eylem planları aday ülkelerin idari ve yargısal kapasitelerinin güçlendirilmesini öngörmüştür. 2002 Katılım Ortaklığı Belgeleri referans noktası alınacak olursa, Eylem Planlarının her ülke için AB'ye üye olacakları zamana kadar yeterli idari kapasiteye ulaşmak için almaları gereken tedbirleri ortaya koyduğu görülebilir. Eylem Planları ülkeleri bu çabalarında desteklemek için nasıl bir yardım mekanizmasının işletilebileceğini de ortaya koymaktadır. Ayrıca Eylem Planları ülkenin müzakereler sırasında ileri sürdüğü taahhütleri ve bunlara karşılık üyelik için yaptığı hazırlıkları değerlendirebilmek için gereken izleme tedbirlerini belirtmektedir. Dolayısıyla eylem planlarının aday ülkelerin idari ve yargısal kapasitelerini güçlendirme çabalarına hız kazandırdığı söylemek mümkündür.

Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Kamu Yönetimi Reformları

Orta ve Doğu Avrupa (ODA) ülkelerinde Avrupalılaştırma kavramı, genişleme süreçleri üzerindeki çalışmaların kapsamını büyüten bir etkiye sahiptir çünkü AB'nin aday ülkelerde nasıl işlediğini ortaya koyma amacını taşımaktadır. AB'nin aday ülkelerle olan ilişkileri ve Avrupalılaştırma için kullandığı enstrümanlar kendine özgüdür; bunlar genellikle genişleme koşulsallığının yarattığı baskılarla karakterize olurlar (Schimmelfenning ve Sedelmeier, 2008: 88). Buna ek olarak AB kıyaslama (*benchmarking*), izleme, yasal ve kurumsal şablonları sağlama ve yardım ve teknik destek gibi birçok mekanizmaya başvurmak suretiyle koşulsallık ilkesini hayata geçirmektedir (Grabbe, 2001). Devlet sosyalizmi tecrübesinden yeni çıkmış olan aday ülkeler bir taraftan Avrupalılaştırma, diğer taraftan kapsamlı bir dönüşüm sürecinden geçmek durumunda kalmışlardır, bunun en ayırt edici özelliklerinden biri devlet kurumlarının özelleştirilmesidir. Dolayısıyla ODA ülkelerinde Avrupalılaştırma kavramı hem AB genişleme araçlarını hem de hedef ülkelerdeki kendine özgü geçiş dönemi bağlamlarını göz önüne almak durumundadır (Elbasani, 2009:6).

Grabbe "AB doğruya doğru genişlemesinin çerçevesini çizerken, bugüne kadar oluşturulan en detaylı ve kapsamlı katılım koşullarını ortaya koydu" derken oldukça yaygın bir konsensüsü seslendirmektedir (2006: 250). Bu koşullar kısmen de olsa aday ülkelerin dönüşüm sırasında yaşadıkları problemleri hafifletmeye yönelikti (Dimitrova, 2002: 175). Ayrıca AB üyelik koşulları psikolojide "ödül ile güçlendirme"⁴ olarak bilinen etkili bir strateji üzerine inşa edilmişlerdir. AB'nin kamu yönetimi reformlarına dair talepleri karşılığında Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri için oldukça cazip bazı ödüller vaat edilmiştir. Bunlar arasında teknik ve parasal yardımlar, sözleşme ilişkilerinin kapsamının genişletilmesi ve nihai üyelik gibi ödüller sayılabilir. AB bunları uyum sağlanması durumunda vereceğini, fakat aksi durumda da esirgeyeceğini ortaya koymuştur (Elbasani, 2009:7).

Fakat bu sürecin birtakım sınırlılıkları vardır. Birincisi, AB'nin ortaya koyduğu idari kriterler, ekonomi veya çevre gibi diğer alanlarda ortaya konan kriterlerle karşılaştırıldığında daha belirsizdir. Bu durum özellikle reformlarda gerçekleştirilecek ilerleme ile kurumsal yapılanma arasındaki ilişki konusunda geçerlidir; bundan dolayı ulusal siyasi ve idari aktörler yasal mevzuata sözde bağlılık ifade

³ Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Polonya, Slovakya, Slovenya, Malta, Kıbrıs, Romanya, Letonya ve Litvanya.

⁴ Ödül ile güçlendirme (*reinforcement by reward*) kavramını Avrupa Birliği üyeliği bağlamında ele almış için bkz. Schimmelfenning ve Sedelmeier, 2004; Schimmelfenning, ve Scholtz, 2008.

ederken, devlet yönetimi ve kaynaklarının temel unsurlarının kontrolünü devretmekten kaçınmaya devam etmektedirler. Devletin kontrolünden feragat etmeye karşı direnen yönetici seçkinler, kısmen uyum sağlamayı tercih etmişlerdir; bu ise modern bir idarenin genel ilkelerine bağlı olmayı içerir, fakat ya kanunların yazımı aşamasında müdahale ederek, ya da uygulamada kanunları manipüle ederek devlet üzerindeki fiili kontrolü devam ettirmelerine izin verir. Kamu yönetimini korumaya yönelik kapsamlı bir yasal mevzuatın varlığı ve son derece politize bir bürokrasinin birlikteliği, reforma bağlı aktörlerin ve seçkinlerin eylemlerini değişim lehine sınırlayacak kurumsal kapasitenin bulunmadığı ortamlarda AB koşullarının sınırlı olduğuna işaret etmektedir (Schimmelfennig ve Sedelmeier, 2004).

