

KAMU YÖNETİMİNDE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR VE KAMU HİZMET SUNUMUNA ETKİLERİ

Asım Balcı

I. GİRİŞ

Toplumsal, siyasal ve ekonomik şartlardaki değişim, dönüşüm ve gelişmeler özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde kamu yönetimlerini etkisi altına almaya başlamış bulunmaktadır. 1970'li yılların sonlarından itibaren birçok batılı ülke, yaşadıkları ekonomik ve sosyal problemlerle birlikte vergilerin arttırılması, yeni borçlanmalara gidilmesi, yeniden yapılanma çalışmaları yürütülmesi, mevcut ekonomik kaynakların kullanımının yeni amaçlar doğrultusunda etkinleştirilmesi gibi seçeneklerden birini tercih etmek zorunda kalmıştır. Bunlara paralel olarak dünya ölçeğinde kamu sektörüne yöneltilen eleştirilerde de bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Bunların yanı sıra ekonomik büyümenin yavaşlamasıyla "sosyal refah devleti" anlayışı da erozyona uğramaya başlamıştır. Ayrıca, hizmetten yararlanan insanlar başarılı özel sektör şirketlerinin de etkisiyle kamu kurumlarından daha fazlasını bekler hale gelmişlerdir. Bu nedenle artık eskiden kullanılan yöntemlerle kamusal hizmetin sunumunu sürdürmek olanaksız hale gelmiştir. Son olarak, devletin rolü ve büyüklüğü ile kullandığı yöntemler büyüteç altına alınarak sorgulanmaya başlanmıştır (Farnham ve Horton, 1993).

Küreselleşme ve/veya globalleşme olarak adlandırılan uluslararası güçlerin ulus devletler üzerinde oynadıkları ve sermayenin yeryüzünde rahatça dolaşabilmesinin önündeki engellerin kaldırılmasını öngören düzenleme çabaları da bu sürece eklenince kamu yönetimleri çok yönlü etkileşim ve baskılara maruz kalmış bulunmaktadır. Ayrıca, bütün bunlara ek olarak, klasik olarak kamunun tekelinde kabul edilen birçok kamu hizmetinin değişik yöntem ve mekanizmalarla da sunulabileceği örneklerle ortaya konulunca devletin küçültülerek yeniden yapılandırılması ve bazı işlevlerin özel sektöre transfer edilmesinin de yolu açılmış olmaktadır.

Tartışılan ve uygulamaya konulan değişik yaklaşım ve uygulamalar içerisinde son yirmi-otuz yıldır kamu bürokrasilerinin etkisi altında kaldığı en büyük baskıların başlıcası global standartlarda etkinlik ve üretkenliği yakalama konusudur. Bu amaçlara ulaşamaması durumunda kamu hizmetlerinden memnun olmayan yurttaşlar topluluğu ve kaynakların israfı gibi olumsuz gelişmelerin ortaya çıkması muhtemel gözükmektedir (Welch ve Wong, 1998). Bu gibi nedenlerle dar anlamda kamu hizmetlerinde, geniş anlamda ise devlet, toplum ve ekonomi ilişkilerinde yenilik ve reform çabaları uzun yıllardır süregelmektedir. Bu bağlamda, kamuda etkinlik (efficiency), etkenlik (effectiveness) ve ekonomi arayışları değişik zaman ve farklı perspektifler, yaklaşımlar, ekoller ve uygulamalar aracılığıyla kamu yönetimi teori ve pratiğinde yansıma bulmaktadır. Bu gerçeği görerek ifade eden Heeks (1998) "kamu sektöründe eğer her şey yolunda gidiyor olsaydı ne sürekli bir trend, ne bir ideoloji ve ne de bir reform ortaya çıkabilirdi" değerlendirmesinde bulunmaktadır. Bu bağlamda Heeks kamu sektöründe

algılanan problemleri üç başlık altında incelemektedir. Birinci olarak girdiler açısından kamu sektörü sürdürülemez bir büyüklüğe ulaşmış ve kamu harcamaları artmıştır. İkinci olarak süreçler açısından değerlendirme yapıldığında, kamu sektöründe israf, gecikme, yanlış yönetim ve yolsuzluklar etkin bir yönetim anlayışı ortaya konulamamasına neden olmakta ve bundan da kamu yararı zarar görmektedir. Üçüncü olarak, çıktılarda da algılanan şekliyle problemler bulunmaktadır. Örneğin bir çok ülkede suçlarla başa çıkılamamakta eğitim, sağlık, tarım ve sosyal refah gibi alanlarda istenenin altında bir performans sergilenmektedir (Heeks, 1998). Bütün bu belirtilen olumsuzluklar kamu yönetiminde yeniden yapılanma ve reform çabalarını beraberinde getirmektedir.

Bu süreçle birlikte yönetimin yeniden yapılandırılması (reinventing government), kamu sektörünün küçültülmesi, kamu işletmeciliği, devletin minimize edilmesi, sivil toplumun yeniden keşfi, yerinden yönetim ve yönetim kavram ve uygulamaları yaygınlık kazanmıştır (Hughes, 1994). Gittikçe artan ölçüde globalleşen dünyada, kamu yönetimleri ülkelerin dünya ile bütünleşmelerinde fonksiyonel bir araç olarak görev almaktadırlar (Güler, 1996). Ulusal bürokrasiler giderek daha fazla global baskıların etkisi altında kalmaktadırlar. Globalleşme bir akım olarak devletin küçültülmesini ve özelleştirmeyi de beraberinde getirmektedir (Farazmand, 1999). Bu gelişmelere paralel olarak devletlerin ekonomik, yönetsel, kültürel ve sosyal yapı ve işleyişlerinde, aynı zamanda da politikalarında önemli etkilenme ve değişimler gözlemlenmektedir. Bunların sonucu olarak da klasik bürokratik örgütlenme modelinden özel sektördeki benzeyen esnek, katılımcı, çalışanları yetkilendiren, etkinlik ve etkinliği ön planda tutan, kullanıcı odaklı, kaliteden ödün vermeyen ve yüksek performans ile sonuçlara ulaşmayı amaçlayan yeni bir kamu yönetimi modeline doğru gelişen bir anlayış değişimi gündeme gelmektedir. Bir taraftan yönetsel dünyada bu gelişmeler gözlemlenirken bir taraftan da, eski tarz tepeden inme-katı-bürokratik tarzda iş yapma gelenek ve anlayışları da devam ettirilmeye çalışılmaktadır.

