

TÜRKİYE-AB İLİŞKİLERİ PERSPEKTİFİNDEN KAMU YÖNETİMİ SİSTEMİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI

Asım BALCI*

Özet: Bu çalışmanın amacı, kamu yönetimi sisteminin AB perspektifi ile yeniden yapılandırılmasını tartışmaktır. Uzun yıllar boyunca reform gereksiniminin vurgulandığı Türk kamu yönetimi sisteminin artık AB'nin kamu yönetimi ile ilgili ilke ve politikaları ile de uyumlu hale getirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada öncelikle AB'nin kamu yönetimine ilişkin düzenleme, ilke ve politikaları değerlendirilmekte, bunlar doğrultusunda Türk kamu yönetimi sistemine ilişkin öneri ve perspektifler sunulmaktadır. Bunlar yapılırken sistemin kendine has olumlu ve olumsuz yanlar ile ülkeye özgü koşulların varlığına dikkat çekilmekte ve çağdaş norm ve ilkeler düzeyinde bir reform gereksinimine vurguda bulunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kamu yönetiminde yeniden yapılanma, AB Entegrasyonu, AB kamu yönetimi ilkeleri.

Özellikle son 25 yıl içerisinde dünya ölçeğinde ülkelerin kamu yönetimi sistemlerinde önemli değişim ve dönüşümler gerçekleştirilmektedir. Bunlar basit anlamda bir takım teknik düzenleme ve yenileştirme çalışmaları olarak değerlendirilmemekte, ayrıca devletin konumunu ve yapısını sorgulayan ve ona göre yeniden dizayn etmeye dayanan bir yaklaşım içermektedir. Bu değişim ve dönüşümler kendiliğinden ortaya çıkmamış; öncelikle uluslararası arenada artan rekabet ve ekonomik kriz ortamları buna zemin hazırlamış, küreselleşme ile ülkeler birbirlerine daha fazla bağımlı hale gelmişler ve dünyanın bir ucundaki ufak krizler başka ülkelerde daha büyük yansımalarla neden olmuş, bilgi ve iletişim teknolojisindeki değişiklikler baş döndürücü bir hızla ilerleme gösterdikçe klasik bürokratik anlayışlara dayanan kamu hizmeti sunumu modeli yetersiz kalmış, bunlara paralel olarak halkın talep ve beklentilerinde çeşitlenmeler olmuş ve demokratikleşme istekleri artarak gündeme gelmiş bulunmaktadır. Ayrıca sivil toplum kuruluşları da yönetime daha fazla katılma taleplerini dile getirmişler ve bunların yanı sıra Dünya Bankası, IMF, OECD ve AB gibi bazı global aktörler de değişim ve dönüşüm yolunda ülkeleri zorlamaya başlamışlardır.

Siyasal, sosyal ve ekonomik gelişmelerle iç içe yaşamakta olan kamu yönetimi sistemleri de dünyada yaşanan bu gelişmelerden yoğun biçimde etkilen-

* Yrd.Doç.Dr., Muğla Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü. asim@mu.edu.tr

mektedirler. İşte bu perspektif içerisinde, Avrupa Birliği-Türkiye ilişkilerinin giderek yoğunlaştığı bir zaman diliminde bu birlikteliğin ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik alanlarda ne gibi değişiklikler getireceği de tartışma konusu yapılmaktadır. Bunlara ek olarak, bu ilişkiler perspektifinde kamu yönetimi sisteminin veya bazı kamu hizmetlerinin AB normları çerçevesinde düşünülmesi gereği de gündeme getirilmektedir. Şüphe yok ki, AB üyeliği gündeminde kamu yönetiminin de yeniden düzenleme konusu yapılması doğaldır. Ancak, şunu da hemen belirtmek gerekmektedir ki, kamu yönetimi sisteminin yeniden yapılandırılması gündeme getirilirken, sadece AB perspektifi dikkate alınmamalı, belki de bundan daha da önce, kendi insanına yakışır bir kamu hizmeti sunabilmek için çağdaş ölçüt ve normlar doğrultusunda bazı düzenlemelerin yapılması gerekliliği kabul edilerek çalışmalar yürütülmelidir.

Bu çalışmada öncelikle, Avrupa Birliği'nin kamu yönetimlerinden beklentileri ve genel ilkeleri ele alındıktan sonra ülkemiz kamu yönetimi ile ilgili spesifik konular bu ilişkiler perspektifinden analiz edilecektir. Bütün bu konuları tartışırken Türk kamu yönetimi sistemi ile ilgili bazı saptama, gözlem ve değerlendirmeler de dikkate alınarak tartışma yapılacak ve çözüm bekleyen temel sorun alanlarına değinilecektir.

AB'NİN KAMU YÖNETİMİNE İLİŞKİN DÜZENLEMELERİ

Avrupa Birliği'nin başlangıçta sosyal, kültürel ve ekonomik açılardan birbirine daha yakın ve benzer özellikleri olan ülkelere oluşması ve yine kuruluşunda daha ziyade ekonomik bir örgüt olarak düşünülmesi ancak daha sonradan siyasal, sosyal, kültürel ve teknolojik öğelerin entegrasyon sürecine dahil edilmesi bunlarla ilgili konuların üye ülkelerin birer iç meselesi gibi algılanmasına neden olmuştur (Beşe, 2003: 446). Kamu yönetimi ile ilgili düzenlemeler de bu anlayıştan nasibini almıştır (Balçı, 2004). Ancak şu an Birliğe üye olan ülkelere, üyeliğe aday ülkelere beklenenler arasında ciddi bir takım farklılıklar bulunduğu da bir gerçektir (Araujo, 1999: 141'den aktaran Kutlu, 2004:161).