Hem merkezi planlı ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçen, hem de tek parti yönetiminden çok partili demokrasiye geçen Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde, bu süreçlere ek olarak bir de AB üyelik süreci tecrübesi yaşanmıştır. Bu durum bugün Güneydoğu Avrupa'daki ülkeler için geçerlidir. İdari kapasitenin artırılması, kamu yönetimi reformları bağlamında yeni üye ülkelerde AB tarafından öncelikle teşvik edilen başlıca konulardan biri olmuştur. Yeni üye ülkelerin idari kapasitesi katılım gerçekleşene kadar AB gerekliliklerine göre daha alt seviyede olmaya devam etmiştir ve "AB aday ülkelere gönderdiği mesajlarda bu konuda tutarlılıktan çok uzak" olmuştur (Verheijen, 2000: 41). Bununla beraber yeni üye ülkelerin kamu yönetimleri Slovenya, Macaristan ve Estonya'da diğerlerine göre nispeten daha başarılı bir görünüm ortaya koymuştur; bu olgu, büyük ölçüde AB katılım süreçlerinin başarısıyla açıklanmaktadır (Dreschler, 2009: 18).

Kamu hizmetinin geliştirilmesi ile ilgili olarak, 1990'ların ortalarından sonra komünizm-sonrası ülkelerde kamu hizmeti reformunu teşvik etmeye yönelik büyük çaba gösterilmiştir. Bu bağlamda OECD-SIGMA⁵ tarafından Avrupa Birliği (AB) adına geliştirilen "kamu hizmeti geliştirme ilkeleri" formülize edilmiştir; bu ilkeler Weberci, depolitize bir bürokrasinin prensiplerine dayanan "kariyer kamu hizmetleri"nin oluşturulmasını güçlü şekilde desteklemiştir. Bölgenin siyasi istikrara kavuşması ve ODA ülkeleri bölgesinde yeni ortaya çıkan demokratik rejimlerin konsolidasyonu, karşılaştıkları pek çok zorluğa rağmen, hem mümkündür, hem de giderek daha gelişen bir realitedir. Demokratik kurumlar, kurallar ve prosedürler arayışında hala başlıca iç engel, demokratik bir siyasi kültürün nispeten geç gelişmesidir; dış faktörlere bakıldığında ise, 1990'lar boyunca temel sorun Batı'nın, totaliter, otoriter ve popülist yönetim şekillerine geri dönüş tehlikesinin bulunduğu bir ortamda, yardım sağlamayı isteyip istemeyeceği olmuştur (Kaldor ve Vejvoda, 1997: 60). Ancak ODA ülkesi olan aday ülkelere, AB tarafından SIGMA programı ve PHARE⁶ projeleri aracılığıyla kamu hizmetlerini geliştirmeleri için teknik ve finansal yardım yapılmıştır. Ayrıca kapsamlı bir dizi kamu hizmeti yasasının kabul edilmesi ve bunların etkin şekilde uygulanması ihtiyacı, yıllık ilerleme raporlarında düzenli olarak vurgulanmıştır (Goetz, 2005).

Temel Eğilimler

Kamu yönetimi alanında 1980'lerden bu yana en önemli reform hareketinin Yeni Kamu İşletmeciliği olduğu açıktır. Bilindiği üzere YKİ iş dünyasının ve piyasanın ilkelerinin ve yönetim tekniklerinin özel sektörden kamu sektörüne transferini içerir; bu süreç, devlet ve ekonomiye dair neo-liberal bir anlayışın egemen olmasıyla eş zamanlı olarak yaşanmıştır. Buradaki hedef her türlü kamusal faaliyetin azaldığı ve mevcut faaliyetlerin de serbest piyasanın verimlilik ilkelerine uygun şekilde yürütüldüğü minimal bir devleti öngörmektedir. Proje yönetimi, yatay hiyerarşiler, müşteri odaklılık, kariyer memurluğunun kaldırılması, depolitizasyon, toplam kalite yönetimi ve dış kaynak kullanma gibi kavramlar bu dönemin yaygın kavramlarıdır. Literatürün geneline ve uygulayıcıların tartışmalarına bakıldığında, saydamlık, vatandaş katılımı, ve adem-i merkeziyetçilik, ne teorik olarak

⁵ SIGMA, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) bir inisiyatifidir (Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries-Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek için Destek). SIGMA'nın hazırladığı raporlar, AB kurumları ile aday ülkeler arasında yürütülen üyelik müzakerelerinde yol gösterici olmuştur.

⁶ 1997'de uygulamaya konan PHARE programı aday ülkelere AB'ye üyelik öncesinde genel yardımlarda bulunmaktadır. Programın başlıca amacı aday ülkelere 1993'te kabul edilen ve ekonomik ve siyasi koşullar getiren Kopenhag kriterlerine uyarak AB üyeliğine hazırlanmalarında yardımcı olmaktır.

ne de ampirik olarak YKİ'nin temel kavramları arasında önemli bir yer tutmazlar⁷ çünkü YKİ uzmanların apolitik şekilde yönetim faaliyetini üstlenmesine vurgu yapar ve bu son kavramlar siyasi içeriğe sahiptirler (Dreschsler, 2009: 14).