Bu değişik yaklaşımlar devletin örgütlenmesi bakımından bazı gelişmelere yol açmıştır. Bu gelişmeler şunlardır (Tutum, 1995: 137-139)

- Ulusal kamu yönetimlerinin büyüklüğünde, kapsamında, kullandığı kaynaklarda ve etkileme araçlarında bir daralma,
- Kamu görevlilerinin geleneksel statülerinde aşınma, dolayısıyla kamu görevlerinde çok sağlam olan istihdam garantisi olan sistemden, sözleşmeli yapıya yönelme,
- Kamu yönetiminde "işletme yöneticiliği" anlayışının ön plana çıkması,
- Kamu yönetimini demokratikleştirme; bu bağlamda vatandaşın bilgi edinme hakkının geliştirilmesi ve açık yönetim ve katılımcı mekanizmaların oluşturulması.

Bu ve benzeri gelişmeler neticesinde kamu hizmetlerinin yapı, işleyiş, fonksiyon ve sunumlarında önemli değişiklikler gündeme gelmiş ve hayata geçirilmiştir. Hiyerarşik kademe ve farklılıklar yerine düz, yatay ve network tipi örgütlenme modelleri; merkezîyetçi anlayış yerine yerinden yönetime ağırlık veren ve yetki devrini önceleyen yaklaşımlar; gizlilik ve kapalılık yerine açıklık ve şeffaflık; sorgulanamazlık ve dokunulmazlık yerine hesap verebilirlik; statükoculuk yerine esnek ve dinamik yönetim; kural odaklılık yerine vatandaş odaklılık; hizmetlerde kalite, etkinlik, verimlilik,

anlaşılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk gibi ilkelerin ön plana çıkarılması gibi etkileşimler görülmektedir (Nohutçu ve Balcı, 2003: 14). Bu çalışmada kamu yönetiminde önemli sonuçlara yol açan çağdaş ilke ve yaklaşımlardan bir kısmı ele alınarak kamu hizmetine yansımaları tartışılacaktır.

II. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı, klasik anlamda iş yapmaya dayanan kamu yönetiminin yapısı ve işleyişine yöneltilen eleştirilerden destek alarak iletişim ve teknoloji alanındaki gelişmelere paralel olarak özel sektörde gözlemlenen değişim sonucu ortaya çıkmıştır (Bilgiç, 2003). İlk önce Thatcher döneminde İngiltere’de ortaya konan uygulamalarla başlayan bu akım daha sonra muhafazakar hükümetler eliyle tüm gelişmiş ülkelerin kamu yönetimi sistemlerini etkilemeye başlamıştır. Yeni kamu yönetimi akımının temel amaçlarından birisi de geliştirdiği yeni anlayış doğrultusunda devlet yönetiminde etkinliğin nasıl sağlanacağı sorusunun cevaplanmasıdır. Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılması konusunda öncelikle hizmetlerden yararlananlara ve daha geniş anlamda kamuya direkt olarak hesap verebilen (accountable) ve tamamıyla etkinlikle etkenliği amaçlayan bir kamu örgütlenme biçimine ulaşılma istenmektedir. Ancak burada YKY’nin eşlik ettiği ideolojik bağlantının da dikkate alınmasında yarar bulunmaktadır. YKY, temellerini Yeni Sağ düşüncesinden almakta (Aksoy, 1995) bu da özelleştirme ve alternatif hizmet sunum mekanizmalarının gündeme getirilmesi gibi yöntemlerle devletin rolünün sınırlandırılmasını öngörmektedir (Kirkpatrick ve Lucio, 1995).

Bu bağlamda, YKY akımının etkisiyle ortaya konan reformların ana temalarını devlet ve özel sektör arasındaki ilişkiler bağlamında etkinlik ve ekonomiye ulaşılması oluşturmaktadır. Ancak yeni gelişmeler modern devletin fonksiyonlarını bu tarz bir etkinlik anlayışından çok daha fazla anlamlar içeren hesap verebilirlik, yurttaş isteklerine duyarlılık, devletin denetiminin sağlanması, şeffaflık ve katılım gibi daha geniş perspektiflerle ele alan yönetim (governance) kavramı etrafında odaklanmaktadır (Minogue v.d., 1998). Bilgiç’in de belirttiği gibi “yeni kamu yönetimi anlayışı hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılara vurgu yapmaktadır” (Bilgiç, 2003: 35).

YKY anlayışı daha sonra tüm ülkelerin kamu yönetimi sistemlerine de dalga dalga yayılmış ve hala yankı bulmaya devam etmektedir. Ancak yeni gelişmeler modern devletin fonksiyonlarını bu tarz bir etkinlik anlayışından çok daha fazla anlamlar içeren hesap verebilirlik, yurttaş isteklerine duyarlılık, devletin denetiminin sağlanması, şeffaflık ve katılım gibi daha geniş perspektiflerle ele alan yönetim kavramı etrafında odaklanmaktadır (Minogue v.d., 1998).

Mathiasen (1999) YKY akımının eşlik ettiği belli başlı özellikleri ve kamu hizmet sunumuna etkilerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik yapılanmaların desantralizasyon yoluyla halka daha fazla yakınlaştırılması ve hizmet sunumunun vatandaşa en yakın yerde gerçekleştirilerek tüm paydaşların geribildirimine olanak sağlanması,
- Sonuç odaklılık,

- Doğrudan kamu hizmeti sunumu yerine alternatif mekanizmaların geliştirilmesi,
- Doğrudan sunulan kamu hizmetlerinde daha fazla verimlilik arayışına gidilmesi ve kamu örgütleri arasında rekabetin tesis edilmesi,
- Merkezi yönetimlerin stratejik kapasitesinin artırılması, esneklik ve en az maliyet yaklaşımlarının benimsenmesi.