AB, kamu yönetimi konusunda genel bir model öngörüsünde bulunmamaktadır. Üye devletler, kendi devlet gelenekleri, siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri çerçevesinde farklı kamu yönetimi sistemleri benimsemişlerdir. Ancak, üye devletler, kamu yönetimi sistemlerindeki bu farklılıkları belli prensipler çerçevesinde ortak bir zemine oturtmuşlardır. Dolayısıyla, AB içerisinde kamu yönetimi, önceden tanımlanmış örgütsel yapılar yerine temel değerler ve prensipler ışığında şekillenmiştir: "Nitekim, bugün bile, ulusal düzlemde kamu yönetiminin ana yapılanmasına ilişkin herhangi bir topluluk mevzuatı mevcut değildir. Farklı hukuki gelenekler, farklı yönetim sistemleri, hâlâ, yan yana yürümektedirler" (Bozkurt, 2002: 42). Bu bağlamda, önemli olan bu temel ilkeler çerçevesinde AB müktesebatının etkin ve verimli bir biçimde uygulanmasıdır (AB Genel Sekreterliği, 2003). AB'nin gerçekleştirmiş olduğu düzenlemelerin

tam olarak uygulanabilmesi için öncelikle söz konusu ülkede yönetsel kapasitenin belli bir düzeyde bulunması gerekmektedir. Ancak bunun dışında, AB “Kamu yönetimlerinin yapısı konusunda genel olarak, bir ‘model’, ‘standart bir örgütleniş biçimi’ önermediği” (Köseçik, 2004: 6) sonucu ortaya konabilir.

Türkiye’nin AB üyeliği perspektifinde, kamu yönetimi sisteminin de uyumlaştırılması büyük önem taşıyan konular arasında bulunmaktadır. Avrupa Birliği’nin kamu yönetimi ile ilgili geliştirmiş olduğu ilke ve kurallarla ilgili konuları analize geçmeden önce belirtmek gerekir ki, etkin, etken, kaliteli ve verimli işleyen bir yönetim modelinin AB’ye aday ülkelerde bulunması, yapılmak istenen diğer sosyal, ekonomik ve teknolojik reform ve uygulamaları hayata geçirmeyi kolaylaştırıcı bir rol oynayacaktır. Bunun da ötesinde AB müktesebatını uygulayabilmek için yönetsel kapasitenin belli bir seviyede bulunması gerekmektedir.

Avrupa Birliği devlet ve hükümet başkanlarının 1993 yılında Kopenhag zirvesinde kabul ettikleri kriterler ve sonuç bildirgesinde üye olmak isteyen ülkeler için öngördükleri koşullar kamu yönetimi açısından genel bir çerçeve oluşturmaktadır. Buna göre aday ülkeler öncelikle yönetsel kapasitelerini oluşturmak ve geliştirmek durumundadırlar (Kodakcı ve Yıldırım, 2002:6). Ayrıca, siyasal kriterler olarak,

- İstikrarlı ve kurumsallaşmış bir demokrasinin varlığı,
- Hukuk devleti ve hukukun üstünlüğü,
- İnsan haklarına saygı,
- Azınlıkların korunması ilkelerinin hayata geçirilmesi (Bircan, 2003) aday ülkelere beklenmektedir.

Bu noktada yönetsel kapasite kavramının ne anlama geldiğine bakmakta fayda bulunmaktadır. Öncelikle bu kavramla ilgili tam bir görüş birliğinin sağlanamadığını belirtmek gerekmektedir (Nicolaidis, 2001’den aktaran Ömürgönülşen ve Öktem, 2004). Ancak, yine de bir tanımlama yapmak gerekirse, yönetsel kapasite, “AB müktesebatını tam ve etkili bir şekilde uygulayacak ve zaman içerisinde yeni oluşumlara uyum sağlayabilecek şekilde kurulan kurum ve kuruluşlar ile buralarda istihdam edilecek yeterli eğitim almış personel ve bu kurum ve kuruluşların çalışmasını sağlayacak ekonomik unsurlar”dır (Kodakcı ve Yıldırım, 2002:7). Ayrıca, yönetsel kapasitenin oluşturulması şu açılardan da büyük önem taşımaktadır:

- Ortak Pazarın kolay ve etkin işleyebilmesi;
- AB içinde sürdürülebilir bir yaşam seviyesinin sağlanması;
- Vatandaşların her yönden korunması;

- AB fonlarının düzgün bir biçimde yönetilmesi (Kodakcı ve Yıldırım, 2002:10).

Ancak yönetsel kapasiteyi kamu yönetimine ilişkin geliştirilmiş olan ve aşağıda değerlendirilecek olan açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkinlik ve etkenlik gibi bazı genel ilkelerden soyut düşünmemek gerekmektedir.

AB'nin kamu yönetimi ile ilgili düzenlemeleri ile ilgili önemli bir konu da "Avrupa yönetsel alanı" (OECD, 1998b ve Nizzo, 1999) yaklaşımıdır: Buna göre, ulusal devletlerin aktiviteleri artık kendi sınırlarını aşan anlamlar içermektedir. AB'de geçerli olan "ortak tanıma" ilkesi gereğince bir ülkede yapılan bir düzenleme veya başvuru, diğer üye ülkeler içinde de geçerlilik kazanmaktadır. Buna göre, bir ilaç ruhsatı Fransa'dan alınırken, aynı ilaç Belçika'da satılabilmektedir. Yine, Danimarka'dan alınan banka hizmeti verme izni ile İspanya'da faaliyet yürütülebilmektedir. Benzer örnekler çoğaltılabilir ancak şu noktanın altının çizilmesi gerekmektedir: AB'de ulusal kamu yönetimlerinin işlemleri artık sadece kendi sınırları içerisinde resmiyete sahip olmamakta, ortak bir yönetsel alanda geçerlilik kazanmaktadır (Nizzo, 1999:2). Bu açılardan değerlendirildiğinde AB içerisinde kamu yönetimi sistemlerinin uyumlaştırılması önem taşımaktadır. Sağlıksız ve yetersiz bir kamu yönetimi sisteminin yol açacağı sorunlar, sadece o ülkenin vatandaşları için olumsuzluklar taşımamakta, AB'nin entegrasyona dayalı politikalarını da derinden etkileyecek potansiyellere sahip bulunmaktadır.