YKİ kamu yönetimi reformunun birçok kullanışlı perspektifinden biri olarak görüldüğü gibi, zaman zaman bir dünya görüşü (ideoloji) olarak da kabul edilmektedir. Her iki anlamda da, kamu yönetimi ile ilgili akademik çalışmalarda, özellikle de Avrupa'da, YKİ'nin savunucuları son dönemde büyük ölçüde savunmaya geçmiş durumdadır. 1980'lerde zorunlu gibi görülen birçok şey bugün bir seçenek bile değildir. Bunu daha iyi açıklayabilmek için kamu yönetiminin son dönemdeki gelişiminin aşamalarına kısaca bakmak faydalı olacaktır:

- 1995 gibi erken bir tarihte ilk güçlü ve kapsamlı eleştiriler⁸ ortaya çıkmış olsa da, hala YKİ'ye inanmak mümkündür.

- 2000 yılına gelindiğinde YKİ savunmaya geçmişti çünkü deneysel ve gözlemsel bulgular olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktaydı.

- 2005 yılında ise YKİ artık sürdürülebilir bir kavram olarak görülmüyordu (Dreschsler, 2009: 15).

Başka bir ifadeyle, son yıllarda YKİ'nin her yönüyle geçerli bir kavram olduğunu varsayan bir söylem, giderek daha az görülür hale gelmiştir. Bu durum ABD'de daha belirgin olmakla beraber Avrupa'da da benzer bir eğilim gözlenmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerinde gerçekleştirilen kamu sektörü reformlarının hem ortak hem de farklı yönlerine vurgu yapmak ilginç sonuçlar ortaya çıkarabilir. Yeni Kamu İşletmeciliğinin temel düşüncelerinden biri, performans ölçümü ve sonuçlara odaklılık gibi birçok faktörün bir arada olması gerekliliğidir. Son yıllarda YKİ sonrası olarak tanımlanan saydamlık, e-devlet ve işbirliği gibi kavramlar da farklı ulusal bağlamlarda ortaya çıkmışlardır. YKİ reformları ile YKİ sonrası reformların bu farklı yüzlerinin etkinliği birçok çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerde özellikle üst düzey kamu yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur; bu gibi çalışmalar çeşitli Avrupa ülkelerinde yapıldığı gibi Avrupa'nın bütününe kapsayacak şekilde yürütülenler de vardır⁹ ve YKİ'nin nasıl işlediğine dair çok önemli ve derinlemesine bilgiler sağlamaktadırlar. Aynı zamanda YKİ reformlarının uygulamasında YKİ sonrası reformların nasıl kendilerine yer bulduklarını göstermesi açısından da ilginç bulgular savunmaktadırlar. Bu reformların doğası hakkında farklı ülkelerde belli bir düzeyde mutabakat sağlanmıştır. Tüm ülkeler bunları yukarıdan aşağıya empoze edilen reformlar olarak algılamışlardır ve hemen hemen tamamı (Norveç'ten istisna olarak bahsedilmektedir) bu reformların hizmetleri iyileştirmekten ziyade maliyetleri azaltmak amacıyla yönelik olarak algılamışlardır. Yine benzer şekilde, Norveç ve Macaristan dışındaki tüm ülkelerde bu reformlar yapılırken halkın görüşünün alınmadığı ve katılımının aranmadığı düşüncesi hâkimdir. Bu reformların itici gücünün siyasiler mi yoksa üst düzey bürokratlar mı olduğu konusu, ya da bu reformlara sendikaların karşı çıkıp çıkmadığı gibi meseleler hakkında ise farklı ülkeler arasında çok az konsensüs tespit edilmiştir. Ülkelerde reformların başarılı olup olmadığı konusunda farklı düşünceler ortaya konmuştur ve YKİ reformları sonrası kamu sektörünün durumunun daha iyi mi yoksa daha kötü mü olduğuna dair belirgin bir örüntü ortaya çıkmamıştır. Diğer taraftan, üst düzey bürokratlar arasında hâkim olan görüşe göre, kamu yönetimi reformları ne bir başarı ne de bir başarısızlık olarak görülmektedir; bu bağlamda nötr bir algının varlığından söz etmek mümkündür. Maliyet, verimlilik, hizmet kalitesi, saydamlık ve açıklık, inovasyon ve vatandaşlara adil muamele gibi kavramlar açısından olumlu bir algıdan söz etmek mümkündür, ancak diğer taraftan vatandaşların hükümetlerine olan güvenlerinde son yıllarda ciddi bir gerileme olduğu açıkça görülmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000: 553).

⁷ Osborne ve Gaebler istisnadır. Onların çalışmalarında katılımcılık önemli bir yer tutar ve hükümetin yeniden icadı yaklaşımının temel unsurlarından biridir. Bkz. Osborne ve Gaebler, 1992.

⁸ Eleştiriler için bkz. Wilkinson, 1995; Gregory, 1995; Boyle, 1995. Bu ilk eleştirilerin YKİ'nin ilk ortaya çıktığı İngiltere, İrlanda, Avustralya gibi Anglo-Sakson ülkelerde geliştiği görülmektedir.