Mathiasen'in belirtmiş olduğu YKY'nin kamu yönetimine etkisi derin olmuş ve bunun üzerine devletin rolü ve işlevleri tartışılarak yeni mekanizmaların kurgulanması yoluna gidilmiş ve özelleştirme ve kamusal hizmette rekabet gibi halen tartışılmakta olan belli yöntemler sisteme dahil edilmiştir. YKY anlayışı, kamu hizmetlerinin üretilmesi ve yönetilmesi işlevlerini birbirinden ayırmakta ve yönetim sorumluluğunu kendinde bırakarak hizmet üretimini piyasa mekanizması koşullarına bırakmaktadır (Eryılmaz, 2004: 57). Ayrıca, YKY akımı ile bir taraftan özelleştirme ve kamu hizmetlerinde alternatif hizmet sunum mekanizmalarının devreye sokulması yoluyla devletin küçültülmesi hedeflenmekte, bir taraftan da desantralizasyon (yerinden yönetim) ve subsidiarite (yerellik) gibi ilkelerin vurgulanması ile yerel yönetimler güçlendirilmeye çalışılmakta, öte yandan da sayıları giderek artan bağımsız idari otoriteler kurularak klasik kamu bürokrasisi dışına taşan ve düzenleyici kararlar alıp uygulayan kamu örgütleri oluşturulmaktadır (Aksoy, 2004: 38-39).

Sonuçta, "Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı performansla, sonuçlara, hizmetlerde niteliğe, etkinliğe, verimliliğe, vatandaşa, sivil topluma ve piyasa sisteminin önemine vurgu yapmaktadır" (Eryılmaz, 2004: 58). Kamu hizmet sunumuna teorik ve pratik anlamda önemli yansımalar katmış olan YKY anlayışı halen gelişimini sürdürmeye devam etmektedir. Kaynağını teorik bir temelden ziyade kamu yönetiminin pratiğinden almakta olan YKY değişik ülkelerdeki en iyi uygulamalar (best practices) yoluyla ve IMF, Dünya Bankası, OECD, AB gibi bazı uluslararası aktörler yardımıyla hızla başka ülkelerde de etkilenmelere yol açmakta ve böylece kendisi de dinamik bir yapı ve değişim içerisinde olarak değerlendirilmektedir.

III. YÖNETİŞİM YAKLAŞIMI

Yönetişim (governance) kavramını geleneksel bağlamda "yönetim" kavramıyla denk bir anlama sahip olarak görenler (Stoker, 1998'den aktaran Coşkun, 2003: 40) bulunmakla birlikte yaygın anlayış bunu dışlamaktadır. Nitekim Rhodes, yönetimi "devlet merkezli bir anlayışı yansıtır" olarak nitelendirmekte bu nedenle de yönetişimi bundan daha kapsamlı olarak görüp "bir dizi aktörün, sürecin ve merkezi yönetimin birincil olmaktan çıkarak diğer aktörlerle görece eşit olduğu bir durumu" tanımladığını belirtmektedir (Rhodes, 1996'dan aktaran Coşkun, 2003: 40).

Yönetişim kavramı şu an tartışılmakta olan içeriğiyle ilk kez 1989'da Dünya Bankası'nın Afrika için hazırladığı bir raporda "siyasal iktidarın ülkelerin işlerinin çözümünde yeni kullanımı" (World Bank, 1989:60) tanımıyla literatüre girmiş ve aynı raporda daha sonraki en yaygın kullanım biçimini olan "iyi yönetişimin" ana unsurları hesap verme (accountable), saydamlık (transparency), etkin işleyen (effective) bir hükümet, sivil toplumun kararlara etkin katılımını sağlama (participation/involvement), uyumlu ve bütünlük politikalar üretmeye dikkat etme (coherence), hukuk kurallarına (rule of law) uygunluk ve bağımsız yargı sisteminin varlığı olarak sıralanmıştır (World Bank, 1989).

Bu anlatılanlar ışığında yönetimin işlem, eylem ve kararlarından etkilenecek olan tüm aktörlerin “birlikte”, “beraber”, “ortaklaşa”, “işbirliği” içerisinde ülkenin yönetiminde söz sahibi olması yönetişim olarak tanımlanabilir (Nohutçu ve Balcı, 2003: 17).

Yönetişim modelinde klasik kamu yönetimi anlayışında pek de yeri olmayan, devlet, özel sektör ve sivil toplum örgütleri ve yarı resmi kuruluşlar gibi çok değişik ve farklı aktörler bir araya gelerek kamu hizmeti sunumunda birlikte rol alabilirler. Bunun yanı sıra, bu modelde devlet kamu politikaları açısından kuralları koyan ve uygulama süreçlerini denetleyen bir yapı arzuetmekte fakat kamu hizmetini doğrudan sunan bir organ olarak daha az rol üstlenmektedir. Ancak böyle çok aktörlü bir yapıda kimin, ne derece ve hangi ölçüde kamu hizmeti sunumundan sorumlu olacağı sorun kaynağı olabilecektir (Edwards, 2001: 83). Bu ise hesap verebilirlik açısından olumsuzluklar doğurabilecektir. Yönetişimin kamu hizmeti sunumu açısından bir başka önemli sonucu profesyonel yöneticilere uzmanlıklarını kullanma açısından daha fazla özgürlük ve esneklik sağlanmasıdır. Böylelikle yöneticiler sonuçlara ulaşma açısından daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve gerektiğinde bunun hesabını verme yükümlülüğü ile karşı karşıya bulunmaktadırlar.

IV. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performansın yönetilmesi özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de giderek önem kazanmaktadır. Vergi ödeyicilerin vergileri ile ödedikleri paranın nerelerde ve nasıl kullanıldığı bilincinin yaygınlaşması performans yönetimi konusunu da gündeme taşımaktadır. Performans yönetiminde kullanılan performans göstergeleri yolu ile planlanan ve gerçekleşen performans arasındaki fark görülebilir, geçmiş ile bugünkü performans düzeyi arasında nasıl bir gelişim gösterildiği izlenebilir, kamu hizmetinin yıllar boyunca izlediği trend yakalanabilir, kurumlar birbirleri ile kıyaslanarak en iyi uygulamaların yaygınlaşması mümkün olabilir (Selim ve Woodward, 1992:165).