SIGMA programının 1998'de yayımlanmış olduğu Avrupa Kamu Yönetiminin İlkeleri başlıklı çalışmada da özellikle yönetim hukuku ile ilgili ilkelerin altı çizilmektedir. Bunlar (OECD, 1998b);

1- Güvenirlilik ve öngörülebilirlik: Kamu hizmetinin sunulmasında rastlantıyı ortadan kaldırmakta ve yurttaşlara hukuksal garanti sağlamaktadır. "Hukukun üstünlüğü" ilkesinin tam olarak uygulanması bu ilkelerin gerçekleştirildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Amaç ve araç arasında dengenin sağlanması güvenirlilik ve öngörülebilirliğin bir başka ön koşuludur.

2- Açıklık ve Şeffaflık: Açıklık ilkesi yönetim işlem ve eylemlerinin dış denetime tabi olmasını gerektirir. Şeffaflık ise, yapılan eylem ve işlemlerin yakından bakıldığında dış denetimlerde bütün ayrıntılarıyla tamamen görülebilmesini öngörmektedir. Bu açılardan, 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.

3- Hesap verebilirlik: Hesap verebilirlik, bir kişi veya kurumun, yapmış olduğu çalışmaların nedenini bir başka tarafa açıklamasıdır. Bu genellikle yasal, yönetsel veya yargısal bir başka kuruma açıklamada bulunmak şeklinde olur. Buna göre hiçbir kurum bu açıklamadan müstesna olmamalıdır. Hesap verebi-

lirliği sağlamanın değişik yolları seçilebilir. Ombudsmanlık kurumunun yapılandırılması, parlamento komitelerine açıklama yapılması, yönetsel kurulların oluşturulması, teftiş mekanizmalarının kullanımı bunlar arasında sayılabilir.¹

4- Etkinlik ve Etkenlik: Kamu hizmetinin sunulmasında kaynakların azalmasıyla birlikte etkinlik ve etkenlik kavramlarının önemi bir kez daha ortaya çıkmış bulunmaktadır. Buna göre, etkinlik, yönetsel bir değer olarak kullanılan kaynaklar ile ulaşılan sonuçlar arasındaki orantı olarak tanımlanabilir. Etkenlik ise, yasal veya hükümetçe konmuş olan amaçlara ulaşılabilmedeki performansın sürekliliğini sağlama ile ilgilidir. Hayata geçirilmiş olan proje ve politikaların analiz edilerek değerlendirilmesini öngörmektedir. Bazı durumlarda etkinlik ve etkenlik ilkesi ile hukukun üstünlüğü gibi bazı ilkeler uygulamada çelişebilmektedir. Bunların aşılması için de değişik çözüm yollarının ortaya konulması gerekmektedir.

2001 yılında AB Komisyonu tarafından, giderek komplike hale gelen sorunların üstesinden gelinmesi, AB üyesi ülke vatandaşlarının beklentilerinin karşılanması ve uluslararası düzlemde daha fazla söz sahibi olunabilmesi amaçlarına yönelik olarak hazırlanan “White Paper”, politika oluşturma sürecini vatandaşlara daha fazla yakınlaştırmayı, daha çok açıklık sağlamayı, hesap verebilirlik ve sorumluluk düzeyinin yükseltilmesini öngörmektedir. Bunlara ulaşılabilmesi için de başta Komisyon olmak üzere, AB’nin diğer kurumlarına, ulusal devletlere, bölgelere, şehirlere ve sivil toplum örgütlerine ortak sorumluluk çağrısında bulunmaktadır. Bu çalışma ile üye ülkelerde demokratik yönetişimin geliştirilebilmesi için ilkeler ortaya konmaktadır (Commission of the EC, 2001):

Açıklık: AB kurumlarının daha açık yöntemlerle çalışması öngörülmektedir. AB’nin eylemleri ve kararları konusunda daha fazla iletişim sağlanmalıdır.

Katılımcılık: AB politikalarının kalitesi, başarısı ve etkinliği, fikir aşamasından uygulamaya kadar geçen tüm politika oluşturma zincirinde geniş bir katılımın sağlanmasına bağlıdır. Artan katılım, AB politikalarının çıktılara olan güveni arttıracaktır.

Hesap verebilirlik: Yasal ve yönetsel süreçlerdeki roller açıkça belirlenmelidir. AB kurumlarının her birisi eylemleri ile ilgili konularda açıklamada bulunmalı ve sorumluluk almalıdır.

Etkenlik: Uygulanan politikalar etken ve zamanlı olmalı, önceden açıkça belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yapılabileceklere yönelik olmalı, ortaya çıkabilecek sonuçlar değerlendirilmiş olmalı ve geçmiş deneyimleri dikkate almalıdır.

¹ Bu konunun genişçe tartışıldığı bir kaynak için bkz: Asım Balcı, 2003. “Kamu Yönetiminde ‘Hesap Verebilirlik’ Anlayışı”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, A. Balcı v.d. (Der.) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bütünlük: Politikalar ve eylemler bütüncül ve kolayca anlaşılabilir olmalıdır. Buna göre, komplike bir sistemin parçaları olan AB kurumlarında politik liderlik ve yüksek sorumlulukla uyumlu çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Bütün bu ilkeler çerçevesinde AB bir aday ülkenin kamu yönetimi sistemini değerlendirirken şu başlıkları dikkate almaktadır (OECD, 1998a):

Siyasal kurumlar: Bunların, Kopenhag kriterlerine uyumu değerlendirilmektedir. Özellikle, ifade özgürlüğü, polis ve gizli servislerin kontrolü, hapishanelerin durumu, azınlıkların içinde buldukları durumlar gibi konulara önem verilmektedir.

Adalet: Mahkemelerin iş yükü, yargıç bağımsızlığı ve eğitimlerinin yeterliliği, AB normlarının yargı sürecini ne derecede etkilediği değerlendirilmektedir.

Yerel yönetimler: Yerel özerkliğin ne düzeyde olduğu, yerel yönetimlerin merkezden bağımsız finansal kapasitelerinin bulunması gibi konulara yer verilmektedir.

Yönetsel reform: Ülkelerin bütüncül bir plan dahilinde kamu yönetimi sistemlerini dizayn etme ve bunu uygulamaları beklenmektedir.

Merkezi yönetim: Yönetsel yapı içerisinde merkezin oynadığı rolün ne olduğu değerlendirilmekte, stratejik karar verme, politikaları uygulamada etkenlik, koordinasyon sağlama derecesi önem taşıyan konular arasında bulunmaktadır.