⁹ Politt (1995) ve Ferlie vd. (1996) YKİ reformlarının etkinliği hakkındaki ilk kapsamlı ve görgül değerlendirmeler arasında sayılabilir. Ayrıca bkz. Dunleavy vd. (2006), Pollitt ve Bouckaert (2011), Laegreid ve Christensen (2013).

Avrupa Birliği sınırları dışında olmasına rağmen, ilginç bir örnek olduğu için İsviçre'deki bir uygulamadan bahsetmek yerinde olacaktır. 2004 yılında İsviçre'nin Zürih kentinin bir ilçesi olan Dübendorf'ta YKİ reformlarının durdurulduğu resmen ilan edilmiştir. Bunun gerekçesi şöyle açıklanmıştır: “verimlilik, etkinlik veya kaliteyle ilgili iyileşmelerin hiçbirinin YKİ reformlarıyla bağlantısı tespit edilememiştir” (Noordhoek ve Saner, 2005: 38). Ayrıca, Yeni Kamu İşletmeciliğinin ilk ve en önemli savunucularından olan Yeni Zelanda'da, ekonomik krizden kısa bir süre önce, özelleştirmenin ekonomik gelişim, yatırım ve inovasyon açısından (ki bunlar özelleştirmelerin standart hale gelmiş gerekçeleridir) “feci” sonuçlar doğurduğu gerekçesiyle demiryolu sistemi tekrar devlet mülkiyetine geçirilmiştir.¹⁰

Avrupa kamu yönetiminde hâkim eğilimleri tartışırken başvurulan kavramlardan biri “Yeni Weberyen Devlet”tir. Literatürdeki tartışmalara göre bu olgunun temel özellikleri şunlardan meydana gelmektedir:

(i) Yeni Weberyen Devlet, bürokratik kurallardan ziyade vatandaşların ihtiyaçları ve isteklerine odaklanmayı içerir. Piyasa mekanizmaları zaman zaman kullanışlı olsa da, bunu başarmanın asıl yolu piyasa mekanizmalarını uygulamaktan değil profesyonel bir kalite ve hizmet kültürü yaratmaktan geçmektedir.

(ii) Ayrıca temsili demokrasinin rolünün, vatandaşların görüşlerine danışılması ve bunların doğrudan temsil edilmesi vasıtasıyla tamamlanmasını içerir.

(iii) Hükümet bünyesinde kaynak yönetimi bağlamında ise, sadece usullerin doğru izlenmesi yerine, sonuçlara daha fazla odaklanılmasını teşvik edecek şekilde ilgili kanunların modernize edilmesi söz konusudur. Bu, önceden açık ve yazılı rızası olmadan kontroller yerine sonradan kontrollere önem verilmesi, fakat birincisinin de tamamen terk edilmemesi şeklinde ifade edilmektedir.

(iv) Son olarak, kamu hizmetlerinin profesyonelleşmesi, böylece bürokratların sadece kendi faaliyet alanlarıyla ilgili mevzuatın uzmanı olmakla kalmamaları, vatandaşlar ve kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmış profesyonel yöneticiler haline gelmeleri söz konusudur (Pollitt ve Bouckaert, 2004, 99–100).¹¹

Diğer taraftan, YKİ ile Yeni-Weberyen Devleti uzlaştırmayı deneyen çalışmalar da mevcuttur. Dunn ve Miller (2007) YKİ'nin Avrupa kamu yönetimi ile olan zıtlıklarının sıklıkla vurgulandığına işaret etmektedir. Çalışmasında Anglo-Amerikan perspektifi ile “Yeni Weberyen Devlet” adı verilen nispeten daha yeni bir YKİ eleştirisini dengelemeye çalışmaktadır.¹²

Yeni kamu işletmeciliğine eleştirel yaklaşan akademik çalışmaların yanı sıra, birtakım görgül çalışmalar da eleştirel sonuçlar ortaya koymuştur. Bunlardan biri olan COCOPS¹³ projesi Avrupa ülkelerinde yeni kamu işletmeciliği tarzı reformların karşılaştırmalı ve nicel olarak değerlendirilmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu projede 10 farklı ülkedeki 11 üniversiteden kamu yönetimi akademisyenlerinden oluşan bir ekip çalışmıştır. Proje kapsamında Avrupa'da vatandaşların ihtiyaçlarını ve toplumsal uyumu ele alan kamu yönetimi ve kamu hizmeti reformlarının etkisi analiz edilmiştir. YKİ'nin parçalayıcı eğilimlerinin kapsamı ve sonuçlarının değerlendirilmesinin temel bileşenlerinden biri, koordinasyon ihtiyacı olarak tespit edilmiştir. Proje Avrupa Komisyonu'nun Yedinci Çerçeve Programı kapsamında finanse edilmiş ve 2011 ile 2014 yılları arasında yürütülmüştür. Proje konsorsiyumu Avrupa'da yaşanan mali krizin kamu sektörü reformlarının geleceği üzerinde nasıl bir etkisi olacağını eleştirel bir açıdan değerlendirmiş ve bu kemer sıkma

¹⁰ Resmi hükümet bildirisi için bkz. <http://www.beehive.govt.nz/release/rail+buy+back+marks+new+sustainable+era+transport>.