Performans yönetiminde daha önceden belirlenmiş standartlara göre örgütsel ve kişisel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinin yapılması büyük önem taşımaktadır. Çünkü performans yönetimiyle örgüt bir anlam kazanmakta ve hedefe odaklanmaktadır. Bu yolla sorumluluklar ve objektifler açıkça belirlenerek bunlara nasıl ulaşılabileceği ortaya konmakta ve gerekli bilgi ve uygun eğitsel mekanizmalarla çalışanlar donatılmaktadır (Isaac-Henry, 1993). Belirlenen performans standartlarının çalışanları da motive etmesi sonucuyla genel anlamda örgütsel amaçlara ulaşmada etkinliğe ulaşılması mümkün olabilecektir. Bütün bunlara ek olarak belirlenen standartlarla örgütsel bazda hedeflere ulaşılması objektif yollarla denetlenebilecektir.

Performans yönetiminin devlette şeffaflığın sağlanması konusunda da yakın ilgisi vardır. Çünkü vergi ödeyicileri ödedikleri vergilerin nereye ve nasıl harcandığını performans sonuçlarıyla değerlendirme olanağına sahip olabilmektedir. Bunun sonucunda sağlanan sonuçlarla şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına ulaşmak söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla performans yönetimini sadece teknik bir konu olarak ele almak yerine “kamu hizmet sunumunun demokratik yollardan denetiminin güçlendirilmesi” (Ridley, 1996) olarak değerlendirmek daha doğru bir yöntem olacaktır. Bunlarla birlikte, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi özellikle kamu örgütlerinde hiç de kolay bir iş değildir. Özel sektörde tek önemli ve sürükleyici amaç kar iken kamuda birbiriyle çelişebilen birçok amaç olabilmektedir. Bunların nasıl uzlaştırılacağı ve hangisine öncelik verileceği politik bir konudur.

Kamu kurumları genellikle gösterdikleri performans doğrultusunda değil de bütçede konulan ödenekler bağlamında maddi kaynaklarını elde ederler ve harcarlar. Performans ile bütçeden ayrılan kaynaklar arasında doğrudan bağlantı yeterince kurulamamıştır. Bununla ilgili yürütülen performansa dayalı bütçeleme çalışmaları halen ülkemizde de devam etmesine rağmen tam anlamıyla yaygın bir uygulamadan bahsetmek mümkün gözükmemektedir.

Literatürde performans yönetiminin olumsuz yönlerine değinen yazarlar bulunsa da performans kontrol ve cezalandırma aracı olarak değil de bir gelişim ve hesap verme mekanizması olarak görenler çoğunlukta bulunmaktadır. Nitekim Flynn (1997:113) performansın bireysel yaratıcılığı teşvik eden ve çalışanları yetki sahibi kılan bir anlayışla uygulamaya geçirilmesini öngörmektedir.

Bütün bunlarla birlikte kamu örgütlerinde performans hizmetlere eşit ulaşım, adalet ve demokratik değerler gibi bir takım özel kriterleri de içermesi gerekmektedir. Kamu yararı doğrultusunda hazırlanacak performans kriterleri tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak doğrultuda hazırlanarak vergi ödeyicilerin paralarının nerelerde ve nasıl kullanıldığının ortaya konmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle performans yönetimi kendi başına bir amaç olarak düşünülmemeli bilakis, kamu yararını gerçekleştirmenin ve örgütsel amaçlara ulaşmanın bir aracı olarak görülmelidir.

V. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ülkelerin ve kurumların değişim ve dönüşümün meydan okumasıyla başa çıkmaya çalıştığı bir dönemde kamu yönetiminde de yeni arayışlar ivme kazanmıştır. Bu bağlamda, daha önce yönetim alanında ortaya konmuş olan yaklaşımların ve yeni tekniklerin bir bileşkesi olarak da nitelendirilebilecek olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) özel ve kamu örgütlerinin gündemine gelmiş bulunmaktadır. 1980'li yıllar batılı özel sektör örgütlerinin kaliteyi keşfettikleri yıllar olmuştur. Örgütler rekabete karşı koyabilmenin yolunu kalitede görerek bunun en kapsamlı uygulaması olan toplam kaliteyi uygulamaya başlamışlardır. Çağdaş bir yönetim tekniği olan toplam kalite yönetimi, kurumdaki tüm çalışanların faaliyetlerini, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla, yurttaşların memnuniyeti ortak hedefine odaklayan bir yönetim tekniği ve felsefesi olarak ortaya çıkmıştır (Aktan, 1999).

Toplam kalite yönetimi, bu nitelikleri ile günümüzde hemen tüm ülkelerde yeni bir rekabet unsuru olarak görülmektedir. Gerek Avrupa gerek Amerika'daki işletmeler giderek artan ölçülerde toplam kalite yönetiminin ilkelerini uygulamaya yönelmektedirler. Hatta bu yaklaşımlar, bazı ülkelerde bir devlet politikası olarak ele alınmaktadır. Nitekim, Amerika'da Federal Hükümet "Federal Kalite Kurumunu" oluşturarak, kalitenin geliştirilmesini teşvik etmeye yönelmiştir. Bunun sonucunda, 1992 yılında ABD'de TKY uygulayan kamu örgütü oranı % 68'dir (Kim v.d., 1995). Benzer bir eğilim 1991'de İngiltere'de başlatılan "Citizen's Charter" adlı ve kamu hizmetinin kalitesi ve niceliğini arttırmayı amaçlayan programda da görülmektedir. Bunların dışında Kanada, Yeni Zelanda, Avustralya, Fransa gibi ülkelerin kamu örgütlerinde de TKY uygulaması gündemde bulunmaktadır.

Değişim ve dönüşüm arayışlarının pek de somut başarılarla dönüşmediği kamu örgütlerinde TKY uygulaması birtakım problemleri de beraberinde getirmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı bürokratik kuralların doğru bir biçimde uygulanmasını

ve yurttaşlara hizmetin bu kurallara bağlı kalınarak yerine getirilmesini öngörmektedir. Bu anlayışa göre, kamu kuruluşları işlevlerini yerine getirirken bütün dikkatler yurttaşların beklenti ve doyumuna yönelik olmaktan daha çok kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınmasına yöneliktir. Bu açıdan kamuda TKY uygulaması belli bir felsefe değişimini de gündeme getirmektedir. Bu ise hem zaman alıcı ve hem de maliyetli bir işdir. Bu ve benzeri zorluklara rağmen gerek dünyada gerekse ülkemizde birçok kamu kurumu TKY uygulamasına geçmekte ve olumlu sonuçlarından yararlanmaya başlamaktadır. Doğru uygulandığı takdirde hem devletin, hem vatandaşların ve hem de çalışanların TKY uygulamasından büyük faydalar elde ettiği TKY uygulamasının kamu sektöründeki örnekleri sağlıktan eğitime, güvenlikten yargıya kadar oldukça geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Balci, 2002).