Devlet memurları: Devlet memurlarının hakları ve görevleri ile ilgili spesifik bir düzenlemenin bulunması ile siyasi otoritelerden bağımsız çalışma koşullarının varlığı tavsiye edilmektedir. Memur sayısı, nitelikli eleman ihtiyacı, eğitim gereksinimleri, ücretlerin özel sektöre benzeşmesi konuları da dikkatle incelenmektedir.

Yolsuzlukla mücadele: Yargı sistemi ve polisiye düzenlemeler ile bir türlü başa çıkılmayan bu sorun büyük nüfus kitlelerini de yakından ilgilendirmektedir. Ancak, yargı mekanizmasının etkin çalıştırılması ve personel yönetiminin yolsuzlukla mücadelede yeniden ele alınması gerekmektedir.

Sektörel yönetimler: Özellikle tüketicilerin korunması ve dolaysız vergilendirme bu alanın en önemli iki konusu olarak değerlendirilmektedir. Yeterli personelin bulunmaması, düzenleyici ve yönetsel prosedürlerin etkisiz kalması önemli sorunlar arasındadır. Bunların dışında, tarım politikaları, telekomünikasyon, taşımacılık ve çevre ile ilgili konulara da dikkat çekilmektedir.

Yönetsel kapasitenin genel değerlendirilmesi: AB normlarının uygulanması açısından söz konusu ülkenin kapasitesi analiz edilmektedir. Yönetsel kapasitenin geliştirilmesi için yapılması gerekenler gelecek için büyük önem taşımaktadır.

Burada belirtilen ilkeler hiç şüphesiz kamu yönetimlerinin değerlendirilmelerinde önemli kriterler olarak göz önüne alınmaktadır. Bununla birlikte, AB

bünyesinde gerçekleştirilen önemli bazı toplantılarda, sunulan kamu hizmetinin kalitesinin nasıl arttırılabileceği, hizmetlerde etkinliğin nasıl sağlanabileceği, performans değerlendirmesinin ne şekilde yapılabileceği, enformasyon teknolojisinin maksimum düzeyde kullanılması (Fitzpatrick, 2003:13) gibi konular da tartışma konusu yapılmaktadır. Bütün bunların yanı sıra, Avrupa Komisyonu kendi bünyesinde yönetsel reform konusunu 1999 Eylül'ünden itibaren gündem konusu yapmıştır. Bağımsızlık, hesap verebilirlik, etkinlik, şeffaflık gibi konularla ilgili 100 farklı reform konusundan 87'si kabul edilmiştir. Bu konular, şeffaflık ve kültür temeline dayanan bir kamu hizmetinin oluşturulması, mali yönetimin modernizasyonu, önceliklerin belirlenmesi ve kaynakların etkin kullanımı ile insan kaynakları politikasının reformu olarak dört başlık altında toplanmaktadır (Gerstenlauer, 2003: 39). Bu çalışmalar Avrupa Komisyonunun hem kendi bünyesinde ve hem de üye ülkelerde iyi ve etkin işleyen bir kamu yönetimi sisteminin bulunması gereğine olan inancını ve kararlılığını teyid etmektedir.

KAMU YÖNETİMİ SİSTEMİNE DAİR BAZI SAPTAMALAR

Ülkemizde etkili ve verimli çalışan bir kamu yönetimi sistemine ulaşabilmek için yukarıda belirtilen ilkeler ve öngörüler temel yol gösterici niteliğindedir. Ancak bunların yanında, Türk kamu yönetimi sisteminin uzun yıllar boyunca sahip olduğu bazı nitelik ve yapısal sorunların da dikkate alınması gerekmektedir. Bu bölümde, kamu yönetimi sisteminin tüm sorunlarına değinilmeyecek ancak en önde gelenlerinin neler olduğu ortaya konulacaktır. Aksi takdirde, AB'ye uyum olarak nitelendirilen ve yıllardır Anayasa değişiklikleri, sayıları şu ana dek dokuzu bulan uyum paketleri gibi detaylı ve teknik bazı konuların irdelenmesi bu çalışmanın boyutlarını aşacak niteliktedir.

Türk kamu yönetimi sisteminin yeniden yapılandırılması tartışılırken, öncelikle ülkemize ait bazı göstergelerin AB ülkeleri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Bu alanda TÜSİAD tarafından yapılan bir çalışma önemli noktalara işaret etmektedir. Buna göre; "kurumsal yapı ve devletin etkinliği" açılarından Türkiye'nin genel ortalamaların altında kaldığı görülmektedir. Türkiye özellikle etkin bürokrasi, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, şeffaflık, kamu hizmetlerinin siyasi etkilerden uzaklığı gibi konularda sorunlar yaşamaktadır (TÜSİAD, 2003: 23). Türk toplumsal yapısının bütünlük, ayrımcılık yapmama, iş yerinde güvenlik ve rahat çalışma ortamına yer verme gibi özellikleri açısından olumlu karakteristiklerinin bulunduğu ancak, kadınların toplumsal hayata daha aktif katılımı ve yargı kalitesinin arttırılması konularında eksikliklerinin bulunduğu değerlendirilmektedir (TÜSİAD, 2003: 12). Bu noktada, yukarıdaki değerlendirmelerde yer alan hususların kamu yönetimi yazınında belli başlı reform alanları olarak ele alındığını belirtmek yararlı olacaktır.

Avrupa Birliği'nin bilim ve teknoloji, ekonomi ve maliye, enerji ve madencilik, denizcilik, çevre ve orman, çalışma ve sosyal güvenlik, kültür ve turizm,

eğitim ve sağlık ve tarım gibi temel kamu hizmeti alanlarına yönelik spesifik ilke ve uygulamaları bulunmaktadır. Bu nedenle, üyelik müzakerelerinin başlatılmasıyla binlerce sayfalık müktesebatın AB ile uyumlu hale getirilmesi söz konusu olacaktır. Bu nedenlerle burada sadece AB perspektifi açısından belli başlı alanlara yönelik genel değerlendirmelerin yapılması ile yetinilecektir. Zira, AB'ye katılımın ön koşullarında birisi yönetsel uyumun sağlanmasıdır.