¹¹ Aslında Yeni Weberyen Devlet, YKİ'nin aksine, inovasyona dayalı toplum için en uygun model olarak değerlendirilmektedir (örn. Drechsler, 2009). Avrupa Birliği'nin başlıca kalkınma programı olan Lizbon Gündeminin temelini teşkil eden “inovasyona dayalı ekonomi” konusu ele alınırken, “devlete dayalı sosyoekonomik kalkınma programlarının uygulama için üst düzey kalitede kamu yönetimleri gerektirdiği ve ona dayandığı” kabul edilmiştir (Lizbon Zirvesi sonuç bildirgesi, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TEXT/?uri=uriserv%3Ac10241>).

¹² Yeni Weberyen devlet kavramıyla ilgili tartışmalar için bkz. Drechsler, 2005; Drechsler ve Kattel, 2009; Pollitt ve Bouckaert, 2011; Dunn ve Miller, 2007; Lynn, 2008; Randma-Liiv, 2008.

¹³ Gelecekte Kamu Sektöründe Uyum için İşbirliği (*Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future*)

döneminde 1980'lerde ve 1990'larda uygulanan YKİ tarzı tasarruf stratejilerinden öğrenilebilecek konuları analiz etmiştir (Van de Walle ve Hammerschmid, 2011: 25).

Proje kapsamında 10 Avrupa ülkesinde¹⁴ yapılan mülakatlara dayalı olarak, vatandaşların kamu sektörü reformlarından memnuniyet düzeyleri hakkında üç olumlu ve üç olumsuz eğilim tespit edilmiştir. Olumlu eğilimler maliyet ve etkinlik, saydamlığın ve açıklığın artması ve hizmet kalitesindeki yükselme olarak belirtilmiştir. Olumsuz eğilimler olarak algılanan gelişmeler ise vatandaşların hükümete olan güvenlerinin azalması, işveren olarak kamu sektörünün çekiciliğinin ve kamu sektöründe motivasyonun zayıflaması ve toplumsal uyumun azalması olarak tespit edilmiştir. Bu başlıklar, son 5 yılda iyileşme veya kötüleşme görülen alanları ve eğilimleri temsil etmektedir.

Avrupa çapındaki kamu sektörü eğilimlerini şekillendirmek anlamında ülkelerin kendine özgü faktörleri önemli rol oynarlar, fakat ülkelerin tümünde ortak olan bazı genel sonuçlara ulaşmak da mümkündür. Bunlardan en önemlisi şudur: mali kriz, kamu yönetiminin işleyişi, hizmetlerin sunumu ve vatandaşların bu süreçlere uyumu üzerinde önemli ve kapsamlı bir etki yaratmıştır. Olumlu tarafından bakıldığında, krizden dolayı kamu sektöründe maliyet-etkinlik ve verimlilik zorunlu olarak artmıştır; daha da önemlisi, en azından bazı ülkelerde bu gelişme hizmet kalitesinde bir düşüş yaşanmadan gerçekleşmiştir. Ancak bazı ülkelerde ise verimliliği amaçlayan reformların sonuçları daha güçlü ve olumsuz şekilde hissedilmiş, hizmetler üzerinde negatif etkileri olmuştur. Ülkeler arasında performans kavramıyla bağlantılı reformlara verilen önemin artması, vatandaş beklentileri ve medyanın ilgisindeki artışla birlikte düşünüldüğünde, kamu sektörü süreçlerinin saydamlığını ve açıklığını artırdığı varsayılabilir. Ancak bu alanlarda görülen olumlu gelişmeler, krizle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunan bazı daha olumsuz gelişmeleri ortaya çıkarmıştır. Ayrıca kriz, işveren olarak kamu sektörünün cazibesini azaltmış ve kamu sektöründeki motivasyona zarar vermiştir. Bu ise uzun vadede potansiyel olarak kamu sektörünü seçebilecek yeni nesillerin, çekici bir iş imkânı olarak kamu sektörünü seçmesi ihtimalinin azalacağı ve buna yönelik motivasyonun zayıf olacağı anlamına gelmektedir. Toplumsal açıdan bakılırsa, gerek krizden dolayı, gerekse başka faktörlerin etkisiyle, hükümete yönelik vatandaşların güveni, son beş yılda kamu sektörünün en olumsuz etkilenen boyutu olarak tespit edilmiştir. Bunun sonuçlarının uzun vadede daha kesin bir biçimde görülmesi beklenebilir (Curry v.d, 2014: 21-28).