TKY, verimlilik artışına giden en düşük maliyetli ve en az sermaye gerektiren yollardan birisi olarak görülmektedir. TKY'nin başarılı uygulamalarının, yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp, maliyetleri de düşürücü ve müşteriye tatmin edici özellikleri, onu her türlü kurum için önemli bir teknik durumuna getirmiştir.

Toplam kalite yönetimini uygulama eğilimlerinin son on yıldır Türkiye'de de ön plana çıktığı ve konunun, özellikle büyük ölçekli sanayi işletmelerinde ve kamu kurumlarında giderek önem kazandığı gözlenmektedir. Bu alanda yapılan çeşitli araştırmaların sonuçları, toplam kalite yönetiminin özelde uygulayıcı örgütlere, genelde ulusal ekonomimize önemli yararlar sağlayacağını ortaya koymaktadır.

VI. ETİKLE İLGİLİ KAYGILAR

Dünyada yaşanan gelişmeler doğrultusunda kamu yönetimlerinin geçirmekte olduğu değişim ve dönüşüm çabaları içerisinde bu girişimlerin başarısını etkileyebilecek potansiyele sahip konuların başında etik gelmektedir (Nohutçu, 2004:389). Etik ile ilgili konularda pek çok alana yayılan disiplinler arası bir anlayış söz konusudur. Tıp etiğinden iş etiğine, basın etiğinden yargı etiğine kadar uzanan bir dizi etik çalışması gündemde bulunmaktadır.

Bu bağlamda, yönetsel etik kamu yönetimlerinin ortaya koyması gereken davranış kuralları, prosedürler ve şekil şartları gibi bir takım yöntemlerin kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır. "Yönetsel etik ya da kamu hizmeti etiği, yönetsel kurum ve kuruluşların her türlü eylem ve işlemlerinde hem önlenmesi gereken istenmeyen davranış biçimleri, hem de teşvik edilen olumlu davranışları içeren bir dizi ilke ve standartlardan oluşur" (Nohutçu, 2004:393). Kamu görevlilerinin görevlerini yürütmeleri sırasında uymak zorunda oldukları etik kuralların belirlenmesi ve bunların ihlali durumunda neler yapılacağını önceden belirlenmesi yolsuzluklarla mücadelenin önemli bir basamağını oluşturmaktadır. Kamu yararı, insan haklarına bağlılık, hukukun üstünlüğü, tarafsızlık, güvenilirlik, dürüstlük gibi önemli kurallara bağlılık konusunda toplumsal bilincin oluşturulması ve bunların uygulandığının izlenmesi önem taşımaktadır.

SIGMA programının 1998'de yayımlanmış olduğu Avrupa Kamu Yönetiminin İlkeleri (*European Principles for Public Administration*) başlıklı çalışmada açıklık ve şeffaflık ilkelerine yer verilmektedir (OECD, 1998). Açıklık ilkesi yönetimin işlem ve eylemlerinin dış denetime tabi olmasını gerektirir. Şeffaflık ise, yapılan eylem ve işlemlerin yakından bakıldığında dış denetimlerde bütün ayrıntılarıyla tamamen görülebilmesini öngörmektedir. Bu açılarından, kamu hizmetinin sunulmasında temel ilke şeffaflık ve

açıklık olmalıdır. Ancak istisnai durumlarda gizlilik ve sır kavramları ortaya konabilir. Üçüncü kişilere kişisel bilgilerin verilmemesine de dikkat edilmelidir. Bu tür düzenlemeler ise etik konusunu da yakından ilgilendirmektedir.

Etikle ilgili kaygılar kamu hizmetinin sunulması ile ilgili önemli yansımaları yol açmış ve bu bağlamda hukuksal düzenlemeler, kurumsal yapılanmalar, denetim mekanizmaları, yönetsel yapı ve kültürle ilgili ve ayrıca etik eğitimi ve kültürü ile bağlantılı değişik önermeler sunulmakta ve bunlarla ilgili uygulamalar hayata geçirilmektedir. Özellikle vatandaşların bilgi edinmelerine yönelik engellerin ortadan kaldırılması, kamu denetçiliği ile ilgili çalışmaların gündeme getirilmesi, etik yasasının tartışılması, denetim mekanizmalarının etkinleştirilmesi, hukuk devleti ve insan haklarına dayanan devlet anlayışının pekiştirilmeye çalışılması, hesap verebilirlik, katılımcılık, açıklık ve saydamlık ilkelerinin daha fazla vurgulanması ve uygulamaya geçirilmesi etikle ilgili kaygıların giderilmesi ile yakından ilişkili konular olarak değerlendirilebilir.

VII. HESAP VEREBİLİRLİK

Hesap verebilirlik yaklaşımı özellikle son 20 yıl içerisinde büyük bir önem kazanmış görünmektedir. Özellikle 80'li yıllarla birlikte gündeme gelen neo-liberal politikaların başlıca temalarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde yetki ve otoriteyi elinde tutan kişilerin bunları nasıl kullandıklarının değerlendirilmesi için geleneksel mekanizmaların yanı sıra hesap verebilirlik ön plana çıkarılmaktadır. Bir taraftan üst yönetim kademelerinde bulunanlar için daha fazla yetki ve esneklik talep edilirken, diğer yandan da sonuçlara ulaşma bakımından bu kişilerin performanslarının değerlendirilebilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. İşte bu açığı kapatacak mekanizma olarak da hesap verebilirlik yaklaşımı gündeme getirilmektedir (Balci, 2003a).