Türk Kamu Yönetimi ve Kapıyı Çalıp Duran Değişim

Kamu yönetimi sistemimizde reform ve değişim gereği kamu yönetimi literatürünün neredeyse son elli yıla damgasını vuran önemli konu başlığı olmaya devam etmektedir. Zaman zaman "idari reform", "yeniden düzenleme", "reorganizasyon", "yeniden yapılandırma" gibi değişik adlar alabilen düzenleme çalışmaları (KAYA, 1991:1) birbirlerinden çok farklı kavramlarla ifade edilmelerinden ötürü farklı siyasal iktidarların konuya farklı yaklaşımlarını ortaya koymaktadır (Aykaç, 1991: 82). 1950'lerde yabancı uzmanlarca hazırlanan yönetsel yapılanma ile ilgili raporlardan başlayarak, 1963'de MEHTAP raporu, 1971'de İdari Reform Danışma Kurulu'nca hazırlanan rapor ve DPT'ce hazırlanan raporlarla devam eden bu süreç 1990 yılında KAYA raporu ile önemli bir sayıya ulaşmıştır (Ergun, 2002: 29-31). Ancak, bu konu ile ilgili önerilerin özeti bile aktarmak bu çalışmanın boyutunu aşacak nitelikte görünmektedir.²

Bununla birlikte, burada şu noktaların belirtilmesi önem taşımaktadır: Bu çalışmalar kamu yönetiminin tıkandığı belli başlı bazı noktalara yoğunlaşmakta, değişik zamanlarda ve parçalı biçimde uygulanmakta ve dolayısıyla devlet mekanizmasını bir bütün olarak ele almadıklarından etkisiz ve kısa soluklu olarak kalmaktadırlar (Özşen, 1998: 87). Bu nedenlerle kamu yönetimi sisteminde reform, sadece sistemin aksayan yönlerini düzenlemek anlayışıyla değil, bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalı yerel yönetimler reformu, kamu mali yönetimi reformu, vatandaşların bilgi edinme hakkı, personel rejimi, denetim sistemi ve yolsuzluklarla mücadele, yönetsel yargı gibi konular da bir bütünün parçaları olarak değerlendirilmelidir. Nitekim, Tutum'un da belirttiği gibi "kamu yönetiminde yeniden yapılanma denilince siyasal ve yönetsel kurumların görevlerinde, amaçlarında ve yapısında köklü değişiklikler akla gelir" (Tutum, 1994: 5).

Yaşanan sorunlara bakıldığında yönetsel yapıda reforma gidilmesinin zamanı gelmiş bulunmaktadır. Çünkü, "AB'nin kamu hizmeti anlayışı Türkiye'nin klasik kamu hizmeti anlayışından farklıdır" (TOBB, 2000). Bunu değiştirebilmenin yollarından başlıcası, sivil toplum örgütlerinin güçlendirilmesi ve sonra da kamu yönetiminin baştan ayağa yeniden yapılandırılarak hesap verebilir ve

² Bu konularla ilgili daha geniş bilgi için bkz: U. Saran, (2004), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı bir Yaklaşım*, Ankara: Atlas Yayıncılık; Ö. Kutlu, (2004), *Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye'de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi*, Ankara: Nobel; C. Tutum, (1994), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, TESAV Yayınları, No.3.

şeffaf bir yönetim anlayışının ortaya konulmasıdır (Balcı, 2004). Nitekim, 2002 yılında TÜSİAD tarafından yapılan bir araştırma, değişik kamu kuruluşlarının hizmetlerinin çok büyük bölümü konusunda genel kanaatin olumludan çok olumsuzu yakın olduğunu ortaya koymaktadır.

Yönetim- Yurttaş İlişkilerinin Değerlendirilmesi

Türk kamu yönetiminin vatandaşlar tarafından algılanmasında da giderek artan ölçüde olumsuzu doğru kayma eğilimi görülmektedir. TOBB'un değerlendirmesine göre "Türk kamu yönetiminde kurumsal alanda sağlanan gelişmelere karşın, devletin yurttasha, yurttashın da devlete bakışında köklü bir değişim gerçekleştirilememiştir. Bu ilişkiye egemen olan karakter "GÜVENSİZLİK"tir (TOBB, 2000:109). 1999 yılında yaşanan Marmara depremi, ardından bütün ülkeyi derinden etkileyen ekonomik kriz vatandaşların devlete olan güvenini bütünü azaltmıştır. Nitekim TESEV'in yapmış olduğu bir araştırmanın bulguları bu savı doğrulamaktadır. Buna göre vatandaşların kamu hizmetlerinden duyduğu memnuniyetsizlik oldukça yüksek düzeydedir. Özellikle vergi, adalet ve sağlık hizmeti sunumundan duyulan memnuniyetsizlik son derecede yoğundur. Kayırma ve kollamanın (patronaj) boyutları araştırıldığında, gerek merkezi, gerek yerel yönetimlerde oldukça yaygın olduğu görülmektedir. Ayrıca, merkez yönetiminin içinde bulunduğu kayırma ve kollama ilişkilerinin daha yoğun olduğu görüntüsü ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, gerek merkez, gerekse yerel yönetimlere ulaşmak ve sorununu çözmek isteyen vatandaşların en sık başvurdukları yol, eş dost vasıtasıyla çözüm aramak olarak belirtilmiştir. Araştırmanın belki de en çarpıcı sonucu, ifade edilen bu yolları iş görme yöntemi olarak benimsemek durumunda kalan kentli seçmen kesimin kamu yönetimi reformuna destek verme oranı %90'ın üzerinde çıkmaktadır (TESEV, 2000).

Bu konuyla ilgili bir başka araştırma da TÜSİAD'ın yaptığı *Kamu Reformu Araştırması*'dir (2002). Buna göre, vatandaşların devlet yönetiminden beklentileri arasında en başta herkese eşit biçimde davranılması gelmekte, bunu daha sonra siyasal bakımdan tarafsız olma, hukuka uygunluk anlayışı izlemektedir. Ayrıca, mali saydamlık, hesap verme (kamu kurumu yöneticilerine yaptıkları işlerden dolayı hesap sorulabilmesi), öngörülebilirlik (hangi kuralların uygulanacağına önceden belli olması) ve bilgilendirme (devletin vatandaşa, kendisini ilgilendiren her konuda doğru ve yeterli bilgi vermesi) konularının yer aldığını göstermektedir (TÜSİAD, 2002:127-128).