Sonuç olarak Yeni Kamu İşletmeciliğinin kamu yönetimi ile ilgili eğilimler açısından tartışmalı bir kavram olduğu söylenebilir. Dreschler (2005) YKİ'nin düşünce olarak inişte olduğunu iddia ederken Moynihan YKİ'nin kamu yönetimi yazınında da düşüşte olduğunu belirtmektedir (2008: 485). Dunleavy v.d, (2006) YKİ'nin öldüğünü ilan edecek kadar ileri gitmiş ve dijital çağ yönetişimi, yeniden birleşme¹⁵, ihtiyaçlara dayalı bütünsellik ve sayısallaştırma gibi kavramlarla ikme edildiğini göstermiştir (de Vries, 2010; Dunleavy, 2006). Lapsley ise YKİ'nin genellikle YKİ tarzı reformları uygulayan devletler için "zalimane bir hayal kırıklığı" olduğunu ve YKİ tarzı reformların istenmeyen ve olumsuz sonuçlarının ortaya çıktığını belirtmektedir (2008, 2009). Denhardt ve Denhardt (2000), çokça atfı yapılan çalışmalarında iktisadi olmaktan ziyade sosyal içerikli kamu yönetimi reformlarının Yeni Kamu İşletmeciliği değil Yeni Kamu Hizmeti başlığı altında ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Haynes v.d, (2011) krizin YKİ tarzı reformlara bir tepki olarak Avrupa'da ortaya çıkan paydaş katılımı ile ilgili düşünceleri tersine çevirdiğini ve "kapsayıcı yönetim"¹⁶ söyleminin yaygınlığına karşın (daha çok piyasa aktörlerinin katılımını savunan) YKİ düşüncelerine bir geri dönüş meydana geldiğini ileri sürmektedirler. YKİ'nin temel bileşenleri olan "işletme tipi yöneticilik"¹⁷, özelleştirme ve adem-i merkezileşme konularına 2000'li yıllarda Avrupa literatüründe ve uygulayıcılar tarafından şiddetli eleştiriler getirilmiş ve piyasaya dayalı fikirlerin kamu hizmetlerinin sunumunda ortaya koyduğu başarı, hesap verebilirlik ve uygunluk hakkında sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen "üçüncü yol" (Giddens, 1998) veya "dijital çağ yönetişimi" (Dunleavy v.d, 2006) gibi yanıtlar, YKİ'nin alternatifi olan kavramlar ortaya çıkarmışlardır. Pollitt ve Bouckaert ise 2004 gibi erken bir

¹⁴ Belçika, Estonya, Fransa, Almanya, Macaristan, İtalya, Hollanda, Norveç, İspanya ve İngiltere.

¹⁵ Bu olgu literatürde "hükümetin tamamı" (*whole of government*) kavramıyla ifade edilmektedir. Bkz. Christensen ve Læg Reid, 2007; Patrick ve Brown, 2007; Christensen ve Læg Reid, 2006; Hunt, 2005.

¹⁶ "inclusive governance" kavramı karşılığı kullanılmıştır.

¹⁷ "managerialism" kavramı karşılığı olarak kullanılmıştır.

tarihte çeşitli ülkelerdeki kamu yönetimi reformlarını değerlendirmişlerdir.¹⁸ Yeni Weberyen Devlet kavramı ilk defa bu çalışmada ortaya atılmıştır. Ancak yeni bir paradigmanın mı doğduğu, yoksa kamu yönetimi reformlarının YKİ paradigması içinde mi düşünülmesinin daha doğru olacağı sorusuna kesin bir cevap vermemişlerdir. Konuyla ilgili olarak De Vries (2010) kamu yönetimi reformları arasında en önemlilerinden biri olan dijital yönetim uygulamalarının YKİ paradigmasının genişlemesi ve evrilmesini temsil ettiğini ileri sürmektedir; ayrıca iktisadi olmayan, toplumsal değerlere nem verilmesinin, ağ yönetimi, küyerelleşme süreçlerinin ve devlet, sivil toplum ve özel sektör arasındaki yeni işbirliği biçimlerinin hepsinin YKİ kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (De Vries, 2010: 3). Buna karşın, iktisadi olmayan, özellikle sosyal temelli reform düşüncesinin ve uygulamalarının da YKİ kapsamına dahil edilmesi, kavramın kapsamını artık anlamsız hale gelecek kadar genişletme riski taşımaktadır.

SONUÇ

Avrupa'da kamu yönetimi reformları eski ve yeni üyelerde farkı süreçler takip etmiştir. Ayrıca bu iki grup ülkenin motivasyonları ve AB kurumlarının reformların uygulanmasını sağlamak amacıyla başvurduğu mekanizmalar arasında da farklar vardır. Birincisi, yeni üye ülkelerde kamu yönetimi reformları büyük ölçüde çeşitli uluslararası örgütler tarafından teşvik edilmiştir; bunların başında OECD'nin Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine idari reformlar konusunda tavsiyelerde bulunan birimi olan SIGMA gelmektedir. OECD, bölgede bu konuyla en fazla ilgilenen kurum olarak haklı bir şöhret kazanmıştır ve (örneğin Dünya Bankası'ndan farklı olarak) en başından beri YKİ'ye eleştirel yaklaşmıştır. Bu durum, klasik yaklaşımın etkisini devam ettirmesinin sebeplerinden biri olarak değerlendirilebilir (Dreschler, 2009: 17-18). Ancak bu farklılıklar bir kenara bırakılmak şartıyla ortak bazı eğilimler tespit edilebilir. Yukarıda bahsedilen COCOPS projesinin kapsadığı 10 ülkenin ikisi (Estonya ve Macaristan) yeni üye ülkelerdir. Diğer ülkelerin yedisi 1995'ten önce AB üyesi olmuş ülkelerdir. AB üyesi olmayan bir ülke de (Norveç) araştırma kapsamında yer almıştır. Dolayısıyla projenin bulguları eski üye-yeni üye ayrımı göz ardı edilerek genelleştirilebilir.