Hesap verebilirlik, kısaca bir kimsenin veya kurumun yaptıklarında dolayı başka bir otoriteye açıklamada bulunması olarak tanımlanabilir. Bunun dışında, "performansın açıklanabilmesi" (Romzek, 2000), "bir kimsenin sorumluluklarını ne gibi yollarla ya da nasıl yerine getirdiğini açıklaması, ortaya koyması veya ispat etmesi zorunluluğu" (Vinten, 1992) olarak da tanımlanmıştır. Bu genellikle yasal, yönetsel veya yargısal bir başka kuruma açıklamada bulunmak şeklinde olur. Buna göre hiçbir kurum bu açıklamadan müstesna olmamalıdır. Bu bağlamda hesap verebilirlik ilişkisinin vatandaşlar ile kamusal görevleri yerine getirenler, kamu örgütlerinin içerisindeki hiyerarşik kademeler arasında ve politikacılarla bürokratlar arasında bulunduğu söylenebilir (Mulgan, 2000). Hesap verebilirliği sağlamanın değişik yolları bulunmaktadır: Ombudsmanlık kurumunun yapılandırılması, parlamento komitelerine açıklama yapılması, yönetsel kurulların oluşturulması, teftiş mekanizmalarının kullanımı bunlar arasında sayılabilir.

Kamu örgütlerinde hesap verebilirlik ile hedeflenen amaçlara bakılacak olursa bunların birkaç başlık altında özetlenmesi mümkündür (Aucoin ve Heintzman, 2000: 45). Birincisi, kamusal yetkilerin yanlış kullanımının ve suistimalinin kontrol altına alınmasıdır. İkincisi, kamusal kaynakların hukuka ve kamusal değerlere uygun kullanımının güvenceye bağlanmasının sağlanmasıdır. Üçüncüsü ise, yönetim ve kamu işletmeciliği alanında sıkça vurgulanan sürekli öğrenme amacının teşvik edilmesidir. Bütün bu sayılanları tek bir başlık altında toplamak gerekirse, hesap verebilirliğin amacının bürokrasilerin daha fazla vatandaşla hesap verebilir kılınmasıyla demokrasilerin geliştirilmesi sonucunun ortaya çıkarılmasıdır (Weber, 1999).

Sonuç olarak, kamu örgütlerinin artık sundukları hizmetlerin kalitesinden, kamusal kaynakların makul ve uygun kullanılmasından ve yaptıklarının sonucu olan işlerden hesap verebilir olmaları kaçınılmaz gözükmektedir. Nitekim, bilgi-iletişim ve enformasyon teknolojisi olanakları, performans ölçümüne dayalı yeni yöntemler, vatandaşların kamu hizmetleriyle ilgili bilgi edinmesinin kolaylaştırılması yönünde atılan adımlar, etikle ilgili kaygıların ön plana çıkarılması ve yolsuzlukların önlenmesi ile ilgili hassasiyetlerin artması hesap verebilirliğin de arttırılmasına yol açabilecek uygulamalar olarak gözükmektedir. Bu ise kamu hizmet sunumunda ciddi yönelimleri ortaya çıkartacak bir potansiyele sahiptir.

VIII. ELEKTRONİK DEVLET (E-DEVLET) UYGULAMALARI

Vatandaşların talep ve beklentileri doğrultusunda hızlı, kaliteli, etkin ve verimli kamu hizmeti sunulabilmesi için bilişim teknolojilerinden yararlanılması gerekmektedir. Bilgi toplumuna giden yolda elektronik iletişim sistemlerinin kamu hizmeti açısından taşıdığı yeni perspektiflerin tartışılması büyük önem taşımaktadır. Kamu hizmetinin sunumu, vatandaşlarca bunun algılanması ve karşılıklı etkileşim süreçleri üzerinde dikkatle durulması ve yeni fırsatların keşfedilmesi klasik anlamda süregelen devlet-vatandaş ilişkilerini de yeni boyutlara taşıyacak niteliktedir (Tablo 1). Bu bakımdan, e-devleti sadece teknolojik olanakların kullanımı olarak görmek büyük bir eksiklik olacaktır. Çünkü, bu uygulamaların aynı zamanda insan kaynaklarının, iş süreçlerinin ve hizmet kullanıcılarının (vatandaşların) potansiyellerinin maksimize edilerek değerlendirilmesini de içeren bir felsefe değişimini de kapsadığını göz ardı etmemek gerekmektedir (Balci, 2003b).

Tablo 1- Geleneksel Devlet/ E-Devlet Karşılaştırılması

Geleneksel Devlet	E-Devlet
Pasif Yurttaş	Aktif müşteri- Yurttaş
Kağıt temelli iletişim	Elektronik iletişim
Dikey/hiyerarşik yapılanma	Yatay/Koordineli ağ yapılanması
Yönetimin veri yüklemesi	Yurttaşın veri yüklemesi
Eleman yanıtı	Otomatik sesli posta, çağrı merkezi vb.
Eleman yardımı	Kendi kendine yardım/uzman yardımı
Eleman temelli denetim mekanizması	Otomatik veri güncellemeyle denetim
Nakit akışı/çek	Elektronik fon transferi (EFT)
Tek tip hizmet	Kişiselleştirilmiş/Farklılaştırılmış hizmet
Bölümlenmiş/kesintili hizmet	Bütünsel/sürekli/tek duraklı hizmet

Yüksek işlem maliyetleri	Düşük işlem maliyetleri
Verimsiz büyüme	Verimlilik yönetimi
Tek yönlü iletişim	Etkileşim
Uyruk ilişkisi	Katılım ilişkisi
Kapalı Devlet	Açık Devlet

Kaynak: (Uçkan, 2003: 47)

Özellikle gelişmiş ülkelerde e-devlet uygulamaları sayesinde bürokratik işlem sayısı azaltılmış ve hizmetler daha basit ve anlaşılır hale getirilerek vatandaş memnuniyeti artırılmıştır. Bilişim teknolojilerinin kullanılması sayesinde yolsuzluk için uygun ortamlar da yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamıştır.