Bürokratik Yapı ve Anlayıştaki Olumsuzluklar

Türkiye'de genel olarak bürokrasi hantal bir yapıya sahiptir ve sahip olduğu iş görme zihniyeti vatandaş beklentilerini karşılamaktan uzaktır. Katı, merkeziyetçi anlayışla her şeyi Ankara'da halletmeyi gelenek haline getirmiş bir yapı ile yerinden yönetim ilkesini her fırsatta vurgulayan AB kapısını çalmak pek

mantıklı bir yaklaşım olarak gözükmemektedir. Özellikle siyasal kayırmacılığın yaygın hale gelmesi, niteliği düşük kişilerin üst düzey kamu görevlerine atanmaları, rüşvet ve yolsuzluğun yaygınlaşması gibi nedenlerden dolayı kamu bürokrasisi etkin olarak alışamamakta ve kurumsallaşamamaktadır. Bu durum onun yeniden yapılanma yeteneğini de zayıflatmakta, değişimlere karşı dirençli hale getirmektedir.

Kamu bürokrasisinin etkin çalışamaması ve kurumsallaşamaması bir kısır döngü ortaya çıkarmakta, politikacıların aşırı müdahalesiyle yozlaşan sistem, politikacıların daha fazla etkisine açık hale getirmektedir. Kötü yönetimin bütün özelliklerini taşıyan Türk kamu bürokrasisi halka hizmet anlayışının yetersizliğinden dolayı, devletin kıt kaynaklarını birilerine keyfi olarak dağıtıan, sağlıksız verimsiz ve müsrif bir yapı sergilemektedir (Kepenek, 1999: 325-326).

Kamu Yönetiminin Demokratik Niteliğindeki Eksiklikler

Türkiye'deki kamu yönetiminin taşıdığı kapalılık ve kurallara aşırı bağlılık biçimindeki uygulamalar, demokratik kamu yönetimi bakımından önemli bir konu olan halkın, kamu kurumlarının karar alımı sürecine etkin olarak katılabilmesini olanaksızlaştırmaktadır. Sadece yerel konularla ilgili değil, ülkenin genel sorunlarıyla ilgili olarak da politika belirlenirken halkın görüşlerine başvurulması bu açıdan zorunludur. Teknik konular dışında, yapılan uygulamaların etkileri ve sonuçları halka açıklıkla ifade edilmemekte ve gerekli bilgiler verilmemektedir.

Demokratikleşme bakımından önemli bir konu da kamu kurumlarının halka hesap verebilecekleri mekanizmaların oluşturulması gereğidir. Gelişmiş demokrasi anlayışı sadece seçimlerde oy kullanmaktan öte bir katılımı gerektirmektedir. Ülkemizde kamu yönetiminde egemen olan aşırı kuralcı ve merkezizetçi yapı, katılım yollarını önemli ölçüde tıkamaktadır.

Etik Değerlerde Aşınma ve Yolsuzluk:

Kötü yönetime ve kaynak israfına yol açan diğer bir faktör de, kamu yöneticileri ve kamu görevlilerinde gözlemlenen etik yoksunluğudur. Bu alandaki eksiklik kişisel çıkarın kamusal yarar ve çıkarın önünde tutulması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Halbuki, kamu yöneticilerinin etik ilkeleri yönetim stratejisinin bir parçası olarak görmeleri gerekir. Bunun için öncelikle kamu yönetimi etiğinin ne anlama geldiğini iyice anlamaları ve içselleştirmeleri lazımdır.

Karar alıcılar ve kamu görevlilerine yönelik yolsuzluk ve rüşvet iddiaları son dönemlerde oldukça yaygınlık kazanmıştır. TESEV'in yaptırđı yolsuzluk araştırmasında vatandaşlarca "yolsuzluk ve rüşvet" enflasyon ve işsizlikten sonra 3.  nemli sorun olarak algılanmaktadır ve kamu kurumlarında yolsuzluk ve rüşvetin yüksek boyutlarda olduğu düşünülmektedir. Bununla ilintili olarak

kamu kurumlarına duyulan güven son derece zayıf çıkmıştır (Adaman-Çarkoğlu-Şenatarlar, 2001:134-135)

Başbakanlığın hazırlattığı *Türkiye’de Saydamlığın Arttırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi Raporu* (2002)’na göre “yolsuzluk, Türkiye’de en az enflasyon, siyasal krizler ve gelir dağılımı eşitsizliği kadar tartışılan ve devletin temelini teşkil eden kurumlara olan güveni sarsan bir olgu niteliğini kazanmıştır.”

Personel Rejimindeki Olumsuzluklar

Ülkemizdeki kamu personel sistemini genel olarak değerlendirdiğimizde, şu alanlarda aksaklıkların ortaya çıktığını görmekteyiz; yeterlik (liyakat) ilkesine işlerlik kazandırılmaması, kariyer geliştirme düşüncesinin gerçekleştirilememesi, kamu kesiminde ücret dengesinin kurulamamış olması, ihtiyaçlara uygun bir bilimsel sınıflandırmanın yapılamamış olması, personel rejimini kanunlarla düzenleme ilkesine işlerlik kazandırılmaması ve profesyonel bir yönetici sınıfının kurulamamış olması (Canman, 2000: 252-253). Liyakat ilkesinin özellikleri bürokrasinin karakterini belirlemektedir. Gerçekten de rasyonel işleyen bir bürokrasinin varlığı için liyakat sisteminin tavizsiz uygulanması son derece önemlidir. Bu nedenle, “kamu yönetiminde siyalaşma ve yolsuzlukların önünü alabilmek için kariyer ve liyakat ilkelerinin gerçek anlamda uygulanmasını sağlayacak hukuki ve ekonomik önlemler alınmalıdır” (Ömürkünüşen ve Öktem, 2004:53). Ayrıca, AB ile ilişkileri ve kamu politikalarının spesifik alanlarındaki kural ve prosedürlerin AB politikaları ile uyumlaştırılmasını yürütecek yeterli sayıdaki personelin gerekli niteliklerle donatılmaları da sağlanmalıdır.

Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi:

Yerel yönetimlerin Türkiye’nin yönetim yapısı içinde yer almasından bu yana yaklaşık 150 yıl geçmesine rağmen, Türkiye’deki yönetim yapısının hâlâ aşırı merkezîyetçi bir yapı arz ettiği kabul edilmektedir. Ayrıca idarenin bütünlüğü ve yerinden yönetim ilkesi çerçevesinde merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında hizmet ve kaynak dengesi yeterince kurulamamış ve koordinasyon eksikliği giderilememiştir. Yerel yönetimler görev, yetki, sorumluluk ve kaynak açısından güçlendirilememiştir. 81 il, 850 ilçe, 3215 belediye ve 35.140 köyün yönetimini merkezden etkin bir biçimde yönetme olanağı ortadan kalkmıştır. Nitekim, Avrupa Yerel Özerklik Şartı (1985), “Vatandaşlara en yakın yerde konuşlanmış ve onlara kendi çevresine dönük kararların alınmasına etkili bir şekilde katılmasına olanak tanıyacak olan yerel otoritelerin haklarını kayıt altına alma ve ölçme amacıyla gerekli Avrupa standartlarının konulmasına engel olan faktörlerin iyileştirilmesini” (The European Charter of Self Government) öngörmektedir. Yerel düzeydeki potansiyelin kullanılabilmesi için de ülkemizde güçlü bir yerel yönetim sistemine ihtiyaç bulunmaktadır (Güler, 2002: 54). Bu

nedenlerle katılımcı ve saydam bir yapıya sahip etkin ve verimli bir yerel yönetim sistemi ülkemizde de kurulmalıdır.

SONUÇ YA DA DEĞİŞİM GEREĞİ

Yukarıda yapılan değerlendirme ve analizler AB yolunda Türk kamu yönetiminde önemli sorunların bulunduğunu gözler önüne sermektedir. Özellikle kamu sektörü göstergeleri ve işleyişi ile mevzuatın uyumlaştırılması açısından alınması gerekli önemli mesafeler bulunmaktadır. Yeniden yapılanma tartışılınca, “bu alanda karşılaştığımız ilk gerçek *reform gereksiniminin sürekliliği* olgusudur. Ülkemizde bu gereksinme her dönemde, her düzeyde ve her vesile ile dile getirilmiş, adeta bitmeyen bir senfoni gibi varlığını duyurmuştur” (Tutum, 1994: 119). Bu nedenle AB perspektifi gündemde olsun veya olmasın kamu yönetimi sistemini günün koşullarına ayak uyduracak bir şekilde yeniden yapılandırmak bir gereksinim olarak karşıda durmaktadır. Ayrıca, bu konu sadece bize özgü bir sorun değildir. Tüm dünya ülkeleri benzer koşulları yaşamakta ve kendi öncelikleri ve uluslararası deneyimler ışığında gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmektedir.

AB perspektifi ile kamu yönetimi sisteminde yeniden yapılanma ile ilgili şu temel öngörü ve önerileri sıralamak yerinde olacaktır: Öncelikle, ülkemizde kamu hizmetlerinden memnuniyet oldukça düşük düzeylerde seyretmektedir. Katı, merkezîyetçi ve vatandaş taleplerine duyarsız olarak bir kamu yönetimi sisteminin daha uzun süre devam ettirilebilmesi mümkün gözükmemektedir. Bütün bu değişim ve reform çabaları gündeme getirilirken bunları birileri istediği için değil, Türk insanı bunları çağdaş norm ve ilkeler ışığında çoktan hak ettiği için gerçekleştirmelidir.

Bunlarla birlikte devletin rolünün ve hizmet sunum anlayışının yeniden değerlendirilmesinde yarar bulunmaktadır. Devlet; süt, peynir, tereyağı (AOÇ), et (EBK), sigara, içki (TEKEL), şans oyunları (MP) gibi bir zamanlar makul sayılabilecek işlerle uğraşmaya devam ettiği ve ayrıca siyasal karışmalarla sistem işlemez hale getirildiği için hantal bir yapı arz etmekte ve asli fonksiyonlarını ihmal etme riskiyle karşı karşıya bulunmaktadır. Nitekim “AB, kamu hizmetlerinin zorunlu olmadıkça doğrudan devletçe görülmesi yerine, devletin, ‘düzenleyici’ ve ‘denetleyici’ rol oynamasını istemektedir” (TOBB, 2000: 4). Son yıllarda küreselleşme süreci ile yaşanan gelişmeler, devletin düzenleyici rolüne ağırlık verilmesi sonucunu doğurmuş, “devletin doğrudan üretici ya da iş sağlayıcı olmasından daha çok kural koyucu, denetleyici ve düzenleyici rolü ön plana çıkmıştır” (Erdal, 2002: 134). Bu bağlamda kamu hizmetlerinin doğrudan sunumu yanında gözetime de ağırlık verilmesini gerektirmektedir. Ülkemizde yaşanan bazı olumsuzluklar şu noktaları kamuoyu gündemine taşımıştır:

- Marmara ve Bolu depremleri devletin etkin bir inşaat ve yapı denetim işlevi göremediğini,

- Ekonomik krizlerle ortaya çıkan bankacılık sistemindeki kayıp ve kaçaklar usulsüzlüklerin zamanında tespit edilemediğini,
- Kayıt dışı ekonominin vardığı boyut, vergi veren vatandaşların sırtına ekstra yükler bindirdiğini,
- Yolsuzlukların ulaştığı boyuttan ve rüşvetin yaygınlığından tüm kamu kurumlarının nasibini aldığını,
- Gecekondulaşmanın, şehirleri tahrip etmeye devam ettiğini, v.s.

açık ve net bir şekilde kamuoyunda gözler önüne serilmiştir.