Yukarıda ele alınan tartışmalardan şu sonuca ulaşılabilir: yeni kamu işletmeciliği reformları Avrupa'da çok çeşitli tepkilerle karşılaşmıştır. Bu teknikler ve metotlar meşruiyetlerinin dayandığı söylemlerden bağımsız düşünülmemiştir – ki bu söylemler (süreçlere dayalı yeniden mühendislik, iyi uygulamalar, kıyaslama, paranın değeri performans göstergeleri vb.) genellikle Anglo-Sakson yönetim ekolü ve özellikle 1979'da İngiltere'de başlayan dönüşüm tarafından belirlenmiştir. Bu söylemlerin somut çıktılara dönüştürülmesinden sorumlu olan siyasi ve idari aktörler de bu tepkilerden bağımsız olmamıştır. Yeni kamu işletmeciliğinin kavramlarından beslenen reformlar, özellikle 2008'de ortaya çıkan ekonomik krizlerden sorumlu tutulmuş ve gerek siyasi arenada gerekse akademik literatürde ciddi şekilde eleştirilmiş ve yeni kamu hizmeti ve yeni Weberyen devlet gibi alternatif yaklaşımlar geliştirilmiştir.

¹⁸ Bu ülkelerin (Avustralya, Kanada, Finlandiya, Fransa, Almanya, Hollanda, Yeni Zelanda, İsveç, İngiltere ve ABD) altısının 1995 öncesinde AB'ye katılmış ülkeler olmaları, değerlendirmelerinin AB için de geçerli olduğunu ileri sürmemizi sağlıyor.

KAYNAKÇA

- Boyle, R. (1995) *Towards a new public service*, (Dublin: Institute of Public Administration).
- Börzel, T. A., ve Risse, T. (2012). From Europeanisation to diffusion: introduction. *West European Politics*, 35(1), 1-19.
- Christensen, T., ve Lægheid, P. (2007) “The whole-of-government approach to public sector reform”, *Public Administration Review*, 67(6): 1059-1066.
- Clifton, J, Diaz Fuentes, D, Fernandez Guttierrez, M, James, O, Gilke, S.R, and Van de Walle, S.G.J. (2013) “Satisfaction, Voice and Choice in European Public Services”, *European Policy Brief*, <http://repub.eur.nl/pub/78042/>.
- Curry, D. (2014) “Trends for the Future of Public Sector Reform: A Critical Review of Future-Looking Research in Public Administration”, <<http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2014/04/TrendsForTheFutureOfPublicSectorReform.pdf>>, (Erişim Tarihi – 9 Nisan 2016).
- Curry, D., Hammerschmid, G., Gilke, S. ve Van de Walle, S. (2015) “Executive Perceptions of Public Sector Reform in Europe”, *International Handbook of Public Administration and Governance*, (Ed: Massey, A. & Johnston, K.), Cheltenham: Edward Elgar. 369-398. (Austria, Estonia, France, Germany, Hungary, Italy, Netherlands, Norway, Spain, UK)
- Curry, D., Blijleven, W. ve Van de Walle, S. (2014) “Current and Future Trends in Public Sector Reform: the Views of Trade Unions and Consultants in Ten European Countries”, *COCOPS WORK PACKAGE 8*, <<http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2014/07/COCOPS-REPORT-8-4-goede-versie.pdf>>, (Erişim Tarihi – 20 Mart 2016).
- De Vries, J. (2010) “Is New Public Management Really Dead?”, *OECD Journal on Budgeting*, <<https://www.oecd.org/gov/budgeting/48168865.pdf>>, (Erişim Tarihi – 3 Nisan 2016).
- Demir, Fatih. (2008) “Avrupa İdari Alanı'nın Oluşumu ve Yansımaları (Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleri ile Türkiye Örneği)”, yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Denhardt, Robert B., ve Denhardt, J. V. (2000) “The new public service: Serving rather than steering.” *Public administration review*, 60(6): 549-559.
- Drechsler, W. (2014) “The rise and demise of the New Public Management: Lessons and opportunities for South East Europe”, *International Public Administration Review*, 7(3): 7-27.
- Drechsler, W. (2009) “Towards a Neo-Weberian European Union? Lisbon Agenda and Public Administration”, *Halduskultuur-Administrative Culture*, 10: 6-21.
- Drechsler, W., ve Kattel, R. (2009) “Conclusion: Towards the Neo-Weberian State? Perhaps, but Certainly Adieu, NPM”, *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 1(2), 95-99.
- Drechsler, W. (2005) “The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective”, *Halduskultuur – Administrative Culture*, 6: 94-108.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., ve Tinkler, J. (2006) “New public management is dead—long live digital-era governance”, *Journal of public administration research and theory*, 16(3): 467-494.
- Elbasani, A. (2009) “EU Administrative Conditionality and Domestic Downloading: The Limits of Europeanization in Challenging Contexts”, *KFG Working Paper*, Nr. 2.
- Falkner, G., Treib, O., ve Holzleithner, E. (2008) *Compliance in the enlarged European Union: living rights or dead letters?*, Ashgate Publishing, Ltd.
- Ferlie, E. (1996) *The new public management in action*, Oxford University Press, ABD.