Değişik açılardan değerlendirildiğinde elektronik devlet uygulamaları ile ulaşılabilecek bir çok fayda sayılabilir. Örgütlerde yönetsel etkinlik ve yurttaşlara sunulan hizmetlerin kalitesi e-devlet uygulamaları ile kolaylıkla artırılabilir (Moon, 2002). Özellikle örgütsel işleyiş bağlamında enformasyon ve iletişim teknolojileri etkinlik ve etkenliği sağlama adına bilgilerin toplanması, depolanması, organize halinde tutulması ve kolayca ulaşılarak yönetilebilmesi için büyük olanaklar sağlamaktadır. Örgütün kendi çevresi ile ilişkileri düzeyinde ele alındığında da bu teknolojilerin kullanımının çok şey ifade ettiğini görmek mümkündür. Örneğin bilgisayar teknolojileri bir kamu örgütünün yurttaşlarla, diğer kamu örgütleriyle ve iş çevreleriyle bağlantısını kurmada etkin bir yöntem olarak kullanılabilir. Çukurçayır ve Ekşi (2001:104-105) e-devlet uygulamalarının yararlarını şu şekilde özetlemektedirler:

- E-devlet kamu hizmetlerinin biçimini değiştirir.
- E-devlet yönetim anlayışında dönüşüme yol açar.
- E-devlet verimlilik artışı yanında daha etkili ve etkin hizmet sunumu sağlar.
- E-demokrasinin yerleşmesine katkı yapar.
- E-devlette işbirliği ve etkileşim maliyetleri en düşük düzeyde olacaktır.
- Bilgiye ulaşım daha kolay olacaktır.
- Şeffaf bir yönetim sağlayacaktır.

Yukarıda da belirtildiği gibi kamu hizmetlerinin sunulmasında e-devlet uygulamalarına geçilmesinin maliyetleri düşürme, hizmetlerde hız ve verimliliği sağlama, açıklık ve şeffaflığa ulaşma, hesap verebilirliği artırma, bilgilerin saklanması, kullanılması ve

ulaşımını kolaylaştırma gibi bir dizi avantajları olduğu açıktır. Ancak bilgi ve iletişim teknolojisi ile ilgili konuları sadece teknik birer yaklaşım olarak ele alıp bunların sosyal, kültürel ve ekonomik boyutları ihmal edilirse istenen sonuçlara ulaşmak bir yana yeni sorun alanları ile karşı karşıya kalılabilecektir (Balcı, 2003b). Bu açıdan kamu hizmetinin sunulmasında büyük kolaylıklar sağlayan elektronik devlet uygulamalarını tek boyutlu düşünmemeli bunları sadece birer yatırım olarak görmeyip beraberinde eşlik ettiği zihinsel, davranışsal ve kültürel boyuta da dikkat edilmelidir.

IX.SONUÇ

Kamu hizmetlerinin sunumunu derinden etkileyen bir çok yönetsel çaba ve yaklaşım özellikle son 20-30 yıldır global ölçekte kamu yönetimlerini etkisi altında bulundurmaktadır. Arkasında toplumsal, kültürel, teknolojik ve ekonomik bir takım etmenlerin de yer aldığı bu oluşum, değim ve dönüşüm çabaları bir çok ülkede uygulamaya konu olmakta bazı ülkelerde ise tartışma başlığı olarak kamuoyunun gündeminde bulunmaktadır. Hiç şüphesiz burada belli başlıcalarına değinilmiş olunan yaklaşımların da ötesinde bir çok başka yaklaşım ve yöntem kamu yönetimlerini etkisi altında bulundurmaktadır. Ancak bütün bunların ortaya koyduğu gerçek, artık kamu yönetimleri eskiden olduğu gibi tepeden inmece, vatandaş istek ve beklentilerine duyarsız, aşırı bürokratik ve merkezietçi, gizli-kapalı ve sorgulanamayan yöntemlerle hareket eden, performansı çok fazla dikkate almayan yapılar olarak varlıklarını sürdürmede zorluk çekmektedirler.

Bunların yerine kamu yönetimleri değişik toplumsal aktörlerle işbirliği içerisinde politikalar oluşturan, yerinden yönetime ağırlık veren, katılımcı ve hesap verebilen, etik ve yolsuzluk konularında duyarlı, esnek ve dinamik örgütsel yapılara sahip, şeffaf ve açıklığı ilke edinen, paylaşımcı ve süreçlerle yetinmeyip sonuçlara da odaklanan, performansı dikkate alan, vatandaş istek ve beklentilerine duyarlı, bilgi-iletişim teknolojilerini hizmet planlaması ve sunumunda azami ölçülerde kullanan yapılara doğru kayma eğilimi göstermektedirler (Nohutçu ve Balcı, 2003: 18). Bu anlayışların temelinde hangi kamu hizmetinin ne biçimde sunulacağı tek taraflı verilen idari eylem ve kararla değil, vatandaşların istek ve beklentilerine göre piyasa mekanizmasını temel alan ve hizmet kullanıcılarına daha fazla seçenekler sunan bir modelle sunulma görüşü ortaya konulmaya başlanmıştır (Saran, 2004: 19).

Seksenli yıllarla birlikte başlayan süreçte dünya ölçeğinde devletin rolü ve işlevleri sorgulanmaya başlanmış ve alternatif hizmet sunum mekanizmalarının gündeme getirilmesi, zelleştirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi, vatandaş istek ve beklentilerinin dikkate alınması, hesap verebilir bir anlayışa geçilmesi, yerinden yönetim anlayışına ağırlık verilmesi, katılımcılığın teşvik edilmesi ve kamu yöneticilerinin daha fazla yetkiye sahip kılınması gibi belli başlı adımlarla kamu yönetimlerini derinden etkileyen politikalar güdülmüştür.

Tartışılan bu yöntem ve yaklaşımlar kamu hizmet sunumunu yakından ilgilendirmekte ve aynı zamanda toplumsal, siyasal ve ekonomik hayatın bir parçası da olan kamu yönetimlerinde köklü zihniyet değişimi ve hizmet sunma anlayışlarını da beraberinde getirmektedir. Ancak, bu yöntem ve uygulamalar halen evrim ve gelişim aşamasında olup henüz son noktaya kadar tamamlanmış değillerdir. Gelişmiş ülkelerdeki uygulamalar uluslar arası aktörlerin de yardımıyla gelişmekte olan ülkelere yansımakta

ancak ilgili ülkelerin kendi öznel koşullarını da dikkate alır bir şekilde yeniden şekillenme geçirmeleri muhtemel gözükmetedir.

KAYNAKLAR

Aksoy, Şinasi, 1995. "Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi" Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, c.2, Ankara: TODAİE.

Aksoy, Şinasi, 2004. "Kamu Yönetimi Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması" II. Kamu Yönetimi Forumu, 7-8 Ekim, Hacettepe Üniversitesi İİBF, Ankara.