Son 20-25 yıldır batılı ülkeler kendi kamu yönetimi sistemlerini büyük oranda gözden geçirip değişime uğratmış durumdadırlar. Yönetim reformu konusu ülkemizde de son 50 yılın değişmeyen gündemi olarak tartışılmakta ancak bir türlü toplumsal uzlaşma ile sonuca ulaşamamaktadır. Bu, “bizim yönetsel sistemimizin değişim ihtiyacı yok” anlamına gelmemektedir. Bu nedenle AB perspektifinin tartışıldığı şu günlerde toplumsal bir uzlaşma ile değişimin gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Son olarak, değişim ve yeniden yapılandırmaya gidilirken kamu yararı, sosyal devlet gibi kavramlar değişim sırasında engel kavramlar olarak görülmemeli bilakis onları da kapsayan ve vatandaş memnuniyetini de dışlamayan bir anlayışla değişim gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır. Reformlar gündeme getirilirken siyasal ve toplumsal desteğin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Kamu yönetiminin çağdaş norm ve ilkeler doğrultusunda hem çalışanları ve hem de vatandaşları memnun eder bir nitelikte çalışan bir yapıya kavuşturulması sadece AB için değil ülkemizin geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Adaman, F., A. Çarkoğlu, B. Şenatalar, (2001), *Hanehalkı Gözünden Türkiye’de Yolsuzluğun Nedenleri ve Önlenmesine İlişkin Öneriler*, TESEV, İstanbul.
- Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, (2003), “Müktesabatın Uygulanmasına Yönelik Genel Değerlendirme”, <http://www.abgs.gov.tr/up2003/upfiles/doc/V-idarikapasite.doc> (28.1.2004)
- Aykaç, Burhan, (1991), “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.24(2), S. 81-122.
- Balcı, Asım, (2003), “Kamu Yönetiminde ‘Hesap Verebilirlik’ Anlayışı”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde*, A. Balcı v.d. (Der.) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Balcı, Asım, (2004), “Türk Kamu Yönetimi Sisteminin AB Normlarına Uyumlaştırılması”, *Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye içinde*, T. Uzun ve S. Özen (Der.), Ankara: Seçkin.

- Beşe, Ertan, (2003), “Avrupa Birliği’nin Adalet ve İçişleri Politikası”, *Avrupa Birliği: Ortak Politikalar ve Türkiye içinde*, M. Kar ve H. Arıkan (Der.), İstanbul: Beta, s. 445-485.
- Bircan, İsmail, (2003), “Kamuda Stratejik Yönetim”, *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*, Ankara: TODAİE, s. 412-427.
- Bozkurt, Ömer, (2002), “Avrupa Birliği Süreci ve Kamu Yönetimi”, *Küreselleşme ve Avrupa Birliği Sürecinde Türk Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara: Türk Parlamenterler Birliği.
- Canman, Doğan, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Commission of the European Communities, (2001), *European Governance: A White Paper*, Brussels: COM(2001).
- Erdal, Güven, (2002), “Üçüncü Sunuş”, *Küreselleşme ve Avrupa Birliği Sürecinde Türk Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara: Türk Parlamenterler Birliği.
- Ergun, Turgay, (2002), “İdarenin Yeniden Yapılanması Gereği ve Cumhuriyet Döneminde İdari Reform Çalışmaları”, *Küreselleşme ve Avrupa Birliği Sürecinde Türk Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara: Türk Parlamenterler Birliği.
- Fitzpatrick, Sean, (2003), “Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu”nda yapılan konuşma, 22-23 Şubat, Ankara: TÜHİS.
- Gerstenlauer, H.G., (2003), “Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu”nda yapılan konuşma, 22-23 Şubat, Ankara: TÜHİS.
- Güler, B. Ayman, (2002), “Değişim Sürecinde Yerel Yönetimler”, *Küreselleşme ve Avrupa Birliği Sürecinde Türk Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Ankara: Türk Parlamenterler Birliği.
- KAYA (Kamu Yönetimi Araştırması): Genel Rapor*, (1991), TODAİE, Ankara.
- Kepenek, Yakup, (1999), “Ulus Devletten Gelişmeci Devlete”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, C.26, s.3-4.
- Kodakçı, D. ve E. Yıldırım, (2002), “AB Müktesabatının Uygulanması için Gerekli ‘İdari Kapasite’ ve Türkiye’nin Durumu”, <http://www.euturkey.org.tr/abportal/uploads/files/ idarikapasite.doc> (20.10.2004)
- Kösecik, Muhammet, (2004), “Avrupa Birliği Entegrasyonu ve Ulusal Kamu Yönetimleri”, *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde, M. Acar ve H. Özgür (Der.), Ankara: Nobel, s. 3-31.
- Kutlu, Önder, (2004), *Gelişmiş Ülkeler ve Türkiye’de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi*, Ankara: Nobel.
- Nizzo, Carlo, (1999), “National Public Administrations and European Integration”, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan007286.pdf> (28.1.2004).
- OECD, (1998a), *Preparing Public Administrations for the European Administrative Space*, SIGMA Papers No. 23, <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb> (28.1.2004).
- OECD, (1998b), *European Principles for Public Administration*, SIGMA Papers No. 27, <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb> (28.1.2004).

- Ömürgönülşen U. ve M.K. Öktem, (2004), "Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Yöneltil Uyum: Yöneltil Sorun Alanları, Uyum Kriterleri ve Uyum Çabaları", *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde, M. Acar ve H. Özgür (der.), Ankara: Nobel, s. 33-65.
- Özşen, Tayfur (1998), "Önce Toplam Yönetim Kalitesi", *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri*, c. II, Ankara: TODAİE, s. 67-84.
- Saran, Ulvi, (2004), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı bir Yaklaşım*, Ankara: Atlas Yayıncılık.
- TESEV, (2000), Türkiye'de Yerel ve Merkezi Yönetimlerde Hizmetlerden Tatmin, *Patronaj İlişkileri ve Reform*, http://www.tesev.org.tr/projeler/proje_devletrefrapor.php (15.6.2003).
- TOBB, (2000), *Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Türkiye'de Yönetimin Yeniden Yapılanması*, Ankara.
- Tutum, Cahit, (1994), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, TESAV Yayınları, No.3.
- TÜSİAD, (2002), *Kamu Reformu Araştırması*, İstanbul.
- TÜSİAD, (2003), *Karşılaştırmalı Bir Perspektiften Türkiye'de Kamu Sektörü Göstergeleri*, İstanbul.