- Giddens, A. (1998). *The Third Way*, Cambridge. Polity, 129.
- Goetz, K. H. (2005) The New Member States and the EU, in Simon Bulmer ve Christian Lequesne (eds.), *Member States and the European Union*, Oxford University Press, Oxford.
- Grabbe, H. (2001) "How does Europeanization affect CEE governance? Conditionality, diffusion and diversity", *Journal of European public policy*, 8(6): 1013-1031.
- Gregory, R. (1995) "The peculiar tasks of public management: Toward conceptual discrimination", *Australian Journal of Public Administration*, 54(2): 171-183.
- Haynes, A. S., Derrick, G. E., Chapman, S., Redman, S., Hall, W. D., Gillespie, J., ve Sturk, H. (2011) "From "our world" to the "real world": exploring the views and behaviour of policy-influential Australian public health researchers", *Social science & medicine*, 72(7): 1047-1055.
- Hunt, S. (2005) "Whole-of-government: does working together work"? <<https://digitalcollections.anu.edu.au/handle/1885/43012>>, (Erişim Tarihi – 18 Mayıs 2016).
- Kaldor, M. ve Vejvoda, I. (1997) "Democratization in Central and Eastern European Countries", *International Affairs*, 73(1): 59-82.
- Katzenstein, P. J. (2005) *A world of regions: Asia and Europe in the American imperium*, Cornell University Press.
- Laegreid, P., ve Christensen, T. (Ed). (2013) *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*, Ashgate Publishing, Ltd.
- Lapsley, I. (2008) "The NPM agenda: back to the future", *Financial accountability & management*, 24(1): 77-96.
- Lapsley, I. (2009) "New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit"? 1. *Abacus*, 45(1): 1-21.
- Lizbon Zirvesi Sonuç Bildirgesi (2000), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3Ac10241> (Erişim Tarihi – 16 Mart 2016)
- Lodge, M. ve Gill, D. (2011) "Toward a New Era of Administrative Reform? The Myth of Post-NPM in New Zealand", *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 24(1): 141-166.
- Lynn, L. (2008) "What is a Neo-Weberian State? Reflections on a Concept and its Implications", *The NISPACE Journal of Public Administration and Policy*, 1(2): 17-30.
- Moynihan, D. P. (2008) *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*, Georgetown University Press.
- Noordhoek, P., & Saner, R. (2005). "Beyond new public management. Answering the claims of both politics and society", *Public Organization Review*, 5(1): 35-53.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison Wesley, Massachusetts, ABD.
- Papadimitriou, A., Gornitzka, A. ve Stensaker, B. (2015). "Designed Diffusion? The Impact of an EU Instrument for Public Management Reform in the Western Balkans", *Journal of European Integration*, 37(6): 629-647.
- Patrick, S., ve Brown, K. (2007). *Greater than the sum of its parts?: Assessing" whole of government" approaches to fragile states*, International Peace Academy, New York, ABD.
- Pippan, C. (2004) "The rocky road to Europe: the EU's stabilisation and association process for the Western Balkans and the principle of conditionality", *European Foreign Affairs Review*, 9(2): 219-245.

- Pollitt, C. (1995) "Justification by works or by faith? Evaluating the new public management", *Evaluation*, 1(2): 133-154.
- Pollitt, C., ve Bouckaert, G. (2004) *Public management reform: A comparative analysis*, Oxford University Press, ABD.
- Pollitt, C., ve Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state*, Oxford University Press.
- Pollitt, C. ve Sorin, D. (2011) "The Impacts of the New Public Management in Europe: A Meta-Analysis", *COCOPS WORK PACKAGE 1*, <http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2012/03/WP1_Deliverable1_Meta-analysis_Final.pdf>, (Erişim Tarihi – 12 Mart 2016).
- Randma-Liiv, T. (2008) "New public management versus the Neo-Weberian state in Central and Eastern Europe", *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 1(2): 49-71.
- Schimmelfennig, F., ve Scholtz, H. (2008) "EU Democracy promotion in the European neighbourhood political conditionality, economic development and transnational exchange", *European Union Politics*, 9(2): 187-215.
- Schimmelfennig, F., ve Sedelmeier, U. (2004) "Governance by conditionality: EU rule transfer to the candidate countries of Central and Eastern Europe", *Journal of European public policy*, 11(4): 661-679.
- Schimmelfennig, F., ve Sedelmeier, U. (2008) *Candidate countries and conditionality*, Palgrave Macmillan, Birleşik Krallık.
- Van de Walle, S. ve Hammerschmid, G. (2011) "The impact of the new public management: Challenges for coordination and cohesion in European public sectors", *Halduskultuur – Administrative Culture*, 12(2): 190-209.
- Verheijen, T. (2000). "Civil service systems in Central and Eastern Europe". *Public Administration*, 78(4): 989-992.
- Wilkinson, M. J. (1995). "Love is not a marketable commodity: new public management in the British National Health Service", *Journal of advanced Nursing*, 21(5): 980-987.
- William, D. N. ve Miller, D. Y. (2007). "A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform", *Public Organization Review*, 7(4): 345-358.