Aktan, 1999. "Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite" Yeni Türkiye, Mart/Nisan, s. 68-77.

Aucoin P. ve R. Heintzman, 2000. "The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform". *International Review of Administrative Sciences*, c. 66, s. 45-55.

Balcı, Asım, 2002. *Implementation of TQM in Public Sector: An Empirical Analysis of a Turkish Case*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, ODTÜ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Balcı, Asım, 2003a, "Kamu Yönetiminde 'Hesap Verebilirlik' Anlayışı", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde* A. Balcı, A. Nohutçu, N K Öztürk ve B. Coşkun (derleyenler), Ankara: Seçkin, s. 115-133.

Balcı, Asım, 2003b, "E-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde* A. Balcı, A. Nohutçu, N K Öztürk ve B. Coşkun (derleyenler), Ankara: Seçkin, s. 265-280.

Bilgiç, Veysel, 2003. "Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı." *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde*, A. Balcı v.d. (der.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Coşkun, Selim, 2003. "Kamu Yönetiminde Yönetişim." *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde*, A. Balcı v.d. (der.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çukurçayır, MA ve H. Ekşi, 2001. "Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c. 1(1-2), s. 89-109.

Edwards, Meredith, 2001. "Participatory Governance in the Future: Roles of the Government and Community Sectors." *Australian Journal of Public Administration*, c. 60(3), s. 78-88.

Eryılmaz, Bilal, 2004. "Kamu Yönetiminde Değişim". II. Kamu Yönetimi Forumu, 7-8 Ekim, Hacettepe Üniversitesi İİBF, Ankara.

Farazmand, Ali, 1999. "Privatization or Reform? Public Enterprise Management in Transition." *International Review of Administrative Sciences*, c. 65, s. 551-567.

Farnham, David ve Sylvia Horton (1993). "The New Public Service Managerialism: An Assessment." *Managing New Public Services içinde*, David Franham ve Sylvia Horton (ed.), Macmillan, s. 237-254.

Flynn, Norman, 1997. *Public Sector Management*. 3rd ed., London: Prentice Hall/ Harvester and Wheatsheaf.

Geri, Laurence R., 2001. "New Public Management and the Reform of International Organizations." *International Review of Administrative Sciences*, c. 67, s. 445-460.

Güler, B. Ayman, 1996. *Yeni Sağ ve Devletin Gelişimi: Yapısal Uyarlama Politikaları*, Ankara: TODAİE.

Heeks, Richard, 1998. "Information Systems and Public Sector Accountability", Working Paper Series, <http://www.sed.manchester.ac.uk/publications/wp/igov/igovwp01.htm> (22.12.2004).

Hughes, Owen E. 1994. *Public Management & Administration: An Introduction*, New York: St. Martin Pres.

Isaac-Henry, Kester, 1993. "Development and Change in the Public Sector." *Management in the Public Sector: Challenge and Change içinde*, K. Isaac-Henry, C. Painter ve C. Barnes (ed.), 2. baskı, London: International Thomson Business Pres, s. 1-25.

Kim, Pan S., Wolfgang Pindur, and Keith Reynolds, 1995. "Creating a New Organizational Culture: The Key to Total Quality Management in the Public Sector." *International Journal of Public Administration*, c. 18(4), s. 675-709.

Mathiasen, David G., 1999. "The New Public Management and its Critics." *International Public Management Journal*, c. 2(1), s. 90-111.

Minogue, M., C. Polidano ve D. Hulme, 1998. "Introduction: The Analysis of Public Management and Governance." *Beyond the New Public Management içinde*, M. Minogue, C. Polidano ve D. Hulme (eds.), Cheltenham,UK: Edward Elgar, s. 1-15.

Moon, M.J. 2002. "The Evolution of E-government Among Municipalities: Rhetoric and Reality?" *Public Administration Review*, July/August.

Mulgan, Richard, 2000. "Accountability: An Ever Expanding Concept". *Public Administration*, c.78(3), s. 555-574.

Nohutçu, Ahmet, 2004. "Etik ve Kamu Yönetimi". *Çağdaş Kamu Yönetimi II içinde*, M. Acar ve H. Özgür (der.), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Nohutçu A. ve A. Balcı, 2003. "Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: 'Kamu'nun Yönetilmesinden 'Kamu'nun Yönetmesi Anlayışına Doğru." *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde*, A. Balcı v.d. (der.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

OECD, 1998, *European Principles for Public Administration*, SIGMA Papers No. 27, <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb> (28.1.2004).

Reed, Mike, 1995. "Managing Quality and Organizational Politics: TQM As a Governmental Technology." *The Politics of Quality in the Public Sector içinde*, Ian Kirkpatrick ve Miguel Martinez Lucio (eds.), London and New York: Routledge, s. 44-64.

Ridley, Frederick F., 1996. "Competition for Quality, Performance Indicators and Reinventing Government." *Quality, Innovation and Measurement in Public Sector içinde*, H.Hill, H. Klages, ve E. Löffler (eds.), Frankfurt am Main: Peter Lang, s. 25-36.

Romzek, Barbara S., 2000. "Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform". *International Review of Administrative Sciences*, c. 66, s. 21-44.

Saran, Ulvi, 2004. *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı bir Yaklaşım*, Ankara: Atlas Yayıncılık.

Selim, Georges ve Sally Woodward, 1992. "The Manager Monitored." in *Rediscovering Public Services Management*, (eds.) Leslie Wilcocks ve Jenny Harrow, London: Mc-Graw Hill Book Company, pp. 141-169.

Tutum, Cahit, 1995. "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", *Yeni Türkiye*, Sayı:4.

Uçkan, Özgür, 2003. *E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Vinten, Gerald, 1992. "Reviewing the Current Managerial Ethos". *Rediscovering Public Services Management içinde*, Leslie Wilcocks and Jenny Harrow (eds.), London: Mc-Graw Hill Book Company, s. 3-31.

Weber, Edward, P. 1999. "The Question of Accountability in Historical Perspective". *Administration & Society*, c. 31(4), s. 451- 495.

Welch, Eric ve Wilson Wong, 1998. "Public Administration in a Global Context: Bridging the Gaps of Theory and Practice between Western and Non-Western Nations." *Public Administration Review*, c.58(1), s. 40-49.

World Bank 1989. *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*, Washinton, D.C.: World Bank